

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

TÜRK İNŞAAT SEKTÖRÜNDEKİ KOBİ'LERDE
STRATEJİK PLANLAMA

Mimar Arcan AKSAKALOĞLU

FBE Mimarlık Anabilim Dalı Mimarlık Yapı Programında

Hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Almula KÖKSAL

Diğer Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Alaattin KANOĞLU

Prof. Dr. Hakkı ÖNEL

İSTANBUL,2008

İÇİNDEKİLER

Sayfa

KISALTMA LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
ÇİZELGE LİSTESİ	vi
ÖNSÖZ	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
1 GİRİŞ	1
2 STRATEJİK YÖNETİM	4
2.1 Strateji nedir?	4
2.2 Stratejik yönetimin temel kavramları	5
2.2.1 Vizyon	6
2.2.2 Misyon	6
2.3 Stratejik planlama	8
2.3.1 Stratejik planlama nedir?	8
2.3.2 Stratejik analiz	9
2.3.2.1 Dış çevre analizi	10
2.3.2.2 İşletme iç analizi	17
2.3.2.3 İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri	20
3 TÜRK İNŞAAT SEKTÖRÜNDE KOBİ'LER	27
3.1 KOBİ tanımı	27
3.2 Türk inşaat sektöründeki KOBİ'lerin analizi	29
3.2.1 Türk inşaat sektöründeki KOBİ'lerin yapısı	29
3.2.2 KOBİ'lerin üstünlükleri	31
3.2.3 KOBİ'lerin zayıflıkları	32
3.3 Türk inşaat sektöründeki KOBİ'lerde uygulanabilecek stratejiler	36
3.3.1 Pringle, Wright ve Krollun küçük boyutlu işletmelere yönelik jenerik strejileri ..	37
3.3.1 Kaynak tabanlı yaklaşım ile geliştirilebilecek stratejiler	38
3.3.2 Büyüme stratejileri	43
3.3.2 Bilgi yönetimi ve bilgi teknolojilerinin kullanımı	47
4 TÜRK İNŞAAT SEKTÖRÜNDE KOBİLERDE STRATEJİK PLANLAMA ÜZERİNE ALAN ÇALIŞMASI	52
4.1 Alan çalışmasının tasarımı	52

4.2	Demografik özellikler	54
4.3	Bulgular ve tartışma.....	57
5	SONUÇLAR.....	77
KAYNAKLAR		81
EKLER		85
Ek 1 Anket.....		86
Ek 2 Anket sonuçlarına ait tablolar		90
ÖZGEÇMİŞ.....		98

KISALTMA LİSTESİ

KOBİ Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme

KOSGEB Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1 Ansoff'un büyüme matrisi (Eren, 2005)	23
Şekil 3-1 Rangone'ın (1999) kaynak, beceri ve başarıml ilişkisi	41
Şekil 3-2 Sexton ve Barett'in (2003) "güdü" piramidi.....	44
Şekil 3-3 Keskin ve Kalkan'ın (2005) bilgi yönetim aşamaları	48
Şekil 3-4 Geleneksel inşaat sektöründe tedarik zinciri (Robeiro ve Love, 2002)	50
Şekil 4-1 İşletmelerin kuruluş yılları	56
Şekil 4-2 İşletmelerin çalışan sayıları.....	57
Şekil 4-3 İşletmelerin faaliyet alanları	58
Şekil 4-4 İşletmelerin örgütlenmesindeki kademe sayısı	61

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 3-1 KOBİ tanımı yönetmeliği çizelgesi	28
Tablo 3-2 KOBİ'lerin güçlü ve zayıf yönleri.....	36
Tablo 3-3 Rangone'ın (1999) kaynak değerlendirme tablosu	42
Tablo 4-1 Anket sorularının sonuçları.....	59

ÖNSÖZ

Bu tezi yazmamda emeği geçen rehberim Yrd. Doç. Dr. Almula Köksal’a, aileme ve tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

TÜRK İNŞAAT SEKTÖRÜNDEKİ KOBİ'LERDE STRATEJİK PLANLAMA

ÖZET

Bu çalışmada Türk inşaat sektöründe yer almakta olan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) stratejik planlamanın ne ölçüde uygulandığı araştırılmıştır. Araştırmanın amacı, stratejik planlama uygulamasındaki eksiklerin ortaya çıkartılmasıdır.

Çalışmanın ilk bölümünde stratejik planlama ile ilgili bir literatür taraması yapılmıştır. İkinci bölümde Türk inşaat sektöründeki KOBİ'ler tanıtılmış ve bu işletmeler için uygun olabilecek stratejik planlama yaklaşımları tartışılmıştır. Sektördeki KOBİ'lerin stratejik planlamayı ne ölçüde kullandığını araştırmaya yönelik bir anket çalışması geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Elde edilen verilerin tartışılması sonuç bölümünde gerçekleştirilmiştir.

Anahtar kelimeler: Stratejik yönetim, stratejik planlama, KOBİ, Türk inşaat sektörü.

STRATEGIC PLANNING IN SME'S OF TURKISH CONSTRUCTION INDUSTRY

ABSTRACT

The present study investigated to what extent strategic planning is applied in small and medium sized enterprises (SME) of Turkish construction industry. The study aimed to explore the inadequacies in the applications of strategic planning.

In the content of this thesis, literature review on strategic planning is presented in the first chapter. In the second chapter, small and medium size companies in the Turkish construction industry are presented and the possible applications of strategic planning approaches are discussed. A questionnaire is developed in order to investigate the application of strategic planning to SME's in the construction industry. General discussion is made in the conclusion chapter.

Key words: Strategic management, strategic planning, SME, Turkish construction industry

1. GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte bilgi ve bilişim teknolojileri daha geniş kitlelere yayılmıştır. Böylece bireylerin talepleri karmaşıklaşmaya başlamış, istekleri daha bilinçli hale gelmiştir. Dahası, küreselleşme nedeniyle tüm dünyadaki pazarlar birbiri ile bütünleşmektedir. Bu durum yoğun rekabet koşullarını doğurmaktadır. Günümüz dünyasında işletmeler rakiplerinden gelen ve gittikçe artan tehditlerle karşı karşıyadır. İşletmeler pazarda tutunabilmek için alıcıları ve değişen pazar koşullarını ciddi bir şekilde takip etmek zorundadır. Artık işletmelerin günü kurtararak hayatta kalabilmeleri mümkün olamamaktadır. Geleceğe yönelik gerçekçi hedefler koymak ve bu hedeflere gidecek yolu çizebilmek, işletme için hayatta kalabilmenin anahtarı halini almaktadır. Bu nedenle stratejik yönetime duyulan ihtiyaç her zamankinden daha fazladır.

Stratejik yönetim kavramı büyük işletmelerin gündemini uzun zamandır meşgul etmektedir. Bu işletmeler kendi bünyelerinde stratejik planlama konusunda uzman kadrolar çalıştırmaktadırlar. Söz konusu kuruluşlar için kendileri gibi büyük rakiplerinin arasında var olabilmek, stratejik hamleleri doğru yapmakla mümkün olmaktadır. Ancak büyük işletmeler için bir zorunluluk olarak görülen stratejik yönetim, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerce (KOBİ) pahalı ve zaman alan bir yöntem olduğu düşünülerek ihmal edilmektedir. KOBİ'ler pazarın büyük oyuncularından olmadıkları için geleceği planlamaktansa anlık gelişmelere uyum sağlamayı tercih etmektedirler. Oysa günümüz pazar ortamı tüm işletmelerin geleceğini etkileyebilecek fırsatlar sunabilmektedir. Pazarın büyük oyuncularının yanında, esnek ve dinamik yapılarıyla KOBİ'ler de bu fırsatları değerlendirmeyi başarabilirler. Dolayısıyla oluşabilecek yeni iş imkanları küçük işletmeler tarafından da izlenmelidir. Bunun yanında pazar yapısından doğan tehditler de KOBİ'leri yakından ilgilendirmektedir. Ekonomik dalgalanmalar, alıcı davranışları, rakiplerden gelecek hamleler ve benzeri tehlikeler, KOBİ'lerin yakından izlemesi gereken konulardır. Pazarda rakiplerden farklılaşarak öne geçme, var olma ve büyüme gerekliliği KOBİ'leri de en az büyük işletmeler kadar ilgilendirmektedir. Tüm bu konularda başarılı olmak isteyen işletmeler, el yordamıyla ilerlemek yerine gelecekle ilgili düzenli çalışmalar yapmak ve doğru kararlar almak durumundadırlar. Dolayısıyla stratejik yönetimi iyi yapabiliyor olmanın KOBİ'ler için de bir zorunluluk olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Ülkemizde KOBİ'lerin en çok içinde bulunduğu sektörlerden biri de inşaat sektörüdür.

Olgunluğa ulaşmış olan inşaat sektörü, pazara girmek için yüksek yatırımlar ve deneyim gerektirmemesi, her türlü coğrafyada talep görüyor olması ve büyük işletmelerin ulaşamayacağı bölgelerde küçük ölçekli kuruluşlara fırsatlar sunması gibi nedenlerle KOBİ'lerin ilgisini çekmektedir.

İnşaat sektöründe yer alan KOBİ'ler, genelde yönetici konumundaki bir ya da birkaç kişi tarafından yönlendirilen, sınırlı kaynaklarıyla var olmaya çalışan, insan kaynakları sorunları yaşayan ve çok kurumsal olmayan kuruluşlardır. Yöneticilerin kararları, işletmenin geleceğini etkileyecek en önemli unsurdur. Bu kararların tek elden çıkıyor olması, örgüt içi bürokrasiyi azaltması nedeniyle işletmenin çevrede oluşacak fırsat ve tehditlere vereceği tepkinin süresini kısaltmaktadır. Ancak herhangi bir destek alınmadan verilen bu kararlarda yanılma riski yüksektir. Bu durumda yöneticinin yalnızca inşaat sektörü hakkında bilgili olması yetmeyecek, aynı zamanda işletme biliminde de yetkin olması gerekecektir. Çok sayıda rakiple ve pazarda oluşan birçok tehditle mücadele etmek zorunda kalan yöneticinin, temel stratejik yönetim gerekliliklerinden haberdar olması işletmeye önemli bir üstünlük sağlayacaktır.

Stratejik yönetim temelde üç evreden oluşmaktadır. Bu evreler stratejik planlama, uygulama ve uygulanan stratejilerin kontrol edilmesi olarak sıralanabilir. Stratejik planlama evresi, işletmenin uygulayacağı stratejinin temel kararlarının alındığı aşamadır. Diğer aşamalarda alınan bu kararların doğru uygulanmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Planlama sürecinde verilen kararların hatalı olması, stratejik yönetimin geri kalan süreçlerini de olumsuz etkileyecek, bu hataları düzeltmek işletmeye zaman ve para kaybettirebilecektir. Dolayısıyla bir işletmenin stratejik yönetimden fayda sağlayabilmesi için öncelikle stratejik planlama yapabiliyor olması gerekmektedir.

Bu tez çalışmasının amacı, stratejik yönetimin önemli bir aşaması olan stratejik planlamanın Türk İnşaat sektöründeki KOBİ'lerde ne ölçüde uygulandığının araştırılmasıdır. Araştırma sonucunda KOBİ'lerin stratejik planlamanın kavram ve uygulamalarını kullanma oranları analiz edilerek tartışılacaktır. Tez araştırması sayesinde elde edilecek verilerin, KOBİ'ler için stratejik planlama modelleri oluşturulması ya da planlama sonrası aşamalarla ilgili yöntemlerinin geliştirilmesi gibi yeni çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yukarıda ifade edilen amaca ulaşabilmek için bu tez çalışmasının 2. Bölümünde stratejik yönetimin ve stratejik planlamanın tanımları yapılacaktır. Stratejik planlamaya ait temel kavramlar açıklanacak, planlama sürecinin aşamaları ele alınacak ve işletme literatüründe

planlama üzerine yapılmış, inşaat sektöründe de kullanılabilecek temel çalışmalar tanıtılacaktır. Türk inşaat sektöründeki KOBİ'lerin stratejik planlama bağlamında üstünlük ve zayıflıkları bu tez çalışmasının 3. Bölümünde incelenecektir. Bu bölümde aynı zamanda, Türk inşaat sektöründe yer alan KOBİ'ler için uygulanabilecek bazı temel stratejilerle ilgili bir literatür taraması ortaya konulacaktır. Tez çalışmasının 2. ve 3. bölümlerinde ortaya konan literatür taraması bağlamında stratejik planlamanın KOBİ'ler tarafından kullanılıp kullanmadığını anlamaya yönelik bir alan çalışması, tezin 4. Bölümünü oluşturmaktadır. Alan çalışması sonucunda elde edilen bulgular sonuç bölümünde tartışılacaktır.

Araştırma Türk inşaat sektöründe üretimde yer alan KOBİ'ler ile sınırlandırılmıştır. Sektörde hizmet üreten işletmeler alan çalışmasının kapsamı dışında tutulmuştur. Danışmanlık ya da proje yönetimi gibi hizmetler sunan işletmeler, somut ürünler üretmekten çok, uzman oldukları alandaki tecrübelerini ve yeni fikirlerini pazarlamaya yönelebilmektedirler. Böyle bir durumda bir üretim teknolojisi, sistemi ya da süreci söz konusu olmayacağından bir değerlendirme yapmak zorlaşacaktır. Alan çalışmasının sınırlılıkları, verilerin benzer özelliklere sahip işletmelerden toplanabilmesi içindir. Alan çalışmasına yurtiçinde faaliyet gösteren işletmeler katılmış yurtdışında faaliyet gösterenler kapsam dışı bırakılmıştır.

Sürekli değişen piyasa koşulları, küreselleşme, alıcıların bilinçlenmesi ve sektöre yeni girişlerin sürmesi ile artan rekabet, sınırlı kaynaklara sahip KOBİ'lere stratejik planlamanın kullanılmasını bir gereklilik haline getirmektedir. Türk inşaat sektöründeki KOBİ'lerin stratejik planlama hakkında bilgilendirilmesi için, KOBİ'lerin bu konuda hangi aşamada oldukları bilinmelidir. Bu çalışma, stratejik yönetimin ilk evresi olan stratejik planlamanın, Türk inşaat sektöründeki KOBİ'lerde ne ölçüde uygulandığını belirlemesi açısından önem taşımaktadır. Çalışma sonucu elde edilen verilerin, Türk inşaat sektöründeki KOBİ'lerde stratejik yönetim anlayışının yerleşmesi için yapılan araştırmalara yol gösterebilecek olması, yapılan araştırmanın önemini arttırmaktadır.

2. STRATEJİK YÖNETİM

2.1 Strateji Nedir?

Tarihi milattan önceye dayanan strateji kelimesi Yunan dilinde komutanlık anlamına gelen “strategia” dan türemiştir. Bu nedenle strateji kavramının ilk kullanımı askeri alanda olmuştur. Bu haliyle strateji, savaş sanatı ve bir savaşta sonuca gitmek için yapılacak askeri hareketin planlanması ve uygulanması bilimi olarak anlamlandırılmıştır (Dinçer,1991). Strateji kavramının iktisat alanında kullanımına 1920’li yıllardan sonraki bazı kaynaklarda rastlanmaya başlanmıştır. Kavramın ekonomik alanda ilk ciddi kullanımı ise hem iktisatçı hem matematikçi olan Neuman ve Morgestern tarafından 1944 yılında gerçekleştirilmiştir. Bu kullanımda strateji, rakibine karşı üstünlük sağlamaya çalışan iki oyuncunun düzenli davranışlarını açıklamaktadır (Dinçer,1991). Bu tarihten sonra strateji kavramı birçok kaynakta yeniden tanımlanmıştır.

“On kişiye stratejik planlamanın tanımını sorsanız on farklı cevap alırsınız.” (Michael I. Policantro) Bu açıklamaya bakarak işletme kuramındaki strateji tanımlarının ne kadar farklılaşma gösterdiği anlaşılabilmektedir. İlk yapılan tanımların doğrusal bir bakış açısı izlediği görülmektedir. Strateji konusunda ilk çalışmalardan birini gerçekleştiren Chandler (1962) stratejiyi; “ işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama” olarak tanımlarken ünlü stratejik yönetim araştırmacılarından Igor Ansoff stratejik kararların firmanın ürettiği ürünler ve bu ürünlerin satılacağı pazarlar üzerine kurmuş olduğundan bahseder. Başka bir strateji araştırmacısı olan Antony (1965) ise stratejiyi, “işletme amaçları ve amaçlardaki değişiklikler, bunların gerçekleştirilmesinde kullanılacak kaynaklar, bu kaynakların özelliklerinin belirlenmesi, dağılımı ve kullanılmasıyla ilgili politikalar konusunda karar verme” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımların hepsi stratejiyi, organizasyonun başarısını sağlayabilmek için izlenmesi gereken sıralı ve planlanmış faaliyetler dizisi olarak ele almaktadır. Bu dönemde strateji matematiksel olarak formüle edilebilen ve tahmin edilebilen sonuçlara varılabilen bir yöntem olarak görülmüştür.

1970’lerden itibaren strateji konusunda yapılan tanımlar farklılaşmaya başlamıştır. Örneğin Mintzberg (1978) planlanan faaliyetlerin yanında planlanmayan faaliyetlerin de organizasyon içinde yer alabileceğini ve bu faaliyetlerin, planlanmış olanlardan daha başarılı olabileceğini belirtmiş ve stratejiyi “ ürün ve pazarlarla ilgili kararlar ve faaliyetler dizisi” olarak tanımlamıştır. 1980 yılında yayınladığı Rekabet Stratejisi isimli kitabıyla stratejik yönetim

kuramında yerini alan Michael E. Porter ise stratejiyi pazarda var olabilmek ve rakiplere karşı üstünlük kurarak rekabet edebilmek üzerine kurmaktadır. Porter stratejiyi, “pazardaki rekabetin seviyesi ve bunun geleceği belirlendikten sonra, pazar fırsatlarına dayanarak rakiplere üstünlük sağlayacak kararlar ve faaliyetler” olarak tanımlamıştır. Bu tanımlar ışığında stratejinin sadece bir faaliyetler dizisi yani bir plan olmadığı, strateji kavramına daha farklı bir yaklaşım getirilebileceği anlaşılmıştır. Mintzberg’in 1987 yılında yapmış olduğu strateji tanımı bu anlayışın sonucu olarak görülebilir. Mintzberg tanımında stratejiyi bir plan, bir taktikler bütünü, bir model, bir konum ve bir bakış açısı olarak tanımlamış ve eklektik bir yaklaşımda bulunmuştur. Bu tanımda plan olarak strateji bilinçli bir eylem dizisidir. Taktikler bütünü olarak strateji, rakibe karşı üstünlük kurabilmek için uygulanan manevralar olarak tanımlanır. Model olarak strateji, gerçek bir durum ve birbirini takip eden faaliyetler modelidir. Konum olarak strateji örgütün çevre içindeki yerini belirleyen bir anlama sahiptir. Bakış açısı olarak strateji ise organizasyonun üyeleri arasında paylaşılan ana fikirdir (Kale,1999). Strateji ile ilgili tanımlar zamanın koşullarına göre değişim ve gelişim göstermektedirler. Genel olarak yapılacak olan tanımın organizasyonun var olmasını sağlayacak ve başarısını garantileyecek belli ihtiyaçları karşılayan bir yolu betimlemesi gerekir.

2.2 Stratejik Yönetimin Temel Kavramları

Strateji, bir yol haritası olarak düşünülebilir. Bu yol haritası işletmeyi mevcut durumundan gelecekte arzulanan noktaya getirmek için tasarlanır. Analizler sayesinde işletmenin mevcut durumu ortaya konabilir ve yapılacaklara yönelik veriler elde edilebilir fakat, stratejiye yön veren hedeflerin belirlenmesi için analizler yeterli değildir. Hedefler ancak gelecekle ilgili hayaller ve istekler doğrultusunda belirlenebilir. İşletmenin geleceğiyle ilgili söz konusu hayalleri ve istekleri içeren bir tablonun çizilebilmesi için bir vizyona, bu tabloyu gerçekleştirecek kararlılığı gösterebilmek içinse bir misyona ihtiyaç vardır.

Vizyon ve misyon kavramları işletmenin nerede olduğu, nereye varmak istediği, varmak istediği yere hangi ilkeler sayesinde ulaşacağı gibi önemli sorulara cevap verir, analizlerle elde edilen verilerin işletmeye özgü, fark yaratacak bir stratejiye dönüşmesine rehberlik ederler. İşletmenin tüm çalışanları tarafından paylaşılan ve takip edilen misyon ve vizyon, en önemlisinden en basitine alınacak tüm kararlarda yol gösterici olur ve bu sayede işletmenin bir bütün olarak çalışmasını sağlarlar.

Vizyon ve misyon işletmenin ruhunu oluşturan kavramlardır. Bu açıdan bakıldığında bu kavramların iyi anlaşılması işletmenin istediği noktaya yolunu kaybetmeden ulaşabilmesi için gereklidir.

2.2.1 Vizyon

Vizyon, stratejik düşüncenin temelini oluşturur. Belki de stratejik düşüncenin ta kendisini. Vizyon, geleceği görebilmek ya da hayal edebilmekle ilgili bir şeydir. Stratejik düşünce de bundan farklı bir şey değildir. (Kırım,1998) Vizyon, mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesi ile oluşan, işletmenin bir bütün olarak geleceğini tanımlaması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakıştır (Dinçer,1991). En temel anlamıyla vizyon, gelecekte işletmenin ne olacağına yönelik, tüm işletme üyeleri tarafından paylaşılan, yol gösterici ve yaratıcılığı tetikleyen bir hayaldir. Bu hayalin ilerici ve cesur bir bakış ile gerçekçi ve yenilikçi fikirlere dayanarak kurulmuş olması, işletmenin başarısı açısından önemlidir. Gelecekle ilgili tahminleri içeren vizyon, işletmeyi özel kılacak ilke ve değerleri içerir. Ölçütleri zorlayıcı ama gerçekleştirme isteği oluşturacak kadar çekicidir. Örnek olarak Apple bilgisayarlarının ortaklarından Steven Jacobs firmayı kurarken “Bütün yöneticilerin PC kullanmalarını” hedeflemiştir.

Vizyon işletme yönetimi tarafından belirlenir. Ancak gerçekleştirilebilir bir vizyon elde edebilmek için yönetimin, alt kadroların fikirlerinden ve tecrübelerinden yararlanması doğru olacaktır. Bu sayede hem yeni bakış açılarından faydalanılabilir hem de gelecek için belirlenen hedeflerin, alt kadroların yapabilirliğinden uzak tepe yönetimi hayalleri haline gelmesinin önüne geçilebilir.

Vizyon işletmenin ana fikrini oluşturur, ulaşılması istenen bir nokta belirler. Bu noktaya ulaşmak için belirlenecek uzun ve kısa vadeli amaçlar, strateji oluşturabilmek için gerekli hedefleri belirler. Stratejilerin hangi düşünce yapısıyla uygulanacağı ise misyonun tanımı içinde yer alır.

2.2.2 Misyon

Vizyon organizasyonun geleceğiyle ilgili bir hayal ise misyon bu hayali gerçekleştirmek için ortaya koyulan bir amaç ve kararlılık ifadesidir. Organizasyonun varlık nedenini açıklar ve kendini ne tür bir yapıda görmek istediğini belirtir (Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü,2004). İşletme yönetimi açısından misyon, örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt

etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer şeklinde tanımlanabilir. (Dinçer,1991)

Misyon işletme çalışanlarının “Yaptığımız iş nedir?”, “Ne konumdayız?” ve “Ne yapmalıyız?” sorularına cevap verir. İşletme yönetimi tarafından belirlenen vizyona ulaşmanın somut ifadesidir. Gelecekte varılması planlanan kısa ve uzun vadeli hedeflere hangi felsefe ve ahlak kuralları ışığında ulaşılacağını tanımlar. İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin ne olduğu, hangi pazarı ve müşteri kitlesini hedeflediği, kullandığı temel teknolojilerin ne olduğu, işletmenin genel iş yapma felsefesi ve işletmenin kendini nasıl gördüğü gibi soruların cevapları misyonun içeriğinde bulunur. Bu sayede misyon işletmeyi mümkün olduğunca yönlendirebilecektir.

Misyon, işletmenin en kıdemlisinden en kıdemsizine kadar tüm çalışanlarına verecekleri kararlarda yol gösteren bir rehberdir. Bu şekilde işletmenin bir bütün olarak çalışmasında rol oynar. İşletme çalışanları tarafından paylaşılan ortak bir değer bir duygudur. Dolayısıyla tüm işletme çalışanları tarafından benimsenmesi önemlidir. Bu nedenle misyon şüpheye yer bırakmayacak netlikte olmalıdır. Ayrıca çalışanların yaptıkları işe inanmalarını sağlamalıdır. Aynı sektörde çalışan diğer kişilerden farklı ve üstün olduğunu hissetmek, çalışan verimliliğini ve bağlılığını arttıracaktır. Örneğin sıradan bir inşaat firmasında çalışmaktansa, yenilikçi ve farklı tasarımları uygulama başarısıyla sektöre öncülük eden, mevcut teknolojinin sınırlarını zorlayan bir firmada çalışıyor olmak, bir inşaat mühendisine daha çekici gelecektir.

Misyon uzun vadeli ve değişmesi zor bir amaç olmalıdır. Başarı çitasını yüksek tutmak amacı ile misyon zor ulaşılır hatta ulaşılamaz bir hedef olarak seçilmelidir. Örneğin “Dünyanın en iyi gömleğini üretmek” misyonu ile hareket eden bir tekstil işletmesi belki bu amacına hiç ulaşamayacaktır ama üretim kalitesini çok yükseltebilecektir.

Küresel dünya ekonomisinde pazar dengeleri sürekli değişim içindedir. Bu nedenle misyon pazarda gerçekleşebilecek değişimlere göre esnek ve ilham verici olmalıdır. Çok belirli ve tek bir noktaya hedefli misyon, pazarda taleplerin değişmesi sonucunda yararsız bir hale gelebilecektir. Örnek olarak “Belli bazı şehirler arasında en iyi otobüs yolculuğu sağlayan firma olmak” ilk bakışta başarılı bir misyon olarak görülebilir. Ancak belirlenen şehirler arasında uçak yolculuğu fiyatlarının çok düşmesi durumunda otobüs yolculuğu tercih edilmez hale gelebilir. Bu durumda “Taşımacılık sektöründe öncü kuruluş olmak” misyonu ufku daha geniş bir yaklaşım olacaktır.

Temel yetenekler bir işletmeye özeldir ve o işletmeyi farklı kılar. Misyonun gerçekçi

olabilmesi için işletmenin temel yeteneklerine dayanarak kurgulanması faydalı olacaktır. Bu sayede misyon hem farklılaşmayı doğal olarak sağlayacak, hem de sağlam temeller üzerine oturacaktır.

Misyon bir işletmenin yol gösteren iç sesi olarak düşünülebilir. Doğru tanımlanmış, açık ve net bir misyon, işletmenin hedeflerine bütünlüğünü kaybetmeden ulaşmasında önemli bir rol oynayacaktır.

2.3 Stratejik Planlama

2.3.1 Stratejik Planlama Nedir?

“ Stratejide planlama bir örgütün amaç ve misyonlarında açıklanan durumlara erişmek için tepe yönetim tarafından yapılan uzun vadeli planlardır.” (Eren, 2005). “ Stratejik planlama, bir işletmenin ne olduğuna, ne yaptığına ve neden yaptığına yönelik temel yarar ve eylemlerin üretilmesi için harcanan disiplinli bir çabadır” (Bryson,1995). Bu açıdan bakıldığında stratejik planlamanın tepe yönetim tarafından ortaya konan, içinde şimdiki zaman ve gelecekle ilgili hedefleri barındıran bir tasarı olduğu söylenebilir. Günümüzde işletmeler için son derece önemli olan planlama kavramının geçmişi günümüze çok da uzak sayılmaz. 1900-1930’ lu yıllarda takip edilen klasik yönetim düşüncesi; iş bölümüne dayalı olarak uzmanlaşmayı, hiyerarşik ilişkileri belirtmeyi, iş ve iş faaliyetleri düzenlemeyi amaç edinmiştir. Bu dönemde bir yatırımın gerektirdiği kaynak ihtiyacının ve sonra bu kaynakların getirisinin hesaplanması üzerinde durulduğu görülür. 1950’li yıllara gelindiğinde ise işletmenin bir bütün olarak planlanmaya başladığı görülmektedir. Özellikle savaş sonrası Amerika ekonomisinin büyümesi işletmelerin yıllık bütçelerinin kendi paylarını göstermede yetersiz kalması ve dış çevredeki hızlı değişimler nedeniyle gelecek tahmini önem kazanmıştır (Dinçer, 1991). Bu dönemde geçmiş yıllardan elde edilen verilerden hareketle gelecek tahmini yapılmaya çalışılmıştır. Ancak bu tahminler genellikle 5 yıl gibi bir süre için yapılmaktaydı ve geçmiş tecrübelerden başka veri kullanmıyordu. 1970’li yıllara gelindiğinde ise geleceğin tahmininin çevresel faktörler ile birlikte ele alınması söz konusu olmuştur. Dış çevre analizi ve işletmenin kendi zayıf ve kuvvetli yönlerini araştırması, uygun strateji seçimi için kullanılan bir yöntem haline almıştır. Bu dönem sonunda bilinen stratejik yönetim şekline geçildiği gözlenmektedir. Bu durumda işletmelerde planlama kavramının 1950’lerde başladığı ve 1970’li yıllarda olgunlaşmaya başladığından bahsedilebilir. Bu elli yıllık süre içerisinde planlama kavramı, stratejik yönetimde üzerinde en çok çalışılan konulardan biri haline gelmiştir.

Stratejik yönetim üç evreden oluşur. Stratejik planlama bu üç evreden ilkidir. Planlama evresini, stratejik planların gerçekleştirilmesi için gereken işletme içyapısının kurulması ve son olarak da kurulan yapının düzenli kontrol edilmesi evreleri takip eder. Buradan anlaşıldığı gibi stratejik planlama, bir işletme içindeki stratejik yönetim sürecinin tasarlandığı evredir.

Stratejik planlamanın da kendi içinde dört evresi bulunur. Birinci evre işletmenin şu anki durumunun belirlenmesi işidir. İkinci evre ise işletmenin gelecekte olması istenen konumunun planlanmasıdır. Üçüncü evre öneriler geliştirilmesi ve yapılacak eylemler üzerinde karar vererek şimdiki durum ve gelecekte belirlenen hedef nokta arasındaki boşluğu aşmaya çalışmaktır. Son evrede ise belirlenen karar ve programlar üzerinde çalışılarak bunların eksiksiz hale getirilmesi sağlanır (Venegas ve Alarcon, 1997).

Bu haliyle uygulanan stratejik planlama, karar alma sürecinde esneklik sağlaması ve sürecin çeşitli aşamalarında düzenleme yapabilme olanağı sağlaması nedeniyle kullanışlı bir modeldir.

Stratejik planlama yöntemine eleştirel yorumlar da getirilmiştir. Scott, Michael ve Birnbaum (1980) planlama aşamasının uygulayıcılar için planın kendisinden daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. Quin (1980) ise en önemli stratejik kararların planlama sürecinin dışında verildiğinden bahsetmektedir. Aynı zamanda Bresser & Bishop(1983) ve Narayanan & Fahey (1982), stratejik planlamayı katı, bürokratik ve aşırı rasyonel bulmaktadırlar. Ayrıca yapılan stratejik planların arşiv raflarında tozlanmaya bırakılması da sık görülen bir durumdur (Kırım, 1998). Ancak yöneticilerin gelecekle ilgili kararlar almak zorunda kaldığı ve bu karar alma süreci ile ilgili bilgilerin karmaşık, belirsiz ve sınırsız olduğu pazar ortamında, yöneticinin kısa vadeli hedeflere takılarak hızlı çözümler üretip yönünü kaybetmesini engellemesi açısından stratejik planlamanın, stratejik yönetim içindeki önemi unutulmamalıdır.

2.3.2 Stratejik Analiz

Stratejik analiz strateji oluşumunda sürekli ve dinamik bir sürecin ilk safhasını oluşturur (Dinçer,1991). Analiz sonucu elde edilen verileri inceleyen yönetici, edindiği bilgileri kendi fikirleriyle harmanlayarak strateji üretimini gerçekleştirebilir.

İşletmeye yol gösterecek bir strateji belirlenmeden önce bu stratejiye girdi sağlayacak verilerin toplanması gerekir. Toplanan veriler hem strateji oluşturulmasını sağlar hem de oluşturulan stratejiyi, ileride yapılabilecek olası değişiklik ve düzeltmeler yönünden besler. Bu bölümde stratejik analiz, dış çevre analizi, işletme analizi olarak iki başlık altında

incelenecektir. Dış çevre analizi ana hatlarıyla, işletmenin içinde bulunduğu ya da bulunması düşünülen çevrenin yapısını incelerken, işletme analizi, işletmenin iç dinamiklerini, yapabilirliklerini, iç uyumunu, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyan bir çalışma olarak ele alınacaktır.

2.3.2.1 Dış Çevre Analizi

Dış çevreyi, bir sistemle ilgili olan ve o sistemin dışında kalan her şey olarak tanımlayabiliriz. (Kempner,1980) Bir işletmenin rakipleriyle rekabet edebilmek için oluşturacağı rekabet stratejisinin özünde, işletmeyi çevresi ile ilişkilendirmesi yatar (Porter,1980).

İşletme çevresi içinde var olur, ondan beslenir çevresinden aldıklarını bünyesinde işleyerek kendi üretimi adı altında çevresine döndürür. İşletmenin nerede ve nasıl konumlanacağı, dış çevresinden elde edeceği veriler sayesinde anlaşılabilir. Dış çevre analizi yoluyla işletme, iş fırsatlarını ve tehditlerini, teknolojik gelişmeleri, üretimi sağlayan hammadde ve enerji piyasalarını inceleyebilir, ürettiği malı pazarlayacağı pazarın rekabet koşullarını, alıcısının sosyo-kültürel ve ekonomik durumunu değerlendirebilir.

Dış çevre analizi yedi başlıkta incelenebilir bunlar, küresel çevre analizi, sosyo-kültürel faktörlerin analizi, ekonomik faktörlerin analizi, hukuki-politik yapı analizi, teknolojik gelişim analizi, pazar fırsatları analizi ile rekabet analizidir.

Küresel çevre analizi

1960-70 li yıllar tüm dünyada ihracatın giderek önem kazanmaya başladığı bir dönem olmuştur. Dünya ekonomileri iç içe geçmeye ve birbirlerini etkilemeye başlamışlardır. Bu etkileşim etkisini arttırarak devam etmiştir. Günümüzde Asya'da yaşanan bir ekonomik kriz tüm dünya piyasalarını etkileyebilmektedir ya da A.B.D Merkez Bankası'nın faiz artırımında bulunması, gelişmekte olan ve sıcak para akışı ile ekonomilerini döndüren ülkelerde sorun yaşanmasına neden olabilmektedir. Bunun yanında dünyada yaşanan savaşlar, enerji piyasasındaki hareketler ve siyasi değişimler tüm dünya ekonomilerini hızlı bir şekilde etkilemektedir. Bilişim teknolojisinin gelişmesi ile dünya üzerindeki tüm işletmeler birbiri ile rakip olabilecek hale gelmiştir. Bu nedenlerden dolayı küresel hareketleri analiz etmek, dış ticaret ile ilgisi olsun ya da olmasın tüm işletmeler için bir zorunluluk haline gelmiştir.

Yurtdışı pazarlarına yönelmiş işletmeler ise, yurtiçi pazarında konumlanmış olanlardan farklı olarak, uluslararası sosyokültürel etkileşimler, ekonomik ve politik hareketler, hukuki ve ticari mevzuatlar, uluslararası rekabet şartları, teknolojik gelişmeler ve bürokratik

farklılıklar gibi birçok veriyi analiz etmek zorundadırlar. Küreselleşmiş bir işletmenin yönetimi oldukça zorlaşmıştır (Porter,1980). İşletmelerin faaliyette bulunduğu her bir pazar için stratejik analiz yapabilmesi oldukça önemli, zorunlu ve bir o kadar da zordur. Bunun için yeni ve etkileşimli yönetim yaklaşımları ve yöntemleri geliştirmek, yatay örgütler oluşturmak ve şebekeler kurmak; öğrenen örgütler yoluyla çevresel uyumu sağlamaya çalışmak gerekmektedir.

Sosyo-kültürel faktörlerin analizi

Gerek işletme içinde çalışanların davranış ve sosyal özelliklerindeki değişimler, gerekse tüketicilerin ve onların etkileyen toplumun davranışlarındaki değişimler, bu insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş bulunan işletmelerde de değişime sebep olacaktır. (Dinçer,1991)

İşletmeler içinde bulundukları, hizmet sağlayıp hizmet aldıkları toplumun sosyokültürel yapısını iyi bilmek zorundadırlar. Gerek hizmet gerekse üretim sektöründe olsun, ortaya çıkacak ürünün hitap edeceği topluluk işletmeyi birebir ilgilendirmektedir. Tüketicilerin istekleri, ailevi yaşantıları, değer ve yargıları işletme tarafından bilinmelidir. Bununla birlikte işletmenin kendisi de bir topluluktur ve içinde bulunduğu sosyokültürel ortam bu topluluğun değer yargılarını, ahlak anlayışını ve demografik yapısını belirler. Tüketici ve işletme çalışanlarının içinde bulundukları sosyal grupların davranış ve değerleri, toplumun yaşadığı hızlı ya da yavaş sosyal değişimler ve bunun yanında toplumda yaygın olan örf ve adetler işletmenin strateji belirlemesi için gereken girdilerdir.

Ekonomik faktörlerin analizi

Ekonomik faktörler bir ülkedeki mal, para, enerji ve bilgi değişimlerinin düzenlenmesi ile ilgili değişkenlerden ya da güçlerden oluşur (Eren, 2005). Söz konusu faktörlerin analizi ve takibi, özellikle Türkiye gibi ekonomisi gelişmekte olan ve kriz riski yaşayan ülkelerde iş yapmakta olan işletmeler için son derece önemlidir.

Ekonomik faktörlerin analizinde en önemli konulardan biri milli gelirin incelenmesidir. Milli gelirdeki artış eğilimi, alıcıların satın alma gücünün arttığının bir göstergesidir. Satın alma gücündeki artış yatırımların artmasını ve ekonominin canlanmasını sağlayacaktır. Faiz gelirlerinin durumu da incelenmesi gereken bir faktördür. Faiz oranlarının artması alıcıların yatırım yapma isteğini azaltır, piyasalar hareketsizleşir, yatırımlar ve kredi talepleri azalır. Piyasa faiz oranlarının düşmesi durumunda ise yatırımcılar faaliyetlerini geliştirme çabalarına gireceklerdir. Bunun yanında kolay alınabilen ve düşük faizli krediler de alıcının satın almaya

yönelimini arttırır. Bu duruma örnek olarak son yıllarda Türk konut sektöründeki hareketlenmeler gösterilebilir. Piyasa faizlerindeki düşüş yatırımcıları, paralarını bankada bekletmek yerine inşaat gibi sektörlerle yatırım yapmaya yönlendirmiştir. Düşük faizli ve uzun vadeli konut kredilerinin kolay ulaşılabilir olması ise sektörün çekiciliğini daha da arttırmış ve bir yatırım patlamasına yol açmıştır.

İncelenmesi gereken bir diğer önemli ekonomik faktör ise enerjidir. Üretim için hayati önem taşıyan enerjinin maliyeti ve enerjiye ulaşılabilirlik, stratejik analizde olmazsa olmaz kavramlardandır. Aynı zamanda dünya üzerindeki enerji kaynaklarının uluslararası politikalara etkisi de yadsınamaz hale gelmiştir. Bu nedenle küresel enerji politikalarını takip etmek de işletme için faydalı olacaktır.

Bir işletmenin ekonomik analiz yapabilmesi için göz önünde bulundurması gereken diğer etmenlerden bazıları, para arzı ve buna bağlı olan enflasyon oluşumu, devletin uyguladığı ücret ve fiyat kontrolleri, devalüasyon ve revalüasyon gibi paranın değerini etkileyen hareketlenmeler ve piyasa içi arz talep dengeleridir.

Ekonomik faktörlerin analizi işletmeler için son derece önemlidir. Özellikle orta ve küçük ölçekli işletmeler ekonomik dalgalanma ve krizlerden ciddi biçimde etkilenmektedirler. Bu nedenle bu işletmeler stratejilerini ekonomik faktörlerden kaynaklanan fırsat ve tehditleri göz önüne alarak belirlemelidirler.

Hukuki-politik yapı analizi

Politik çevrenin ekonomi üzerindeki etkisi günümüzde oldukça fazladır. Siyasi istikrarın sağlanması ekonomik istikrar için gerekli bir koşuldur (Güneş ve diğerleri, 2004). Bunun yanında ülkelerin birbirleriyle politik ve ekonomik yönden işbirliği yapmaları, işletmelerin hayatı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır (Dinçer,1991). Ülkenin politik ve hukuki yapısını analiz etmek, işletmelerin stratejilerini sorunsuz uygulamaları için gereklidir.

Rekabet piyasalar için kaçınılmaz bir olgudur ve piyasada iş yapmakta olan işletmelerin varlığını sağlaması için gereklidir. Ancak bazı durumlarda çok güçlü firmalar bir piyasada rakiplerini sindirebilir ve onlara yaşama hakkı tanımamaya başlayabilirler. Bu durum bir tekelleşme doğurur. Devlet tekelleşmeyi engelleyebilmek ve haksız rekabeti ortadan kaldırmak amacıyla antitröst kanunları çıkarıp rekabet kurulu kurarak piyasalarda serbest rekabeti sağlar. Özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için antitröst kanunları hayat kurtarıcı niteliğindedirler. Söz konusu kurallar, özellikle sanayi temelli işletmelere ciddi mali yükler getirmektedirler. Bu nedenle işletmelerin çevre kanunlarını yakından takip etmek

zorundadırlar.

Vergi düzenlemeleri işletmelerin karlılıkları üzerinde ciddi etkiye sahiptir. Vergiler işletmelerin maliyetlerini arttırabilir ve satış fiyatlarını yükseltebilir. Bunun yanında devlet belli bir piyasaya yatırımı teşvik etmek için o alandaki vergileri azaltma yoluna gidebilir. Bu da söz konusu piyasada bulunan işletmeler için bir fırsat yaratır.

Çalışanların hakları konusunda çıkarılan yasalar da işletme için önemlidir. Asgari ücret, sigorta, sendika gibi düzenlemelerle devlet, çalışanların belli bir yaşam seviyesinin altına düşmemesini sağlar. Bu düzenlemeler işletmelere ek maliyet getirebilirler ancak çalışanların işlerine daha bağlı, yeni fikirler üreten ve daha verimli olmaları söz konusu düzenlemeler ile mümkündür.

Bunlar dışında incelenmesi gereken hukuki ve politik etmenler, çevre koruma yasaları, dış ticareti ve küreselleşmeyi teşvik eden yasalar, yabancı sermayeyi teşvik ya da yasaklama girişimleri ve belirli endüstriler için sağlanan özel teşvik yasaları şeklinde sıralanabilir

(Eren,2005).

Teknolojik gelişim analizi

Teknoloji, “üretim faaliyetinde bulunurken insanların kullandığı yol ve yöntemler” ve “insanın çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümü” olarak tanımlanmaktadır. Teknoloji insan hayatını, uluslararası ekonomik ilişkileri ve toplumları etkileyen en önemli faktörlerdendir (Akkoyun, 2002). Teknoloji genel çevrenin en hızlı değişen ögesidir (Dinçer, 2001). İçinde bulunduğumuz yüzyılda teknolojik gelişmeler baş döndürücü bir hızla gerçekleşmektedir. Bu durum işletmeler için yeni fırsatlar yaratabileceği gibi önemli bir tehdit haline de dönüşebilir.

Teknolojik gelişmeleri takip eden ve uygulayan, hatta teknolojik gelişime öncülük eden işletmeler rakiplerine karşı avantaj sağlayacaklardır. En eski ve teknolojisini en yavaş yenileyen sektörlerde bile durum aynıdır. İnşaat sektörü diğer birçok sektöre kıyasla teknolojisini yavaş yenilemektedir. İşletmeler ellerindeki yapım teknolojilerini ve yapı malzemelerini yenilemeden uzun süre iş yapabilme şansına sahiptirler. Ancak inşaat sektöründe dahi rakiplerine göre farklılaşmayı amaçlayan işletmeler teknolojik gelişimi takip ederek kaliteli yapıları daha hızlı ve bazı durumlarda daha düşük maliyetlerle üretebilmektedirler. Ayrıca yeni teknoloji ile üretilen yapıları alıcılarına beğendirmek konusunda da avantaj sağlayabilmektedirler. İnşaat sektöründe alıcının teknolojik ihtiyaçları

da hızlı bir şekilde değişebilir. Örneğin elektronik araç üretimi yapan bir fabrikanın ihtiyacı olan teknoloji sürekli değişim içinde olabilir. Bu tip yapıları üreten bir inşaat işletmesinin değişen teknolojiye yabancı olmaması, alıcının ihtiyaçlarını takip etmesi gereklidir.

Son olarak takip edilmesi gereken bir etmen de enformasyon teknolojileridir. İster büyük ister küçük ölçekli olsun tüm işletmeler, çağımızın en büyük gerekliliği olan bilgiye en hızlı ve doğru şekilde ulaşma ihtiyacı duymaktadırlar. Bu nedenle enformasyon teknolojilerindeki yeniliklerin takibi her işletme için bir zorunluluktur.

Pazar fırsatları analizi

İşletmeler stratejik bir aktif pazar modeli belirlemelidirler. Bunun için işletme, ekonomik, finansal ve risk analizleri bir arada incelenmelidir. Bu şekilde pazar sürekli analiz edilmeli ve değişen koşullara göre pozisyon alınmalıdır. İşletmeler içinde bulundukları pazarı devamlı olarak gözlemeli ve yeni pazar fırsatları bulmalıdırlar. Pazarın büyüklüğü, büyüme yönü ve talebin yapısı dikkate alınmalıdır. Bu sayede yeni açılan pazar bölümleri rakiplerden önce ele geçirilebilir, talebe yönelik ürün ve hizmetler belirlenebilir. İnşaat sektörüne bakıldığında talebi belirleyen etmenler Male (1991) tarafından şu şekilde sıralanmaktadır:

- İnşa edilen yapıları kullanan topluluk ve bu toplulukta meydana gelebilecek değişiklikler.
- Yapıların kullanım süreleri ve bu sürelerde oluşan değişiklikler.
- Üretim standartları ve bu standartlardaki değişiklikler.
- Teknik sorunları olan ya da yaşlanan yapı stoğu.
- Mevcut yapı stoğunun teknolojik yetersizlikler ya da değişen standartlar nedeni ile işlevini kaybetmesi.

Bu etmenleri incelemek bir talep ortaya çıkarmaya çalışan, yap sat üzerinden kazanç sağlayan işletmelerde hayati önem taşımaktadır.

Rakiplerin önüne geçerek büyümek, birçok küçük ve orta büyüklükteki işletme için temel amaçlardan biridir. Büyüme yarışını kazanabilmek için büyüme oranı, karlılık oranı, kalite, pazar payı ve müşteri eğilimleri veya tepkisi gibi verilere sahip olmak ön koşuldur, ancak yetersizdir. Çünkü sadece mevcut sektör yapısını veri olarak kabul etmek bu durumun böyle devam edeceğini kabul etmek anlamına gelir. Halbuki pazarda mevcut değerler sürekli değişmekte, farklı pazar ve tüketim alanlarına doğru göç etmektedir. Bu yeni değerler firmaların geleceği için, hayati önem taşır. Bu açıdan gelecek üzerinde odaklanmak; daha iyi öngörülerle mevcut pazarlarda oluşacak yeni değerleri, henüz mevcut olmayan mal ve

hizmetleri hatta sektörleri hayal edebilmek yeteneğine sahip olmak gerekir (Dinçer, 1991). Pazar fırsatlarını ileri görüşlü, yenilikçi işletmeler değerlendirebilir. Eski pazar stratejilerine körü körüne bağlı kalan işletmeler, değişen pazar ihtiyaçlarına göre belirlenmiş bir vizyonu ve stratejik konsepti olan rakipleri tarafından bertaraf edilirler.

Sektörde rekabet analizi

“ Bir sektördeki bir işletme için rekabet stratejisinin hedefi, sektörde kendisini rekabet güçlerine karşı en iyi şekilde savunabileceği bir konum bulmaktır. Rekabet güçlerinin bir araya gelmesi ile oluşan baskı tüm rakipler üzerinde etkilidir. Rekabet baskısını anlamamanın ve bir strateji geliştirmenin anahtarı, yüzeyin altını araştırmak ve her bir rekabet gücünü ayrı bir şekilde analiz etmektir. Rekabetin işletme üzerinde oluşturduğu baskının kaynakları ile ilgili bilgi, işletmenin kritik güçlü ve zayıf yanlarına ışık tutar, sektördeki konumunu canlandırır, stratejik değişikliklerin en büyük getiriyi sağlayacağı alanları ortaya çıkarır ve sektör eğilimlerinin, fırsatlar ve tehditler olarak en büyük öneme sahip olduğu alanlara ışık tutar.” Rekabet stratejisi kavramını işletme literatürüne katan Michael Porter (1980) sektörde rekabet analizinin önemini bu şekilde vurgulamaktadır. Stratejik yönetim tarihinde önemli bir adım olan “ sektörde rekabet analizi” işletmeler için önemini günümüzde de korumaktadır.

Sektörde rekabet analizi sektördeki rekabetin yapısal belirleyicilerini izlemek üzerine kuruludur. Porter’a göre rekabet yoğunluğu beş yapısal belirleyici tarafından oluşturulur. Bu rekabet güçleri pazara girişler, ikame ürün tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arası rekabetin şiddeti olarak tanımlanır. Bu güçler dışında kalan grevler, malzeme sıkıntıları ve talepte olağan dışı artışlar gibi sektörü etkileyen olgular tüm işletmeleri aynı şekilde etkileyecektir. Oysa beş rekabet gücü her işletme tarafından farklı olarak ele alınabilir ve bu durum işletmeyi rakiplerinden ayıran bir özellik olarak ortaya çıkar. Bu nedenle sektördeki bu beş rekabet gücü işletmeler tarafından iyi tanınmalıdır.

İşletmeyi ilgilendiren rekabet güçlerinden biri sektöre yeni giren işletmelerin oluşturacağı tehlikedir. “ Bir sektörde girişin yarattığı tehdit, sektöre yeni girecek işletmenin mevcut rakiplerden bekleyebileceği tepkiyle ilişkilendirilmiş mevcut giriş engellerine bağlıdır.” (Porter,1980) Bu engellerin yüksek olması sektöre yeni girişleri azaltacak ve bu sayede mevcut işletmeler için yeni rakiplerin oluşturacağı tehdit düşük olacaktır. Sektöre giriş engellerine örnek olarak ise yeni giriş yapacak işletmenin ayak uyduramayacağı ölçek ekonomileri, mevcut işletmelerin müşterilerle ve tedarikçilerle güçlü bağlar kurmuş olmaları, sektöre giriş için çok miktarda yatırım yapma gerekliliği ve mevcut işletmelerin sektör hakkındaki derin deneyimi gibi olgular sayılabilir. İnşaat sektörü üzerinden düşünüldüğünde,

giriş engellerinin oldukça düşük olduğu görülebilir. Özellikle küçük ölçekli iş yapan işletmelerin pazara girmesi çok büyük bir sermaye gerektirmemektedir. Gerekli olan kalifiye iş gücü ise geçici sözleşmeler ile rahatlıkla elde edilebilmektedir. Sektörde, küçük ölçekli işletmeler birbirine benzer hizmetler sunmaktadır. Bu neden bir işletmenin alıcıyı kendine bağımlı hale getirmesi de söz konusu değildir.

Mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu bir başka rekabet gücüdür. “Mevcut rakipler arasındaki rekabet, sektörde elverişli bir yer elde etmek için fiyat rekabeti, reklam savaşları, pazara yeni ürün sunulması ve genişletilmiş müşteri hizmetleri veya taktiklerle manevra yapma biçimini alır.” (Porter, 1980) sayıca çok fazla ve birbirine denk rakipler, bu rakiplerin ürünlerinde farklılaşma olmaması ve sektörden çıkışların yüksek maliyet gerektirdiği durumlarda sektörde yoğun bir rekabet yaşanacaktır. İnşaat sektöründe bulunan küçük ve orta ölçekli işletmeler, ürettikleri ürün bakımından birbirlerine denk oldukları için ciddi bir rekabet içerisinde dirler.

Rekabet güçlerinden tedarikçilerin bir sektörde güçlü olması hammadde ve ara ürün sağlayıcılarının az sayıda olması ve tedariki elinde bulundurması anlamına gelir. Bu durumda tedarikçiler fiyatlarını arttırarak son ürünün karını düşürebilir ve sektörün çekiciliğini azaltabilirler. Birkaç tedarikçinin baskın olduğu ya da tedarikçilerin çok önem vermediği sektörler de tedarikçilerin güçlü olduğu ortamlardır.

Tedarikçilerin gücü kadar alıcıların gücü de bir sektörde yaşanan rekabet üzerinde etkilidir. “Alıcılar da fiyatları aşağı çekmeye zorlayarak, daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörle rekabet ederler.” (Porter, 1980) ürünün büyük bir bölümünün belirli bir alıcı tarafından satın alınıyor olması, sektördeki ürünlerin birbirinden çok farklı olmaması ya da alıcıları işletmeye bağlayan geçiş maliyetlerinin düşük olması gibi durumlarda alıcıların gücünden söz edilebilir. Bu durum işletmeyi ciddi bir rekabet savaşına sokacaktır. İnşaat sektöründe küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından bakıldığında, alıcının işletme üzerinde önemli bir baskısının olduğu görülebilmektedir. İnşaat sektöründe alıcının gücünden söz edilebilir.

Sektördeki rekabeti etkileyen beşinci güç ise ikame ürün tehdididir. Bir sektördeki işletmeler, kendi ürünlerine benzer ürünler üreten farklı sektörlerle devamlı rekabet halindedirler. Bu rekabet sayesinde işletmelerin ürünlerine biçecekleri fiyat sınırlandırılmış olur. İşletmeler ikame ürün tehdidinden korunmak için ürünlerinin fiyat/ performans oranlarını iyileştirmelidirler. Ayrıca işletmenin içinde bulunduğu sektör dışında ikame ürün

üretilebilecek tüm sektörler gözlem altında tutulmalıdır.

Sektörde rekabeti sağlayan beş gücü iyi anlayarak bu güçleri kendi lehine kullanabilmek, işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması için son derece önemlidir.

2.3.2.2.İşletme İç Analizi

“İşletmenin analiz edilmesi, bir anlamda işletmenin kimliğini ortaya koyma çabasıdır”(Albanese,1988) .“ İşletmenin rakiplerine kıyasla mevcut güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça bilinmesi ve analiz edilmesi yöneticilerinin stratejik seçimlerini kolaylaştıracaktır. Yönetim, aynı zamanda işletmesinin şimdiki güçlü ve zayıf taraflarını analiz ederek mevcut ve gelecekteki strateji ve politikaları değerlendirme ve yönlendirme olanaklarına kavuşabilecektir” (Eren,2005). İşletmenin geleceğiyle ilgili tahminler yapılması, işletmeye gerçekçi bir vizyon belirlenmesi ancak yapabilirliklerin ve kaynakların tam olarak bilinmesiyle mümkün olabilir. İşletmenin hammadde ve insan kaynakları, pazarlama ve üretim yetenekleri, parasal ve idari yönetim şekli ve mal varlığı gibi konular iç analiz sayesinde incelenir. İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile temel kabiliyetleri bu inceleme sonucunda ortaya çıkarılır.

İşletme analiz edilirken, çevresinden soyutlanamaz. Çevre girdileri kuruluşun iç işleyişi üzerinde her zaman etkilidir. Gerçekte bu etkileşim oldukça fazla olduğu için işletme iç analizi ve dış çevre analizi kolaylıkla ayırt edilemez (Dinçer,1991,Eren,2005). Dikkat edilmesi gereken başka bir nokta ise, işletme analiz edilirken objektif olabilmektir. Yöneticiler, işletmeleri ile ilgili her şeyi bildiklerini düşünerek analiz sonucu belirlenen verilere savunmacı bir şekilde yaklaşabilirler. Bu şekilde bir yaklaşım analizin yararlarını azaltabileceği unutulmamalıdır.

İşletme iç analizi, temel kabiliyetler, işletmenin fiziki yapı analizi, işletme içi sosyal yapı analizi, işletme kültürü ve yönetim şekli, haberleşme kaynakları analizi, insan kaynakları analizi, parasal yönetim analizi ve pazarlama ve üretim faktörleri analizi olarak sekiz başlık altında incelenebilir.

Temel kabiliyetler

Rekabet ortamında var olabilmek için işletmelerin rakiplerine göre bir farklılık gösterebilmesi gereklidir. Söz konusu farklılık bir şeyi rakiplerden daha iyi yapmak değil, daha önce bilinmeyen bir şekilde yapmaktan geçer (Porter,1980). İşletmeyi rakiplerinden farklı kılan özellikleri, temel kabiliyetlerinde gizlidir. İşletmenin sahip olduğu iç kaynaklar, misyon, vizyon ve amaç yolu çiziyorsa, temel kabiliyetler o yolda ilerlemeyi sağlayan araçtır. “Temel

yetkinlik, bir kurumun kendisine rekabetçi üstünlük sağlayan ve müşteriye özel değer olarak yansıyan beceriler bütünüdür”(Kırım,1998). Farklılaşmaya örnek olarak günümüz başarılı firmalarından Sony gösterilebilir. Sony’nin temel kabiliyeti minyatürleştirmek olmuş ve cepte taşınabilirlik ayrıcalığı sayesinde ürünleri başarılı satış rakamları elde edebilmiştir. Aynı şekilde Apple firması, mp3 çalar ve cep telefonu piyasasında, tasarım farklılaşmaları sayesinde başarılı olabilmektedir. Bu örnekler Honda’nın motor kalitesi ve Coca Cola’nın marka yönetimi şeklinde çoğaltılabilir.

Temel kabiliyetler bir işletmeyi özel kılar ve bu nedenle işletme ile ilgili bir strateji belirlenirken göz önünde bulundurulmaları gerekir. Temel kabiliyetlerin strateji kuramında kullanılmasını yaygınlaştıran Gary Hamel’a (Kırım,1998) göre herhangi bir becerinin temel kabiliyet olması için, müşteri yararı, rakiplerden farklılaştırma ve başka alanlara uygulanabilirlik özelliklerine sahip olması gerekir. Bu özelliklerden müşteri yararı, sahip olunan kabiliyetin, alıcılar açısından tercih sebebi olabilecek bir yenilik getirebiliyor olması, rakiplerden farklılaştırma, sahip olunan becerilerin, rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilememesi, yaygınlaştırılabilirlik ise, kabiliyetlerin bir alana özel olmayıp, başka alanlara da uygulanabilecek yapıda olması anlamına gelmektedir.

Temel kabiliyet işletmenin sahip olduğu, sayılabilir, bilançoda yer alan bir varlık değildir. Bu anlamda sahip olunan bir varlığı iyi yönetebilme becerisi bir temel kabiliyet olabilir.

İşletmenin fiziki yapı analizi

Temel kabiliyetlerin aksine, fiziksel yapı analizi işletmenin sahip olduğu, muhasebe anlamında varlıkların miktar ve yapısı ile işletmenin kurulu bulunduğu coğrafi alının özellikleri gibi konuları kapsar. İşletmenin kurulu bulunduğu coğrafi alan, ulaşım, haberleşme, hammadde temini ve pazar yapısı gibi etkenler düşünülerek analiz edilebilir. Ayrıca işletmeye hizmet eden yapıların işlevsel olarak yerleşimi ve iç mimari yapısının çalışma koşullarını olumlu olup olmadığı gibi konular fiziki yapı analizinin konusudur.

İşletme içi sosyal yapı analizi

İşletmenin sosyal yapısı, yönetim kademesinden en alt kademeye kadar olan hiyerarşik dizilimi ifade eder. Bu yapı, işletmenin amaç ve stratejileri doğrultusunda kurulur. İşletmeni işlevlerini verimli bir şekilde yerine getirmesi için sosyal yapının doğru kurulmuş olması gerekir.

İşletme yapıları dikey ve yatay olarak iki yönde incelenir. Dikey yönlü yapılanma, işletmenin hiyerarşik basamaklarının çoğalıp azalmasıyla ilgilidir. Hiyerarşik sıralamada yöneticilerin

denetlediği kişi sayısı azaldıkça yapılanma dikey yönde gelişir. Yönetimin en üst basamağıyla en alt seviyedeki çalışan arasında birçok basamak oluşur. Yöneticilerin denetlediği kişi sayısının artması ve hiyerarşik sıralamada basamakların azalması ile de işletme yapısı basıklaşır. Yatay yönlü yapılanma ise işletmede işlev farklılaşmasının bir sonucudur. İşletme farklı bölümlere ayrıldıkça yatay yönde genişler. Örneğin bir işletmede üretim, ar-ge, pazarlama, insan kaynakları ve finans gibi bölümler çoğaldıkça, bu bölümlerin başında bulunan ve hiyerarşik sıralamada eşit pozisyonda olan kişilerin sayısı artacaktır. Bu şekilde bir sıralama yapıldığında işletme yapılanma tablosu yatay yönde genişleyecektir.

İnşaat sektöründe en basit yapıdan uluslar arası bir kuruluşa kadar on farklı yapılanma sayılabilir (Male,1991). Bu yapılar içinde en sık rastlanana ise basit yapılanmadır. Bu yapıda otorite genel olarak bir kişi üzerinde yoğunlaşmaktadır. İşlevsel bölümlenme çok azdır. Bu tip yapıdaki bir işletmenin en büyük sorunu ise büyüme sırasında karşılaşılan kontrol zorluğudur. Bu yapının işlevsel parçalara bölünüp gelişmesiyle daha geniş işletme yapıları oluşacaktır. İşletmelerin birleşmesi ile işletme grupları ve holdingler oluşabilir. Ancak inşaat sektörünün geneline bakıldığında işletmelerin fazla bölümlenip gelişmedikleri, eleman açıklarını sabit çalışanlardan çok geçici sözleşmeli çalışanlar ile kapadıkları görülmektedir. Bunun nedeni inşaat işletmelerinin farklı coğrafyalarda farklı yapı tiplerini yapma esnekliğine sahip olmak istemeleridir. Sabit çalışanlar sözleşmeli çalışanları idare eden, yönetici konumundaki kişilerden oluşmaktadırlar.

İşletme kültürü ve yönetim şekli

“Kurum kültürü, şirket içindeki insanların zaman içinde geliştirdikleri gelenekler, anlayışlar ve normlar bütünüdür. Daha açılırsa, kurum kültürü insanlar arasında paylaşılan değerlerdir” (Kırım,1998). “İşletme kültürü öncelikle çalışanlarda kimlik duygusu uyandırmaktadır. İkincisi çalışanların birbirine ve çalıştıkları işletmeye bağlılıklarını geliştirmekte, işletmede neyin önemli neyin yapılmaması gerektiği konusunda denge oluşturmakta, kültüre uygun davranışların ortaya çıkmasına rehberlik etmektedir”(Eren, 2005). İşletme kültürü, tüm çalışanları belli ortak değerler doğrultusunda hareket etmeye teşvik etmesi bakımından önemlidir. İşletmede yeni gelenlerin çabuk uyum sağlaması, eski çalışanların da kararlarını belirlemesi konusunda yardımcıdır. Bu durumda oluşturulan kurum kültürü ne kadar yeniliklere açık ve yaratıcılığı destekler nitelikte olursa, işletmenin değişen koşullara uyum sağlaması o kadar kolay olacaktır.

İşletmenin yönetim şekli de işletme kültürüyle uyumlu olmalıdır. “Yöneticilerin liderlik tarzı ve özellikleri; otoriter, danışmacı veya katılımcı olup olmadıkları ve bulundukları yönetim

kademeleri incelenmelidir. Yöneticilerin bulundukları mevkilerde sahip oldukları yetkiler ve yetkileri kullanım biçimleri tanımlanmalıdır. Liderlik tarzı ve işletme yapısı ve içinde bulunulan şartlar arasındaki benzerlik ve farklılıklar ortaya konulmalıdır” (Dinçer,1991).Yöneticilerin doğru yönetiminin yanında çalışanların da yönetime katılmasının sağlanması hem yeni fikirlerin elde edilmesi hem de ortak bir paylaşım geliştirilmesi yönünden önemlidir. Bununla birlikte işletmenin başarılı çalışanlarına uyguladığı ödüllendirme sistemi de değerlendirilmeli ve çalışanların bu sisteme yaklaşımı incelenmelidir.

2.3.2.2 İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Analizi

Bir strateji belirleyebilmek için işletmeler çevreleri ve kendi yapıları ile ilgili birçok veriyi incelemek durumundadırlar. Söz konusu verilerden bazıları işletme için çok önemli olabilecekken bazıları göz ardı edilebilir niteliktedir. Gerekli verileri sağlıklı bir biçimde inceleyebilmek, veri kalabalığı içinde yolunu bulabilmek için işletmenin belli bir düzen içinde analiz yapması gereklidir. Bu nedenledir ki stratejik yönetim tarihinde stratejik analiz üzerine birçok yöntem geliştirilmiştir. İşletmelerin stratejik analiz yöntemlerini bilmesi, ihtiyaçları olan analizi doğru ve hızlı bir şekilde yapmalarını sağlayabilecektir.

Bu bölümde, bir strateji belirlemek için kullanılabilecek iki analiz yöntemi örnek olarak incelenecektir. Bu yöntemler kaynak temelli yaklaşım ve değer zinciri yöntemi olarak seçilmişlerdir. Stratejik yönetimle ilgili kaynaklarda sıkça sözü geçen, inşaat sektörüne uyarlamaları yapılan bu yöntemler ortaya konuldukları zamandan günümüze kadar birçok işletme tarafından kullanılmışlar ve kendilerinden sonra gelen yeni yöntemlere de yol göstermişlerdir.

Tedarik zinciri yöntemi

Bir işletme birçok işlevden oluşan bir bütündür. İşletmenin varlığını sürdürmesi için gerekli olan tasarım yapma, üretme, pazarlama, dağıtma ve satış sonrası hizmetler gibi işlevler getirileri ve giderleri açısından inceleme altında tutulmalıdırlar. Bu incelemeyi yapabilmek için söz konusu işlevleri hem tek başına ele almak, hem de bir üretim zincirinin parçaları olarak görebilmek faydalı olabilecektir. Bu duruma cevap olarak Porter (1980) Tedarik zinciri adlı analiz yöntemini geliştirmiştir. Tedarik zinciri yöntemi, hammaddenin satın alınmasıyla başlayıp ürünün satışı ve satış sonrası hizmetler ile biten süreçte rol alan tüm işletme bölümlerin bir zincirin halkaları olarak görülmesidir. İşletme faaliyetleri olan hammadde alımı, üretim, depolama, stok kontrolü, sipariş alma, dağıtım ve sonrasındaki hizmetler birer halka olarak görülmektedir. Bu halkaların bir arada ve ahenkli çalışmasının sağlanması, yöntemin

temel amacıdır.

Porter tedarik yönteminin işletmeye bir değer sağladığını düşünmektedir. Bu değer, işletmenin ürününü almaya istekli alıcıların miktarı ve dolayısı ile işletmenin ürününden elde ettiği kazançtır. Tedarik zincirinin her halkasının işletmeye kazandırdığı bir değer ve işletmeye getirdiği bir maliyet vardır. Değerlerin toplamı maliyetlerin toplamından fazla ise işletme kar etmiş olur. Örneğin bir işletme dağıtım faaliyetlerine rakiplerinden daha fazla yatırım yaparak bu konuda kendini geliştirmiş olabilir. Bu durum işletmeye rekabet üstünlüğü sağlıyorsa ve elde edilen satış artışı işletmenin yapmış olduğu yatırımdan fazla ise dağıtım halkası işletmeye değer sağlamış olacaktır. Karlılık artışı tedarik zinciri halkalarının rakiplere göre farklılaştırılması ile elde edilir. Ayrıca maliyetlerin düşürülmesi ve zincirin halkaları arasındaki bağın doğru kurulması karlılık açısından önemlidir. Bunun yanında bir sektörde başarılı olabilmek için işletmenin sadece kendi tedarik zincirini doğru kurması yeterli değildir. İşletme ayrıca hammadde sağlayıcılarından son müşteriye kadar sektörde bulunan daha büyük bir tedarik zincirinin de bir halkasını oluşturmaktadır. Modern tedarik zinciri anlayışı, işletmenin kendi içindeki faaliyetlerin, tedarik zinciri içinde bulunan diğer işletmelerin faaliyetleriyle bütünleştirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bilişim teknolojileri kullanımı ile zincirin tüm üyeleri arasında doğru ve düzenli bilgi akışının sağlanması, bütünleşik tedarik zincirinin oluşturulmasını sağlayacaktır (Yüksel, 2002).

Kaynak tabanlı yaklaşım

Kaynak tabanlı yaklaşıma göre işletmenin rakipleriyle karşılaştırılmasında güçlü ya da zayıf görüntü veren olgu işletmenin sahip olduğu kaynaklarıdır. (Eren, 2005) Burada adı geçen kaynak işletmenin sahip olduğu bir varlık, yetenek bilgi ya da imkan olabilir. Penrose'un (1959) ortaya koyduğu bu yaklaşıma göre işletmenin sahip olduğu kaynaklar değerlilik, nadir olma, örgütlenme ve taklit edilebilirlik olarak dört ölçüte göre değerlendirilir. Değerlilik sahip olunan kaynağın işletmeye rekabet avantajı sağlamasıyla ilgilidir. Eğer kaynak işletmeyi rakiplerinden üstün kılabiliriyorsa değerli olacaktır. Nadir olabilme ise bir kaynağın rakipler tarafından kolay elde edilip edilemediğiyle alakalıdır. Eğer kaynak rakipler tarafından kolay elde edilebiliyorsa işletmeye rekabet avantajı sağlayamaz. Aynı şekilde taklit edilebiliyor olmak da bir kaynağın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasını engeller ve o kaynağı değersiz kılar. Son olarak örgütlenme, işletmenin elindeki kaynağı başarı ile kullanmasıyla ilgilidir. Zamanında kullanılamayan bir kaynak değerini kaybedecektir.

Kaynakların dört ölçüte göre sınıflandırılmasından sonra çevre analizleri de göz önünde bulundurularak işletmenin güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. Bu sürecin ardından da işletmeye

sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejiler seçilebilir. Strateji belirlemede unutulmaması gereken nokta ise rekabet koşullarının sürekli değişim geçirdiğidir. Bu nedenle kaynak kullanımları devamlı inceleme altında tutulmalı ve değişen şartlara göre yeniden belirlenmelidir.

2.3.3 Jenerik Stratejiler

Stratejik analiz sürecinin ardından işletmeler, belirledikleri misyon ve vizyon doğrultusunda stratejiler belirlemeye başlayabilirler. Ancak belirli yöntemler takip edilse bile stratejik analiz sonrasında işletmenin göz önünde bulundurması gereken veriler oldukça fazladır. Sonsuz verinin alınacak kararları etkilediği piyasa ortamında strateji belirlemek bir sorun haline gelmektedir. Bu soruna çözüm olarak jenerik stratejiler üretilmiştir. Jenerik kavramı, stratejik kararların, işletmenin içinde bulunduğu endüstriden, işletmenin yapısından, büyüklüğünden v.s bağımsız olarak sınıflandırılması anlamına gelmektedir (Kale,1999). Jenerik stratejiler tüm işletmelere uygulanabilen stratejileri seçeneklerin çeşitliliğinden doğan karmaşadan arındırılmış özlerini içeren paketlerdir. Jenerik stratejiler işletmelere farklı stratejilerin ortak noktalarını bir araya getirme olanağı sağlar ve çeşitli stratejik yenilikleri ve yöntemleri göstererek eder. (Kale,1999)

Bu bölümde jenerik stratejilere örnek olması bakımından iki model incelenecektir. Bunlar Ansoff ve Porter jenerik strateji modelleridir. Bu modeller inşaat sektörüne birçok kez uyarlanmaları nedeniyle seçilmişlerdir.

I. Ansoff'un strateji elemanları analizi ve büyüme matrisi

“ İşletme strateji analizi ve büyüme, gelişme seçeneklerinin incelenmesi konusunda ilk ciddi çalışma 1965 yılında Carnegie Institute of Technology öğretim üyelerinden Rus asıllı Igor Ansoff tarafından yapılmıştır. Ansoff çalışmasında bir işletmenin büyüme yollarını biçimsel olarak incelemiş ve ilk jenerik stratejilerin temelini oluşturmuştur” (Eren,2005) Ansoff'un çalışması pazar ve ürün üzerine yoğunlaşmaktadır. Pazarın ve ürünün mevcut veya yeni olması üzerine bir matris kuran Ansoff sonuçta dört farklı strateji ortaya koymuştur.

Şekil 2-1 Ansoff'un büyüme matrisi (Eren, 2005)

	Mevcut Ürün	Yeni Ürün
Mevcut Pazar	Pazara Nüfuz Etme	Ürün Geliştirme
Yeni Pazar	Pazar Geliştirme	Çeşitlendirme

Pazara Nüfuz Etme: Ansoff'a göre mevcut ürünleri ile mevcut pazar ihtiyaçlarını karşılayan bir işletme, elindeki ürün ve hizmetle pazar payını arttırmaya çalışır. Pazardaki dağılım belli olduğuna göre işletme rakiplerinden pazar payı almaya çalışacaktır. Bu durumda yoğun bir rekabet beklenmelidir. İşletme maliyetlerini azaltıp verimini artırma, teknolojisini yenileme, reklam ve başka işletmelerle birleşme gibi hamlelere başvurur. İnşaat sektöründe bu durum mevcut coğrafi bölgede mevcut alıcıya hizmet götürmek anlamındadır. Bu stratejinin riski ise inşaat sektöründe alıcının genelde tek seferlik müşteri olmasıdır.

Pazar Geliştirme: İşletme ürettiği mevcut ürünle yeni bir pazara da girebilir. Bu durumda işletmenin, yeni pazarın ihtiyaçlarını iyi anlaması, alıcılarla bağlar kurup dağıtım kanallarına hakim olmaya çalışması gerekecektir. İnşaat sektöründe bu durum mevcut üretim teknolojisi ve yapım tecrübesi ile yeni alıcılara ulaşmak anlamını taşır. Burada işletmenin alıcı danışmanları ile iyi ilişkiler kurması gerekecektir. Bu şekilde stratejinin başarı şansı artacaktır.

Ürün Geliştirme: Mevcut pazarında kalarak yeni ürünler ile alıcılara ulaşan bir işletme, rakiplerinden farklılaşarak rekabet üstünlüğünü ele geçirebilir. Bu stratejide dikkat edilmesi gereken konu ise birbiriyle ilgisiz ürünler üretmemektir. Bu sayede işletmenin ürünleri benzer teknoloji ile üretilirken, işletmenin hedeflediği pazarların alıcı ihtiyaçları da büyük farklılıklar göstermeyecek işletmenin başarı şansı artacaktır. İnşaat sektöründeki bir işletme mevcut coğrafi konumunda, mevcut alıcısına yeni yapı teknolojileri ve yeni uygulama yöntemleri götürerek bu stratejiyi uygulayabilir. Bu durumda işletme mevcut proje tipi üzerinde çalışırken proje hayat döngüsünde, çalışanlar arasında kurduğu sosyal düzeneği veya proje uygulama yöntemini yenileyebilir ya da farklı proje tip ve teknolojilerine yönelir (Male, 1991).

Çeşitlendirme: İşletmenin yeni pazarlara yeni ürünler ile girmesi ise riskli bir durumdur. Ancak işletme mevcut ürün ve pazarları ile yenileri arasında bir bağ kurabilirse riski

azaltabilir. Örneğin konut üretimi üzerine çalışan bir inşaat işletmesinin yapı malzemeleri üretimine atılması ya da ofis yapıları üretmeye başlaması uygun bir seçim olacaktır.

Ansoff'un jenerik modelleri stratejik seçimleri kolaylaştırmaları nedeniyle önemlidir ancak değişen dünya koşulları ve rekabet ortamının tümünü inceleyememesi nedeniyle eksik kalmaktadır.

Porter'in jenerik stratejileri

"Bir sektörde savunulabilir bir konum elde etmek, rekabet güçleriyle başarılı bir şekilde başa çıkmak ve böylece işletmenin büyük bir yatırım getirisi elde etmesi için saldırgan ve savunmacı eylemlerde bulunmasıdır. Bu amaçla işletmeler birçok farklı yaklaşım keşfetmişlerdir. Belirli bir işletme için en iyi strateji, onun özgül koşullarını yansıtan, tamamen benzersiz bir yapıdır. Bununla birlikte belirli bir konum yaratmak ve bir sektördeki rakipleri devre dışı bırakmak için, kendi içinde tutarlı üç genel strateji belirlenebilir" (Porter, 1980). Porter'in tanımladığı bu üç strateji maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma olarak adlandırılmaktadır.

Maliyet liderliği, bir işletmenin ürün maliyetlerini, kalite ve servisleri göz ardı etmeksizin, rakiplerinden daha düşük tutabilmesidir. Bunun için işletmenin rakiplerinden daha yüksek bir pazar payına sahip olmaya ve hammaddelere kolay ve ucuz erişmeye ihtiyacı vardır. Ayrıca "maliyet liderliği verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, denetimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve ar-ge, servis, satış gücü, reklamlar v.s alanlarında maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir" (Porter, 1980). Bu stratejinin uygulanabileceği sektörlerde örnek olarak inşaat sektöründe altyapıya yönelik çalışan işletmeler gösterilebilir. Çünkü altyapı işleri genelde kamuya yönelik yapılır ve bu nedenle maliyet düşüklüğü işletmeye avantaj sağlar. Maliyet liderliği genelde büyük ölçekli işletmeler için uygun görülmektedir. Ölçek ekonomisi yakalayabilen büyük ölçekli işletmeler, maliyet liderliğinde küçük ölçekli işletmelere göre daha avantajlıdır. Ancak ölçek ekonomisi farklı şekillerde de elde edilebilir. Örnek olarak inşaat sektöründe ihale dosyası hazırlanmasında ya da tekrarlanan projelerde finans, yönetim ve pazarlama alanında da ölçek ekonomisi sağlanabilir. Bu durumda aynı yapı tipini sürekli olarak gerçekleştiren daha küçük ölçekli işletmelerin de ölçek ekonomisi elde etme şansları olabilecektir.

Maliyet stratejisinin zayıf noktası rakiplerin de maliyet düşürme tekniklerini öğrenmesidir. Ayrıca değişen alıcı isteklerinin, işletmeye maliyet getirmedi de işletmenin rekabet

üstünlüğünü kaybetmesine neden olacaktır.

Porter'ın ikinci jenerik stratejisi farklılaşmadır. “ Farklılaşma, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır” (Porter, 1980). Söz konusu farklılık, marka ismi, teknoloji, özellikler, müşteri hizmetleri ve satıcı ağı gibi olgularda sağlanabilir. İşletmenin bu olguların birden fazlasında farklılaşması, rekabet üstünlüğünü sağlamlaştıracaktır.

Farklılaşma stratejisinde maliyet ikinci planda düşünülür ancak işletmenin maliyetleri tamamen göz ardı etmesi de mümkün değildir. Bu strateji sadık bir alıcı kitlesinin elde edilmesini sağlar. Alıcıların fiyatlara duyarlılığı, ürünün benzersiz olması nedeniyle düşüktür. Ancak işletmenin üstünlüğünü sürdürebilmesi için çekiciliğini ve saygınlığını, değişen alıcı istekleri karşısında koruması gerekir. Bunu yanında ürünlerinin taklit edilmesi, farklılaşma stratejisi izleyen işletmeleri zora sokacaktır. Bu nedenle işletme pazar ihtiyaçlarını sürekli takip etmeli ve ürünlerini çeşitlendirmeli ve kalitelerini arttırmalıdır.

Farklılaşma stratejisini izleyen işletmelere için konut sektöründe faaliyet gösteren inşaat işletmeleri iyi birer örnek oluştururlar. Çünkü bu işletmeler benzer ürün üreten birçok rakiplerinin arasında farklılaşmak durumundadırlar.

Porter'ın son jenerik stratejisi ise odaklanmadır. Odaklanma stratejisinde işletme sektörde yalnız belli bir alıcı kesimine yönelik üretim yapar. Bu sayede işletme kendi hedef alıcısına, tüm sektörü hedef alan rakiplerine göre daha etkin veya verimli bir şekilde hizmet vermeyi amaçlar. Sonuçta işletme ya belli bir hedef alıcının ihtiyacını daha iyi karşılar, ya bu hedefe daha az maliyetle hizmet sunar ya da bunların her ikisini de gerçekleştirir.

Odaklanma stratejisinin en büyük riski hedef alıcıların ihtiyaçlarının değişmesi ve işletmeye olan ihtiyacın azalmasıdır. Tek noktaya odaklanan işletme böyle bir durumda varlığını sürdüremeyecektir. Ayrıca tedarikçilerden toplu miktarda alım yapamayan ve seri üretimin maliyet üstünlüğünden yararlanamayan işletmenin, alıcısına karşı fiyat indirimi yapması zorlaşacaktır. Bu nedenle odaklanma stratejisi izleyen işletme ciddi biçimde farklılaşabilmeli ve alıcısını kendine bağlayabilmelidir.

Odaklanma stratejisi daha çok küçük işletmeler için uygun görülmektedir. Buna örnek olarak rakiplerin ulaşamadığı coğrafi bölgelerde faaliyet gösteren çimento ve tuğla üreticileri gösterilebilir. Bu jenerik strateji farklılaşma ve maliyet düşürme üzerinden ele alınabilir ve kendi içinde bölümlere ayrılabilir. Bununla ilgili Wright, Pringle ve Kroll'un yaptığı çalışma bir sonraki bölümde detaylandırılmıştır.

Porter işletmelerin bu üç jenerik modelden herhangi birini uygulaması gerektiğini vurgulamaktadır. İki strateji arasında sıkışan işletmeler çok miktarda kaynak harcayacaklarından rekabet üstünlüklerini kaybederler.

3. TÜRK İNŞAAT SEKTÖRÜNDE KOBİ'LER

“Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ), değişen şartlara hızla uyum sağlayabilmeleri, esnek üretim yapısına sahip olmaları, bölgesel kalkınmayı sağlamaları, yöresel farklılıkları azaltmaları, yeni iş imkanları yaratarak istihdama önemli katkılarda bulunmaları ve benzeri özellikleriyle ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmalarında stratejik öneme sahiptirler” (KOBİ Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2007). KOBİ'ler büyük işletmelerin pazarda ulaşamadıkları bölgelere ulaşarak burada oluşan boşlukları doldururlar. Esnek yapıları sayesinde kriz dönemlerinde bile ekonominin hareket halinde olmasını sağlarlar. Ayrıca istihdam yaratma ve ekonomik büyüme sağlama konularında sosyal sorumluluklarını büyük işletmelerden daha fazla yerine getirmeleri sayesinde ülke kalkınmasına önemli katkıda bulunurlar (Lepoutre ve Heene, 2006, Maes ve diğerleri, 2005).

Ülkemizde hizmet sektörü de dahil olmak üzere tüm işletmelerin % 98'ini ve toplam istihdamın %76,7 sini KOBİ'ler oluşturmaktadır (Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, 2004). Bu rakamlar tüm ülke ekonomilerinde benzerlik göstermektedir. Anlaşılacağı üzere KOBİ'ler tüm dünya ekonomilerinde önemli rol sahibidirler. Özellikle parçalı bir yapıya sahip olan ve her türlü coğrafyaya dağılmış inşaat sektöründe istihdamın önemli bir kısmını oluşturan küçük ve orta ölçekli işletmeler, sektörün canlı kalmasında önemli rol oynamaktadırlar.

3.1 KOBİ Tanımı

Ekonomi için büyük bir öneme sahip KOBİ'lerin tanımının yapılması, devlet için bu işletmelere yönelik program ve politikalar hazırlamak adına gerekiyken, KOBİ'ler için devlet desteği alabilmek, kredi olanaklarından yararlanmak, ilgili danışmanlık kurumlarından faydalanabilmek ve sözleşmeler yapabilmek için bir ihtiyaçtır (Akgemici, 2001, KOBİ Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2007). Ancak genel bir KOBİ tanımı yapmak oldukça güçtür çünkü işletmelerin yapıları, içinde bulundukları sektöre bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bu nedenle ülkemizde KOBİ'lere yönelik faaliyette bulunan kurum ve kuruluşların görev tanımları, hedef kitleleri ve faaliyetlerine ayırdıkları kaynakları çerçevesinde hizmet götürdükleri grupları belirleyen farklı KOBİ tanımları kullandıkları görülmektedir. Kullanılan tanımlar, gerek tanımı belirlemede seçilen ölçütler, gerekse bu ölçütlerin çevresinde belirlenen sınırlılıklar açısından farklılıklar göstermektedir (Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, 2004).

Genel bir tanımlama ile KOBİ'ler, az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile çalışan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi girişimler olarak ifade edilirler (Akgemici, 2001). Bu işletmeler, bağımsız bir şahıs tarafından kolayca kurulup işletilebilirler. İçinde bulundukları pazarın içyapısında tek başlarına etkin değildirler. KOBİ'ler için daha dar kapsamlı bir tanım yapmak, işletmelerin kapsamı ve türlerinin çeşitliliği nedeni ile, araştırmacıları zorlamaktadır. Örneğin bir demir doğrama atölyesinde büyüklük, işletme çalışan sayısı ve makine adedi ile doğru orantılı olarak büyüyecektir. Çalışan ve makine sayısı arttıkça işletmenin üretim arttırabilme ve pazarda pay kazanabilme şansı yükselecektir. Oysa tasarım hizmeti sunan bir işletme az sayıda çalışan ile büyük miktarda gelir elde edebilmektedir. Bu nedenle KOBİ tanımları; aktif varlıklar toplamı, yıllık satış miktarı ve pazar payı, çalışan sayısı, makinelerin beygir gücü, iş çevresi, örgüt yapısı ve yönetim özellikleri gibi birçok etken göz önünde bulundurularak yapılmaktadır. (Dinçer, 1991, Lepoutre ve Heene, 2006)

Ülkemizde farklı zamanlarda, çeşitli kurumlar tarafından değişik KOBİ tanımları yapılmıştır. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) “istihdam desteğinden faydalanmak isteyen işletmelerden 1-50 arasında işçi çalıştırmak, imalat sanayinde faaliyet göstermek ve gerçek usulde defter tutmak koşullarını istemektedir. KOSGEB kuruluş kanununun ikinci maddesinde işletmeleri 1-50 işçi çalıştıran işletmeler küçük, 51-150 kişi çalıştıran işletmeleri orta ölçekli olarak tanımlamaktadır. Türkiye’de KOBİ'lere yönelik finansman desteği sağlayan Türkiye Halk Bankası'nın yaptığı tanım ise şöyledir: “Halkbank, teşvik belgeli işletmelerde işgören sayısı 1-150 arası olup, sabit yatırımları 100 milyar TL'yi aşmayanları; normal KOBİ'lerde ise işgören sayısı 1-250 arası olup, toplam makine ve ekipmanlarının kayıtlı net değeri 400 milyar TL'yi aşmayanları KOBİ olarak değerlendirmektedir” (<http://www.halkbank.gov.tr>, 2000). 18 Ocak 2001 tarihli ve 2429 sayılı KOBİ Teşvik Kararnamesi'nde yer alan tanımlamada ise “imalat ve tarımsal sanayi sektöründe faaliyette bulunan işletmelerden; kanuni defter kayıtlarında arsa ve bina hariç makine ve teçhizat, tesis araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşlar toplamının net tutarı 400 milyar TL'yi geçmeyen işletmelerden: 1 ile 9 arası işgören çalıştıranlar mikro ölçekli, 10 ile 49 arası işgören çalıştıranlar küçük ölçekli, 50 ile 250 arası işgören çalıştıranlar ise orta ölçekli işletme sınıfına girmektedir.” Son olarak AB mevzuatına uyum çalışmaları kapsamında, Bakanlar Kurulu'nca kabul edilerek 18 Kasım 2005 tarihli Resmi Gazetede yayınlanan 2005/9617 sayılı karar eki, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmeliğe göre işletme tanımları ile ilgili tablo ise aşağıdaki gibidir,

Tablo 3-1 KOBİ tanımı yönetmeliği çizelgesi

Çalışan Sayısı	Ölçek	Mali Bilanço Değeri (YTL)	Yıllık Net Satış Hasılatı (YTL)
0-9	Mikro	1.000.000	1.000.000
10-49	Küçük	5.000.000	5.000.000
50-249	Orta	25.000.000	25.000.000
≥250	Büyük	≥25.000.000	≥25.000.000

Yukarıda yapılan tanımların devamlı olarak yenilendiği belirtilmelidir.

İnşaat sektöründeki KOBİ'ler özelinde bakıldığında, işletmenin büyüklüğünü çalışan kişi üzerinden tanımlamak konusunda bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

a) İnşaat sektöründeki KOBİ'lerde emek yoğun süreçten teknoloji yoğun sürece geçiş vardır. Üretimde kullanılan araçlar konusunda büyük yenilikler olmasa da süreç konusunda işletmeler yenilikler yapabilmektedirler. Bu durumda çalışan sayısı azalsa da işletmenin karlılığı yüksek olabilmektedir.

b) Alt yükleniciliğin gelişmiş olması nedeniyle işletmeler çalışan sayısını çok hızlı bir biçimde arttırıp azaltabilmektedirler.

Bu bilgiler ışığında işletmenin karlılığı üzerinden bir tanımlama yapmak daha mantıklı görülmektedir. Ancak KOBİ'lerin bir özelliği bu tanımlamayı da sorunlu hale getirmektedir. KOBİ'ler stratejik ortaklıklar yolu ile kendi başlarına alamayacakları büyüklükteki işleri alabilmektedirler. Dolayısı ile işletmeler bağımsızlıklarını kaybetmeden karlılıklarını arttırabilmektedirler. Sonuç olarak bir inşaat işletmesinin büyüklüğü incelenirken belki de kullanılacak en sağlıklı yöntem, işletmenin belli bir zaman dilimi için üstlendikleri işlerin değeri olacaktır. (Acar, 2005)

3.2 Türk İnşaat Sektörü'nde Bulunan KOBİ'lerin Analizi

3.2.1 Türk İnşaat Sektöründeki KOBİ'lerin Yapısı

İnşaat sektörü parçalı bir yapıya sahiptir. Sektörün parçalı yapısı içerisinde KOBİ'ler kendi bölgelerinde, kendileri ile aynı boyuttaki birçok rakip ile yarış halindedir. Birbirlerine benzer ürün ve hizmet sağlayan bu işletmeler bazı ortak özellikler göstermektedirler.

İnşaat sektöründe yer alan KOBİ'lerin genel özelliklerinden biri yönetim şeklidir. KOBİ'lerin büyük bölümü aile işletmeleridir ve yöneticileri genellikle aile bireyleri arasından belirlenmektedir. Yönetici genel olarak otoriter bir yönetim şekli izlemektedir. Bu sebeple KOBİ'nin başındaki yöneticinin değerleri, amaçları, hedefleri ve davranışları işletme üzerinde en belirleyici etmendir (Male ve Stocks, 1991). KOBİ sahibi ve yöneticisi olan kişi hem kendi alanında teknik yönden başarılı, hem de ticari açıdan becerikli olmak durumundadır. Girişimci bir yapıya sahip olan yönetici, işletmesini ileriye taşıyabilmek için kolaylıkla riske girebilecek bir kişidir.

KOBİ'lerin içyapısı incelendiğinde basit bir kurguya sahip oldukları görülür. Sınırlı kaynaklara sahip KOBİ'lerde çalışan sayısı azdır ve bu çalışanların birçok görevi yerine getirecek yeteneğe ve deneyime sahip olması gerekmektedir (Boyd ve diğerleri, 2004).

İnşaat sektöründeki KOBİ'ler birkaç başlık altında sınıflandırılabilirler (Acar,2005) :

- a) Küçük ölçekli genel yükleniciler: Bina inşa edebilen işletmelerdir. Bir pazarda ya da pazarın özel bir bölümünde yer alırlar. Aynı anda birden fazla işi üstlenebilmektedirler.
- b) Uzman alt-yükleniciler: Bitirme işlerinin herhangi bir veya birkaçında ya da taşıyıcı sistem inşaatında uzmanlaşmış işletmelerdir. Geniş bir coğrafi alanda hizmet verebilmektedirler. Büyümeleri halinde büyük işletmelerin yapılarına sahip olabilmektedirler.
- c) Kendi işinin sahibi ustalar: Ticaret odalarına kayıtlı bulunan, kimi zaman aile bireylerinin emeğini kullanarak ya da geçici yardımlar alarak faaliyet gösteren işletmelerdir.

Türk inşaat sektöründeki KOBİ'ler, farklı sektörlerde faaliyet gösteren akranlarının paylaştığı bazı genel özellikleri de taşırlar. Bu özelliklerden en önemlilerinden biri de kısıtlı mali olanaklara sahip olmaktır. Kredi kaynaklarının sınırlı olması, mali sıkıntı içinde olunması, halka açılmak istememe gibi hususlar KOBİ'lerin ortak noktalarıdır (Dinçer, 1991).

3.2.2 KOBİ'lerin Üstünlükleri

İnşaat sektöründe var olan KOBİ'lerin büyük işletmelere göre bazı üstünlükleri bulunmaktadır. Bu üstünlükler işletmelerin küçük ve esnek yapıları, fırsatlara karşı pazarda girişimci bir tavır sergilemeleri v.b özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

KOBİ'ler değişim ve gelişim esnekliğine sahiptirler (Özder, 2006). Talepte meydana gelen değişimlere ve üretim tekniklerindeki gelişmelere ayak uydurabilir, farklı ürünlere duyulan sınırlı ihtiyaca cevap verebilirler. İnşaat sektöründeki KOBİ'ler bu esnek yapıları sayesinde

büyük kuruluşların ulaşamadıkları ya da ulaşmaya gerek duymadıkları alanlarda faaliyet gösterebilirler. Bu esnekliğin hızlı karar alma yeteneği ile birleşebilmesi işletmelerin üstünlüğünü arttırabilmektedir. Küçük ölçekli örgütlerin yönetim kadroları da oldukça küçüktür. Bu nedenle alınan kararlar ya tek kişinin elinden çıkmakta ya da üretimde kıdemli elemanlar ile birlikte alınmaktadır. Her iki şekilde de karar alma süreci hızlıdır ve tüm çalışanlara bu kararların açıklanması ve benimsetilmesi kolay olabilmektedir. Dolayısıyla işletmenin pazarda oluşacak taleplere büyük rakiplerinde daha hızlı yanıt vermesi de söz konusudur.

KOBİ'lerin bir diğer üstünlükleri yeniliklere uyum sağlama yetenekleridir. Sözü geçen yenilikler pazardaki fırsatların anlaşılması ile ilgilidir. KOBİ'ler girişimci yapıları ve alıcıları ile kurdukları yakın ilişkiler sonucunda pazarda oluşan ve göze çarpmayan ihtiyaçları fark edebilir ve yapılarını bu yönde yenileyebilirler. Burada dikkat edilmesi gereken nokta yapılacak yeniliklerin yüksek mali giderlere neden olmaması gerektiğidir. Aksi halde yapılacak yenilikler sınırlı öz kaynaklara sahip işletmelere yarardan çok zarar getirecektir. İnşaat sektörü gibi olgunluğa ulaşmış bir sektörde ürün ve süreç yenilikleri yapabiliyor olmak bir KOBİ için son derece önemlidir. Literatür sektördeki KOBİ'lerin teknolojik yeniliklere yaklaşımı konusunda çoğunlukla olumsuz yorumlar yapılmaktadır. Ancak Acar (2005) gibi bazı araştırmacılar işletmelerin teknolojik yenilikler yapmaya yatkın ve kendi cüsselerinde yenilikleri bulma konusunda başarılı olduklarını da savunmaktadırlar.

Örgüt içi iletişimin gelişkin olması da KOBİ'lerin üstünlüklerinden biridir. KOBİ'lerde örgüt yapısının çok bölünmemiş ve kademelenmemiş olması sonucu gelişen iletişim, sıcak bir örgüt iklimi oluşmasını sağlamaktadır. Bu sayede çalışanlar arasında karşılıklı güven, işbirliği, dayanışma ve çok yönlü haberleşme kurulmaktadır. Böylece bir yandan kalite ve verimlilik artarken bir taraftan da çalışanların örgütle bütünleşmeleri sağlanmaktadır (Dinçer, 1991). Çalışanlar işlerini sahiplenmekte ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirmektedirler. Ayrıca kuvvetli iletişim sayesinde bireylerin, birbirlerinin yaptıkları işe belli bir düzeyde hakim olması, işe gelmeme ve işten ayrılma durumlarında boşlukların doldurulmasını kolaylaştırarak çalışmanın aksamasını engelleyebilmektedir.

Son olarak girişimcilik KOBİ'ler için önemli bir silahtır. KOBİ sahipleri işletmelerini ayakta tutabilmek ve büyümek için kolaylıkla risk alabilmektedirler. Büyük rakiplerinin temkinli yaklaştıkları pazar alanlarına girmekten çekinmemektedirler. Bu sayede KOBİ'ler pazar içinde fırsatları daha rahat yakalayabilmektedirler.

3.2.3 KOBİ'lerin Zayıf Yönleri

KOBİ'lerin üstünlüklerinin yanında birçok zayıf noktaları da bulunmaktadır. Bu zayıflıklar işletmenin örgüt eksiklikler ve yetersiz sermayeye sahip olmaları gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır.

Yönetim ile ilgili sorunlar KOBİ'lerin zayıflıklarından biridir. KOBİ sahip-yöneticileri genelde uzun vadeli plan yapabilecek bilgi ve kabiliyete sahip olamamaktadırlar (Akgemici, 2001). Yönetici genellikle kendi dalında uzman bir kişidir ancak işletme bilimi hakkında sınırlı bilgiye sahiptir. Bu nedenle uzun dönemli planlama yapmakta yetersiz kalmaktadır. İşletme içinde planlama için özel bir bölüm kurmak ya da bir planlama uzmanı çalıştırmak ise mali olanaksızlıklar nedeni ile mümkün olamamaktadır. Ayrıca planlama yapmak için gerekli olan veriler düzenli olarak kaydedilmediği için planlamanın analiz bölümü gerçekleşmemektedir. Bu konudaki en büyük sorun ise planlamanın genel olarak gereksiz bir uğraş olarak görülmesidir (Dinçer, 1991). Yöneticilerin genel tavrı günlük işler ve kısa vadeli çözümler üzerinde yoğunlaşmaktır. Dolayısıyla planlama yapmak için gerekli adımlar atılmamaktadır. Tek bir yöneticiye bağımlılık bu yönetim sorunlarını daha çok artırmaktadır. İşletme yöneticisi birçok alanda bilgi ve yeteneğe sahip olmak zorundadır. İşletme işlevleri çeşitlendikçe sahip yönetici doğru yönetim kararları almakta zorlanmaktadır. Yöneticinin insan kaynakları, muhasebe, pazarlama ve üretim teknikleri gibi konularda önemli kararlar alması gerekecektir. Yöneticinin bu konulardaki bilgi ve yetenek eksikliği işletmenin başarısını olumsuz etkileyecektir. Yapılan araştırmalar işletme kazancını, işletme yöneticisinin eğitim durumuyla doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Bunun yanında kuşaktan kuşağa aktarılan işletmelerin başarı şansı daha yüksek olmaktadır (Fairie ve Robb, 2007). Sonuç olarak işletme yöneticisinin belli bir eğitim ve işletme kültürü almış olması son derece önemlidir. Her KOBİ yöneticisinde bu özellikler bulunamayabilmektedir ve bu durum işletme başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.

KOBİ'lerin bir diğer zayıf noktası ise örgütlenme sorunlarıdır. “ Örgütlenme üretim faktörlerini sistemli, uyumlu etkin bir biçimde kullanarak mal ve hizmet üretmek için insanların görevlerini en iyi biçimde yapmak üzere düzene konmaları” şeklinde tanımlanabilir (Akgemici, 2001). Böylece tüm işletmenin bir bütün halinde hareket etmesi sağlanmaktadır. Büyük işletmeler için vazgeçilmez bir kavram olan örgütlenme, KOBİ'ler için de bir ihtiyaçtır (Dinçer, 2001). Bu kavramın uygulanması sayesinde kurumsallaşma ve uzmanlaşma sağlanabilecektir. KOBİ'ler küçük yapıları sayesinde iş bölümü uygulaması kullanılarak

yönetilebilir. Ancak bu durum işletme yöneticisinin devamlı olarak çalışanlarına görev dağılımı yapmasını zorunlu hale getirmektedir. Dolayısıyla yöneticiye bağımlılığı artabilmekte ve yöneticinin bulunmadığı durumlarda iş aksayabilmektedir. Kurumsallaşma bu durumda önem kazanmaktadır. Kurumsallaşma sayesinde çalışanların görev tanımları belli olacağından bireylerin yapacakları işler konusunda karmaşaya düşmeleri önlenilecek ve üretimde oluşacak aksamalar azaltılacaktır. Bu durumun verimliliğe de olumlu yönde etki edeceği şüphesizdir. Örgütlenmenin diğer bir sonucu olan uzmanlaşma ise işletmede yapılacak işlerin bölünerek dağıtılmasını sağlar. Böyle bir durumda görev dağılımı çalışanların bilgi ve becerilerine göre yapılacağından her birey işini daha başarılı yapacak ve verimlilik artacaktır. Ayrıca çalışanların başarımının artması, onların kendilerine olan güvenlerinin sağlamlaşmasına yardımcı olacaktır. Örgütlenmenin yapılamaması işletmeyi bu avantajlardan mahrum bırakmaktadır.

Tedarik sorunları da KOBİ'ler için önem taşımaktadır. Tedarik sorununun temel nedeni KOBİ'lerin büyük miktarda hammadde ve ara ürün alımı yapamamalarıdır. Büyük işletmeler uzun vadeli borç altına girebilir ve bu sayede ölçek ekonomisinden faydalanabilir ve daha çeşitli üretim yapabilirler. Oysa KOBİ'ler için bu mümkün değildir. (Nyugen, 2006) .Dolayısıyla KOBİ'ler toplu alımların getirdiği fiyat indirimlerinden yararlanamamakta ve ihtiyaçları olan malzemelere her zaman öncelikli olarak ulaşamamaktadırlar. Bu durum KOBİ'lerin üretiminin pahalı ve sınırlı olmasına neden olmaktadır. Öz sermayesi yetersiz ve nakit akışı düzensiz olan KOBİ'lerin toplu alımlar yapabilmek için borçlanma yoluna gitmeleri, işletmenin risk almasına neden olmaktadır. İnşaat sektöründe KOBİ'ler yapım için gereken sermayeyi karşılamak için borçlanma yoluna gidebilmektedirler. Bu durum işletmeyi dış çevrede oluşacak risklere karşı kırılgan hale getirmektedir.

Pazarlama ile ilgili sorunlar da KOBİ'lerin zayıflıklarındandır. Tüm işletmeler alıcıya ihtiyaç duyar. Bu nedenle ne boyutta olursa olsun her işletmenini bir pazarlama stratejisine ihtiyacı vardır (Male ve Stocks, 1991). Oysa KOBİ'ler hedef pazarlarını tanımada ve pazarlama stratejileri belirlemede yetersizdirler. Birçok KOBİ sahibi iş çevresi ile ilgili bilgi toplamaya, bunları değerlendirmeye ve çözüm üretmeye vakit bulamamaktadır. (Lepoutre ve Heene, 2006). Sonuç olarak alıcı kitlesinin yapısındaki değişimleri incelemeye başarısız olmaktadırlar (Akgemici, 2001). İnşaat sektöründe pazarlama özellikle yap-sat üzerine çalışan işletmeler için önemlidir. Ayrıca büyük işletmelere alt yüklenicilik yapan işletmeler de pazarda isimlerini duyurmak için pazarlamaya ihtiyaç duyabilirler. Bir pazarlama stratejisine sahip olamamak inşaat sektöründeki KOBİ'ler için bir kayıptır.

Finansman ve muhasebe sorunları da KOBİ'lerin zayıf yönlerindendir. KOBİ'ler kredilerden yararlanmakta zorlanmaktadırlar (KOBİ Özel İhtisas Komisyonu raporu, 2007). Küçük ve orta ölçekli işletmelerin bankacılık sisteminden kullandıkları kredilerin, toplam kredi içindeki payı çok fazla değildir (Akgemici, 2001). Alınan kredilerin yüksek faizler getirmesi aynı zamanda da yetersiz kalması işletmeler için bir sorundur. Düzenli bir gelire sahip olamayan ve gelir dalgalanmaları yaşayan KOBİ'ler için yüksek faizli krediler büyük bir risk anlamını taşır. Bu durum işletmenin zayıf düşmesine neden olmaktadır. Finansal yapılanmada karşılaşılan diğer sorun ise muhasebe anlayışıdır. KOBİ'ler muhasebe kayıtlarını sadece yükümlülük olarak görmektedirler (Dinçer, 1991). Oysa bu kayıtlar işletmenin finansal yapısı ile ilgili analizlerde kullanılabilir. Özelleşmiş bir muhasebe birimi bulunmayan KOBİ'lerde bu işi teknik elemanlar ya da işletme sahibi halletmeye çalışmakta bu nedenle muhasebe sorunları ortaya çıkmaktadır.

Kredi sistemindeki değişimler KOBİ'leri doğrudan etkilemektedir. Ülkemizde banka kredileri "BASEL I" kuralları çerçevesinde verilmektedir. BASEL I dünya piyasalarında çalışmakta olan tüm bankaların ortak düzenlemeler ile hareket edebilmesini sağlayan kurallardan oluşmaktadır. Bu sayede bankalar istikrarsızlıktan korunabilmekte, hızla gelişen karmaşık yapıyı piyasaları ve yeni teknolojileri daha rahat takip ederek işletmelerle yapacakları çalışmaları daha sağlıklı olarak düzenleyebilmektedirler. Ayrıca BASEL I kuralları sayesinde bankanın takip edilmesi de kolaylaşmaktadır. Bu sayede bankacılık sektöründe oluşabilecek krizlerin önlenmesi amaçlanmaktadır. BASEL I kuralları üzerine yapılan çalışmalar 1974 yılında kurulan " Basel Komitesi" tarafından başlatılmış ve 1988 yılında tamamlanarak "Sermaye Uyum" adı altında yürürlüğe sokulmuştur. Bu düzende uluslar arası bankaların mali gücü, sermaye yeterliliği ile ölçülmeye başlamıştır. Ancak teknoloji ve finans piyasalarının sürekli olarak değişim içinde olması, mevcut sermaye düzeneğinin yeterli hassasiyette risk ölçümü yapamaması, kredi riski hesaplarında tek bir yöntem kullanılması ve bu yöntemin farklı yapılardaki bankalarda aynı sonucu verememesi gibi sorunlar nedeniyle BASEL I kurallarının geliştirilmesi zorunlu hale gelmiştir. Bu doğrultuda yapılan çalışmalar 2004 tarihinde sonuçlanmış ve " Sermaye Ölçümü ve Sermaye Standartlarının Uluslararası Düzeyde Birbiriyle Uyumlaştırılması" adı altında yayınlanmıştır. Bu kurallar BASEL II olarak adlandırılmıştır. Ülkemizde Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK), BASEL II kurallarına 2008 yılında resmen geçileceğini açıklamıştır. Bu kurallar ışığında, işletmelere kredi verilmesi belli standartlara bağlanacaktır. KOBİ' lerin bankalarla yakın ilişkiler kurarak kredi alımını kolaylaştırdıkları bilinmektedir (Eyiah, 2001). Ancak BASEL II kuralları nedeniyle bu durum değişecek, işletmeler kişisel ilişkiler çerçevesinde değil, bankalar

tarafından verilen risk notlandırmasına göre kredi alabileceklerdir. İnşaat sektöründeki KOBİ'lerin sorunlarından biri, düzensiz nakit akışları nedeniyle aldıkları kredileri geri ödemekte zorlanmalarıdır (Eyiah,2001). Bu nedenle işletmenin saygınlığı azalmakta ve risk notu yükselmektedir. İşletme kredi almakta zorluk çekecektir. KOBİ'lerin BASEL II kurallarına uyumda yaşayacakları en önemli sorun ise kayıt dışılıktır. KOBİ'ler, yüksek enflasyon, vergi yükünün ağır olması, devletin getirdiği düzenlemelerin işletmeye maliyetinin yüksek olması, idari yapıdaki sorunlar, kanun ve denetim yetersizlikleri gibi nedenlerle kayıt dışı kalmayı tercih etmektedirler. Bu nedenle işletmelerin gerçek mali tabloları izlenememekte, kayıt dışı çalışan işletmeler, sorumluluklarını yerine getiren işletmeler karşısında haksız kazanç elde etmektedirler. BASEL II ile birlikte işletmeler banka kredisi alabilmek ve fiyatlama avantajından yararlanabilmek amacıyla kayıt düzenlerini geliştirerek ticari faaliyetlerini kayıt altına almak zorunda kalacaklardır (Bankacılar Dergisi, 2006). Profesyonel kayıt yöntemlerine hakim olamayan ve bu konuda uzman yardım almayan KOBİ'ler, kendileri için hayati önem taşıyan kredi olanaklarına ulaşamayacak ve zarara uğrayacaklardır.

Literatürdeki birçok kaynağa göre Türk inşaat sektöründeki KOBİ'lerin yaşadığı bir diğer sorunda teknoloji kullanımında yavaş kalmaktır. Özellikle bilişim ve haberleşme teknolojilerinin kullanımı KOBİ'lere örgütlenme, bilgi yönetimi, teklif hazırlamada verimlilik, saha yönetimi, pazarlama ve süreç geliştirme gibi konularda önemli üstünlükler sağlayabilir. Oysa sektördeki KOBİ'ler bu üstünlüklerden faydalanamamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimindeki eksiklikler de KOBİ'lerin zayıflıklarındandır. Bir KOBİ de bir kişi birçok iş yapmak durumundadır bu nedenle kalifiye elemanlara sahip olmak işletme için hayati önem taşır. İnşaat sektöründe kalifiye eleman ihtiyacı geçici sözleşmeli çalışanlar ile karşılanabilmektedir. Özellikle kendi coğrafi bölgesi dışında iş yapan yüklenici işletmeler bu yöneme başvurmaktadırlar (Male, 1991). Ancak ne olursa olsun işletmenin sabit bir çalışan kadrosuna da ihtiyacı vardır. Çünkü sabit kadro işletmenin iç işleyişine hakimdir ve gerektiğinde kendi kararlarını verebilecek kadar işletmeyi tanımaktadır. Sektörde KOBİ çokluğu nedeniyle çalışanların işletme seçme imkanları fazladır. Ayrıca büyük işletmelerde çalışmak da çekici görünebilmektedir. Bu nedenle KOBİ'ler çalışanlarını elde tutmakta zorlanabilmektedirler (Kalkan ve Keskin, 2005). Kurumsallaşmasını tamamlamamış işletmelerde yönetim kademesine yakın kadrolarda işten ayrılmalara olması, işletmenin iç düzenini etkileyebilmektedir.

KOBİ'lerin var olmasını ve başarı elde etmesini sağlayabilecek üstünlükleri bulunduğu

görülmektedir. Ancak dikkat çeken bir diğer nokta bu üstünlüklerin bazılarının aynı zamanda zayıflıklara da neden olabileceğidir. KOBİ'lerin avantaj ve dezavantajları tablo 3-2 de karşılaştırılmaktadır.

Tablo 3-2 KOBİ'lerin güçlü ve zayıf yönleri

KOBİ'LERİN AVANTAJLARI	KOBİ'LERİN DEZAVANTAJLARI
- Yönetim zincirinin kısa olması nedeniyle hızlı karar alabilme. - Pazar fırsatlarına karşı cesur ve girişimci olabilme. - Yönetimin, müşteri ve işletme personeli ile yakın ilişkide olabilmesi. - Pazarlama, üretim ve hizmet konularında esnek olabilme. - Farklı ürünleri kolay üretebilme. - Reel ekonomi içinde büyük işletmelere mal üretebilme.	- Az sayıda yöneticiye bağımlı olmasının getirdiği riskler. - Olumsuz rekabet. - Genel yönetim yetersizliği. - İşletme bünyesinde mali danışman ve uzman çalıştıramama. - Sermaye yetersizliği. - Finansal planlama yetersizliği. - Banka ve finans kurumlarından yeterli destek görememe. - Modern pazarlama teknikleri kullanamama. - Çalışanlar ve bölümler arası haberleşme ve koordinasyon eksikliği. - Kalifiye elemanları elde tutamama.

3.3 Türk inşaat sektöründeki KOBİ'lerde uygulanabilecek stratejiler

Bir önceki bölümde kaynak tabanlı yaklaşım ve tedarik zinciri adlı stratejik analiz yöntemleri ile Ansoff ve Porter 'a ait jenerik stratejiler ele alınmaktadır. Bu bölümde ise söz konusu jenerik strateji ve analiz yöntemleri temel alınarak Türk inşaat sektöründeki KOBİ'ler üzerine önermelerde bulunmaktadır. Önermeler arasında mikro ölçekli stratejilerin yanında makro

ölçekli jenerik stratejilere de yer verilmektedir. Mikro ölçekli stratejiler bir konu ile ilgili stratejik kararları teker teker ele alırken jenerik stratejiler kararları bir paket halinde sunmaktadırlar. Böylece yöneticiler stratejileri ihtiyaç doğrultusunda ayrı ayrı seçerek bir araya getirebilir ve kendi stratejilerini oluşturabilirler ya da jenerik bir model seçerek belli bir konunun geneli üzerinde kurgulanmış, paket halindeki stratejileri kullanabilirler.

Yapılan araştırma literatürde KOBİ'ler üzerine yapılan çalışmaların derlenmesi ve yorumlanması ile ortaya çıkmıştır. Söz konusu çalışmaların hepsi inşaat sektörü üzerine yapılmamıştır ancak sektör üzerine yapılan çalışmalarla birleştirilebilmekte ve tezin amacına uygun bilgiler sağlayabilmektedirler.

3.3.1 Wright, Pringle ve Kroll'un küçük boyutlu işletmelere yönelik jenerik stratejileri

Wright, Pringle ve Kroll, Porter'ın jenerik stratejilerinden esinlenmiş ve literatürü, işletme boyutunu esas alarak tarayıp düzenlemişlerdir. Araştırmacıların küçük işletmeler için önerdikleri stratejiler sektörün bir noktasında odaklanarak farklılaşmak, maliyet düşürmek ya da bu iki stratejiyi bir arada uygulamaktır.

Düşük maliyet stratejisini uygulayan işletmeler, üstün özellik taşımayan ve lüks olmayan ürünleri, rakiplerinden uygun fiyatlarla alıcısına ulaştırmayı hedefler. Tedarikçileri devamlı izlemek, en düşük fiyattan satış yapan tedarikçiyi bulmak, verimliliği arttırmak, dağıtım ve depolama çalışmalarını iyileştirmek için gereklidir. Ayrıca dar bir bölgede faaliyet gösteren bu işletmeler reklam giderlerini de çok düşük tutarlar. Düşük maliyet stratejisi teknolojik değişimlerin etkin olduğu sektörlerde etkili olamaz çünkü yenilenen teknoloji maliyeti arttırılacaktır. Bu nedenle teknolojik üstünlüğe sahip ikame ürünlerin pazara sürülmesi bu stratejiyi izleyen işletmeler için tehlike oluşturmaktadır. Ayrıca rakiplerin düşük fiyat politikasını uygulayarak rekabet üstünlüğünü ele geçirmesi de başka bir tehlike oluşturacaktır. Farklılaşma stratejisi uygulayan işletme ise rakiplerinden çok daha farklı nitelikte ürün ve hizmet sunmaya odaklanmıştır. Maliyet önem taşımamaktadır çünkü alıcı, farklılığın bedelini ödemeye hazırdır. İşletmeler ürünlerinin üstünlüğünü korumak için pazara sürekli yeni ürünler sunarlar. Alıcıların değişen isteklerini devamlı takip eder ve ürünlerini buna göre yenilerler. Bu stratejinin en sakıncalı tarafı ise maliyet kontrolünü farklılaştırma ile birleştiren işletmelerin ortaya çıkmasıdır. Bu durumda işletmelerin farklılaşırken maliyetlerini düşürmeye yönelmeleri mantıklı olacaktır.

İşletmelerin farklılaşırken maliyetlerini düşürmesi için beş yol izlenebilir. Bunlar kaliteye önem verme, süreç yenilikleri, ürün yenilikleri, sistem yenilikleri ve ayrıcalıklı yeteneklerdir.

Kalitenin sağlanabilmesinin en önemli koşulu insan kaynaklarına verilen önemdir (Akdoğan,2005). Çalışanların yaptıkları işi sahiplenmeleri ve işe katkıda bulunmaları kalite artışı için en önemli etkidir. Dolayısı ile çalışanlara yatırım yapılmalı ve onların yönetime katılarak yeni fikirler ortaya koyması sağlanmalıdır. İşletmede sürekli gelişim ve kurum kültürünün yerleşmesi, işletmenin elde ettiği her türlü veriyi belgelendirmesi, analiz etmesi ve yorumlaması, bunun yanında da konunun uzmanı kişilerden danışmanlık hizmeti alınması, kalitenin artırılması için önemli olan diğer etkenlerdir. İnşaat sektöründe talep belirsizliği ve süreksizliği, KOBİ'lerin çalışanlarına bu yatırımı yapmalarını zorlaştırmaktadır (Güner,2003). Bu mali sıkıntılar işletmenin danışmanlık hizmetlerinden faydalanmasını da engellemektedir. İşletme yöneticileri kurum kültürü üzerinde duramamakta, enerjilerini işletmeyi hayatta tutmak için harcamaktadırlar. Yöneticilerin uzun vadeli düşünerek çalışanlarına ve kurum kültürü gelişimine sınırlı da olsa yatırım yapması gereklidir. Uzmanlardan alınacak danışmanlık hizmeti de KOBİ'ler üzerine çalışmalar yapan KOSGEB gibi kuruluşlardan karşılanabilmektedir. Yöneticilerin bu gibi olanakları araştırarak bunlardan yararlanması mümkündür.

İşletmenin maliyet düşürürken farklılaşma sağlayabileceği diğer bir yöntem süreç yenilikleri sağlamasıdır. Süreç yenilikleri sipariş alma ve dağıtma tekniklerinin artırılması gibi konuları kapsar. Ürün yenilikleri olarak tanımlanan yöntem, mevcut ürünleri daha az malzeme kaybı ve daha ekonomik üretimin yanında müşteri isteklerine daha uygun tasarlamak şeklinde tanımlanabilir. Diğer bir yöntem olan sistem yenilikleri, işletmenin pazarlama, dağıtım, satın alma gibi faaliyetlerinde hızlanmayı ve giderleri azaltmayı hedefler. İnşaat sektöründe tedarik zincirleri proje tabanlı olarak kurulmakta ve kısa süreli olmaktadır. Tedarik zincirindeki bu kopukluklar işletmenin satın alma ve pazarlama faaliyetlerini olumsuz etkileyebilmekte, işletmenin tedarikçi ve danışman işletmelerle bütünleşmesini engellemektedir. Bilişim teknolojilerini kullanımı bu soruna cevap olabilmektedir. Bu teknolojiler sayesinde işletmenin müşterilerine ulaşımı da kolaylaşabilmektedir. Teknolojik yeniliklere açık olmak sistem ve süreç yeniliklerinin yapılmasını kolaylaştırabilir. İnşaat sektörünün üretim sürecinde kullanılan araçlar genelde basit bir yapıya sahiptir ve çok amaçlı kullanıma uygundur. Bu araçları verimli kullanma becerisinin geliştirilmesi verimlilik artışı için önemlidir. Araçları bir yerine birden fazla amaç için kullanabiliyor olmak işletmelere daha az araçla daha çok iş yapabilme olanağı sağlayabilecektir. Yöneticilerin işletme yeteneklerini bu şekilde yenilemesi ve geliştirmesi önemlidir. Tedarikçi egemen olan inşaat sektöründe kullanılacak olan yeni ürünler genellikle dış sektörlerden alınmaktadır (Acar,2005). Modern yapılarda kullanılan elektronik sistemler ve yeni malzemeler, genelde farklı sektörlerde farklı amaçlarla

kullanılmak için geliştirilmişlerdir. İnşaat sektöründeki KOBİ'lerin bu yeni malzemelerin kullanımına temkinli yaklaştıkları, yeni malzemeleri olmaksızın başka işletmeler tarafından denenmiş ürünleri tercih ettikleri bilinmektedir. Farklı sektörlerde kullanılan yeni ürünleri araştırarak bunları rakiplerinden önce keşfeden bir KOBİ rekabet üstünlüğü sağlayabilecektir. Yöneticilerin bu alanda da gözlemci olmaları yararlı olabilir.

Maliyet düşürürken farklılaşma sağlayabilecek son yöntem ise ayrıcalıklı yeteneklerin kullanımınıdır. Ayrıcalıklı yetenekleri ile işletme, büyük işletmelerin sahip olduğu hammaddelere ucuza ve öncelikli ulaşma gibi üstünlüklere sahip olabilir. Tedarikçiler işletmenin kısa sürede büyüyerek daha büyük alımlar yapacağını düşünebilirler ve ürünlerini işletmeye düşük maliyetle verebilirler. Ayrıca tedarikçiler ürünlerinin ayrıcalıklı üretimlerde kullanılmasına sıcak bakacaklardır. Bu sayede işletme az malzeme satın almasına rağmen, alımlarda üstünlük elde edebilecektir. Özellikle inşaat sektörü gibi tedarikçi egemen (Acar, 2005) bir sektörde KOBİ'lerin böyle bir yarar elde etmeleri mümkün olabilir.

Jenerik stratejilerin ortak noktaları rekabet üstünlüğünü işletmeye kazandırabilmektir. Bunu sağlayabilmek için de farklılaşma ve maliyet düşürme gibi yöntemler önermektedirler. Jenerik stratejiler, tanımlarında tüm işletmelere uygulanabilirlik ifadesini taşımalarına rağmen, aralarındaki bazı farklar nedeniyle her bir strateji farklı işletmelere daha fazla üstünlük sağlarlar. Ayrıca değişen pazar koşullarıyla birlikte stratejilerin geçerliliği de kaybolabilmektedir. Bu durumda işletmelerin çeşitli jenerik stratejileri anlayıp bunların işe yarar özelliklerini bir araya getirerek kendi stratejilerini daha esnek bir yapıyla oluşturmaları sağlıklı olacaktır. Unutulmaması gereken nokta jenerik stratejilerin bir rehber olduğudur. Pazarda başarı sağlayacak stratejilerin geliştirilmesi işletmenin kendi yeteneğiyle bağlantılıdır.

3.3.2 Kaynak tabanlı yaklaşım ile geliştirilebilecek stratejiler

1980'li yılların başlarında rekabet kavramının stratejik açıklamasının yapılması ile ortaya çıkan fikirler yeni bir bakış açısının oluşmasına yardımcı olmuştur. Böylece sürdürülebilir rekabeti, işletmenin elindeki kaynaklara bağlayan kaynak tabanlı yaklaşım ortaya çıkmıştır (Lopez, 2006). Bu yaklaşıma göre işletmeleri rakiplerinden farklı kılan, elinde bulundurduğu ve rakiplerinin kolaylıkla ele geçiremeyeceği kaynaklardır.

Kaynak tabanlı yaklaşım üzerinden bir strateji belirlemek için işletmenin kaynaklarının ve yapabilirliklerinin doğru tanımlanması gerekmektedir. Amit ve Shomaker'a göre (1993), kaynaklar strateji geliştirmek ve uygulamak için işletme tarafından kullanılan girdilerdir.

İşletmenin yapabilirliği ise kaynakları örgüt amaçları için düzenlemek ve doğru kullanabilmektir. Bu tanımlar ışığında işletmenin elindeki kaynakları ve yapabilirlikleri analiz etmek mümkündür.

Kaynakların yapısının incelenmesi hakkında birçok araştırmacı farklı çalışmalar yapmıştır (Rangone, 1999). Kaynaklar farklı şekillerde sınıflandırılmış ve tanımlanmaya çalışılmıştır. Tüm bu sınıflandırma çeşitliliğinin ortak noktası ise, araştırmacıların tüm kaynaklarla eşit derecede ilgilenmeyip belirli kaynaklara odaklanmış olmasıdır. Bu kaynaklar işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak olan az bulunur ve dolayısıyla “değerli” varlıklardır. Bu bölümde kaynak tabanlı yaklaşımın KOBİ’lere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde ele alan bir araştırmaya yer verilmiştir. Rangone (1999) tarafından yapılan bu araştırma kaynak tabanlı yaklaşıma göre işletmenin nasıl yönetilebileceğine örnek oluşturması nedeniyle seçilmiştir. KOBİ’ler için belirlenecek bir yöntem çok karmaşık olmamalı, gereksiz zaman almamalı ve yönetimi birkaç nokta üzerinde odaklamalıdır. Bunun yanında yöntem, özel yetenekler ya da bilgi düzenekleri gerektirmemelidir. Bu doğrultuda yapılmış olan çalışma aşağıda anlatılmaktadır:

Çalışmada öncelikle kaynağın değerinin anlaşılmasına uğraşmaktadır. Bu değer belirleme, kaynağın rekabet üstünlüğü sağlama, taklit edilememe, dayanıklılık, uygunluk ve ikame edilemezlik özellikleri üzerinden yapılır.

Daha sonra işletmenin becerileri üç başlık altında incelenmektedir:

- 1) Yenilik yapma becerisi: İşletmenin yeni ürün ve süreçler geliştirebilmesidir.
- 2) Pazar yönetimi becerisi: Ürünü verimli ve etkili bir biçimde pazarlama ve satabilmektir.
- 3) Üretim becerisi: Esneklik, kalite, doğru zamanlama ve ücretlendirme gibi rekabet önceliklerini sağlayarak üretim yapabilme ve müşteriye ulaşabilmektir.

Bir işletme seçeceği stratejiye göre bu becerilerin en az birine ya da birden fazlasına yoğunlaşmalıdır.

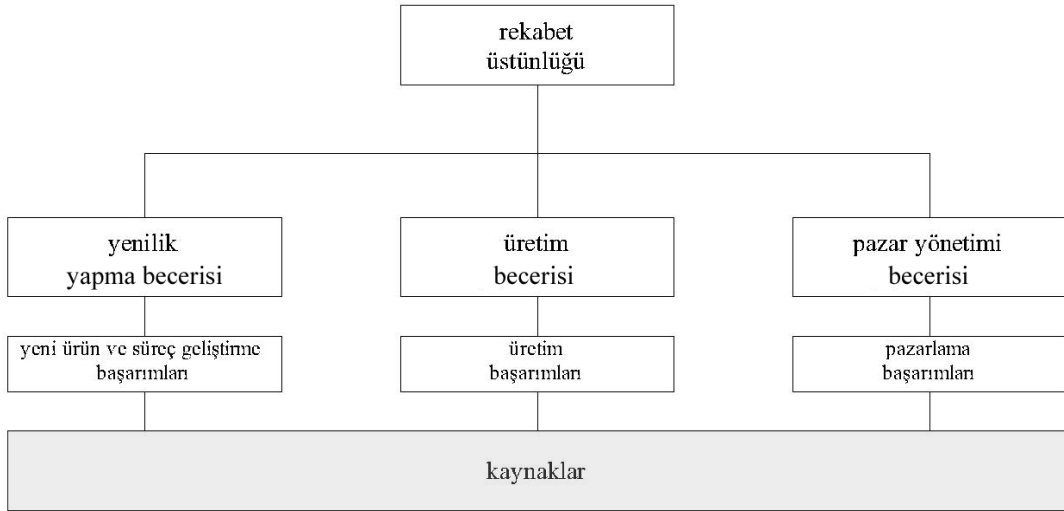
Rangone’a göre beceriler ve kaynaklar arasındaki bağlantının kurulabilmesi için işletmenin bazı “anahtar başarımlar” belirlemesi ve bunlara ulaşması gerekmektedir. Anahtar başarımları da üç grupta toplamak mümkündür:

- 1) Yeni ürün ve süreç geliştirme başarımları: Ürün geliştirme maliyetinin yönetimi v.b
- 2) Pazarlama başarımları: Marka tanıtımı, marka saygınlığı, müşteri sadakati.

3) Üretim başarımları: Kalite, doğru maliyette üretim v.b

Anahtar başarımlar işletmenin pazara nasıl yaklaştığının doğrudan göstergesidir. İşletmenin becerilerini sağlayabilmek için kullandıkları araçlardır. Örneğin bir yap-sat işletmesi için üretim yanında pazarlama becerisi de önem taşır. Pazarlamada başarılı olmak isteyen işletme müşteri sadakati, markasının saygınlığı, gibi belli başarımları elde etmiş olmalıdır. Başarımların neler olduğunun belirlenmesi, işletmenin kullanabileceği kaynaklar ve pazarın durumu ile ilgilidir. Örnekte belirtilen yap-sat işletmesi marka saygınlığını önemli bir başarımlar olarak görürken müşteri sadakatine aynı önemi göstermeyebilir çünkü bina bir kere üretilen bir üründür ve aynı müşteri defalarca aynı işletmeyle çalışmayacak olabilir. Sonuç olarak müşterinin sadık olması her durumda beklenemez. İşletmenin becerileri, başarımları ve kaynaklar arasında kurulan ilişki şekil 3-1 de gösterilmektedir.

Şekil 3-1 Rangone'ın (1999) kaynak, beceri ve başarımlar ilişkisi



Rangone, yapabilirlikleri ve anahtar başarımları tanımladıktan sonra işletmenin izleyebileceği analiz yöntemini beş basamakta toplamıştır:

- 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 süreçle incelenerek stratejik kararlar alınır.

3. ve 4. Aşamalarda değer ve uyumlulukları belirlenen kaynaklar tablo 3-3'deki gibi değerlendirilirler.

Tablo 3-3 Rangone'ın (1999) kaynak değerlendirme tablosu

değer \ uyumluluk	düşük	yüksek
	düşük	yüksek
düşük	kullanılamaz	2
yüksek	3	1

1. Alan: Yüksek değerli ve uyumlu kaynaklardır. Bu kaynaklar rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla kullanılabilirler.

2. Alan: Yüksek uyumluluklu ama düşük değerli kaynaklardır. İşletmenin amaçlarını gerçekleştirebilirler ancak sürekli rekabet üstünlüğü sağlayamazlar.

3. Alan: Yüksek değerli ancak düşük uyumluluklu kaynaklar. Bu kaynaklar kaynak tabanlı bakış açısıyla değerli gözükseler de işletmenin amaçlarına hizmet edemezler.

4. Alan: Hem düşük değerli hem de düşük uyumluluklu kaynaklar. Bu kaynaklar işletme açısından önemsizdir.

Kaynaklar çoğunlukla 1. ve 2. alanda ise uygulanan strateji doğrudur. Kaynakların çoğunluğu 3. alanda ise strateji gözden geçirilmelidir. Ayrıca 2. alandaki kaynaklar belli yatırımlarla geliştirilerek 1. alana getirilebilirler. 3. Alandaki kaynaklar yatırıma gerek kalmadan kullanılabilir ve mümkünse uyumluluğu artacak şekilde dönüştürülebilir. 1. alandaki

kaynaklar ise en verimli şekilde kullanılmalı ve değerlerinin düşmesi engellenmelidir.

Rangone'ın bu çalışması inşaat sektöründeki KOBİ'ler özelinde yapılmamış olsa da bu sektöre uyarlanması mümkün olabilir. Böyle bir durumda inşaat sektöründeki kaynakların özellikleri ve sektörün yapısının bilinmesinde fayda olacaktır. İnşaat sektöründe kaynaklar projenin yapısına göre değişim göstermektedir. Dolayısı ile işletmeler her proje için farklı kaynaklara ihtiyaç duymaktadır (Ngowi ve diğerleri,2002). Örneğin hafriyat işi üstlenen bir alt-yüklenicinin bir kepçeye ihtiyacı olabilir. Ancak işletme bir sonraki işlerde bu araca ihtiyaç duymayacaksa kepçenin satın alınması boşa yapılan bir harcama olacaktır. Kısıtlı kaynaklara sahip KOBİ'ler için hatalı yatırımlar geri dönülemez zararlar verebilir. Bu nedenle işletme kepçeyi kiralama yoluna gidecektir. Aynı şekilde insan kaynakları ve malzeme gibi gereksinimler de projeler arasında farklılık gösterebilir. Özellikle farklı coğrafyalarda iş yapan işletmeler için elde gereksiz kaynak bulundurmamak, bu kaynakların sahaya taşınma masrafları da göz önünde bulundurulunca son derece anlamsızdır.

İnşaat sektörünün başka bir özelliği de kullanılan ekipmanın basit, elle kullanılabilen ve çok amaçlı araçlar olmasıdır (Güner,2003). Ayrıca yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı kaynaklar başka işletmelerce de kiralama gibi yollarla elde edilebilir. Bu durumda işletmenin rekabet üstünlüğü elindeki kaynaklara değil bu kaynakları nasıl kullanabildiğine bağlanacaktır. Rangone'nın çalışması üzerinden değerlendirilirse, işletmenin yapabilirliklerinin öne çıktığı görülmektedir. İnşaat sektöründeki bir KOBİ'nin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için yapabilirliklerini iyi anlaması ve geliştirmesi gerektiği söylenebilir.

3.3.3 Büyüme stratejileri

Günümüzde büyük olarak adlandırılan işletmelerin birçoğu, hayatlarına birer KOBİ olarak başlamıştır. Bu işletmeler başarılı ve girişimci yönetim stratejileri sayesinde büyümüş ve gelişmiştir. Ancak hızlı ve düzensiz gelişen ya da yanlış yatırımlarla büyümeyi hedefleyen işletmeler zarara uğrayabilmektedirler (Feldman ve Klofsen 1991). Bu bölümde KOBİ'ler için büyüme stratejilerinin ne kurgulanabileceği olabileceği açıklanmaya çalışılacaktır.

Büyümenin getireceği sorun ve tehditlerden uzak kalmak bazı yöneticiler tarafından tercih edilebilmektedir. Tüm KOBİ'lerin büyümeyi hedeflediği söylenemez (Male,1991). Ancak belirli bir başarıml düzeyini yakalayan işletmeler, pazarda daha iyi bir konuma gelmek için büyümeyi amaçlamaktadır. Konuyu daha iyi açıklamak için Sexton ve Barrett'in (2003) yaptığı bir çalışmaya göz atmak faydalı olabilir (Acar,2005). Araştırma bir KOBİ'nin pazarda

üç farklı güdü (motivation) ile hareket ettiğini savunmaktadır. Bunlar sırasıyla: (1) Hayatta kalma, (2) İstikrar ve (3) gelişme olarak belirtilmişlerdir. Bu güdülerin dizilişi şekil 3-2 de gösterilmiştir.

Şekil 3-2 Sexton ve Barrett'in (2003) “güdü” piramidi



Küçük inşaat işletmeleri öncelikle pazarda hayatta kalabilme mücadelesini kazanmaya çalışmaktadır. Hayatta kalacağına güvenen işletmeler ise daha sonra bu istikrarın sürekliliğini sağlayacak adımlar atmaktadırlar. Belirli bir gelişme düzeyini yakalayan işletmeler ise bu konumun olanaklarını kullanmaya ve gelişip büyümeye odaklanabilirler.

Bir KOBİ'nin büyümesi üç şekilde olmaktadır. Bunlar: (1) doğrudan büyüme, (2) çeşitlenme ve (3) farklı işletmelerle birleşme olarak sıralanabilir (Lu, 2005).

Doğrudan büyüme işletmenin, pazarda bulunduğu konumu koruyarak, kendi iç olanaklarıyla genişleyip çalışan sayısı, pazar payı gibi varlıklarını arttırması olarak düşünülebilir (Lu, 2005). Ansoff'un büyüme matrisi hatırlanacak olursa büyüme eylemi, pazarda fark yaratan yenilikler yapılarak, yeni pazarlara girilerek ya da her iki yolu da kullanarak gerçekleştirilebilir. Ürün ve süreçlerde yenilik yapmak, işletmenin içinde bulunduğu pazarda payını arttırabileceği gibi yeni pazarlarda da iyi bir konum elde etmesini sağlayabilecektir. Bu durumda yenilik yapabiliyor olmak KOBİ'lerin büyümesi için gereklidir.

Büyümenin gerçekleştirilmesinde yönetim esnekliğinin ve yeterliliğinin de rolü önemlidir (Koeller ve Lecher, 2006). Yönetim yeterliliği işletmenin bilgi birikimi, örgütlenme ve strateji yönetimine bağlanabilir. Yeterlilik, işletmenin yönetim kaynaklarına ekler yapmak, yönetimin

bilgi edinim sürecini verimli hale getirmek ve yönetim hareketlerini düzenlemek ile elde edilebilir. Yönetim esnekliği ise büyümenin getireceği risklerle başa çıkabilmek için gereklidir. Büyüme sürecinde oluşabilecek talep dengesizlikleri ve rekabet koşullarındaki olumsuz değişiklikler işletmeyi tehdit ederler. Bu durumda işletmenin yönetiminde, pazar hamlelerinde ve yenilikler konusunda esnek olması gerekmektedir.

İşletme büyürken karşılaşılabileceği sorunlar 3 başlık altında ele alınabilir. Bunlar; örgütsel, mali ve rekabete bağlı sorunlardır (Feltman ve Klofsen, 1999).

İşletmenin sürekli büyüyen yapısı bürokrasiyi arttırarak örgütün esnekliğini kaybetmesine neden olabilir. Bu durum örgütsel sorunların ortaya çıkmasına neden olur. Eğer kurumsal yapı doğru kurulmazsa yeni işe alınan kişilerin işletmeye katılımı sorunlu olabilir, ayrıca yenilik yaparak pazarda büyüyen işletmenin bu büyüme başarısı ile rehavete kapılması da söz konusu olabilir.

Mali sorunlar da KOBİ'lerin büyümesine engel olabilmektedir. Bu sorunların çözümü uzun vadeli planlar yapmak ve farklı işletmelerle iş birliğine gitmek olabilir.

Rekabet ise büyüyen işletmeler için başka bir tehdittir. İşletme büyürken olumsuz rekabete karşı hassas olabilir. Büyüme sırasında büyük işletmelerin hamleleri, işletmenin pazar payını kaybetmesine neden olabilir hatta odaklandığı pazar nişini kaybeden bir KOBİ varlığını koruyamayabilir. İşletme büyürken elinden pazar payını aldığı büyük işletmelerin karşı hamlelerine hazırlıklı olmalıdır. Doğrudan büyüme işletmenin bildiği müşteri kitlesi ve uzmanlık alanı ile genişlemesini sağlayacağından tercih edilebilir ancak tüm yatırımların pazarın bir bölümünde odaklanması işletmeyi, büyüdüğü alandaki olumsuz gelişmelere karşı da hassas bir duruma getirecektir. Yapılan tüm yatırımın bir anda değersizleşme riski ortaya çıkabilir.

Büyümenin bir diğer yolu da çeşitlenmedir. Doğrudan büyümede olduğu gibi iç kaynakların kullanılması ile gerçekleştirilen çeşitlenmenin farkı, işletmenin tedarik zincirinde bulunduğu konumda genişlemesi yerine bu konumun önüne ya da arkasına doğru büyümesidir. Örneğin yap-sat yöntemi ile çalışan bir inşaat işletmesi, aynı zamanda belli bazı yapı malzemelerini üretebilecek şekilde büyüyebilir. Bu durumda kendi tedarikçisi olacağından daha yüksek kazanç elde edebilir. Aynı zamanda işletme çeşitlenme sayesinde pazar içindeki yatırımlarını ve risklerini de dağıtmış olacaktır (Lu, 2005).

Çeşitlenme stratejisinin faydalarının yanında dikkat edilmesi gereken sorunları da vardır. Örgütsel sorunlar bunlardan biridir. İşletme çeşitlendikçe işlevsel bölünmeler yapılması

gerekli olmaktadır. Her bölümde konusunda uzman yöneticiler bulunmalıdır. Oysa KOBİ'lerde yöneticiler birçok noktaya odaklandıkları için uzmanlaşmaları zordur (Feltman ve Klofsen, 1999). Örgütsel sorunların yanında, doğrudan büyüme stratejisinde karşılaşılan mali ve rekabete bağlı sorunlar, çeşitlenme stratejisi için de geçerlidir.

Büyüme sadece işletmenin kendi yapısını genişletmesi ile olmamaktadır. Genişleme sırasında ortaya çıkacak çalışan bulma, yeni çalışma mekanları arama gibi sorunlardan kurtulmak için işletmeler başka KOBİ'lerle birleşme yoluna gidebilir. İşletmelerin birleşmesinin yararlarını savunan Lu (2005) bu yararları üç başlık altında toplamıştır. Bunlar:

- Uygulama yararları: İşletmelerin sahip olduğu ürünün ve işletmelerin kendilerinin verimliliğini arttırmak ve maliyetleri düşürmek ile ilgilidir. Bu sayede işletme ölçek ekonomisi elde edebilir.
- Mali yararlar: Çeşitlenme sayesinde riskleri işletmeler arasında bölüştürmek ve azaltmaktır. Özellikle farklı pazarlara giren işletmeler bundan yararlanabilirler.
- Yönetim alanında elde edilen yararlar: Birleşme ile yönetim başarımı daha az olan işletmenin bu alanda daha başarılı olan işletmeyi olumlu etkilemesi, bilgi ve çalışan aktarabilmesi mümkün olabilmektedir. Birleşme sonrası oluşan yeni örgütün yönetim başarımı daha yüksek olabilir.

Birleşmenin rakip bir işletme ile yapılması, bir rakibin azaltılmasını sağlarken, oluşan yeni örgütün geri kalan rakiplerine karşı daha güçlü olacağı düşünülebilir.

Büyümenin işletmeye belirli faydalar sağladığı görülmektedir. Ancak yararlarının yanında yeni tehditler ve zayıflıklar da ortaya çıkarabilmektedir. Ayrıca daha önce belirtildiği gibi, her işletme büyümeyi amaçlamamaktadır. Bu durumda hem büyümenin yararlarından faydalanıp hem de yapılarında değişikliğe gitmek istemeyen işletmeler, stratejik ortaklıklar kurabilmektedirler.

Reijnders ve Verhallen (1996) stratejik ortaklıkların faydalarını aşağıdaki gibi sıralamaktadırlar:

- Ölçek ekonomisinin yakalanması.
- Bilgiye hızlı erişim.
- Ürün teknoloji ve servislerin gelişiminde oluşan maliyetlerin azaltılması.

- Rekabetin yapısının değiştirilmesi.

Stratejik ortaklıklar sayesinde işletmeler çok miktarda kaynak satın alarak tedarikçilere karşı pazarlık g elde edebilmektedirler. Birbirlerinin bilgi birikimi ve deneyimlerini paylaşabilmekte, yeni ürün ve servisleri daha kolay geliştirebilmektedirler. Satış ve karlılığa olumlu etkide bulunan stratejik ortaklıklar sayesinde işletmelerin başarımı artmaktadır. Araştırmacılar tüm yararlarının yanında stratejik ortaklıkların, işletmelerin uzmanlaşmasına da katkı sağladığını belirtmektedirler. Çünkü bir arada çalışan işletmeler yerleşik bir iş yapma biçimi geliştirmekte, başlangıç ve ilerleme için birbirlerine destek vermektedirler.

Ülkemize inşaat sektöründe var olan KOBİ'lerin özellikle yurtdışından pazara dahil olan işletmelere rekabet edebilmesi için stratejik ortaklıklardan yararlanabileceği düşünülebilir.

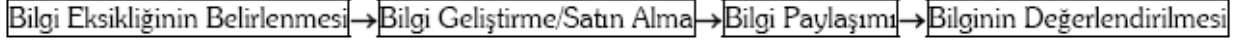
3.3.4 Bilgi yönetimi ve bilgi teknolojilerinin kullanımı

Gerek dünya ekonomisi gerekse bölgesel ve ulusal ekonomiler, son yıllarda yapılarını bilgi tabanlı hale getirmektedirler. Günümüzde bilginin rekabet üstünlüğünü belirleyen en önemli unsur olduğu ve temel üretim faktörü olma yolunda ilerlediği ne sürülmektedir (Keskin ve Kalkan, 2005). Bilginin bu kadar önemli olduğu bir ortamda işletmeler bilgi kaynaklarını belirleme ve değerleme yani örgütsel bilgi üretme, bilgi edinme ve geliştirme, bilgiyi paylaşma ve kullanma alanlarında başarılı oldukları sürece yaşamalarını sürdürebilirler. Dolayısıyla bilgiyi iyi yönetebilmek işletmeler için zorunluluktur.

Bilgi yönetimi:örgütteki ortak beceri ve zekanın kullanılarak örgütsel öğrenmenin sürekli kılınması ve yeniliğin teşvik edilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreç örgüt kültürü ve enformasyon teknolojileri ile desteklenmelidir. Stratejik yönetimde analizin önemi daha önceki konularda belirtilmiştir. İşletmenin analiz yapabilmesi için de bilgi yönetimine hakim olması gereklidir.

Bilgi yönetimi dört aşamada gerçekleştirilebilir. Bu aşamalar bilgi eksiklerinin belirlenmesi, bilgi geliştirme ve satın alma, bilgi paylaşımı ve bilginin değerlendirilmesi olarak sıralanabilir. Konu ile ilgili şema şekil 3-3'te verilmektedir.

Şekil 3-3 Keskin ve Kalkan'ın (2005) bilgi yönetim aşamaları



Bilgi yönetiminin ilk aşaması bilgi eksikliğinin belirlenmesidir. Bu aşamada toplantılar, beyin fırtınası seansları, çalışanların dökümü, “en iyi uygulama” araştırmaları, araştırmacı ve danışmanlardan yararlanma, müşteri ve tedarikçilerden bilgi alma, ilgili çalışanlar ile düzenli görüşmeler yapmak gibi araçlar kullanılabilir.

Bilgi eksikliğinin belirlenmesinin ve eksik bilginin elde edilmesinin ardından bilginin içselleştirilmesi aşamasına geçilebilir. Bilgi paylaşımı aşamasında bilgi yönetim sistemleri, iş rotasyonu, gayri resmi toplantılar, tartışma kültürü, bilgi paylaşımı için oluşturulmuş iş grupları, eski çalışanların yenileri yetiştirmeleri gibi araçlardan yararlanılmaktadır. Bilgi içselleştirme aşaması KOBİ’ler için önemlidir çünkü KOBİ çalışanları daha iyi olanaklar sunan büyük işletmelere gitme eğilimindedirler (Keskin ve Kalkan, 2005). İnşaat sektörü bilginin işlendiği bir endüstridir. Bilgi önceki projelerde elde edilir ve gelecek projelere aktarılır. Bu bilginin çoğu çalışanların kişisel olarak edindiği bilgidir ve başka çalışanlara aktarımı zordur. Dolayısıyla inşaat sektöründe bulunan bir KOBİ’nin çalışan kaybetmesi, yapmış olduğu işlerle ilgili önemli bilgileri de kaybetmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca inşaat işlerinin çoğu proje tabanlıdır ve kısa sürelidir. Bu durum sürekli öğrenmeyi engellemekte ve bilginin paylaşılmasını zorlaştırmaktadır (Egbu ve diğerleri,2005). Bu durumda inşaat sektöründeki bir KOBİ, bilgi yönetimini iyi yapmak durumundadır.

Son olarak bilgiyi değerlendirme aşamasında ise, dış denetimler, gayri resmi proje değerlendirmeleri, stratejik çalışmalar, ayrılan personelden bilgi alma, diğer firmalarla karşılaştırmalardan yararlanma, dokümantasyon sistemini geliştirme ve açık iletişim kültürünü destekleme gibi araçlar kullanılabilir. Sonuçta elde edilen bilgi işletmenin yararına kullanabileceği ve süreklilik kazanmış duruma gelecektir.

Bilgi yönetimi araçları büyük işletmeler tarafından kolay kullanılabilirken mali sorunlara sahip KOBİ’ler söz konusu olduğunda bazı sıkıntılar yaşanabilmektedir. Örneğin bilgi sağlama konusunda danışmanlık yapan işletmelerin KOBİ’leri görmezden geleceği düşünülebilir. Bu durumda uygulanabilecek yöntem bilgi yönetimi konusundaki uzman kişileri işletmenin çalışanlarını eğiterek elde etmek olabilir. İşletmede yeniliği ve bilgi edinmeyi teşvik eden kültürün oluşturulması bu aşamada önemlidir. Çalışanların yönetime

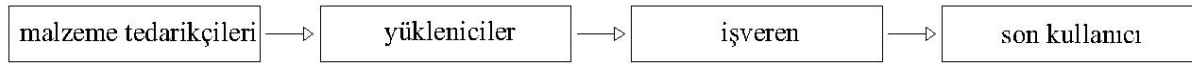
katılımı desteklenmeli ve mümkünse çalışanlar eğitilmelidir. İşletmenin iç olanakları ile karşılanamayan araçlar ise KOBİ'lere destek için kurulmuş örgütlerden elde edilebilir. Bunun yanında stratejik ortaklıklar kuran KOBİ'ler artan mali güçleri sayesinde söz konusu danışmanlık hizmetlerinden faydalanabilirler.

Bilgi yönetiminin bilgi teknolojileri ile desteklenmesi gerektiği belirtilmişti. Analiz ve bilgi değerlemesi gibi konularda son derece yararlı olan bilgi teknolojileri aynı zamanda işletmenin tedarik zincirinin tüm halkaları ile bütünleşmesini de sağlamaktadır. Bilgi paylaşımı tedarik zinciri yönteminde temel unsurdur. Tedarik zincirinin üyeleri çalışmalarını düzenleyebilmek için gerekli bilgiye zamanında ulaşmalıdır. Bilgi teknolojilerinin gelişmesi ile bu paylaşım kolaylaşmıştır (Yüksel, 2002). Rekabet koşullarının sonucu olarak işletmeler müşterilerinin değişen beklentilerine hızlı bir biçimde cevap vermek zorundadırlar. Bunun yanında işletmeler, değişik coğrafyalarda bulunan tedarikçiler ile çalışmak durumundadırlar. Tedarikçiler ile güvene dayalı bir işbirliği içinde rekabet gücünü arttıracak girdileri en kaliteli, en ucuz ve en hızlı şekilde temin etmek amaç olmalıdır. Bu doğrultuda tedarikçiler ile iletişim kurmak zorunludur (Güner, 2003). Özellikle işletmelerin tedarikçi sayılarını azalttığı ve hatta tedarikçileri ortadan kaldırdıkları günümüz koşullarında işletme ve tedarikçisi arasındaki güven daha da önem kazanmıştır. Tedarik zinciri faaliyetleri yalnızca müşteri ve tedarikçiler arasında gerçekleşmemektedir. KOBİ'ler bünyelerinde insan kaynakları ve muhasebe gibi uzmanlık gerektiren birimleri her zaman bulunduramayabilirler. İşletmenin kendi iç kaynakları ile elde edemediği bu hizmetlere, dış kaynaklama (outsourcing) yöntemi ile sahip olunabilmektedir. Bilgi teknolojileri işletmelerin dış kaynaklama yaptıkları kuruluşlarla olan bağlantısını güçlendirmede yarar sağlayacaktır. İnşaat sektöründeki KOBİ'ler bu teknolojiyi aynı zamanda saha yönetimi, süreç iyileştirme ve teklif verme için de kullanabilirler. Ancak Acar ve diğerleri'nin (2005) yapmış oldukları çalışmaya göre inşaat sektöründeki KOBİ'ler ellerindeki teknolojiyi kayıt tutmak, faturalama ve depolamak yapmak için kullanmakla yetinmektedirler. Bunun nedeni olarak kalifiye çalışan bulunamaması, göreceli ucuz iş gücünün otomasyona geçişte engel oluşturması, yönetimin geleneksel yöntemlere bağlı olması ve bu teknolojilerin yatırım gerektirmesi gösterilmektedir. Dolayısı ile KOBİ'lerin kullanacağı teknolojiler üstün uzmanlık yetenekleri gerektirmemeli, kolay anlaşılıp kullanılabilir olmalı ve uygun maliyetle elde edilebilir olmalıdır. Elektronik ortamın getirdiği olanaklarla ticaret hayatını sürdüren KOBİ'lerin, rakiplerine karşı üstünlük sağlayacağı düşünülebilir. Teknolojik gelişmeler sayesinde evrimleşen ticaret kavramı inşaat sektöründeki KOBİ'lerce de takip edilmelidir.

Bilgi teknolojileri sayesinde işletme literatürü yeni bir terim kazanmıştır. Bu terim elektronik ortamda yapılan ticareti simgeleyen e-ticarettir. E-ticaret, telekomünikasyon ağları aracılığı ile, işletmeler arasında bilgi paylaşımı, iletişimin sürdürülmesi ve işletme işlemlerinin yönetilmesidir. E- ticaret ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmamıştır. Bu tanımların ortak noktası ise işletme işlemlerinin iletişim ağları üzerinden sağlandığının belirtilmesidir (Yüksel, 2002). E-ticaret elektronik veri değişimi, veri tabanları, e-mail, satış terminal noktaları ve bütünleşik kaynak planlama gibi düzenekleri kapsar. Fiziksek değer zinciri faaliyetleri ile sanal değer zinciri faaliyetlerinin bütünleştirilmesi ile bağlantılıdır. Pazar sınırlarını ortadan kaldıran e-ticaret işletmelerin yeni pazar ve müşteriler bulmasını sağlamaktadır.

Geleneksel inşaat sektöründe tedarik zinciri doğrusal bir yapıdadır. Malzeme tedarikçileri, yükleniciler, işveren ve son kullanıcı bu zincirin halkalarıdır. Bu zincir şekil 3-4'te gösterilmektedir.

Şekil 3-4 Geleneksel inşaat sektöründe tedarik zinciri (Robeiro ve Love, 2002).



Oysa e-ticaretin gelişimi ile bu doğrusallık bir iletişim ağına dönüşmektedir. Bir tedarikçi artık arada yüklenici olmadan işverene ya da son kullanıcıya ulaşabilmektedir. Bu durumda oyunun kurallarının değiştiği söylenebilir. E- ticaret halen gelişmekte olan bir alandır ve inşaat sektöründeki KOBİ'ler bu alanda yeni fırsatlar elde edebilirler (Robeiro ve Love, 2002).

İşletmeler e-ticareti internet ya da intranet gibi yöntemler üzerinden gerçekleştirmektedirler. Intranet gibi yöntemler işletmeye yarar sağlayabilirler ancak bu araçların edinilebilmesi için büyük yatırımlar gerekebilmektedir. Bu nedenle KOBİ'ler için tercih nedeni olmayabilirler. Bununla beraber internet daha az yatırım gerektirmesi ve daha yaygın olması nedeniyle KOBİ'lere uygun olabilir.

İnşaat sektöründe tedarik zincirleri proje tabanlı kurulmaktadır (Acar, 2005). Dolayısıyla tedarik zincirinin üyeleri sürekli değişim göstermektedir. İşletmeler bu durumda kuracakları iletişim ağının esnek olmasına gerek duyabilirler. İnternet çok yaygın bir iletişim aracı olarak bu esnekliği sağlayabilir.

KOBİ'ler internetten çeşitli amaçlarla faydalanabilirler. Bunlar:

- 1) İşletmenin kendisi, ürünleri, hizmetleri ve imajı hakkında bilgi sağlamada kullanmak.
- 2) Müşterilerle, tedarikçiler ve rakiplerle etkileşimde bulunmak. Bu etkileşim müşteri desteği, fiyat bilgileri ve dağıtım koşulları ile ilgili olabilir.
- 3) Ekonomik faaliyetlerin gerçekleşmesi. İşletmeler arası bilgi, ürün ve hizmet değişimi yapılması.
- 5) işletmelerin sadece verileri değil süreçleri de paylaşarak bütünleşmesi.

İnternet üzerinden yapılan e-ticaret XML tabanında oluşturulmuş düzenekler ile çalışabilmekte ve KOBİ'ler için uygun maliyetle elde edilebilmektedir (Robeiro ve Love, 2002). Oysa ki inşaat sektöründeki KOBİ'ler bu interneti e- posta gönderme düzeyinde kullanmaktadırlar. KOBİ'lerin bir kısmının internet sayfası bile bulunmamaktadır. Bu imkana sahip olanların sayfaları ise “statik”tir ve sadece işletmenin ürün ve hizmetlerini anlatmaktadır. İşletmelerin e-ticaret yapabiliyor olması için “dinamik” web sayfalarına sahip olmaları gerekmektedir (Acar ve diğerleri, 2005). KOBİ'ler bu teknolojiyi elde edebilirler. Bunun için yöneticilerin geleneksek yöntemlerden vazgeçerek yeniliğe ağırlık vermesi gereklidir.

4. TÜRK İNŞAAT SEKTÖRÜNDEKİ KOBİLERDE STRATEJİK PLANLAMA ÜZERİNE ALAN ÇALIŞMASI

Bu çalışma Türk inşaat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin, stratejik yönetimin bir alt başlığı olan stratejik planlamadan ne ölçüde faydalandıklarını analiz etmeye yöneliktir. Tez çalışmasının 2. bölümü stratejik planlamanın temel kavramlarını ve inşaat sektöründe uygulanabileceği düşünülmüş uygulamalarını içermektedir. 3. bölümde Türk inşaat sektöründeki KOBİ'lerin yapısı ortaya konulmuş ve ardından bir önceki bölümde tanıtılmış olan kavram ve uygulamaların bu KOBİ'lere ne şekilde uyarlanabileceğine yönelik bir literatür taraması yapılmıştır. Bu bölümler çalışmanın ilk aşamasını oluşturmaktadır. 4. Bölüm ile başlayan ikinci aşamada ise ilk konulardan elde edilen veriler sonucu tasarlanan bir alan çalışması yapılacaktır. Bu çalışma yardımıyla inşaat sektöründeki KOBİ'lerin stratejik planlamanın kavram ve uygulamalarını kullanma oranları analiz edilecek ve sonuçlar üzerinden yorumlar yapılabilecektir.

Alan çalışmasında kullanılan araçlar, örneklem kümesinin nasıl elde edildiği, çalışmanın kaç bölümden oluştuğu, bu bölümlerde nelerin analiz edildiği, çalışma sırasında karşılaşılan zorluklar, hassasiyetler ve endişeler ile anketin dönüş oranına yönelik yorumlar, “alan çalışmasının tasarımı” adlı konu başlığı altında sunulmuştur. Çalışmaya katılan işletmelerin kaç yılında kurulduğu, sektörde hangi yıldan beri faaliyette bulundukları, faaliyet alanları, kaç kişi çalıştırdıkları ve tüm bu soruların cevapları üzerine yapılan yorumlar, “demografik özellikler” başlığı altında toplanmıştır. Son olarak işletmelerin örgütlenme yapısı, dış çevre ile ilişkileri ve stratejik planlama yöntemlerine ilişkin sorulardan elde edilen veriler ile bu veriler üzerinde yapılan tartışma ve yorumlar, “bulgular ve tartışma” başlığını oluşturmaktadır.

4.1 Alan Çalışmasının Tasarımı

Akademik araştırmalar deney, gözlem ve anket gibi çeşitli yöntemlerle yapılmaktadır (Kale,1999). Tez çalışması işletmelerin örgütsel yapıları, dış çevre ilişkileri ve stratejik yönelimleri gibi konuları inceleyen çok çeşitli sorulara cevap aramaktadır. Bu konularla ilgili bilgiler işletmenin dışında bir kaynaktan elde edilememektedir. Dolayısı ile farklı coğrafyalarda bulunan KOBİ'lere ulaşmak ve bu bilgileri işletme içi kaynaklardan temin etmek gereklidir. Söz konusu nedenlerden dolayı tez çalışmasında yararlanılan araç, anket yöntemi olmuştur. Hazırlanan anket 5 adet açık uçlu ve 32 adet “likert tipi” sayısal ölçekli kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır. Açık uçlu sorular sayesinde işletmenin çalışan sayısı,

faaliyet alanı ve deneyimi gibi yapısal özellikleri ortaya koyulmaya çalışılmaktadır. Kapalı uçlu sorular ise, stratejik planlamanın temel araçlarının ve yöntemlerinin kullanımı, işletmenin belirlediği stratejiler ve hedefler ile ilgili veri elde edebilmeyi sağlayacaktır.

Örneklem kümesinin seçimi, amaçlı örneklem ile bulunabilen örneklem yöntemlerinin bir arada uygulanması ile gerçekleştirilmektedir. Örneklem kümesi seçiminde karşılaşılan sorun, Türk inşaat sektörü içerisinde farklı coğrafyada ve farklı pazar bölümlerinde çok sayıda KOBİ bulunuyor olmasıdır. Ayrıca sektörde ürünün doğası gereği, KOBİ'lerin uzmanlaşabilecekleri, altyapıdan iç dekorasyona, taşıyıcı sistemlerden mekanik sistemlere kadar pek çok faaliyet alanı bulunmaktadır. Anket çalışmasının sağlıklı uygulanabilmesi için örneklem kümesinin doğru belirlenmesi dolayısı ile sektördeki KOBİ'lerin doğru bir şekilde sınıflandırılması gerekmektedir. Bu sorunu aşabilmek amacıyla tez çalışmasının literatür taramasının yapıldığı bölümlerine başvurulmuştur. Türk inşaat sektöründeki KOBİ'lerin yapısının anlatıldığı üçüncü bölümünde işletmeler üç başlık altında sınıflandırılmıştır. Bunlar; küçük ölçekli genel yükleniciler, uzman alt yükleniciler ve kendi işinin sahibi ustalar olarak belirtilmiştir. Anket çalışmasında bu sınıflandırma, örneklem kümesinin belirlenmesinde kullanılmıştır. Araştırmayı yapanın ulaşabileceği işletmeler belirlenmiş ve bu üç başlığın altına gelecek şekilde ayrılmıştır. Daha sonra her faaliyet alanından eşit sayıda işletme seçilmiş, anket bu işletmelere gönderilmiştir. Böylece ulaşılamayan KOBİ'leri de temsil edebilecek bir örneklem kümesi elde edilmeye çalışılmıştır.

Yapılan anket dört bölüm olarak tasarlanmıştır. Birinci bölüm işletmenin kuruluş tarihi, kaç çalışanı olduğu, kaç yıldır faaliyette olduğu ve faaliyet alanının ne olduğunu anlamaya yönelik sorular içermektedir. Bu sorular sayesinde işletmelerin demografik yapıları ortaya konulabilecektir.

İkinci bölüm işletmenin örgüt yapısını ve iç işleyişini ortaya koymaya yöneliktir. Bu bölümde yönetimin alt ve orta düzey çalışanları ile ilişkisi, çalışanların yönetime katılımının derecesi, nasıl bir örgütsel yapıya sahip olduğu, çalışanlara yol gösteren yazılı kuralların var olup olmadığı ve işletmenin insan kaynağını ne şekilde karşılandığı sorgulanmaktadır.

Araştırmanın üçüncü bölümü işletmenin çevre ile ilişkilerini belirlemeyi amaçlamaktadır. İşletmenin pazardaki ekonomik koşulları, müşteri kitlesini, hukuki- politik gelişmeleri pazarın doğurabileceği fırsatları takip etmesi, stratejik analiz yapabilmek için gereklidir. Bu bölüm işletmenin dış çevre analizini ne şekilde yaptığı hakkında veri sağlayacaktır. Böylece işletmelerin hangi çevre koşullarını önemsettiği belirlenecektir.

Son olarak dördüncü bölümde işletmenin stratejik yönetim yaklaşımları belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu bölüm kendi içinde ikiye ayrılmıştır. Bölüm içindeki ilk dört soru işletmenin kalite, hız ve düşük maliyet politikalarından hangilerini tercih ettiğini tespit etmeye yöneliktir. Bu sayede işletmenin stratejik eğilimleri belirlenebilecek ve işletmenin uygulayabileceği jenerik stratejiler tartışılabilecektir. Bölümde yer alan diğer sorular, ilk dört soru ile belirlenmiş stratejik yönelimin ne şekilde hayata geçirildiğini ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bölümün devam eden soruları ile:

- Stratejik planlamanın ilk aşaması olan misyon ve vizyonun işletmelerde belirlenip belirlenmediği sorgulanmaktadır. Bu iki kavramın varlığı işletmenin stratejik planlamaya adım attığı anlamına gelmektedir. Dolayısı ile varlıklarının bilinmesi gereklidir.
- İşletmenin büyüme yaklaşımları anlaşılmalı çalışılmaktadır. Çeşitlenme, stratejik ortaklık ve doğrudan büyüme gibi yöntemlerin ne oranda tercih edildiği bu şekilde anlaşılabilir.
- İşletmenin belli bir ürün, coğrafya, pazarın belli bir alanı ya da belli bir müşteri kitlesi üzerinde odaklanıp odaklanmadığı sorgulanmaktadır. Odaklanma stratejisinin KOBİ'ler için uygulanabileceği literatürde belirtilmektedir. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler elde ettikleri pazar nişi sayesinde yüksek karlılık elde edebilirler ancak odaklandıkları pazar noktasını başka işletmelere kaptırmaları durumunda geri döndürülemez zararlara da uğrayabilirler. Türk inşaat sektöründeki KOBİ'lerin odaklanma stratejisine ne kadar bilinçli yaklaştıkları bu sorular aracılığı ile incelenecektir.
- İşletmenin yönetim düzenini, ihale ve sözleşme yöntemlerini düzenli olarak yenileyip yenilemediği ve projelerde karşılaşmış olduğu sorunları analiz ederek bunları yeniden tekrarlamamaya yönelik çalışmalara ne kadar önem verdiği incelenmektedir. Bu sayede KOBİ'lerin süreç yeniliklerine karşı tutumu analiz edilebilecektir.
- İşletmelerin ürün yeniliklerine ve ürünlerini tanıtmaya yönelik çalışmalar yapmaya olan yatkınlığı belirlenmeye çalışılmaktadır. Böylece işletmelerin farklılaşmaya verdikleri önem anlaşılabilir. Bu sorularla ayrıca, işletmenin arz-itişli pazar stratejilerini tercih edip etmedikleri de araştırılabilir. Elde edilecek veriler sayesinde işletmelerin müşterilerine ulaşma yöntemleri hakkında yorum yapılabilir.
- Son olarak işletmenin bilişim teknolojilerinden yararlanma düzeyleri sorgulanmaktadır. Bu sorular sayesinde işletmenin teknolojik yeniliklere yaklaşımı belirlenmeye çalışılacaktır.

Anket inşaat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lere elektronik ortam üzerinden, telefon-faks

yoluyla ya da birebir görüşme yöntemiyle ulaştırılmıştır. İşletmelerin KOBİ olup olmadığının belirlenmesi içinse Bakanlar Kurulu'nca kabul edilerek 18 Kasım 2005 tarihli Resmi Gazetede yayınlanan 2005/9617 sayılı karar eki, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımında belirtilen çalışan sayısı temel alınmıştır. Bu tanıma göre 0-9 arası çalışanı bulunan işletmeler mikro, 10-49 arası çalışanı bulunan işletmeler küçük, 50-249 arası çalışanı bulunan işletmeler ise orta ölçekli kabul edilmiştir. Çalışan sayısının temel alınma nedeni, anketi dolduran kişinin işletmenin yıllık net kazanç ve mali bilanço gibi bilgilerini vermekten kaçınacağından ya da bu bilgileri bilemiyor olacağından duyulan endişedir. Anket soruları işletmenin yönetimine ya da yönetime yakın üst düzey çalışanlara yöneltilmiştir. Böylece yönetimle ilgili bilgilere daha sağlıklı ulaşılması amaçlanmaktadır. Anketin cevaplayanlar tarafından anlaşılabilmesi önemlidir. İnşaat sektöründeki tüm KOBİ çalışan ve yöneticilerinin yüksek bir akademik bilgi düzeyine sahip olduğu düşünülmemektedir. Bu nedenle sorular mümkün olduğunca konuşma dilinde hazırlanmış ve açıklayıcı bir anlatım kullanılmaya çalışılmıştır. Sağlıklı cevap alınamayacağı düşünülen sorular ise kontrol soruları ile desteklenmiştir. Cevaplayan kişilerin iş yoğunluğu göz önüne alınmış ve anketin mümkün olduğunca az soruyla hazırlanmasına çalışılmıştır. Ayrıca anket cevaplayıcısının sıkılabileceği adres bilgisi gibi uzun cevaplı sorular en son olarak sorulmuş, daha kısa sürede cevaplanabilecek sorular ilk sıralara alınmıştır.

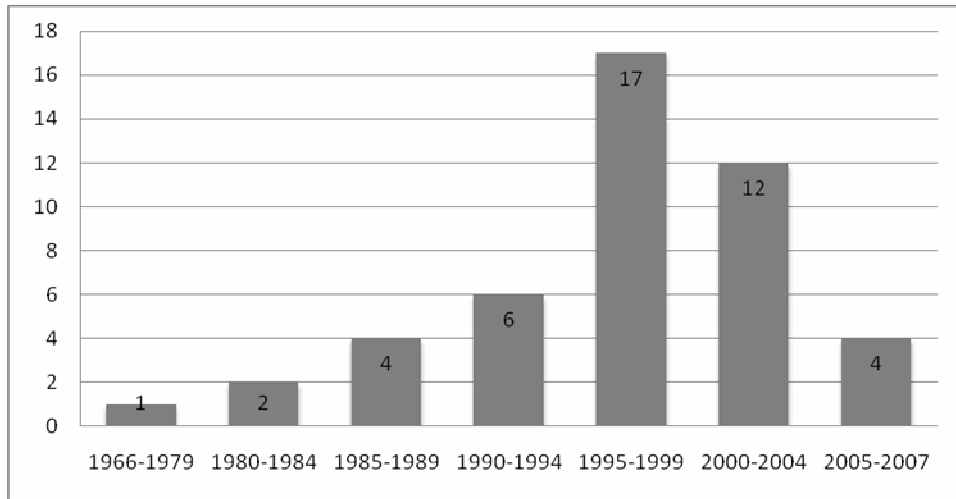
Anket gönderilmiş olduğu işletme sayısı 153'tür. Bunlar içinden doğruluğu kanıtlanabilen 48 dönüş olmuştur. Anketin geri dönüş oranı %31.3 olarak hesaplanmıştır. Geri dönüş sayısı yüksek olmasa bile bu çeşit bir araştırma için yeterli sayıya ulaşıldığı düşünülmektedir.

4.2 Demografik özellikler

Anket çalışmasının ilk bölümü, ankete katılan işletmelerin demografik yapısını incelemeye yöneliktir. İşletmelerin kuruluş tarihi, çalışan sayısı, inşaat sektöründe hangi tarihten beri faaliyet gösterdiği ve faaliyet alanı, bu bölümde sorgulanmaktadır.

Ankete katılan işletmelerin en eskisi 1966, en yenisi ise 2007 yılında kurulmuştur. Buradan yola çıkarak 1966-2007 arasında kalan kuruluş tarihleri beşer yıllık aralıklarla sınıflandırılmış ve şekil 4-1'de görülebilecek grafik oluşturulmuştur.

Şekil 4-1 İşletmelerin kuruluş yılları

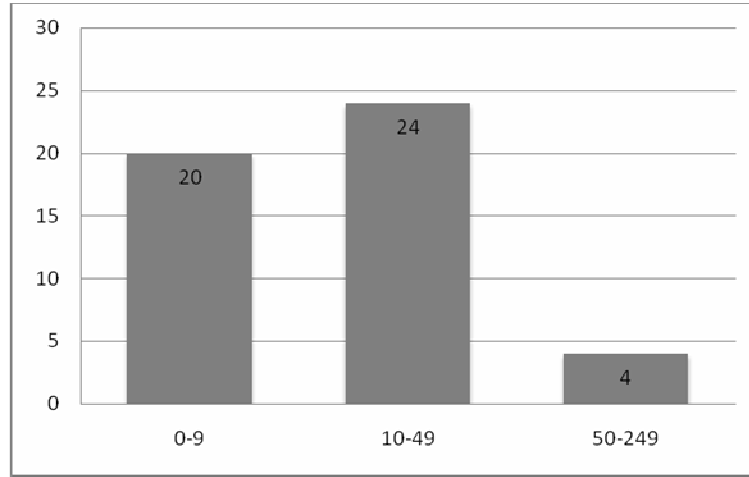


1995-1999 yılları arası kurulan işletmelerin diğer yıllarda kurulanlardan fazla olduğu görülmektedir. Küreselleşmenin etkilerinin görülmeye başladığı yıllar olarak düşünüldüğünde, 90'lı yılların ortasından itibaren inşaat sektöründe uzmanlaşma ve sektörel derinleşmenin yaşandığı görülmektedir. Bu yıllardan itibaren KOBİ'lerin inşaat sektöründe artış göstermesi şaşırtıcı değildir. Bununla birlikte 2000'li yıllara girerken kurulan işletmelerin sayısında azalma olduğu ve bu azalmanın günümüze kadar geldiği gözlenmektedir.

İşletmelerin kuruluş yıllarının yanı sıra, inşaat sektöründe ne zamandan beri faaliyet gösterdikleri de sorulmuştur. Ankete katılan KOBİ'lerin farklı bir sektörde kurulduktan sonra inşaat sektörüne geçiş yapma ihtimali bulunmaktadır. Böyle bir durumun var olup olmadığı bu ikinci soru sayesinde anlaşılabilir. Yalnızca bir işletmenin kurulduktan bir yıl sonra inşaat sektörüne geçiş yaptığı belirlenmiştir. Bunun dışındaki tüm işletmeler kuruluşlarından beri sektörde faaliyet göstermektedir. İşletmelerden ikisi kuruluş ve sektörde faaliyet gösterme yılını belirtmemiştir.

Demografik özellikler bölümünde tespit edilmeye çalışılan bir diğer özellik, işletmelerin büyüklüğünü çalışan sayısı bağlamında analiz etmektir. Elde edilen verilerin dağılımı DİE'nin sınıflandırmasına göre yapılmıştır. Bu bağlamda 0-9 arası çalışanı bulunan işletmeler mikro, 10-49 arası çalışanı bulunan işletmeler küçük ve 50-249 arası çalışanı bulunan işletmeler orta büyüklükte kabul edilmişlerdir. Yapılan alan çalışmasında işletmelerin tam zamanlı çalışan sayısı sorgulanmaya çalışılmıştır.

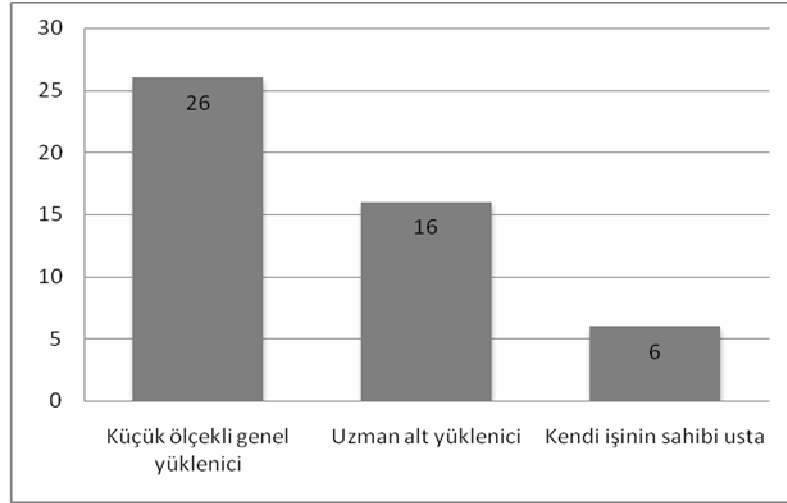
Şekil 4-2 İşletmelerin çalışan sayıları



Şekil 4-2’den de anlaşılacağı üzere işletmelerin nerdeyse tamamı mikro ve küçük ölçekli kuruluşlardır. Literatürde KOBİ yöneticilerinin çalışan sayısını düşük tutmayı tercih edebileceği belirtilmektedir. Böylece işletme içi örgütlenme çok fazla bölümlenme olmayacak ve çalışanlar daha kolay kontrol edilebilecektir. Ayrıca KOBİ’ler kısıtlı mali imkanlara sahiptirler ve yöneticiler çalışan sayısını arttırmaktansa bir çalışanı farklı birçok görevde kullanmayı tercih edebilmektedir. Anket sonuçları bu konularda literatürle uyşmaktadır. İnşaat sektörü ekonomik krizlerden ciddi biçimde etkilenmektedir. Kriz dönemlerinde işletmelerin çalışan sayılarını azalttıkları bilinen bir gerçektir. Bu durum işletmenin elindeki kalifiye çalışanı kaybetmesine ve kalan çalışanların işletmeye olan güveninin azalmasına neden olabilecektir. İşletme yöneticileri söz konusu nedenlerden dolayı belli bir büyüklükte ve sürekli bir kadroyu elde bulundurmamak istiyor olabilirler.

Demografik özellikler bölümünün sonunda işletmelerin faaliyet alanları sorgulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, küçük ölçekli genel yüklenici, uzman alt yüklenici ve kendi işinin sahibi ustalar başlıklarının altına gelecek şekilde derlenmiştir. Şekil 4-3 ‘den de görüleceği üzere ankete katılan işletmelerin önemli bir kısmı küçük ölçekli genel yüklenicilerdir.

Şekil 4-3 İşletmelerin faaliyet alanları



Ankete katılan işletmeler içinde faaliyet alanları ile çalışan sayısı irdelendiğinde görülmektedir ki; uzman alt yükleniciler ve kendi işinin sahibi ustalar, küçük ölçekli genel yükleniciler micro ölçekli işletmelerdir. Genel yüklenicilerin mikro ölçekli olması, alt yüklenicilik faaliyetlerinden faydalandıklarını akla getirmektedir.

Çalışma sonuçları küçük ölçekli genel yüklenicilerin çoğunlukla 2000-2004 yılları arasında ve uzman alt yüklenicilerin 1995-1999 yılları arasında kurulduğunu göstermektedir. Katılımcı kendi işinin sahibi ustaların kuruluş yılları ise 1995-2007 tarih aralığına yayılmaktadır.

4.3 Bulgular ve tartışma

Araştırma çerçevesinde yapılmış olan anketin sonuçları bu bölümde tartışılmaktadır. Sonuçlar üç başlık altında toplanmıştır. Bunlar işletmenin organizasyon ve yapısının, dış çevre ile ilişkilerinin ve stratejik yönetim anlayışının sorgulandığı bölümlerdir. Cevaplardan elde edilen veriler öncelikle bölüm başlıkları altında incelenecek ve yorumlanacaktır. Daha sonra bu bölümler arasındaki ilişkiler irdelenecektir. Anket sonuçları, SPSS programı aracılığıyla alınan tablolar ile açıklanmaya çalışılacaktır. Anket sorularının likert tipi sayısal ölçekli olanlarına ait sonuçların aritmetik ortalaması (mean) ve standart sapmaları (std. deviation) tablo 4-1’de belirtilmiştir. Soruların tek tek incelendiği ve daha geniş açıklama içeren tablolara ise tez çalışmasının ekler bölümünde Ek2’de bulunabilir. Bu konuya ait tek bir açık uçlu soru bulunmaktadır. İşletmelerin örgütlenme şeklini sorgulayan bu sorunun cevapları organizasyon ve yapı bölümünde değerlendirilecektir.

Tablo 4-1 Anket sorularının sonuçları

	Aritmetik ort.	Std. sapma
Organizasyon ve yapı		
Belgelenmiş iş tanımlarına sahip olmak	1,96	1,254
Çalışanlara yönetim kararlarını düzenli aktarmak	3,54	1,368
Personel ihtiyacını geçici sözleşmeli eleman ile karşılamak	2,88	1,347
Alt düzey çalışanların yönetime katılımı	2,46	1,237
Orta düzey çalışanların yönetime katılımı	3,50	,968
Dış çevre ile ilişkiler		
Müşteri kitlesinin yapısının sistematik analizini yapmak	2,75	1,280
Ekonomik koşulların sistematik analizini yapmak	3,00	1,167
Teknolojik gelişmelerin analizini yapmak	3,50	1,130
Hukuki-politik gelişmelerin analizini yapmak	2,91	1,297
İş fırsatları yakalamak için sektörün tümünü izlemek	2,71	1,352
Stratejik yönetim yaklaşımları		
Üretim maliyetlerini düşürmeye önem vermek	3,38	1,003
Üretimde yüksek kalite yakalamaya önem vermek	4,25	,786
Standartların üzerinde kalite yakalamaya önem vermek	4,00	,843
Müşterinin hızlanma taleplerine önem vermek	3,54	,922
Yazılı vizyona sahip olmak	2,54	1,570
Yazılı misyona sahip olmak	2,63	1,593
Çalışanlara karar almada yol gösterecek yazılı belgelere sahip olmak	2,17	1,226
Başka işletmelerle ortaklık ilişkisi kurmaya yatkınlık	2,67	1,226
İşletmenin kendi kaynakları ile büyümeyi tercih etmesi	3,96	,849
Sektörün belli bir kısmında hizmet vermek	3,13	1,409
Belli bir coğrafyada hizmet vermek	2,08	1,200
Belli bir müşteri kitlesine hizmet vermek	2,50	1,305
Belli bir ürün tipinde uzmanlaşmış olmak	2,79	1,202
Yönetim sistemini düzenli olarak güncellemek	2,50	1,167
Sözleşme ve ihale yöntemlerini düzenli olarak yenilemek	2,79	1,304
Karşılaşılan sorunların tekrarlanmamasına yönelik sistemli çalışmak	3,58	1,088
Yeni üretim tekniklerini kullanmak	3,96	,898
Sektörün farklı bölümlerinde de hizmet vermeyi amaçlamak	3,13	1,347
Ürün yelpazesini düzenli olarak yenilemek ve geliştirmek	3,25	1,176
Ürünlerini müşterisine tanıtmak için çalışma yapmak	2,79	1,271
Etkin bir internet sitesine sahip olmak	2,67	1,226
Bilgisayar sistemlerini iş hayatında kullanmak	3,21	1,368

Organizasyon ve yapı

Literatür, inşaat sektöründeki KOBİ'lerin kurumsallaşmasını tamamlamamış, bir ya da birkaç lider yönetici tarafından yönetilen işletmeler olduğunu göstermektedir. Yönetici işletmesini otoriter bir şekilde yönlendirmektedir. Dolayısı ile bu kişinin değer, amaç, istek ve

davranışları işletmenin yönetim şeklindeki en belirleyici etmenler olmaktadır. Literatür aynı zamanda, KOBİ'lerin basit bir yönetim şemasına sahip olduğunu da ortaya koymaktadır. Örgütlenmede, yönetimden en alt kademeye kadar olan basamak sayısı azdır ve bölümlenmeden pek söz edilemez. İşletme çalışanları çok yönlü çalışmak durumundadır. Gerek mali kısıtlılıklar, gerekse çok sayıda çalışanın kontrol edilmesinde yaşanacak zorluklar nedeniyle KOBİ yöneticileri az sayıda kişi çalıştırmayı tercih edebilmektedir. Bu durumda işletmede çok sayıda yapılacak iş kalemi bulunmasına rağmen bu işlerin her biri için ayrı bir uzman çalıştırılmayacaktır. Sonuç olarak bir çalışan birçok iş kalemi üzerinde uzmanlaşmak zorunda kalacaktır.

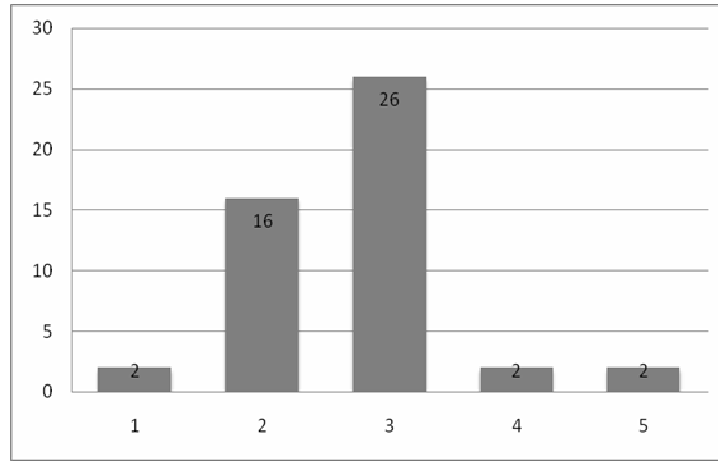
Anket sonuçları, katılımcı işletmelerin önemli bir kısmında (Tablo 4-1, $\mu=1,96$) çalışanların iş tanımlarıyla ilgili yazılı bir belge bulunmadığını göstermiştir. Bu durum işletmelerin kurumsallaşmalarını tamamlamamaları, hatta belki de bu konuda bir çalışma yapmamaları nedeniyle ortaya çıkmış olabilir. Alınan sonuçlar literatürde açıklanan kurumsallaşma yetersizlikleriyle örtüşmektedir. Çalışanların iş tanımlarının belgelenmemesinin bir diğer nedeni de KOBİ çalışanlarının birden fazla görev üstlenme zorunluluğu olabilir. KOBİ'lerde görev tanımlarının, işletmenin içinde bulunduğu duruma göre değişebilecek esnekliğe sahip olması beklenmektedir. Böylece çalışanlar bir görev üzerinde odaklanmayacak, gerekli durumlarda uzmanlık alanlarının dışındaki görevleri de üstleneceklerdir. Oysa belgelenmiş görev tanımları bireylerin yapacakları işi belli sınırlar içinde tanımlayacak ve onları bir iş üzerine odaklanmaya teşvik edecektir. KOBİ yöneticilerinin bu durumdan çekindiği düşünülebilir.

Anketten elde edilen diğer bir sonuç da, işletmelerde en üst kademenin, çalışanları ile yönetim kararlarını paylaşmaya çoğu zaman istekli olduğudur (Tablo 4-1, $\mu=3,54$). Yönetimin bu istekliliği çalışanların yaptıkları işle ilgili bilgilerinin güncellenmesine ve bu sayede yapılabilecek olası hataların engellenmesine olanak verecektir. Ayrıca düzenli bilgi paylaşımı sayesinde çalışanların yönetim ile daha yakın ilişki kuracağı da düşünülebilir. Ancak bu durum çalışanların tümünün işletme yönetimine aynı derecede yakın olduğu anlamına da gelmemektedir. Araştırma sonuçları yönetimin orta düzey çalışanların görüş ve düşüncelerine (Tablo 4-1, $\mu=3,50$) alt düzey çalışanlardan (Tablo 4-1, $\mu=2,46$) daha çok önem verdiğini göstermektedir. Dolayısı ile işletmenin örgüt yapısı basit ve bu nedenle işletme içi yakın iletişim olanağı mevcut olsa bile işletmenin tüm çalışanlarının eşit söz hakkına sahip olduğu

söylenemeyebilir. Otoriter bir biçimde yönetildiği literatürde belirtilmiş olan KOBİ’lerde tüm çalışanların eşit söz hakkına sahip olduğu demokratik bir düzen görülmemesi yadırganacak bir durum değildir. Araştırma bu anlamda literatürle paralellik göstermektedir.

Çalışma kapsamında incelenen demografik özelliklerden biri de işletmelerin örgüt yapısıdır. Bu amaçla işletmenin yönetimden en alt seviye çalışana kadar kaç kademe ile örgütlendiği sorulmuştur

Şekil 4-4 İşletmelerin örgütlenmesindeki kademe sayısı



Şekil 4-4 de görüldüğü üzere, alınan sonuçlarda örgütlenmedeki kademe sayısı en az 1 en çok da 5 olarak belirtilmiştir. İşletmelerin çoğunluğunun ise 2 ya da 3 kademe şeklinde örgütlendikleri görülmektedir. Bu durum inşaat sektöründeki KOBİ’lerin basit bir örgüt kurgusuna sahip olduğunu belirten görüşü doğrulamaktadır.

Anket çalışmasının işletmelerin örgüt yapısını incelediği bölümde son olarak işletmelerin personel ihtiyacını geçici sözleşmeli eleman ile karşılama eğilimleri sorgulanmıştır. Bulgular katılımcı KOBİ’lerin çoğunlukla çalışanlarını kalıcı olarak istihdam etmek istediğini ortaya koymuştur (Tablo 4-1, $\mu=2,88$). KOBİ’lerin kalıcı çalışan tercihinde bulunmalarının bir nedeni işletmenin eline geçen bilginin içselleştirilme gereksinimi olabilir. Sektörde tedarik zincirleri proje tabanlı olarak kurulmakta ve kısa süreli olmaktadır. Bu projelerden ve tedarik zincirindeki ortaklıklardan elde edilen deneyim, işletmenin içselleştirmesi gereken bilgidir. Söz konusu içselleştirmede kullanılacak önemli araçlardan biri çalışanların bu deneyimlerini birbirleri ile paylaşmasıdır. Geçici sözleşmeli çalışanların edindikleri deneyimleri paylaşma fırsatı bulamadan beraberlerinde götürme tehlikeleri vardır. Bu durumda işletmenin bilgiden faydalanması mümkün olamayacaktır. Ayrıca örgütlenme sorunları yaşayan ve az sayıda

çalışan ile hayatlarını sürdüren KOBİ'lerde bireylerin hatasız ve verimli çalışabiliyor olmaları, yaptıkları işi sahiplenmeleri ve katkıda bulunmaları önemlidir. Geçici sözleşmeyle çalıştırılan bireylerin sahiplenme duygusunu daha az yaşayacakları söylenebilir. KOBİ yöneticilerinin bu nedenlerle geçici sözleşmeli çalışanlara tam olarak güvenemedikleri ve onları tercih etmedikleri düşünülmektedir.

Dış çevre ile ilişkiler

İşletmelerin bir strateji belirleyebilmesi için faaliyette bulunduğu pazarı ve iş çevresini doğru bir biçimde analiz etmesi gerekmektedir. Pazarda bulunulacak konum, müşteri kitlesinin seçilmesi, teknolojik yeniliklerin takibi ve yani iş fırsatlarının yakalanmasına ilişkin veriler yapılacak dış çevre analizi ile elde edilebilir. Sektörde yaşanan hukuki- politik ve ekonomik gelişmeler de işletme yönetiminin analiz etmesi gereken konulardır. Literatür, KOBİ'lerin müşterileri ile kurabildikleri yakın ilişkiler sayesinde alıcı kitlesinin ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verebileceğini göstermektedir. Bu durum KOBİ'lerin büyük rakiplerine karşı üstünlüklerinden biridir. Ancak KOBİ yöneticilerinin iş çevresi ile ilgili bilgi toplamaya ve bunları değerlendirerek çözüm üretmeye vakit bulamadığı da literatürde belirtilmektedir. Zaman ayrılrsa bile işletme biliminde uzman olmayan yöneticilerin verimli analizler yapması mümkün olamamaktadır. Bu durum literatürde KOBİ'ler adına bir zayıflık olarak gösterilmektedir. Ayrıca teknolojik gelişmelerden yararlanma konusunda yavaş kalınması ve mali sıkıntılar nedeniyle teknoloji alanındaki gelişmelerin takip edilememesi de literatür tarafından KOBİ'ler adına ortaya konulan bir eksikliktir.

Yapılan anket çalışmasında katılımcı işletmelerin dış çevre ile kurdukları ilişki, müşteri kitlesinin yapısının analizi, ekonomik koşulların analizi, hukuki-politik gelişmelerin analizi ve yeni iş fırsatları yakalayabilmek için sektörün tümünün izlenmesi başlıkları altında incelenmiştir. İşletmelerin bu başlıklarda analiz yapma eğilimleri bir grafik haline getirilmiştir. Bu grafik şekil 4-5'de görülebilir.

Tablo 4-1 de görüldüğü üzere işletmeler, teknolojik gelişmelerin analizini yapma konusunda çoğunlukla olumlu yanıt vermişlerdir (Tablo 4-1, $\mu=3,50$). Ekonomik koşulların analizinin ise KOBİ'ler tarafından bazen yapıldığı görülmektedir (Tablo 4-1, $\mu=3,00$). Bunlar dışındaki analizler olan; iş fırsatları (Tablo 4-1, $\mu=2,71$), müşteri kitlesinin yapısı (Tablo 4-1, $\mu=2,75$), hukuki- politik gelişmeler (Tablo 4-1, $\mu=2,91$) ile ilgili yanıtlar çoğunlukla olumsuzdur. Sonuçlar pasta grafikten okunan oranlara yansımaktadır.

Anket çalışması katılımcı işletmelerin müşteri kitlesinin yapısını analiz etmeye sıcak

bakmadıklarını göstermektedir. Bu sonucun ilk bakışta, KOBİ'lerin müşterileri ile sıcak ilişkiler kurarak onların ihtiyaçlarını önceden fark edebildiğini belirten literatürle çeliştiği düşünülebilir. Ancak başka bir açıdan bakılarak, müşterileri ile sıcak ilişki kuran KOBİ'lerin, alıcı isteklerini önceden tahmin etmekten çok belirtilen istekleri doğru biçimde yerine getirmeyi hedeflendiği de söylenebilir. Katılımcı işletmeler ayrıca iş fırsatları elde edebilmek için sektörün tamamını izlemeye de önem vermemektedirler. Olgunluğa ulaşmış olan inşaat sektöründe KOBİ'lerin, girişimci yenilikler yaparak müşterilerini bulmak yerine ellerinde olan müşterileri mümkün olduğunca memnun ederek onlar üzerinden yeni iş olanakları yakalamaya önem verdikleri düşünülebilir. Dolayısı ile inşaat sektöründeki KOBİ'ler arz-itaşlı pazarlama stratejileri yerine talep-çekişli stratejiler geliştirmiş olabilirler.

Çalışmaya katılan KOBİ'ler, pazarı etkileyen ekonomik koşulları sürekli olmasa da analiz ettiklerini ancak pazarı etkileyecek olan hukuki-politik gelişmeleri çoğunlukla incelemediklerini belirtmişlerdir. Literatür, KOBİ yöneticilerinin genellikle kendi alanında uzman ancak işletme bilimi konusunda yetersiz kişiler olduğunu belirtmektedir. Hem işletmesinin örgütsel sorunlarıyla uğraşan hem de uzman olduğu alanda başarısını sürdürmek durumunda olan yönetici, yetkin olmadığı ekonomik, hukuki ve politik gelişmeleri takip etmek ve değerlendirmek konularında zorlanmaktadır. Araştırma sonuçları bu noktada literatür ile uyum sağlamaktadır. İşletmelerin ekonomik gelişmelere hukuki- politik gelişmelerden daha çok önem vermesi, sektörün ekonomik dalgalanmalara karşı savunma geliştirmeye vermiş olabileceği önemle açıklanabilir. Geçmişte birçok ekonomik kriz atlatmış olan Türk inşaat sektöründe faaliyet gösteren her işletme yöneticisi kendini, belirli bir düzen içinde olmasa da, ekonomik gelişmeleri takip etmek zorunda hissediyor olabilir. Bu durumun işletme yöneticilerine ekonomi üzerine belli ölçüde yorum yapma becerisi kazandırmış olması mümkündür. Hukuki-politik gelişmeler ise yönetim için ancak gerekli olduğu zamanlarda incelenen konular olabilir. KOBİ'lerin bu konularda kendileri çalışma yapmaktansa muhasebe ya da hukuk üzerine uzmanlaşmış işletmelerle birlikte çalışmayı tercih ettikleri düşünülebilir.

Literatür KOBİ'lerin teknolojik gelişmelerin takibinde yavaş kaldığını belirtmektedir. Anket çalışmasının sonuçları ise katılımcı işletmelerin teknolojik gelişmelerin takibine, araştırılmış olan diğer tüm çevresel etkenlerden daha çok önem verdiğini ortaya koymaktadır. Bu noktada çalışma literatürden farklı sonuçlar bulmuştur. Tüm kısıtlı olanaklarına rağmen KOBİ'ler, rakiplerinden farklılaşmayı teknolojik olanaklarını güncel tutarak sağlayabileceklerini keşfetmiş olabilirler. Bu sonuç aslında bir sürpriz değildir. Literatürün genelinin aksine, Acar (2005) yapmış olduğu çalışmada, Türk inşaat sektöründe bulunan işletmelerin kendi

boyutlarına uygun teknolojik yenilikleri bulmakta yetenekli olduklarını belirtmektedir. Olgunluğa ulaşmış olan inşaat sektöründe birçok rakip arasında yer edinmeye çalışan KOBİ'ler farklılaşmanın önemini anlamış olabilirler. Yeni teknolojileri rakiplerinden önce kullanıyor olmak işletmenin verimini ve müşteri gözündeki güvenilirliğini arttırabilir. KOBİ'lerin teknolojik gelişmelere olan ilgisi bu yolla açıklanabilecektir.

Faaliyet gösterilen iş çevresinin işletmeler tarafından sürekli takibi, doğru iş stratejileri geliştirilebilmesi için gerekli bir başlangıçtır. Buna karşı araştırma, katılımcı KOBİ'lerin çevre analizine gerekli önemi vermediğini göstermektedir. Literatür KOBİ'lerin pazardaki gelişmeleri öngörmekten çok mevcut duruma uyum sağlamayı hedefleyen stratejiler izlediklerini belirtmektedir. İşletmelerin çevre etmenlerine fazla yoğunlaşmıyor olmaları bu söylemi doğrular niteliktedir.

Stratejik yönetim yaklaşımları

Bir vizyon ve misyon belirlenmesiyle başlayan stratejik planlama süreci daha sonra stratejik analizlerin yapılması ile devam eder. Sürecin sonunda ise analizlerden elde edilen veriler ışığında stratejik kararlar alınır. Vizyon işletmenin gelecekte varması istenen nokta, misyon ise bu noktaya ne şekilde varılacağını ortaya koyan bir bildiridir. Stratejik analiz ise işletmenin örgütlenmesinin ve yetilerinin araştırıldığı, faaliyette bulunulan pazarın yapısı ve işletmenin hedef kitlesi gibi dış koşulların anlaşılmasına çalışıldığı süreçtir. Bu sürecin sonunda elde edilen veriler ışığında işletme yönetimi strateji tasarımı aşamasına geçebilir. Bu aşamada pazarda farklılaşmak, maliyet liderliğini ele geçirmek ya da pazarın bir bölümüne odaklanmak gibi temel stratejiler geliştirilir. Bunlara ek olarak işletmenin ne şekilde büyüyeceği, bilgi yönetimini nasıl yapacağı, teknolojik gelişmeleri nasıl değerlendireceği, hangi pazarlama yöntemlerini kullanacağı ve örgüt yapısını ne şekilde güncelleyeceğine yönelik kararlar da yine tasarım aşamasında alınmalıdır.

Anket çalışmasının bu bölümünde işletmelerin stratejik planlamayı ne şekilde yaptıkları araştırılmaktadır. Araştırma iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Bunlardan ilki işletmelerin temel stratejik hedeflerinin sorgulanmasıdır. İkinci aşamada ise tercih edilen temel stratejilerin hangi yöntemlerle uygulandığı incelenmektedir.

Temel stratejilerin sorgulanması ile kaliteli üretim yapmak, düşük maliyet ile üretim yapmak ve hızlı üretim yapmak şeklinde sıralanabilecek üç stratejiden hangilerinin KOBİ'ler tarafından tercih edildiği anlaşılmasına çalışılmıştır. Söz konusu stratejilerden düşük maliyetle üretim ve hızlı üretim yapmaya eğilim birer soru ile araştırılmaktadır. İşletmelerin kaliteli

üretim yapmaya yönelimi ise iki soru ile ölçülmektedir. Bunun nedeni kalite kavramının her işletme tarafından aynı şekilde algılanmayacağı endişesidir. Kalite bir işletme tarafından standartlara uygun üretim yapmak şeklinde algılanabilirken bir diğer işletme standartların üzerinde yapılan üretimi kaliteli olarak adlandırabilir. Tez çalışmasında bu iki algı şeklinin ayrılması önemlidir. Bu ayırım sayesinde işletmelerin standartlara uygun üretim yapmaya verdikleri değer yanında, kalite standartlarının üzerine çıkarak rakiplerinden farklılaşma istekleri de anlaşılabilecektir.

Anket sonuçları işletmelerin yüksek kalite ile üretim yapmaya (Tablo 4-1, $\mu=4,25$) diğer temel stratejilerden daha fazla önem verdiğini göstermektedir. Bu sonuç Türk inşaat sektöründeki KOBİ'lerin farklılaşma stratejisi uygulayarak rakiplerine üstünlük sağlamaya çalıştıklarını ve kaliteli üretim yapmaya yöneldiklerini düşündürmektedir. Ancak bu çıkarımı yapmadan önce işletmelerin kalite anlayışının daha önce bahsedildiği gibi kontrol edilmesi gereklidir. Standartlara uygun kalitede üretim yapıyor olmak, birçok rakip arasında var olmak isteyen bir işletme için zaten bir zorunluluk olmalıdır. Üretim kalitesi bu standartların altında olan işletmenin pazarda başarılı olamamaları söz konusudur. Dolayısıyla kaliteyi standartlar düzeyinde algılamak, kalite üzerinden farklılaşmak için yeterli olmayacaktır. Ankete katılan işletmeler standartların üzerinde kaliteli üretim yaptıklarını belirtmiştir (Tablo 4-1, $\mu=4,00$). Böyle bir durumda işletmelerin gerçekten de yüksek kalite sayesinde farklılaşmaya çalıştıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılan işletmeler en az önemi düşük maliyet ile üretim yapmaya verdiklerini belirtmişlerdir (Tablo 4-1, $\mu=3,38$). Literatür farklılaşma stratejisi uygulayan bir işletmenin maliyetten çok kaliteyi öne çıkarmaya odaklanacağını belirtmektedir. Anketten alınan bu sonuç da işletmelerin farklılaşma stratejisini tercih ettikleri görüşünü desteklemektedir. KOBİ'ler mali sıkıntılar yüzünden tedarikçilerden genellikle çok miktarda malzemeyi toplu halde alamamaktadırlar. Bu nedenle tedarikçilerini fiyat indirmeye zorlayamayan KOBİ'ler üretimde maliyet düşürmek için işçilikten fiyat kırmak ya da kalitesiz malzeme kullanmak gibi yollara başvurmak durumunda kalabilirler. Bu yollara başvurmak orta ve uzun vadede işletmenin müşteri kaybetmesine neden olabilecektir. KOBİ'lerin böyle bir tehlikenin farkında oldukları ve stratejilerini buna göre belirledikleri anlaşılmaktadır.

Anket sonuçları işletmelerin müşterilerin işi hızlı yapmaları yolundaki isteklerini dinlemeye de çok yanaşmadıklarını ortaya koymaktadır. KOBİ'lerin kaliteli üretimden vazgeçmemek adına gerektiğinde müşterisine karşı çıkmayı göze aldığı görülmektedir. Bu durumda işletmelerin farklılaşma amaçları konusunda bilinçli oldukları ve mümkün olduğunca bu

amaçlarından sapmamayı tercih ettikleri söylenebilir. Ancak gerek maliyet düşürme, gerekse de müşterilerin hızlanma yönündeki baskıları (Tablo 4-1, $\mu=3,54$) konularına işletmeler tam anlamıyla kayıtsız kalamamaktadır. Alınan sonuçlar işletmelerin bu konularda net bir olumsuzluk içinde olmadıklarını ve çoğunlukla ılımlı bir tutum sergilediklerini göstermektedir. Birçok rakip arasında var olmaya çalışan KOBİ'ler için müşteri istekleri azımsanmayacak bir öneme sahiptir. Bu durumda işletmelerin müşteri isteklerini mümkün olduğunca yerine getirirken kaliteli üretimlerinden ödün vermemeye çalışmaları gerekmektedir. Ankete cevap veren işletmelerin temel stratejilerden herhangi birine yoğunlaşıp diğerlerini tamamen göz ardı etmemiş olmaları bu şekilde açıklanabilir.

İşletmelerin pazarda var olabilmek ve başarıya ulaşmak için hangi temel stratejileri benimsediklerinin incelenmesi ile bu bölümün ilk aşaması tamamlanmıştır. İkinci aşamada ise işletmelerin bu temel stratejilerin hayata geçirmek için başvurdukları yöntemler anlaşılmaya çalışılacaktır. Ayrıca KOBİ'lerin bilinçli ve düzenli bir stratejik planlama yaklaşımına sahip olup olmadıkları yine bu aşamada araştırılmaktadır.

Araştırma kapsamında KOBİ'lere ait yazılı bir vizyon ve misyonun varlığı sorgulanmıştır. Bu belgelere sahip olan işletmelerin stratejik planlama yapmaya ve kurumsallaşmaya adım attıkları söylenebilir. Stratejiler belirli bir amaca ulaşmak için izlenecek yollardır. Vizyon kavramı işletmenin ana stratejilerini belirleyebilmesi için gereken amacı tanımlamaktadır. Misyon kavramı bu amaca giden yolların belirlenmesinde rehberlik etmekte, işletme çalışanlarına aldıkları kararlarda yol göstermektedir. Bu kavramların yazılı hale getirilmesi ise kurumsallaşmaya verilen önemi vurgulamaktadır. Ankete katılan KOBİ'lerin çoğunluğu bu belgelerden yoksun olduklarını bildirmişlerdir (Tablo 4-1, vizyon $\mu=2,54$, misyon $\mu=2,63$). Bu veriler ışığında işletmelerin, stratejik planlamanın temel kavramlarına yeterli önemi vermedikleri söylenebilir. Ancak bu yargıda bulunmadan önce anketi cevaplayan kişilerin söz konusu kavramları doğru anladıklarından emin olunmalıdır. İşletmeler adlandıramamış olsalar bile kendilerine bir vizyon ve misyon belirlemiş olabilirler. Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla işletmelere, çalışanlarına kararlarında yol gösterecek yazılı belgelere sahip olup olmadıkları sorulmuştur. Böylece işletmelerde bir misyon belgesinin varlığı farklı bir yoldan kontrol edilmiştir. KOBİ'lerin bu soruya da yanıtları olumsuzdur. Sonuçlar ankete katılan işletmelerin stratejik planlama sürecine doğru bir başlangıç yapmadığını belirtmektedir. İşletmeler stratejik kararları belirli bir düzen içerisinde değil kısa vadeli durumlara uygun ve düzensiz şekilde alıyor olabilirler. Literatür, pazarın yapısını değiştirme gücü olmayan KOBİ'lerin pazarın anlık değişimlerine uygun ve hayatta kalmaya yönelik

hareket edebileceklerini belirtmektedir. Sonuçların literatürü desteklediği söylenebilir. Ayrıca KOBİ yöneticileri, işletme biliminde sistemli bir şekilde sunulan planlama yöntemleri yerine kendi deneyimlerinden elde ettikleri pratik yöntemleri tercih etmeleri olasıdır. Böyle bir durumun çalışmanın geri kalan verileri de ortaya konulduktan sonra tartışılmasında fayda görülmektedir.

İşletmelerin izleyebileceği büyüme stratejileri de araştırma kapsamında incelenmektedir. Belli bir başarı düzeyine ulaşan KOBİ'lerin büyümeyi düşüneceği literatürde belirtilmektedir. Daha önceki bölümlerde bu büyümenin doğrudan büyüme, çeşitlenme ve diğer işletmelerle birleşme yoluyla gerçekleştirilebileceğinden bahsedilmiş, bunun yanında işletmelerin stratejik ortaklıklar da kurabileceği belirtilmiştir. Buna dayanarak hazırlanan sorular ile işletmelerinin doğrudan büyümeye, başka işletmelerle ortaklık kurmaya ve pazarın farklı bölümlerine doğru genişlemeye olan ilgileri sorgulanmıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğu kendi iç kaynakları ile büyümeyi hedeflemektedirler (Tablo 4-1, $\mu=3,96$). Bu durumda işletmelerin doğrudan büyüme ya da çeşitlenme stratejilerinden birine yöneldikleri düşünülebilir. Doğrudan büyüme işletmenin bulunduğu pazar faaliyet alanını değiştirmeden, kendi iç kaynaklarını kullanarak genişlemesi anlamına gelmektedir. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler ellerindeki ürünleri yenileyerek ve yeni müşterilere ulaşarak pazar paylarını geliştirmeye çalışırlar. Çeşitlenme stratejisi uygulayan işletmeler de kendi kaynakları ile büyümeyi hedeflerler. Ancak bu defa büyüme pazarın farklı bölümlerine doğru gerçekleştirilir. İşletmeler bunu ellerindeki mevcut ürünleri kullanarak ya da yeni ürünler geliştirerek pazarın farklı faaliyet alanlarındaki müşterilere de ulaşmaya çalışırlar. Bu stratejinin yararı, işletmenin mali risklerini dağıtmasıdır. Pazarın farklı alanlarında faaliyet göstermek, bir alanda zarar edilse bile diğer bir alandan elde edilecek karla mali dengenin korunmasına imkan verecektir. Bunun yanında farklı bir pazar kolunda yaptığı üretimi diğer kollarındaki üretimi için malzeme olarak kullanabilen bir işletme kendi kendinin tedarikçisi olacağından dışa bağımlılığı azalacak ve karı oranı artabilecektir. Ankete katılan KOBİ'lerin doğrudan büyüme ve çeşitlenme stratejiden hangisini benimsediklerini anlayabilmek için işletmelerin pazarın farklı alanlarında faaliyet gösterme eğilimi sorgulanmıştır. Katılımcıların yarısından fazlası bu soruya olumlu yanıt vermiştir (Tablo 4-1, $\mu=3,13$). KOBİ'lerin çeşitlenme stratejisinin faydalarının farkında oldukları söylenebilir. Bununla birlikte kendi iç kaynaklarıyla büyümeye verilen olumlu yanıtların oranı, farklı pazar alanlarına yayılma ya verilen olumlu yanıtlardan yüksektir. Dolayısıyla bazı işletmelerin doğrudan büyümeyi tercih ettikleri görülmektedir. Pazardaki mevcut faaliyet alanında gelişen

bir işletmenin kendi uzmanlık alanı olan bir konumda, tanıdığı bir müşteri kitlesine hizmet verecektir. Farklı bir pazar bölümüne hizmet edecek işletme ise yeni bir üretim şekli ve müşterileri kitlesi ile çalışmak zorunda kalacaktır. Doğrudan büyüme stratejisinin bazı yöneticiler tarafından tercih edilmesinin nedeni bu yeniliklerin getireceği olası risklerden uzak durmak olabilir.

Farklı işletmelerle birleşmek işletmelerin birbirlerine çalışan ve deneyim aktarması ile yönetim başarımları yükselebilir. Ayrıca farklı pazar bölümlerinde bulunan işletmelerin birleşmesi ile çeşitlenme sağlanacak, mali riskler değişik pazar alanlarına yayılabilecektir. Stratejik ortaklıklar sayesinde ise işletmelerin tedarikçilerden çok miktarda malzeme almaları ve böylece ölçek ekonomisi yakalamaları mümkün olabilecektir. Bunun yanında işletmeler oluşturabilecekleri bilgi ağları ile iletişimlerini arttırabilecek, bilgi değişimi sayesinde verimliliklerini arttırabileceklerdir. Alınan sonuçlar KOBİ'lerin başka işletmelerle ortaklık kurmaya sıcak bakmadıklarını göstermektedir (Tablo 4-1, $\mu=2,67$). Literatür KOBİ sahiplerinin kendi işlerini kurma nedenlerinden birinin bağımsızlık elde etme isteği olduğunu söylemektedir. İşletme sahiplerinin farklı işletmelerle ortaklık kurmak istememesinin nedeni bu olabilir. Ancak bu çekince işletmelerin birleşmesi durumunda geçerli olacaktır. Farklı işletmelerle kurulacak olan stratejik ortaklıkların iş sahibinin bağımsızlığını çok da etkilemesi beklenmez. Böyle bir durumda güven etkeni yöneticileri şüpheye düşürüyor olabilir. İnşaat sektöründe tedarik zincirleri proje süresiyle kısıtlı olarak kurulmaktadır. Her projede ihtiyaç duyulan uzmanlık alanları farklı olabileceğinden aynı işletmelerin uzun süre bir arada çalışamayacakları, her projede farklı ortaklıklar kurmak durumunda kalacakları düşünülebilir. Dolayısı ile işletmelerin birbirlerini tanımaya yetecek vakitleri olamayacaktır. Böyle bir ortamda güvene dayalı ilişkiler kurulmasında zorluklar yaşanabilir.

Çalışmada üzerinde durulan konulardan bir diğeri de KOBİ'lerin odaklanma stratejisi uygulayıp uygulamadıklarıdır. Literatür küçük ölçekli işletmelerin, pazarda rakiplerinin ulaşamayacağı ya da varlığını keşfedemedikleri, büyük ölçekli işletmelerinse ilgilenme gereği duymadığı niş bölümlere yerleşerek var olabileceklerini belirtmektedir. İşletme, rakiplerinin ulaşamadığı bir coğrafi bölgeye ya da müşteri kitlesine hizmet götürerek, rakiplerin yapamadığı, uzmanlık gerektiren bir üretim yaparak, ya da pazarın bakir bir bölgesine yerleşerek bu stratejiyi uygulayabilir. Niş bölüm elde tutulduğu sürece odaklanma stratejisi kazanç getirecektir. Ancak büyük ölçekli işletmelerin bu nişleri fark etmesi ya da küçük ölçekli rakiplerden gelecek hamleler gibi nedenlerle, odaklanılan pazar bölümünün kaybedilmesi durumunda işletme ciddi zararlara uğrayabilir. Özellikle inşaat gibi olgunluğa

ulaşmış bir sektörde, çok sayıda aynı yeteneğe sahip işletme rekabet içinde bulunmaktadır ve bu durum zaten sayısı az olan niş bölümlerde yerleşmiş KOBİ'ler için tehlike oluşturmaktadır. Dolayısıyla odaklanma stratejisi inşaat sektöründeki KOBİ'lere bazı üstünlükler sağlayabilecek olsa da uzun vadede işletmelerin zor duruma düşmesine de sebep olabilecektir.

KOBİ'lerin odaklanma stratejisini kullanma oranları dört alanda ölçülmeye çalışılmıştır. Bunlar; sektörün belli bir alanına odaklanmak, belli bir coğrafi bölgeye odaklanmak, belli müşteri kitlesine odaklanmak ve belli bir ürün tipi üzerinde uzmanlaşmak şeklinde sıralanabilir. Araştırmaya katılan işletmeler yalnızca sektörün belli bir alanında odaklanmaya olumlu yanıt vermişlerdir. Geri kalan soruların çoğunluğu olumsuz yanıtlar almıştır. Sonuçlar KOBİ'lerin belirli bir faaliyet alanı içinde uzmanlaşmaya değer verdiklerini göstermektedir (Tablo 4-1, $\mu=3,13$). İçinde bulundukları faaliyet alanında deneyimli ve tanınıyor olmak işletmeler için önemli olabilir. Göreceli olarak yüksek miktarda yatırım gerektiren inşaat projelerinde müşterilerin deneyimsiz işletmelerle riske girmektense deneyimli işletmeleri tercih edeceklerini söylemek yanlış olmayacaktır. Böyle bir durumda başarıyla bitirilmiş projelerden oluşan bir portfolyo işletmeler için bir pazarlama aracı konumundadır. Bu nedenle KOBİ'ler pazardaki faaliyet alanlarında başarılı olmaya ve kaliteli işler yapmaya odaklanıyor olabilirler. Bunun dışındaki odaklanma alanları ise rakipler tarafından ele geçirilebilirler ve işletmeye sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayamayabilirler. Olgunluğa ulaşmış, çok sayıda rakip işletmeyi içinde bulunduran inşaat sektöründe odaklanma stratejisi uygulamanın zorlukları, işletmeler tarafından anlaşılmış olmalıdır.

KOBİ'ler için uygulanabilecek stratejik planlama yöntemlerinin açıklandığı tezin 3.Bölümünde Pringle, Kroll ve Wright'ın önermiş olduğu jenerik stratejilerden bahsedilmiştir. Araştırmacılar bir KOBİ'nin hem maliyet düşürmeyi hem de farklılaşmayı aynı anda başarabileceğini savunmaktadır. Bunu yapabilmek için işletmenin sistem yenilikleri, süreç yenilikleri, ürün yenilikleri ve kalite artırımı konularında kendini geliştirmesi gerekmektedir. Anketin stratejik yönetim yaklaşımları bölümünün ilk aşamasından elde edilen bulgular KOBİ'lerin kaliteli üretime değer vermekte olduğunu göstermiştir. Şimdi değerlendirilmekte olan ikinci aşamada ise işletmelerin sistem, süreç ve ürün yenilikleri konularına ne kadar önem verdikleri tartışılmaktadır. Bu doğrultuda işletmelere yönetim sistemini düzenli olarak güncelleme, sözleşme ve ihale yöntemlerini düzenli olarak yenileme, iş yaşamında karşılaşılan sorunların tekrarlanmamasına yönelik düzenli çalışmalar yapma, yeni üretim tekniklerini kullanma ve ürün yelpazesini sürekli olarak yenileme konuları ile ne kadar

ilgilendikleri sorulmuştur.

Anketi yanıtlayan işletmelerin çoğunluğu, yönetim sisteminde güncelleme yapma (Tablo 4-1, $\mu=2,50$) ve sözleşme yöntemlerini iyileştirme konularında düzenli çalışmalar yapmadıklarını bildirmişlerdir (Tablo 4-1, $\mu=2,79$). Sonuçlar işletme yönetiminin, işletmeyi idare şeklini sorgulamaya yanaşmadığını göstermektedir. Literatür KOBİ yöneticilerinin otoriter bir yapısı olduğunu belirtmektedir. Bu yapıdaki bir yöneticinin, yöntem ve değerlerinden kolaylıkla vazgeçmeyeceği düşünülebilir. İşletmelerin yönetim sisteminde güncelleme yapmaya önem verilmiyor olması bu şekilde açıklanabilir. Oysa yönetimin çalışma prensiplerini düzenli olarak gözden geçirmesi ve yenilemesi örgütün işleyişinde oluşabilecek aksaklıkların önlenmesinde ve işletmenin değişen pazar koşullarına uygun şekilde yönlendirilmesinde faydalı olabilecektir. Böylece işletmenin verimliliğini arttırarak üretim maliyetlerini düşürecek süreç ve sistem yenilikleri gerçekleştirilebilir. Sözleşme ve ihale yöntemlerinin yenilenmesi ise işletmenin verdiği hizmetlerde mali kayıplarını azaltırken hizmet hızını arttıracak değişikliklerin yapılmasını sağlayabilecektir. Proje süre ve ücretlendirmelerinin daha doğru yapılması, verilecek hizmetin yapısının daha iyi tanımlanması gibi yenilikler sayesinde işletme kendi çıkarlarını koruma ve müşterisinin isteklerine cevap verme konularında başarısını arttırabilecektir.

Verimliliğin arttırılmasında ve maliyelerin düşürülmesinde rol oynayabilecek bir etmen de önceki işlerde yapılmış hataların analiz edilmesi ve tekrarlanmamaları için önlemler alınmasıdır. KOBİ'lerin çoğunluğu böyle bir çalışmayı gerçekleştirdiklerini bildirmektedirler (Tablo 4-1, $\mu=3,58$). Ancak yönetim sistemlerini değiştirmeye sıcak bakmayan işletmelerin önceki hatalarından ders çıkardıklarını belirtmeleri bir çelişki yaratmaktadır. Bu durum KOBİ'lerin yönetim dışı çalışanları ilgilendiren hatalara odaklandıklarını akla getirmektedir. Oysa işletmenin yönetimden en alt kadroya kadar bir bütün olarak düşünülmesi daha doğru olacaktır. Çünkü alt kademenin yaptığı hataların kökleri gerçekte yönetim hatalarına uzanabilmektedir. Dolayısıyla yönetim düzenindeki hataları görmezden gelerek örgüt içindeki aksaklıkların düzeltilmesi her zaman mümkün değildir. Yine de KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunları analiz ederek bunların çözümlerinden içselleştirilmiş bilgi elde etmeye çalışmaları olumlu bir yaklaşımdır. İşletmelerin bu yaklaşımları yönetim düzeninde oluşturulacak yenilikçi bir yapı ile birleştirilebilirse üretim maliyetlerini düşürecek sistem ve süreç yenilikleri yapmanın yolu açılmış olacaktır. Süreç yenilikleri sipariş alma ve dağıtma tekniklerinin arttırılması gibi konuları kapsarken sistem yenilikleri, işletmenin pazarlama, dağıtım, satın alma gibi faaliyetlerinde hızlanmayı ve giderleri azaltmayı hedeflemektedir.

Anket sonuçları işletmelerin maliyet düşürmeye yönelik bu yenilikleri yapacak yönetim yapısını geliştirmekte eksik olduğunu göstermektedir .

KOBİ'ler Pringle, Kroll ve Wright'ın bahsettiği maliyet düşürme stratejilerini uygulamaya yönelik çalışmalar yapmasalar da farklılaşma stratejisine önem verdikleri anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğu yeni üretim tekniklerini kullanmakta olduklarını belirtmişlerdir (Tablo 4-1, $\mu=3,96$). Ayrıca KOBİ'ler ürün yelpazelerini sürekli yenilediklerini de bildirmektedirler (Tablo 4-1, $\mu=3,25$). Ancak bu soruya verilen olumlu yanıt oranı, teknolojik yeniliklerin kullanımına kıyasla düşüktür. İnşaat sektöründe ürünün yapısı bu sonucu doğurmuş olabilir.

KOBİ'lerin ürün ve üretim yöntemi yenilikleri sayesinde rakiplerine karşı üstünlük kurmaya çalıştıkları söylenebilir. Fakat farklılaşma stratejisi yalnızca ürün kalitesini arttırarak ya da üretim yöntemlerini geliştirerek uygulanamamaktadır. Literatür bir işletmenin rakiplerinden farklılaşabilmesi için elindeki ürünü başarıyla pazarlayabilmesinin gereğini vurgulamaktadır. Buna karşın anket çalışmasının sonuçları KOBİ'lerin ürünlerini müşterilerine tanıtmada konusunda yeterli çaba harcamadıklarını göstermektedirler (Tablo 4-1, $\mu=2,79$). İşletmelerin çoğunluğu konuyla ilgili soruya olumsuz yanıt vermişlerdir. Ayrıca KOBİ'ler müşterilerine ulaşabilecekleri etkin bir internet sitesine de sahip olmadıklarını belirtmektedirler (Tablo 4-1, $\mu=2,67$). İşletmelerin yeni müşterilere, ellerindeki mevcut müşteriler üzerinden ulaşmayı tercih edebilecekleri daha önceki yorumlarda belirtilmiştir. Böyle bir strateji yanlış olmayabilir ancak tam anlamıyla yeterli bir pazarlama yöntemi de değildir. Literatür inşaat pazarının sadece talep çekili değil aynı zamanda arz itişli bir yapısı olduğunu bildirmektedir (Acar,2005). Öyle ise müşterilerin kendi ayağıyla işletmeye gelmesini beklemektense olara ulaşmak için yollar araması yerinde olacaktır. KOBİ'nin kendini tanıttak yazılı ve görsel araçların yanında yeterli bilgi ve fonksiyon içeren bir internet sitesine sahip olması bu yollardan en önemlileri olarak sayılabilir. Böyle araçlara sahip olunmaması ve yeterli çalışmalar yapılmaması pazarlama yöntemlerinde ve dolayısıyla uygulanmaya çalışılan farklılaşma stratejisinde eksikler bulunduğunu göstermektedir.

Son olarak çalışmaya katılan KOBİ'lerin çoğu bilgisayar sistemlerini işletme fonksiyonlarının yerine getirilmesinde kullandıklarını bildirmişlerdir (Tablo 4-1, $\mu=3,21$). Örgüt içi haberleşme, bilgi akışının sağlanması ve bilginin depolanması gibi konuların bilgisayar yardımı ile yapılıyor olması işletmenin hızını ve verimini arttırabilecek ve bu sayede maliyetlerin düşürüleşi mümkün olabilecektir. Ayrıca literatür, bünyesinde muhasebe ve hukuk danışmanlığı gibi uzmanlaşmış bölümleri bulundurmayan KOBİ'lerin bu hizmetleri

elde edebilmek için dış kaynaklama (outsourcing) yöntemini kullandıklarını söylemektedir. Örgütle ilgili verilerin elektronik ortamda işlenmesi, depolanması ve aktarılması, işletmenin danışmanları ile arasında bilgi akışını daha sağlıklı ve hızlı gerçekleştirmesine yardımcı olabilecektir. Aynı açıdan bakıldığında bilgisayar sistemlerinin kullanımının kurulabilecek stratejik ortaklıklarda da faydalı olabileceği söylenebilir. Ortaklık kuran işletmelerin bilgi paylaşımını elektronik ortam yoluyla daha güvenilir bir biçimde yapmaları mümkündür. Bilgisayar sistemlerinin kullanımının incelenmesi, anketi uzatarak cevaplayanın ilgisinin dağıtılabilmesiyle tek bir soruya indirgenmiştir. Bu nedenle KOBİ'lerin ne kadar kapsamlı sistemler kullandıkları ölçülememiştir. Literatür inşaat sektöründeki KOBİ'lerin bilgisayar ortamında excell tabloları oluşturmak ve elektronik posta yazılımları kullanmak gibi basit işlemler yapmakla yetindiklerini, daha kapsamlı ve uzmanlaşmış hizmetlerden faydalanamadıklarını ortaya koymaktadır. Uzmanlık gerektiren yazılımları edinmenin maliyetli olması ve bu yazılımları kullanabilecek kalifiye çalışanların elde bulundurulamaması böyle bir sorunun nedeni olabilir. Literatür sorunun çözümünün işletmelerin ortaklıklar kurması ve KOBİ'lere danışmanlık sağlayan kuruluşlara başvurularında yattığını belirtmektedir. Aynen malzeme tedarikçileriyle yapıldığı gibi, yazılım tedarikçilerinden de çok miktarda ürün alımı yapmak yazılım maliyetlerini aşağı çekmek için KOBİ'lere pazarlık üstünlüğü sağlayacaktır. Ürünü satmak isteyen yazılım tedarikçileri KOBİ'lere teknik destek de verebilirler. Bunun yanında KOBİ'lere danışmanlık hizmeti sunan KOSGEB gibi kuruluşların verecekleri destek sayesinde işletmeler çalışanlarını uzman yazılımların kullanımı konusunda kalifiye halede getirebilirler. Bu sayede KOBİ'lerin bilgisayar sistemlerinin sağlayacağı olanaklardan daha iyi faydalanması mümkün olacaktır.

Bulgular ve tartışma başlığı altında buraya kadar olan kısım yapılmış olan anketin bölümlerinin kendi içinde incelenmesine ve yorumlanmasına ayrılmıştır. Buradan sonraki kısımda ise bu bölümler arasındaki ilişkiler değerlendirilecektir.

Ankete katılan işletmeler doğrudan büyüme stratejisine eğilimleri olabileceğine yönelik cevaplar vermişlerdir. Ayrıca işletmeler sektörün belli bir bölümünde uzmanlaşmakta olduklarını da belirtmişlerdir. Bu iki bulgu birbirini destekler niteliktedir. Doğrudan büyüme işletmenin pazarda bulunduğu noktada kalarak genişlemesi olarak tanımlanmıştır. Bir KOBİ'nin böyle bir stratejiyi tercih etmesinin bir nedeni uzmanlaşmış olduğu alanın dışına çıkma riskinden kaçınmak olabilir. İşletmenin pazarın belli bir bölgesinde uzmanlaşma isteği bu yönden doğrudan büyüme stratejisiyle uyushabilmektedir.

KOBİ'lerin tercih ettikleri bir diğer büyüme yolu da çeşitlenmedir. İşletmelerin ürün

yelpazesini sürekli olarak yenileme ve yeni üretim tekniklerini kullanma konusundaki olumlu tavırları çeşitlenme stratejisi ile uyumluluk göstermektedir. Bu stratejiyi uygulayan bir KOBİ elindeki ürünlerin yanında, gireceği yeni pazar alanına yönelik ürünler de üretmek durumunda kalabilir. Ürün yeniliği yapmaya verilen önem bu noktada işletmeye yeni gireceği pazar alanında üstünlük sağlayabilecektir. Diğer taraftan literatür, çeşitlenme stratejisi uygulayacak bir kuruluşun girmekte olduğu pazar alanındaki müşterilere ulaşması gerekeceğini belirtmektedir. Oysa anket sonuçları KOBİ'lerin çoğunluğunun ürünlerini müşterilerine tanıtmada konusunda çalışma yapmaya yanaşmadığını ve ürünlerini tanıtabilecekleri bir internet sitesine sahip olmadıklarını göstermektedir. Bu pazarlama eksiklikleri işletmenin çeşitlenme stratejisi uygulamadaki başarısını olumsuz etkileyebilecektir. Ayrıca KOBİ'lerin çoğunluğu müşteri kitlesinin analizini de yapmadıklarını bildirmişlerdir. Bu analizin yapılmaması girilecek yeni pazar alanındaki ihtiyaçların doğru belirlenmesini engelleyebilecek ve işletmenin bu alanda başarısız olmasına neden olabilecektir. Tüm bunların yanında KOBİ'lerin çoğunluğu yeni iş fırsatları yakalamak için sektörün tüm kollarını izleme konusunda da olumsuz yanıt vermişlerdir. Böyle bir durumda işletme yeni gireceği pazar alanını doğru seçememe tehlikesiyle karşılaşabilecek, sektörde ölü bir bölgeye yatırım yapmaya kalkışabilecektir. Farklı pazar alanlarına doğru genişlemek isteyen işletmeler kendileriyle çalışmaktadırlar. Doğru pazarlama ve analiz yöntemlerinin uygulanmıyor olması işletmelerin hatalı yatırımlar yapmasına yol açabilecektir. Bu durumda KOBİ'ler pazarlama ve çevre analizi konularında duyarlılıklarını arttırarak bu eksikliklerini ortadan kaldırmalıdır. Aksi halde çeşitlenme stratejisi yerine doğrudan büyüme stratejisinin benimsenmesi, mevcut uzmanlık alanı ve müşteri kitlesi yardımıyla büyümenin tercih edebilmesi mantıklı olacaktır.

Anketin tüm bölümlerinde ortaya çıkan en baskın sonuç KOBİ'lerin farklılaşmaya verdikleri önemdir. İşletmelerin farklılaşmak için kullandıkları yol ise üretim teknolojilerini geliştirmek ve ürün yeniliklerine gitmektir. Yeni üretim tekniklerinin kullanılmak istenmesiyle bağlantılı olarak işletmeler, en değer verdikleri analiz yönteminin teknolojik gelişim analizi olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca bilgisayar sistemlerinin örgütün iş akışına dahil edilmesine olan eğilim, KOBİ'lerin verimliliklerini arttırmak ve bilgi yönetiminde başarımlar elde edebilmek için teknolojiden faydalanmak istediklerini göstermektedir. Bu tabloyla çelişen tek bulgu ise işletmelerin çoğunun etkin bir internet sitesine sahip olmamasıdır. Elektronik ortamda müşterilere ulaşmak ve tedarik zincirinin tüm üyeleriyle veri akışını sağlamak gibi önemli yararları olan bu olanaktan faydalanılamamaktadır. Ankete katılan KOBİ'ler pazardaki hukuki-politik gelişmelerin analizini yapmadıklarını belirtmektedirler. Bu durum işletme

yöneticilerinin uzman olmadıkları bu alana ilgi duymadıklarını göstermektedir. KOBİ'lerin uzmanlık gerektiren konularda danışman kuruluşlarla dış kaynaklama yöntemi ile çalışmakta olabilecekleri akla gelmektedir. İşletmenin iş akışıyla ilgili bilgilerin bilgisayar ortamına aktarılmasına yönelik isteklilik KOBİ'lere dış kaynaklama konusunda yararlar sağlayabilecektir. Buna karşın bilgilerin aktarımını kolaylaştıracak bir internet sitesinden yoksun olmak işletme ve dış kaynaklama yapılan kuruluş arasında iletişimsizliğe neden olabilir. İletişim eksikliğinden kaynaklanan aksaklıklar verimliliği olumsuz etkilediği gibi işletmeler arası güveni de sarsabilir. Dolayısıyla internet teknolojisinden faydalanmamak KOBİ'ler için önemli bir kayıptır.

Çalışmaya katılan işletmeler standartların üstünde kaliteye önem verdiklerini göstermektedirler. KOBİ'lerin teknolojik yeniliklere verdikleri önem bu durumla uyum sağlamaktadır. İşletmeler kalite imajını en yeni üretim teknolojilerini kullandıklarını kanıtlayarak oluşturmaya çalışıyor olabilirler. Ancak üretimde yeni araçların kullanılıyor olması kalitenin sağlanması için yeterli değildir. Bu araçları kullanan kişilerin önemi tüm teknolojik yeniliklerden fazladır. Kalitenin ilk koşulu insan kaynaklarına verilen önemdir. Çalışanların sorumluluk duygusu ile hareket etmeleri, işlerine bağlılıkları ve üretime kendilerinden bir şeyler katma istekleri oldukça önemli etmenlerdir. KOBİ'ler geçici sözleşmeli çalışan istihdam etmekten kaçındıklarını belirtmektedirler. Geçici çalışanların işletmeye bağlılığının ve olarak sorumluluk duygusunun sürekli çalışanlardan az olacağı söylenebilir. İşletme yönetimi üretim kalitesini etkileyecek böyle bir riski almak istemiyor olabilir. Ayrıca işletmeler yönetim kararlarını da çalışanları ile düzenli olarak paylaştıklarını bildirmişlerdir. Bilgilerin sürekli güncellenmesi örgüt içinde bir güven duygusunun oluşmasına ve aksaklıkların azaltılmasına olanak sağlayabilir. Böylece yönetim ile alt kadroların da yakınlaşması ve bir arada çalışmaları mümkün olabilecektir. Buraya kadar sorulara verilen cevaplar birbirini destekler niteliktedir. İnsan kaynakları konusunda ortaya çıkan çelişkili nokta ise alt düzey çalışanların işletme yönetiminde söz sahibi olamamasıdır. Bu sonuç KOBİ'ler içinde tam anlamıyla demokratik bir ortam bulunmadığını ve yönetimin otoriter bir yapısı olduğunu düşündürmektedir. Oysa KOBİ'lerin büyük ölçekli işletmelere karşı en önemli üstünlüklerinden biri yönetim ve çalışanlar arasında kurulabilecek yakın ilişkidir. Bu sayede yeni fikirlerin keşfedilmesi, tüm kadrolardaki çalışanların kendilerine olan güvenlerinin artırılması ve işletmedeki tüm bireylerin işini sahiplenmesi sağlanabilir. Alt kadroların fikirlerine önem vermeyen KOBİ yöneticileri bu fırsatı kaçırmış olacaktırlar. Çalışanların verimliliğini olumsuz etkileyebilecek bir başka eksiklik de, bireylerin alacakları kararlarda yol gösterecek yazılı belgelerin işletmelerde var olmamasıdır. Bu belgeler

Çalışanlar arasında ortak etik değerlerin gelişmesine katkı sağlayabilir ve örgütün tek vücut halinde çalışmasına yardımcı olabilir. Bir bütünün parçası olma hissi işletmedeki tüm bireyler üzerinde olumlu bir hava yaratabilecektir. İşletme yönetiminin bu eksiklikleri gidermesi kalite artırımında fayda sağlayabilecektir.

Literatürün KOBİ tanımında işletmelerin genellikle örgütlenmesini tamamlayamamış oldukları ortaya konulmaktadır. Anket sonuçları bu söylemi desteklemektedir. İşletmelerin yazılı bir misyonu ve vizyonu olmadığı belirlenmiştir. Stratejinin bu temel kavramlarının belgelenmemiş olması işletmenin hem stratejik planlamanın başlangıç adımlarını atmadığını, hem de kurumsallaşma sorunları yaşadığını gösteriyor olabilir. Bu konuda literatürü destekleyen bir başka sonuç da işletmelerin çalışanlarına ait belgelenmiş iş tanımlarının olmayışdır. Ankete katılan KOBİ'lerin büyük çoğunluğu konuyla ilgili soruya olumsuz yanıt vermişlerdir. Sonuçlar kurumsallaşma eksikliklerinin belli noktalarda işletme yönetiminin bilinçli ya da bilinçsiz ihmallerinden kaynaklanabileceğini düşündürmektedir. Böyle bir düşüncenin sebebi, konuyla ilgili yöneltilen tüm sorulara işletmelerin çoğunluğunun en olumsuz yanıtı vermiş olmasıdır. Kurumsallaşma rgt içinde uzmanlaşmayı gerektirmekte ve çalışanların iş tanımlarını belli bir ereve içinde sınırlandırmaktadır. Düzenli giriş çıkış saatleri, yıllık izinlerin belirli uzunlukta olması ve çalışanlara kendi görevleri dışındaki işlerin yüklenmemesi gibi zorunluluklar zaten az sayıda çalışan istihdam ettirebilen KOBİ yöneticilerini endişelendiriyor olabilir. Ancak kurumsallaşmanın çalışanlar üzerinde olumlu etkisi yaratması mümkündür. Belli bir düzen içinde çalışan bireylerin kendilerini iş ve özel hayatlarını daha iyi düzenleyecekleri ve yaşam kalitelerinin artacağı düşünülebilir. Böyle bir durum verimliliğin ve bağlılığın artmasında etken oluşturabilir. İşletme yöneticilerinin bu faydaları göz önünde bulundurarak kurumsallaşmaya olan yaklaşımlarını belirlemeleri doğru olacaktır.

Son olarak anketin tüm bölümlerinden elde edilen ortak sonuç, işletmelerin pazarlama yapma konusunda isteksiz olduğudur. Araştırmaya katılan KOBİ'lerin çoğunluğu, müşteri kitlesinin analizini yapma, ürünlerini müşterilerine tanıtmaya yönelik çaba gösterme ve bu ürünlerin pazarlanmasını sağlayacak etkin bir internet sitesine sahip olma konularında olumsuz yanıtlar vermişlerdir. Bu durum işletmelerin müşterileri tarafından tavsiye üzerine bulunmakla yetindiklerini düşündürtmektedir. KOBİ'lerin belli bir müşteri kitlesine odaklanmama nedenlerinden biri de bu olabilir. Yeterli pazarlama çalışması yapmayan işletmeler üretimlerini talep eden her türlü müşteri ile çalışmayı tercih ediyor olabilirler. Bir işletmenin müşteri seçiyor olması beklenemese de belirli bir alıcı kesimine odaklanarak onların talepleri

doğrultusunda üretim yapması mümkündür. Ancak anket sonuçları bu durumun inşaat sektöründeki KOBİ'ler için geçerli olmadığını göstermektedir.

Literatür inşaat sektörünün hem arz itişli hem de talep çekişli bir sektör olduğunu bildirmektedir. Pazarlama stratejileri geliştirmeyen işletmelerin sektörde talep üzerine üretim yaptıkları söylenebilir. Böyle bir durumda müşterilerin kendi imkanlarıyla işletmeye ulaşması ve üretimini talep etmesi beklenmektedir. Oysa özellikle yap-sat gibi yöntemlerle çalışan KOBİ'lerin pazara arzda bulunmaları ve bunu pazarlama stratejileriyle desteklemeleri faydalı olacaktır. Aksi halde pazar potansiyelinin ancak bir bölümü değerlendirilebilecektir. Ayrıca pazarlamanın farklılaşma stratejisinin bir parçası olduğu yeniden vurgulanmalıdır. Rakiplerinden farklılaşarak pazarda üstünlük kurmaya istekli olduğu görülen KOBİ'lerin pazarlama konusunda bu kadar kayıtsız işletmeler adına bir eksiklik olarak algılanabilir.

İnşaat sektöründeki KOBİ'lerin, literatürde belirtilen stratejik planlama yaklaşımlarından bazılarına uygun hareket ettikleri ortaya çıkmıştır. Ancak özellikle yazılı bir misyon ve vizyon bildirimine sahip olunmaması, bunun yanında da stratejik planlamanın diğer bir önemli aşaması olan analiz yapma sürecinde eksikler bulunması, işletmelerin planlama sürecine doğru bir başlangıç yapmadıkları, bu konuda daha çok el yordamıyla ilerledikleri ve dolayısıyla uzun vadeli kararlar alamadıkları izlenimini uyandırmaktadır. Temel stratejilerin uygulanması sürecinde işletmelerin çelişkili yaklaşımlar sergiliyor olması da bu düşüncüyü destekler niteliktedir.

5. SONUÇLAR

Türk inşaat sektöründeki KOBİ'lerde stratejik planlama konulu tez kapsamında öncelikle stratejik planlamanın temel kavramları ve uygulama yöntemleri tanıtılmıştır. Ardından inşaat sektöründeki KOBİ'ler tanımlanma çalışılmış ve yapıları ortaya konulmuştur. Sektördeki KOBİ'ler için uygulanabilecek stratejik planlama yöntemleri üzerine yapılan bir araştırmayla, tez çalışmasının literatür tarama kısmı bitirilmiştir. Sonraki aşama literatürden elde edilen veriler ışığında hazırlanan bir alan çalışması ve bu çalışmadan elde edilen sonuçların yorumlanmasına ayrılmıştır. Tüm bu yapılanların amacı Türk inşaat sektöründeki KOBİ'lerin stratejik planlamayı ne ölçüde benimsediklerini ve kullandıklarını ortaya çıkarmaktır.

Stratejik planlama sürecinde alınacak kararlar için gerekli olan veri, işletmenin yapacağı analiz çalışmaları ile sağlanmaktadır. Doğru veri olmadan sağlıklı kararlar alınmasının mümkün olamayacağı düşünülürse, analiz aşamasının planlama içindeki rolü kolayca anlaşılabilir. İşletmenin faaliyet göstereceği pazarı tanımasını sağlayacak olan çevre analizi bu aşamanın önemli bir parçasıdır. Alan taramasının sonuçları Türk inşaat sektöründeki KOBİ'lerin çevre analizi yapmaya yeterince vakit ayırmadıklarını göstermektedir. Özellikle hukuki ve politik gelişmeler, müşteri kitlesinin yapısı ve pazardaki fırsatların değerlendirilmesi konularında işletmeler analiz yapmaya yanaşmamaktadırlar. Ankete katılan işletmelerin teknolojik yenilikleri ve pazarı etkileyecek ekonomik gelişmeleri takip ettiklerini bildirmişlerdir ancak bu analizlerin yapılması konusunda alınan olumlu cevapların oranı da yüksek değildir.

İşletmelerin stratejik planlama ile ilgili davranışlarını anlayabilmek için, temel stratejik eğilimlerini ortaya çıkarmakta fayda görülmektedir. Kaliteli üretim yapmak, hızlı üretim yapmak ya da üretim maliyetlerini düşürmek şeklinde sıralanabilecek bu eğilimler, işletmelerin daha sonra seçecekleri stratejilere yol gösterecektir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular KOBİ'lerin yüksek kalitede üretim yapmaya, diğer seçeneklerden daha fazla önem verdiğini göstermektedir. Kaliteli üretimi sırasıyla hızlı üretim yapma ve üretim maliyetlerini düşürme eğilimleri takip etmektedir. Bu durum işletmelerin, pazarda rakiplerine üstünlük kurabilmek için kaliteli üretimleri sayesinde farklılaşmayı hedeflediklerini düşündürmektedir. İşletmelerin stratejik eğilimleri hakkında elde edilen bir diğer sonuç da, her ne kadar kaliteli üretim yapmak öne çıksa da diğer eğilimlerin de tam anlamıyla göz ardı edilemediğidir. Dolayısıyla KOBİ'lerin tüm eğilimlere belli bir oranda cevap verebilecek stratejilere ihtiyacı olacaktır.

Literatür KOBİ'lerin farklılaşma stratejisi uygularken bir yandan da üretim maliyetlerini düşürebileceğini belirtmektedir. Bunun yapılabilmesi için işletmenin kalite, sistem yenilikleri, süreç yenilikleri, ürün yenilikleri ve pazarlama konularında yetkin olması gerekmektedir.

Ürün yeniliklerinin yapılması konusunda ise KOBİ'lerin istekli olduğu anlaşılmaktadır. Yeni üretim tekniklerinin kullanılması ve teknolojik yeniliklerin takibinin yanı sıra, ürün yelpazesinde yeniliklere de gidildiği, alan çalışmasının bulguları içinde yer almaktadır.

Ankete katılan işletmeler, üretimlerinde yeni teknolojiyi kullanmaya özen gösterdiklerini bildirmişlerdir. Teknolojik yeniliklerin kullanılması ile üretim kalitesinin artırılması, KOBİ'lerin amacı olabilir. Literatür kalitenin sağlanmasında en önemli etkenin insan faktörü olduğunu bildirmektedir. Çalışanların sorumluluk, bağlılık ve özveri ile işlerini yapmaları üretim kalitesini de arttıracaktır. Ankete katılan işletmeler tam zamanlı çalışan istihdam etmeyi tercih etmektedirler. Bu şekilde çalışanların bağlılıklarının ve sorumluluklarının daha yüksek olacağı düşünülüyor olabilir. Bunun yanında araştırma, çalışmaya katılan KOBİ'lerin, tüm bireylerin fikirlerine eşit değer verilen demokratik bir yapıya sahip olmadıklarını da ortaya koymuştur.

Sistem ve süreç yenilikleri üretimde ve sonrası hizmetlerde verimliliğin artmasını sağlayarak maliyetlerin düşürülmesine katkıda bulunurlar. Araştırmaya katılan KOBİ'ler sözleşme, ihale yöntemleri ve yönetim sistemlerini güncellemediklerini belirtmişlerdir. Bu durumda üretim süreç ve sistemlerinin yenilenmesinde sorunlar yaşanacağı düşünülmektedir.

Araştırmada en belirgin olarak görülen durumlardan biri de, alan çalışmasına katılan KOBİ'lerin pazarlamaya önem vermiyor olduklarıdır. İşletmeler müşteri kitlesinin yapısını araştırmamakta ve ürünlerini tanıtmaya yönelik çalışmalarda bulunmamaktadırlar. Ayrıca KOBİ'lerin çoğunluğunda ürünlerini tanıtabilecekleri etkin bir internet sitesi bulunmamaktadır. Oysa literatür, farklılaşma stratejisi izleyen bir işletmenin pazarlamaya önem vermesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu ve üstte bahsedilen değerlendirmeler çalışmaya katılan KOBİ'lerin farklılaşma stratejisini uygulamakta eksikleri bulunduğunu ortaya koymaktadır.

KOBİ'lerin farklılaşma dışında izleyebilecekleri bir diğer strateji de odaklanmadır. İnşaat sektörü, giriş engellerinin düşük olduğu, her coğrafyaya yayılmış ve çok sayıda aynı yeteneklere sahip KOBİ'nin faaliyet gösterdiği olgunluğa ulaşmış bir sektördür. Bu nedenlerden dolayı sektörde odaklanarak kar elde edilecek niş alanlar bulmak zor olabilmekte, bulunsa bile çok sayıda ve eşit özelliklere sahip rakipler arasında elde edilen

üstünlük kalıcı olamayabilmektedir. Dolayısıyla inşaat sektörü odaklanma stratejisi uygulamak için uygun olmayabilir. Araştırma sonuçları KOBİ'lerin bu durumu fark etmiş olduğunu göstermektedir. Alan çalışmasında elde edilen veriler, işletmelerin bir müşteri kitlesine, bir ürün tipine ya da belirli bir coğrafyaya odaklanmaktan kaçındıklarını açığa çıkarmıştır.

Pazarda elde edilecek sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün yanında, büyüme de işletmeler için bir stratejik planlama konusudur. Araştırmaya katılan KOBİ'ler kendi iç kaynakları ile büyümeyi amaçlamaktadırlar. Hem doğrudan büyüme, hem de çeşitlenme stratejileri işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Bunun yanında çalışmaya katılan KOBİ'ler, başka işletmelerle birleşmeye sıcak bakmamaktadırlar. Ayrıca sonuçlar, işletme yönetiminin diğer KOBİ'lerle ortaklık kurmaktan da çekiniyor olabileceğini ortaya koymaktadır.

Çeşitlenme yöntemiyle büyümek, mali risklerini pazarın farklı alanlarına yayılmasını sağlayacağından KOBİ'ler için tercih edilebilir bir stratejidir. Ancak bu yöntem yeni pazar alanlarına, dolayısıyla yeni müşteri kitlelerine ulaşmayı gerektirir. Pazarlama konusunda ilgisiz olan KOBİ'lerin bu şekilde büyümeyi amaçlamaları, tez kapsamında ortaya çıkan çelişkilerden biridir.

Alan çalışmasının sonuçlarına genel olarak bakıldığında, araştırmaya katılan KOBİ'lerin stratejik planlamayı tam anlamıyla yapmadıkları görülmektedir. İşletmelerin bir çoğunda yazılı bir vizyon ve misyon bildirisi bulunmamaktadır. Bunun yanında araştırmaya katılan KOBİ'ler, analiz yapma konusunda da ilgisizdirler. Bu da ortaya koymaktadır ki; işletmeler stratejik planlamanın başlangıç aşamasını doğru bir biçimde gerçekleştirmemektedirler. Ayrıca sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve büyüme gibi konularda alınan stratejik kararlarda da eksikler ve çelişkiler olduğu anlaşılmaktadır. Literatür KOBİ'lerin uzun vadeli hedefler belirleyerek bunlara ulaşmaya yönelik planlar yapmaktansa, pazarda oluşacak anlık gelişmelere uyum sağlamaya odaklandıklarını belirtmektedir. Tez çalışmasından elde edilen sonuçlar bu görüşü destekler niteliktedir.

KOBİ'lerin varlıklarını sürdürebilmek ve rakiplerine karşı üstünlük kurabilmek için kendi deneyimlerine dayalı yöntemler geliştirdikleri görülmektedir. Ancak araştırma bu yöntemlerde kayda değer eksiklikler olabileceğini ortaya koymuştur. Türk inşaat sektöründeki KOBİ'lerin pazar tecrübelerini stratejik planlama yöntemleri ile pekiştirerek başarımlarını arttırabileceklerine inanılmaktadır.

Bu çalışma kapsamında Türk inşaat sektöründeki KOBİ'lerin stratejik planlamayı ne ölçüde kullandıkları ortaya konulmuştur. Araştırma sonuçlarının, KOBİ'lerde stratejik yönetim anlayışının yerleşmesi için yapılacak çalışmalara katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Acar, E., Koçak, İ., Sey, Y., Arditi, D. (2005), "Use of Information and Communication Technologies by Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Building Construction", *Construction Management and Economics*, 23:717-722.
- Acar, Emrah (2005), *Teknolojik Yeniliklerin Küçük ve Orta Boy İnşaat Firmalarına Yaygınlaştırılması*. Doktora Tezi, İTÜ.
- Akdoğan, Recai (2005), "Toplam Kalite Yönetimi"nin, Bina Tasarımı, Yapım ve Yapım Sonrası Süreçlerinde Uygulanmasına İlişkin Bütünleşik Model Önerisi, Doktora Tezi, İTÜ.
- Akgemici, T. (2001), *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, K O S G E B
- Akkoyun, Işıl (2002), *İnşaat Sektöründe Enformasyon Teknolojilerinin Stratejik Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü Fen Bilimleri Enstitüsü (yayımlanmamış)
- Aktouf, O., Chenoufi, M., Holford, D.W.(2005), "The False Expectations of Michael Porter's Strategic Management Framework", *Problems and Perspectives in Management*, 4:181-200.
- Amara, Roy, Lipinsky, A.J. (1983), *Business Planning for an Uncertain Future*, Pergamon Press, New York.
- ASQ (2005), "The Art and Process of Strategy Development and Deployment", *The Journal for Quality & Participation*, Winter 2005:10-43.
- Barton, S.L., Matthews, C.H.(1989), "Small Firm Financing: Implications from a Strategic Management Perspective", *Journal of Small Business Management*, 27(1): 1-7.
- Basel II ve KOBİ'ler Çalışma Grubu (2006), "Basel II'nin KOBİ'lere Etkileri", *Bankacılar Dergisi*, 58:1-62.
- Baş, Türker (2006), *Anket Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir?*, 4. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Bharati, P., Chaudhury, A. (2006), "Studying the Current Status of Technology Adoption", *Communications of the ACM*, 49(10):88-93.
- Boyd, D., Egbu, C., Chinyio, E., Xiao, H., Chin, C., Lee, T.(2004), "Learning from SME Site Managers Through Debriefing", *Responding to Change, COBRA 2004*:1-10.
- Chiao, Y., Yang, K., Yu, C.J. (2006), "Performance, Internationalization, and Firm-specific Advantages of SMEs in a Newly-Industrialized Economy", *Small Business Economics*, 26: 475-492.
- Dikmen, İ., Birgönül (2003), T.M., "Strategic Perspective of Turkish Construction Companies", *Journal of Management in Engineering*, January 2003:33-44.
- Diğer, Ömer (1991), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 7. Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- DPT (2004), *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı*, Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı
- Erdil, O., Kalkan, A. (2005), *KOBİ'lere Sağlanan Desteklerin KOBİ'lerin Performanslarına Etkisi*, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7: 103-122.
- Eren, Erol (2005), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 7. Basım, Beta Basım Yayın

Dağıtım, İstanbul.

Eyiah, Alex K. (2001), “An Integrated Approach to Financing Small Contractors in Developing Countries : a Conceptial Model”, *Construction Management and Economics*, 19:511-518.

Fairlie, R. W., Robb, A. (2007), “Families, Human Capital, and Small Business: Evidence from the Characteristics of Business Owners Survey”, *Industrial and Labor Relations Review*, 60(2): 225-245.

Farfield-Sonn, James W.(1987), “A Strategic Model for Small Business Training and Development”, *Journal of Small Business Management*, 25:11-18.

Friedman, Warren (1984), *Construction Marketing and Strategic Planning*, R.R.Donelley & Sons Co.

Gardiner, P.D., Simmons, J.E.L. (1992), “The Relationship Between Conflict, Change and Project Management Strategy”, 1st UMIST Construction Management Conference: Construction Conflict Management and Resolution, September 1992.

Güner, Aysun. F. (2003), *İnşaat Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulamaların Değerlendirilmesi*, Doktora Tezi, İTÜ.

Güneş, H., Aslanoğlu, E., Çelik, S. (2004), “İnşaat Sektörü Stratejik Planı”, TMB, Yayın no: 12.

Güneş, H., Aslanoğlu, E., Çelik, S. (2004), *İnşaat Sektörü Stratejik Planı*, Türkiye Müteahhitler Birliği.

Hillebrant, M.P (1989), Cannon, Jacqueline, *The Management of Construction Firms Aspects of Theory*, The Macmillan Press LTD. Londra.

İnşaat, Müteahhitlik, Mühendislik ve Müşavirlik Hizmetleri Özel İhtisas Komisyonu (2001), *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*, DPT: 2566 . ÖİK: 582.

Johnson, R. ve diğerleri (2005), “The Strategic Implications of E- Commerce for The Design and Construction Industry”, *Engineering, Construction And Architectural Management*, 3: 241-248.

Kale, Serdar (1999), *Competitive Advantage in the Construction Industry: Firm Spesific Resources and Strategy*, Doktora Tezi, İ.İ.T.

Kalkan, D., Halit, K. (2005), *KOBİ’lerde Bilgi Yönetimi Süreci ve Araçları: Literatür Değerlendirmesi ve Bir Araştırma*, Bilig, 35: 173-206.

Kırım, A. (1998), *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Yönetim Dizisi 7. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

KOBİ Özel İhtisas Komisyonu (2007), *Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)*, KOBİ Özel İhtisas Komisyonu.

Koeller, C.T., Lechler, G.T. (2006), “Economic and Managerial Perspectives on New Venture Growth: An Integrated Analysis”, *Small Business Economics*, 26: 427–437.

Lepoutre, J., Heene, A. (2006), “Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review”, *Journal of Business Ethics*, 67:257–273.

- Lopez, Vicente A. (2006), An Alternative Methodology for Testing a Resource-Based View Linking Intangible Resources and Long- Term Performance, *Irish Journal of Management*, 27 (2): 49-67.
- Lu, Chih-Chiang 2005, Growth Strategies and Merger Patterns among Small and Medium-Sized Enterprises: An Empirical Study, *International Journal of Management*, 22 (4): 681-700.
- Maes, J., Sels, L., Roodhofs, F.(2005), “Modelling the Link Between Management Practices and Financial Performance from Small Construction Companies”, *Small Business Economics*, 25:17-34.
- Male, S.P and Stocks, R.K (1991), *Competitive Advantage in Construction*, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford.
- Ngowi A.B., Iwisi D.S., Mushi R.J. (2002), Competitive Strategy in A Context of Low Financial Resources, *Building Research and Information*, 30 (3): 205-211.
- Nguyen, T.D.K, Ramachandran, N. (2006), “Capital Structure in Small and Medium-sized Enterprises”, *ASEAN Economic Bulletin*, 23(2): 192-211.
- O'Regan, N., Ghobadian, A.(2002), “Effective Strategic Planning in Small and Medium Sized Firms”, *Management Decision*, 40(7/8):663-671.
- Öz, Ö. (2001), “Sources of Competitive Advantage of Turkish Construction Companies in International Markets”, *Construction Management and Economics*, 19: 134-144.
- Özder, Reha (2006), Küresel Rekabet ve Değişim Sürecinde Yöresel KOBİ'lerin Sorunları ve Çözüm Yolları Türkiye Üzerine Bir Uygulama, *Buldan Sempozyumu* 23-24 Kasım 2006.
- Pleitner, Hans J. (1989), “Strategic Behavior in Small and Medium-Sized Firms: Preliminary Considerations”, *Journal of Small Business Management*, 27(4):90-95.
- Porter, M.E. (1980), *Rekabet Stratejisi; Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, Çeviren: Gülen Ulubilgen, Pazarlama Dizisi 2. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Priem, R.L., Rasheed, A.M.A, Kotulic, A.G. (1995), “Rationality in Strategic Decision Process, Environmental Dynamism and Firm Performance”, *Journal of Management*, 21(5):913-929.
- Rangone, A. (1999), A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises, *Small Business Economics*, 12 (3): 233-249.
- Robeiro, F.L., Love, P.E.D. (2003), “Value Creation Through an E-Business Strategy: Implication of SME's in Construction”, *Construction Innovation*, 3:3-14.
- Sarkar, M.B., Echambadi, R., Agarwal, R., Sen, B. (2006), “The Effect of the Innovative Environment on Exit of Entrepreneurial Firms”, *Strategic Management Journal*, 27:519-539.
- Seth, A.,Howard, T. (1994), “Theories of The Firm: Implications for Strategy Research”, *Journal of Management Studies*, 31:2:2362-2380.
- Shrader, C.B., Taylor, L., Dalton, D.R. (1984), “ Strategic Planningand Organizational Performance: A Critical Appraisal”, *Journal of Management*, 10(2):149-171.
- Simmons, P. (1989), “Bad Luck and Fixed Costs in Personal Bankruptcies”, *The Economic Journal*, 99:92-107.
- Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Building Construction”, *Construction Management and Economics*, 23:713-722.

Ssewamala, F.M., Lombe, M., Curley, J.C (2006), "Using Individual Development Accounts for Microenterprise Development", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(2):117-131.

Variyam, J. N., Kraybill, D. S. (1993), "Small Firms' Choice of Business Strategies", *Southern Economic Journal*, 60(1):136-145.

Venegas, P., Alarcon, L.F. (1997), "Selecting Long-Term Strategies for Construction Firms", *Journal of Construction Engineering and Management*, 123(4):388-398.

Yüksel, H. (2002), Tedarik Zinciri Yönteminde Bilgi Sistemlerinin Önemi, *D.E.Ü Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (3): 261-279.

EKLER

Ek 1 Anket

Ek 2 Anket sonuç tabloları



TÜRK İNŞAAT SEKTÖRÜNDEKİ KOBİ' LERDE STRATEJİK PLANLAMA

Sayın Yetkili,

Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yapı bilgisi Yüksek Lisans programı içerisinde yapmakta olduğumuz araştırma kapsamında Türk inşaat sektöründeki KOBİ'lerde stratejik planlamanın ne şekilde uygulandığını incelemekteyiz. Araştırmamız, küçük ve orta büyüklükteki inşaat işletmelerinin yönetimi hakkında birçok veri elde etmemizi sağlayacaktır. Elde edilen veriler ışığında yapılacak çalışma ile söz konusu işletmelerin yönetiminde karşılaşılan sorunlar belirlenecek ve çözüme yönelik öneriler sunulacaktır. sunulan önerilerin iş ortamında siz KOBİ sahiplerine faydalı olacağı düşünülmektedir.

İşletmeniz, sektördeki deneyimi ve uzmanlığı nedeniyle anket katılımcısı olarak seçilmiştir. Katılımınız sayesinde yapmakta olduğumuz çalışmanın güvenilirliği artacaktır.

Anket için yaklaşık 5 dakika zaman ayırmanız yeterli olacaktır. Anketimiz işletmenize ve size ait özel bilgileri saklı tutacak şekilde tasarlanmıştır. vereceğiniz bilgiler yalnızca akademik araştırma kapsamında kullanılacak ve firmanıza ait özel bilgiler gizli tutulacaktır. Araştırmanın sonuçları, talep etmeniz halinde size de ulaştırılacaktır. Altta bulacağınız telefon numarası ve elektronik posta adresi ile bize ulaşabilirsiniz.

arcanaks@hotmail.com
Tel: 05357498811

Ayırdığınız vakit için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla

Yrd. Doç. Dr. Almula KÖKSAL

Mimar Arcan AKSAKALOĞLU

BOLUM 1: İŞLETME HAKKINDA GENEL BILGI**Lütfen aşağıdaki soruları cevaplayınız:**

İşletmenizin kuruluş tarihi nedir?

İşletmenizde tam zamanlı kaç kişi çalışmaktadır?

İnşaat sektöründe hangi yıldan beri faaliyet gösteriyorsunuz?

Firmanızın faaliyet alanı nedir?

BOLUM 2: ORGANIZASYON VE YAPI

Bu bölüm firmanızın işleyişinin anlaşılmasını amaçlamaktadır. Lütfen aşağıdaki soruların firmanız için ne kadar geçerli olduğunu belirtiniz. Cevaplama sırasında her soru ile ilgili size en uygun gelen , 0-5 arasındaki tek bir seçeneği işaretleyiniz.

Benim firmamda:Kesinlikle
hayırKesinlikle
evet

- Çalışanların iş tanımları ile ilgili yazılı bir belge vardır

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

- Yönetim, iş düzeni ile ilgili kararlarını çalışanları ile düzenli aralıklarla paylaşır

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

- Personel ihtiyacı geçici sözleşmeli elemanlar ile karşılanır

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

- Alt düzey çalışanların görüşleri karar mekanizmasında etkilidir

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

- Orta düzey çalışanların görüşleri karar mekanizmasında etkilidir

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

- En alt kadrodan yönetime kadar mevcut olan hiyerarşik basamak sayısı

BOLUM 3: DIŞ ÇEVRE İLE İLİSKİLER

Bu bölüm firmanızın faaliyet içinde bulunduğu çevresi ile olan ilişkilerini anlamaya yöneliktir. Lütfen aşağıdaki soruların firmanız için ne kadar geçerli olduğunu belirtiniz. Cevaplama sırasında her soru ile ilgili size en uygun gelen , 0-5 arasındaki tek bir seçeneği işaretleyiniz.

Benim firmam:Kesinlikle
hayırKesinlikle
evet

- İş yaptığı müşteri kitlesinin yapısını sistematik bir yöntem çerçevesinde analiz etmektedir.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

- Pazarı etkileyen ekonomik koşulları sistematik bir yöntem çerçevesinde analiz etmektedir.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

- İş yaptığı sektördeki teknolojik gelişmeleri düzenli olarak izlemektedir.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

- Pazarı ile ilgili hukuki ve politik gelişmeleri düzenli olarak izlemektedir.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

- Doğabilecek fırsatları görebilmek için sektörün tüm kollarını gözlem altında tutmaktadır.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

BOLUM 4: STRATEJİK YONETİM

Bu bölüm firmanızın stratejik yönetim yaklaşımını anlamak amacıyla tasarlanmıştır. Lütfen aşağıdaki soruların firmanız için ne kadar geçerli olduğunu belirtiniz. Cevaplama sırasında her soru ile ilgili size en uygun gelen , 0-5 arasındaki tek bir seçeneği işaretleyiniz.

Benim firmam için önemli olan:

- Üretim maliyetlerini düşürmektir.
- Üretimde yüksek kalite yakalamaktır.
- Üretimde standartların belirttiğinin üzerinde yüksek kalite yakalamaktır.
- Müşterinin işi hızlandırmak yolundaki isteklerini yerine getirmektir.

Kesinlikle
hayırKesinlikle
evet☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5**Benim firmam:**

- Yazılı bir vizyona sahiptir.
- Yazılı bir misyona sahiptir.
- Çalışanlara aldıkları kararlarda yol gösterecek yazılı kurallar belirlemiştir.
- Başka işletmelerle ortaklık ilişkisine girmeye sıcak bakmaktadır.
- Başka firmalardan bağımsız, kendi kaynakları ile büyümeyi hedeflemektedir.
- İnşaat sektörünün belirli bir bölümünde hizmet vermektedir.
- Belirli bir coğrafi bölgede hizmet vermektedir.
- Belirli bir müşteri kitlesine hizmet vermektedir.
- Belirli bir ürün tipi üzerinde uzmanlaşmıştır.
- Yönetim sistemini değişen koşullara göre düzenli olarak güncellemektedir.
- Sözleşme ve ihale yöntemlerini düzenli olarak gözden geçirip yenilemektedir.
- Gerçekleştirdiği projelerde karşılaşılan sorunların tekrarlanmaması için belirli bir yöntem izlemektedir.
- Yeni üretim tekniklerini kullanmaktadır.
- Sektörün farklı bölümlerinde de hizmet vermeyi planlamaktadır.
- Ürün yelpazesini düzenli olarak yenileyip geliştirmektedir.
- Ürünlerini müşterisine tanıtmaya yönelik çalışmalar yapmaktadır.
- Ürünlerini tanıtılabileceği ve müşterilerine ulaşabileceği etkin bir internet sitesine sahiptir.
- Üretim durumu, iş başlangıç ve bitiş zamanları, çalışanlar arası iş bölümleri gibi proje yapım sürecini etkileyen verileri, bilgisayar ortamına aktararak takip eder.

Kesinlikle
hayırKesinlikle
evet☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Lütfen aşağıdaki soruları cevaplayınız:

Adınız, Soyadınız:

İşletmedeki konumunuz:

İşletmede çalıştığınız süre:

Eğitim durumunuz:

İşletmenizin adı, adresi, tel. ve fax
numarası:

Anketimiz sona ermiştir. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Gönder

EK 2 Anket sonuçlarına ait tablolar

Organizasyon ve yapı

Belgelenmiş iş tanımlarına sahip olmak

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	24	50,0	50,0	50,0
2	12	25,0	25,0	75,0
3	6	12,5	12,5	87,5
4	2	4,2	4,2	91,7
5	4	8,3	8,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Çalışanlara yönetim kararlarını düzenli aktarmak

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	12,5	12,5	12,5
2	6	12,5	12,5	25,0
3	6	12,5	12,5	37,5
4	16	33,3	33,3	70,8
5	14	29,2	29,2	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Personel ihtiyacını geçici sözleşmeli eleman ile karşılamak

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	10	20,8	20,8	20,8
2	8	16,7	16,7	37,5
3	16	33,3	33,3	70,8
4	6	12,5	12,5	83,3
5	8	16,7	16,7	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Alt düzey çalışanların yönetime katılımı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	16	33,3	33,3	33,3
2	6	12,5	12,5	45,8
3	16	33,3	33,3	79,2
4	8	16,7	16,7	95,8
5	2	4,2	4,2	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Orta düzey çalışanların yönetime katılımı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	4,2	4,2	4,2
2	4	8,3	8,3	12,5
3	16	33,3	33,3	45,8
4	20	41,7	41,7	87,5
5	6	12,5	12,5	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Dış çevre ile ilişkiler**Müşteri kitlesinin yapısının sistematik analizini yapmak**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	12	25,0	25,0	25,0
2	8	16,7	16,7	41,7
3	10	20,8	20,8	62,5
4	16	33,3	33,3	95,8
5	2	4,2	4,2	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Ekonomik koşulların sistematik analizini yapmak

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	12,5	12,5	12,5
2	10	20,8	20,8	33,3
3	14	29,2	29,2	62,5
4	14	29,2	29,2	91,7
5	4	8,3	8,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Teknolojik gelişmelerin analizini yapmak

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	8,3	8,3	8,3
2	4	8,3	8,3	16,7
3	12	25,0	25,0	41,7
4	20	41,7	41,7	83,3
5	8	16,7	16,7	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Hukuki-politik gelişmelerin analizini yapmak

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	16,7	17,4	17,4
	2	12	25,0	26,1	43,5
	3	6	12,5	13,0	56,5
	4	16	33,3	34,8	91,3
	5	4	8,3	8,7	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Missing	System	2	4,2		
Total		48	100,0		

İş fırsatları yakalamak için sektörün tümünü izlemek

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	20,8	20,8	20,8
	2	14	29,2	29,2	50,0
	3	12	25,0	25,0	75,0
	4	4	8,3	8,3	83,3
	5	8	16,7	16,7	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Stratejik yönetim yaklaşımları**Üretim maliyetlerini düşürmeye önem vermek**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	4,2	4,2	4,2
	2	8	16,7	16,7	20,8
	3	12	25,0	25,0	45,8
	4	22	45,8	45,8	91,7
	5	4	8,3	8,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Üretimde yüksek kalite yakalamaya önem vermek

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	4,2	4,2	4,2
	3	4	8,3	8,3	12,5
	4	22	45,8	45,8	58,3
	5	20	41,7	41,7	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Standartların üzerinde kalite yakalamaya önem vermek

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	16	33,3	34,8	34,8
	4	14	29,2	30,4	65,2
	5	16	33,3	34,8	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Missing	System	2	4,2		
Total		48	100,0		

Müşterinin hızlanma taleplerine önem vermek

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	12,5	12,5	12,5
	3	18	37,5	37,5	50,0
	4	16	33,3	33,3	83,3
	5	8	16,7	16,7	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Yazılı vizyona sahip olmak

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	18	37,5	37,5	37,5
	2	10	20,8	20,8	58,3
	3	6	12,5	12,5	70,8
	4	4	8,3	8,3	79,2
	5	10	20,8	20,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Yazılı misyona sahip olmak

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	18	37,5	37,5	37,5
	2	8	16,7	16,7	54,2
	3	6	12,5	12,5	66,7
	4	6	12,5	12,5	79,2
	5	10	20,8	20,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Çalışanlara karar almada yol gösterecek yazılı belgelere sahip olmak

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	18	37,5	37,5	37,5
	2	16	33,3	33,3	70,8
	3	4	8,3	8,3	79,2
	4	8	16,7	16,7	95,8
	5	2	4,2	4,2	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Başka işletmelerle ortaklık ilişkisi kurmaya yatkınlık

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	20,8	20,8	20,8
	2	12	25,0	25,0	45,8
	3	14	29,2	29,2	75,0
	4	8	16,7	16,7	91,7
	5	4	8,3	8,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

İşletmenin kendi kaynakları ile büyümeyi tercih etmesi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	8,3	8,3	8,3
	3	6	12,5	12,5	20,8
	4	26	54,2	54,2	75,0
	5	12	25,0	25,0	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Sektörün belli bir kısmında hizmet vermek

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	20,8	20,8	20,8
	2	6	12,5	12,5	33,3
	3	8	16,7	16,7	50,0
	4	16	33,3	33,3	83,3
	5	8	16,7	16,7	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Belli bir coğrafyada hizmet vermek

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	20	41,7	41,7	41,7
2	14	29,2	29,2	70,8
3	6	12,5	12,5	83,3
4	6	12,5	12,5	95,8
5	2	4,2	4,2	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Belli bir müşteri kitlesine hizmet vermek

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	14	29,2	29,2	29,2
2	12	25,0	25,0	54,2
3	10	20,8	20,8	75,0
4	8	16,7	16,7	91,7
5	4	8,3	8,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Belli bir ürün tipinde uzmanlaşmış olmak

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	8,3	8,3	8,3
2	22	45,8	45,8	54,2
3	8	16,7	16,7	70,8
4	8	16,7	16,7	87,5
5	6	12,5	12,5	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Yönetim sistemini düzenli olarak güncellemek

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	16,7	16,7	16,7
2	22	45,8	45,8	62,5
3	8	16,7	16,7	79,2
4	6	12,5	12,5	91,7
5	4	8,3	8,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Sözleşme ve ihale yöntemlerini düzenli olarak yenilemek

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	10	20,8	20,8	20,8
2	12	25,0	25,0	45,8
3	8	16,7	16,7	62,5
4	14	29,2	29,2	91,7
5	4	8,3	8,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Karşılaşılan sorunların tekrarlanmamasına yönelik sistemli çalışmak

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	4,2	4,2	4,2
2	4	8,3	8,3	12,5
3	18	37,5	37,5	50,0
4	12	25,0	25,0	75,0
5	12	25,0	25,0	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Yeni üretim tekniklerini kullanmak

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	8,3	8,3	8,3
3	6	12,5	12,5	20,8
4	28	58,3	58,3	79,2
5	8	16,7	16,7	95,8
6	2	4,2	4,2	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Sektörün farklı bölümlerinde de hizmet vermeyi amaçlamak

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	12,5	12,5	12,5
2	14	29,2	29,2	41,7
3	4	8,3	8,3	50,0
4	16	33,3	33,3	83,3
5	8	16,7	16,7	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Ürün yelpazesini düzenli olarak yenilemek ve geliştirmek

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	4,2	4,2	4,2
2	16	33,3	33,3	37,5
3	4	8,3	8,3	45,8
4	20	41,7	41,7	87,5
5	6	12,5	12,5	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Ürünlerini müşterisine tanıtmak için çalışma yapmak

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	16,7	16,7	16,7
2	16	33,3	33,3	50,0
3	6	12,5	12,5	62,5
4	14	29,2	29,2	91,7
5	4	8,3	8,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Etkin bir internet sitesine sahip olmak

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	16,7	16,7	16,7
2	18	37,5	37,5	54,2
3	8	16,7	16,7	70,8
4	10	20,8	20,8	91,7
5	4	8,3	8,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Bilgisayar sistemlerini iş hayatında kullanmak

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	12,5	12,5	12,5
2	10	20,8	20,8	33,3
3	12	25,0	25,0	58,3
4	8	16,7	16,7	75,0
5	12	25,0	25,0	100,0
Total	48	100,0	100,0	

ÖZGEÇMİŞ

Doğum tarihi 22.04.1979

Doğum yeri Bursa

Lise 1994-1997 Çankaya Anadolu Lisesi

Lisans 1998-2003 İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü

Yüksek Lisans 2004-2007 Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü
Mimarlık Anabilim Dalı, Yapı Programı

Çalıştığı kurum(lar)

2004-2006 Profis Mimarlık.
2006-2007 Alataş Mimarlık