

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**YÜKLENİCİ FİRMA PERSPEKTİFİNDEN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE
REKABET: MİMARİ TASARIMIN ROLÜ**

**DOKTORA TEZİ
Ela ÖNEY YAZICI**

Anabilim Dalı : Mimarlık

Programı : Yapı Bilimleri

MAYIS 2009

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**YÜKLENİCİ FİRMA PERSPEKTİFİNDEN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE
REKABET: MİMARİ TASARIMIN ROLÜ**

**DOKTORA TEZİ
Ela ÖNEY YAZICI
(502022207)**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 07 Ocak 2009

Tezin Savunulduğu Tarih : 08 Mayıs 2009

**Tez Danışmanı : Prof. Dr. A.Şule ÖZÜEKREN (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Mete TAPAN (İTÜ)
Prof. Dr. Hacer ANSAL (IŞIK)
Prof. Dr. Heyecan GİRİTLİ (İTÜ)
Prof. Dr. Zeynep SÖZEN (KÜLTÜR)**

MAYIS 2009

ÖNSÖZ

Rekabet konusu özellikle güçlünün gücünü artırma eğiliminin ön plana çıktığı rekabet tanımları ve bunların günlük hayattaki yansımaları sebebiyle üzerinde düşünmeme sebep olan bir başlık olmuştur her zaman. İlgi çekici olan rekabetin gelişim ile olan ilişkisiydi benim için: gelişimin önünde engel oluşturabildiği gibi aksine gelişmeyi bizzat teşvik ettiği durumlar arasındaki fark başta ülkelerin, daha özele inildiğinde ise insanların gelişmişlik düzeylerini yansıtıyor. Bir ucu -siyaseten doğru olması kaygısı ile- modern anlamda köleliğin “ucuz iş gücü” olarak ele alınmasına, diğer ucu ise yeni bilgi üretimine varan geniş bir yelpazeden bahsediliyor rekabetle ilgili çalışmalarda... Dolayısı ile aslında esas soru rekabeti ne amaçlı ele aldığımızda ve nasıl tanımladığımızda yatıyor. Bu çalışmada ben, rekabeti toplumsal olarak hep daha ileriye götüren bir yol olarak tarif ederek ikinci bakışa odaklandım. İnşaat sektörü özelinde toplumsal refah ve rekabet kavramları yan yana gelince araştırma kaçınılmaz olarak “mimari tasarım”a odaklandı.

Tez çalışmasının başından sonuna birçok insandan ciddi destek aldığımı belirtmeliyim. Bütün tecrübesini ve birikimini büyük bir özenle benimle paylaşan Prof.Dr. A. Şule ÖZÜEKREN, bilimsel araştırmalara farklı bir gözle bakmamı sağlayarak tez çalışmam da dâhil akademik anlamda bugüne kadar edindiğim tecrübenin altyapısını kurdu. Aldığım bir ders sayesinde aklımdaki soru işaretini belirginleştirerek tez konusunu belirlememe yardımcı olan ve çalışmanın ilerlemesine büyük katkıda bulunan Prof.Dr. Hacer ANSAL’ın payı oldukça büyük bu çalışmada. Prof.Dr. Mete Tapan ise bütün jürilerde sabırla dinleyerek yaptığı yapıcı eleştirileri sayesinde konuya mimarlık gözlüğünden bakmamı teşvik ederek tez çalışmasının olgunlaşmasını sağladı. Tanıdık herkesten ve her şeyden uzaktayken evimde hissettiren ve akademik bakış açımı genişleten Prof. David ARDITI’nin katkılarının da altını çizmeliyim.

Her şeyden öte içinde yaşadığım topluma ve bugünümü borçlu olduğum bütün değerlere katkıda bulunma sorumluluğunu bana aşıl原因 başta babam Haluk ÖNEY ve annem Serpil ÖNEY olmak üzere bütün aileme ne kadar teşekkür etsem azdır.

Çekirdek aileme gelince: 10 saatlik zaman farkıyla yaşarken bile tez çalışmam da dâhil her konuda destek olan Serhan! İyi ki varsın ve iyi ki yanımdasın...

Son olarak sevgili Can Deniz! Senden öncesi ve senden sonrası diye ikiye ayırdı hayat... Bunca zaman nasıl geçmiş sensiz?

Ocak 2009

Ela ÖNEY YAZICI

Y. Mimar

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÇİZELGE LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
ÖZET	xiii
SUMMARY	xvii
1. GİRİŞ	1
1.1. İnşaat Sektöründe Tasarımla Rekabetin Önemi	3
1.2. Problemin Tanımı	5
1.3. Tezin Amacı ve Araştırma Soruları	7
1.4. Tezin Sınırlamaları.....	8
1.5. Tezin Kapsamı	9
2. YÖNETİM BİLİMLERİNDE REKABET	11
2.1. Kavramlar	11
2.1.1. Ulusal Düzeyde Rekabet	11
2.1.2. Endüstri Düzeyinde Rekabet	12
2.1.3. Firma Düzeyinde Rekabet	13
2.2. Firma Düzeyinde Rekabet Konusunu Ele Alan Teorik Yaklaşımlar	14
2.2.1. Endüstriyel Organizasyon Ekonomisi Rekabet Yaklaşımı	15
2.2.2. Kaynak Tabanlı Rekabet Yaklaşımı	16
2.2.3. Beceri Tabanlı Rekabet Yaklaşımı	17
2.2.4. Bilgi Tabanlı Rekabet Yaklaşımı	18
2.3. Firma Düzeyinde Rekabeti Etkileyen Faktörler	19
2.3.1. Çevresel Bağlam	19
2.3.1.1. Makro-Çevre	20
2.3.1.2. İş Çevresi	24
2.4. Rekabet Stratejileri	30
2.5. Bölüm Sonucu	32
3. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE REKABET	35
3.1. İnşaat Sektöründe Rekabetin Tanımı	35
3.2. İnşaat Sektöründe Rekabeti Ele Alan Çalışmalar	35
3.3. İnşaat Sektöründe Rekabeti Etkileyen Faktörler	37
3.3.1. Çevresel Bağlam	37
3.3.1.1. Yüklenici Firmaların Makro-Çevresi	37
3.3.1.2. Yüklenici Firmaların İş Çevresi	42
3.4. İnşaat Sektöründe Rekabet Stratejileri	50
3.4.1. İnşaat Sektöründe Rekabetin Kapsamı	50
3.4.2. İnşaat Sektöründe Rekabet Etme Yöntemleri	51
3.5. Bölüm Sonucu	53
4. TASARIMLA REKABET	55
4.1. Tasarım Kavramı	56
4.2. Yaratıcı Bir Sektör Olarak Tasarım: "Tasarım Sektörü"	57
4.3. Tasarımla Rekabet	60
4.3.1. Tasarımla Farklılaşmak	61
4.3.2. Tasarım ve Yenilik	63
4.4. Bina Üretiminde Tasarım Hizmetlerinin Yeri ve Önemi	65

4.4.1.	Geleneksel Sistem	68
4.4.2.	Tasarım Yapım Sistemi	70
4.5.	Bina Üretiminde Tasarımla Rekabet	71
4.5.1.	Bina Üretiminde Tasarımla Farklılaşmak	75
4.5.2.	Bina Üretiminde Tasarım ve Yenilik	77
4.6.	Bölüm Sonucu	79
5.	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	81
5.1.	Araştırma Yönteminin Belirlenmesi	82
5.1.1.	Analiz Birimin Belirlenmesi	83
5.1.2.	Örneklemin Belirlenmesi	83
5.1.3.	Araştırmaya Katılacak Bireylerin Belirlenmesi	85
5.2.	Verilerin Toplanması	86
5.3.	Verilerin Analizi ve Yorumlanması	87
5.4.	Araştırmanın Geçerliliği	88
5.5.	Araştırmanın Güvenilirliği	89
6.	İNCELENEN VAKALARIN SUNUMU	91
6.1.	Görüşülen Firmaların Özellikleri	91
6.1.1.	Firmaların Yaşı	91
6.1.2.	Firma Büyüklüğü	91
6.1.3.	Firmaların Hizmet Portföyü	92
6.1.4.	Firmaların İş Üstlenme Şekilleri	93
6.2.	Görüşülen Kişilerin Özellikleri	96
7.	BULGULAR: YÜKLENİCİ FİRMA PERSPEKTİFİNDEN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE REKABET: MİMARİ TASARIMIN ROLÜ	97
7.1.	Yüklenici Firmaların Mimari Tasarım Hizmetini Ele Alış Biçimi	97
7.1.1.	Yüklenici Firmaların Mimari Tasarım Hizmetini Üstlenme Durumu	97
7.1.2.	Yüklenici Firmaların Mimari Tasarım Hizmetini Üstlenme Kararlarını Etkileyen Faktörler	100
7.2.	İş Çevresinin Yüklenici Firmaların Rekabetine Etkisi ve Mimari Tasarım Hizmetleri	103
7.2.1.	Müşterilerle İlişkiler	103
7.2.1.1.	Pazardaki Rekabetin Yoğunluğu	104
7.2.1.2.	Müşterilerin Özellikleri	104
7.2.1.3.	Müşteri Memnuniyetinin Etkisi	105
7.2.1.4.	Enformel İlişkilerin Rolü	106
7.2.1.5.	Mimari Tasarımın Rolü	108
7.2.2.	Rakipler İlişkiler	110
7.2.2.1.	Pazardaki İş Hacmi	110
7.2.2.2.	Rekabet Etme Yönteminin Etkisi	112
7.2.2.3.	Firma Büyüklüğünün Etkisi	115
7.2.2.4.	Müşteri Özellikleri	117
7.2.2.5.	Pazardaki Haksız Rekabet Uygulamaları	118
7.2.2.6.	Mimari Tasarımın Rolü	119
7.2.3.	Pazara Yeni Giren Firmaların Tehditi	121
7.2.3.1.	Firma Kaynaklarının Etkisi	121
7.2.3.2.	Müşteri Özelliklerinin Etkisi	123
7.2.3.3.	Firma Büyüklüğünün Etkisi	124
7.2.3.4.	Mimari Tasarımın Rolü	125
7.2.4.	Tedarikçilerle İlişkiler	126
7.2.4.1.	Tedarikçilerin Pazarlık Gücünü Etkileyen Faktörler	126
7.2.4.2.	Yüklenici Firmaların Tedarikçi Seçme Yöntemleri	137
7.2.4.3.	Yüklenici Firmaların Tedarikçilerini Değiştirme Durumu	138
7.3.	Rekabet Stratejileri	140
7.3.1.	Rekabetin Kapsamı	140

7.3.1.1. Hizmet Verilen Müşteriler.....	140
7.3.1.2. Faaliyet Gösterilen Pazar.....	141
7.3.1.3. Odaklanılan Proje Tipi.....	144
7.3.2. Rekabet Etme Yöntemleri.....	145
7.3.2.1. Maliyete Dayalı Rekabet.....	145
7.3.2.2. Kaliteye Dayalı Rekabet.....	145
7.3.2.3. Zamana Dayalı Rekabet.....	147
7.3.2.4. Yeniliklerle Rekabet.....	147
7.3.2.5. Finansmanla Rekabet.....	148
7.3.2.6. Mimari Tasarımla Rekabet	148
8. TARTIŞMA: TEZ ÇALIŞMASININ BULGULARI İNŞAAT SEKTÖRÜNDE REKABET LİTERATÜRÜ İLE NASIL İLİŞKİLENDİRİLEBİLİR?.....	153
8.1. Literatürle Örtüşen Bulgular.....	153
8.1.1. Yüklenici Firmaların Rekabet Ortamı	153
8.1.2. Rekabetin Kapsamı	156
8.1.3. Yüklenici Firmaların Rekabet Etme Yöntemleri	158
8.2. Tez Çalışmasının Literatüre Katkısı	159
8.2.1. Yüklenici Firmalar Mimari Tasarımı Rekabetleri ile Nasıl İlişkilendirmektedir?	159
8.2.1.1. Sektörün Kendine Has Özellikleri	161
8.2.1.2. Proje Özellikleri.....	164
8.2.2. Türkiye’deki Mimarlık Ortamı Yüklenici Firmaların Rekabetini Nasıl Etkilemektedir?	165
9. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	169
KAYNAKLAR	175
EKLER	191
ÖZGEÇMİŞ	207

ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 2.1 : Firma Düzeyinde Rekabet Tanımları	13
Çizelge 3.2 : Dış Çevrenin Tanımlanması için Geliştirilen Sınıflandırmalar.....	19
Çizelge 5.1 : Alan Çalışmasında Kullanılan Soru Formunun İçeriği.....	87
Çizelge 5.2 : Kodlama Örneği	88
Çizelge A.2 : Görüşülen Firmaların Özellikleri.	196
Çizelge A.3 : Görüşülen Kişilerin Özellikleri.	198

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1 : Jenerik Rekabet Stratejileri	31
Şekil 4.1 : Basitleştirilmiş Yapım Süreci.....	66
Şekil 4.2 : Maliyeti Düşürme Potansiyeli ile Değişiklik Yapma Maliyeti Arasındaki İlişki.....	67
Şekil 4.3 : Geleneksel Sistem ve Tasarım-Yapım Sistemi Arasındaki Fark.	70

YÜKLENİCİ FİRMA PERSPEKTİFİNDEN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE REKABET: MİMARİ TASARIMIN ROLÜ

ÖZET

İnşaat sektöründe faaliyet gösteren firmaların, küreselleşme hızındaki artış ve gerek bilgi gerekse iletişim teknolojilerinin kullanımındaki yaygınlaşma sebebiyle gittikçe daha çok artan baskılara ve risklere maruz kaldığı bilinmektedir. Son yıllarda inşaat sektöründe artan rekabet ortamında başarılı olabilmek için, organizasyonlar daha verimli ve daha etkin iş yapma prensibine doğru kaymıştır. Dolayısı ile günümüzde sadece maliyeti azaltmaya dayanan rekabet stratejileri, firmaların hem yerel hem de uluslararası pazarlarda varlık gösterebilmeleri ve pazar paylarını artırmaları için yeterli görülmemektedir. Bu noktada maliyet dışı faktörlere odaklanan yenilik yaratma veya markalaşma gibi tasarımla doğrudan ilişkili yeni stratejiler önem kazanmaya başlamıştır.

Bugüne kadar tasarım kavramını rekabetçilikle ilişkilendiren çok sayıda çalışma yapılmıştır. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde tasarım faaliyetinin firma performansı veya firma rekabeti üzerindeki etkisinin, daha çok endüstri ürünleri tasarımı alanında incelendiği ve doğal olarak imalat sektörü için geçerli olan modeller kullanıldığı görülmektedir. Bununla birlikte konunun inşaat sektöründeki öneminin ise henüz yeterince ele alınmadığı çok sayıda araştırmacı tarafından vurgulanmaktadır. Her ne kadar inşaat sektöründe faaliyet gösteren yüklenici firmaların rekabeti üzerine çalışmalar yapılmış olsa da, konunun mimari tasarımla ilişkisi bugüne kadar incelenmemiştir. Öte yandan nicel (kantitatif) bir bakışın egemen olduğu Proje ve Yapım Yönetimi literatürü, sektörde faaliyet gösteren yüklenici firmaların rekabetini sayısal göstergeler üzerinden tarif etmeye çalışmaktadır ve firmaların faaliyet gösterdiği iş çevrelerinde rekabetin nasıl oluştuğunu açıklamaktan uzaktır. Bu noktadan hareketle mimari tasarım hizmetlerinin yüklenici firma rekabetine etkisine odaklanan tez çalışmasında “*keşfedici*” bir araştırma yapılması uygun görülmüş ve “*nitel araştırma stratejisi*” tercih edilmiştir. Çalışma kapsamında dokuz yüklenici firma ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Görüşülen firmalar arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların saptanabilmesi amacı ile “*yarı-yapılandırılmış görüşme*” tekniği kullanılmıştır. Görüşmeler sonunda toplanan veriler “*içerik analizi*” yöntemi ile değerlendirilmiştir.

Yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler firmaların faaliyet gösterdikleri iş çevresindeki rekabet ortamının özelliklerinin dört madde altında toparlanabileceğini göstermektedir: (i) Yüklenici firmaların faaliyet gösterdikleri pazarda çok sayıda rakip firmanın varlığı, talepteki dalgalanmalar, pazara girişin kolay olması, enformel ilişkilerin gücü, haksız rekabetin yoğunluğu gibi gerekçelerle oldukça *yoğun bir rekabetle* karşı karşıya oldukları anlaşılmaktadır. (ii) Firmaların faaliyet gösterdikleri iş çevresinde “*kaynak tabanlı*” rekabetin egemen olduğu görülmektedir. (iii) Firmalar yoğun rekabet ortamında *maliyete odaklanma* ve *farklılaşma* stratejilerini kullanmaktadır. Yüksek rekabet ortamı firmaları rakiplerine karşı avantaj sağlamak için maliyetlerini ve kar marjlarını düşürmek zorunda bırakmaktadır. Maliyete

odaklanmanın yanı sıra yükleniciler belirli proje tipleri, yapım teknolojileri veya hizmet alanları üzerine uzmanlaşarak farklılaşma eğilimi göstermektedir. (iv) Firmaların faaliyet gösterdiği çevredeki rekabet ortamı müşteri tipi ve firma büyüklüğü gibi *bağlamsal faktörlerden* doğrudan etkilenmektedir.

Tez çalışmasının bulguları mimari tasarımın rekabetle ilişkisi konusunda iki ayrı bakış olduğunu ortaya koymaktadır. İlk görüş mimari tasarımın finansal ve entelektüel bağlamdaki yetersizlikler sebebiyle yüklenicilerin rekabetleri üzerinde etkisinin sınırlı olduğu yönündedir. Ulusal tasarım birikiminin yetersizliği yüklenici firmaların rekabetleri konusunda ihtiyaç duyduğu nitelikli tasarımın geliştirilmesinin önünde bir engel olarak görülmektedir. Bununla birlikte yüklenici firmalar mimarların sınırsız yetkiye sahip olmasını tasarım sektörünün gelişmesini engelleyen bir diğer unsur olarak değerlendirmektedir. Buna ek olarak yüklenici firmalar sektörde faaliyet gösteren mimari büroların kapasitesini hem nicel hem de nitel bağlamda yetersiz bulmaktadır. Yüklenici firmalar faaliyet gösterdikleri pazarda tasarımı bütün alt sistemlerle birlikte geliştirebilecek büyük tasarım bürolarının yoksunluğundan şikâyet etmektedir.

Mimari tasarımın rekabete etkisi konusundaki diğer görüş mimari tasarımın yeni iş yaratarak, müşteri memnuniyetini ve/veya mevcut projelerin performansını artırarak yüklenici firmaların rekabetinde doğrudan ya da dolaylı olarak etkili olduğunu savunmaktadır.

Yüklenici firmalar mimari tasarımın rekabetleri üzerindeki etkisini faaliyet gösterdikleri *pazarın özelliklerine* göre değerlendirmektedir. *Sözleşme ilişkisi* ile iş alınan pazarlarda yüklenici firmalar müşteriye tasarım hizmeti sunarak yapım işini de almayı hedeflemektedir. Yapım işini aldıktan sonra ise mimari tasarımın yapım süresini kısaltması, yapım maliyetini düşürmesi ve sorunsuz bir yapım sürecine katkıda bulunarak yapım performansını artırması temel hedefler arasında yer almaktadır. Bununla birlikte mimari tasarım yapıma ek olarak bakım ve kullanım maliyetlerini de belirleyen; dolayısı ile yapımdan sonra da müşteri/kullanıcı memnuniyetini etkileyen bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Rekabetin maliyet odaklı gerçekleştiği ortamlarda proje performansını artırarak rekabet avantajı sağlamak isteyen firmaların mimari tasarımdan beklentileri yükselmektedir. Öte yandan mimari tasarımın rekabete etkisinde maliyet eksenli rekabetin yansımalarını ön planda tutan bu yaklaşımın nitelikli tasarım geliştirilmesinin önünde engel oluşturacağı ifade edilmektedir.

Sektördeki bir diğer pazar tipi olan *spekülatif pazarlarda* ise ürünün fiyat ve kalite gibi özellikleri binanın inşa edileceği bölgedeki ortalama müşteri özelliklerine ve alım gücüne göre belirlenmektedir. Bu sebeple anonim müşterilerin bulunduğu spekülatif pazarlarda müşterinin pazarlık gücü, ürünün nicel ve nitel özelliklerini doğrudan belirleyen sözleşme ilişkili müşterilere oranla daha düşük kabul edilebilir. Bununla birlikte spekülatif pazarlarda mimari tasarımın müşterilerin satın alma kararı üzerindeki etkisi görünür biçimde daha ön planda tutulmaktadır. Müşterilerin satın alma kararında mimari tasarım hem binayı temsilen hazırlanan çizim ve maketlerle; hem de binanın kendisiyle etkili olmaktadır. Dolayısı ile spekülatif pazarlarda mimari tasarımın rekabete etkisi kavramın hizmet (ve dolayısı ile süreç) bağlamı ile değil, ürün bağlamı ile önem kazanmaktadır. Buna ek olarak talebin yatırım amacıyla geliştiği durumlarda müşteriler tasarımdan çok projenin karlılığına odaklanırken, kullanım amaçlı talepte müşterilerin satın alma kararında mimari tasarımın etkisi ön plana çıkmaktadır.

Mimari tasarımın rekabete etkisinde dikkati çeken bir diğer boyut da proje bazlı üretim ve parçalı yapı gibi sektörün kendine özgü özellikleri ile ilişkilidir. İnşaat sektöründe üretimin gerçekleşmesi farklı çıkar gruplarının bir arada çalışmasını gerektirmektedir. Bu çıkar gruplarının kimlerden oluşacağı ve nasıl ilişkiler içinde olacakları proje özelliklerine bağlı olarak değişmektedir. Tez çalışması kapsamında sektörün bu özelliği tasarım ve yapım grupları arasındaki ilişki bağlamında ele alınmış ve sadece yapımı üstlenmek ve hem tasarım hem de yapımı üstlenmek arasında rekabet yönünden farklılıklar olduğu görülmüştür. Buna ek olarak mimari tasarımın yüklenici firmaların rekabeti ile ilişkisi de projeden projeye değişebilmektedir: (i) Özellikle tasarım yapım firmaları için, rekabette tasarımın özellikleri önemlidir. Bu noktada tasarım hem son ürün olan binayı hem de ürünü temsilen hazırlanan şematik anlatımları, projeleri ve maketleri kapsamaktadır. Ürünün satış değerini artıran, yükleniciye pazarlama avantajı sağlayan, müşteriye ve son kullanıcıya yenilik katan tasarımlar yükleniciler tarafından daha çok tercih edilmekte ve rekabet güçlerine katkıda bulunmaktadır. Katma değer sağlayan tasarım beklentisi olarak da ifade edilebilecek bu bulgu rekabette sadece yapım ve kullanım aşamasındaki kazanımların değil; uzun dönemde projenin tüm paydaşlarının kazanımlarının ön planda tutulduğunu göstermektedir. (ii) Yüklenici firmalar özellikle spekülasyon pazarlarında daha önce tamamladıkları binaların mimari tasarımlarının kendileri için referans oluşturduğunu ve müşterilerin satın alma kararını etkilediğini ifade etmektedir.

Öte yandan yapıma konu olan projenin büyüklüğü bir başka önemli ayırım noktasıdır: projeler büyüdükçe yükleniciler mimari tasarımın maliyetini katlanılabilir bulmakta ve ayrı bir bölüm oluşturarak tasarım hizmeti vermeyi daha uygun görmektedir. Bu bilgi ışığında örnekleme tasarımı kendi bünyesinde üstlenecek şekilde örgütlenenlerin ya büyük firmalar ya da küçük projeler üstlenmelerine rağmen sahibi mimar olan KOBİ'ler olduğu görülmektedir. Öte yandan yükleniciler büyük projeleri üstlenen firmaların genellikle büyük firmalar olduklarını belirtmektedir. Toplu konut örneğinden yola çıkarak bu tür firmaların geliştirdikleri büyük projelerde mimari tasarım kalitesinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir.

Proje özellikleri bağlamında ön plana çıkan bir diğer konu projelerin karmaşıklığı üzerinedir. Karmaşık ve sofistike projelerde mimari tasarımı konusunda uzman bir mimari bürodan almak yükleniciler tarafından rekabet açısından daha avantajlı görülmektedir.

Son olarak müşteriler yüklenicinin çalışacağı mimari büroyu belirleyerek tasarımın niteliğini etkileme şansına sahiptir ve bu noktada mimari tasarım konusunda müşterilerin bilgi seviyesi yetersiz görülmektedir. Talebin çıkış noktasını oluşturan müşterilerin konuyla ilgili bilgilendirilmesi, literatürdeki eğilime paralel olarak tasarım kalitesini artırmak için etkin bir yol olduğu düşünülmektedir.

COMPETITIVENESS IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY FROM THE PERSPECTIVE OF CONTRACTING FIRMS: THE ROLE of ARCHITECTURAL DESIGN

SUMMARY

In today's world, firms operating in the construction industry are facing more and more risks due to the worldwide globalization trends and the impact of information and communication technologies. Considering the intensity of the competitiveness in the construction industry, today it is clear that focusing on low-cost production alone might not be enough to survive in highly competitive markets. This paradigm shift within the construction industry has revealed the need for more efficient ways of doing business related with design, such as adding value and creating innovations.

There are a number of research studies in the literature focusing on the relationship between design and competitiveness of firms mostly in the industrial design field reflecting the dynamics of the manufacturing industry. Although there is a substantial amount of research demonstrating the importance of competitiveness issues in the construction industry, the special characteristics of the construction industry and the influence of architectural design on the competitiveness of the contracting firms are yet to be explored. Furthermore, the research focuses on the competitiveness in the Project and Construction Management field, the majority of which tends to follow the positivist methods relying on the quantitative evidences, fails to explain the competitive environment and behavior of the contacting firms. From this perspective, this study aims to decipher the role of architectural design on the competitiveness of the contracting firms, using qualitative design strategy, as well as a multiple case study research. Data collected from the owner-managers or executives of nine contracting firms through face-to-face in-depth interviews was analyzed using content analysis.

The findings of the study revealed that the characteristics of the competitive environment of the contracting firms are fourfold: (i) The contracting firms are facing an intensive competition due to the ease of the market entry, fluctuating demand, the existence of too many competitors, the role of informal relations and unfair competition in the market. (ii) The competitive environment of the contracting firms is mostly dominated by resource-based competition. (iii) Contracting firms prefer cost focus and differentiation strategies to gain competitive advantage, which means competing on the basis of low cost production and a low level of profit margin. On the other hand the expertise in some project types, building technologies or services helps firms to differentiate from their competitors in the market. (iv) The competitive environment of contracting firms differs in terms of contextual factors such as client type or organizational size.

The findings of the study show that there exists two different points of views of the relationship between architectural design and competitiveness in construction. The first one assumes that the lack of necessary financial and intellectual resources in the context of architectural design has hindered the influence of architectural design on contracting firms' competitiveness. This finding of the study has been explained with different reasons. First of all contracting firms argue that the body of national design

knowledge is lacking which is said to be one of the main causes of low quality architectural design. Moreover contractors indicate that Turkish architects are not limited in their authority to design even complex building projects, in contrast to other countries. The findings of the study reveal that this fact is considered to be another reason of the underdevelopment of architectural design industry in Turkey. Contracting firms often highlight the inadequacies of the under capacity of architectural firms both by means of qualitative and quantitative indicators. They also underline the lack of advanced architectural firms which can undertake all design services including structural, mechanical and electrical.

Conversely the second perception defends the view that architectural design and contracting firms' competitiveness is directly or indirectly related, where architectural design creates new business, increases customer satisfaction and/or project performance.

Contracting firms determine the influence of architectural design on their competitiveness on the basis of the market characteristics. In the markets where contractual relations are predetermined, one means of sustaining competitive advantage is by undertaking design phase of the project, which is assumed to be an efficient way to get the construction phase. Moreover, architectural design is assumed to be one of the crucial parts of a construction project affecting their competitiveness since it (i) directly determines and has the potential to compress the project duration, (ii) can lower the overall construction cost, (iii) can increase the project performance by decreasing the number of reworks in projects. Architectural design also determines the operation and maintenance costs, therefore has a potential to increase the customer satisfaction after the project close out. It is clear that in markets where firms compete on the basis of cost, the expectations from the architectural design are higher, especially for firms who seek competitiveness by improving the project performance. Conversely, to some extent, this tendency only reflects cost related issues in construction competitiveness, constituting a barrier to improving architectural design quality.

This lies in contrast to speculative markets, where contracting firms serve for anonymous clients, and decisions of design and construction are made without reference to any specific customer. In this kind of market, contracting firms tend to determine the qualitative and quantitative characteristics of buildings on the basis of average socio-economic status of the clients. For this reason, the bargaining power of anonymous clients is assumed to be lower than in the aforementioned case. Representatives of the contracting firms underline architectural design, which includes sketches and models prepared to interpret the actual building and the building as an end-product itself, have considerably more influence on the buying decision of anonymous clients. Therefore in speculative markets, clients take architectural design into account as a product instead of as a process. Moreover, the clients' decisions are generally made based on one of two criteria: first is a purchase made only for an investment, where profitability is the key driver, second purchase is made for personal use where design becomes the key driver.

It has been also argued that, special characteristics of the construction industry such as, project-based production and fragmented nature of the industry is another dimension of the role of architectural design on contracting firms' competitiveness. In the construction industry the construction of a building requires cooperation of different stakeholders mostly with adversarial relationships which are usually determined according to the characteristics of the project undertaken. This study,

focuses on the relationship among designers and constructors, and indicates that there exist some differences by means of competitiveness between the traditional and design-build firms, which depends on the characteristics of the projects: (i) The characteristics of architectural design is of particular importance on competitiveness of contracting firms, especially for the design-build firms. Contracting firms tend to highlight the excellence of architectural design, as a key selling point in marketing campaigns, for example highlighting an innovative way a living. This kind of architectural design, called value added design, is one of the main roles of architectural design on contractors' competitiveness, and is important not only at pre-construction and construction stages of the project, but also during the whole life of the building. (ii) Contracting firms state that architectural design of their completed projects can help them build a solid reputation, therefore increasing their bargaining power against clients, mostly in speculative markets.

Project size is purported to be another important distinguishing point of the role of architectural design in construction competitiveness. The reorganization process of the contracting firms to be able to undertake the design services is assumed to be feasible mostly-sometimes only- for larger scale projects. The design-build firms in the sample are only large firms which undertake large projects or the small and medium sized enterprises (SME's) which are owned by architects. These are assumed to be a supporting evidence of this finding of the study. On the other hand, in the case of large projects, such as mass housing projects, design quality is a key determinant of success.

Another project characteristic which is said to be important for design-based competitiveness in construction is the sophistication of projects. In sophisticated projects, contracting firms prefer working with advanced design offices compared to developing the design in-house, to gain competitive advantage against their competitors.

Finally, the contracting firms underline that their clients have a right to influence the design quality by choosing the architectural design firm. Moreover it is generally assumed that clients' knowledge level is low in the case of sophisticated construction product and process. Therefore, raising this knowledge level is of particular importance in increasing design quality, and design-based competitiveness of contractors.

1. GİRİŞ

Rekabet konusunda büyük bir bilgi birikimi bulunmaktadır. Bu konuda yapılan ilk çalışmaların, ekonomik ve politik teorilerin gelişmesine paralel olarak, ulusların refahının açıklanması ve artırılması üzerine yoğunlaştığı bilinmektedir. Smith, 1776'da yaptığı çalışmasında ulusların refahını; arazi, sermaye, doğal kaynaklar ve iş gücü arasındaki ilişkilerle açıklamıştır. 1800'lerin başlarına gelindiğinde araştırmacıların ulusların diğer uluslarla rekabetini açıklama çabalarının ön plana çıktığı (Ricardo, 1817); 1800'lerin ortalarından itibaren ise konunun toplumların sosyo-politik çevreleri, değerleri ve dini inançları ile ilişkilendirildiği görülmektedir (Marx, 1867; Weber, 1905).

20. yüzyılın ilk yarısında kapitalist sistemin artan etkisiyle birlikte; çalışmalar girişimcilik özelliklerini de ilgi alanı içine almaya başlamıştır (Schumpeter, 1962). Takip eden yıllarda endüstrileşmenin hızla yaygınlaşmasının da etkisi ile modern yönetim teorileri geliştirilmiş ve yönetim becerileri temel rekabet faktörleri arasında anılmaya başlanmıştır (Sloan, 1990). 20.yüzyılın sonlarına yaklaşıldığında konu ile ilgili yapılan çalışmaların modern yönetim bilimindeki gelişmelere ek olarak teknoloji gelişiminde ve kullanımında yaşanan hızlı değişimleri de kapsamaya başladığı görülmektedir.

Rekabetle ilgili yapılan çalışmalar uzun bir sürece yayılmış olmasına rağmen; son yıllarda araştırmaların sayısında büyük bir artış gözlenmektedir. Yapılan çalışmalarda bu durum farklı araştırmacılar tarafından farklı gerekçelerle açıklanmaktadır. Bu konudaki en güçlü bakış çalışmaların sayısının küreselleşme hızı ile olan ilişkisidir: Levitt (1983), en basit anlamda “*ekonomik aktivitelerdeki büyümenin politik anlamda ulusal veya bölgesel olarak tariflenmiş coğrafyaların dışına yayılması*” (Agnihotri ve Santhanam, 2003) olarak tariflenen küreselleşmenin; teknoloji, iletişim ve taşımacılık alanlarındaki gelişmelere bağlı olarak hız kazandığını; bu durumun da ulusal pazarların sınırlarını silikleştirmeye başladığını belirtmektedir. Dolayısı ile ulusal pazarların küresel pazarlara dönüşmesi süreci;

rekabet kavramının ele alınmasında radikal bir değişikliğe sebep olmuştur. Bu değişiklik, akademik alanda yapılan çalışmalarda da etkisini göstermiştir.

Rekabet konusunda yapılan çalışmaların artışına getirilen ikinci açıklama ise özellikle son yıllarda yaşanan ekonomik ve politik gelişmelerle ilişkilidir. Ambastha ve Momaya (2004), rekabet çalışmalarının bu kadar büyük ilgi çekmesini; 20. yüzyılın sonları ve 21. yüzyılın başlarında yaşanan politik ve ekonomik gelişmelere paralel olarak; özellikle istikrar sıkıntısı olan ortamlarda; ulusların, sektörlerin ve firmaların iyi senaryo ile önlerine çıkan fırsatları değerlendirme, kötü senaryo ile ise ayakta kalma çabaları ile açıklamaktadır.

Son yıllarda rekabetle ilgili yapılan çalışmalar rekabet koşullarının ve faktörlerinin bütünüyle değişmekte olduğunu göstermektedir. Bu çalışmalar bir dizi başka etkenin yanı sıra, tez çalışmasının da konusunu ilgilendiren üç ana kabulden yola çıkmaktadır: (i) Son kullanıcıların/müşterilerin talep oldukları ürün/hizmetle ilgili bilgi seviyeleri her geçen gün daha da artmaktadır. Bu durum daha bilinçli taleplerin oluşmasına sebep olmakta, dolayısı ile arzın talebi karşılayabilmek için müşteri odaklı üretim modellerini kullanmak zorunda kalması ile sonuçlanmaktadır, (ii) Artan rekabet ortamı üretimin sadece ihtiyaç duyulan fonksiyonu karşılamasını yetersiz kılmaktadır. Başka bir ifade ile günümüzde üreticiler katma değer yaratan ürün/hizmet geliştirmek zorundadır (NZ Institute of Economic Research, 2003), (iii) Yenilenebilir enerji kaynakları gittikçe erişilmesi daha zor ve maliyeti daha yüksek hale gelmektedir. Dolayısı ile gerek üretim, gerekse kullanım aşamasında sürdürülebilirlik kaygısı ön plana çıkmaktadır (Arts Council of Finland, 1999; RAlA, 2001).

Ürünün ve üretimin yapısında yukarıda ifade edilen değişimler ışığında, son yıllarda yapılan çalışmalar bilginin yoğun olarak kullanıldığı bilgi tabanlı ekonomilerdeki rekabete odaklanmaktadır. Dolayısı ile rekabete konu olan firmalar yakın geçmişe kadar yeterli buldukları rekabet avantajlarını ve stratejilerini yeniden gözden geçirmek zorunda kalmaktadır. Birçok çalışma bu noktada “tasarım”ın önemine ve rekabet üzerindeki etkisine dikkati çekmektedir (Texiara, 2002; Drucker, 1999; Nonaka ve Takeuchi, 1995; Barros, 2003). Başka bir ifade ile tasarım faaliyeti, rekabet konusunda yaşanan bu köklü değişimlere cevap üretebilme potansiyeline sahiptir. Birçok çalışmada tasarımın (i) rekabet gücünü artırdığına (Grzeznowska ve Mostowich, 2004; Akay, 1994), (ii) firma performansını artırdığına (NZ Institute

of Economic Research, 2003); (iii) maliyeti minimize ederek veya müşteri memnuniyetini maksimize ederek katma değer yarattığına (NZ Institute of Economic Research, 2003); (iv) yenilik geliştirmeye katkıda bulunduğuna (Barros, 2003) ve (v) sürdürülebilir gelişimin tasarım aşamasında planladığına (Arts Council of Finland, 1999; RAlA, 2001) dikkati çekmektedir.

1.1. İnşaat Sektöründe Tasarımla Rekabetin Önemi

Rekabet konusu inşaat sektörü özelinde ele alındığında sektörde faaliyet gösteren firmaların, gittikçe daha çok artan baskılara ve risklere maruz kaldığı bilinmektedir. Dünya genelinde yaşanan küreselleşme hızındaki artış, yapım ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve bunların tetiklediği sosyal değişimler; sektördeki rekabeti artırmaktadır. Dolayısı ile inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmalar, değişen müşteri taleplerini karşılamak ve gittikçe artan rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için en uygun rekabet stratejilerini izlemek ve rekabet güçlerini artırmak zorundadır.

İnşaat sektörünün rekabetçiliği, sektör performansının artırılmasının yanı sıra, sektörün ulusal ekonomi üzerindeki bir dizi etkisi düşünüldüğünde, ekonomik kalkınma açısından da önemlidir. Bunun ötesinde, günümüz toplumunu çevreleyen yapay çevrenin geliştirilmesi, inşaat sektörünün görev tanımı kapsamındadır. Dolayısı ile inşaat sektörü toplumun yaşam kalitesi üzerindeki etkisi sebebiyle toplumsal refahı şekillendiren bir ögedir¹.

Bugüne kadar yapılan birçok çalışmada, inşaat sektörü yarattığı katma değer ve istihdama katkısı (Güneş ve diğ., 2004) gerekçeleri ile “ekonomilerin lokomotif sektörü” olarak tarif edilmektedir. Devlet Planlama Teşkilatı tarafından 2007 yılında hazırlanan Dokuzuncu Kalkınma Planı’nda, tüm dünyadaki inşaat sektörünün toplam büyüklüğünün yaklaşık 3,5 trilyon dolar olduğu; bunun da dünya Gayri Safi Milli Hasılasının (GSMH) % 8’ine karşılık geldiği belirtilmektedir (DPT, 2007). Türkiye’de ise bu oran aynı yıl itibarı ile %7,4’tür (age). Güneş vd. (2004) sektörün geriye dönük bağlarının önemine dikkati çekerek; sektöre girdi sağlayan cam,

¹ Bugüne kadar yaşanan deneyimler inşaat sektörünün toplumsal refah üzerindeki etkisinin olumlu olabileceği gibi olumsuz olabileceğini de göstermektedir. Örneğin yapı kalitesinin yüksek olduğu ortamlarda daha yüksek bir yaşam standardı elde edilirken; kalitenin düşmesi sağlıksız yapma çevrelerin oluşmasına sebep olmaktadır. 1999 Kocaeli depreminde yaşanan büyük can ve mal kaybı sektörün toplumsal refah üzerindeki olumsuz etkisinin somut bir örneğini teşkil etmektedir.

seramik, çimento, demir-çelik gibi yapı malzemeleri sektörünün ve bankacılık, sigortacılık gibi hizmetlerin inşaat sektörü ile birlikte ele alınması durumunda; ekonomideki payının %30'lar civarında olduğunu belirtmektedir.

Sektörün GSMH'daki yüksek payının yanı sıra; dünya sınaî istihdamının yaklaşık %30'u inşaat sektöründe çalışmaktadır (DPT, 2007). Durum Türkiye için incelendiğinde; 2007 yılı rakamlarına göre, inşaat sektörünün toplam istihdam içindeki payı 1 milyon 171 bin çalışan ile %5,3 oranındadır (TUİK, 2007). Sektörde sigortasız veya mevsimlik çalışanların sayısı ile bir arada düşünüldüğünde; bu sayının çok daha yüksek olduğu tahmin edilmektedir.

Yukarıda belirtilen ekonomik göstergeler değerlendirildiğinde, inşaat sektörünün sürdürülebilir bir şekilde büyümesinin, ulusal ekonominin gelişimine büyük katkısı olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunun ötesinde sektörün katma değeri yüksek ürün/hizmet sunarak rekabet etmesi, toplumsal refahın artırılması açısından da önem taşımaktadır. Bunlara ek olarak inşaat sektörü diğerlerine oranla ham madde ve enerji kullanımı yüksek olan bir sektördür. Bu durum özellikle son yıllarda sürdürülebilirlik tartışmalarını sektöre ilgili yapılan çalışmaların merkezine çekmektedir. Dolayısı ile sürdürülebilir bir çevre yaratılmasında inşaat sektörüne büyük sorumluluk düşmektedir.

Son yıllarda inşaat sektöründe rekabet ile ilgili yapılan çalışmalar, sektördeki tasarım faaliyetlerinin rekabet üzerindeki etkisine dikkati çekmektedir. Özellikle 1990'lardan bu yana tasarım hizmetlerinden beklentilerde ciddi bir artış olduğu gözlenmektedir. Genel olarak tüm alanlarda yaşanan son kullanıcıların/müşterilerin artan bilgi seviyesi dolayısı ile talep yapısında yaşanan değişim inşaat sektöründe de kendini göstermektedir. Bu durum tasarlanan ürünün / hizmetin talebe konu olan fonksiyonu karşılamaının ötesinde katma değer yaratmasını ve üretimde müşteri odaklı üretim sistemlerinin eskiye oranla daha yoğun kullanılmasını zorunlu kılmaktadır.

Tasarımın inşaat sektöründeki artan önemi bir çok ülkeyi bu konuda politikalar üretmeye zorlamıştır (Arts Council of Finland, 1999; RAIA, 2001; PAM, 1999; German Ministry for Transport, Building and Housing, 2001; Architects' Council of Europe, 2004). Geliştirilen politikalar göstermektedir ki tasarım faaliyeti (i) mimari mirasın korunması, (ii) sektörde kullanılacak yeniliklerin geliştirilmesi, (iii) katma değeri yüksek ürünler aracılığı ile yaşam kalitesinin artırılması ve (iv) sürdürülebilir çevre yaratılması bağlamında her geçen gün daha da önem kazanmaktadır.

1.2. Problemin Tanımı

Günümüzde ‘rekabet’ kavramı; küreselleşme ile birlikte gerek ulusal, gerek sektörel, gerekse firma ölçeğinde stratejilerin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Rekabet kavramı hangi aşamada ele alınırsa alınsın, geleceğe yönelik doğru kararların verilebilmesi ve bunun sürekliliğinin sağlanabilmesi için; üretim koşullarının iyi değerlendirilmesi, hizmetin/üretimin gerçekleştirildiği çalışma çevresinin doğru okunabilmesi, benzer konularda faaliyet gösteren rakiplerin yakından takip edilmesi, mevcut ve potansiyel pazarların analizlerinin gerçeğe yakın bir şekilde yapılması gerekmektedir.

Bugüne kadar çeşitli sektörlerin ve bu sektörlerde faaliyet gösteren firmaların rekabet durumlarını incelemeye yönelik gerek ulusal, gerekse uluslararası çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu kapsamda özellikle 1990’lı yıllardan sonra inşaat sektöründe rekabete yönelik ulusal ve firma düzeyinde çalışmaların sayısında bir artış gözlenmektedir. Bu durum günümüzde ekonomik, politik, sosyal, teknolojik ve kültürel çevrede yaşanan hızlı ve radikal değişimler dolayısı anlaşılabilir. Başka bir ifade ile günümüzde pazarların büyüme hızı, alıcıların istekleri, yeniliklerin ömrü ve gelişme hızı gibi rekabet üzerine etkili olan bir dizi faktörün kestirilememesi konuya olan ilginin artmasına sebep olmuştur. Bugüne kadar inşaat sektöründe rekabetle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, bazı temel sorunlar olduğu ortaya çıkmaktadır:

- Çalışmaların büyük bölümü yönetim bilimlerinde imalat sektörüne yönelik geliştirilen modelleri esas almaktadır (Ofori, 2003; Öz,1999). Dolayısı ile inşaat sektörünün kendine özgü yapısı ve problemleri yeterince tartışılmamaktadır (Flanagan ve diğ. 2004). Flanagan ve diğ. (2004), inşaat sektörünün ihtiyaçlarına odaklanan kapsamlı çalışmaların olmayışının, sektördeki rekabetin anlaşılmasının ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasının önünde engel oluşturduğunun altını çizmektedir. Sektörün parçalı yapısı çalışmalarda kısmen ele alınmış olsa da; sektördeki üretim sürecinin girişim, tasarım, yapım gibi farklı aşamalarının ve bu aşamaları üstlenen firmaların birbirlerinin rekabetine etkisi hala bilinmemektedir. Örneğin sektörün ana faaliyet alanları olan tasarım-yapım arasındaki ilişki ve birbirlerinin rekabetine etkisi geliştirilen modellere yansıtılmamıştır (Öz, 2001; Ofori, 2003; Flanagan ve diğ. 2004).

- Bunun yanı sıra, çalışmalar daha çok firma düzeyindeki rekabet göstergeleri üzerine yoğunlaşmaktadır (Shen, et al, 2003; Dikmen, & Birgönül, 2003; Öz, 2001). Bu yaklaşım, firmalar arası karşılaştırma yapmaya olanak tanısa da; rekabet kavramının bütüncül bir bakış açısı ile değerlendirilmesine engel olmaktadır. Başka bir ifade ile, kantitatif bir bakışın egemen olduğu Proje ve Yapım Yönetimi (PYY) literatürü, sektörde faaliyet gösteren firmaların rekabetini sayısal göstergeler üzerinden tarif etmeye çalışmakta; ve dolayısı ile firmaların faaliyet gösterdiği iş çevrelerinde rekabetin nasıl oluştuğunu ve şekillendiğini açıklayamamaktadır.
- Çalışmaların odak noktasını, uluslararası inşaat pazarlarında faaliyet gösteren büyük firmalar oluşturmaktadır (Janssen, 2000). Gittikçe yaygınlaşan küreselleşmeye paralel olarak değerlendirildiğinde; uluslararası pazarları ön plana çıkaran bu bakış açısı anlaşılabilir olmasına rağmen, diğer endüstrilere oranla “yerel” kabul edilen (Strassman and Wells, 1988) ve büyük bölümü Küçük ve Orta Boy İşletmelerden (KOBİ) oluşan inşaat sektörünün yerel pazar ortamındaki rekabetini açıklayamamaktadır. Buna ek olarak firmaların faaliyet gösterdikleri pazar ve müşteri tipi gibi faktörlerin rekabete etkisi de hala muğlaktır. Başka bir ifade ile yukarıda ifade edilen bağlamsal faktörlerin firmaların rekabeti üzerindeki etkisi henüz ortaya konamamıştır.

Görülmektedir ki tasarımın faaliyetinin firma performansı veya firma rekabeti üzerindeki etkisi, bugüne kadar daha çok endüstri ürünleri tasarımı alanında incelenmiş ve doğal olarak imalat sektörü için geçerli olan modeller kullanılmıştır. Konunun inşaat sektöründeki önemine karşın henüz yeterince ele alınmadığı çok sayıda araştırmacı tarafından vurgulanmaktadır. Bu noktada esas sorun sektörün kendine has özelliklerinin ve problem alanlarının konuyla ilgili yapılacak çalışmalara yansıtılması ve rekabet çevresinin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerektiğidir. Buna ek olarak üretim sürecinin farklı evrelerinin rekabete etkisi üzerine odaklanılması gereken bir problem alanıdır. Tez çalışmasının konusunu da oluşturan bu bilgi boşluğun doldurulmasının, sektördeki rekabet ortamının deşifre edilmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

1.3. Tezin Amacı ve Araştırma Soruları

Yukarıda tariflenen problem alanlarının ışığında tez çalışmasının esas konusunu mimari tasarım hizmetlerinin, inşaat sektöründe faaliyet gösteren yüklenici firmaların rekabetine etkisinin incelenmesi oluşturmaktadır. Bu perspektifle cevabı aranan araştırma soruları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Mimari tasarım hizmetleri yüklenici firmaların rekabetini nasıl etkilemektedir? Bu etki pazar tipi, firma büyüklüğü, tasarımın üstleniliş biçimi gibi bağlamsal faktörlere göre nasıl değişmektedir?
 - Yüklenici firmaların mimari tasarım hizmetlerinden beklentisi nedir?
 - Yüklenici firmaların rekabetçi iş çevresindeki diğer gruplarla ilişkileri nasıldır? Bu ilişki yüklenici firmaların mimari tasarımı üstleniş biçiminden nasıl etkilenmektedir?
 - Yüklenici firmaların rekabetini neler etkilemektedir?
 - Yüklenici firmalar tanımladıkları rekabet faktörleri arasında mimari tasarım hizmetlerini nasıl konumlandırmaktadır? Bu konum firmaların mimari tasarım hizmetlerini üstlenme şekli, firma büyüklüğü, firmanın faaliyet gösterdiği pazar ve müşteri tipi gibi bağlamsal faktörlere göre nasıl farklılaşmaktadır?
 - Yüklenici firmalar rekabet stratejilerini belirlerken tasarım faaliyetini karar mekanizmasına nasıl dahil etmektedir?

Bu soruların cevaplarının inşaat sektöründe faaliyet gösteren veya sektörle ilgili çalışmalarda bulunan bazı gruplara katkısı olması hedeflenmektedir. Tez çalışmasının öncelikli hedef kitlesini rekabet durumunu anlamak, değerlendirmek ve rekabet gücünü artırmak isteyen yüklenici firmalar oluşturmaktadır. Tez çalışmasının sonuçlarının özellikle mimari tasarım faaliyetinin hangi noktalarda rekabete etkisinin olabileceği konusunda yüklenici firmalara bilgi vermesi amaçlanmaktadır. Ayrıca bu firmaların faaliyet gösterdiği çevredeki rekabetle ilgilenen Uluslararası Müteahhitler Birliği, Türkiye Rekabet Kurumu; Mimarlar Odası gibi kuruluşların da çalışmadan sektördeki rekabetçi iş çevresini ve sektörün parçalı yapısını daha iyi tanıma ve etkin politika geliştirme düzeyinde yararlı ipuçları elde edebileceği düşünülmektedir. Son olarak esasen mimarlık bürolarının ilgi alanına giren mimari tasarım hizmetlerine

odaklanan bu çalışmadan elde edilen sonuçların; dolaylı da olsa mimari büroların rekabetleri ve yüklenici firmalar ile olan ilişkilerini değerlendirmeleri bağlamında katkısı olacağı düşünülmektedir.

1.4. Tezin Sınırlamaları

Bu çalışmada yukarıda ifade edilen araştırma sorularının belirlenmesinde belirli sınırlamalar etkili olmuştur:

- İnşaat sektöründe mimari tasarım, mühendislik tasarımı, peyzaj tasarımı gibi alanların tamamını kapsayan tasarım hizmetleri, söz konusu projenin özelliklerine göre farklı uzmanlar ve meslek grupları tarafından üstlenilmekte/yönetilmektedir. Bu çalışma bir yandan mimari tasarım hizmetlerine odaklanıyor olması diğer yandan araştırmacının mimar olmasına bağlı olarak, mimari tasarımın ön plana çıktığı “bina üretimi” ile ilgilenmekte ve bina üretimi yapan firmaları konu almaktadır.
- Sektörde mimari tasarım hizmetleri farklı şekillerde arz edilebilmektedir. Yakın geçmişe kadar müşterilerin tasarım konusundaki taleplerinin nerede ise tamamı mimari tasarım büroları tarafından karşılanmakta iken, günümüzde yüklenici firmalar da bünyelerinde tasarım hizmeti verebilecek örgütsel yapıları tercih edebilmektedir. Bu durum tez çalışmasında bir tercih yapılmasını gerektirmiştir. Bu çalışmada mimari tasarım faaliyetinin inşaat sektöründe firma düzeyinde rekabete etkisi “yüklenici” firma perspektifi ile ele alınmış; bu sayede bu firmaların tasarımı üstlenme/üstlenmeme durumlarının ve nasıl üstlenmeyi tercih ettikleri kararlarının yarattığı farklılıkların incelenmesi amaçlanmıştır.
- Tez çalışmasında inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmalar açısından sürdürülebilir rekabetin sağlanması için inşaat sektörünün ilişkili endüstrilerle birlikte büyük bir sistem olarak ele alınması, yerel ve uluslararası pazar koşullarının ve bunları etkileyen faktörlerin bir arada değerlendirilmesi gerektiği savunulmaktadır. Dolayısı ile yüklenici firmaların gerek bağlamsal gerekse çevresel bazı özelliklerinin rekabetleri üzerindeki etkisinin incelenmesi hedeflenmiştir. Bu sebeple yüklenici firmaların rekabeti çevre koşullarına odaklanan bir perspektifle ele alınmıştır. Buna ek olarak, firma

büyüklüğü, faaliyet gösterilen pazar ve müşteri tipi ve özellikleri gibi bazı bağlamsal faktörler de çalışmanın ilgi alanına dahil edilmiştir.

- Tez çalışmasında etkili olan son sınırlama araştırmanın yöntemi üzerinedir. Yukarıda belirtilen farklılıkların incelenmesinde, mimari tasarımın yüklenici firma rekabetini “*ne kadar*” değil, “*nasıl*” ve “*neden*” etkilediği üzerine yoğunlaşmaktadır. Dolayısı ile çalışmada keşfetmeye olanak tanıyan “nitel” araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem araştırmanın tasarımı bölümünde detayları ile ele alınacaktır.

1.5. Tezin Kapsamı

Bölüm 1.3.’te belirtilen araştırma sorularından da anlaşılacağı gibi tez çalışması “*mimari tasarım*” hizmetlerinin inşaat sektöründe faaliyet gösteren “*yüklenici firmaların rekabetini*” “*nasıl*” ve “*neden*” etkilediği üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu kapsamda birinci bölümde genel olarak problemin tarifi yapılmış, tezin cevaplamayı amaçladığı araştırma soruları belirlenmiş, kapsamı ve hedef kitlesi ortaya konmuştur.

İkinci bölümde ise bugüne kadar yönetim bilimleri alanında rekabetle ilgili yapılan çalışmalar incelenmiştir. Literatürde geliştirilen rekabet teorileri ele alınmış ve firma düzeyinde rekabeti etkileyen faktörler çevresel bağlama odaklanarak aktarılmıştır.

Üçüncü bölüm inşaat sektöründe rekabetle ilgili yapılan çalışmalara odaklanmaktadır. Konuyla ilgili yönetim bilimlerinde yapılan çalışmalara paralel olarak inşaat sektörünün kendine has bir dizi özelliğinin firma düzeyinde rekabete etkisi tartışılmıştır.

Gerek imalat gerekse inşaat sektöründe rekabetle ilgili yapılan çalışmalar detaylı bir şekilde ele alındıktan sonra dördüncü bölümde inşaat sektöründe mimari tasarım ve rekabet ilişkisini ortaya koymak amacı ile tasarım kavramı, tasarım sektörü ve tasarım ve rekabetin kesiştiği noktalar genel olarak incelenmiştir. İnşaat sektörünün kendi problem alanları ve karakteristikleri ışığında mimari tasarımla rekabet olgusu tartışılmıştır.

Araştırma yönteminin aktarıldığı beşinci bölüm, çalışmada tercih edilen araştırma stratejisini tarif etmekte, gerekçelerini açıklamakta ve geçerlik ve güvenilirliğini sorgulamaktadır.

Altıncı bölüm çalışma kapsamında görüülen firmaların ve görüşme yapılan kişilerin özelliklerini ortaya koymayı hedeflemektedir.

Bulguların ele alındığı yedinci bölümde görüşmelerden elde edilen veriler, yüklenici firmaların mimari tasarım hizmetlerini ele alış biçimleri, rekabetçi iş çevresinde mimari tasarımın rolü ve rekabet stratejileri bağlamında mimari tasarımın konumuna paralel olarak tartışılmıştır.

Sekizinci bölümde tez çalışmasının bulguları literatürle örtüşen (yüklenici firmaların rekabet ortamı, rekabetin kapsamı ve rekabet stratejileri) ve literatürde bulunmayan (mimari tasarımın yüklenici rekabeti ile ilişkisi, bu ilişkinin sektör ve proje özellikleri bağlamı ve mimarlık ortamının etkisi) bulgular iki ayrı perspektifle incelenmiştir.

Dokuzuncu bölümde ise tez çalışmasının inşaat sektöründe rekabetle mimari tasarımın ilişkisini ortaya koyan sonuçları (i) rekabet ortamı, (ii) haksız rekabet uygulamaları, (iii) rekabet stratejisi, (iv) mimari tasarım ortamı, (v) ilişkili endüstri olarak mimari tasarım ve (vi) mimari tasarımdan beklentiler alt başlıkları ışığında özetlenmiştir. Bu sonuçlara paralel olarak gelecekte yapılabilecek çalışmalara gerek kapsam gerekse yöntem bağlamında bir dizi öneride bulunulmuştur.

2. YÖNETİM BİLİMLERİNDE REKABET

2.1. Kavramlar

Rekabet kelimesi, köken olarak “bir pazardaki rekabetçilik ortamına dâhil olmak” anlamına gelen Latince “*competer*” kelimesinden gelmektedir (Ambastha ve Momaya, 2004). Akademisyenler ve uygulamacılar kavrama güncel tanımlar kazandırma konusunda oldukça üretken olmuşlarsa da, üzerinde uzlaşmaya varılmış bir tanım bulunmamaktadır. Yapılan çalışmalarda konunun farklı disiplinler tarafından farklı perspektiflerle ele alındığı görülmektedir (Porter, 1990; Boltho, 1996; Chaharbaghi and Feurer, 1994; Lall, 2001; Cho and Moon, 2000). Lall (2001) daha da ileriye giderek, rekabetle ilgili yapılan hemen her çalışmada, araştırmacıların kavramı değişik bir tanımla açıklama çabası içinde olduklarını belirtmektedir. Rekabetin “güzellik” kavramı gibi sübjektif bir yapıya sahip olması nedeniyle (Waheeduzzan and Ryans, 1996); sorunun tek bir tanım arayışı olmaktan çok, çalışmanın amacına uygun tanımlar geliştirmek olduğu düşünülebilir.

Rekabet konusunda yapılan çalışmaların büyük bir bölümü, konuyu ele aldıkları analiz birimine bağlı olarak incelemekte ve rekabet kavramını ulus, endüstri ve firma düzeyinde olmak üzere üç farklı açıdan ele almaktadır (Buckley ve diğ, 1988; Momaya ve Selby, 1998; Porter, 1990; Henricsson ve diğ, 2004). Her ne kadar tez çalışması firma düzeyinde rekabete odaklanıyor olsa da; konunun daha iyi algılanabilmesi için kavram yukarıda ifade edilen analiz birimlerine bağlı olarak ayrı ayrı ele alınacaktır.

2.1.1. Ulusal Düzeyde Rekabet

Günümüzde ulusal rekabet kavramı, birçok devletin temel kaygılarından biri olarak tariflenmektedir (Porter, 1998). Konunun güncelliği ve popülerliği² ulusal düzeyde rekabetin açıklanması için çok sayıda tanımın geliştirilmesine sebep olmuştur. Ulusal

² Tez çalışması yukarıda da belirtildiği gibi esas olarak firma düzeyinde rekabet konusuna yoğunlaştığı için, çalışma kapsamında “ulusal düzeyde rekabet” ile ilgili en çok kabul gören tanımlara yer verilmiştir. Konuyla ilgili daha detaylı bilgi için “*IMD World Competitiveness Yearbook, 2003*” incelenebilir.

düzyeyde rekabet kavramı ekonomik bir perspektifle, en genel biçimde “*bir ülkenin kişi başına düşen gayri safi milli hâsılasında sürekli artış sağlama becerisi*” olarak tanımlanmaktadır (WEF, 2004). Stroper (1995) ise konuya farklı bir açıdan yaklaşarak, günümüzde ülkelerin doğrudan üretim yapmamaları, dolayısı ile gerçekte rekabet edenlerin uluslar değil firmalar olması sebebiyle, ulusal rekabetin firma merkezli bir yaklaşımla açıklanmasının önemini belirtmiştir. Bu bakış açısına paralel olarak ulusal düzeyde rekabet, “*yaşam standardını artırırken, bir ekonominin firmalar için cazip ortamlar sağlayarak (firmaların) pazar paylarını artırma becerisi*” olarak tanımlanmaktadır (age).

Konuyla ilgili son yıllarda geliştirilen tanımlar incelendiğinde, kavramın “uluslararası” boyutunun ön plana çıktığı görülmektedir. Scott and Lodge (1985), “*bir ulusun dış pazarlarda ürün yaratma, üretme ve dağıtma kabiliyetinin*” rekabet açısından önemli bir gösterge olduğunu vurgulamaktadır. Belkacem (2002) ise benzer bir şekilde ulusal düzeyde rekabeti, “*uluslararası pazarlarda rekabet eden ülkelerin görelî performansları ve ülkenin küresel sermayeyi çekme becerisi*” olarak tanımlamaktadır.

2.1.2. Endüstri Düzeyinde Rekabet

Porter (1990), bir ulusun her alanda değil; İsviçre’nin ilaç, Japonya’nın elektronik sektörlerinde olduğu gibi görelî avantajlı olduğu sınırlı sayıdaki sektörde rekabet ettiği tespitine dayanarak; ulusal rekabetten bahsedilebilmesi için konunun öncelikle endüstri düzeyinde ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır.

Endüstri düzeyinde rekabetin tanımlanmasında en büyük sorunu, sektörün katılımcılarının (müşteriler, girişimciler, üreticiler,vb) farklı amaçlara ve önceliklere sahip olması oluşturmaktadır (Flanagan ve. diğ., 2004). Geliştirilen tanımlar genellikle kavramı “*bir sektördeki büyüme oranı ve sektörde yapılan yatırımdan sağlanacak kazancın cazipliği*” ile açıklamaktadır (Flanagan ve diğ.,2004; Momaya ve Selby, 1998). Momaya ve Selby (1998) girişimcinin bakış açısını esas alarak yapılan bu tanımın, sektörün diğer katılımcılarını konunun dışında bıraktığını belirterek, bir endüstride yer alan bütün çıkar gruplarının ihtiyaçları arasında bir denge kurulması gerektiğinin altını çizmektedir. Bu noktadan çıkışla endüstri düzeyinde rekabet kavramı daha geniş bir çerçeveden, (i) *müşterinin bir ürün ve/veya hizmetten beklediği kalite, fiyat ve yenilik beklentilerinin karşılanması*, (ii) *endüstriyi*

oluşturan tüm tarafların beklentilerinin (örneğin işçi ücretleri, iş güvenliği ...vb.) karşılanması ve (iii) sektörde yapılan yatırımların getireceği karın büyüklüğü ve potansiyel büyümenin sağlanması ile açıklanmaktadır (Momaya ve Selby, 1998).

2.1.3. Firma Düzeyinde Rekabet

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda firma düzeyinde rekabeti tanımlamanın; firmalar arası karşılaştırılabilir göstergelerin varlığı sebebiyle; ulusal ve endüstri düzeyine kıyasla görece olarak daha kolay olduğu vurgulanmaktadır (Lall, 2001; Krugman, 1994; McFetridge, 1995). Buckley ve diğ. (1988) firma düzeyinde rekabetin tanımlanması için kavramın iki farklı özelliğine dikkat çekmektedir: (i) niceliksel özellikler: maliyet, fiyat ve karlılık, (ii) niteliksel özellikler: fiyat-dışı özellikler ve kalite. Rekabetin bu iki özelliği ışığında firma düzeyinde yapılan rekabet tanımları genellikle firmaların “*pazar payı, karlılık ve büyüme oranlarındaki artışları ve pazara düşük maliyetli/yüksek kaliteli ürünler/hizmetler sunma becerilerine*” dayanmaktadır (Çizelge 2.1).

Çizelge 2.1: Firma Düzeyinde Rekabet Tanımları

TANIM	ARAŞTIRMACI
“bir firmanın rakipleri ile kıyaslandığında fiyata dayalı ve fiyat-dışı özellikleri açısından üstün ürünler tasarlama, üretme ve/veya pazarlama becerisi”	D’Cruz ve Rugman, 1992
“bir firma; piyasada yerel ve uluslararası rakiplerine göre daha üstün kalitede ve daha düşük maliyetle ürün üretebildiği sürece rekabet edebilir. Rekabet firmanın uzun dönemdeki karlılık performansı, çalışanlarını tatmin etmesi ve yatırımcılarına üstün kazanç imkânı sağlayabilmesi ile eş anlamlıdır”	The Aldington Report, 1985
“girişimcilerin şu andaki ve gelecekte fiyat ve fiyat-dışı özellikleri açısından yerel ve uluslararası rakiplerine göre daha üstün ürünler tasarlama, üretme ve pazarlama fırsatı yaratma becerisi”	European Management Forum, 1984
“bir firmanın rekabeti doğru ürün veya hizmeti, doğru zamanda, doğru fiyatla üretebilme becerisidir. Başka bir ifadeyle müşterilerinin ihtiyaçlarını diğer firmalara göre daha etkin bir şekilde karşılamasıdır”	DTI, 1998
“düşük maliyet veya ürün farklılaşması yoluyla verimliliğin artması”	Porter, 1990

Son yıllarda firma düzeyinde rekabeti açıklamak üzere geliştirilen tanımlarda *müşteri memnuniyetinin* sağlanmasının ön plana çıktığı görülmektedir (DTI, 1998). Öte yandan kavramı sadece kalite ve maliyet beklentileri ile açıklayan tanımların, sürecin özelliklerini yeterince değerlendirmeye almamaları gerekçesi ile konuyu dar bir kapsamda ele aldıkları savunulmaktadır (Jusran, 1992). Buna ek olarak Cook and Bredahl (1991), firma düzeyinde rekabet tanımının ürünün fiyat ve fiyat-dışı

özelliklerine ek olarak, yer ve zaman boyutlarını da içermesi gerektiğini belirtmektedir. Özellikle 1980'lerden sonra artan küreselleşmenin etkisiyle firma düzeyinde rekabetin sadece bir ülkenin sınırlarına bağlı olmadığını; konunun uluslararası bir boyut kazandığının altı çizilmektedir (Barlett and Ghoshal, 1998).

Feurer ve Chaharbaghi (1994), literatürde geliştirilen tanımların büyük bölümünün rekabete; bir organizasyonun rakiplerine kıyasla üstün olduğu beceriler ve pazara sunabildiği fırsatlar çerçevesinde yaklaştığını; dolayısı ile rekabeti organizasyonun kendisinin, rakiplerinin ve müşterilerinin belirlediğinin altını çizerek; sermaye ve yatırım/iş kararları üzerinde büyük rolü olan ortakların (shareholders) da bu denklemde yer alması gerektiğini savunmaktadır. Buna ek olarak kavramın araştırmacılar tarafından “statik” olarak değerlendirildiğine ve belirli bir zaman dilimi içindeki rekabet durumunun araştırma konusu edildiğine; dolayısı ile rekabetin sürekli evrilen dinamik yapısının ve sürdürülebilirlik boyutunun ele alınmadığına dikkati çekmektedir (age). Dolayısı ile Feuerer ve Chaharbaghi (1994), kavramın bileşenlerini organizasyonun hızlı davranma becerisinin, ortakların değerlerinin (shareholders value) ve müşterilerin değerlerinin (customers value) oluşturduğunu belirterek, firma düzeyinde rekabeti “*organizasyonun müşteri taleplerini karşılamak için rakiplerine göre daha cazip teklifler geliştirirken, aynı zamanda ortaklarına sağladığı kar/gelir atışında sürekliliği sağlamak için gerekli olan hızlı davranma becerisi*” olarak açıklamaktadır.

2.2. Firma Düzeyinde Rekabet Konusunu Ele Alan Teorik Yaklaşımlar

Bugüne kadar yapılan çalışmalar incelendiğinde, firma düzeyinde rekabeti ele alan teorik yaklaşımların ekonomi, endüstriyel organizasyon (industrial organization) ve stratejik yönetim literatüründeki birikime paralel olarak geliştiği görülmektedir (Foss, 1997). Conner (1991) “*bir firmanın var oluş amacı nedir?*” ve “*bir firmanın boyutlarını ve kapsamını neler belirler?*” sorularına verilen cevaplara bağlı olarak geliştirilen teorilerin (Holmstrom and Tirole, 1989:65), firma düzeyinde rekabet konusunu ele alan yaklaşımların çıkış noktasını oluşturduğunu belirtmektedir. Bu noktada yazar, bir firmanın birincil varlık sebebinin “*en yüksek karı elde etmek*” olduğunu hatırlatarak, geliştirilen teorilerin esas farkının firmaların varlık amaçlarının tarifinde değil, bu amaca nasıl ulaştıklarının anlaşılmasında gizli olduğunun altını çizmektedir (age).

Rekabetle ilgili yapılan çalışmaların büyük bir bölümü, firmanın kar beklentisine daha kapsamlı yaklaşarak, konuyu “*firma performansı*” perspektifi ile ele almaktadır. Firma performansını (i) finansal performans, (ii) operasyonel performans ve (iii) organizasyonel etkinlik olarak üç başlık altında ele alan Venkatraman ve Ramanujam (1986); karlılık oranını, finansal performansın göstergelerinden birisi olarak kabul etmektedir. Araştırmacılar, firma performansını ele aldıkları ikinci başlık olan operasyonel performansın ise; yeni ürün geliştirme, firmanın pazarlama etkinliği, teknolojik etkinlik vb. boyutları içerdiğinin altını çizerek; finansal ve operasyonel performanslarının bütünü firmanın organizasyonel etkinliğini dolayısı ile rekabet gücünü ortaya koyduğunu savunmaktadır (age). Venkatraman ve Ramanujam (1986) tarafından önerilen bu sınıflandırma, günümüze kadar geliştirilen rekabet tanımları üzerinde de oldukça etkili olmuştur.

Gelinen nokta göstermektedir ki, firma düzeyinde rekabeti ele alan teorik çalışmaların odak noktasını firmanın var oluş sebebinden çok, firma performansını etkileyen faktörlerin tanımlanması oluşturmaktadır (Hofer and Schendel, 1978). Literatürdeki yaklaşımlar incelendiğinde bu faktörlerin tarif edilmesinde iki ana eğilim olduğu görülmektedir. Bunlardan ilkinin, firma dışı faktörlere odaklanan çalışmalar, ikincisini ise firma içi faktörlere odaklanan çalışmalar oluşturmaktadır. Tez çalışmasında; konu alanında bugüne kadar geliştirilen tüm yaklaşımlar bu ayırım ışığında dört başlık altında ele alınacaktır: (i) endüstriyel organizasyon rekabet yaklaşımı, (ii) kaynak-tabanlı rekabet yaklaşımı, (iii) beceri-tabanlı rekabet yaklaşımı ve (iv) bilgi-tabanlı rekabet yaklaşımı.

2.2.1. Endüstriyel Organizasyon Ekonomisi Rekabet Yaklaşımı

Endüstriyel organizasyon ekonomisine (industrial organization economics) göre firmalar sermaye ve iş gücünden oluşan kaynaklarını bir araya getirerek son ürünü üretmeyi amaçlamaktadır (Conner, 1991). Bain (1956) bir firmanın faaliyetlerinin ve davranışlarının, endüstrinin yapısına (alıcıların ve satıcıların sayısı, ürün farklılaşması, pazara girme engelleri, sabit ve değişken maliyetlerin seviyesi..vb.) bağlı olarak değiştiğini savunarak, firmaların çıktılarını sınırlandırarak fiyatları yükseltmeyi; dolayısı ile kar marjlarını artırmayı hedeflediklerini belirtir. Dış çevre koşullarını ön plana çıkararak ve bazı araştırmacılar tarafından “tam rekabet modeli” (perfect competition model) olarak da adlandırılan bu bakış açısının gerekçelerini (i) üretim sürecine dahil olan her girdinin marjinal etkisinin hesaplanabilir olması, (ii)

pazarda yer alan bütün tarafların mutlak ve doğru bilgiye sahip olması, (iii) kaynakların tamamen hareketli ve en yüksek karı elde edecek şekilde yönlenebilir olması (Conner, 1991) oluşturmaktadır³. Başka bir ifade ile aynı çevrede faaliyet gösteren firmalar fırsat eşitliğine sahiptir (Porter, 1981; Scherer, 1980). Bu durumda firma içi faktörlerin rekabete etkisi her firma için hemen hemen aynı düzeydedir (Porter, 1985). Dolayısı ile firmanın rekabetinde esas belirleyici olan rekabetçi dış çevre koşullarıdır. Dış çevre koşullarının belirsizliği ve tahmin edilemez olması (Thompson, 1967; Miller 1988) zamanla konuya olan ilginin artmasına sebep olmuştur.

Bu yaklaşım ışığında geliştirilen modellerden en çok kabul göreni, Porter'ın (1985) firma rekabetini “*dış tehditlerden kaçınırken fırsatları değerlendirme*” perspektifi ile ele aldığı “*Beş Rekabet Gücü Modeli*”dir (Five Competitive Forces Model). Porter, bir firmanın faaliyet gösterdiği pazarda ilişki içinde olduğu alıcılar, ikame mal/hizmet sağlayan firmalar, tedarikçiler, rakipler ve pazara yeni girmeye çalışan firmaların, firma rekabetine etkisini incelediği çalışmasında; üstün (superior) performansın elde edilebilmesinin “*firmanın dış çevresine karşı verdiği tepkilerin bütünü*” olarak tariflediği rekabet stratejileri sayesinde mümkün olabileceğini savunmaktadır. Bu konu bölüm 2.4.'te detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

2.2.2. Kaynak Tabanlı Rekabet Yaklaşımı

Barney (1991) bir firmanın “*kaynaklar toplamı*” (Penrose, 1959) olarak tanımlanmasından yola çıkarak; firmanın performansının artırılmasında, büyümesinde, diğer firmalarla rekabetinde ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilmesinde temel yapı taşını “*firma yönetiminin kaynakları iyi değerlendirmesi*”nin oluşturduğunu savunmaktadır. Firma düzeyinde rekabeti “*kaynak tabanlı*” (resource-based) bir yaklaşımla ele alan bu perspektif, firma içi kaynaklarla firma performansı arasındaki ilişkiyi açıklamayı hedeflemektedir (age).

Kaynak-tabanlı rekabet yaklaşımı endüstriyel organizasyon ekonomisi yaklaşımının dayandığı kabulleri redderek, firma içi kaynakların heterojen bir yapıya sahip olduğunu savunmaktadır (Barney, 1991; Thomas ve Pollock, 1999). Buna ek olarak; herhangi bir pazarda firmaların kendilerine özgü stratejik kaynaklar geliştirebilmeleri

³ Endüstriyel organizasyon ekonomisi ile ilgili geliştirilen teorilerin karşılaştırması ile ilgili daha detaylı bilgi Conner (1991)'den elde edilebilir.

sebebiyle kaynak dolaşımının sınırsız olamayacağını altı çizilerek; esas sorunun firma dışı faktörlerden çok rekabet stratejisi ve avantajı üzerinde etkili olan firmaya özgü kaynakların belirlenmesi olduğu ifade edilmektedir.

Literatürde firma kaynaklarının farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir. Farjoun (1994) bir firmanın kaynaklarını (i) finansal, (ii) insan (iii) fiziksel (iv) fiziksel olmayan (v) organizasyonel ve (vi) teknolojik olmak üzere altı başlık altında ele almıştır. Barney (1991) ise firmanın verimliliği üzerinde etkisi olan ve firmanın kontrol edebildiği bütün varlıkları, becerileri, organizasyonel süreçleri ve bilgiyi firma kaynağı olarak tanımlamış ve literatürde tanımlanan kaynakları fiziksel (Williamson, 1975), insan (Becker, 1964) ve organizasyonel (Tomer, 1987) kaynaklar olmak üzere üç grup altında toplamıştır:

- Fiziksel Kaynaklar: Teknoloji, ekipmanlar, tesisler, firmanın veya üretimin gerçekleştiği yerin coğrafi pozisyonu ve ham maddeye ulaşma kolaylığı
- İnsan Kaynakları: Firmada çalışanlar ve yöneticiler, eğitim, deneyim, anlayış ve ilişkiler
- Organizasyonel Kaynaklar: Firmanın formel raporlama yapısı, formel ve informal planlama, koordinasyon ve kontrol sistemleri, firma içi ve firmanın çevresi ile olan ilişkileri

Barney (1991) firmanın sahip olduğu bütün kaynakların rekabet üzerinde etkili olmadığını; sadece değer yaratan, zor bulunan, taklit edilmesi zor ve ikamesi olmayan firmaya özgü (firm-specific) kaynakların firmanın sürdürülebilir rekabeti üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir.

2.2.3. Beceri-Tabanlı Rekabet Yaklaşımı

Kaynak-tabanlı yaklaşıma yöneltilen en büyük eleştiri, rekabetin evrilen yapısını göz ardı ederek konuyu statik olarak ele almasıdır (Prahalad and Hamel, 1990; Lippman ve Rumelt, 1982). Başka bir ifadeyle, tek başına çevrenin veya firmaya özgü statik kaynakların ele alınmasının ötesinde küreselleşmenin ve yeni bilgi-iletişim teknolojilerinin kapitalist sistem üzerinde yarattığı değişimden (yeni tüketim mallarının ortaya çıkması, yeni üretim ve nakliye yöntemlerinin gelişmesi, yeni pazarların oluşması... vb.) yola çıkılarak firma düzeyindeki teorilerin sistemin içerdiği devinimi yansıtması gerektiği vurgulanmaktadır (Conner, 1991). Bu

noktadan çıkışla bir firmanın var oluş amacı “*yenilikler yaratarak veya yeniliklere adapte olarak rekabetçi fırsatları değerlendirmek*” olarak tanımlanır ve bu durumun fiyata dayalı rekabetten daha etkin bir rekabet avantajı yaratacağı savunulmaktadır (Schumpeter, 1962). Beceri tabanlı (competence-based) rekabet olarak adlandırılan bu yaklaşım; köken olarak ekonomi alanındaki gelişmelere dayansa da (Foss, 1997), zaman içinde organizasyonel öğrenme (Cohen, 1991) ve stratejik yönetim gibi disiplinlerin de katkılarıyla bugün firma düzeyinde rekabetle ilgili çalışmalarda üzerinde durulan en popüler yaklaşımlardan biri haline gelmiştir.

Bu bakış açısıyla yapılan çalışmalar rekabetin firmaya özgü kaynaklar bağlamının ötesinde; yenilik, organizasyonel öğrenme, beceri geliştirme gibi temel becerileri (core competencies) ön plana çıkarmaktadır (Lippman ve Rumelt, 1982). Benzer şekilde Prahalad ve Hamel (1990), çalışmalarında bir firmanın rekabetinde etkili olan unsurun kaynaklarından çok kolektif öğrenme yoluyla kazanılan ve zaman içinde ihtiyaçlara ve güncel eğilimlere göre değişen becerileri (competence) olduğunu belirtmiştir. Dolayısı ile sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmanın taklit edilemez beceriler geliştirmekle mümkün olabileceğini savunulmaktadır (Zahra ve diğ., 1999).

Kaynak-tabanlı yaklaşım ve yetenek-tabanlı yaklaşım her ne kadar bir birinden farklı gibi görünse de birbiri ile çelişmekten çok aralarında bir denge olduğu ve birbirlerini tamamladıkları düşünülmektedir (Mahoney, 1995). Foss (1997) yetenek, beceri vb. kavramların “*kaynak*” üst başlığı altında değerlendirilebileceğini belirtmekle birlikte, kavramlar üzerinde yeterince uzlaşmaya varılamamış olmasının terminoloji karmaşası yaşanmasına sebep olduğunun altını çizmiştir.

2.2.4. Bilgi-Tabanlı Rekabet Yaklaşımı

Son yıllarda firma düzeyinde rekabeti ele alan çalışmaların “bilgi” kullanımı ve üretimi üzerine yoğunlaşmaya başladıkları görülmektedir. Bilgi-tabanlı (knowledge-based) rekabet yaklaşımı olarak bilinen bu bakış açısı, bir firmanın “*girdilerini değerli (valuable) çıktılara dönüştürme kapasitesi*” olarak tariflenen bilginin (Nelson and Winter, 1982: 59–60), bir firmanın gerçek rekabet avantajı olduğuna dikkat çekerek, bilgiye dayanarak oluşturulan rekabet avantajlarının, fiyata dayalı avantajlardan çok daha çok daha etkili ve uzun ömürlü olduğunu savunmaktadır (Stigler, 1968). Nickerson ve Zenger (2004) bu noktada rekabet avantajı sağlamak isteyen firma yönetimi açısından esas sorunun mevcut bilginin kullanılmasından çok,

bilgi üretebilmek ve geliştirebilmek için nasıl organize olması gerektiğidir. Göreli olarak yeni ve henüz olgunlaşmamış (Nickerson ve Zenger, 2004) bu yaklaşıma olan ilginin, rekabetin sürekli evrilen yapısı dikkate alındığında, gelecek yıllarda artarak devam edeceği öngörülebilir.

2.3. Firma Düzeyinde Rekabeti Etkileyen Faktörler

Bugüne kadar firma düzeyinde rekabeti etkileyen faktörler, yukarıda incelenen teorik yaklaşımlara paralel olarak farklı şekillerde ele alınmış ve konuyla ilgili çok sayıda model geliştirilmiştir. Geliştirilen modellerin birçoğu rekabete konu olan firmaların değişen ve gelişen çevre koşullarına adaptasyonunu konu almaktadır. Bu bağlamda; firma rekabetini etkileyen çevresel faktörlerin iyi anlaşılması ve organizasyonun kendi dinamikleri içinde en avantajlı stratejiyi uygulayabilmesi önem kazanmaktadır. Bu noktadan hareketle tez çalışması rekabetin çevresel bağlamı üzerine odaklanmaktadır.

2.3.1. Çevresel Bağlam

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, firmanın dış çevresini inceleyen çalışmaların konuyu farklı şekillerde ele aldığı görülmektedir (Çizelge 2.2).

Çizelge 2.2: Dış Çevrenin Tanımlanması için Geliştirilen Sınıflandırmalar

Araştırmacı	Kullanılan Sınıflandırma	Rekabet Çevresinin Özellikleri
Lansley, 1979	Endüstri/Ulusal Çevre Rekabetçi Çevre Operasyonel Çevre	Talebin Yapısı Rakipler Malzeme ve işgücü Alt yükleniciler ve tedarikçiler
Langford and Male, 2001	Genel Çevre Endüstri/Ulusal Çevre Rekabetçi Çevre İş Çevresi	Talebin Yapısı Müşteriler tarafından kullanılan iş usulleri Rakipler Malzeme İşgücü Alt yükleniciler ve tedarikçiler
Vanegas and Alarcon, 1997	Makroekonomik Çevre Rekabetçi Çevre Sosyo-Politik Çevre Yasal Çevre Teknolojik Çevre	Rakiplerin Sayısı Fiyat Yapısı Rekabet Stratejileri Teknolojik yatırım düzeyi Hacim ve büyüme durumu Farklılaşma seviyesi

Genel olarak bakıldığında, geliştirilen sınıflandırmalarda farklı başlıklar kullanılmış olsa da; genel veya makro-çevre faktörlerinin aynı pazarda faaliyet gösteren tüm firmalar için aynı seviyede etkili olduğu; rekabetçi-mikro çevre koşullarının ise her firmaya ve sektöre göre farklılık gösterebileceği vurgulanmaktadır (Lansley, 1979;

Langford and Male, 2001; Venegas ve Alarcon, 1997). Bu bakış açısına paralel olarak; tez çalışması kapsamında çevresel bağlam; makro (ulusal) çevre ve firmanın birebir temas halinde olduğu rekabet/iş çevresi (business environment) olarak ele alınacaktır.

2.3.1.1.Makro-Çevre

Bir firmanın makro çevresi; firma rekabeti üzerinde etkili olan; ekonomik (Venegas ve Alarcon, 1997), demografik (Langford ve Male, 2001), sosyal (Lansley, 1979; Venegas ve Alarcon, 1997), politik (Venegas ve Alarcon, 1997), kültürel (Hofstede, 2001), yasal (Venegas ve Alarcon, 1997) ve teknolojik (Venegas ve Alarcon, 1997, Langford ve Male, 2001) çevrelerin toplamından oluşmaktadır.

Kavram literatürde daha çok ulusal ve sektörel düzeyde rekabet için ele alınmış olsa da; firmanın özellikle rekabetçi iş çevresi içinde tercih edeceği rekabet stratejisi üzerindeki etkileri sebebiyle firma rekabeti açısından da belirleyici olmaktadır.

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda makro çevrenin firma düzeyinde rekabete etkisi olduğu yönünde bir uzlaşma olsa da, bu etkinin boyutunun farklı şekillerde tariflendiği görülmektedir. Langford ve Male (2001) makro-çevrenin bütün firmalar için aynı özellikleri barındırdığı kabulüne dayanarak, firma düzeyinde rekabete etkisini “dolaylı” veya “potansiyel” olarak tarif etmiştir. Porter (1990) ise endüstriyel organizasyon rekabet yaklaşımı ışığında konuya farklı bir noktadan bakarak, aynı makro-çevrede faaliyet gösteren firmaların rekabet avantajlarının, ancak firma stratejileri doğrultusunda farklılaşabileceğini belirtmiştir. Öte yandan Barney (1991), konuya firma kaynakları açısından yaklaşarak, makro-çevre özelliklerinin ve bu çevrede etkili olan yapısal devrimlerin ve radikal değişimlerin (ekonomik ve politik krizler, teknolojik gelişmeler... vb.), firmaya rekabet avantajı sağlayan niteliklerin hangisinin “stratejik kaynak” olduğunun belirlenmesinde doğrudan etkisi olduğunu savunmaktadır.

Lall (2001) ise, konuyu firmanın sahip olduğu rekabet avantajının sofistikasyonu açısından ele alarak, özellikle teknoloji-yoğun faaliyetlerde bulunan firmaların rekabet avantajının arttığına dikkati çekmiş (NSF, 1999) ve bu tür faaliyetlerin Araştırma-Geliştirme faaliyetlerinde yüksek beceriye sahip üniversite ve enstitüler gibi kurumların bulunduğu coğrafyalarda yoğunlaştığının altını çizmiştir. Dolayısı ile teknoloji ve yenilik gibi sofistike konularda rekabet avantajı arayan firmaların,

makro-çevredeki gelişmelerle ve mevcut alt-yapı ile daha yoğun ve doğrudan etkileşim içinde olduğu savunmaktadır (Lall, 2001).

Konu ile ilgili bugüne kadar yapılan çalışmaların en popülerleri Porter (1990) tarafından 10 ülkenin rekabet güçlerini inceleyerek geliştirilen analitik çerçevedir. Porter “Ulusal Elmas Modeli” olarak tanınan çalışmasında ulusal/sektörel düzeyde rekabet ortamını (i) faktör koşulları, (ii) talep koşulları, (iii) ilişkili ve destekleyici endüstriler ve (iv) firma stratejisi ve rekabet ortamı olmak üzere dört temel boyutta ele alarak, bütün faktörlerin birbiri ile etkileşim halinde olduğunu altını çizmiştir. Tanımladığı faktörlere ek olarak merkezi yönetimi ve şans olaylarını dış etkenler olarak değerlendirmekte ve rekabet üzerinde dolaylı etkileri olduğunu savunmaktadır.

Porter’in modeli literatürde gördüğü ilgiye paralel olarak çok sayıda araştırmacı (Rugman, 1992; Oz, 1999; Yetton ve diğ., 1992; Hodgett, 1993) tarafından farklı ülkelerde de denenmiş ve çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır. Porter’in çalışmasına yöneltilen eleştirilerden en çok üzerinde durulanı, modelin her ülke koşullarına uygulanabilirliği üzerinedir. Birçok araştırmacı ülkelerin büyüklüklerine (Bellak ve Weiss, 1992:117), ekonomik güçlerine (Hodgett, 1993), ulusal kültürlerine (Vand den Bosch ve van Projeen, 1992) ve uluslararasılaşma düzeylerine (Yetton ve diğ., 1992) göre rekabetin farklılaşacağını; dolayısı ile tek bir model üzerinden bütün ülkelerin rekabet durumlarının değerlendirilemeyeceğini savunmaktadır. Bu bilgiler ışığında, tez çalışması kapsamında “makro-çevre”; Porter’in çalışmasından yola çıkılarak incelenmiş ve modele yöneltilen eleştiriler ve yapılan katkılarla birlikte ele alınmıştır:

- *Talep Koşulları:* Porter (1990) talebi “yerel pazar” odaklı ele almış ve talep koşullarının üç özelliğine değinmiştir: (i) talebin yapısı (kalitatif özellikleri), (ii) büyüme hacmi ve yönü, (iii) uluslararasılaşması. Porter talep koşullarının rekabete etkisine örnek olarak; talebin sofistikasyonuna dikkati çekerek, çok sayıda ve bilinçli alıcının olduğu pazarlarda firmaların yeniliklere daha çok önem verdiklerini; dolayısı ile bu durumun sürdürülebilir rekabet avantajı yaratılmasının önünü açtığını göstermiştir.

Rugman ve D’Cruz (1992), talebi yerel pazar odaklı ele alan Elmas Modeli’nin; Amerika, Avrupa Birliği Üye ülkeleri veya Japonya gibi gelişmiş ülkelerin rekabet ortamlarını başarı ile açıklasa da, Kanada gibi doğrudan yabancı yatırımlarının oldukça etkin olduğu ve uluslararası rekabeti ön planda ele alan görece küçük ekonomilerde modelin tam olarak işlemediğini iddia etmektedir. Araştırmacılar Kanada’daki ticaretin %70’inin 50 tane çok uluslu firma⁴ tarafından gerçekleştirildiğine ve bu ticaret hacminin %70’ini Amerikan firmalarının oluşturduğuna dikkati çekmektedir. Dolayısı ile konunun sadece ulusal düzeyde ele alınmasının yanlış olduğunu savunarak; Kanada merkezli bir firmanın rekabet avantajı elde edebilmesi için, hem Amerika’nın hem de Kanada’nın makro-çevre özelliklerinin bir arada ele alınması gerektiğini belirtmektedirler (Rugman and D’Cruz, 1991).

- *Faktör Koşulları:* Porter (1990) üretimin girdileri olarak kabul ettiği faktör koşullarını iki farklı bakış açısı ile ele almıştır: ilkinde bir ulusun sahip olduğu faktörleri basit (doğal kaynaklar, iklim, kalifiye olmayan veya yarı kalifiye iş gücü,...vb.) ve gelişmiş (modern dijital veri iletişim alt yapısı, kalifiye iş gücü, üniversite ve araştırma enstitüleri) olarak ikiye ayırmıştır. Diğer bir yaklaşıma göre ise yazar kaynakları genel (otoyol sistemi, yüksek eğitilmiş ve motivasyonlu çalışanların varlığı vb.) ve özel (uzmanlaşmış personelin ve özelleşmiş alanlardaki bilginin varlığı vb.) olarak incelemiştir (age). Porter (1990) gelişmiş ve özel kaynakları kalıtsal birikimin ürünü olarak tarif ederek, bu tür kaynakları yaratmanın veya taklit etmenin zor olduğunu, dolayısı ile rekabetin sürdürülebilirliği üzerinde daha etkili olduğunu savunmaktadır.

Van den Bosch ve Van Prooijen (1992) ve Öz (1999) Porter’in altını çizdiği “kalıtsal birikim”in bir adım ötesine giderek, ulusal kültürün rekabete etkisine dikkati çekmektedir. Kaynakların ulusal (ve hatta yerel) kültür ile beslenmesi durumunda sağlanan rekabet avantajının uzun vadede sürdürülebilirliğinin arttığı görülmektedir (Öz, 2001). Örneğin, Almanya’nın temel bilimlerdeki başarısının yanı sıra, hiyerarşiye önem

⁴ Rugman ve D’Cruz (1992), çok uluslu firmayı “sınırlarının dışında üretim ve dağıtım yapan firma” olarak tanımlamaktadır.

veren yönetim anlayışı ve mükemmeliyetçiliğe ve güvenilirliğe verdikleri önem gibi bir dizi kültürel özellikleri, birçok mühendislik alanında başarılı olmalarının sebebi olarak görülmektedir (Grant, 1991a). Öz, ulusal kültürde gözlenen değişimlerin firma ve bireylerin değişimine oranla yavaş olduğunu (Hofstede, 2001) vurgulayarak, ulusal kültürü oluşturan unsurların ve bunlar arasındaki etkileşimlerin başka bir ortama kopyalanmasının neredeyse olanaksız olduğunu altını çizmiştir (Öz, 2001). Dolayısıyla, ulusal kültürün taklit edilmesi oldukça zor ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacağı savunulmaktadır (Van den Bosch ve Van Prooijen 1992).

- *İlişkili ve Destekleyici Endüstriler*: Makro düzeyde rekabete etkisi olan bir diğer faktör ilişkili ve destekleyici endüstrilerin varlığıdır. Porter (1990) özellikle uluslararası düzeyde rekabet edebilen ilişkili endüstrilerinin sahip oldukları teknoloji, dağıtım kanalları veya girdilerin yanı sıra doğrudan ürettikleri ürün/hizmet bağlamında firma rekabetine katkıda bulduklarını belirtmektedir. Özellikle “uluslararası alanda rekabet edebilen” endüstrilerin diğer endüstriler üzerindeki oluşturabilecekleri çekim etkisi sebebiyle potansiyel iş fırsatları yaratabileceklerini savunmaktadır (age). Porter (1990) bunun yanı sıra, coğrafi olarak endüstri yoğunluğunun Elmas Modelinin dinamik yapısı üzerinde çok büyük bir etkisi olduğunu savunmaktadır. Başka bir ifadeyle, ilişkili sektörler arası coğrafi yakınlık (geographical proximity) rekabet avantajlarının pekişmesini sağlamaktadır (age).
- *Merkezi Yönetim*: Elmas modelinde dış faktörler olarak ele alınan “merkezi yönetim”in rekabet çevresindeki rolü, diğer dört faktör üzerinde yarattığı etki üzerinden değerlendirilmektedir. Başka bir ifade ile merkezi yönetimin rolü rekabet avantajı yaratmaktan çok sektörel düzeyde oluşmuş olan rekabet avantajlarını koruyucu ve düzenleyici önlemler almak olarak ele alınmaktadır.

Stopford ve Strange (1991) bu bakış açısını ülkelerin gelişmişlik düzeyi ışığında ele alarak, gelişmekte olan ülkelere merkezi yönetimin rekabete etkisinin, özellikle uluslararası pazarlarda rekabet avantajı yaratacak / teşvik edecek şekilde doğrudan olması gerektiğini savunmaktadır. Benzer

şekilde, Lall (2001) da Porter'in merkezi yönetim uygulamalarına gereken önemi vermediğini savunmaktadır. Özellikle firmaların teknolojik faaliyetlerini destekleyen kurumların gelişmesinde (üniversiteler, araştırma enstitüleri vb.) merkezi yönetim uygulamalarının öneminin altını çizerek, merkezi yönetimlerin makro-çevrenin şekillenmesinde büyük rolü olduğunu belirtmektedir. Rugman (1991) ise merkezi yönetimlerin belirlediği gümrük vergisi uygulamalarını örnek göstererek; pazara giriş engellerinin temelde kamu politikaları ile ilişkili olduğunu altını çizmiş ve bu durumun firma rekabetini doğrudan etkilediğini ifade etmiştir (age). Başka bir ifade ile merkezi yönetimin uluslararası pazarlarda olduğu kadar, yerel pazarlarda faaliyet gösteren firmalara uluslararası firmalar tarafından yöneltilecek tehditin seviyesinin belirlenmesinde de etkili olmaktadır.

- *Şans Olayları:* Porter (1990) şans faktörünü “kontrol dışında gelişen olaylar” olarak tanımlamış ve tıpkı merkezi yönetim uygulamaları gibi dış etken olarak değerlendirmiştir. Yazar kontrol dışında gelişen afetler, krizler, savaşlar vb. olaylar olarak açıkladığı şans olaylarını, makro-çevredeki belirsizliğin ve istikrarsızlığın temel sebepleri arasında görmektedir.

2.3.1.2. İş Çevresi

Literatürde rekabetçi çevre özellikleri genellikle organizasyonun faaliyette bulunduğu endüstrinin/pazarın özellikleri ile açıklanmaktadır (Bain, 1956; Porter, 1985) ve çalışmaların büyük bölümünde iş çevresi (business/task environment) (Dess ve Beard, 1984) veya organizasyonel çevre (organizational environment) (Starbuck, 1976) olarak ifade edilmektedir.

Starbuck (1976) bir firmanın organizasyonel çevresini iki farklı perspektifle ele almıştır. Yaklaşımlardan ilki, organizasyonun çevresi ile olan etkileşim düzeyine yoğunlaşmaktadır. Bu perspektifte odak noktasını organizasyonun doğrudan etkileşim halinde olduğu müşterileri ve tedarikçileri ile organizasyonun dolaylı etkileşim halinde olduğu rakipleri oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile rakipler; organizasyonun doğrudan etkileşim halinde olduğu gruplarla (müşteriler/tedarikçiler) olan ilişkisi üzerindeki etkisi aracılığı ile ele alınmaktadır. Shepherd ve diğ. (1979)

bu durumu, rakiplerin sayısının ve görelî büyüklüklerinin; bir çevredeki kaynakların paylaşımını etkilemesi ile açıklamaktadır.

İş çevresinin değerlendirilebileceği ikinci ayırım ise yapılan değerlendirmenin tarafsızlığı üzerinedir (Starbuck,1976). Yazara göre; organizasyonun çevresi tarafsız gözlemciler aracılığı ile değerlendirilebileceği gibi; organizasyonun bünyesindeki gruplar tarafından da ele alınabilir (age). Child (1975) objektif bir yaklaşımla sektörün özelliklerinin her firma için aynı olduğunu; dolayısı ile bütün firmaların sektördeki rekabetin yoğunluğuna bağılı olarak organizasyonel yapısını ve rekabet stratejisini şekillendireceğini belirtir. Bu yaklaşım endüstriyel organizasyon rekabet teorisinin izlerini taşımaktadır. Öte yandan algısal yaklaşım olarak tariflenen ikinci bakış ise; çevredeki fırsatların ve tehditlerin firma yöneticileri tarafından nasıl algılandığının önemli olduğunu savunmaktadır (Weick, 1969). Başka bir ifade ile iş çevresinin rekabete etkisi, firmanın algısı ile sınırlıdır.

Bir pazarda rekabet ortamı, firmaların fırsatları değerlendirme ve pazar paylarını artırma isteği ile diğere firmalar üzerinde kurdukları baskı sonucu oluşmakta ve pazardaki kar marjını belirleyen temel faktörlerden biri olarak tarif edilmektedir (Porter, 1985). Rekabetin yoğunluğu pazardaki firmaların sayısı, yapısı ve farklılaşma seviyesi, pazarın büyüme hızı, sabit maliyetlerin yüksekliği, Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu, depolama ücretleri ve pazardan çıkışın kolaylığı gibi faktörlere bağılı olarak değişmektedir (Porter, 1985; Yasi-Ardekani, 1986). Dess ve Beard (1984) ise, konuyu farklı bir şekilde ele almakta ve bir çevrenin kapasite/cömertlik (capacity/munificence), dinamiklik ve karmaşıklık özelliklerine dikkati çekerek; organizasyonel çevredeki rekabet ortamının bu göstergeler eşliğinde değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır.

Bu göstergeler ve faktörler incelendiğinde bir endüstrideki rekabet ortamını etkileyen faktörlerin (i) sektörün yapısı (katılımcılarının yapısı ve yoğunluğu (Bain, 1956; Porter, 1985), iş çevresinin kapasitesi ve dinamikliği ve (ii) ürünün ve üretim sürecinin özellikleri (Bain, 1956; Porter, 1985; Yasi-Ardekani, 1986) bağlamında ele alınabileceği düşünülmektedir:

- (i) *Sektörün Yapısı*: Porter (1985) bir sektörün katılımcılarını temel olarak alıcılar, satıcılar/üreticiler ve tedarikçiler olarak tanımlar ve bunlar arasındaki ilişkinin ürünün/hizmetin kalitesinin ve fiyatının belirlenmesinde çok etkili olduğunu belirtir.

Porter (1985) az sayıda müşteri çok sayıda üretici bulunan pazarlarda üreticilerin kar marjlarının olumsuz etkileyeceğini ve bu durumun (müşterilerin bir üreticiden diğerine geçme maliyetini düşüreceği için) sektördeki rekabet ortamını artıracakını belirtir. Yazar buna ek olarak alıcıların yoğunluğuna (concentration) dikkati çeker ve bir arada hareket edebilen ve sektörün üretim kapasitesine oranla büyük hacimlerde mal/hizmet alabilen müşterilerin fiyatın belirlenmesinde avantajlı konuma geçeceğini savunur (age). Alıcı ve üretici arasındaki ilişkide etkili olan bir diğer nokta, alıcıların bilgi seviyeleridir: alıcıların mal/hizmetle ilgili eksiksiz bilgiye sahip olması pazarlık güçlerini artırmaktadır (Porter, 1990). Cohen ve Whang (1997) ise, bir firmanın rekabet stratejisinin belirlenmesinde müşterinin karar mekanizmasının büyük önem taşıdığının altını çizmekte, müşterinin satın alma kararında öncelikle beklentilerini karşılaması kriterini aramakta ve bu koşulun sağlanması durumunda fiyatın devreye girdiğini savunmaktadır. Bir müşteri, birden çok üreticinin olduğu pazarlarda satın alma kararını (i) ürünün /hizmetin fiyatına ve/veya (ii) kalitesine bakarak vermektedir (Porter, 1985).

Sektörün yapısı üzerinde etkili olan ikinci ilişki, tedarikçiler ve üreticiler arasındaki ilişkidir. Porter (1985) bu ilişkinin rekabete etkisini üretim maliyetleri ve ürün kalitesi ile açıklar. Yazar çok sayıda ve bir arada hareket edebilen tedarikçilerin, temin edilen mal/hizmetin fiyatının ve kalitesinin belirlenmesinde avantajlı olacağı; bu durumun üretim maliyetleri ve son ürün/hizmet kalitesi üzerinde etkili olacağını belirtir (age). Buna ek olarak tedarik edilen ürün/hizmetin, son ürünün temel girdileri arasında olmasının tedarikçilerin pazarlık gücünü artıracakını; üretimin gerçekleştiği sektördeki alıcıların tedarikçilerin ana müşterileri olmasının ise üreticiler açısından avantaj oluşturacağını belirtir. Porter'in üretici-tedarikçi ilişkisini ele aldığı son nokta ileriye dönük entegrasyon düzeyidir: tedarikçilerin aynı zamanda güçlü dağıtım kanallarına sahip olmasının pazarlık güçlerini artırdığını belirtir.

Bir firmanın faaliyette bulunduğu sektörde ilişki halinde olduğu bir diğer grup mevcut rakipler ve sektöre girmeye çalışan firmalardır. Benzer alanda faaliyet gösteren firmaların sayısı, firmanın pazar payı üzerinde

doğrudan etkiye sahiptir. Çok sayıda rakibin olduğu sektörlerde firmaların kar marjları düşmekte ve sektör yeni girecek firmalar için cazibesini yitirmektedir (Porter, 1985). Bu sebeple her sektör rekabet ortamını korumak için kendi mekanizması içinde pazara yeni firmaların girişini engellemek amacı ile engeller oluşturur (Bain, 1956). Katila ve Shane (2005) bu durumun, rekabet yoğunluğu yüksek olan sektörlerde girmek isteyen firmaları yeniliğe yönlendireceğini; dolayısı ile oluşturulan engeli yeniliklerle aşma yoluna gideceklerini savunmaktadır. Başka bir ifade ile pazara giriş engeli oluşturulmasında makro-çevredeki düzenlemeler kadar (bazı pazarlarda faaliyet gösterilebilmesi için yeterlilik belgesi istenmesi...vb); taklit edilemez rekabet avantajlarının yaratılması da (organizasyonel öğrenme yoluyla elde edilecek beceriler..vb.,) önem taşımaktadır (Barney, 1991).

Deas ve Beard (1984), organizasyonel çevrede etkileşim halinde olunan diğer katılımcıların yapısının ve sayısının yanı sıra; çevrenin cömertliğinin⁵ ve dinamikliğinin rekabete etkisine dikkati çeker. Starbuck (1976) organizasyonel çevrenin cömertliğini “bir organizasyonun sürdürülebilir büyümesi için gerekli olan çevresel desteğin seviyesi” olarak tanımlamaktadır. Bu destek sonucunda sağlanan sürdürülebilir büyümenin ve pazar payındaki artışın; organizasyonların gevşek kaynaklar (slack resources) yaratmasına imkân tanıyacağı (Cyert ve March, 1963); bu durumun da organizasyonel yenilikleri mümkün kılacağı (Chakravarthy, 1997) savunulur. Ansoff (1965) ise sürdürülebilir büyümenin organizasyonların rekabet pozisyonlarını güçlendirdiğinin altını çizmektedir.

Çevrenin dinamikliği ise ölçülebilmesi için çevrede değişime sebep olan faktörler bağlamında ele alınmaktadır. Duncan (1972), organizasyonel çevrede değişimin gerçekleşmesi için müşterilerin (dağıtım kanallarındaki değişimler... vb), tedarikçilerin (yeni tedarikçilerin ortaya çıkması...vb), rakiplerin (rakiplerin müşteriler ve tedarikçilerle ilişkiye olan etkisi), pazarın sosyo-politik yapısının (merkezi yönetimin düzenleyici rolü, sendikaların üretime etkisi) önemini vurgulamaktadır. Bir organizasyon

⁵ Starbuck'ın cömertlik tanımı, Aldrich (1979) tarafından “çevresel kapasite” olarak ele alınmaktadır.

için esas önemli olan çevresinde oluşan değişimlere ayak uydurabilmesi ve karşılaşılabilecek belirsizliklere karşı hazırlıklı olmasıdır (Deas ve Beard, 1984).

- (ii) *Ürünün ve Üretim Sürecinin Özellikleri:* Ürünün / hizmetin farklılaşma düzeyi ve sermaye gereksinimi gibi özellikleri bir sektördeki rekabetin yoğunluğu üzerinde farklı şekillerde etkili olmaktadır. Firmanın sunduğu ürünün / hizmetin farklılaşma düzeyi hem alıcıların pazarlık gücünü hem de rakiplerin yönelteceği tehdidi etkilemektedir. Porter (1985) farklılaşma düzeyi arttıkça, firmanın alıcılara ve rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayacağını ifade eder. Buna ek olarak markalaşmanın yüksek olduğu ve ürünün patentlerle korunduğu pazarlar, yeni firmalar için cazibesini yitirmektedir (age).

Ürün özelliklerinin ele alındığı ikinci nokta, üretimin gerçekleşmesi için gereken ilk yatırımın düzeyidir. Porter (1985) bir sektördeki ilk yatırım maliyetlerinin yüksek olmasının, yeni firmalar için güçlü bir giriş engeli oluşturduğunu belirtir.

Sektördeki rekabetin yoğunluğunun ürün odaklı ele alınabileceği bir diğer boyut; ikame ürün ve hizmetlerin varlığıdır. Porter (1985) bir ürün veya hizmetin “ikame” olarak tanımlanabilmesi için aynı fonksiyonu içermesi ve başka pazarlarda üretilmesi gerektiğini belirtir. Bir pazarda ikame ürün/hizmetlerin varlığı ve sayısı; talebin esnekliğini artırıcı etkisi sebebiyle pazardaki fiyatların belirlenmesinde önemli rol oynar. Dolayısı ile ikame ürün/hizmetlerin varlığı rekabetin yoğunluğunu artırıcı etkiye sahiptir.

Rekabet yoğunluğu üretim sürecinin özelliklerine bağlı olarak ele alındığında en büyük göstergenin “teknoloji kullanımındaki yoğunluk” olduğu görülür. Porter (1985) bu durumu teknoloji-yoğun üretimin gerektiren endüstrilerin rekabet açısından avantajlı olması ile örneklendirir. Dolayısı ile işgücü-yoğun üretim yapılan endüstrilerde rekabet avantajı daha çok mevcut kaynakların kullanımına odaklanırken; teknoloji kullanımının artması ile birlikte bu avantaj bilgi kullanımına kaymakta ve firmaya özgü ve taklit edilmesi zor bir rekabet avantajı haline gelir.

Ernst (1989) üretimde otomasyon kullanımını incelediği çalışmasında teknoloji kullanımının avantajlarını kabul etmesine rağmen, gittikçe standartlaşan teknoloji kullanımının ürün farklılaşması ve çeşitliliği önünde engel oluşturmaya başladığını savunmaktadır. Bu sebeple yazar, teknoloji kullanımının yanı sıra, üretime farklı noktalarında etkisi olan tasarımcılar, üreticiler, tedarikçiler, dağıtımıcılar arasındaki ilişkilerin ürünün sıfır hatayla, düşük maliyetle, zamanında ve beklenen kalitede gerçekleştirilmesini sağlayacak şekilde organize edilmesi gerektiğini savunur (age). Buna ek olarak, bu ilişkilerin yoğunluğu; başka bir ifadeyle “üretim sürecinin karmaşıklığı” (production process complexity) ile, firmanın çevresindeki belirsizlik ve risklerin rekabete etkisi arasında pozitif bir ilişki vardır (Jones, ve diğ., 1997; Mills & Moberg, 1982; Shostack, 1987). Dolayısı ile bir sektördeki üretim sürecinin karmaşıklığı arttıkça sektördeki rekabetin koşulları zorlaşmaktadır.

Child (1975) ise karmaşıklığı çevresel bağlamda ele alarak “bir organizasyonun aktivitelerinin karışıklığı/ayrışıklığı (heterogeneity) ve dağılımı” olarak tanımlar. Başka bir ifadeyle, bir çevrenin karmaşıklığı; organizasyonun üretimi için ihtiyaç duyduğu girdiler, ürettiği son ürünler veya üretim için temas halinde olduğu bireyler/organizasyonların sayısı ile pozitif ilişkilidir (Dess and Beard, 1984). Dolayısı ile bir çevredeki karmaşıklık düzeyi arttıkça belirsizlikler de artmakta; çevre rekabet açısından daha dinamik ve riskli bir hale gelmektedir (Duncan, 1972).

Bunların dışında; Feurer ve Chaharbaghi (1994) üretim sürecinin müşteriler üzerindeki etkisine dikkati çekerek, müşteri tatmininin sağlanabilmesi için üretim sürecinin başından sonuna sorunsuz bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ürün / hizmeti müşteriye teslim edene kadar ve hatta teslimden sonraki süreçte de müşterinin ihtiyaçlarının karşılanmasını bütün bir süreç olarak kabul eder. Cohen ve Wang (1997) da benzer bir şekilde “ürün/hizmet kavramını” geniş bir kapsamda ele alır ve üretici ile alıcı arasındaki ilişkinin satın alma anından itibaren ürüne sahip olduğu süre boyunca talep edeceği satış-sonrası hizmetlerle birlikte ele alınarak açıklanabileceğini belirtmektedir. Bu sayede üreticiler çoğu zaman sağladıkları satış sonrası hizmetlerle

ürünün müşteri tarafından algılanan kalitesini artırarak rakiplerine karşı avantajlı konuma geçebilirler (age:535).

2.4. Rekabet Stratejileri

Açık bir sistem olarak tarif edilen organizasyon, yukarıda da değinildiği gibi çevresi ile sürekli etkileşim halindedir ve bu ilişki yapılan çalışmalarda farklı perspektiflerle ele alınmaktadır. Örneğin neo-kurumsal / yeni kurumsal (neo-institutional) perspektif, bir organizasyona çevresi tarafından yöneltilen kurumsal güçlerin firmanın davranışı üzerindeki etkisine odaklanmaktadır (Scott, 1995). Bu bakışın temel varsayımı, organizasyonun performansının toplumun beklentilerine ve düzenleyici çerçeveye uyumuna dayandığıdır.

Öte yandan rekabet stratejisi perspektifi, organizasyonun çevresi tarafından kendisine yöneltilen fırsatları değerlendirebilmesinin ve tehditlerle başa çıkabilmesinin ve rakiplerinden farklılaşmasının; belirlediği stratejilere bağlı olduğu kabulüne dayanmaktadır (Porter, 1985; 1990; Henderson, 1989). Bu çalışma, konusu itibarı ile “rekabet stratejisi” bakışını esas almaktadır.

Strateji kavramı, araştırmacılar tarafından çalışmaların amacına göre farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Mintzberg (1994) bugüne kadar geliştirilen strateji tanımlarının birbiri ile çelişmekten çok birbirini tamamladığını savunmaktadır.

Literatürde geliştirilen tanımlar ilk başlarda dar bir perspektifle, stratejinin “kapsamına” odaklanmıştır ve kavram bir organizasyonun “ürün ve pazar tercihi” (Ansoff, 1965) veya “farklılaşma ve coğrafi yayılma düzeyi” (Grinyer, 1972) ile açıklanmıştır. İlerleyen zamanlarda organizasyonun sürekli değişen çevresine adapte olma probleminin ön plana çıkması ile birlikte, organizasyonun stratejisi, faaliyet gösterilen pazardaki çevresel faktörlere uyum sağlayabilmek bağlamında ele alınmaya başlanmıştır. Porter (1985) bu noktada, bir firmanın mikro-çevresi tarafından kendisine yöneltilen güçlere karşılık geliştirdiği stratejiler sayesinde rekabet avantajı sağlayabileceğini belirtir.

Bugüne kadar, rekabet stratejilerini ele alan ve rekabet tipolojileri öneren çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bunlardan en çok kabul göreni, Porter’ın geliştirdiği jenerik rekabet stratejileridir. Porter’ın sınıflandırması imalat, sağlık, finans ve hizmet

sektörü gibi farklı alanlarda amprik çalışmalarla sınanmış ve geçerliliği kabul edilmiştir (Dess and Davis, 1984; Miller, 1988).

Porter'in (age) geliştirdiği sınıflandırmanın temelini rekabete yönelik tanımladığı iki boyut oluşturmaktadır: (i) rekabetin kapsamı ve (ii) rekabetin türü (Şekil 2.1.). Kapsam boyutu organizasyonun operasyonundaki genişliğe; rekabetin türü ise organizasyonun rekabet avantajı elde etmek için tercih ettiği yöntem, başka bir ifadeyle bir firmanın faaliyet gösterdiği pazarda ne şekilde rekabet ettiğine odaklanmaktadır.

		Rekabetin Türü	
		Düşük Maliyet	Hizmet ve Kalitede Farklılaşma
Rekabet in Kapsamı	Geniş Hedef Pazar	Maliyet Liderliği	Farklılaşma
	Dar Hedef Pazar	Maliyet Odaklı	Farklılaşma Odaklı

Şekil 2.1: Jenerik Rekabet Stratejileri (Kaynak: Porter, 1985)

Rekabet stratejileri rekabetin kapsamına göre ele alındığında, organizasyonun “belirli bir pazara ve müşteri tipine” odaklanma düzeyinin önem kazandığı görülmektedir. Porter (1985) dar bir hedef pazara odaklanarak düşük maliyet veya uzmanlaşma stratejilerinden birini seçen firmaların, müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırabildiğini; dolayısı ile rakiplerine karşı büyük bir rekabet avantajı elde edebildiğini vurgular. Buna ek olarak, yazar, hedeflenen pazardaki rekabet ortamını iyi değerlendiren ve rekabetin düşük olduğu pazarları tercih eden firmaların mikro-çevreleri tarafından kendilerine yöneltilecek güçlere karşı baştan avantaj yaratabildiklerini savunur (Porter, 1985).

Yukarıda ifade edilen iki boyuta bağlı olarak Porter (age) geliştirdiği jenerik rekabet stratejilerini (i) maliyet liderliği (cost leadership) ve (ii) farklılaşma (differentiation) olarak ikiye ayırır (Şekil 3.2).

Maliyet liderliğine odaklanan ilk rekabet stratejisi, bir firmanın; tecrübesine dayanarak, verimliliğini artırarak, esas faaliyet alanı dışında kalan birimlerdeki (Ar-Ge, hizmetler, pazarlama... vb) gereksiz veya karşılanabilenden yüksek maliyetleri düşürerek veya dışarıdan hizmet alarak son ürünün/hizmetin maliyetini düşürebileceği ve rakiplerine karşı düşük maliyet üzerinden avantaj sağlayabileceğini

savunur (Porter, 1985). Bu sayede rakiplerine oranla düşük maliyette üretim yapabilen firmalar, pazara kendi mekanizması içinde oluşan fiyatın altında ürün /hizmet sürebildikleri için ve/veya kar marjlarını yükseltebildikleri için büyük bir rekabet avantajı elde etmektedir.

Firmaların rekabet avantajı sağlamada seçtikleri ikinci strateji; firmanın pazara sunduğu ürün veya hizmetinin fiziksel ve fiyat gibi fiziksel olmayan özelliklere bağlı olarak (Dickson ve Ginter, 1987) rakiplerinden farklılaşmadır. Porter (1985) bir firmanın farklılaşma stratejisini benimseyebilmesi için pazara sunduğu ürün/hizmetlerin benzersiz olması gerektiğini; bunun da teknoloji, fiyat, kalite, müşteri hizmetleri, dağıtım kanalları veya ürün tasarımı konusundaki kararlarına bağlı olduğunu belirtir. Farklılaşma stratejisinin en büyük riski taklit edilme olasılığının yüksek olması, farklılaşan ürünlere olan talep yapısındaki dönüşüm olarak tanımlanır (Porter, 1985). Porter (age), maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerinin; birbirlerinden çok farklı olmaları sebebiyle bir arada kullanılmasının mümkün olmadığına dikkati çekmektedir. “Arada sıkışmış” olarak tariflediği her iki stratejiyi bir arada kullanan firmaların sektördeki ortalama performans düzeyinin üzerine çıkamayacağını altını çizmektedir.

Porter’in tanımladığı maliyet ve farklılaşmanın türevleri olarak literatürde öne çıkan farklı rekabet etme biçimlerinin de olduğu görülmektedir. Örneğin ürün ve hizmet kalitesine ve ürün/hizmet veya süreç yeniliklerine odaklanan rekabet (Miles ve Snows, 1994; Miller, 1988); veya üretim/hizmet süresine bağlı rekabet (Stalk, 1998); yapılan çalışmalarda sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmanın etkin yolları olarak tarif edilmektedir.

2.5. Bölüm Sonucu

Rekabet konusunda yapılan çalışmalar konuyla ilgili geçerli olan ve tüm sektörlerle hitap eden tek bir tanımın olmadığını ortaya koymaktadır. Kavram ulus, sektör ve firma düzeyinde farklı şekillerde ele alınmakta ve yapılacak çalışmanın amacına en uygun tanımı geliştirme kaygısı neredeyse bütün çalışmalarda kendini göstermektedir. Geliştirilen tanımlarda konunun ele alındığı düzey ne olursa olsun, gerçekte rekabet edenlerin firmalar olması tanımların firmalara odaklanması eğilimini doğurmaktadır.

Bugüne kadar rekabetle ilgili firma içi ve firma dışı faktörlere odaklanan çok sayıda teori geliştirilmiştir. Firmanın dış çevresindeki değişimin çok hızlı olması ve rekabet konusundaki temel sorunun değişen çevre koşullarına adapte olabilmek için en uygun stratejiyi seçmek olması sebebiyle tez çalışması rekabetin çevresel bağlamı üzerine odaklanmaktadır. Öte yandan dış çevre koşullarının belirsizliği ve tahmin edilemez olması bu bakış açısını desteklemektedir.

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde konuyla ilgili geliştirilen teorilere paralel olarak çok sayıda teorik çerçeve ve model geliştirildiği görülmektedir. Tez çalışmasında gerek dış çevrenin incelenmesinde gerekse rekabet stratejilerinin değerlendirilmesinde Porter tarafından önerilen “Elmas Çerçeve”, “Beş Rekabetçi Güç Modeli” ve jenerik rekabet stratejileri kullanılmıştır. Bu tercihte yukarıda ifade edilen modellerin çok sayıda araştırmacı tarafından denenmiş ve kabul görmüş olmasının yanı sıra, gerek çevrenin gerekse stratejilerin bütüncül ve birbirleri ile uyumlu bir bakış açısı ile incelenmesi etkili olmuştur.

3. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE REKABET

3.1. İnşaat Sektöründe Rekabetin Tanımı

İnşaat sektöründe rekabetin tanımı, yönetim bilimlerindeki çeşitliliğe paralel olarak farklı şekillerde ele alınmaktadır. Henricsson ve diğ. (2004), sektörde etkileşim içinde olan firmalar, müşteriler ve toplumun kendisi gibi farklı çıkar gruplarının arasındaki ilişkiye dikkat çekerek, sektördeki katılımcılardan birisi için yeterli kabul edilebilecek tanımın, diğer katılımcıların çıkarları ile çatışabileceğini belirtmektedir. Dolayısı ile kavramın, rekabetçi iş çevresini şekillendiren bütün katılımcıların bakış açısını yansıtacak şekilde ele alınması gerektiği savunulmaktadır. Başka bir ifade ile sektör için uygun bir rekabet tanımının geliştirilmesinde; (i) sektörü oluşturan firmaların yaptıkları yatırımın karlılığının iyi olması ve çalışanların tatminlerinin yüksek olması; (ii) pazara sunulan ürün ve hizmetlerin alıcısı olan müşterilerin taleplerinin karşılanması ve (iii) sektörün içinde faaliyet gösterdiği topluma oluşturacağı istihdam olanakları ve vergiler ile ekonomik refaha; yarattığı yapay çevrenin özellikleri ile de sosyal refaha katkıda bulunması beklentileri ön plana çıkmaktadır (Henricsson ve diğ., 2004). Bu beklentiler ışığında, Flanagan ve diğ. (2004) sektördeki rekabeti “uzun dönemde firmaların, müşterilerin ve toplumun sofistike taleplerini karşılamak üzere serbest ve adil pazar koşullarında faaliyet gösterme ve uluslararası rekabeti göğüsleyebilme becerisi” olarak tarif etmektedir.

3.2. İnşaat Sektöründe Rekabeti Ele Alan Çalışmalar

Proje ve Yapım Yönetimi (PYY) literatürü incelendiğinde, yönetim bilimleri literatüründeki ilgiye paralel olarak, rekabetle ilgili çalışmaların sayısında büyük bir artış olduğu gözlenmektedir. Bugüne kadar yapılan çalışmalar yönetim bilimlerinde önerilen teorik yaklaşımlar ışığında değerlendirildiğinde; konunun daha çok kaynak ve beceri tabanlı bir perspektifle ele alındığı görülmektedir. Örneğin, Dikmen ve diğ. (2005) organizasyonel etkililiği (organizational effectiveness) inceledikleri çalışmalarında, bir firmanın etkinliğini artırması için gerekli olan rekabet avantajını;

sahip olduğu finansal, teknolojik, insan, deneyim, araştırma-geliştirme becerisi gibi kaynaklar ve beceriler ile elde edebileceğini belirtmektedir. Aynı çalışmada inşaat firmalarının organizasyonel etkinliği en çok etkileyen becerinin rekabetçi iş çevresindeki fırsatlardan yararlanmak olduğu belirtilmekte ve ampirik verilere dayanarak “deneyimin”, “finansal ve teknik kaynaklardan” daha önemli olduğunun altı çizilmektedir. Dolayısı ile firma düzeyinde rekabet, rekabetçi çevredeki fırsatları değerlendirmek için, firmanın sahip olduğu kaynakları ve becerileri en iyi şekilde kullanması prensibine dayandırılmaktadır. Dikmen ve Birgönül (2003) ise, Türk yüklenici firmalarının rekabet stratejilerini inceledikleri çalışmalarında, deneyimin ve finansal becerinin, firmaların en güçlü rekabet avantajı olduğunu belirtmektedir.

1990’lardan sonra, özellikle iletişim teknolojilerindeki gelişime paralel olarak, inşaat firmalarında rekabeti inceleyen çalışmalarda, kaynak/beceri tabanlı rekabetten bilgi tabanlı rekabete doğru bir kayış olduğu görülmektedir. Male ve Stocks (1991) “deneyimin” yükleniciler için bir kaynak değil; öğrenilerek kazanılan (Fu ve diğ., 2002) “bilgi-tabanlı” bir rekabet avantajı olduğunu belirtmektedir. Bu bakışı destekler şekilde, Kululanga ve McCaffer (2001) rekabet avantajı yaratmak için firmanın sahip olduğu entelektüel sermayenin (intellectual capital); firmanın finansal kaynakları ve teknolojisine oranla gittikçe daha ön plana çıkmaya başladığının altını çizmektedir.

Bu bakışa paralel olarak, Fu ve diğ. (2002) yüklenicilerin rekabetlerinde “deneyim”in etkisini inceledikleri çalışmalarında, konuyla ilgili iki farklı bakışa yer vermektedir: (i) tekrarlanan inşaat aktiviteleri sonucunda kazanılan tecrübe değerli bir bilgidir. Bu bilgi özellikle şantiyedeki yapım işini kolaylaştırmak ve üretkenliği artırmak için süre planlama, yeni çalışma teknikleri, güvenlik önlemleri gibi konulara odaklanır; (ii) bilgi, daha bütüncül bir bakışla; sadece şantiyedeki işlerden değil, yapım faaliyetinin tüm aşamalarından elde edilen kümülatif bir kaynak olup; yönetim, teknoloji kullanımı, maliyet, yerel pazar deneyimi gibi bileşenler altında ele alınabilir.

Fu ve diğ. (2002) bina inşaatı projelerine teklif veren firmaların rekabetini inceledikleri araştırmada, ihale deneyimi olan ve inşaat işinde tecrübeli yüklenicilerin, diğerlerine oranla daha rekabetçi olduklarını ifade etmektedir. Benzer şekilde De Geus (1988) ise, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilmek için tek geçerli yolun, rakiplerinden daha hızlı öğrenmek olduğunun altını çizmektedir.

Dolayısı ile inşaat işinde öğrenme süreci sonunda elde edilen tecrübe, pazara yeni giren firmalara karşı rekabet avantajı yaratmaktadır (Grant, 1991b).

Artan bu ilgiye rağmen, inşaat sektöründe bilgi-tabanlı rekabetin henüz gelişme aşamasında olduğu; özellikle tasarım ve yapım aşamalarında teknoloji kullanımının yaygınlaşması ile birlikte bu sürecin hızlanacağı düşünülmektedir.

3.3. İnşaat Sektöründe Rekabeti Etkileyen Faktörler

Bugüne kadar PYY literatüründe yapılan çalışmalarda inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmaların rekabeti, yukarıda da ifade edildiği gibi performans, organizasyonel etkinlik gibi bazı ölçülebilir göstergeler üzerinden ele alınmıştır ve daha çok firma içi organizasyonel kaynakların rekabete etkisi üzerine odaklanmıştır. Dolayısı ile çevresel bağlamın inşaat sektöründe firma düzeyinde rekabete etkisi konusunda bir bilgi boşluğu bulunmaktadır. Bu bakış açısı doğrultusunda, bu çalışma kapsamında yüklenici firma rekabetini etkileyen faktörler, bölüm 2’de tercih edilen sınırlamaya paralel olarak çevresel bağlam çerçevesinde ele alınmıştır.

3.3.1. Çevresel Bağlam

PYY literatüründe çevresel bağlamın; genellikle yönetim bilimlerindeki sınıflandırmalara paralel olarak ele alındığı görülmektedir. Mevcut çalışmalar incelendiğinde genel olarak firma çevresinin, makro (ulusal) çevre ve firmanın birebir etkileşim içinde olduğu rekabet/iş çevresi (business environment) olarak gruplandığı ortaya çıkmaktadır (Lansley vd., 1979; Langford ve Male, 2001).

3.3.1.1. Yüklenici Firmaların Makro-Çevresi

Bölüm girişinde de belirtildiği gibi, inşaat sektörü ulusal düzeydeki gelişmelerle doğrudan etkileşim halindedir. Başka bir ifade ile, ülke genelindeki ekonomik, sosyal, politik ve yasal durum sektördeki rekabeti doğrudan etkilemektedir. PYY alanında yapılan çalışmalarda sektördeki rekabetçi makro çevrenin değerlendirilmesinde kullanılan en yaygın model, Porter’ın (1990) geliştirdiği ulusal elmas modelidir. Bu model, farklı araştırmacılar tarafından (Öz, 2001; Ofori, 2003; Flanagan ve diğ., 2004); Türkiye, Singapur, İngiltere, Norveç, İrlanda, Amerika gibi birçok ülkenin inşaat sektörüne uyarlanmıştır. Bu çalışmalardan elde edilen bulgular aşağıda, inşaat sektörü genelinde ve Türkiye özelinde ele alınmaktadır.

- *Faktör Koşulları:* İnşaat sektörü, yapısı itibarı ile emek yoğun üretimin gerçekleştiği; dolayısı ile üretim faktörlerinden biri olarak değerlendirilen “iş gücünün” diğer endüstrilere oranla ön plana çıktığı bir sektördür. Buna ek olarak, inşaat projelerinde maliyetin diğer sektörlerle oranla önemli bir bölümünü işgücü maliyeti oluşturmaktadır (Flanagan ve diğ., 2004).

Sektörde çalışan işgücü özellikleri ülkeden ülkeye farklılıklar gösterse de, genellikle kalifiye olmayan ve eğitim düzeyi düşük çalışanların yoğunlaştığı, meslek içi eğitimin yaygın olmadığı bilinmektedir. Buna ek olarak, inşaat sektörü birçok ülkede kaçak göçmenler için en temel iş alanlarından biri olarak kabul edilmektedir (EU Report, 2002).

Öz (2001) Türk yüklenici firmaların uluslararası rekabetini incelediği araştırmasında; Türkiye İnşaat Sektörünün özellikle uluslararası rekabette düşük işgücü maliyetlerinin avantajını kullandığının altını çizmektedir. Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren Türk firmalar, iletişim kolaylığı sağlaması ve düşük maliyetli olması sebebiyle genellikle Türk işçilerle çalışmayı tercih etmektedir (Öz, 2001). Buna rağmen, son yıllarda yurtdışına işçi götürmede yaşanan bürokratik sıkıntıların, bu durumda değişikliklere sebep olabileceği belirtilmektedir (age). Öte yandan Güneş ve diğ. (2004), gelişen teknoloji ile birlikte sektörde çalışacak işgücünün bilgi becerilerinin gelişimin paralel gitmediğinin altını çizmektedir.

Bu başlık altında ele alınan bir diğer faktör, finansal kaynaklardır. Günümüzde geliştirilen projelere finansal kaynak yaratabilmek, işi almak için rekabet etmede temel faktör haline gelmiştir (EU Report, 2002). Öz (2001) özellikle uluslararası pazarlarda finansal kaynak yaratma eksikliğinin, Türk inşaat sektörünün temel problem alanlarından biri olduğunu belirtmektedir.

- *Talep Koşulları:* Konu yerel pazar koşulları açısından incelendiğinde, Ofori (2003), yerel pazardaki başarının uluslararası pazarlara açılmanın ilk adımlarından biri olduğunu belirtmektedir. Buna ek olarak, uluslararası pazarlardaki müşterilerin talepleri, firmaların ürün ve üretim kalitelerini artırmak için tetikleyici bir güç oluşturmaktadır (age).

Türk İnşaat Sektörü'nün dinamik bir pazar yapısına sahip olduğu görülmektedir. Sektör özellikle konut ve alt yapı projelerinde büyük bir

deneyime sahiptir (Öz, 2001) ve bu deneyim yurt dışı pazarlarda üstlenilen projeler için büyük bir avantaj oluşturmaktadır. Buna ek olarak, gelişmeye devam eden ülke profili ve artan nüfus yapısı, Türk İnşaat Sektörü için yerel pazardaki talebin sürekliliğini sağlamaktadır (age).

- *İlişkili ve Destekleyici Endüstriler:* İnşaat sektörü parçalı üretim yapısı itibarı ile çok sayıda endüstri ile ilişki içerisindedir. Yapılan çalışmalar genellikle rekabeti tek bir grup üstünden ele alarak (örneğin yükleniciler); diğerlerini (örneğin tasarımcıları, malzeme ve ekipman tedarikçilerini, alt yüklenicileri) “ilişkili ve destekleyici endüstriler” bağlamında ele almaktadır (Flanagan ve diğ., 2004; Öz, 2001).

Öz (2001), malzeme ve ekipman tedarikçilerinin uluslararası pazarlardaki rekabet gücüne dikkati çekmiş ve bu gücün yüklenicilik sektörünün rekabetine olumlu etkileri olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde Güneş ve diğ. (2004) de gelişmiş ve kalite açısından uluslararası pazarlarda rekabet edebilen bir yapı malzemesi sektörünün varlığının, Türk inşaat sektörü için bir avantaj olduğunun altını çizmektedir. Buna rağmen, çimento sektöründe olduğu gibi, atıl kapasite ile çalışan malzeme üreticilerinin yüksek maliyetle pazara ürün sürmelerinin, inşaat maliyetlerini artırdığı da belirtilmektedir (age).

Öte yandan, tasarım ve danışmanlık hizmetlerinin zayıf olduğunun altını çizen Öz (2001), bu durumun yüklenicilik sektörünün rekabet gücünü azalttığını savunmaktadır. Yüklenicilik ve tasarım hizmetlerinin rekabet güçleri arasındaki bu farklılık Türk yüklenici firmalarının yurtdışı pazarlarda daha çok alt-yüklenici olarak faaliyet göstermesi; dolayısı ile tasarımcının belirlenmesinde rollerinin sınırlı olması ile açıklanabilir. Başka bir ifade ile tasarım ve danışmanlık hizmetlerinin görece düşük rekabeti yüklenicileri etkilemekte; yüklenicilerin dış pazarlarda genellikle alt-yüklenici olması ise tasarım ve danışmanlık hizmetlerinin uluslararasılaşmasının önünde engel teşkil etmektedir (Öz, 2001).

- *Merkezi Yönetimin Rolü:* İnşaat sektöründe merkezi yönetimler; imalat sektöründeki kredi sistemleri ve vergi mevzuatı gibi iş çevresinin ve pazar yapısı üzerindeki düzenleyici rolüne ek olarak; geliştirdiği alt yapı ve konut projeleri sebebiyle sektörün müşterisi rolü ile de ele alınmaktadır (Flanagan

ve diğ., 2004). Merkezi yönetimin desteğine sahip olan inşaat sektörlerinde faaliyet gösteren firmaların, özellikle uluslararası pazarlarda daha rekabetçi oldukları belirtilmektedir (Seymour, 1987; Rashid, 1990).

Serbest ekonomik politikaları izleyen ülkelerde, inşaat sektöründeki kamu yatırımları sınırlı olsa da; özellikle alt-yapı projeleri merkezi yönetimler tarafından geliştirilmektedir. Benzer şekilde, Türkiye inşaat sektöründe yatırımların büyük bölümü (yaklaşık %85'i) özel sektör tarafından yapılmaktadır. Bu durum özellikle kurumlar vergisinin indirilmesi ve bireysel kredi faizlerinin düşürülmesi gibi ekonomik politikalar ve "mortgage sistemi" gibi yasal düzenlemelere merkezi yönetim tarafından desteklenmektedir. Son yıllarda Toplu Konut İdaresi tarafından geliştirilen konut projeleri ile bina inşaatına yapılan kamu yatırımları artmışsa da, kamu yatırımlarının büyük ölçüde (yaklaşık %75 oranında) bina dışı inşaat projelerine odaklandığı görülmektedir (YEM, 2006).

Avrupa Birliği tarafından kaleme alınan raporda (EU Report, 2002), inşaat sektörünün gelişmesinin ve büyümesinin büyük ölçüde kamu yatırımlarına, merkezi yönetimin belirlediği faiz ve vergi oranlarına ve yasal düzenlemelere bağlı olduğunun altı çizilmektedir. Buna ek olarak, kamunun AR-GE yatırımları yolu ile teknolojik gelişimi desteklemesinin, sektörün teknoloji kullanımını olumlu yönde etkileyeceği belirtilmektedir (age).

Konu Türk İnşaat Sektörü özelinde ele alındığında, merkezi yönetimin uygulamaları ile ilgili bazı problem alanları olduğu anlaşılmaktadır:

- Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmalar, yurtdışına personel götürmekte bürokratik engellerle karşılaşmaktadır. Öte yandan yerel pazarda ise net işçilik ücretleri ile ücretler üzerindeki vergi yükü arasındaki farkın çok büyümesi sebebiyle sigortasız işçi çalıştırmanın önüne geçilemediği; bu durumun ekonomide büyük bir kayıba sebep olduğu belirtilmektedir (Güneş ve diğ., 2004).
- Yüklenici firmaların finansal taleplerinin karşılanmasında yerel kaynaklar ve kredi imkânları yetersiz kalmakta ve dış finansal kaynak bulmak için yeterli devlet desteği bulunmamaktadır (Öz, 2001). Buna ek olarak, devlet destekli sigorta sistemlerinin eksikliği ve finansman

yaratmaktaki güçlükler, Türk yüklenicilerinin hem yeni pazarlara açılmalarının hem de faaliyet gösterdikleri pazarlardaki pazar paylarını korumalarının önünde bir engel teşkil etmektedir (TMB, 2004). Öte yandan Güneş ve diğ. (2004) hem bazı inşaat firmalarının, hem sektöre girdi sağlayan bazı üreticilerin finansal yapılarındaki zayıflamanın ve devlet desteğine erişememelerinin, bu firmaların ileri teknolojileri takip edememesi ve yurtdışı rekabet gücünün azalması ihtimalini artırdığını vurgulamaktadır.

- Yeni uluslararası pazarlara giriş için gereken ulusal düzeyde ticari düzenlemeler, gümrük anlaşmaları ve sosyal güvenlik mevzuatı yetersizdir görülmektedir.
- 1999 depremindeki kaybın büyüklüğünün de ortaya koyduğu gibi, mevcut imar mevzuatı ve denetim mekanizmasındaki boşluklar veya uygulamadaki aksaklıklar; uluslararası pazarlara adaptasyonda sıkıntılar yaşanmasına ve yüklenicilerin kötü bir ününün oluşmasına sebep olmaktadır (Öz, 2001).
- Maliyet dışı faktörler, ihalelerde gerektiği ölçüde değerlendirmelere dâhil edilmediği için, mevcut ihale sistemi yeterli görülmemektedir (Öz, 2001).

Merkezi yönetimin Türk yüklenicilik sektörü üzerindeki bu kadar olumsuz etkisini ortaya koyan Öz (2001), ironik bir şekilde, yukarıda tarif edilen zor koşullarda çalışma tecrübesi kazanan firmaların, görece kolay çevrelere girmesi durumunda büyük bir rekabet avantajı elde ettiklerinin altını çizmektedir.

- *Şans Olayları:* İnşaat sektörünü etkileyen yerel ve uluslararası şans olaylarının rekabete etkisi, genellikle talep üzerindeki yansımaları üzerinden ele alınmaktadır. Flanagan ve diğ. (2004) konuyla ilgili olarak yerel pazardaki politik risklerin ve talebin yüksek olduğu pazarlara coğrafi yakınlığın rekabet üstündeki etkilerine dikkati çekmektedir. Öz (2001) durumu Türk inşaat sektörü perspektifinden değerlendirerek, 1970'lerde Kuzey Afrika ve Orta Doğu pazarlarındaki talep artışının ve Sovyetler Birliği'nin yıkılması ile birlikte bağımsızlığını kazanan devletlerle Türkiye

arasındaki dilsel ve kültürel yakınlığın, sektörün yeni pazarlara açılmasında avantaj yarattığını ifade etmektedir. Öte yandan Türkiye bulunduğu coğrafi konum itibarı ile ciddi ekonomik ve politik krizlerle ve doğal afetlerle yüz yüzedir. Örneğin İran-Irak savaşı, I. ve II. Körfez savaşları ve 1999 yılında Kocaeli’nde yaşanan deprem sektörün rekabetini olumsuz etkileyen faktörler arasında anılmaktadır (Öz, 2001). Bunlara ek olarak, 2000 yılı sonrasında özellikle bankacılık sektöründe yaşanan ekonomik kriz, yüklenici firmaların rekabetini olumsuz etkilemiştir (TMB, 2004). Türkiye Müteahhitler Birliği tarafından 2004 yılında hazırlanan raporda, yurtdışında faaliyet gösteren yüklenici firmaların yurt içindeki krize dayanma arayışlarının, Irak gibi siyasi ve ekonomik istikrarsızlıklara açık ülkelerde can güvenliği dâhil büyük riskleri göze alma zorunluluğu doğurduğunun ve geçmişe oranla daha düşük kar marjları ile çalışmak durumunda kaldıklarının altı çizilmektedir.

3.3.1.2. Yüklenici Firmaların İş Çevresi

Dikmen ve diğ., (2005) inşaat firmalarında, rekabetin göstergelerinden biri olan organizasyonel etkinliği inceledikleri çalışmalarında iş çevresinin özelliklerine dikkati çekerek, aynı çevrede faaliyet gösteren rakipler, müşteriler, tedarikçiler gibi farklı çıkar grupları ile olan ilişkilerinin değerlendirmesinin; firmanın maruz kaldığı rekabeti minimize etmesi için önemli olduğunun altını çizmektedir. Buna ek olarak inşaat sektörünün ürün ve üretim süreci bağlamında kendine özgü özelliklerinin sektörde faaliyet gösteren firmaların rekabetçi iş çevrelerinin anlaşılmasında önemli bir role sahip olduğu savunulmaktadır.

(i) Sektörün Yapısı: İnşaat sektörü, bölümün girişinde de belirtildiği gibi, çok sayıda uzmanlık alanının birlikte çalıştığı parçalanmış bir yapıya sahiptir. Bu uzmanlıklar, projelerde farklı ilişkilerle bir araya gelmekte, birbirleri ile çalışma prensipleri de farklılıklar taşımaktadır. Sektördeki faaliyet gösteren farklı uzmanlık gruplarının birbiri ile çalışma ilişkileri; ilişkinin mali bir alış-veriş esasına dayanması sebebiyle, genellikle ekonomik boyutu ile ele alınmaktadır (Williamson, 1985). Bu bakışa dayanarak, maliyet avantajı sağlayan firmaların birbirleri ile çalışmayı tercih etmesi en etkin yöntemlerden biri olarak görülmektedir. Öte yandan bazı araştırmacılar (Jones ve diğ., 1997; Kale, 1999) ise, sektörde faaliyet gösteren aktörler arasındaki güven ve etik gibi sosyal ilişkilere dikkati çekerek; aktörler

arasında kurulacak ilişkilerin ekonomik boyutu kadar sosyal boyutun da önemli olduğunu vurgulamaktadır.

PYY literatüründe bugüne kadar yapılan çalışmalar, bütüncül bir bakış açısından çok; sektörün parçalı yapısını esas almış ve konuyu yüklenici-alt yüklenici (Hinze ve Tracey, 1994; Shash, 1998), müşteri-yüklenici (Cherns ve Brayns, 1992) gibi ikili ilişkiler üzerinden inceleme eğilimini tercih etmiştir. Öte yandan sınırlı sayıda çalışma bu bakış açısının firma rekabetinin iş çevresinin incelenmesi için yeterli olmadığı düşüncesinden hareketle, konuyu Porter'in "Beş Rekabet Gücü Modeli" çerçevesinde ele almıştır (Kale ve Arditi, 2003; Öney Yazıcı ve Acar, 2006).

İnşaat sektöründe rekabet, işi alabilme becerisi ile ilişkilidir. Dolayısı ile rekabette en önemli başarı müşteri beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayabilmektir (Dikmen ve Birgönül, 2003). Kale ve Arditi (2003), sektörün parçalı yapısı, yüksek risk ve belirsizlik ortamı, proje bazlı üretim gibi kendine özgü özellikleri sebebiyle müşterilerin ürün/hizmet fiyatının belirlenmesinde daha baskın olduğunu; dolayısı ile pazarlık güçlerinin daha yüksek olduğunun savunmaktadır. Öney Yazıcı ve Acar (2006) ise sektörde spekülative pazardaki talebi yaratan anonim müşteri ve yüklenici firmalar ile doğrudan sözleşme ilişkisine giren sözleşmeli müşteri olmak üzere iki tip müşteri olduğunu ve müşterilerin pazarlık gücünün müşteri özelliklerinden doğrudan etkilendiğini belirtmektedir. Anonim müşteriler için gerçekleştirilen üretimde müşterilerin taleplerin ortalama özelliklerinin arz üzerinde etkili olduğu, dolayısı ile pazarlık güçlerinin görece olarak sınırlı olduğu; öte yandan sözleşme ilişkisi içindeki müşterilerin talebi doğrudan tarif etmeleri sebebiyle rekabet güçlerinin daha yüksek olduğu vurgulanmaktadır (age).

Müşteri memnuniyetinin sağlanması, yüklenici firma açısından sadece proje başarısı için değil; müşterinin geliştireceği diğer projelerde iş fırsatları yaratması açısından da önem taşımaktadır. Müşterilerin yaklaşımları ve inşaat projesini yönetim biçimleri, proje hedeflerine ulaşmak için önemli bir faktördür (NEDO, 1974). Bu konuda yapılan çalışmalar (Bresnen ve Haslam, 1991; Kometa ve diğ., 1995), müşterilerin kararlarının, deneyimlerinin ve davranışlarının proje performansını doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır. Lim vd. (2002) araştırmalarında, literatürde yapılan

çalışmalarda geliştirilen faktörleri temel alarak, müşterilerin proje performansı üzerinde beş farklı açıdan etkisi olduğunu belirtmektedir: (i) finansal durum, (ii) organizasyonel yapı gibi müşteri özellikleri, (iii) yönetim becerisi, (iv) inşaat sektörü tecrübesi ve (v) proje kapsamında sorumluluklarını yerine getirme düzeyi.

İnşaat sektöründe talebi oluşturan müşteriler, sektörde risk ve belirsizlik gibi birçok sorunla karşı karşıyadır. Bu durum riskin paylaşımını müşteri açısından önemli kılmaktadır. Öte yandan bazı müşteriler, inşaat sektörünün bir defaya mahsus müşterisi olabilmekte; dolayısı ile yeterli düzeyde bilgiye ve deneyime erişememektedir. Bu noktada, yüklenici ile ilişkisi ve yükleniciden beklentileri farklılaşmakta, yüklenici seçiminde gerekli ölçütleri belirlemek zorlaşmaktadır. Dolayısı ile her müşterinin, proje için en uygun yükleniciyi seçmesi mümkün olmamakta; bu durum ise proje başarısını olumsuz etkilemektedir.

Müşteri-yüklenici ilişkisinde önemli olan bir diğer konu, müşterilerin “tam bilgiye” sahip olması gerektiği üzerine yapılan vurgudur. Müşterilerin pazarlık gücünün düzeyi ile ilişkilendirebilecek bu bakış açısı, müşterilerin bilgilendirilmesinin; (i) sektörde iş güvenliği ve etikle ilgili sorunların çözülmesine, (ii) yeniliklerin yaygınlaştırılmasına, (iii) ilk yapım maliyeti yerine yaşam dönemi maliyetin öneminin anlaşılması sebebiyle çevre duyarlı ürün ve üretim sistemlerinin tercih edilmesine, (iv) risklerin daha dengeli paylaşılmasına ve (v) kalite ile ilgili sorunlarının çözülmesine katkıda bulunacağı belirtilmektedir (EU Report, 2002). Özel sektör ve kamu müşterilerinin, kalite politikaları üzerindeki etkisine dikkat çekilmekte ve müşterilerin, projelerin tasarım ve yapım kalitesinin belirlenmesinde en etkin katılımcı olduğunun altı çizilmektedir (age).

Sektörde, yüklenici firma ile tasarım ve danışmanlık firmalarının ilişkisi incelendiğinde; farklı ilişki grupları olduğu görülmektedir. Bunlardan ilkinin yüklenicinin, tasarım ve danışmanlık firmaları ile doğrudan ekonomik ilişkiye girdiği durumlar; ikincisini ise bu ilişkilerin müşteri üzerinden kurulduğu durumlar oluşturmaktadır. Kale (1999) her iki durumda da firmalar arasında kurulacak güçlü ilişkilerin, sadece mevcut projenin performansını artırmayacağını; gelecekteki projeler için de stratejik bir rekabet avantajı

oluşturabileceğini ifade etmektedir. Chan ve Kumaraswamy (1997), tasarımcıların deneyiminin, tasarımın karmaşıklığının ve tasarımla ilgili dokümanlardaki hataların veya gecikmelerin proje başarısını doğrudan etkilediğini belirtmektedir⁵.

Yüklenici firmaların alt-yükleniciler ile ilişkileri, sektörün proje bazlı üretim yapısı ve değişken talep koşulları sebebiyle, PYY literatüründe en çok ilgi çeken konulardan birini oluşturmaktadır. İnşaat sektöründe alt-yüklenicilik mekanizması; firmalara organizasyonel esneklik şansı tanımakta, özellikle büyük firmaların, üstlendikleri işin tamamını kendileri yapmak yerine; alt-yüklenicilerle birlikte çalışarak kaynaklarını daha etkin kullanmasının önünü açmaktadır (Richter ve Mitchell, 1982:187). Eccles (1981) yüklenicilerin genellikle aynı alt-yüklenicilerle çalışmayı tercih ettikleri ve uzun dönemli ilişkiler kurduklarını belirtmektedir. Bu eğilimi Kale ve Arditi (1998), organizasyonel öğrenme ile ilişkilendirerek; alt yüklenicilerle birlikte kazanılan tecrübelerin rekabet avantajı oluşturduğunun altını çizmektedir. Hinze ve Tracey (1994) ise bu ilişkinin sosyal boyutunun çok güçlü olduğunu; başka bir ifade ile güvene dayalı ilişkilerin önemini vurgulamaktadır.

Yüklenicilerin yapım sürecinin temel girdilerini oluşturan malzeme ve ekipman tedarikçileri ile ilişkisi, proje performansı üzerinde doğrudan etkilidir. Yükleniciler açısından en önemli ölçütlerden bir tanesi, malzeme ve ekipmanın istenen zamanda ve istenen miktarda erişilebilir olmasıdır (Kale, 1999). Akintoye (1995) yüklenici ve tedarikçiler arasında kurulacak güçlü ilişkilerin yapım maliyetinin düşürmenin etkin bir yolu olduğunu belirtmektedir. Bunun yanı sıra, Bernold ve Treseler (1991) yüklenicilerin tedarikçilerini belirlemede ilişkide güvenin ve geçmiş projelerde yaşanan deneyimlerin etkili olduğunu savunmaktadır. Buna ek olarak ürünün çok sayıda alt bileşenden ve yarı üründen oluştuğu ve sektörde çok sayıda tedarikçinin faaliyet gösterdiği kabulüne dayanarak, yüklenici firmaların tedarikçilerini kolaylıkla değiştirebildikleri; dolayısı ile rekabet konusunda pazarlık gücünü ellerinde buldukları belirtilmektedir (Öney Yazıcı ve Acar, 2006).

⁵ Tasarımın sektördeki rekabete etkisi dördüncü bölümde detayları ile ele alınacaktır.

Sektörde rekabet eden firmaların rekabetlerinin sektöre yeni giren firmalar tarafından doğrudan etkilendiği bilinmektedir. Kale ve Arditi (2003) ilk yatırım sermayesi gereksiniminin düşük olması sebebiyle pazara girişin kolay olduğunu ifade etmektedir. Buna ek olarak sektörün teknoloji kullanımının da diğer sektörlere oranla görece olarak düşük olması, pazara yeni girecek firmaların önünü açmaktadır.

Rekabetçi iş çevresinde dengeleri etkileyen bir diğer nokta ikame ürün ve hizmetlerin varlığıdır. Öney Yazıcı ve Acar (2006) ikame ürün ve hizmetlerin inşaat sektöründe son üründen çok, üretime girdi oluşturan ara ürün ve hizmetlere karşılık gelebileceğini savunmaktadır. Buna paralel olarak Kale ve Arditi (2003) farklı yapım teknolojilerinin, malzemelerinin ve proje teslim sistemlerinin olması sebebiyle sektörde ikame hizmetlerinin tehdidinin yoğun olduğunu belirtmektedir.

(ii) Ürünün ve üretim sürecinin özellikleri: İnşaat sektörü ile ilgili bugüne kadar yapılan birçok çalışmada, sektörün kendi özgü özelliklerine dikkat çekilmekte ve konu farklı perspektiflerle ele alınmaktadır (Sugimoto, 1990; EU Report, 2002; Langford ve Male, 2001).

İnşaat sektörünü diğer sektörlerden ayıran en temel farklılık, ürün özellikleri ile tariflenmektedir. İnşaat sektöründe bina ve bina dışı yapılardan oluşan ürün, genellikle yerinde üretilmekte ve taşınmamaktadır. Drewer (2001) bu durumu, imalat sektörü terminolojisi ile, “fabrikanın hareketli, ürünün sabit olduğu durum” olarak tarif etmektedir. Dolayısı ile yapım faaliyetinin, ürünün üretileceği yere uygun olarak organize edilmesi gerekmektedir (Sugimoto, 1990). Buna ek olarak, ürünün yapım faaliyetinin gerçekleştiği yere bu düzeyde bağlı olması; sektördeki her ürünün benzersiz olmasına sebep olmaktadır (EU Report, 2002). Bu durum, sektördeki üretimin proje bazlı yapısı ile birlikte düşünüldüğünde; geçici proje grupların bir defaya mahsus bir araya gelmesi ile gerçekleşen üretimin; hem ürün hem de süreç özellikleri açısından özgün olmasına sebep olmaktadır.

Diğer sektörlerden farklı olarak, inşaat sektöründe ürünün üretilmesi, girişimciler açısından çok büyük sermaye gerektirmektedir. Bu durum, özellikle sektördeki finansal desteğin önemini ön plana çıkarmaktadır. Bunun yanı sıra, sektördeki ürünlerin yapım maliyeti ve satış fiyatını belirleyecek

standart bir mekanizma da bulunmamaktadır. Dolayısı ile ürünün satış fiyatı genellikle projenin tamamlanması ile birlikte; proje özelliklerine bağlı olarak pazarda belirlenmektedir⁶. Yapım maliyeti ise projeyi üstlenecek firmanın ve projenin özellikleri ile projenin gerçekleşeceği pazarın koşulları ile doğrudan ilişkilidir.

İnşaat sektöründe ürün kalitesi, büyük ölçüde yapım faaliyetinin tamamlanmasından sonra, ürünün kullanılmaya başlaması ile birlikte ölçülebilir hale gelmektedir. Dolayısı ile ürünü alma kararının belirleyicilerinden olan ürün kalitesi, imalat sektöründe talebin oluşmasından önce belgelenmesinin aksine, inşaat sektöründe üretimin tamamlanmasından sonra ortaya çıkmaktadır. Bu durum; ürün kalitesinin ötesinde, işi üstlenecek firmaların özelliklerinin önem kazanmasına (Sugimoto, 1990) ve daha önce başarılı projeler üretmiş, geçmiş deneyimi olan ve bu konuda tanınmış firmaların rekabet avantajı sağlamasına sebep olmaktadır (Ofori, 2006).

İnşaat sektöründeki üretim sürecinin en temel özelliği heterojen ve farkı uzmanlık alanlarını içeren parçalanmış yapısıdır (EU Report, 2002). Langford ve Male (2001) parçalı yapıyı “*hiçbir firmanın pazar payı ve sektörün çıktıları üzerinde baskın etkisi olmadığı durum*” olarak tarif etmektedir. Dolayısı ile sektörde faaliyet gösteren firmalar arasında bir rekabet hiyerarşisi bulunmamaktadır.

Öte yandan sektörün parçalı yapısı, üretim sürecine katılan farklı gruplar arasında iletişim ve koordinasyon problemlerine sebep olmakta ve firmaların performansını olumsuz etkilemektedir. Buna ek olarak, Avrupa Birliği tarafından 2002 yılında hazırlanan raporda yapım sürecinin, özellikle teknoloji ve uygulamadaki değişimlere adaptasyon problemi ile karşı karşıya olduğu belirtilmektedir. Sektörün verimliliğinin ve rekabetinin artırabilmesi için (i) inşaat sektörünün katılımcıları arasında yeni ilişkilerin ve iş usullerinin geliştirilmesi, (ii) iletişimin güçlendirilmesi ve enformasyon teknolojisi kullanımının yaygınlaştırılması, (iii) özellikle şantiyelerdeki

⁶ Özellikle spekülasyon pazarlarda farklı uygulamalarla karşılaşmak da mümkündür. Örneğin yap-sat usulü konut üretiminde satılacak konutların satış fiyatı henüz yapıma başlanmadan, o bölgedeki ortalama konut fiyatına ve konutun özelliklerine bağlı olarak belirlenebilmektedir. Bununla birlikte tez çalışması kapsamında sözleşme ilişkisi ile üstlenilen işler temel alınarak yukarıdaki saptama yapılmıştır.

organizasyon ve yönetim anlayışlarının iyileştirilmesi gerektiği savunulmaktadır. Buna rağmen inşaat sektörü, teknolojik ve yönetsel bağlamda değişmeye başladı ise de, diğer sektörlerle oranla muhafazakâr bir sektör olarak tarif edilmektedir. Başka bir ifade ile sektörde faaliyet gösteren firmalar ürün ve süreç yeniliklerine temkinli yaklaşmaktadır. Sektördeki firmalar, değişen çevre koşullarına adaptasyonda, örneğin artan teknoloji kullanımına paralel olarak daha hareketli ve gelişmiş becerilere sahip işgücü gereksiniminin karşılanması gibi konularda (EU Report, 2002), “artı maliyet” oluşturması sebebiyle isteksiz davranmaktadır.

Son olarak belirtilmesi gereken bir diğer nokta, inşaat sektörünün hukuk dışı uygulamaların en yoğun olduğu sektörlerden biri olduğudur (EU Report, 2002). Bu durum, tez çalışması bağlamında özellikle haksız rekabete sebep olması yönünden önem kazanmaktadır. İnşaat projelerinin kısa süreli olması sebebiyle karşılaşılan sorunların en kısa yoldan çözülmesi ihtiyacı, sektördeki talepte yaşanan dalgalanmalar ve yasal mevzuatların sektörün ihtiyaçları ile örtüşmemesi bu durumun gerekçeleri olarak açıklanmaktadır (EU Report, 2002). Bunlara ek olarak Kenny (2007), sektördeki üretimin karmaşık ve proje bazlı yapısının, müşterilerin aleyhine çalışan asimetrik bilgi yapısının ve merkezi yönetimlerle olan sıkı ilişkilerin sektördeki hukuk dışı uygulamaları tetiklediğini ifade etmektedir.

Yapılan çalışmaların sektördeki hukuk dışı uygulamaları ve haksız rekabet ortamını genellikle merkezi yönetimlerin uygulamaları ile açıkladıkları görülmektedir. Merkezi yönetimler gerek müşteri, gerekse düzenleyici rolleri sebebiyle inşaat sektöründe önemli bir role sahiptir. Buna ek olarak bazı ülkelerde merkezi yönetimler, kamu tarafından yönetilen inşaat firmaları kanalı ile üretime de katkıda bulunmaktadır⁷. Yapılan çalışmalarda inşaat sektöründe bu kadar etkin rolü olan merkezi yönetimlerin özellikle inşaat projelerinin gerçekleştirilmesi için gereken izinlerin alınmasında ve sosyal güvenlik ve imar mevzuatlarına uygunluğun denetlenmesinde yasa dışı uygulamalara göz yumarak haksız rekabeti teşvik ettiği belirtilmektedir (Kenny, 2007). Hatta gelişmekte olan bazı ülkelerde kamu idarelerinden iş

⁷ Örneğin Vietnam’da inşaat sektöründeki iş hacminin %60’ı sayıları sadece 900 olan kamu firmaları tarafından üstlenilirken kalan işler 7000 civarındaki özel inşaat firması tarafından gerçekleştirilmektedir (Kenny, 2007).

almak veya alınan işi sorunsuz tamamlayabilmek için sözleşme bedelinin belirli bir yüzdesinin proje bütçesinde “rüşvet” kalemi olarak ayrıldığı bilinmektedir⁸. Sonuç olarak gerek bürokratların gerekse sektörde faaliyet gösteren firmaların rant beklentisinin, inşaat sektörünü hukuk dışı uygulamaların ve haksız rekabetin merkezi olmaya ittiği görülmektedir.

Örneğin 2006 yılında Pekin Belediye Eş Başkanı ve dokuz Başkan Yardımcısı; Olimpiyat projelerinin geliştirilmesinde yolsuzluğa bulaştıkları için görevlerinden ayrılmak zorunda kalmışlardır (Kenny, 2007). Benzer şekilde Endonezya ve Vietnam’da da Dünya Bankası tarafından finanse edilen otoyol projelerinde yolsuzluk yapıldığı tespit edilmiştir (age). İnşaat sektöründe yolsuzluk, Türkiye özelinde ele alındığında sektörün enformel yapısını göz ardı ederek sadece mahkemelere yansıyan davaların sayısı dikkate alındığında bile problemin büyüklüğü gözler önüne serilecektir. 2005 yılında Uluslararası Saydamlık Örgütü (Transparency International) tarafından hazırlanan “Küresel Yolsuzluk Raporu” na göre Türkiye yolsuzluğun yaygınlığı sıralamasında 146 ülke arasında 77. olmuştur. Hazırlanan raporda bir dizi problem alanının yanı sıra inşaat sektöründeki yolsuzluk uygulamalarına büyük yer ayrıldığı görülmektedir⁹. Raporla bu durum sektördeki hukuk dışı uygulamaların sadece ekonomik sonuçları değil 1999 Kocaeli Depremi sonrasında da yaşandığı gibi sosyal boyutlarının da olması ile açıklanmaktadır. Rapor deprem sonucu oluşan maddi hasarı ve can kaybını “*dürüst olmayan müteahhitler, dürüst olmayan kamu denetçileri ve diğer kamu görevlileri yapı standartlarının uygulanmasını göz ardı etmişler, sonuçta yetersiz uygulama ve kontroller deprem bölgelerindeki toplu ölümlere neden olmuştur*” diyerek açıklamaktadır¹⁰.

⁸ Kenny (2007); bu durumun özellikle Doğu Avrupa ülkelerinde yaygın olduğunu belirtmekle birlikte; dünyanın birçok bölgesinde karşılaşılabilecek düzeyde sıradan bir saptama olduğunun altını çizmektedir. İnşaat sektöründe yozlaşma ve rüşvet uygulamaları ile ilgili detaylı bilgi Charles Kenny tarafından 2007 yılında Dünya Bankası için hazırlanan “Construction, Corruption, and Developing Countries” isimli rapordan elde edilebilir.

⁹ Konuyla ilgili detaylı bilgi Toplumsal Saydamlık Hareketi Derneği’nin web sayfası olan www.saydamlık.org’tan elde edilebilir.

¹⁰ 20 Kasım 2008 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi’nden geçen ve Kamu İhale Kanununda kamu denetiminin kısıtlanmasını ön gören yasa değişikliği önerisi, sektördeki haksız rekabet uygulamaların ve yolsuzluk problemlerinin uzun yıllar devam edeceğini düşündürmektedir.

3.4. İnşaat Sektöründe Rekabet Stratejileri

İnşaat sektöründe stratejik perspektifin önemini vurgulayan çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Warszawski, 1996; Betts and Ofori, 1992; Chinowsky ve Meredith, 2000; Kale ve Arditi, 2002; Dikmen ve Birgönül, 2003).

Bu kapsamda bölüm 2’de tarif edilen Porter’in (1990) rekabetin kapsamına ve yöntemine bağlı olarak önerdiği rekabet stratejileri çok sayıda araştırmacı tarafından inşaat sektörüne de uyarlanmıştır. Betts ve diğ. (1999), Porter’in geliştirdiği önerinin, inşaat sektörü için de geçerli olduğunu savunurken; Fellows (1993) talep koşullarını yeterince yansıtmıyor olması sebebiyle önerilen stratejilerin sektöre uyarlanmasına kuşkulu bakmaktadır. Çalışmanın bu aşamasında; inşaat sektörü ile ilgili yapılan çalışmalar sektördeki rekabetin (i) kapsamı ve (ii) yöntemi başlıkları altında ayrı ayrı ele alınacaktır.

3.4.1. İnşaat Sektöründe Rekabetin Kapsamı

İnşaat sektöründe faaliyet gösteren firmaların dar bir pazarda ve ürün/hizmet grubunda uzmanlaşabileceği gibi geniş ve farklı coğrafi pazarlara ve ürün/hizmet gruplarına ve farklı müşterilere odaklanabileceği ifade edilmektedir (Kale ve Arditi, 2002). Firmaların belirli bir pazara veya pazar segmentine odaklandığı durumlarda, kaynaklarını ve becerilerini daha etkin kullanma şansına sahip olacağı; dolayısı ile rekabet avantajı sağlayabilecekleri belirtilmektedir (age). Öte yandan daha farklı pazarlara ve hizmet alanına yoğunlaşan firmaların, (i) tasarım, yapım, yönetim, işletim gibi birçok hizmeti bir arada verebileceğine ve (ii) firmanın üstlendiği risklerin farklı pazarlara ve hizmet alanlarına dağıtılabileceğine dikkat çekilmektedir (age).

Rekabetin kapsamı bağlamında inşaat firmalarının müşteri ilişkilerinde süreklilik sağlaması¹¹ ve uzun dönemde stratejik avantaj yaratması sebebiyle belirli bir pazara veya pazar segmentine odaklanmasının daha doğru olduğu savunulmaktadır (Dikmen ve Birgönül 2003). Bununla birlikte odaklanılan bir pazarda sahip olunan rekabet avantajının uzun ömürlü olabilmesi için firmaların yenilikleri yakından takip etmeleri ve kalitelerini sürekli artırmaları gerektiği belirtilmektedir (age). Öte yandan, imalat

¹¹ Bu beklenti daha çok KOBİ’ler arasında yaygın olmasına rağmen Dikmen ve Birgönül’ün (2003) bazı büyük firmaların da rekabet stratejilerini belirlerken aynı müşteriye birden fazla iş yapma durumunu rekabet stratejisini belirleyen faktörlerden biri olarak ele aldıkları görülmektedir.

sektöründeki markaya duyulan güvenin inşaat sektöründe firmalara güvene dönüştüğünün altı çizilerek; firmaların çevresine karşı; özellikle de müşterilerde yaratacakları güvenin, firmalar için büyük bir rekabet avantajı oluşturduğu ifade edilmektedir (age).

3.4.2. İnşaat Sektöründe Rekabet Etme Yöntemleri

Dikmen ve Birgönül (2003), sektörün proje bazlı yapısına dikkati çekerek; rekabet stratejisinin proje düzeyinde belirlenmesinin önemli olduğunu vurgulamakta ve firmaların maliyet liderliği ve/veya farklılaşma yöntemi ile rekabet edebileceğini savunmaktadır. Yapılan çalışmalar farklılaşmanın ürün veya süreç bağlamında ele alınabileceğini ortaya koymaktadır.

İnşaat sektöründe rekabet etmek için tercih edilen en yaygın strateji *maliyete dayalı* rekabettir. Sektördeki rekabetin yoğunluğu ve firmanın önerdiği hizmetin rakiplerine oranla farklılaşmasındaki zorluğun, müşterilerin fiyat hassasiyetini artırması; maliyet odaklı rekabetin tercih edilmesinin en temel gerekçesini oluşturmaktadır (Pries ve Janszen, 1995). Bu noktada inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmaların rekabet avantajı elde edebilmesi için maliyet yapısının gözden geçirilmesi, maliyet yönetim sistemlerinin etkin kullanılması gibi maliyeti düşürücü önlemler alması önem kazanmaktadır (Kale ve Arditi, 2002). Dikmen ve Birgönül (2003) sektörde en geçerli yöntem olan maliyete dayalı rekabetin, gittikçe yeniliğe veya kaliteye doğru kaydığını; dolayısı ile farklılaşma stratejilerinin ön plana çıkmaya başladığını belirtmektedir. Buna rağmen, Porter'in "farklılaşma" stratejisinin, maliyete dayalı rekabetin önünde bir engel oluşturmadığı, maliyet kaygısının, görece olarak, biraz daha geri plana atıldığı belirtilmektedir (age).

Farklılaşma stratejisi inşaat sektöründe geçerli olan bir diğer rekabet yöntemidir. Her ne kadar bazı araştırmacılar inşaat sektöründe farklılaşmanın ürün ve süreç özellikleri sebebiyle zor olduğunu belirtse de; bazı proje tiplerinde uzmanlaşmanın, ürün veya hizmete dönük özel beceriler geliştirmenin, benzeri olmayan kaynaklara yönelmenin, müşteriye farklı hizmetler sunma becerisi geliştirmenin mümkün olduğu savunulmaktadır (Dikmen ve Birgönül, 2003). Örneğin Dikmen ve Birgönül Türk İnşaat sektöründe faaliyet gösteren firmaların finansal kaynak yaratmadaki güçlüklerine dikkati çekerek, ana faaliyet alanındaki performansının yanı sıra, inşaat firmasının finans sektörü ile güçlü ilişkilere sahip olmasının; firmaların rakiplerinden

farklılaşması için etkin bir yol olduğunu belirtmektedir (age). Aynı bakışa paralel olarak, Betts ve Ofori (1992)'de yapım işinin geriye dönük bütünleşme (tasarım ve finansal kaynak yaratma, vb. gibi yapım öncesi hizmetler) ve ileriye dönük bütünleşme (tesis yönetimi, bakım hizmetleri, vb. gibi yapım sonrası hizmetler) ile süreçte farklılaşma yoluna gidebileceklerini ifade etmektedir.

İnşaat sektöründe etkili olan bir diğer farklılaşma yöntemi “*kaliteye dayalı rekabet*” olarak tarif edilmektedir (Kale ve Arditi, 2002). Kalite üzerinden rekabet, firmaların ürün veya hizmetin kalitesini¹² artırma potansiyelini kullanma becerisi ile ilgilidir. Kale ve Arditi (2002) sektördeki ürün/hizmet kalitesinin artırılmasının yapımına konu olan projede yer alan tüm katılımcıların katkısı ile mümkün olduğunu belirtmektedir. Bu noktada dikkat çekici olan, ürünün/hizmetin kalitesini belirlenme şeklinin proje teslim sistemine göre değiştiğidir¹³. Tipik bir inşaat işinde, talep oluştuktan sonra proje farklı uzmanlıkların katılımı ile girişim, tasarım, yapım gibi aşamalardan geçmektedir. Geleneksel proje teslim sisteminde müşteri önce tasarımı yaptırmakta sonra yapım işini ihale ederek yükleniciyi belirlemektedir. Bu noktada müşteri tarafından belirlenen kalite beklentisi, projenin başında tasarım grubu tarafından projeye aktarılmaktadır. Dolayısı ile yüklenicinin ürün/hizmet kalitesi üzerindeki etkisi sınırlı olabilmektedir (Kale ve Arditi, 2002). Öte yandan tasarım-yapım bütünleşik sistemle ile verilen projelerde; yüklenici tasarım işini üstlendiği veya organize ettiği için; kalite üzerindeki katkısı artabilmektedir (Warszawski, 1996). Müşterinin işin başında belli olmadığı durumlarda ise, projenin inşa edileceği bölgenin ve potansiyel kullanıcıların başta ekonomik ve sosyal beklentileri olmak üzere ortalama özelliklere bağlı olarak kalite doğrudan girişimci/yüklenici tarafından belirlenmektedir (Öney-Yazıcı ve Acar, 2006).

İnşaat sektöründe farklılaşma amacı ile kullanılan bir diğer rekabet yöntemi *zamana* dayalı rekabettir. Zamanın etkin kullanımı, müşterinin özellikle projenin kısa sürede teslim edilmesini istediği, bir birini takip eden proje safhalarından herhangi birinde meydana gelen gecikmenin projenin toplam süresini etkilediği ve proje süresini kısaltmaya izin veren tasarım-yapım gibi proje teslim sistemlerinin kullanıldığı

¹² İnşaat sektöründe kalite kavramı konu olduğu ürün veya hizmetin özelliklerine göre farklı bağlamlarda değerlendirilebilmektedir. Ürün kalitesi performans, dayanıklılık, estetik, mevzuat ve yönetmeliklere uygunluk gibi faktörler üzerinden değerlendirilirken (Garwin, 1987), hizmet kalitesi hizmete konu olan talebin karşılanması, müşteri memnuniyeti, hizmet güvencesi gibi faktörlerle ölçülmektedir (Parasuraman ve diğ., 1983).

¹³ Bu konu bir sonraki bölümde detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

durumlarda ön plana çıkmaktadır (Kale ve Arditi, 2002). Buna ek olarak müşterinin, projenin erken teslim edilmesini ödül/ceza vb. araçlarla motive etmesi halinde, zamana dayalı rekabetin önem kazandığı vurgulanmaktadır (age).

İnşaat sektöründe rakiplerden farklılaşmak için kullanılan rekabet stratejilerinden sonuncusu, *yeniliklere* odaklanarak rekabet etme yöntemidir (Warszawski, 1996). Kale ve Arditi (2002) inşaat sektöründe yeniliklerin genellikle pazar tarafından talep edildiğine; başka bir ifade ile talep-çekişli olduğuna dikkati çekmektedir. Acar (2005) konuya teknolojik yenilikler açısından yaklaşarak, sanayi devrimi ile birlikte gündeme gelen hızlı kentleşme Goldthwaite (1985) ve II. Dünya Savaşı sonrasında yaşanan talep patlamasını karşılama kaygısının sektörü özellikle yapıma hız ve maliyet avantajı kazandıran yeniliklere yönelttiğinin altını çizmektedir. Günümüzde de benzer bir durum; müşterilerin enformasyon-yoğun aktiviteler içermesi gereken esnek mekânlar ve çevre duyarlılığı artırılmış binalar talep etmesi sebebiyle inşaat sektöründe bu alanlardaki yeniliklere daha kolay adapte olması ile karşımıza çıkmaktadır (Gann ve Salter, 2000).

Yeniliklerin geliştirilmesinde sektördeki talebin etkisine ek olarak, tedarikçilerin baskın olduğu inşaat sektöründe, özellikle malzeme ve ekipman konusundaki yeniliklerin ortaya çıkmasında tedarikçilerin çekici gücü oluşturduğu; yeni yapım yöntem ve teknikleri gibi teknolojik yeniliklerin ise inşaat firmaları tarafından sektöre kazandırıldığı savunulmaktadır (Kale ve Arditi, 2002).

3.5. Bölüm Sonucu

Bugüne kadar inşaat sektöründe rekabetle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, sektördeki rekabetin daha çok kaynak ve beceri tabanlı gerçekleştiği; son yıllarda ise akademik çalışmalarda bilgi tabanlı rekabete olan ilginin artmaya başladığı görülmektedir. Bu durum sektörün geleneksel ve muhafazakâr yapısı göz önüne alındığında şaşırtıcı değildir; fakat organizasyonel ve teknolojik yeniliklerin hızla artması ve giderek yaygınlaşması, buna ek olarak sektördeki müşterilerin bilgi seviyelerinin her geçen gün artıyor olması gerçeği düşünüldüğünde sektörün giderek artan bir şekilde bilgi tabanlı rekabete kayacağı düşünülebilir.

Sektöre dönük yapılan çalışmalar göstermektedir ki, sektörün parçalı yapısı, üretimin proje bazlı ve yerinde gerçekleşmesi gibi gerek sektörün gerekse üretim sürecinin

özellikleri; iş çevresinin şekillenmesi ve rekabet stratejilerinin belirlenmesinde etkili olmaktadır. Yapılan çalışmalar inşaat sektöründe maliyet odaklı rekabet stratejisinin ve kalite, zaman, yenilik odaklı farklılaşma stratejilerinin bir arada kullanabildiğini göstermektedir.

Konu Türkiye İnşaat sektörü özelinde ele alındığında ucuz işgücü, coğrafi ve kültürel yakınlık, yerel pazarda edilen deneyim gibi kaynak ve becerilerin rekabet avantajı oluşturduğu görülmektedir. Benzer şekilde yapılan çalışmalarda finansal kaynak yaratmadaki zorluk, merkezi yönetim desteğinin azlığı, tasarım ve danışmanlık hizmetlerinin yeterli düzeyde gelişmemiş olması, aile firması mantığı ile iş yürüten firmaların yoğunluğu, ihale sisteminin yetersizliği gibi rekabet önünde engel oluşturan bir dizi faktör işaret edilmektedir.

4. TASARIMLA REKABET

“... Tüm insanlar tasarımcıdır. Neredeyse her zaman, tüm yaptığımız tasarımdır. Çünkü tasarım tüm insani faaliyetlere temel teşkil eder.” Victor Papanek (1984)

İnsan ihtiyaçlarının ortaya çıkmasına paralel bir geçmişe sahip olan tasarım kavramı, bu ihtiyaçların karşılanması amacı ile gerçekleştirilen üretim süreçlerinin temel adımlarından birini oluşturmaktadır. Buna ek olarak toplumsal değerlerin dışa vurumu olarak da tariflenen tasarım olgusu, kişilerin toplumsal yapı içindeki gücünü ve yerini tarif etmesi açısından da önem taşımaktadır. Başka bir ifade ile toplumun değişik dönemlerde sahip olduğu değerler yapma çevreye de yansımaktadır. Dolayısı ile tasarım faaliyeti; bir ihtiyacın karşılanması bağlamında “fayda” yaratmayı hedeflerken; gücün, refahın, zenginliğin göstergesi olarak da “sembolik” bir anlam içermektedir (Deforge, 1996).

19. yüzyıla kadar fonksiyonla birlikte sembolik anlamın ürüne yansıtılması tek bir uzmanlığın işi olarak algılanmakta ve tasarlanan ürünün uygulanması da tasarımcının sorumluluğuna girmektedir (Deforge, 1996). 20. yüzyıla gelindiğinde ise tasarım konusunun ayrı bir uzmanlık alanı olarak algılandığı görülmektedir (Buchanan, 1996a). Bir uzmanlık alanı olarak tasarım ilk kez bir nesnenin tasarlanması ile üretimini birbirinden ayıran “*üretimin standartlaşması*” kavramının gelişimi ile karşımıza çıkmaktadır (Borja De Mozota, 2005). Öte yandan tasarımla ilgilenen mimarlık, mühendislik, sanat, filozofi, sosyal bilimler alanlarında zaman içinde yaşanan gelişmeler, bu alanlardaki birikimin artması ve farklı yöntem ve araçların gelişmesi; tasarım biliminin ayrı bir uzmanlık alanı olarak ele alınması sürecini hızlandırmıştır. Başka bir ifade ile daha önceleri tasarımın fayda ve sembol bağlamı tek bir uzman tarafından üstlenilirken, modernizmle birlikte tasarımcılar ile yapımcılar ayrılmış; tasarımcılar projenin fonksiyonuna, sanatsal özelliklerine ve yapımına ait ana kararları belirler; yapımcılar ise uygular hale gelmiştir (Deforge, 1996). Projelerin gittikçe büyümesi ve karmaşıklaşması sebebiyle tek bir bireyin veya uzmanlığın yetersiz kalışı da bu bölünmede etkili olmuştur.

Bugünkü tasarım anlayışı kullanıcı ihtiyaçlarının karşılanması bağlamında sanayi devrimi ile ortaya çıkmıştır (Heskett, 1980). Post-modernizmle birlikte ise tasarımdan beklenenler kullanıcı ihtiyaçlarının karşılanmasının ötesine geçmiştir: tasarım artık yeni ihtiyaçlar tarif ederek talebi şekillendirmeye başlamıştır. Günümüzde tasarımcının rolü değişmektedir: geçmişte müşteri ihtiyaçlarını “tanımlamak” zorunda olan tasarımcı, günümüzde müşterileri memnun edebilmek adına bu ihtiyaçları “anlamak” zorundadır. Bu değişim üretim mekanizmalarında da etkisini göstermektedir. Yakın geçmişe kadar oldukça yaygın bir şekilde kullanılan seri üretim yerini müşteri odaklı üretime (customized production) bırakmaya başlamıştır.

İnşaat sektörü tasarım kaygısının belki de ilk olarak ele alındığı endüstrilerden birisi olarak düşünülebilir. Başlangıçta dış çevredeki tehditlerden korunma amacı ile ortaya çıkan barınma gereksiniminin oluşturduğu talep, toplumsal yapıdaki gelişmelere paralel olarak, zaman içinde barınma dışı fonksiyonları da kapsar şekilde değişmiştir (Krampen, 1996). Başka bir ifade ile inşaat sektöründeki talep, “toplum olarak örgütlenmiş insanların geliştirdiği eylemlerin belirlediği yapı gereksiniminin niteliğine ve yapı tipine” (Kuban, 1984) bağlı olarak değişmiştir. Bu durum mimarlık, inşaat mühendisliği, peyzaj mimarlığı gibi farklı uzmanlık alanlarının doğmasına sebep olmuştur. Dolayısı ile geçmişte ülkelerin veya kişilerin refahının ve gücünün sembolü olan yapılar, bugün daha geniş bir çerçevede yapma çevrenin kalitesini belirlemekte; dolayısı ile toplumsal gelişmişliği temsil etmektedir. Buna paralel olarak tasarım kavramı günümüzde “yaşam kalitesini etkileyen temel faktörlerden biri” (Margolin ve Buchanan, 1996) olarak değerlendirilmektedir.

4.1.Tasarım Kavramı

Tasarım kavramının kökeni “bir şey yapmak; bir sembolle farklılaştırmak; bir şeyin başka şeylerle ve kişilerle ilişkisini kurmak” anlamına gelen Latince “de+signare” kelimesine dayanmaktadır (Krippendorf, 1996: 156).

Bugüne kadar tasarım kavramını açıklamak amacı ile çok sayıda tanım geliştirilmiştir. Geliştirilen tanımlarda dikkat çekici olan; kavramın bazı çalışmalarda ürün bazılarında ise süreç bağlamında ele alındığıdır (Tunstall, 2000). Tasarım kavramı bir faaliyet olması sebebiyle “süreç”; bu sürecin sonunda belirli bir ihtiyacı karşılamaya yönelik bir hizmet/ürün ortaya konması sebebiyle de “ürün” olarak ele

alınabilmektedir. Örneğin Potter (2002) kavramı süreç perspektifi ile ele alarak “*yaşam düzenlemelerine biçim ve düzen getiren bir faaliyet*” olarak açıklamaktadır. Benzer şekilde Buchanan (1996a) tasarımı “*bir ürün veya hizmetin kavramlaştırılması ve planlanması*”, Cooper ve Pres (1995) ise “*ürünlerin stilize edilmesi, algılanması, ergonomik, yapısal, işlevsel ve ekonomik olarak üretilmeleri*” olarak tarif etmektedir. Öte yandan Blaich ve Blaich (1993) kavramı “*değişimi gerçekleştirmek için yapılan plan*” olarak açıklayarak kavramın “ürün” özelliğini ön plana çıkarmaktadır.

Yukarıda da görüldüğü gibi tasarım kavramını açıklamaya yönelik çok sayıda tanım geliştirilmiş olmasına rağmen herkesin kabul ettiği ve üzerinde uzlaşmaya varılmış bir tanım bulunmamaktadır. Günümüzde tasarlama eylemi mimarlık, şehir ve bölge planlama, endüstri ürünleri, mühendislik, moda, yazılım tasarımı gibi farklı disiplin alanlarının bütününe içine almaktadır. Dolayısı ile kavramın çalışmalarda sürekli evrilerak uygulamanın yeni alanlarını kapsayacak şekilde gelişmesi şaşırtıcı değildir. Bu çalışma kapsamında tasarım kavramı hem ürün hem de süreç perspektifi ile “*yapay çevrenin şekillendirilmesi ile ilgilenen ve mimarların çalışma sahasına giren*” boyutu ile ele alınmıştır. Bu noktadan hareketle, inşaat sektöründe tasarım faaliyeti “ürün” bağlamında ele alındığında kavram; (i) *tasarım problemine konu olan müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ürün*; (ii) *tasarlanan ürün yapılmadan veya inşa edilmeden önce tasarım düşüncesinin formüle edildiği modeller veya grafikler ve (iii) yapılacak/inşa edilecek olan ürünün bir temsilinin tasarlanması veya açık ve tüm detayları belirlenmiş bir şekilde sunan çizim, model ve dokümanlar olmak üzere üç ana ürün grubunu kapsamaktadır (De Vries, 1994). Öte yandan kavram süreç perspektifi ile değerlendirildiğinde “kullanıcı gereksinmelerine göre eldeki olanaklarla en iyi yapma çevreyi oluşturmak” olarak tarif edilebilir (Sağlamer, 1982). Süreç perspektifi ile önerilen bir diğer tanımda ise tasarımın entelektüel boyutuna dikkat çekilmekte ve tasarım kavramı “entelektüel birikimin ve yaratıcılığın yapı üretimine dönük etkin bir çözüm geliştirilmesine aktarılması” olarak tarif edilmektedir (Treasury Task Force, 2000).*

4.2. Yaratıcı Bir Sektör Olarak Tasarım: “Tasarım Sektörü”

Yukarıda da görüldüğü gibi tasarım kavramı farklı sektörler ve uzmanlıklar için farklı anlamlar ifade etmesine rağmen yapılan çalışmalarda bir dizi ortak nokta da

bulunmaktadır. Birçok çalışmada tasarım (i) bireylerin yaratıcı becerilerinin ürünü olması, (ii) pazarlanabilir ürünler üretilmesi için yönetim ve teknoloji uzmanları ile birlikte çalışılması¹³ ve (iii) entelektüel ve kültürel birikime dayanan ekonomik değer¹⁴ üretilmesi sebebiyle “yaratıcı bir endüstri” olarak tanımlanmaktadır (Creative Clusters, 2008). Yaratıcı endüstriler (creative industries) “*bireysel yaratıcılık ve yeteneğe dayanarak refah ve iş imkânı sağlama potansiyeli olan endüstriler*” olarak tarif edilebilir (UK’s Department of Culture, Media and Sport, 2008). Bu bakış açısı ile mimarlık, reklâmcılık, mobilya tasarımcılığı, moda tasarımcılığı, grafik tasarımcılığı gibi tasarımı konu alan bütün faaliyet alanları “yaratıcı endüstri” olarak kabul edilmektedir.

Yakın geçmişe kadar genel eğilim tasarım faaliyetini, parçası olduğu sektör bağlamında ele almak yönüyle günümüzde farklı sektörlerdeki bütün tasarım faaliyetlerini bir arada ele alan “tasarım sektörü” kavramı karşımıza çıkmaktadır. Bu bakış açısı tasarım faaliyetinin gerçekleştiği sektörün, ürünün ve üretimin özelliklerinden bağımsız olarak tasarımın kendisinin entelektüel yapısı; müşteri memnuniyeti yaratması; ürün ve süreç bağlamı; çevresel, ekonomik ve sosyal faktörlerle etkileşimi gibi ortak özellikler barındırması (DIA, 2008; Heskett, 1998) sebebiyle anlaşılabilir.

Tasarımı başlı başına bir sektör olarak ele alan bu bakış açısı ışığında, günümüzde birçok ülke, tasarımı (i) ülkenin ekonomik rekabet gücünü artıran stratejik bir araç olarak görmesi, (ii) yeni iş imkanları yaratma potansiyeli olarak değerlendirmesi ve (iii) yaşam kalitesinin ve toplumsal gelişmişliğin bir göstergesi olarak ele alması sebebiyle “ulusal tasarım politikaları” geliştirmekte ve tasarım merkezleri kurmaktadır (Hytönen, and Heikkinen; 2003). Neredeyse tamamı kamu sektörü tarafından desteklenen bu tasarım politikaları incelendiğinde; çıkış noktalarının birbirlerine benzerlik taşıdığı görülmektedir. Tasarım konusunda geliştirilen ulusal politikaların amaçları dört başlık altında ele alınabilir (age):

¹³ Bu bakış açısı tasarımın talep yaratma üzerindeki etkisinin bir sonucudur. Günümüzde talebin artırılması ve hatta yaratılması için yönetim ve teknoloji alanındaki gelişmelerin tasarıma yansıtılması kaçınılmaz hale gelmiştir. İpod örneğinde görülebileceği gibi müzik dinlemenin onlarca alternatif yolu varken ve neredeyse ürün özellikleri her 3-4 ayda bir yenilenirken bir cihaza yüzlerce dolar ödeyecek milyonlarca insanın varlığı, tasarımın teknoloji ve yönetimle doğru şekilde bir araya getirilmesinin sonucudur.

¹⁴ Yaratıcı endüstrilerin bu bağlamı, tasarımın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada etkin bir araç olarak kullanılabilmesini ortaya koymaktadır. Bu konu 3. bölümde tekrar ele alınacaktır.

- *Güçlü bir kültürel kimlik, ulusal imaj ve marka yaratmak*: Bu duruma örnek olarak Amerikan firmalarının danışmanlık, Almanların mühendislik, İtalyan firmalarının sanat ve mimarlık veya İskandinav firmalarının el işleri ve endüstriyel tasarım alanındaki başarıları örnek gösterilebilir.
- *Yaşam kalitesini artırmak*: Bu başlık daha çok tasarımın yapma çevre ile ilgilenen boyutu üzerine odaklanmaktadır. Bölüm 2.5'te de görülebileceği gibi yaşam kalitesinin artırılabilmesi amacı ile bir çok ülkede ulusal tasarım/mimarlık politikaları geliştirilmektedir.
- *Tasarım Eğitimi Desteklemek*: Tasarım alanında yeni bilgi üretilmesini teşvik edecek şekilde eğitimi desteklemek ve yüksek kalitede uzmanlar yetiştirmek.
- *Ekonomik Katkı Yaratmak*: Tasarımın ekonomik gelişmeye katkısı, yeni iş alanlarının ve fırsatlarının oluşmasına katkıda bulunması, dış ticaret hacmini artırması ve özellikle uluslararası rekabet avantajı yaratması vurgulanmaktadır

Geliştirdikleri ulusal tasarım politikaları ışığında tasarımı devlet politikası olarak destekleyen İtalya, Finlandiya, İngiltere, Güney Kore gibi ülkelerin, diğer ülkelerle karşılaştırıldığında büyük bir ekonomik üstünlük elde ettikleri ve tasarım konusunda birer ekol haline geldikleri görülmektedir. Yaklaşık 25 yıldır devlet politikası olarak tasarımı destekleyen İtalya, bütün dünya pazarlarına “Designer” imzasını satarak ekonomik gücünü artırmıştır. Woodhouse and Patton (2004) bu örneğe dayanarak bir ülkede tasarımın gelişmesi durumunda sanayi ürünü ihracatının artacağını, dolayısı ile rekabet avantajı sağlanacağını savunmaktadır.

Ulusal tasarım politikalarına bir diğer örnek olarak Finlandiya gösterilebilir. Finlandiya'nın ulusal tasarım politikası; tasarım konusunda atılım yaparak uluslararası rekabet gücü elde etmeyi amaçlamaktadır. Yapılan çalışmalarda ulusal tasarım politikasının rekabet avantajı yaratabilmesi için, geliştirilen politikanın ülkeye özgü kaynakları kullanacak şekilde geliştirilmiş olması gerektiği belirtilmektedir (Thompson, 2002). Finlandiya'nın geçmişe dayanan güçlü tasarım kültürü göz önüne alındığında tasarıma dayanan bir rekabet politikası tercih etmesi şaşırtıcı değildir. Günümüzde Finlandiya'nın izlediği tasarım politikasının en başarılı örneklerinden birisini NOKIA oluşturmaktadır. Başlangıçta bir kâğıt üreticisi olan

NOKIA, merkezi yönetimin desteği ile kendini yenilik geliştirmeye dayanan tasarım felsefesi ile yeniden inşa etmiş ve bugün dünya pazarının %40'ına sahip bir mobil telefon devi haline gelmiştir.

Geliştirdiği ulusal tasarım politikası ile başarılı olan bir diğer örnek ise Güney Kore'dir. Bu kapsamda "Kore Tasarım Merkezi", "Tasarım ve Yenilikçilik Merkezi" gibi bir dizi araştırma ve uygulama merkezi kurulmuş, www.designdb.com gibi tasarım sektörüne hizmet veren web portalları oluşturulmuştur. 1993'ten bu yana düzenli ve planlı bir şekilde tasarım endüstrisini destekleyen Güney Kore, Samsung gibi kendi alanında başarılı firmaların gelişmesini sağlamıştır.

İngiltere ise tasarlanmış ürünü değil, üretimin en uygun fiyatla gerçekleştirilebileceği ülkelere "*tasarımın kendisini*" bir üretim girdisi olarak taşıması sebebiyle ulusal tasarım politikalarında ilginç bir örneği teşkil etmektedir. İngiltere örneği Bölüm 2.1.'de tarif edilen tasarımın ürün ve süreç bağlamları arasındaki ayrımı bütün açıklığı ile ortaya koymaktadır. Benzer bir durum uzun yıllardır gerek kamu gerekse özel sektör kaynakları ile tasarımı destekleyen Amerika Birleşik Devletleri için de söz konusudur. Apple firması tarafından üretilen İpod'ların her birinde "*Amerika'da tasarlandı, Çin'de üretildi*" yazılması bu durumun somut bir örneğini teşkil etmektedir.

4.3. Tasarımla Rekabet

Bugüne kadar tasarım kavramını rekabetçilikle ilişkilendiren çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların çoğunda tasarım pazar ekonomilerinde etkili olan bir rekabet faktörü olarak tanımlanmış olsa da (Texiara, 2002; Drucker, 1999; Nonaka ve Takeuchi, 1995) tasarımla rekabet etmek için neler yapılması gerektiği her geçen gün yeni boyutlar kazanmaktadır.

Bugüne kadar yapılan çalışmalardan en kapsamlı olanı, her yıl dünya genelinde ülkelerin rekabetçilik durumlarını, aralarında tasarımla ilgili göstergelerin de bulunduğu rekabet indeksi yardımı ile ölçen "Küresel Rekabetçilik Raporu" dur (*Global Competitiveness Report*). Bu raporda ulusal rekabetçiliğin ölçülmesinde kullanılan göstergelerden beş tanesi "tasarımın etkin kullanımı" ile ilişkilidir. Bu göstergeler (i) markalaşma düzeyi, (ii) yenilik kapasitesi, (iii) tasarımın benzersizliği/özgünlüğü, (iv) üretim sürecinin sofistikasyonu, ve (v) pazarlama

düzeyi olarak ifade edilmektedir (Hytönen ve Heikkinen, 2003). Tasarımla ilgili göstergeler üzerinden yola çıkılarak hazırlanan tasarım indeksi ve toplam rekabet indeksi arasındaki ilişki incelendiğinde, tasarıma odaklanan Finlandiya, Amerika Birleşik Devletleri, Hollanda, Almanya gibi ülkelerin diğerlerine oranla daha rekabetçi oldukları ortaya çıkmaktadır¹⁵.

Son yıllarda artan rekabet ortamında başarılı olabilmek için, organizasyonlar daha “verimli ve daha etkin¹⁶” iş yapma prensibine doğru kaymıştır (Barros, 2003). Buna paralel olarak günümüzde sadece maliyeti azaltmaya dayanan rekabet stratejileri, firmaların hem yerel hem de uluslararası pazarlarda varlık gösterebilmeleri ve pazar paylarını artırmaları için yeterli görülmemektedir. Barros (2003) bu noktada yenilikler ve markalaşma gibi tasarımla doğrudan ilişkili ve maliyet dışı faktörlere odaklanan yeni stratejilerin önemine dikkat çekmektedir.

Tasarım ve rekabet arasındaki ilişki farklı bakış açılarından ve farklı göstergeler üzerinden değerlendirilebilir. Bu çalışma kapsamında tasarımın rekabete etkisi (i) tasarımla farklılaşmak ve (ii) tasarım ve yenilik başlıkları altında ele alınacaktır.

4.3.1. Tasarımla Farklılaşmak

Üretim hangi sektörde gerçekleşirse gerçekleşsin, tasarımın geliştirilmesinde “müşterilerin talebi” çıkış noktasını oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile müşteri ihtiyaçlarının karşılanması, hem tasarım ihtiyacının ortaya çıkışı; hem de daha iyi tasarımların geliştirilmesinin temelini oluşturmaktadır.

Bir işletmenin amacı ürettiği ürünlerin, “bir üretim sürecine girdi oluşturan mal ve hizmetlerin değeri ile bu sürecin çıktısının değeri arasındaki fark” olarak tanımlanan katma değerini artırmaktır (NZ Institute of Economic Research, 2003). Bu noktada bir firmanın üretimi için gerek duyduğu kaynaklar iki grupta ele alınabilir: (i) ürünün üretilmesi için vazgeçilmez olan kaynaklar (ii) hem nicel hem de nitel bağlamda kullanım şekli ve miktarı firmadan firmaya değişebilen kaynaklar. İkinci grup kaynakların kullanım kararı, yarattıkları katma değer doğrultusunda değerlendirilmektedir. Tasarım genellikle yukarıda tarif edilen ikinci tip girdiler

15 Konuyla ilgili daha detaylı bilgi Hytönen ve Heikkinen tarafından Ekim 2003 tarihinde hazırlanan “Design Policy and Promotion Programmes in Selected Countries and Regions” adlı rapordan elde edilebilir.

16 Barros, (2003), verimli iş yapmayı “aynı sürede daha çok iş yapmak”, etkin iş yapmayı ise “ilk seferde doğru yapmak/daha az hata yapmak” olarak tarif etmektedir.

arasında ele alınmaktadır (NZ Institute of Economic Research, 2003). Yapılan çalışmalarda tasarımın (i) daha etkin üretim sistemlerinin geliştirilmesine katkıda bulunarak girdi maliyetlerini minimize etmek, (ii) müşteri memnuniyetini maksimize ederek satış değerini artırmak yoluyla katma değer yaratma potansiyeline sahip olduğu belirtilmektedir (NZ Institute of Economic Research, 2003).

Artan rekabet ortamında benzer ürün ve hizmetlerin sayısının artması, firmaları kullanıcı ihtiyaçlarını karşılayan ürün/hizmet üretmenin ötesinde, bu ürün/hizmeti diğerlerinden (rakiplerinden) ayıran özellikler taşıyor hale getirmeye itmektedir. Yapılan çalışmalar bu noktada tasarımın önemine dikkati çekmektedir ve rakiplerden farklılaşmanın en temel yollarından birinin *katma değer üreten tasarımla farklılaşmak* olduğu savunulmaktadır.

Örneğin Akay (1994) tasarım faaliyetinin; *“rekabet gücünü artıran, yeni pazarlar kazandıran ve kar marjını artıran bir öge”* olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Grzeznowska ve Mostowich (2004), Polonya endüstri ürünleri tasarımı sektörünün rekabetini inceledikleri çalışmalarında, tasarıma yatırım yapan firmaların ürettikleri ürünün rekabet gücünü artırdığını ve faaliyet gösterdikleri pazarda rakiplerine göre avantajlı duruma geçtiğini belirtmektedir. Başka bir ifade ile tasarımla farklılaşan firmalar rakiplerine oranla rekabet avantajı elde etmektedir.

Bunlara ek olarak İngiltere’de yapılan çok sayıda çalışma, bir pazarda faaliyet gösteren “tasarımla yönetilen” (design-led) firmaların aynı pazarda faaliyet gösteren diğer firmalara oranla daha yüksek bir performans¹⁷ sahip oldukları ortaya koymaktadır (NZ Institute of Economic Research, 2003) ve markalaşmanın önemini vurgulamaktadır.

Tasarımla yönetilen firmalara örnek olarak günümüzde çoğu kullanıcı tarafından bilinen Electrolux firması gösterilebilir. Paba (1991), Electrolux’ün sadece buzdolabı tasarlamadığını, müşterilerine soğutma-dondurma hizmetini ve *“markasını”* sunduğunu vurgulamaktadır. Bunu destekler bir şekilde 1950’lerde Amerika’lı tasarımcıların zamanlarının % 75’inin ürünün tasarımı ile geçirdiği, 2000’li yılların

¹⁷ Yukarıda değinilen çalışmaların çoğunda firma performansı *“kar marjı, kar büyümesi, sermaye büyümesi, ihracat büyümesi”* gibi ekonomik göstergeler üzerinden değerlendirilmektedir. Konuyla ilgili detaylı bilgiye Gemser (1997)’den ulaşılabilir. Burada dikkat çekilmesi gereken bu göstergelerin bir çok çalışmada rekabetin de göstergeleri arasında yer aldığıdır. Başka bir ifade ile yüksek performans çoğu durumda artan rekabet gücünü ifade etmektedir. Bu konu ilerleyen bölümde detayları ile ele alınacaktır.

başında ise bu sürenin %30'lara düştüğünü; kalan zamanın ise konsept geliştirme ve marka yaratmaya ayrıldığı belirtilmektedir (age).

Bu konuda verilebilecek bir diğer örnek ise tanınmış spor markası olan Nike'dır. 200 Avro'luk bir NIKE ayakkabının maliyetlerinin sadece 20 Avro'su malzeme ve Asya'nın ucuz işçiliği iken geri kalanı tasarım sonucu ortaya çıkan markanın fiyatıdır (Aragall, 2004).

4.3.2. Tasarım ve Yenilik

Tasarım konusunun rekabetle ilişkilendirildiği bir diğer nokta, tasarımın inovasyon (yenilik) yaratma üzerindeki etkisidir. 'İnovasyon', kavram olarak, hem bir süreci (yenileme / yenilenme) hem de bir sonucu (yenilik) anlatır. AB ve OECD literatürüne göre yenilik, *“bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalât ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi”* ifade etmektedir (Akyos,2004). Sexton ve Barrett (2003:627) ise organizasyonel bağlamda yeniliği *“bir organizasyonun genel performansını artıran yeni bir fikrin etkin bir biçimde oluşturulması ve uygulanması”* olarak tanımlamaktadır.

Yenilik konusunun rekabetle ilişkisi birçok araştırmacı tarafından kurulmuş olsa da, tasarımla rekabet etme stratejileri görece olarak yeni yeni gelişmekte ve tasarımın rekabet üzerindeki rolü görece olarak yeni yeni tartışılmaya başlanmaktadır (Barros, 2003).

Görülmektedir ki yenilik kavramı kimi zaman bir süreci, kimi zaman da bir sürecin çıktısını ifade etmek üzere kullanılmaktadır (Wharton ve Payne, 2003:77). Buna paralel olarak yenilik ve tasarım kavramları da ürün ve süreç olmak üzere iki noktada kesişmektedir. İlki firmanın faaliyet gösterdiği pazarda bulunan tedarikçiler, müşteriler ve ortaklar ile olan ilişkiler üzerindedir. Firma ilişki içinde bulunduğu bu gruplardan müşteri memnuniyetini sağlayamadığı bilgisine ulaştığı noktada yeni ürün geliştirme veya mevcut ürünü iyileştirme yolunu tercih edebilir. Bu durum yapılan çalışmalarda ürünün yeniden tasarlanmasını da gündeme getiren *“ürün yeniliği”* olarak ele alınmaktadır.

Yenilik ve tasarım arasındaki ikinci kesişim noktası ise firma ve ona teknoloji sağlayanlar arasındaki ilişkiye bağlıdır. Bu noktada firmanın kullandığı malzeme, süreç ve yönetim alanlarındaki gelişmeler üretime yansıtılmakta ve *“süreç yeniliği”*

başlamaktadır. Kao yukarıda ifade edilen iki farklı yenilik türünü bir araya getirerek, tasarımı bir “*yenilik süreci*” olarak tarif etmektedir. Dolayısı ile tasarım, hem ürün hem de süreç yeniliğinin vazgeçilmez bir parçasıdır (Kao, 2002). Başka bir ifade ile her yenilik, ürün veya süreç olması fark etmeksizin tasarım ögesini bünyesinde barındırmaktadır.

Buchanan (1996b), 20. yüzyılının başında tüketim mallarında talep patlamasına sebep olan tasarımın, günümüzde büyük bir stratejik rekabet avantajı olmaya başladığının altını çizerek; gittikçe artan rekabet ortamında tasarımdaki yeniliklerin ve tasarımla sağlanan yeniliklerin önem kazandığını vurgulamaktadır. Barros (2003) ise, (i) ürün ve hizmet geliştirme ve sunma sürecinin tasarımla başladığına dikkati çekerek; tasarımın “entelektüel bir sermaye”¹⁸ ve “aktivite” olması (Papanek, 1984, Heskett, 1998); (ii) kullanım aşamasında etkin olacak sürdürülebilir yeniliklerin tasarımla sağlanabileceğini, dolayısı ile yeniliklerin ürün/hizmete dönüşme sürecinin tasarımla ilişkili olduğunu (Freeman, 1989); (iii) kullanıcı ihtiyaçlarının ürüne yansıtılmasında en etkili aracın tasarım olması gerekçelerine dayanarak; tasarımın firma düzeyinde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için etkili bir yol olduğunu savunmaktadır.

Günümüzde yenilik konusunda başarılı politikalar uygulayan firmaların rekabetçiliğinin arttığını ortaya koyan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Örneğin Griliches (1995) 1965–1984 yılları arasında imalat sektöründe AR-GE’ye yapılan yatırımlardan elde edilen kazancın, fiziksel kaynaklara yapılan yatırımlara oranla %20–50 daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Soete (1981) ise konuyu uluslar arası rekabet perspektifi ile ele alarak, firmaların sahip olduğu patent sayısı ile dünya genelindeki ihracat payları arasındaki güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Maidique ve Zirger (1984, 85) ise firma performansı ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında güçlü bir doğrusal ilişki olduğunu ortaya koyarak Soete (1981)’i destekleyen bulgulara ulaşmıştır.

Görüldüğü gibi tasarım; yeniliklerin insanların yaşamına aktarılmasında ve üretim ve hizmetin ana kararlarına kullanıcıların değerlerinin yansıtılmasında etkin bir araçtır. Dolayısı ile tasarım yeniliklerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasında büyük bir role

¹⁸ Klein (1998) entelektüel sermayeyi, “*yeni bilgi üretimine ve yeniliklere imkân veren organizasyonun zaman içinde öğrendiği ve bu birikim sonucunda edindiği rekabet avantajı*” olarak tarif etmektedir. Barros (2003) ise, entelektüel sermayenin; organizasyonun sahip olduğu insan kaynakları ve sosyal birikimin toplamından oluştuğunu belirtmektedir.

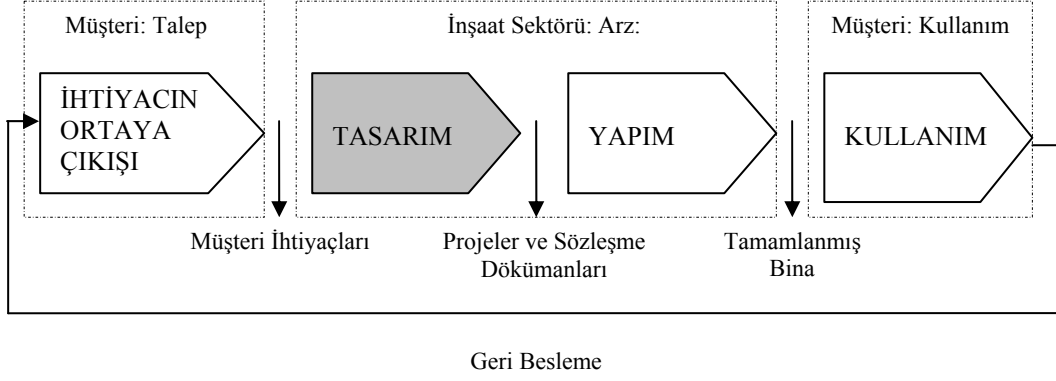
sahiptir ve bu sayede edinilen katma değer, sürdürülebilir bir rekabet avantajının önünü açmaktadır. Öte yandan bazı çalışmalarda tasarımıyla sağlanan yeniliklerin her koşulda rekabet avantajı sağlamadığı savunulmaktadır. Örneğin Montana (2007) teknolojinin yaygınlaşması ve aktarılmasının hız kazandığı günümüzde, birçok teknolojik yeniliğin birkaç ay gibi kısa bir sürede diğer firmalar tarafından kullanılabilir hale geldiğini belirtmektedir. Bu noktada üretimi gerçekleştiren firmanın marka değeri ürünün tercih edilmesinde ayırıcı rol oynamaktadır. Dolayısı ile bir ürünün “teknolojik yenilikler” aracılığı ile farklılaşmasından çok; üretime söz konusu olan ürünün marka değeri ile farklılaşmasının önemine dikkati çekilmektedir (Montana, 2007).

4.4. Bina Üretiminde Tasarım Hizmetlerinin Yeri ve Önemi

İnşaat sektöründe tasarım faaliyeti, yapı üretimine dair teorik ve pratik tüm yaklaşımlardan etkilenmekte ve yapım işini en ince detayına kadar etkilemektedir. Daha önce de belirtildiği gibi tasarımın amacı, girişimci ve/veya son kullanıcı ihtiyaçlarını karşılamak için çözümler üretmektir. Dolayısı ile inşaat sektöründe de tasarım faaliyeti talebin ortaya çıkması ile başlamaktadır. Tasarım faaliyetinin özellikleri ve kimler tarafından üstlenileceği ise talebe konu oluşturan proje tipine göre farklılık gösterebilmektedir. Tez çalışması bu bağlamda “*mimari tasarıma*”, dolayısı ile “*bina üretimine*” odaklanmaktadır.

Bina üretimi, ihtiyacın ortaya çıkması ile başlayan ve binanın kullanıma hazır hale gelmesiyle tamamlanan bir süreçtir. Geleneksel anlamda bina üretimi, ihtiyacın ortaya çıkmasını takiben; sırasıyla, tasarım ve yapım aşamalarını içermektedir¹⁹. Yapım faaliyetinin tamamlanması ile bina kullanıma hazır hale gelmektedir. Binanın teknik, sosyal ve/veya ekonomik gerekçelerle eskidiği, karşılamayı hedeflediği ihtiyacın ortadan kalktığı veya yeni bir ihtiyacın doğduğu noktada süreç yeniden başlamaktadır (Şekil 4.1.).

¹⁹ Bir binanın ömrü boyunca geçtiği evreler, hemen her projede farklılık gösterebilmektedir. Buna ek olarak, sürece katılan tarafların ilişkilerine ve projenin gerçekleştirildiği iş usulüne bağlı olarak; sürecin adımları farklı şekillerde gruplanabilmektedir (bkz. bölüm 2.2.2). Bu çeşitliliğin bilinciyle, tez çalışmasının bu aşamasında geleneksel bina üretim süreci esas alınmış ve şekil 2.1’de gösterilen temsili şema bu bakış açısı ile hazırlanmıştır.



Şekil 4.1: Basitleştirilmiş Yapım Süreci (Kamara ve diğ., 2001'den uyarlanmıştır.)

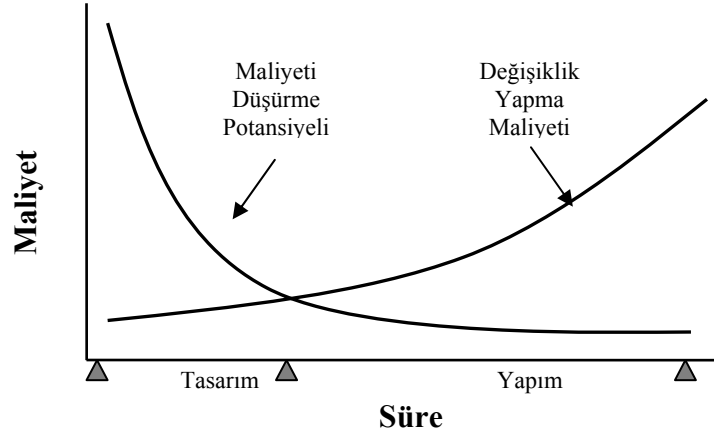
Tasarım faaliyeti, bina üretim sürecinin ana evrelerinden birini oluşturmaktadır. Yapı üretiminde tasarım evresi proje ve projenin gerçekleştiği ülkenin koşullarına bağlı olarak mimar ve mühendislerden oluşan ve liderliğini genellikle mimarın üstlendiği tasarım ekibi tarafından proje alternatiflerinin hazırlandığı; analiz edildiği; sahada neyin nasıl inşa edileceğini gösteren çizim ve şartnamelerin oluşturulduğu aşama olarak tarif edilmektedir (Barrie, 1992: 22).

Bugüne kadar yapılan çalışmalar, bina üretiminde tasarım hizmetlerinin maliyetten yapım süresine kadar birçok açıdan proje ve firma performansını etkilediğini ortaya koymuştur (Prescott, 1999; Treasury Task Force, 2000; Norton ve McElligot, 1995). Örneğin Prescott (1999) iyi bir tasarımın performans hedeflerinin yakalanmasında, yapım süresinin kısaltılmasında, hataların azaltılmasında ve sürdürülebilirliğin sağlanmasında etkili olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak, tasarım faaliyetinin maliyeti düşürmede ve ürün/hizmet kalitesini artırmada (Treasury Task Force, 2000) hayati önemi olduğu savunulmaktadır.

Norton ve McElligot (1995) konuya maliyet odaklı yaklaşarak, bir projede tasarım aşamasında alınan kararların toplam proje maliyetini düşürme etkisinin yüksek olduğunu, proje ilerledikçe yapılacak değişikliklerin maliyetinin ise gittikçe artacağını belirtmektedir (Şekil 4.2.).

Benzer şekilde Morton ve Jaggat (1995:9), konuya proje maliyeti açısından yaklaşarak bir binanın maliyetini belirleyen tasarımla ilgili faktörleri beş başlık altında ele almıştır: (i) Tasarım aşamasında karar verilen binanın büyüklüğü, şekli ve yapım sistemi; kullanılan malzemenin miktarı ve tipi dolayısı ile maliyetinin belirlenmesinde etkilidir, (ii) Tasarım ve yapım aşamalarına dâhil olan insan kaynakları maliyeti doğrudan etkilemektedir, (iii) Buna ek olarak; bina maliyetinin

önemli girdilerinden birini oluşturan makine ve araçlar da tasarım aşamasında şekillenmeye başlar, (iv) Tasarım ve yapımın verimliliği ve entegrasyonu maliyeti etkilemektedir, (v) Yaşam dönemi maliyeti perspektifi ile tasarımın ilk yatırım ve yapım maliyeti kadar, binanın kullanım aşamasında düşük işletme maliyetine izin vermelidir.



Şekil. 4.2: Maliyeti Düşürme Potansiyeli ile Değişiklik Yapma Maliyeti Arasındaki İlişki (Norton ve McElligot, 1995)

İngiliz Bina Araştırmaları Kurumu (*Building Research Establishment*) tarafından yapılan bir araştırmada ise bir binada tasarımdan yıkıma kadar tüm kullanım ömrü boyunca karşılaşılan hataların %50'si tasarımdan, %10'u kullanılan malzemeden, %40'ı yapımdan kaynaklanmaktadır (Cornick, 1991). Bunu destekler bir şekilde Josephson ve Hammarlun (1996) bütün hatalar içinde tasarımdan kaynaklanmalarının maliyet içinde en büyük paya sahip olduğunu belirtmektedir.

Bina üretim sürecinde, mal sahibi, yüklenici, tasarım grubu, alt yükleniciler, malzeme ve ekipman sağlayıcılar (tedarikçiler), yerel ve merkezi yönetimler, sendikalar gibi farklı katılımcılar bir araya gelmektedir. Yapım işine konu olan projenin ne şekilde, hangi katılımcılarla ve hangi ilişkilerle gerçekleştirileceği sektördeki müşteriler açısından temel kararlardan birini teşkil etmektedir. Bu karar aynı zamanda tasarım hizmetinin kimin tarafından ve hangi koşullarda üstlenileceği kararını da belirlemektedir. Anumba ve Evbuomwan (1997) "*proje teslim sistemi*" olarak da adlandırılan bu kararın, projenin karmaşıklığı, müşterinin performans beklentisi ve projenin katılımcıları arasında risk ve sorumlulukların paylaşımı gibi bir dizi ölçüt ışığında şekillendiğini belirtmektedir.

Gould ve Joyce (2000), proje teslim sisteminin seçiminde iki ana belirleyici unsur olduğunu belirtmektedir. Bunlardan ilki proje performansı üzerinde oldukça etkili olması sebebiyle projenin ana katılımcılarından olan tasarım ve yapım gruplarının nasıl bir ilişki içerisinde olacağıdır. İkinci unsur ise, paranın zaman değeri göz önüne alındığında projenin beklenen kalite ve maliyet sınırlamaları dâhilinde en kısa sürede tamamlanmasıdır. Dolayısı ile tercih edilecek proje teslim sisteminin süre avantajı sağlaması verilecek karar üzerinde oldukça belirleyicidir.

Kelly ve Male (1993), 1990'larla birlikte inşaat sektöründe faaliyet gösteren farklı grupların üstlendikleri rollerin değişmeye başladığını belirtmektedir. Yazarların yaşanan değişim konusunda dikkati çektikleri iki nokta bu çalışmanın inşaat sektöründe tasarımla rekabeti ön plana çıkaran bakış açısı ile de örtüşmektedir:

- (i) Geleneksel anlamda sadece yapım işini üstlenen yüklenici firmalar, zamanla başka hizmet alanlarına da kaymaya; özellikle doğrudan müşterilerle ilişki içine girebilecekleri tasarım işlerinin yönetimini de üstlenmeye başlamışlardır. İnşaat sektöründe faaliyet gösteren –özellikle- büyük organizasyonların bazıları; müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve rekabet avantajı elde etmek üzere farklı hizmet alanlarını üstlenen grupları bir araya getirmeye başlamış ve bir projenin tüm süreçlerini üstenebilir hale gelmişlerdir.
- (ii) Sektörde mimarlar ve mühendislerden oluşan tasarım uzmanlarının geleneksel sistemde üstlendikleri hizmetlerin yükleniciler tarafından da üstlenilmesini mümkün kılan bu yeniden yapılanma tasarım-yapım gibi yeni iş usullerinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Tez çalışması tasarımın rekabete etkisi ile ilgileniyor olması sebebiyle, tasarım-yapım grubu arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Bu noktadan hareketle sektörde kullanılmakta olan bir dizi proje teslim sistemi arasından sadece tasarım ve yapım faaliyetlerini birbirinden tamamen ayıran “geleneksel sistem” ve tasarım ve yapımın bir arada gerçekleştirildiği “tasarım-yapım” proje teslim sistemleri çalışmanın kapsamına dâhil edilmiştir.

4.4.1. Geleneksel Sistem

Geleneksel proje teslim sistemi mal sahibi tarafından geliştirilen fikrin, mimar tarafından tasarıma dönüştürülmesi ve yüklenici tarafından uygulanması esasına

dayanır. Mal sahibi projenin başında genellikle bir mimarla anlaşır. Mimara alt sistem tasarımları için diğer mühendislik gruplarından da destek alarak tasarımı geliştirir ve sözleşmeye ek olacak dokümanları hazırlar. Mal sahibi mimarın hazırladığı dokümanları esas alarak ya ihale ya da anlaşma yolu ile bir yüklenici seçer. Seçilen yüklenici mal sahibi ile olan sözleşmesine bağlı olarak işin tamamını kendisi yapabileceği gibi alt yüklenicilerle çalışmayı da tercih edebilir. Dolayısıyla geleneksel bina üretiminde projenin adımlarını (i) müşterinin ihtiyacını belirlemesi, (ii) tasarım grubunun projeyi geliştirmesi ve proje dokümanlarını hazırlaması, (iii) projenin ihale veya anlaşma yolu ile yüklenici/yüklenicilere verilmesi (iv) yapım işinin gerçekleştirilmesi oluşturur.

Goulde ve Boyce (2000), geleneksel sistemin özellikle mal sahibi açısından önemli avantajları olduğunu belirtmektedir. Öncelikle bu sistemde mal sahibi sözleşme güvencesi altındadır. Ayrıca yapım performansı neredeyse tamamen yüklenicilerin sorumluluğundadır; dolayısıyla risk büyük ölçüde yükleniciye aittir. Mal sahibi işin başında tam bilgiye sahiptir ve yapım maliyetini bilir. Buna ek olarak mal sahibi yapım işine girmek zorunda değildir. Başka bir ifade ile mal sahibi tasarım aşamasındaki kararlara dâhil olurken yapım işi başladığında onu temsilen tasarımcı yapım faaliyetini denetler.

Öte yandan tasarım tamamlanana kadar yüklenicinin sürece dâhil olmaması yapılabirlik²⁰ (buildability) analizlerinin zayıf olmasına sebep olmaktadır (Goulde ve Boyce, 2000). Buna ek olarak tasarım ve yapım işleri süreç olarak birbirini takip etmek zorunda oldukları için proje süresinin kısaltılması pek mümkün değildir. Ivey vd. (2003) bu durumun özellikle rekabetin ölçüm araçlarından biri olan proje düzeyindeki üretkenliği olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Son olarak mal sahibi, tasarımcı ve yüklenici gibi ana katılımcıların birbirinden bağımsız çalışmaları sebebiyle taraflar arasında koordinasyon ve iletişim problemi yaşanmasının kaçınılmaz olduğunun altı çizilmektedir (Goulde ve Boyce, 2000). Yapılan çalışmalarda disiplinler arası koordinasyon eksikliğinin ise özellikle tasarımdan kaynaklanan hataların büyük bölümünü oluşturduğu ortaya konmaktadır (Josephson ve Hammarlun, 1996).

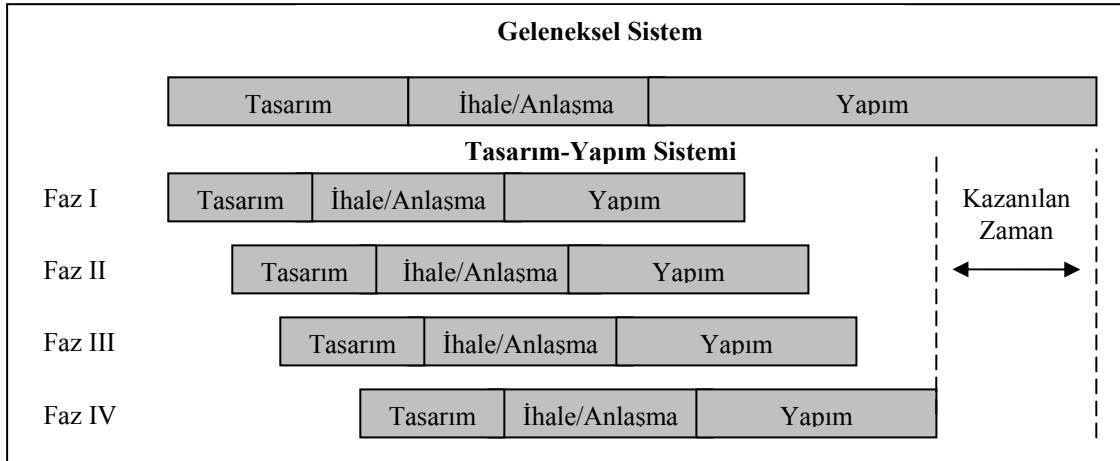
²⁰Fox ve diğ. (2002) yapılabirliği tasarımın sorunsuz bir şekilde ve kolaylıkla inşa edilmesi olarak tanımlamaktadır. Buna paralel olarak tez çalışmasında yapılabirlik analizi, yapımda kullanılacak malzeme, teknoloji, ekipmana dair tüm detayların yapım başlamadan önce gerçeğe yakın bir şekilde öngörülmesi olarak tanımlanmaktadır. Yapılan çalışmalar yapılabirliğin artırılmasının, üretkenliği artırdığını ortaya koymaktadır (CIDB, 1994; Construction Focus, 1996).

4.4.2. Tasarım-Yapım Sistemi

Tasarım-yapım proje teslim sistemi, müşteriye karşı tek bir organizasyonun hem tasarım hem de yapım işinin sorumluluğunu aldığı ve gerçekleştirdiği sistemdir. Bu durumda tasarım-yapım firması her iki faaliyeti de kendi bünyesinde üstlenebileceği gibi; ana faaliyet alanı olmayan işi başka bir firmadan da alabilir²¹.

Tasarım-yapım ekibi mimar/mühendisten oluşan tasarım grubu ve yapım işini üstlenen yüklenici grubundan oluşmaktadır. Bu taraflardan bir tanesi genellikle hem diğer proje katılımcılarının hem de projenin liderliğini üstlenmektedir. Tasarım-yapım grubu, finansal göstergelerinin güçlü olması ve daha rahat finansman yaratabilmeleri sebebiyle genellikle yüklenicinin liderliğinde oluşmaktadır (Levy, 2002).

Tasarım-yapım sisteminin en büyük avantajlarından birisi tasarım tamamlanmadan yapım faaliyetine başlanabilmesi ve proje sürecinin fazlara bölünebilmesine olanak tanıyarak süre kazanımlarına katkıda bulunmasıdır (Şekil 4.3.).



Şekil 4.3: Geleneksel Sistem ve Tasarım-Yapım Sistemi Arasındaki Fark (Gould ve Joyce, (2000; sf:77)'dan adapte edilmiştir.)

Tasarım-yapım sisteminin bir diğer avantajı, yüklenicinin projeyi, tasarımı kendi uygulanacak yapım tekniklerini ve teknolojilerini²² uygulayıcılara danışarak geliştirmesi ve tasarım alternatiflerini bu açıdan değerlendirilebilmesinin, yapım süresinin yanı sıra yapım maliyetini de azaltıcı tedbirlerin getirilmesine olanak

²¹ Örneğin bir yüklenici firma, bünyesinde tasarım grubu barındırabileceği gibi, bir tasarım bürosu ile proje özelinde veya uzun vadeli ortaklık kurma yolunu da tercih edebilir. Dolayısı ile tasarım-yapım proje teslim sistemi projenin, müşterinin veya organizasyonun özelliklerine bağlı olarak farklı örgüt yapıları ile gerçekleştirilebilmektedir.

²² Teknoloji kavramı bu çalışmada, bina üretim sürecinde ürün kapsamında veya süreçte kullanılan her türlü malzemeyi, bileşeni, aracı ve üretim yöntemini ifade etmek üzere kullanılmaktadır.

tanımasıdır (Higgin ve Jessop, 1965: 49). Buna ek olarak yapılan çalışmalarda projenin tek bir grup tarafından üstlenilmesinin mal sahibi açısından maliyet avantajı yarattığı (Levy, 2002), daha iyi koordinasyon ve iletişim sağlanmasına katkıda bulunduğu (Anumba ve Evbuomwan, 1997), ortaya çıkan anlaşmazlıkları en aza indirdiği (Levy, 2002) ve ilave iş, mevcut projede değişiklik ve anlaşmazlıkların sayısında azalmaya sebep olduğu (Levy, 2002) ortaya konmuştur.

Bu sistemin en büyük sakıncası ise geleneksel sistemde farklı çıkar gruplarını temsil etmeleri sebebiyle birbirini denetleyebilen tasarım ve yapım gruplarının burada ortak hedefe sahip olmalarının kontrol mekanizmasının zayıflamasına; dolayısı ile proje performansının düşmesine sebep olabilmesidir. Buna ek olarak bazı araştırmacılar aynı nedenle tasarım kalitesinin de düşebildiğine dikkat çekmekte (Franks, 1992; Anumba ve Evbuomwan, 1997) ve bu tip proje teslim sisteminin özellikle karmaşık projeler için uygun olmadığı belirtilmektedir (Anumba ve Evbuomwan, 1997).

Levy (2002), başarılı bir tasarım-yapım uygulaması için tasarım ve yapım grupları arasındaki kültürel farklılıkların iyi anlaşılması ve olası sorunlara karşı önceden önlem alınması gerektiğini belirtmektedir. Bu durum özellikle proje düzeyinde kurulan işbirlikleri ile gerçekleştirilen tasarım-yapım uygulamalarında önem kazanmaktadır (age). Benzer şekilde Kichuk ve Wiesner (1997) bu yeni proje teslim sistemlerinin başarıya ulaşmasının, üretim sürecine katılan tüm organizasyonların birbirleri ile uyumlu etkin bir şekilde çalışmalarına bağlı olduğunu belirtmektedir.

4.5. Bina Üretiminde Tasarımla Rekabet

Kelly and Male (1993), mimari tasarımın da tıpkı ürün tasarımında olduğu gibi malzeme, süreç, form ve görüntülerin üretiminin kullanıcının talep ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde seçilmesi ve düzenlenmesi gerektiğini belirtmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken, tek bir ürün gibi görünen binanın gerçekte farklı tedarikçilerden temin edilen çok sayıdaki malzemenin bir araya getirilmesi ile oluşan bir son ürün olduğudur. Buna ek olarak mimari tasarım konusunda standarda dönüşmüş çözümlerden bahsetmek mümkün değildir; başka bir ifade ile her mimari tasarım belirli bir yer için özgün olarak geliştirilmiş çözümleri içermektedir. Dolayısı ile gerek ölçek, gerek ürün özellikleri, gerekse üretim girdileri bakımından bina tasarımı diğer ürün tasarımlarına göre daha karmaşık bir sürece sahiptir. Bu durum sektördeki rekabetin koşullarında da farklılaşmalara sebep olmaktadır.

Günümüzde mimari tasarım faaliyeti yapma çevrenin kalitesinin en temel belirleyicilerinden birisi ve ulusal kimliğin en güçlü fiziksel ifadesi olarak görülmektedir (RAIA, 2001). Başka bir ifade ile mimarlık topluma ve insanlığa hizmet etmektedir. Bu bakış açısıyla özellikle 1990'lardan bu yana yapılan çalışmalar incelendiğinde mimari tasarımdan beklentilerin giderek arttığı görülmektedir. Bu beklentileri tarif eden ve karşılamak üzere çözüm yollarını işaret eden bir dizi çalışma yapılmıştır. Bunlardan en dikkat çekici olan birçok ülkenin yapma çevrenin kalitesini artırmak ve *“iyi mimarinin kültürel ve ekonomik değerini anlatabilmek”* (Architects' Council of Europe, 2004) amacı ile mimarlık politikaları geliştirmeye başlamış olmasıdır. Mimarlık politikaları, en genel tanımıyla, *“mimarlık ürünleri ve yapma çevrenin niteliğinin kamu yararına olduğu düşüncesinden hareketle, mimarlık kültürü konusunda toplum bilincini artırma ve mimarlık uygulamalarında standartları yukarıya çekme hedefini ulusal çapta hükümet politikalarına veya bölgesel ölçekte yerel yönetimlerin politikalarına entegre etme amacı taşıyan eylem planlarıdır”* (age).

Dünyanın farklı ülkelerindeki mimarlık politikaları incelendiğinde, ülkelerin kendilerine özgü koşullarının yanı sıra politikaların çıkış noktalarının, mimari tasarımın rekabete etkisine odaklanan tez çalışmasına katkıda bulunabileceği bir dizi ortak özellik barındırdığı görülmektedir:

- Neredeyse geliştirilen politikaların tümü son kullanıcının artan önemine dikkati çekmektedir. Örneğin Finlandiya Ulusal Mimarlık Politikası (Arts Council of Finland, 1999) son kullanıcının çevreleri üzerinde sorumluluk almaları gereğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde Hollanda Mimarlık Politikası (RAIA, 2001) ise (tıpkı imalat sektöründe olduğu gibi) arzın pazardaki üretimin özelliklerini belirlediği geleneksel kabulün değişmekte olduğunu belirtmekte ve *“... pek çok insanın kendilerine sunulan konut ve diğer yapıları, sunulduğu gibi kabul etmek zorunda oldukları şeklindeki yaklaşımı, modası geçmiş bir düşünce olarak”* görmektedir. Başka bir ifade ile (özellikle gelişmiş ülkelerdeki) kullanıcılar, içinde buldukları fiziksel çevreyi şekillendirmede giderek daha fazla söz sahibi olmak istemektedir. Hollanda özelinde hedef, *“2005–2010 yılları arasındaki inşaat projelerinin üçte birini son kullanıcıların katılımı ile yapmak”* olarak tarif edilmektedir. Bilgi toplumuna ulaşma konusunda duyulan özlemin gittikçe arttığı

günümüzde bilgi sahibi tüketicilerin yaratılmasının, rekabet ortamını etkileyen taraflardan biri olan kullanıcıların rekabet üzerindeki etkisini artıracığı düşünülmektedir.

- Politikaların neredeyse tamamı mimari tasarım ve kamu uygulamalarının ilişkisine dikkati çekmekte ve kamu uygulamalarının özel sektör için de örnek teşkil edeceği belirtilmektedir. Örneğin İngiltere Mimarlık Politikası devlet finansmanının “*iyi tasarım kalitesi*” koşuluna bağlanması ve kamu projelerinde inşaat maliyetinin %1’inin tasarım ve sanatın bütünleştirilmesine ayrılması gerektiğini savunmaktadır. Finlandiya Mimarlık Politikası ise kamu yapılarının üretiminde ve yönetiminde kullanılacak yöntemlerin tüm inşaat sektörüne model oluşturacağını belirtmektedir (Arts Council of Finland, 1999). Bu durum kamu uygulamalarının rekabet ortamında tasarımın rolünü daha da etkinleştireceğini ve özel sektörü de peşinden sürükleyeceğini düşündürmektedir.
- Politikaların üzerinde uzlaştıkları bir diğer nokta mimari mirasın korunması üzerinedir. Mimari mirasın korunması hem kültürel birikimin gelecek kuşaklara aktarılması (Arts Council of Finland, 1999), hem de ulusal kültürün sürekliliğinin sağlanması bağlamında önemli görülmektedir (RAIA, 2001, PAM, 1999; German Ministry for Transport, Building and Housing, 2001). Dolayısı ile mimari tasarım mimari mirasın korunması beklentisi ile ulusal ve sektörel düzeyde rekabetin odak noktalarından biri olmaya adaydır.
- Geliştirilen politikalar; yapma çevre kalitesini sadece yapı standartlarının geliştirilmesi ile artıramayacağını, doğal çevrenin sürdürülebilirliğinin de dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Dolayısı ile mimari tasarımlarda çevreyi daha az kirleten, gerek yapım gerekse kullanım aşamalarında yenilenemez enerji kaynaklarına daha az ihtiyaç duyan ve toplumun sağlığını ve güvenliğini ön planda tutan projelerin tercih edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bakış açısı tasarımın kalitesinin sadece kullanıcı/müşteri tatmini ile ölçülemeyeceğini, sürdürülebilir bir çözüm içermesinin de önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısı ile tasarımla rekabet edebilmek için toplumu ve çevreyi tüketmeyen, aksine katkıda bulunan tasarımlar önem kazanmaktadır.

- Politikalar hem kullanıcıyı bilinçlendirmek hem de sektörde görev yapan meslek adamlarının bilgi ve deneyimini artırmak için “eğitim”in²³ önemine dikkat çekilmektedir (RAIA, 2001; PAM, 1999; Arts Council of Finland, 1999; Architects’ Council of Europe, 2004; German Ministry for Transport, Building and Housing, 2001). Mimarlık hizmeti konusunda bir işverenin sahip olabileceği bilgi, hizmetin doğası gereği asimetriktir: başka bir ifade ile işveren/kullanıcı alıcı aleyhine dengesizdir. Bu noktada işverenlerin/kullanıcıların konuyla ilgili bilgi düzeylerinin artırılması önem kazanmaktadır. Bu konuda birçok ülkede özellikle çocuklara ve gençlere yönelik çok sayıda proje geliştirilmeye başlandığı görülmektedir. Örneğin Avustralya’da ilk ve orta dereceli okullarda öğrencilerin yapma çevreye yönelik bilgi ve beklentilerini artırmak amacı ile eğitim programları düzenlenmektedir. Bu programların esas hedefi “tasarımcı değil, hükümet kurumlarından, yapılı çevreyi geliştirenlerden ve tasarımcılardan daha yüksek standartlar talep edecek, kültürel açıdan bilinçli tüketici üretmek” tir.
- Politikalarda dikkati çeken bir diğer nokta, mimari tasarımın yenilik geliştirmeye katkısı üzerinedir. Politikaların büyük bölümü yapı üretimi konusunda geliştirilecek yeniliklerin seviyesinin oldukça düşük olduğunu belirtmekte ve tasarım, yapım teknikleri ve malzeme geliştirme ve kullanımında etkili olabilecek yeniliklerin gerek kamu gerek özel sektör tarafından desteklenmesi gerektiğini savunmaktadır (RAIA, 2001; PAM, 1999; Arts Council of Finland, 1999). Örneğin Finlandiya mimarlık birikimini, deneysel yapı üretiminde yeniliklerin gelişimi için fırsatlar olarak değerlendirmektedir.

Görüldüğü gibi mimari tasarım her geçen gün hem toplumsal yapı hem de rekabetin koşulları üzerinde daha etkili olmaktadır. Tasarım gerek ulusal kimliğin ve kültürel mirasın korunması gibi bir dizi konuda *farklılaşma* aracı gerekse sektörde sürdürülebilirliğin sağlanması, toplumun ve kamunun yapma çevreye bakışının yeniden örgütlenmesi bağlamında geliştirilecek *yenilikler* için bir çıkış noktası

²³ Bu konuda geliştirilen bir diğer örnek proje “Çocuklar ve Gençler İçin Mimarlık Eğitimi Ağı PLAYCE (Play+Space/Oyun+Mekân)”tir. Bu proje de çocukların ve gençlerin yapma çevre konusunda bilinçlendirilmesini amaçlamaktadır (daha detaylı bilgi “www.playce.org” sayfasında edinilebilir). Bütün bu çabalar mimariye olan talepteki değişime bir cevap olarak değerlendirilebilir.

oluşturmaktadır. Tez çalışmasının bu aşamasında bina üretiminde rekabet “farklılaşma” ve “yenilik” kavramları ışığında ele alınacaktır.

4.5.1. Bina Üretiminde Tasarımla Farklılaşmak

Üretimin değişen yapısı günümüzde bina üretimine de yansımaktadır. Mimarlar artık sadece müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için binalar tasarlamamakta, ihtiyacın ötesinde değer üretmek amacını taşımaktadır. Bu noktada tasarımcılar açısından esas sorun bir dizi alternatif tasarım ve tasarımcı arasından nasıl sıyrılacaklarıdır.

Bina üretiminde de tıpkı diğer tasarım problemlerinde olduğu gibi çıkış noktasını müşteri ihtiyaçları oluşturmaktadır. Bu durum tasarım problemlerinin öznel bir yapıya sahip olmasına sebep olmaktadır (Wade, 1977). Dolayısı ile tasarımın problemine yönelik geliştirilen çözümler bulunduğu ortama ve zamana bağlı olarak değişebilmektedir. Tapan (1980) bu bakışı destekleyerek durumu “*mimari ürün öncelikle, kullanıcının faydasına dönük olmalı varsayımından hareket edildiğinde, mimari ürünün değeri, o ürünün kullanıcıya olan faydasını, yani belirli bir gereksinmeyi giderme özelliğini ifade eder. Bu nedenle mimari ürünün değeri, bireyden bireye, gruptan gruba değişebilir*” diyerek ifade etmektedir.

Günümüzde işverenlerin mimari tasarımdan ihtiyaç duyulan fonksiyonu karşılamasının yanı sıra yaşam kalitesini ve binanın değerini artırması ve saygınlık sağlaması (RIBA, 2007) gibi birçok beklentisi vardır. Örneğin Stuttgart’daki Mercedes Benz Binasında olduğu gibi, bir şirketler topluluğu da ürünlerini ve üretimini sergilemek için talep ettiği binanın mekânsal olarak kendi kullanım ihtiyaçlarını karşılamasının yanı sıra şirketin “kimliğini” tarif eden bir değer üretmesini de beklemektedir. Benzer şekilde günümüzde geliştirilen yeni konutlar da sundukları farklı yaşam olanakları ve farklı konsept tasarımları ile pazarda ön plana çıkmaya başlamıştır. Prestiji ön planda tutan müşterilerin isim yapmış mimarlara çalışmayı tercih etmesi, birçok örnekte tasarım hizmetinin sınırlar ötesine taşınmasına sebep olabilmektedir. Hatta tasarlanan binalar; Bilbao’daki Guggenheim Müzesi, Dubai’deki Burj el Arab binası, Chicago’daki Hancock ve Sears Kuleleri, Pekin Havaalanı veya Kuala Lumpur’daki Petronas Kuleleri örneklerinde olduğu gibi buldukları kentin dünyadaki tanıtımına bile katkıda bulunabilmektedir.

Görülmektedir ki müşterilerin rekabet açısından en önemli beklentisi ve tasarımla rekabet konusunda farklılaşmanın sağlanabileceği esas nokta tasarımın karşıladığı

fonksiyon dışında sağladığı katma değerdir. Yapılan çalışmalarda tasarımın katma değer yaratabilmesi için firma tarafından stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmesinin önemi vurgulanmaktadır (NZ Institute of Economic Research, 2003). Bu noktada güçlü bir tasarım ekibi kadar, tasarım politikasına önem veren güçlü bir tepe yönetimin varlığı da önem kazanmaktadır²⁴.

Müşterilerin katma değer beklentileri dışında rekabet üzerindeki bir diğer etkisi hizmetin sürdürülebilirliği üzerinedir. Başka bir ifade ile iyi bir tasarım, müşteriler için firmayı cazip hale getirerek rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Kaderlan (1991), memnuniyeti sağlanan müşterilerin yeniden o firmayla çalışmak istemesinin veya çevresine vereceği iyi bir referansla firmanın yeni işler almasının en etkili yöntemlerinden biri olduğunu belirtmektedir.

Bina üretiminde tasarımla farklılaşmanın ele alınması gereken bir diğer nokta ürünün özelliği üzerinedir. Binaların uzun ömürlü olması sebebiyle mimarlık kalıcı “değer” yaratmaktadır. Dolayısı ile mimari tasarımın geliştirilmesinde sadece günümüzün değil, sürdürülebilir bir gelecek sağlamak adına yarının değerler sistemini de göz önünde bulundurmamak gerektiği belirtilmektedir (Arts Council of Finland, 1999).

Yukarıda görüldüğü gibi mimari tasarımın değeri subjektiftir. Benzer şekilde mimari tasarımın seçileceği kriterler de çok farklı çıkış noktalarına sahiptir. Genellikle mimari danışmanların yardımı ile verilen bu karar işverene aittir. İyi bir seçimin ancak projenin sadece maliyeti ile sınırlı kalmadığı yöntemlerle yapılması gerekmektedir. Finlandiya Mimarlık Politikası mimarlık hizmeti işi verilirken izlenebilecek en iyi yolun, işveren ile mimar arasında önceden görüşmeler yapılması ve mimarın işverene daha önceki deneyim ve becerilerini sunmasını sağlayan yaklaşım olduğunu vurgulamaktadır (Arts Council of Finland, 1999). Mimari tasarımın seçimi konusunda dikkat çeken bir diğer yöntem ise tasarım yarışmalarıdır. Mimari tasarım yarışmaları işverene tasarım sorunu için alternatif çözümler üzerinde çalışma ve sonuçta ortaya çıkacak yapının kalitesini garanti altına alma fırsatı vermektedir. Buna ek olarak sektöre yeni giren tasarımcılar için de kendilerini geliştirme fırsatı yaratmaktadır (age).

²⁴ Bu bakış açısı özellikle tasarım ve yapım faaliyetlerini bir arada üstlenen firmalar için hayati düzeyde önemlidir. Örneğin tasarım işin de üstlenen bir yüklenici firmanın güçlü bir tasarım ekibine sahip olması veya işbirliği içinde olması kadar tasarımın gücünün de farkında olması gerekmektedir.

4.5.2. Bina Üretiminde Tasarım ve Yenilik

Mimari tasarımın yeniliklerin²⁵ geliştirilmesinde en etkin araçlardan biri olarak görülmekte (Stamm, 2004) ve inşaat sektöründe yenilikçi ürün, hizmet ve süreçler yaratılması için tasarımın etkin bir şekilde kullanılmasının gerektiğinin altı çizilmektedir (DTI, 1999).

Tasarımcılar, tasarladıkları ürünün ve üretim sürecinin özelliklerine göre yenilik konusunda farklı ölçütlere ve önceliklere sahiptir. Tunstall (2000) ürün tasarımında yenilikçiliğe yönelik iki ayrı bakış olduğunu belirtmektedir. İlk bakış, ne olursa olsun ürünün yenilikçi bir yapıya sahip olmasının önemini vurgularken; ikincisi daha denenmiş, kabul görmüş ve müşteri tatminin sağlayan özellikleri ön plana çıkarmaktadır (age). Tunstall bina tasarımının ise bu iki farklı yaklaşımın arasında bir yerde olduğunu belirtmektedir. Başka bir ifade ile yenilikler kullanılabilir olduğu sürece değerlidir; ama kullanıcı/müşteri ihtiyaçlarını karşılamak her zaman için ön plandadır.

Yapılan birçok çalışma mimari tasarımın bina üretiminde yenilik geliştirmeye katkıda bulunması gerektiğini dile getirmekle birlikte inşaat sektörünün yenilikçi bir sektör olmadığını vurgulamaktadır. Bugüne kadar konuyla ilgili yapılan çalışmalarda sektörün yenilik geliştirme kapasitesinin bu düzeyde düşük olmasının sebepleri belirli başlıklar altında toplanmaktadır:

- Sektörün proje bazlı üretim yapısı yenilik geliştirmenin önündeki en büyük engellerden biri olarak görülmektedir (Blayes ve Manley, 2004). Proje bazlı yapının organizasyonel öğrenme, bilgi üretme ve geri besleme sürecinde yarattığı kesintinin bu durumun gerekçelerini oluşturduğunun altı çizilmektedir (Gann and Salter, 1998: 435; Blayes ve Manley, 2004). Öte yandan Abbott ve diğ. (2008) ise tasarımla elde edilen yeniliklerin de aralarında yer aldığı “*proje düzeyindeki*” yeniliklerin sektördeki en etkili yenilikler olduğunu savunmaktadır. Bu durum araştırmacılar tarafından yaparak öğrenmenin sıklıkla tecrübe edildiği proje düzeyindeki üretimin kazanımları ile açıklanmakta ve sektördeki yüksek rekabetin sonucu olarak görülmektedir (Abbott ve diğ., 2008; Tatum, 1991).

²⁵ Sexton ve Barret (2003) inşaat sektörü özelinde yenilik kavramını “organizasyonun performansını iyileştirmek amacı ile geliştirilen ve uygulanan tüm yeni fikirler” olarak tarif etmektedir.

- Sektörde faaliyet gösteren firmaların büyük bölümü KOBİ'lerden (Küçük ve Orta Boy İşletmeler) oluşmaktadır. Yapılan araştırmalar KOBİ'lerin düşük sermayeleri, yönetim becerilerindeki eksiklikleri ve kısıtlı kaynakları göz önüne alındığında yenilik geliştirme kapasitesinin oldukça düşük olduğunu ortaya koymuştur (Abbott ve diğ., 2008).
- Sektör parçalı bir yapıya sahiptir ve farklı çıkar grupları bir arada çalışmak zorundadır. Sektörde faaliyet gösteren bu çıkar grupları arasındaki çatışmalar, yeniliklerden elde edilecek kazanımların önünde engel teşkil etmekte; bu durum da yenilik geliştirme motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir (Abbott ve diğ., 2008).
- Sektördeki ürünün yapısı yenilik sürecini olumsuz etkilemektedir. Ürünün uzun ömürlü ve dayanıklı olması, daha önce denenmiş ve kabul görmüş malzemelerin ve teknolojilerin kullanılmasını cazip hale getirmektedir (Blayes ve Manley, 2004). Bu durum ayrıca binanın kullanım ömrü boyunca ihtiyaç duyulacak malzeme ve teknolojilerin sürekliliğinin sağlanması için mevcutların üretiminin/kullanımının devam etmesini teşvik etmektedir.

Böylesi önemli dezavantajlar bulunmasına rağmen sektörde yenilik geliştirme beklentisi her geçen gün artmaktadır. Sektördeki müşteriler bir çok araştırmacı tarafından yenilik geliştirme sürecinin tetikleyicileri olarak kabul edilmektedir (Abbott ve diğ., 2008; Seaden ve Manseau, 2001; Barlow, 2000; Gann ve Salter, 2000; Nam ve Tatum, 1997; Kumaraswamy ve Dulaimi, 2001). Çalışmalar müşterilerin bu gücünün yapımcılara ve tedarikçilere yöneltecekleri yenilikçi talepleri (Seaden and Manseau, 2001) ve binanın yaşam dönemin boyunca daha yüksek performans göstermesi beklentisi (Gann and Salter, 2000) ile açıklamaktadır. Bunu destekler bir şekilde Barlow (2000) daha talepkar ve tecrübeli müşterilerin özellikler proje düzeyindeki yenilikleri teşvik ettiğinin altını çizmektedir. Bu bakış müşterilerin tasarımın geliştirilmesi sürecine etkisi ile birleştirildiğinde, müşterilerin tasarım kanalıyla yenilik geliştirilmesini teşvik etmesi beklentisi önem kazanmaktadır.

Buna ek olarak sektöre çok miktarda girdi sağlayan imalat sektörü, kendi bünyesindeki yenilikleri inşaat sektörüne taşıması bağlamında büyük bir öneme sahiptir (Blayes ve Manley, 2004). Bu bakış ışığında, inşaat sektörü ile ilişkili bir

diğer sektör olan tasarım sektöründeki yeniliklerin inşaat sektörüne taşınması kaçınılmazdır.

Günümüzde özellikle yapım teknolojilerine ve yeni malzemelere yapılan araştırma-geliştirme yatırımları sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanmasında etkili olmaktadır. Ne yazık ki bu tip araştırmalar mimarlığı ve mimari tasarımı genellikle kapsam dışı bırakmakta; konuyu daha çok yapı bileşenleri bağlamında ele almaktadır. Buna rağmen tasarım aşamasından başlamak kaydıyla deneysel yapım teknolojileri geliştirmenin ve uygulamanın; gerek ulusal gerekse uluslararası rekabet avantajı sağlanması yönünde etkin bir adım olacağı belirtilmektedir (Arts Council of Finland, 1999).

4.6. Bölüm Sonucu

Son yıllarda tasarım konusunda günümüz iş koşullarının ve talebin değişen yapısı, yaşanan teknolojik gelişmeler ve sürdürülebilir çevre özlemi sebebiyle bazı değişiklikler yaşanmaktadır. Çalışmalar, özellikle arz-talep dengesindeki arzdan yana olan bilgi avantajının gittikçe azaldığını; başka bir ifade ile daha bilinçli ve talepkar müşterilerin/son kullanıcıların ortaya çıkması tasarımın kalitesini ve tasarımdan beklentileri artırdığını vurgulamaktadır. Bu durum üretim mekanizmalarına da yansımakta ve bir çok sektörde seri üretimden müşteri odaklı üretime doğru kayış yaşanmaktadır.

Yapılan çalışmalar bu bakış açısıyla incelendiğinde, tasarımın rekabetle ilişkisinin birkaç ana noktada toparlanabileceğini görülmektedir: (i) müşteri ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıkan tasarım hizmetleri, farklılaşma yoluyla rekabet konusunda oldukça önemli bir gösterge olan müşteri tatminin sağlanmasında en önemli girdilerden birini oluşturmaktadır, (ii) tasarım faaliyetleri, yeniliklerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasında en etkin araçlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır, (iii) özellikle üretim maliyetleri üzerinde doğrudan etkisi olan tasarım hizmetleri maliyetleri azaltma ve performansı artırarak katma değer yaratma potansiyeline sahiptir.

Mimari tasarım hizmetleri gerek ürünün (tek seferlik ve özgün olması, birçok ara ürünün bir araya gelmesinden oluşması vb.) gerekse üretimin (proje bazlı, yerinde üretimi gerektiren ve parçalı bir yapı vb.) kendine özgü bir dizi özelliği sebebiyle

tasarım probleminin tarifinden rekabete etkisine kadar büyük farklılıklar taşımaktadır. Öte yandan genel olarak tasarım sektörünün bütününde etkili olan yukarıdaki değişimlerin bina üretimin konu alanına giren mimari tasarım hizmetlerini de etkilemesi kaçınılmazdır.

Günümüzde yapma çevrenin tasarlanmasında tıpkı imalat sektöründe olduğu gibi tasarıma konu olan ihtiyacın karşılanmasının ötesinde katma değer yaratması beklentisi gittikçe önem kazanmaktadır. Bu beklenti öyle bir boyuta gelmiştir ki, birçok ülke konuyu ulusal düzeyde ele alarak “mimari tasarım politikaları” geliştirmeye başlamıştır. Buna ek olarak bina üretiminde tasarım faaliyeti tasarıma konu olan projenin maliyet, süre, kalite boyutlarındaki başarı göstergelerini doğrudan etkilemektedir. Bu sebeple inşaat sektöründe tasarım ve yapım faaliyetlerinin etkileşimi her geçen gün artmaktadır. Bina üretiminde tasarım faaliyetine yeni bir bakış açısı getirme potansiyeline sahip olan bu durumun sektördeki rekabetin kurallarını da değiştirebileceği düşünülmektedir.

5. ARAŞTIRMANIN TASARIMI

Yapılan literatür taraması, tez çalışmasının odaklandığı alanda büyük bir bilgi boşluğu olduğunu ortaya koymaktadır. Her ne kadar inşaat sektöründe faaliyet gösteren yüklenici firmaların rekabeti üzerine çalışmalar yapılmış olsa da, konunun mimari tasarımla ilişkisi bugüne kadar incelenmemiştir. Bu eksiklik yapılan diğer çalışmalarda da sıkça dile getirilmektedir (Öz, 2001; Ofori, 2003; Flanagan ve diğ., 2004). Bu noktadan çıkışla, tez çalışmasında tarif edilen boşluğu doldurmak amacı ile “keşfedici” (exploratory) bir araştırma yapılması uygun görülmüştür.

Daha çok sosyal bilimlerde kullanılan nitel araştırmanın nicel araştırmadan en temel farkı, çevrenin belirleyici rolünün tarifindedir. Nitel yaklaşım, nicel araştırma yöntemlerinin dayandığı çevrenin kontrol edilebilir (laboratuar ortamı... vb) ve tekrarlanabilir olduğu kabulünü reddeder ve araştırılan olgunun içinde bulunduğu çevreye bağlı olarak incelenmesi gerektiğini savunur (Patton, 1990). Başka bir ifade ile olaylar ve olgular bulunduğu ortamda değerlendirilmeli ve bu veriler çalışmanın bulgularına temel oluşturmalıdır; çünkü doğal ortamla manipüle edilen ortam (deneysel ortam) arasında önemli farklar bulunmaktadır ve sosyal bilimler için doğal ortamda oluşan gerçekler daha anlamlı olduğu düşünülmektedir (Yıldırım ve Şimşek; 2005). Dolayısı ile olgu ve olayların içinde geliştiği sürekli değişen çevrenin bir sonucu olarak, bilginin tek ve nesnel olmadığı kabul edilmektedir. Görelilik teorisine paralel olarak, gerçeklik, araştırmanın yapıldığı ortama ve döneme bağlı olarak değişebilmektedir. Sonuç olarak tekli gerçeklik yerine, değişime ayak uyduran “çoklu gerçeklik” kavramı karşımıza çıkmaktadır. Bu bakış açısı olguların, bulunduğu çevreye bağlı olarak değiştiği ve bu çevrenin tekrar edilemeyeceği kabulüne dayanarak, araştırma sonuçlarının genellenmesini reddeder. Başka bir ifadeyle nitel araştırma genellenebilir sonuçlar üretme hedefi yerine; konuyla ilgili özgün durumların saptanmasına ek olarak derinlemesine ve bütüncül bir çerçeveye çizmeyi amaçlamaktadır. Böyle bir araştırmanın çıktılarını, araştırmanın yapıldığı ortamı temel alarak benzer ortamlara ilişkin kuramsal önermeler oluşturmaktadır (Yin, 1984).

Nitel araştırmayı diğerlerinden ayıran bir diğer fark ise; araştırmanın konu aldığı değişkenleri ele alış biçimidir. Nicel araştırmada değişkenler arasında tek yönlü bir ilişki (bağımlı ve bağımsız değişkenler) tarif edilirken; nitel araştırmada değişkenlerin her birinin bir diğeri üzerinde etkili olduğu savunulmaktadır. Dolayısı ile değişkenleri ölçmek yerine, birbirlerine göre konumları tarif edilmeye çalışılmaktadır. Başka bir ifadeyle “*nedensellik arayışı içindeki nicel araştırmacı “ne” sorusu üzerine odaklanırken, nitel araştırmacı “nasıl” ve “neden” sorularını cevaplamaya çalışır*” (Yin, 1984).

Nitel araştırma yöntem olarak esnek bir yapı taşır. Araştırma adımları tıpkı nitel araştırmadaki gibi (i) probleme karar verme, (ii) veri kaynaklarını belirleme, (iii) veri toplama aracını oluşturma, (iv) veri toplama ve (v) bu verileri analiz etmeden oluşur. Ama araştırma süresince bu adımları yer değiştirebilir, yeni problemler ortaya çıkabilir ve yeni yöntemlere yer verilebilir (Maxwell, 1996). Dolayısı ile araştırma süreci esnektir ve istenen herhangi bir noktada değişiklik yapmak mümkündür.

Nitel araştırma yöntemlerine getirilen en büyük eleştiri araştırmacının “*tarafli*” davranma riski üzerinedir. Araştırmacının, araştırma sürecinin doğal bir parçası olması ve veri toplama işini üstlenmesi bu eleştiryi haklı gösterse de, hiçbir araştırmada yüzde yüz nesnellik olamayacağını savunan Patton (1990), aynı riskin diğer yöntemlerde de mevcut olduğunu belirtmektedir. Ayrıca araştırmanın bulgularının, toplanan verilerin ham hali ile ilişkilendirilerek şeffaf olarak araştırmada yer almasının, bu yöndeki kuşkuların giderilmesine yardımcı olacağı ifade edilmektedir (Creswell, 1994).

5.1. Araştırma Yönteminin Belirlenmesi

Tez çalışmasında araştırma yöntemi olarak bir ya da birkaç durumun derinlemesine incelendiği “*çoklu durum araştırması*” (multiple case study) yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir. Çoklu durum araştırmalarında “durumu” kişiler veya örgütler oluşturmaktadır (Yin, 1984). Bu yaklaşımda araştırmaya konu olan olgular, içinde buldukları doğal çevrede incelenerek bütüncül bir yoruma ulaşılması hedeflenmektedir.

Yin (1984) diğ er nitel araştırma yöntemlerine²⁸ getirilen eleştirilerin (yanlılık, genellemeye izin vermemesi... vb) dışında, durum araştırmasına yönelik en büyük ön yargının “*okunması zor, kabarık bir veri seti oluşturması*” olduğ unun altını çizmektedir. Bu durumun yöntemin yanlış uygulanmasından kaynaklandığı; durum araştırmasının aşamalarının tutarlı bir şekilde örgütlenmesinin, bu önyargının önüne geçilebileceğ i belirtilmektedir (age).

Tez çalışması kapsamında durum araştırmasının aşamaları altı başlık altında toplanmıştır: (i) araştırma sorularının ve alt soruların geliştirilmesi; (ii) analiz biriminin saptanması, (iii) çalışılacak durumun (örneklem) belirlenmesi, (iv) araştırmaya katılacak bireylerin belirlenmesi, (v) verilerin toplanması ve (vi) verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması. Araştırmanın aşamalarından ilkini oluşturan araştırma soruları giriş bölümünde belirtilmiştir. Diğ er adımlar ise aşağıda ayrı ayrı ele alınmaktadır.

5.1.1. Analiz Birimin Belirlenmesi

Araştırma probleminde de anlaşılabilirliğ i gibi, tez çalışmasının odak noktasını inşaat sektöründe faaliyet gösteren yüklenici firmaların rekabetine mimari tasarım hizmetlerinin etkisi oluşturmaktadır. İnşaat sektörü, diğ er sektörlerden farklı olarak üretimin “proje bazlı” gerçekleştiğ i bir sektördür ve sektörle ilgili yapılan çalışmaların neredeyse tamamında, analiz birimin belirlenmesinde en temel kriteri sektördeki üretim biçimi oluşturmaktadır. Bu durum tez çalışmasına uyarlandığı nda, rekabet kavramının firma düzeyinde ele alınabileceğ i gibi proje düzeyinde de incelenebileceğ i düşünülmektedir. Daha önce yapılan çalışmalarda rekabet gibi stratejik düzeydeki kararların, firma merkezinde alındığı ve ana stratejinin tüm organizasyonu kapsayacak şekilde oluşturulduğ u belirtilmektedir (Betts ve Offori, 1992). Bu bakış açısına paralel olarak tez çalışması kapsamında, analiz biriminin “firma” düzeyinde ele alınmasına karar verilmiştir.

5.1.2. Örneklemin Belirlenmesi

Nitel araştırmalarda nicel araştırmaların aksine; üzerinde çalışılacak durumların içinde bulunduğ u evreni temsil etme yükümlülüğ ü aranmaz. Bu durum, nitel

²⁸ Yıldırım ve Şimşek (2005) nitel araştırmalarda araştırma yöntemi yerine, “araştırma deseni”, “araştırma geleneğ i”, “araştırma yaklaşımı” ya da “araştırma stratejisi” ifadelerinin de kullanıldığını belirtmektedir. Tez çalışmasında “araştırma stratejisi” kavramı, konuyu daha üst boyutta ele aldığı için araştırmanın hangi bilimsel bakış açısına paralel olarak ele alındığını tarif etmek için kullanılmıştır. Araştırmanın adımlarına ise “araştırma yöntemi” adı altında yer verilmiştir.

araştırmanın çıktılarının genellemeler üretmek yerine, özgün durumları detaylı inceleme hedefi ile tutarlılık göstermektedir. Dolayısı ile incelenecek örnekleme, araştırılan olguyu en iyi yansıtan özellikleri barındıran durumların oluşturması hedeflenir. Amaçlı (purposive) örnekleme yöntemi olarak da adlandırılan bu yöntem, aşırı veya aykırı durumların belirlenmesi; maksimum çeşitlilik örnekleme, benzeşik örnekleme, tipik durum örnekleme, kritik durum örnekleme, ölçüt örgütlenme ve kolay ulaşılabilir (convenience sampling) örnekleme gibi farklı bakış açıları içermektedir (Patton, 1990).

Tez çalışması kapsamında görüşülecek firmaların belirlenmesinde ana kriter, “*bina üretimi*” yapıyor olmasıdır. Giriş bölümünde de belirtildiği gibi bu sınırlandırmadaki amacı, mimari tasarım hizmetlerinin rolünün inşaat sektöründeki farklı üretim alanlarına göre değişik özellikler göstermesi oluşturmaktadır. Bu koşulu sağlayan firmaların arasından örneklemin belirlenmesi aşamasında ise; “*maksimum çeşitlilik*” ve “*kolay ulaşılabilir*” durum örneklemleri bir arada kullanılmıştır. Kolay ulaşılabilir durum yöntemi, araştırmaya hız kazandırmak için, araştırmacının kolay ulaşabileceği durumları çalışmaya dahil etmesi ilkesine dayanır. Maksimum çeşitlilik örnekleme ise araştırılan durumların olabildiğince birbirinden farklı olması prensibini kabul eder. Böyle bir örneklem oluşturmadaki amaç, çeşitlilik gösteren durumlar arasındaki farklılık ve benzerliklerin ortaya konularak (Yıldırım ve Şimşek, 2005), araştırılan konunun bütün boyutları ile incelenebilmesidir. Tez çalışmasının araştırdığı konulardan biri olan “*mimari tasarım hizmetlerinin yüklenici firma rekabetine etkisinin bağlamsal faktörlere göre farklılaşma durumu*”; bu çeşitlilik arayışının çıkış noktasını oluşturmuştur.

Bu noktadan hareketle tez çalışması kapsamında incelenecek durumların belirlenmesinde çeşitlilik kriteri olarak, araştırmanın başında dört ana ölçüt tanımlanmıştır: (i) firma büyüklüğü (ii) firmanın hizmet verdiği müşteri tipi, (iii) firmanın faaliyet gösterdiği pazar ve (iv) firmanın tasarım hizmetlerini ele alış biçimi. Tasarım konusundaki ayırım, görüşülecek firmanın tasarım hizmetini kendi bünyesinde üstlenip üstlenmemesine bağlı olarak tariflenmiştir. Örneklemin belirlenmesinde bir diğer kriteri oluşturan “faaliyet gösterilen pazar”, temelde yurtiçi ve yurtdışı olarak ele alınmış; fakat sadece yurtdışında faaliyet gösteren firma bulunmadığı için, bu duruma örnekleme yer verilememiştir. Buna ek olarak, büyük firmaların çoğunluğunun hem yurtiçi, hem de yurtdışında faaliyet gösterdiği

gerçeğine dayanarak (TMB, 2005), yalnızca yurtiçinde faaliyet gösteren büyük firma durumunu, örnekleme bir firma temsil etmektedir. Müşteri tipi konusunda kamu ve özel sektöre hizmet veren yüklenici firmaların örnekleme eşit şekilde yer almasına dikkat edilmiştir. Son olarak bir servis sektörü olan inşaat sektörünün kendine has özellikleri dikkate alındığında, bu çalışma kapsamında KOSGEB tarafından, çalışan sabit personel sayısına göre geliştirilen büyüklük²⁹ tarifinin kullanılmasının uygun olduğu düşünülmektedir.

Görüşülen firmaların yukarıda tarif edilen kriterler bağlamında bugünkü durumları esas alınmıştır. Başka bir ifadeyle, geçmişte bu kriterlerden herhangi birinde yaşanan değişim araştırmada görüşülen firmaların seçilmesinde etkili olmamış, dolayısı ile bu yönde bir çeşitlilik aranmamıştır.

Patton (1990), maksimum çeşitlilik gösteren örneklemin büyüklüğünün; araştırılan konuya ve araştırmacı tarafından aranan çeşitlilik kriterlerine göre değişeceğini belirtmektedir. Benzer şekilde Drucker-Godard vd.'de (2001) örneklem büyüklüğüne karar vermek üzere yararlanılan katı bir kural olmadığını belirtir. Bu noktadan çıkışla, tez çalışması kapsamında yukarıda belirtilen kriterler çerçevesinde, toplam 11 görüşme yapılmıştır. Görüşmelerden bir tanesi, firmanın son yıllarda yoğunluklu olarak bina üretimi dışında faaliyet göstermesi; bir diğeri ise görüşme sonrasında firmasının hiçbir şekilde araştırmada yer almasını istememesi üzerine örneklem dışında bırakılmıştır. Bu bilgiler ışığında, görüşülen firmaların genel özellikleri EK A.1'de yer almaktadır.

5.1.3. Araştırmaya Katılacak Bireylerin Belirlenmesi

Yapılan çalışmalarda, firma düzeyinde rekabetle ilgili kararların firma sahibi, ortağı gibi firma merkezindeki üst düzey çalışanlar tarafından verildiği belirtilmektedir (Betts ve Ofori, 1992). Bu noktadan çıkışla, tez çalışmasında görüşülecek kişilerin yukarıda tarif edilen görevlerden birini üstleniyor olmasına dikkat edilmiştir. Buna ek olarak, görüşülen kişilerin firma hakkındaki soruları cevaplayabilmesi için aynı

²⁹ İnşaat sektörü ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, sektörün proje bazlı üretim yapısı gibi özellikleri sebebiyle, yoğunluğu imalat sanayi için geliştirilen firma büyüklüğü tanımlarının inşaat sektörüne uygun olmadığını vurgulandığı görülmüştür. Yapılan tariflerin büyük bölümünde mikro ve küçük ölçekli firmaların eşikleri aynı kabul edilmektedir, dolayısı ile tanımlardaki farklılık genellikle orta ve büyük ölçekli firma tarifinden kaynaklanmaktadır. Buna ek olarak, sektörde alt yüklenicilik hizmetinin yoğun olarak kullanılması, ciro veya üretim m²'si gibi göstergelerin anlamını yitirmesine sebep olmaktadır. Bu çalışma kapsamında KOSGEB tarafından geliştirilen büyüklük tarifinin kullanılmasının uygun olacağı düşünülmektedir (<50 Küçük, 50–150 Orta, >150 Büyük). Bu kararda, 2007 yılı sonunda tamamlanmış olan 'Globalleşme Sürecinde Türkiye İnşaat Sektörünün Rekabet Gücünün Değerlendirilmesine Kültürel Bir Yaklaşım' (Giritli ve diğ. 2007) isimli araştırma projesinin firma büyüklüğüne yönelik bulguları da etkili olmuştur.

firmada belirttiği görev unvanı ile en az beş yıldır çalışıyor olması ölçütü aranmıştır (EK A.2.).

5.2. Verilerin Toplanması

Nitel araştırmalarda genellikle üç tür veri toplama yöntemi kullanılmaktadır: (i) görüşme, (ii) gözlem ve (iii) yazılı dokümanların incelenmesi. Tez çalışması kapsamında verilerin “*insanların bakış açılarını, deneyimlerini, duygularını ve algılarını ortaya koymada kullanılan, oldukça güçlü bir yöntem*” (Yıldırım ve Şimşek, 2005) olarak tarif edilen “görüşmeler” yoluyla toplanması uygun görülmüştür. Bu kararda, firma düzeyinde rekabete yönelik kararların yazılı dokümanlarla takip edilmesindeki zorluk ve firmanın stratejik kararlarını içermesi, dolayısı ile gizli tutulması nedeniyle ile gözlenmesinin zor olacağının düşünülmesi etkili olmuştur. Bunların dışında çalışma kapsamında rekabetin sayısal göstergeler bağlamında ele alınmaması, bunun yerine rekabetin nasıl gerçekleştiği ve mimari tasarım hizmetlerinin bu rekabeti nasıl etkilediği sorularının, görüşülen kişilerin algılarına paralel olarak değerlendirilmesi, yöntemin belirlenmesinde rol oynamıştır.

Tez çalışmasında, görüşülen firmalar arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların saptanabilmesi amacı ile “*yarı-yapılandırılmış görüşme*” (semi-structured interview) tekniği kullanılmıştır. Araştırmacının yönlendirici rolünü azaltmak amacı ile görüşme öncesinde hazırlanan sorular açık uçlu olarak formüle edilmiştir. Görüşme soruları temelde üç gruptan oluşmaktadır. İlk grup görüşme yapılan firmaların ve kişilerin özelliklerini tespit etmeye yöneliktir (bölüm 1 ve 6). İkinci grup konuyla ilgili literatürde yapılan çalışmaların incelenmesi sonucunda geliştirilmiştir (bölüm 2). Üçüncü gruptaki sorular ise, literatürde bulunan bilgi boşluğuna paralel olarak tamamen “keşfetme” amacı ile araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (bölüm 3,4,5) (Çizelge 5.1.).

Hazırlanan soru formu (EK A.3.) pilot bir görüşme ile denenmiş ve gerekli değişiklikler yapılmıştır. Sonrasında araştırma kapsamında yapılan görüşmelere paralel olarak, soru formunda tespit edilen eksiklikler veya hatalar; takip eden görüşmelerde düzeltilmiş ve ihtiyaç duyulması halinde önceki firmalara geri dönülerek ikinci kez görüşülmüştür.

Çizelge 5.1: Alan Çalışmasında Kullanılan Soru Formunun İçeriği

Bölüm	İçerik
1. Firma Künyesi	Firma büyüklüğü, inşaat sektöründeki deneyimi, faaliyet alanı, faaliyet gösterdiği pazar, hizmet verdiği müşteri, iş usulü
2. Firmanın İş Çevresi	Firmanın faaliyet gösterdiği çevredeki rekabet durumunun Porter'ın 5 rekabet gücü modeli üzerinden değerlendirilmesi
3. Firmanın Rekabet Algısı ve Stratejisi	Faaliyet gösterdiği pazardaki rekabet faktörleri, bu faktörleri etkileyen kritik olaylar, firmanın rekabet avantaj ve dezavantajları, karşılaştırılabilir rekabet göstergeleri (iş alma/geliştirme durumu, işi başarı ile tamamlama durumu), firmanın rekabet stratejisi
4. Firmanın Tasarım Stratejisi	Tasarım hizmetini ele alış biçimi, bu karada etkili olan faktörler, firmanın tasarım hizmetinden beklentileri
5. Tasarım Hizmetinin Firma Rekabetine Etkisi	Firmanın rekabet stratejisinde tasarım hizmetlerinin yeri, tasarım hizmetlerinin proje performansına etkisi, tasarım hizmetlerinin iş geliştirme üzerindeki etkisi, tasarım hizmetini ele alış biçiminin firmanın iş çevresi ile olan ilişkilerine etkisi
6. Görüşülen Kişinin Özellikleri	Eğitim durumu, firmadaki pozisyonu, inşaat sektöründeki deneyimi, firmadaki deneyimi

Yapılan görüşmeler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Ses kaydı sırasında, görüşülen kişi ile ilgili gözlemler araştırmacı tarafından not edilmiştir. Bir görüşmede, görüşülen kişinin ses kaydı yapılmasını istenmemesi sebebiyle sadece not alma tekniği kullanılmıştır. Görüşme sırasında araştırmacı görüşmeyi bölmemeye, müdahale etmemeye ve yönlendirmemeye özen göstermiştir. Buna ek olarak ihtiyaç duyulan yerlerde, görüşme yapılan kişinin özelliklerinin ve görüşülen ortamın daha iyi anlaşılması için görüşme sırasında araştırmacının edindiği gözlemlere yer verilmiştir. Tez çalışması kapsamında görüşme kayıtları, yapılan imla hatalarının da birer gösterge olduğu düşüncesi ile, herhangi bir düzeltme yapılmaksızın yer almaktadır.

5.3. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Nitel araştırmalardan elde edilen verilerin analizi için herhangi bir standart yöntem bulunmamaktadır. Strauss (1987) bu tip araştırmalarda analizin standartlaştırılmasının, araştırmacının kendisini sınırlayacağı görüşünü savunmaktadır. Bu noktadan çıkışla, her araştırmada, araştırmacının amacına uygun olarak farklı analiz yöntemlerinin kullanıldığı görülmektedir. Tez çalışması kapsamında toplanan veriler içerik analizi (content analysis) yöntemi ile değerlendirilmiştir. Bu yöntemin

temel amacı elde edilen verileri kavramlara (kodlara) ve ilişkilere dönüştürmektir (Çizelge 5.2). Bu noktada analizin adımlarını; benzer verileri bir takım kavramlar ve temalar altında buluşturmak ve bu temaları kolay anlaşılır bir şekilde yorumlamak oluşturmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Kodlama, elde edilen verilerin anlamlı bölümlere (kavramlara) bölünmesi olarak tariflenmektedir (Strauss, 1987). Kodlama işlemi konuyla ilgili daha önce geliştirilen kavramlara paralel yapılabileceği gibi; araştırmacının elde ettiği verilere dayanarak da gerçekleştirilebilir.

Çizelge 5.2: Kodlama Örneği

GÖRÜŞME KAYDI	KODLAR
... Mimari tasarım için özü. Önce doğru hesaplayacaksın, <u>planlayacaksın</u> herşeyi... İyi boyutlanamayan bir yapı <u>inşaat</u> ve <u>kullanım</u> açısından <u>rantable</u> olmuyor.	<ul style="list-style-type: none">• Yapım aşamasının düşünülmesi
... Ayrıca başarılı bir tasarım hizmeti yaparsanız bu <u>uygulama içinde ilk adımı</u> oluşturuyor. Çünkü uygulama işi de bir koordinasyon, bir düzen gerektiriyor. Siz birinci adımda güven oluşturuyorsanız, <u>müşterinin güvenini sağlamış</u> oluyorsunuz.	<ul style="list-style-type: none">• Kullanışlılık• Karlılık• İnşaat işini almak için ilk adım
.. Mimarı da; uygun olmasa da <u>müşteri ne isterse</u> onu yapıyor. Ne yapsın bu doğru değil, bunu yap mı desin? Olmuyor. Bu bir uzmanlık işi değil müşteri için.	<ul style="list-style-type: none">• Sorunların kolay çözülmesi• Müşteri Memnuniyeti
... benim aldığım tasarımdan <u>para kazanmam</u> lazım... yani <u>müşteriyi ikna</u> edecek ..	

Bu araştırmada; literatürde benzer herhangi bir çalışma bulunmaması sebebiyle; araştırmacı kodları kendisi geliştirmiştir. Kodlama aşamasında dil birliği sağlamak yerine, olabildiğince görüşülen kişilerin özgün ifadelerine yer verilmiştir. Bu süreç sonucunda oluşturulan kavramlar, birbiriyle ilişki düzeylerine göre belirli temalar altında toplanmış ve eğer mevcut ise bu temaların literatürdeki diğer çalışmalarla ilişkilendirilmesi sağlanmıştır.

5.4. Araştırmanın Geçerliliği

Nitel araştırmada “geçerlik” kaygısı, araştırmacının ele aldığı olguyu olabildiğince “yansız” incelemesi (Kirk ve Miller, 1986); başka bir ifade ile “gerçek” durumu yansıtması tariflenmektedir. Dolayısı ile her ne kadar genelleme kaygısı taşımasa da; toplanan veri ve yapılan analiz geçerli ise; benzer ortamlarda yapılacak benzer araştırmalarda; benzer bilgilere ulaşmanın mümkün olduğu savunulmaktadır (Kirk ve Miller, 1986).

Yapılan çalışmalarda, nitel bakış açısı ile yapılan araştırmaların geçerliğinin değerlendirilmesinde iki ölçüt ön plana çıkmaktadır: (i) analiz sonrasında ortaya konan bulguların, elde edilen verilerin ham hali ile ilişkilendirilerek araştırma raporunda yer alması ve (ii) araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını detayları ile açıklaması (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bunlara ek olarak, farklı kaynaklardan veri toplanması; başka bir araştırmacıdan veya görüşülen kişinin kendisinden teyit alınması gibi yöntemlerle araştırmanın geçerliğinin artırılması sağlanabilmektedir.

Bu çalışma kapsamında, araştırmanın geçerliğinin değerlendirilebilmesi ve okuyucuya kolaylık sağlayabilmek için analiz aşamasında kullanılan analitik çerçeve ve bununla ilişkilendirilen ham veriler, analiz ilgili yerlerinde olduğu gibi³⁰ yer verilmiştir. Bu sayede; ulaşılan sonuçların bütün aşamalarının okuyucular tarafından takip edilebileceği ve araştırmacının tez çalışmasındaki tarafsızlığının izlenebileceği öngörülmektedir.

5.5. Araştırmanın Güvenilirliği

Güvenilirlik, kavram itibari ile nitel araştırmacılar tarafından “*pozitivist*” bir kaygı olarak görülmektedir. “*Farklı araştırmacıların aynı sonuçlara ulaşması*” ve “*farklı örneklemlerde aynı sonuçlara ulaşılması*” olarak tarif edilen güvenilirlik ilkesi, nitel araştırma yönteminin “çevreye bağıl olmak” gibi temel prensipleri ile çelişmektedir (Kirk ve Miller, 1986). Buna rağmen araştırmacının araştırma içindeki rolünü, araştırmada veri kaynağı olan bireylerin, araştırmanın gerçekte olduğu ortamın bütün açıklığı ile çalışmada ortaya konulmasının, araştırmanın geçerliğini artırıcı etkisi olduğu savunulmaktadır (LeCompte ve Goetz, 1982). Bu amaçla, tez çalışmasında gerek örnekleme oluşturan firmalara, gerekse görüşülen kişilere ait bilgiler; detayları ile çalışmanın ilerleyen aşamalarında ele alınacaktır.

³⁰ Görüşme kayıtlarının deşifresinde takip etmede kolaylık sağlamak için açıklayıcı metinler eklenmiştir. Bu metinlerin orjinal kayıtlarla karışmaması için parantez içinde ve italik olarak yer almaktadır.

6. İNCELENEN VAKALARIN SUNUMU

Bu bölümde tez çalışması kapsamında görüşülen firmaların kuruluş tarihi, hizmet portföyü, firma büyüklüğü ve tasarım hizmetini ele alış biçimleri gibi bir dizi özellikleri hakkında bilgi verilmektedir. Buna ek olarak, okuyucuya çalışmanın gerçekleştiği ortama dair daha detaylı bilgi aktarılabilmesi için firmaları temsilen görüşülen kişilerin eğitim durumu, pozisyonu, firmada ve inşaat sektöründe çalıştığı süre bilgilerine de yer verilmiştir. Gerek görüşülen kişilerin, gerekse firmaların yukarıda değinilen özellikleri EK A.1. ve EK A.2.'de tablo olarak yer almaktadır.

6.1. Görüşülen Firmaların Özellikleri

6.1.1. Firmaların Yaşı

Çalışma kapsamında görüşülen firmalara yönelik ele alınacak ilk özellik firma yaşıdır. Firmaların yaşının belirlenmesinde, inşaat sektöründe faaliyet göstermeye başladıkları tarih esas alınmıştır. Örnekleme oluşturan firmaların en genci 8 yıllık sektör deneyimine sahipken, en yaşlısı 51 yıldır inşaat sektöründe faaliyet gösterdiğini ifade etmiştir. Tez çalışması kapsamında görüşülen büyük firmalar KOBİ'lere oranla daha uzun zamandır sektörde faaliyet göstermektedir (EK A.1.). Bu konuda dikkat çekilmesi gereken bir diğer nokta firmaların tamamının inşaat sektöründe faaliyet göstermek üzere kurulmuş olduğudur.

6.1.2. Firma Büyüklüğü

Firma büyüklüğünün ölçüm kriteri olan sabit çalışan personel sayısı incelendiğinde, firmaların farklı dönemlerdeki iş kapasitesine göre çalışan sayılarının değiştiğini belirttikleri görülmektedir. Buna rağmen görüşülen firmalarda özellikle büro personeli sayısının genellikle değiştirilmediği ifade edilmiştir. Buna ek olarak firmaların üstlendikleri işler arttıkça ortaya çıkan personel ihtiyaçlarını taşeronlar üzerinden karşılamayı tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Firmaların belirttikleri istihdam politikalarının, sektörün proje bazlı üretim yapısı düşünüldüğünde, yeterli esnekliğin sağlanması bağlamında en uygun strateji olduğu düşünülmektedir.

“... Şu anda 30 kişi falan. 35 diyelim. 30’u falan şantiye işçisi, 5 tanesi de işte, mimar, inşaat mühendisi, şantiye şefi, muhasebeci... Yani 36-37’ye çıkıyor. Ama bu sürekli değişiyor; bu son 4-5 aydır 37’dir de; daha evvelki 6 ay 15’tir... Yani işin ağırlığına göre... Ama hiç bir zaman 15-14’ten aşağıya düşmedi... Şimdi bizdeki sabit personele şöyle bakabilirsin: büro sabit personeli... O da nedir, mimar, mühendis, şantiye şefi, sekreter, muhasebeci. Diğerlerinin hepsi her an girip çıkabilir. Ama iş devam ettiği sürece de bu sayı 15-16’nın altına pek düşmez.” (firma II)

“Yani hiç işim olmadığı zaman da çalışan insan olarak düşünüyorum ben bunu, (*düşünüyor ve sayıyor*); 16-17 kişi filan. Ben şantiyede çalıştırdığım işçiye iş bittiği zaman “arkadaş güle güle” diyorum. Bu 16 kişi mesela ön muhasebeye görevli arkadaş, finansmandan sorumlu arkadaş, çaycım, ön muhasebe yardımcısı, inşaat mühendislerim, teknikerlerim, bekçilerim. Toplam mühendis-mimar sayısı ise 1 mimar, 2 inşaat mühendisi, 4 teknisyen. İş arttı diyelim ki, işin konumuna vaziyetine göre genelde taşeronlarla anlaşıyoruz.” (firma III)

“... 6 ay öncesine kadar 40, bugün 23. Azaldı çünkü iş yok, ekonomi kötü. 23 ün 2’si ortak mühendis, 1 mühendis, 2 tekniker, 1 muhasebeci, 1 sekreter, sigortalı işçiler. Küçük işler oldu mu özellikle yaz sezonunda takviye anlamında taşeron buluyoruz onun üzerinden işçi çalıştırıyoruz yani dönem dönem artıyor ama bunlar geçici artışlar kışın tekrar düşüyor. Sürekli sigorta ve maaş ödemek yerine bu şekilde esneklik sağlıyoruz.” (firma IV)

“Bir çekirdek kadro olur bizde, bir de işiniz varsa oluşturacağınız kadro vardır. Çekirdek kadro genelde teknik personel, aşağı yukarı 6 tane mühendis var, iki tane işletmeci var, bir benim yeğen var bir ben varım. Onun dışında sekreter olarak, muhasebeci olarak çalışanlar var. İşte 10-15 kişi. Onun dışında ancak şantiye olursa bu 500’e de çıkar, 1000’e de çıkar yani, iş durumuna göre. Bu ara tabi işlerin en durgun olduğu zaman.” (firma V)

“O da (*çalışan sayısını kastediyor*) çok değişken, ama hiç altına düşmediği rakam 175 civarı... Ama işin yoğunluğuna göre artıyor tabi ki bu rakamlar... Bunun %50’si teknik, %50’si idari ve yönetim işlerde çalışıyor diye düşünebilirsiniz...” (firma IX)

Bu bilgiler ışığında son beş yıl içindeki ortalama sabit personel sayısına göre, örneklemdaki en küçük firmada 9 çalışan; en büyük firmada ise 360 çalışan olduğu görülmüştür (EK A.1.). Firma büyüklüğü KOSGEB tarafından tanımlanan büyüklük kriterine göre incelendiğinde, görüşülen firmalardan beşinin KOBİ; dördünün ise büyük firma olduğu anlaşılmaktadır.

Firmaların ortalama yıllık üretim hacimleri incelendiğinde, 10.000 m² ile 100.000 m² arasında değiştiği; buna paralel olarak ortalama yıllık cirolarının da 750.000 USD ile 100.000.000 USD arasında farklılaştığı tespit edilmiştir.

6.1.3. Firmaların Hizmet Portföyü

Firmaların tamamı bina inşaatı, öncelikle de konut projeleri ile ilgilendiklerini ifade etmişlerdir (EK A.1.). Çalışma kapsamında görüşülen büyük firmaların KOBİ’lere oranla daha fazla sayıda farklı proje tipi ile ilgilendikleri görülmektedir.

Görüşülen firmaların üstlendiği hizmetler incelendiğinde, dört firmanın hem tasarım hem de yapım faaliyetini üstlendiği; kalanının ise sadece yapım işi ile ilgilendiği görülmektedir. Firmaların hizmet alanının belirlenmesinde etkili olan kararlar,

özellikle de tasarım ve yapım faaliyetleri arasındaki ayrım bölüm 7’de detayları ile ele alınacaktır.

6.1.4. Firmaların İş Üstlenme Şekilleri

Örnekleme görüşülen KOBİ’lerin tamamının faaliyet gösterdikleri pazarda ana yüklenici olarak hizmet verdikleri görülmektedir. Buna ek olarak projelerin inşaat işlerini kendilerinin üstlendiği; alt sistem yapımını ise ayrı bir uzmanlık alanı olarak değerlendirmeleri sebebiyle ilgili uzman firmalarla ile alt yüklenicilik ilişkisi içerisinde çözmeyi tercih ettikleri görülmüştür.

“Şöyle, genellikle kaba inşaatta kendi ekibimizle yapıyoruz. Ondan sonra alt yüklenici olarak mekanik tesisat, elektrik tesisatı, özellikli bir takım bina elemanları üretimi... vs. onları alt taşeronlara veriyoruz, yani farklı uzmanlık alanlarını...” (firma I)

“İnşaat kısmını tamamen kendimiz yapıyoruz, mekanik ve elektrik işini taşeronlara veriyoruz, çünkü bizi aşıyor. Anlamadığımız konular olabiliyor.” (firma IV)

Görüşülen KOBİ’lerden iki tanesi büyük firmalara alt yüklenicilik hizmeti vermediklerini ama ellerindeki işin azalması veya güvenilir büyük firmalara ulaşılması halinde bu konuda istekli olduklarını ifade etmişlerdir.

“Ama başka firmalara iş yapma durumu olmadı, mesela F gibi firmalara (*büyük bir inşaat firması*) alt yüklenici olmadık hiç. Ama o cazip bir şey... (...) Bir kez F Firmasına (*büyük bir inşaat firması*) bu şekilde teklif verdik; olmadı. İyi ki de olmadı... O. Projesinde (*büyük bir spor kompleksi projesi*) mahvettikler firmaları... Ama iyi ve sağlam bir üst firmaya, üst gruba alt taşeron olarak çalışmak cazip olabilir cidden. Bir kere sizi (*büyük firmaları kastediyor*) beğenirlerse işin sürekliliği olur. Kapsamlı işlerinizin olması iş bitime dosyanızın güçlenmesini sağlar, hem de parasının sağlam olması yani. Sen işi yapacaksın, adam sana parayı küt diye verecekse bizim için uygun olur yani.” (firma III)

“Son 3 yıldır alt yüklenicilik yapmıyoruz ama daha önce Z veya H firmalarına (*büyük inşaat firmaları*) yaptık. Ama çok büyük (*işler*) değil. Son 3 yıldır kapasitemiz bizi zorluyor. Her şeye saldırmadan elimizdeki işleri iyi yapmaya çalışıyoruz.” (firma IV)

Öte yandan büyük firmaların tamamı yurt içi projelerde ana yüklenici olarak görev aldıklarını belirtmiştir. Yurt dışında faaliyet gösteren üç büyük firmadan ise sadece bir tanesi ana yüklenicilik yaptığını; diğer ikisi ise alt yüklenici olarak çalıştığını ifade etmiştir. Firmaların yurt dışında ana yüklenici olarak faaliyet göstermeyi; farklı bilgi beceriler veya ilişkiler gerektirmesi sebebiyle bir eşik olarak algıladıkları görülmektedir.

“Yurt içinde ana yüklenici... Yurt dışında alt... O niye, çünkü yurt dışında şartlar çok zor. O beceriyi edinmek de bir şey, alışkanlık, beceri... O kontaklar (*bağlantılar*), o şeyleri yapabilmek, o organizasyon...” (firma VI)

“Ana müteahhidiz biz... (...) Yurtdışında öyle... Buradan götürdüğümüz insanlarımız var. Bir de orda yine kendini kanıtlamış, yerel değil, yine Türk kökenli firmalar var... Yani onları

da kullanıyoruz. Bir de tabi bizim adımız var, yaptığımız işler ortada... Yani yurt dışında da zaten tanıyorlar bizi... Öyle kendimizi ispat etme aşamasını çoktan geçtik...” (firma VII)

İki firma hariç görüşülen firmaların tamamı, pazarda taahhüt işlerinin yanı sıra iş geliştirme yaptıklarını veya yakın gelecekte yapmayı planladıklarını ifade etmiştir. İş geliştirme görüşülen KOBİ’ler tarafından genellikle “yap-sat” olarak algılanırken, büyük firmaların konuyu “arazi geliştirme” çerçevesinde ele aldıkları görülmektedir.

“Var. İşte o sözünü ettiğim yurtdışı temaslar genellikle iş geliştirme amaçlı.” (firma I)

“Ben yap-sattan başladım aslında. Ama yap-sat krize girince 99’da, o zaman dışarıdan iş almaya başladım.” (firma II)

“Ya da piyasada yap-sat diye anılan, arsayı alıp veya kat karşılığı anlaşılıp; binanın bu defa proje aşamasında da biz devreye giriyoruz.” (firma III)

“Şu anda iş geliştirme aşamasındayız. Yap-sat düşündüğümüz bir kaç yer var İstanbul’da. Arsamız var ve yeni arsa da arıyoruz.” (firma IV)

“Tabi, tabi bizim şu anda Gayrimenkul Yatırım ortaklığı kolumuz, bir taraftan bu iş geliştirmeyi, proje geliştirmeyi yapar... Ayrıca kendi içimizde de, özellikle konut, arsa, arsa bulma, konut geliştirme gibi bir yan kolumuz daha var.” (firma VII)

“Konut da yapıyoruz. Son 5 yılda inişler çıkışlar oldu, ama kesintili de olsa hiç durmadı. Şimdi I.’da (*İstanbul’un bir ilçesi*) bir proje var, arazi bizim, biz geliştirdik. Projeyi de biz geliştiriyoruz. Biz genelde zaten kendi projelerimiz geliştiriyoruz.” (firma VIII)

“Ufak çaplı yap-sat sürekli yapıyoruz yani. Ama arazi geliştirme işine falan hiç girmedik henüz. Yani bizim normal taahhüt işimiz devam ederken, onun yanında bazen 50 daire, bazen 40 daire oluyor; yap-sat projeleri de devam ediyor yani.” (firma IX)

İş geliştirme yapmayan iki firmadan biri daha önce yap-sat yaptığını, ama sonradan bu işlerin azaldığını; diğeri ise benzer bir şekilde inşaat sektöründeki faaliyetlerine yap-sat ile başladığını, ama şu anda taahhüt işleri yaptığını ifade etmektedir.

“Yaptık ama çok fazla değil. Burada bir iki binamız var. Ankara’da var, Trabzon’da epeyi var gerçi. Ama şu anda yok... Genelde kamu işlerine ihaleyle giriyoruz daha çok...” (firma V)

“Eskişehir’de ilk daire yapıp satan benim, hala duruyor dediğim daire o. (...) Şu an hep ihaleli, sözleşmeli işler var...” (firma VI)

Görüşülen firmalardan bir tanesi yurt dışında iş geliştirmeye sıcak baktığını, yurt içinde ise bunu çok riskli bulduğunu belirtmektedir.

“Türkiye’de öyle iş geliştirme işine falan, maalesef istikrarsızlık yüzünden girmek istemiyoruz.” (firma I)

İş geliştirme yapan/yapmayı düşünen firmalar, bu tür projelerin normal ihaleli taahhüt işinden daha riskli ama karlı olduğunu belirtmektedir.

“Şu anda yap-sat yapmak isterim, daha karlı ama bu işlere bu sefer de o kadar boğuldum ki, onu yapmaya fırsatım yok...” (firma II)

“Ya da piyasada yap-sat diye anılan, arsayı alıp veya kat karşılığı anlaşılıp; binanın bu defa proje aşamasında da biz devreye giriyoruz. Bu iş tabi daha karlı...” (firma III)

“Şu anda iş geliştirme aşamasındayız. Yap-sat düşündüğümüz bir kaç yer var İstanbul’da. Arsamız var ve yeni arsa da arıyoruz. Finansmana bakıyor, fazla riske atılmıyoruz ama en az birine yakın gelecekte başlayacağız, tutturdu mu daha iyi getiriyor.” (firma IV)

“Şimdi Halkalı’da bir proje var, arazi bizim, biz geliştirdik. Projeyi de biz geliştiriyoruz. Biz genelde zaten kendi projelerimiz geliştiriyoruz. Esas girdi de bu tür projelerden sağlanıyor zaten...” (firma VIII)

“Yani şu anda, Toplu Konut’un yaptığı; işte Ataşehir’deki olsun; Halkalı’daki olsun konutlarda; kat karşılığı konutlardaki şeyin rantı (*karı*); hiç bir taahhüt işinden kazanamayacağınız düzeyde.... ama orada da rekabet çok fazla, işi size bırakmıyorlar...” (firma IX)

Görüşülen firmalar iş geliştirme ve taahhüt işleri arasında bir denge tanımlamaktadır. Hangi tarafa ağırlık verecekleri kararı ise genellikle “*pazardaki talebin yapısı*” ve “*firmanın iş yoğunluğu*” ile ilişkilendirilmektedir.

“Şu anda yap-sat yapmak isterim, daha karlı ama bu işlere bu sefer de o kadar boğuldum ki, onu yapmaya fırsatım yok... Yani şu anda son 1 senedir, neredeyse gelen işleri geri çevireceğim...” (firma II)

“Taahhüt işi girerken bir taraftan, bu tür projeleri de dengeli tutmaya çalışıyoruz, kapasitemizi bu ikisi arasında bölüştürüyoruz; ona göre organize oluyoruz...” (firma VII)

“Yani bizim normal taahhüt işimiz devam ederken, onun yanında bazen 50 daire, bazen 40 daire oluyor; yap-sat projeleri de devam ediyor yani. Bunda düşüş oluyor bazen, talep azalıyor veya rekabette artış. Bu tamamen bunun (yap-sat) için ayıracağınız zaman bağlı... Yani ona zaman ayırabiliyorsanız, zaman ayırıp takip edebiliyorsanız, o normal taahhüt işinin, şimdiki Türkiye kriterlerinde tüm taahhüt işlerinden daha karlı.” (firma IX)

Görüşülen firmalar son beş yılda iş geliştirme potansiyellerinde bir dalgalanma olduğunu ifade etmektedir. Bu dalgalanma daha çok ekonomideki değişimlerle ilişkilendirilmektedir.

“Ama yap-sat krize girince 99’da, o zaman dışarıdan iş almaya başladım.” (firma II)

“Son dönemde bu sıkıntılıydı, işte 95’ten 2005’e kadar, biz bu şekilde, yani yap-sat tarzında söyleyebileceğimiz 2 bina bitirdik sadece; biri dört daire 2 dükkân bir yerd; diğeri de aileme ait bir yerd; maliyet artı kar usulüyle 45–50 bağımsız birimden oluşan bir iş merkezi yaptık. Ama şimdi biraz daha o açıdan bir canlanma var, krediler ne bileyim enflasyon sabit falan.” (firma III)

“Son 5 yılda iş kapasitemiz genelde aynıydı. Görmediğimiz ve yapamayacağımız işlere girmiyoruz. Kriz bizi %40 sermaye azalmasının dışında etkilemedi, ama talebin düşmesi yap-satı durdurdu. Biz daha çok iş aldık diğerk arkadaşlar yatarken, ama hep taahhüt işleri.” (Firma IV)

“Son 5 yılda inişler çıkışlar oldu, kriz falan yani, ama kesintili de olsa hiç durmadı.” (firma VIII)

“Bunda düşüş oluyor bazen, talep azalıyor, yatırımcı binaya parayı yatırmıyor; kriz oluyor-yatıramıyor veya rekabette artış.” (firma IX)

6.2. Görüşülen Kişilerin Özellikleri

Tez çalışmasında görüşme yapılan kişilerden altısı “*mimar*” veya “*inşaat mühendisi*” unvanına sahiptir (EK A.2.). İnşaat sektörü ile ilgili mesleki bir lisans diplomasına sahip olmayan kişilerden tamamının lise ve altı düzeyde eğitime sahip oldukları; en az 23 en fazla 40 yıllık sektör deneyimine sahip oldukları ve çalıştıkları firmalarda “*ortak*” pozisyonunda buldukları görülmüştür. Bu kişiler firmadaki söz haklarını eğitimlerine değil; sektör deneyimlerine ve firmaya yatırdıkları sermayeye dayandırmaktadırlar.

“Ben sahadan yetiştim. 3 ortaklı bir firma bu. Ben sonradan dâhil oldum, sermaye koyarak. 20 yıldır bu firmadayım ondan önce bir 10 yılım daha var inşaat sektöründe.” (firma IX)

“Çok sevdiğim bir arkadaşımı Necati (*diğer ortak*). O geldi bir gün dedi ki sen bu işi yıllardır yapıyorsun; ben de diplomayı aldım. Biraz da para koyduk mu ortaya yaparız bu işi. Başkasının yanında bir yere kadar, tamam dedim ben de... Yapıyoruz bir şeyler o gün bugündür...” (firma V)

KOBİ’lerin tamamında görüşülen kişiler kendi unvanlarını “*firma ortağı*” olarak tariflerken; büyük firmalardaki görüşmeler daha çok genel müdür pozisyonundaki kişilerle yapılmıştır. Bu durumda kurumsallaşmanın ön plana çıktığı büyük firmalarda firma ortaklarına ulaşmadaki zorluğun etkili olduğu düşünülmektedir. Büyük firmalardan birinde firma ortağı olduğunu belirten bir kişi ise, firmanın kurucusudur. Aynı zamanda genel müdürlük pozisyonunu da üstlendiği firma örneklemdaki diğer firmalara oranla kurumsallaşma sürecinde daha geride bulunmakta ve aile şirketi uygulamasına devam etmektedir.

7. BULGULAR: YÜKLENİCİ FİRMA PERSPEKTİFİNDEN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE REKABET: MİMARİ TASARIMIN ROLÜ

Tez çalışması kapsamında görüşülen firmalara rekabet ve tasarım hizmetine bakışları ile ilgili olarak bir dizi soru yöneltilmiştir. Öncelikle rekabetçi iş çevresi ile ilgili bilgiler toplanmış, devamında ise firmaların rekabet stratejilerini değerlendirmesi istenmiştir. Tez çalışmasında yararlanılan ikinci soru grubu ise yüklenici firma rekabetine mimari tasarım hizmetlerinin etkisine odaklanmaktadır. Bu bağlamda yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular farklı şekillerde ele alınabilir. Tez çalışması kapsamında bulgular üçüncü ve dördüncü bölümde yararlanılan kavramsal çerçeveye paralel olarak ele alınmıştır.

7.1.Yüklenici Firmaların Mimari Tasarım Hizmetini Ele Alış Biçimi

7.1.1. Yüklenici Firmaların Mimari Tasarım Hizmetini Üstlenme Durumu

Tasarımı üstlenme şekli iki farklı şekilde ele alınabilir: (i) Firmanın faaliyet alanına tasarımı dâhil etmesi ve müşteriye bu hizmeti sunması veya sunmaması (ii) Tasarım hizmetini firma bünyesinde gerçekleştirmesi veya bu hizmeti firma dışından alması.

Görüşülen firmalar birinci bakışa paralel olarak değerlendirildiğinde, tamamının gereken durumlarda müşteriye tasarım hizmeti sunabildikleri görülmüştür. Bu esneklik sektörün parçalı yapısı, proje bazlı üretimi ve farklı proje teslim alternatiflerinin varlığı ile açıklanabilir. Bununla birlikte çalışma dâhilinde görüşülen firmalardan beş tanesi sadece yapım işini üstlenmeyi tercih ettiğini, geri kalan dört tanesi ise üstlendikleri projelerin neredeyse tamamında hem yapım hem de tasarım hizmetlerini bir arada sunduğunu ifade etmektedir (EK.A.1.).

Firmaların tasarım hizmetini sunuş biçimleri; özellikle mimari tasarım, alt sistem tasarımı ve tasarımın koordinasyonunu üstlenme aşamalarında ciddi farklılıklar göstermektedir. Tasarım faaliyetini üstlendiğini belirten tüm firmalar mimari tasarımı kendi bünyelerinde yer alan tasarım ekiplerinin gerçekleştirdiklerini, alt sistem tasarımlarını ise dışarıdan temin ettiklerini ifade etmiştir. Bununla birlikte mimari

tasarımı üstlendiğini belirten firmalardan sadece bir tanesi konsept tasarımından detay çizimlerine kadar tasarımın tüm aşamalarını kendisi gerçekleştirirken, diğer üç firma sadece konsept tasarımını geliştirmekte; mimari tasarımın diğer adımlarını dışarıdan temin etmektedir.

“Bütün projelerin tasarımını, her şeyiyle biz üstleniyoruz.” (firma I)

“Evet, (*tasarım*) bizim bünyemizde yapıyor... Mimari projenin ise çizimini dışarıya yaptırıyorum ben. Tasarımını ben yapıyorum; uygulamasını falan dışarıya yaptırıyorum...” (firma II)

“...genellikle concept projeyi in-house (*firma bünyesinde*) yapıyoruz. A Projesinde mesela dışarıdan teklif aldık. Beğenmedik. Konsepti biz geliştirdik, alt sistemleri ve uygulama projesini dışarıda bir mimari büroya verdik... Çekirdek bir kadromuz var konsept için. Bazı işleri burada hallediyoruz. Ama tekrar gerektiren rutin işleri dışarı veriyoruz.” (firma VIII)

“Çok çok uzmanlık gerektirmeyen işlerin projesini biz yapıyoruz ama uzmanlık gerekiyorsa hastane, çimento fabrikası gibi; bunun tasarımının sorumluluğunu alamam. Konsepti ben geliştiriyorum hepsinde ama... uygulama için falan... yani bunların ayrı erbabı var...” (firma IX)

Kendilerini yapımcı olarak değerlendiren diğer beş firma ise ihtiyaç duyulan durumlarda müşteriye karşı tasarım işini üstlendiklerini ama tasarımı bütünüyle firma dışından aldıklarını ifade etmektedir.

“Dışarıdan alıyoruz mecbur kalınca, bürolar var birlikte çalışmayı tercih ettiğimiz...” (firma III)

“Yani şimdi aslında şöyle: biz yapımın yanında projeyi de almışsak o zaman uygun koşullarda bir mimarla anlaşılıyor, işi o yapıyor... (...) Bize bitmiş halde geliyor yani... Ama dediğim gibi, pek istemiyoruz biz böyle uğraşmayı...” (firma IV)

“Mimari bir büroya out-source ediyoruz (*veriyoruz*) işleri...” (firma V)

“Mesela biz mimari proje yaptıracağımız zaman bildiğimiz, tanıdığımız mimarlık büroları ile çalışıyoruz. Onlara yaptırıyoruz...” (firma VI)

“... yani şimdi biz ona (*kendi bünyesinden ayrılan mimari büroya*) işleri veriyoruz, o her şeyi (*tasarımı*) hazırlayıp sunuyor.” (firma VII)

Bununla birlikte yüklenici firmalar tasarımı kendileri geliştirmeseler bile mimari büronun geliştireceği tasarıma doğrudan müdahil olduğunu ifade etmektedir. Firmalar müşteri memnuniyetini sağlamak için ürün özelliklerine ve yapım kolaylığı sağlamak adına detay çözümlerine müdahale etmektedir.

“Aslında sonuçta biz iş sahibi olarak o tasarımın yapımına müdahiliz. Yani bir takım elbise alırken, “ya ben iki düğmeli mi alsam, üç düğmeli mi alsam; ne renk olsun?” kararını biz veriyoruz. Bunu da aslında bir iş sahibi olarak bizim yapmamız gerekiyor.” (firma IV)

“Yılların birikimi var bizde... Yani projeyi detayına kadar ben tarif ederim... Çünkü o şahıs (*yapımcı*) sahaya gitti mi, onun bir sorusu olmayacak artık. Sorunsuz bir detay olacak, geri dönüş yok, bizim muvaffak olmamızdaki en büyük nedeni o, hep projeyi dışarı yollamadan kritik detayları biz istişare ettik.” (firma VII)

“... o tasarımın fonksiyonlarını kararlaştıran biziz. Mesela “balkon daha büyük olmalı arkadaş” diyoruz, veya “burada balkona gerek yok, zaten herkes kapatıyor” diyoruz duruma göre; talebe göre... veya diyorum ki “sen her bloğun altında bir sığınak düşünmüşsün ama ben bu bloklardan birinin altını sığınak yapmayayım, diğerinin altını daha geniş yapayım; iki bloğun sığınağını oraya koyayım” diyorum... veya işte “ebeveyn banyosunu istiyoruz, mutfağı işte şu ebatlarda istiyoruz, salon böyle olsun, bu salonda Fransız balkon yaratalım mı” falan diye fikirleri ortaya atıyoruz, beyin fırtınası şeklinde işleri birlikte çözüyoruz. Daha sonra ah uh dememek için; “biz bu cepheyi daha çok kullanmak istiyoruz” dedik... yani her aşamasına müdahale ederiz. Yani özünde biz isteklerimizi tarif ediyoruz; ondan sonrasını artık o kendi oluşturacak...” (firma III)

Tasarımı tümüyle dışarıdan alan bir firma ise tasarım grubu ile iletişimi artırabilmek ve zaman tasarrufu sağlamak için bünyesinde mimari büro bulundurmaktadır.

“... mimari büromuz var, aşağıda ama bu mimari proje iddiasında olan değil, hizmet mimarisi yapıyoruz. (...) İşte bizim mimari büromuzun varlığı orada kıymetli. O mimari gruba da (*dışarıdaki mimari büro*) rahatlık veriyor. Yani biz onları (*tasarımı aldıkları mimari büroyu*) lüzumlu lüzumsuz rahatsız etmiyoruz. Onlar da ondan memnun oluyorlar. Yani her şey için onu rahatsız etmiyoruz. Bir nevi vakit avantajı...” (firma VI)

Tasarım hizmetinin belirli bölümlerini veya tamamını dışarıdan temin eden firmalar genellikle tasarımın koordinasyonunu mimari büroya bırakmayı tercih etmektedir. Buna rağmen firmalar alt sistem tasarımını geliştirecek firmaların belirlenmesinde ve kontrolünde etkin rol oynamak istemektedir.

“Aslında şöyle, ben alıyorum bütün proje işini, statığı ona (*diğer firmaya*) yaptırıyorum, elektriği ona (*diğer firmaya*)... ama mal sahibi bir tek beni biliyor. Mimari büro ise diğerlerinin (*mühendislik tasarımını yapan diğer firmaların*) arasındaki iletişimi sağlıyor...” (firma II)

“Mimari büro orada koordinasyonu sağlıyor. Ben bir tek onunla muhabatım proje konusunda. Biz sadece işte “şu adamla çalış, bu adamla çalış” diyeceğiz; onların tavsiye ettiği kişiler varsa “biz size uyalım” dedik ama bizim mesela statikçimiz belli... Ama onun dışındakilerle “sizin istediğiniz kişiler varsa, onunla çalışabiliriz, yoksa da biz önerebiliriz” dedik; orada da tasarım yani mimar ana grup... O koordinasyonu birazcık mimara atacağım. Biz tercihen kişileri belirleyeceğiz, sadece arada kontrol edeceğiz.” (firma III)

“Yani şimdi aslında şöyle: biz yapımın yanında projeyi de almışsak o zaman uygun koşullarda bir mimarla anlaşıyoruz, işi o yapıyor; bizim gösterdiğimiz elektrikçi mekanikçi falan hep ona veriyor projeleri... Bize bitmiş halde geliyor yani...” (firma IV)

“Mimari büronun koordinasyonunda işleri (*tasarımı*) yaptırıyoruz ama alt sistemler (*mühendislik tasarımları*) için çalışacakları diğer büroları da biz seçiyoruz.” (firma V)

“Mesela biz mimari proje yaptıracağımız zaman bildiğimiz, tanıdığımız mimarlık büroları ile çalışıyoruz. Onlara yaptırıyoruz, diğerlerini (*mühendislik tasarımı yapanları*) de biz belirliyoruz... herkes kendi projesini çiziyor, statikçi, elektrikçi, mimar falan... bize bilgileri, projeleri iletiyorlar. Ama projenin hazırlanması, bir araya getirilmesinde tamamen koordinasyonu mimarlar veya mimari projeciler, bürolar sağlar. Bize bitmiş halini iletir. Projenin mimari müellifi kimse o koordinasyonu o sağlar. Parasal yönünden biz ayrı ayrı parasını veririz ama projenin koordinasyonunu, asıl mimari projeyi kim yapıyorsa o sağlar” (firma VI)

“...ama biz bir iş yaptırıyorsak, o hizmeti optimumdaki bir rakamla yine aynı kalitede oradan (*bünyesinden ayrılan mimari bürodan*) alıyoruz. Koordinasyon işini de ona bırakıyoruz. Ama mimarı, mühendisi, mekanikçisi hepsi bizim denetimizde yani...” (firma VII)

“Biz genellikle concept projeyi geliştiriyoruz, kalanını bir mimari büroya veriyoruz. Elektrikçiyi, mekanikçiyi falan da söylüyoruz. O (*mimari büro*) işlerin koordinasyonunu sağlıyor, biz de müşteri ile ilişkiyi...” (firma VIII)

“(üstlendiğimiz işlerin) genelde projesini de kendimiz (*dışarıya*) yaptırıyoruz, ama müşteriyle biz muhatabız... Koordinasyonu (*mimari*) büro üstleniyor... Koordinasyon derken para işine karışmıyoruz aralarındaki ama kimin kimle çalışacağını bizim için önemli, yani uzak duramayız o kadar da...” (firma IX)

Bununla birlikte üstlendiği tüm projelerde mimari tasarım hizmetini kendi bünyesinde sağladığını belirten firma da alt sistem tasarımlarının koordinasyonunu da kendisi üstlenmektedir.

“Mekanik, elektrik tesisat dışında biz yapıyoruz. Onların ise vermiş oldukları teklifleri doğrudan mal sahibine aktarıyoruz. Onlardan teklif alıp biz üzerine bir şey koymuyoruz. Ama koordinasyon içinde ayrıca bir ücretimiz oluyor zaten...” (firma I)

7.1.2. Yüklenici Firmaların Mimari Tasarım Hizmetini Üstlenme Kararlarını Etkileyen Faktörler

Yapılan görüşmeler sonucunda firmaların mimari tasarım hizmetini üstlenme kararlarını etkileyen bir dizi faktör olduğu belirlenmiştir:

- Görüşülen yüklenici firmalar tasarımı ayrı bir uzmanlık alanı olarak görmektedir. Dolayısı ile profesyonel hizmete ulaşma hedefi firmaların tasarımı üstlenme kararlarını etkileyen faktörlerden biridir.

“... 150 milyara anlaştık; ama şehir planı peyzajı da içerisinde... uygulama projelerini filan da verecek; 260 tane konut. Ama biz yapsaydık detay olmayacaktı, belirli bir yerde kesilecekti... daha çok uğraşmak zorunda kalacaktık... burada belirli bir sistem üzerinde anlaşıp, en iyi mimarlardan birine vermeyi sonunda tercih ettik. İşin sonunda daha iyi birşey çıkacağını düşünerek ve bu adamın (*işi verdikleri mimarın*) bu işin uzmanı olduğunu düşünerek bu işi yaptık. Daha ucuza yapabilecekken daha profesyonel olsun diye bu işi ona verdik...” (firma III)

“Ayrı bir uzmanlık işi... (...) Bizim uzmanlığımız değil. Biz işin tamamen inşaat kısmını seçtik. Büro hizmeti çok ayrı bir iş. Onun için yeniden yapılanmak lazım.” (firma IV)

“Yani şimdi bu apayrı bir iş... Yani bizim esas işimiz yapımçılık yani...” (firma V)

“Kalite, yani onlar (*tasarımı yaptıkları mimari bürolar*) kendi sektörlerinde daha öne geçmişler. Daha organizeler. Daha tecrübeliler, bilgililer. Yani bunları kabul etmek lazım. Yani ben o iddiaya girmem mümkün de değil. Yani o zaman ihtisasa saygısızlık olur.” (firma VI)

“Çok çok uzmanlık gerektirmeyen işlerin projesini biz yapıyoruz ama uzmanlık gerekiyorsa hastane, çimento fabrikası gibi; bunun tasarımının sorumluluğunu alamam.(...) yani bunların ayrı erbabı var...” (firma IX)

- Firmanın tasarımı üstlenme kararı firma yöneticisinin/sahibinin aldığı mesleki eğitimden doğrudan etkilenmektedir.

“Bir kere benim mesleğim bu... İnsan mimar olduğu zaman mutlaka tasarım yapmak ister...” (firma I)

“Turizmci kalkıyor inşaat yapıyor... Ben mesleğimi yapıyorum, yani eğitimini aldığım işi yapıyorum.” (firma II)

“Daha önce, ilk dönemlerde yani, Ltd olmadan önce babam mimar olduğu için tasarım da yapmışlar...(…) işte mimardır kendisi, hem inşaatını hem projeyi kendisi yapıyor olabilir. Ama bu defa diğer hizmetleri zaten dışarıdan almak zorunda, statiğini, elektriğini mesela..” (firma III)

Buna ek olarak mimari tasarımı üstlenebilmek için firma sahiplerinin / yöneticilerinin ikinci kuşak temsilcilerinin tasarım geliştirmek için gereken alanlarda mesleki eğitim almaktadır.

“Şimdi bizde de mimarlar mühendisler yetişti, çocuklar tabii büyüdüler, mesela abimin kızı mimar, iç mimarlık üzerine master da yaptı. Şimdi M. Elçilik binasının taahhüdünü aldı, şimdi onun hem projesini hem yapımını komple yapacağız.” (firma V)

- Firmaların tasarımı üstlenme kararlarında müşteri talepleri belirleyici olmaktadır.

“Tasarım hizmeti genelde vermiyoruz. Sadece böyle bir talep olursa tasarım hizmeti veren firmalardan yardım alıyoruz... Bize genelde konut için talep geliyor. Daha büyük işlerde otel gibi, zaten proje yapılmış oluyor. İş sahibi “tasarımı bu yapacak, mekaniği bu çizecek” derse bir şey denmez.” (firma IV)

“Onda da şöyle bir şey var, çok, bazı projelerde “*projeyi yüklenici yapsın*” diye bir şart varsa sözleşmede, o zaman yapıyoruz.” (firma IX)

Benzer şekilde firmaların faaliyet gösterdiği pazarda talebin daralması, tasarım işini üstlenme kararlarında değişime sebep olabilmektedir.

“Şimdi ondan sonra da bakın şimdi şu bulvara, bulvarda artık bizim, Türkiye’nin büyük işverenlerin benzeri talepleri artık yok denecek kadar azaldı. Doydu çünkü herkes büyük işverenler, ihtiyaçlarını karşıladılar... Bunun dışında artık konut başladı mesela... O konut ve konutun kendi pazarı... Biz de ayırdık mimari büroyu...” (firma VII)

- Örneklem dâhilinde görüşülen firmalar tasarım hizmetine olan talebin süreksizliğine ve tasarım hizmetini üstlenmenin maliyetine dikkati çekmektedir. Bu durum firmaların tasarımı üstlenme kararlarında belirleyici olmaktadır.

“Şimdi şöyle: tasarım bürosu değiliz biz. Yaptığımız inşaatın projesini yapıyoruz. Yaptığım bir inşaat sürüyor 1,5 sene, projesi sürüyor tasarımı sürüyor 1,5 ay. Ben 1,5 aylık süre için adam istihdam etmek istemiyorum” (firma II)

“Proje işlerinin hepsini out-source etmek (*dışarıya vermek*) bize biraz daha mantıklı geliyor. Hem daha ucuz, yani burada uğraşmaktan daha ucuz... (...) Bir kere işinin sürekli olması lazım. Yani hem elektrikçisi, hem makine tesisatçısı, hem statikçisi hem de mimarını kendi bünyesinde barındırıp, onlara sürekli iş yaratıyor olması gerekiyor: hem büroda hem de şantiyede...” (firma III)

“İyi tasarım yapabilmek için iyi bir tasarımcıyı barındırmak lazım, onun da maliyeti çok yüksek... (...) İnsanları uzun vadede tutmak karlı olmuyor dolayısı ile. Ayrı bir yatırım işi.” (firma IV)

“Bunun bir masrafı var bize, kalifiye personel bir kere...(…) Çünkü süreklilik yok, proje 2 yıl sürüyor, tasarım 2 ay. Dolayısı ile sürekli tasarım ekibine gerek yok. Yani maliyetini kurtarmıyor ki...” (firma VIII)

“...şöyle söyleyeyim, ortalama diyelim ki, iki yılda bir otel yapıyorsunuz, bir otel yapmak için hem mimari projeciyi hem statik projeciyi sürekli içinizde barındırmak, onu dışarıya yaptırmaktan daha pahalıya mal oluyor.” (firma IX)

Buna ek olarak tasarımın maliyetinin artarak zaman içinde firmayı zorlaması firmaları tasarım hizmetini üstlenme kararlarını gözden geçirmeye itmektedir.

“Ama 4–5 sene öncesine kadar yanımızda mimar da çalıştırırdık. Ama artık vaz geçtik. Onun maliyeti bizi kurtarmıyor.” (firma V)

“bu mimari büro şirketin statüsünde pahalı olmaya başladı... Yani verimiyle ona harcadığımız para arasındaki denge aleyhte çalışmaya başladı... (...) E tabi ekonomik, yani fayda yarar falan... yani her şeye rağmen biz bir ticarethaneyiz. Yani zarar edecek bir departmanınızı düşünmek zorundasınız. Aynı hizmeti bir başka metotla alabiliyorsanız, siz de onu denersiniz... Biz onu deniyoruz şimdi...” (firma VII)

- Firmalar tasarım işini üstlenme kararının projenin kapsamına ve boyutuna göre şekillendiğini ifade etmektedir. Bir firma üstlendiği hizmetlerin küçük projeler olması sebebiyle mimari tasarımı üstlenmek için ayrı bir yapılanmaya gerek duymadıklarını; bir diğer firma ise iş büyüdükçe ve karmaşıklıklaştıkça tasarımı dışarıdan almanın daha avantajlı hale geldiğini belirtmektedir. Bu konudaki bir diğer görüş ise büyük ve kapsamlı projelerde yüklenicinin projeye dair tüm hizmetleri vermesinin daha avantajlı olduğudur.

“...kendimiz proje üretmiyoruz yani... projeler büyüdü, yetişemiyoruz...” (firma III)

“Çok büyük iş olsa o tür bir departman da kurarsınız. İş ekibi getiriyor, ekip de imalatı. O tür bir iş olsa tabi ki kurardık. Ama bizim işlerde çok da etkilemiyor. Dolayısı ile gerek yok. Büyük projede bütün hizmetleri verebilmek lazım...” (firma IV)

“Yani biz baş edebiliyorsak (tasarımı) yaparız, ama proje sophistikeyse veya iş çok büyükse işi uzmanına bırakıyoruz.” (firma IX)

- Öte yandan tasarım hizmeti vermeyen KOBİ statüsündeki firmalar, projeye dair tüm hizmetleri üstlenilebilmesi için firma büyüklüğünün önemli olduğunu belirtmektedir. Tasarım hizmeti veren diğer iki KOBİ ise yukarıda ifade edildiği gibi bu durumu firma sahiplerinin mimar olması ile açıklamaktadır.

“Bir firmanın bu tür projeleri kendi bünyesinde çözebiliyor haline gelmesi için ciddi çok büyümüş olması lazım.” (firma III)

“Bir Enka 3 bloka sığmıyor. Gama binalara sığmıyor. İnşaatın bütün bölümlerinde departmanlaşmışlar, her hizmeti veriyorlar. Ve proje maliyetleri bize göre tabi ki düşük. Ama biz şu anda öyle bir şey yapsak tam tersi olacak, proje maliyetimiz yükselecek.” (firma IV)

“Yani (*firma*) büyüdükçe işler artar... Ona göre yapılanabilirsin tabi. O zaman tasarımı da üstlen, yapımı da.. Biz de onu yapmaya çalışıyoruz şimdi.” (firma V)

- Firmalar proje süresini minimize etmenin mimari tasarımı üstlenme kararında belirleyici rol oynadığını ifade etmektedir.

“Şimdi ben oturup da çizim yaparsam... (*sorun yaşarım*) Bu benim atıyorum bir haftamı alacakken, onların iki gününü alıyor. Bu büyük bir kazanç bizim için.” (firma II)

“Veya bir mimar bulup, yetenekli bir mimar büroya alsak (*tasarımı*) burada mı yapsak dedik; ne çıkacağını bilemiyoruz. Yani çalışacağız, uğraşacağız; yani zaman da bizim için sonuçta önemli...” (firma III)

7.2. İş Çevresinin Yüklenici Firmaların Rekabetine Etkisi ve Mimari Tasarım Hizmetleri

Bölüm 3’te ele alındığı gibi, firmaların rekabetçi iş çevresi bugüne kadar birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve konuyla ilgili çok sayıda model geliştirilmiştir. Tez çalışması kapsamında analitik çerçeve olarak Porter tarafından önerilen ve çok sayıda araştırmacı tarafından da kabul gören “5 rekabetçi güç modeli” tercih edilmiştir. Modelin uyarlanması aşamasında, sektörün kendine özgü özellikleri göz önüne alınarak modelde bazı değişiklikler yapılmıştır. Bina üretiminde ikame mal ve hizmet tanımı, dördüncü bölümde de belirtildiği gibi son ürün ve hizmetten çok, üretime girdi sağlayan ara ürün veya hizmetleri ifade etmektedir. Örneğin bir konutun fonksiyon itibari ile ikamesinin olması mümkün değilken farklı yapı malzemeleri veya yapım sistemleri arasından tercih yapmak mümkündür. Öte yandan bazı araştırmacılar sektördeki farklı proje teslim sistemlerini ikame hizmet olarak tanımlanabileceği belirtilmektedir. Bu bakış açısından yola çıkarak tez çalışmasında ikame mal ve hizmetlerin rekabetçi iş çevresine etkisi alternatif proje teslim sistemlerinden “geleneksel sistem” ve “tasarım-yapım sistemi”ne paralel olarak ele alınmış ve bu tercihin iş çevresindeki ilişkilere etkisi incelenmiştir. Dolayısı ile görüşülen yüklenici firmaların rekabetçi iş çevresi ve mimari tasarım hizmetlerinin etkisi dört ana başlık altında incelenmiştir: (i) müşterilerle ilişkiler, (ii) rakiplerle ilişkiler (iii) pazara yeni giren firmalarla ilişkiler, (iv) tedarikçilerle ilişkiler.

7.2.1. Müşterilerle İlişkiler

Müşterilerle kurulan ilişkilerin rekabet bağlamı, müşterilerin pazarlık gücü noktasında önem taşımaktadır. Tez çalışması kapsamında görüşülen yüklenici firmalar müşterilerin pazarlık gücünü – dolayısı ile kendi rekabet durumlarını –

etkileyen çok sayıda faktör tarif etmiştir. Bu faktörlerin belirli başlıklar altında toplanabileceği görülmektedir.

7.2.1.1. Pazardaki Rekabetin Yoğunluğu

Yapılan incelemeler sonucunda görüşülen firmaların müşterilerin pazarlık gücünü, aynı pazarda faaliyet gösteren yüklenici firma sayısı ile; başka bir ifade ile pazardaki rekabetin yoğunluğu ile ilişkili olarak ele aldıkları görülmüştür. Rakip firma sayısındaki artış müşterilerin çalıştıkları yüklenici firmayı ikame etmesini kolaylaştırmakta ve müşterilerin pazarlık güçlerini artırmaktadır.

“(müşterilerin bizim firmanın sunduğu hizmetleri başka firmalardan alma şansı) Çok fazla değilse de var. Firma sayısı da aynı şekilde, bize benzer firma (*belirli bir alanda uzmanlaşmış firmaları kastediyor*) çok yok ama yine de var. Eee müşteriler de bunu kullanıyor yeri geldiğinde fiyatı kırdırıyor; bizi bize boğduruyor.” (firma I)

“(müşteriler bizim firmanın sunduğu hizmetleri başka firmalardan) Alabilir tabi... Sürüyle firma var piyasada...” (firma II)

“... Bizim işleri yapabilecek çok fazla firma var aslında! Yani yeri geldiğinde müşteri bunu kullanıyor...” (firma III)

“Müşteri tabi ki (*ikame*) edebilir, çok fazla firma var bizim gibi...” (firma IV)

“tabi ki edebilir, iki dudağının arasında yani... Bu kadar çok firma olunca adam (*müşteri*) istediğini seçebiliyor...” (firma V)

“İkame edebilir tabi ki, başka firmalar da var (*bizim gibi*), GAMA, Koray, Enka, Gürış gibi. Aslında bunların sayısı da sınırlı ama işimizi alabiliyorlar yine de...” (firma VIII)

7.2.1.2. Müşterilerin Özellikleri

Firmalar müşterilerin pazarlık gücü konusunda müşteri tipine göre bir ayırım yapmaktadır. Kamu sektöründeki müşterilerin pazarlık gücünün koşulsuz olarak müşteriden yana olduğunu belirtmektedir. Firmaların kamu müşterilerinin koşulsuz gücüne yönelik ifadelerinde haksız rekabet ortamına göndermeler olduğu görülmektedir.

“Müşteri ne isterse onu yapıyorsunuz. Sizin doğrularınız önemli değil. Kaç firma (*müşteriye*) ben senin dediğini yapmam diyebilir ki? Çok azdır.” (firma IV)

“tabi ki (*ikame*) edebilir, iki dudağının arasında yani... (...) Adam o makama oturdu mu bir kere istediğine istediği işi verebilir... Yani idare gözünü karartmışsa, şimdi o en uygun teklif, işi kime istiyorsan verme kapısını açıyor sana...” (firma V)

“Ama kamuda adam kime isterse işi ona veriyor, ne yapmanız bağlayamazsınız yani...” (firma IX)

Firmaların müşteri tipi konusunda yaptıkları ikinci ayırım müşteriyle sözleşme ilişkisi olması veya anonim müşteriye hizmet veriyor olmasıdır. Firmalar sözleşme ilişkisi

içinde oldukları müşterilerin aksine, ortalama talebi tahmin ederek arzı gerçekleştirdikleri anonim müşterilerin pazarlık güçlerinin dolaylı olduğunu belirtmektedir. Başka bir ifade ile inşa edilecek binanın fiyat ve kalite gibi özellikleri o bölgede yaşayan ortalama müşteri profiline belirlenmektedir.

“Şimdi bir kere müşteri belli değildi (*yap-satta*)... Türk toplumunda, İstanbul’da, o yörede insanların kaç çocuklu olabileceğini, kaç oda isteyebileceğini, işte açık mutfak, kapalı mutfak gibi taleplerinin nasıl karşılanabileceğini düşünüp ona göre tasarladık. Ve bir şeyden de ödün vermedik, var olan en iyi şeyleri kullandık: ha sonunda kar edemedik, çünkü biz talep edilenden fazlasını koyduk projede... ama müşteriler beklediğimiz gibi davranmadı.” (firma I)

“Yap-sat işi gibi müşterisi belli olmayan işlerde nerede ne işin gideceği ve nasıl yapılacağı belli. Neresi pahalı biliyorsunuz. Örneğin Ümraniye’de yap-sat arsa karşılığı %50 bina yapabiliyorsunuz ama Fenerbahçe’de %70. Onu zaten vatandaş da bizden daha iyi biliyor. Yani adam (*müşteri*) alacaksa alıyor, almayacaksa elinde kalıyor zaten...” (firma IV)

“Müşterinin belli olmadığı durumlarda mesela yap-sat işinde orada, arsa neredeyse zaten oluşmuş bir durum var, bir pazar var. Şu kalitede bina buna satılır diye biliyorsunuz. Her bölgenin, mahallenin fiyatı, parası belli zaten. Örneğin insanlar depremde önce statığe hiç bakmıyordu, sonra herkes statikçi kesildi. Son zamanda yine geriye dönüş var insanların yine binanın kalitesiyle ilgilenmiyor.” (firma IV)

7.2.1.3. Müşteri Memnuniyetinin Etkisi

Firmalar müşteri memnuniyetinin sağlanmasının, sonraki projelerde müşterilere karşı pazarlık güçlerini artırdığını ifade etmektedir. Müşterilerle sorun yaşamayan firmalar, faaliyet gösterdikleri pazarda bunun avantajından faydalandıklarını belirtmektedir.

“... yani bizde çürük yumurta çok; o işin daha önce de benzerini yapıp bitirmiş olmak bir en önemli avantaj. Yani hiç bir sarf malzemesinin alımında devlette benzer iş sormazlar, üretim kapasitesini sorarlar belki... ama müteahhitlikte ihaleye girerken mutlaka benzer iş sorarlar. Özel sektör de sorar bunu, kamu da sorar. Benzer iş yaptın mı, bitirdin mi? Haa bitirdiyse “bak şuraya iş yapmış bak, bitirmiş, hem de sorunsuz bitirmiş” derler... “O adamlar çok kıldır, çok inceler; bak onlara iş yapmışlar, demek ki bize de iş yapabilir...” (firma III)

“Ekiplerle kendimiz muhatabız, satın almamızı kendimiz yapıyoruz. Yani tamamen işin arz ve talep kısmı kendi elimizde... Müşteri de bunu görüyor, yani diyor ki “bu adam bu işi iyi yapıyor” diyor. “Bununla çalışabilirim ben” diyor. Bitirdiğimiz işlere bakıyor, sorun yok, kavga yok...” (firma IV)

“Ya, kaliteli iş yapmak; vaktinde iş yapmak; optimum rakamlarla iş yapmak... bunları yaptığımız müddetçe size işini emanet etmiş insanın sizden memnun olmaması mümkün değil. Sizi bir sonraki işte bile arar o adam...” (firma VII)

“Bizim (*rekabet*) gücümüz yani... İşveren bir müteahhit firmadan iyi iş bekler... Biz bugüne kadar iyi iş yaptık, kimseyle itilafımız olmadı... 50 senedir... Yarım bıraktığımız bir işimiz olmadı... Mahkemelik olmadık. Bunu değerlendirir müşteriler...” (firma VII)

Öte yandan görüşülen firmaların tamamının müşteri memnuniyetini sağladıklarına inandıkları görülmektedir. Bu durum “*tavsiye ile iş alma*” veya “*aynı müşteriye birden çok iş yapmalarının*” temel gerekçesi olarak görülmektedir.

“Mesela ben aynı insanın üçüncü dördüncü projesini yapıyorum. Memnun kaldı demek ki yine bana geliyor. Dolayısı ile birinciden ve ikinciden memnundu demek ki üçüncü ve dördüncüyü de yaptırdı... (...) Ama genellikle de işlerimiz hep referanslıdır. Yani ancak birileri bizi refere ettiği için müşteri bize gelir.” (firma I)

“(Müşteri memnuniyetini sağlıyoruz) Tabi tabi, o sayede genelde zaten, referanslarla iş akıyor. Neredeyse hep aynı adamlara iş yaptık bile diyebilirim.” (firma II)

“Bizim son 10 yıl içinde bu tür büyük iş yaptığımız kanallar sayısı, yani 5’i geçmez... Genelde hep aynı müşterilere iş yapıyoruz.” (firma III)

“Zaten yeni işler referans-tanıdık-eş dost ilişkisi ile gediği için hep böyle. İş yeri-boya fabrikası-oteller- deprem için apartman testleri, artı proje, artı takviye yapımı ve konut işlerini hep böyle yaptık.” (firma IV)

“Genelde aynı kurumlara iş yapıyoruz zaten. Özellikle davet usulü ihalelerde bizi atlamayanlar var. Yıllardır yaptıklarımız ortada, e adam memnun; yani gene çağırıyor...” (firma V)

“Senelerdir öyle (aynı müşterilere iş yapıyoruz). İş bizi buluyor. (...) Mesela biz yeni bir fabrika yaptık, Gebze Organize Sanayi Bölgesinde, sonra onların yine Organize Bölgesinde bir fabrika yaptık. Şimdi onun sahibiyle biz dostuz. Niye? Kusursuz, üzülmeden iş bitti. O tabi bu sefer başkasına söylüyor, “eğer onlara verirsen rahat edersin” diyor. Size iş bulup geliyor...” (firma VI)

“Bunun örnekleri önümüzde, T Grubuyla (tanınmış bir şirketler topluluğu) yaptığımız iş 600 milyon dolar civarında... Üniversite, iş merkezi,, okul, otel (...) Eğer bu aile (şirketler topluluğu) bizden memnun değilse bunu yapmaz (yeni işler vermez). Yani büyük müesseselerin işleri eğer birden fazlaysa mutlaka ilk işimizi biz onlara beğendirmişizdir, ikincide bizi yeniden çağırışlardır.” (firma VII)

“Bir işi yapıyorsun, ikincisine girerken adam diğerlerinden eskilerden bilgi alıyor; soruyor onlara... Öncekiler memnunsu işin kolay, işi almaya bir adım daha yaklaşıyorsun... Aynı müşteriye birden çok iş yapmak, bazen oluyor. Mesela özellikle hastane projelerinde bazı gruplar düzenli olarak bizimle çalışmayı tercih ediyor.” (firma VIII)

“Yani turizm de biz onu (müşteri memnuniyetini sağlamanın avantajını) sürekli yaşıyoruz... Aynı müşteri ile beraber 4-5 tane otel yaptık yani...” (firma IX)

Görüşülen firmalardan bir tanesinin, müşteri memnuniyetinin sonucu olarak; müşteri ile birlikte hareket ettiği ve müşterinin girdiği yeni pazarlarda onun sayesinde ihalesiz iş almaya başladığı görülmektedir.

“Ha Ş.firmasına (özel bir şirketler topluluğu) iş yapıyoruz biz, Ş. firması ihalesiz iş verir bize, senelerdir... Hala da öyle... (...) O bakımdan Ş. firması senelerdir hiçbir bakımdan ihale etmez. Çünkü üzülüyorlar, diyorlar ki “sana bir iş verdiğimiz zaman biliyoruz ki biz bu iş zamanında en güzel şekilde bitecek. Niye başkasını arayalım ki?” (firma VI)

7.2.1.4. Enformel İlişkilerin Rolü

Öte yandan müşteri memnuniyeti sağladığını düşünmesine rağmen bazı firmalar ise referans veya tavsiyeyle iş almanın bazı durumlarda güç olduğunu vurgulamaktadır. Bu noktada esas etkenin referans sahibi olmaktan çok “doğru insanlarla ilişki kurabilmek” ve “doğru insanların referansını alabilmek” olduğunu savunulmaktadır. Başka bir ifade ile müşterilere karşı pazarlık gücünün artırılmasında formel

(doğrudan işle ilgili) ilişkilere ek olarak, enformel (iş dışı) ilişkilerin de önem kazandığı anlaşılmaktadır. Özellikle kamu projelerinde doğru insanlarla ilişki kurmak yüklenicilerin müşteriye karşı pazarlık gücünü artırmaktadır.

“Tavsiyeyle olmuyo da, yani “bu adam benim işimi yaptı, senin de işini yapsın”ı iş dünyası pek de hoş karşılamıyor. Aynı şeyi mesela biz de taşeronlarımız için pek istemiyoruz yani. “Gitsin benim müteahhit arkadaşımın işini yapsın, çok zorda kalırsak yapsın”. Yani ama normalde “bana yaptığı işi ona yapmasın yani” diye düşünüyorsun. Aynı şeyi benim müşterim de düşünüyor muhtemelen. Veya “bana kanalize olsun, benimle uğraşsın” istiyor, o yüzden hani tavsiyeyle pek olmuyor ama aynı ortamda bulunma ile aynı ortamda tanışma ile o kanal yaratılabiliyor... Biraz hani ikili ilişkiye dayanıyor, biraz kurcalayacaksın, araştıracağını, o ortamlara gireceksin, onlarla yiyip içeceksin, kayak yapacaksın falan... Ben kayak dersi aldım sırf bu yüzden... Ben bunu yapıyorum, mesela şimdi başkaları sohbete gidiyor, hani var ya sohbetler... Amerika’daki adamın (*bir cemaat liderini kastediyor*) grupları toplanıyor falan... Bize uymuyor böyle işler... Biz Ege’liyiz...” (firma III)

“Tam referans olarak değil de yani şöyle oluyor: kamu işi olunca adam referanstan çok iş bitirmene bakıyor. İş bitirmiş misin, önce buna bakıyor; sonra nasıl bitirmişsin diye bakıyor. Yani hatta bazen onların sevmediği birileri ile sen de takışmışsan, senden iyisi yok; ama iş (*bir önceki işi kastediyor*) kötü bitmiş... Olsun, sen artık onlara daha yakın oluyorsun... Yani iyi referanstan çok “*doğru adamın referansı*” daha önemli kamuda...” (firma V)

“Yani referans bir yere kadar etken, fiyat daha önemli ama o (*referanslar*) da bir gösterge... Bir de tabi kimden referans aldığın var... Şimdi iktidara iş yapmak isteyen adam muhalefetten hamili kart alırsa olmaz... Kamu da avantajımız bağlantılar daha çok... Mesela bizim Ahmet Bey (*ortak*), yıllarca bürokratik yapmış; dolu bağlantısı var. Bize referans oluyor onun geçmişi...” (firma IX)

Firmalardan müşterileri ile aralarındaki güven ilişkisi sayesinde sorun yaşamadıklarını, yaşanan sorunları da kolaylıkla aşabildiklerini ifade etmiştir. Dolayısı ile müşteri ile kurulan güven ilişkisi yüklenicilerin pazarlık gücünü artırmakta ve hatta mevcut projelerin sorunsuz tamamlanmasının yanı sıra yeni iş almanın da kapısını açmaktadır.

“Ya bir bina biter, tamam mı, çatıdan bir parça bir su akar, biz onu takip eder yaparız tekrar. Olur böyle şeyler yani, önemli olan çözmek bunları... (...) Hiç problem yaşanmadı ki, neredeyse hep aynı müşterilerle çalışıyoruz. Kazandığımız parayı buna borçluyuz.” (Firma II)

“... anlaşmazlığa düşüp de bıraktığımız iş yok; hatta kesin kabul olduktan sonra bile “ya şurada şöyle bir eksik var” dendiğinde koşu koşu gidip yaparız. 10 sene önce yaptığımız işin bilmem neresinde birşey olmuş; gidip yapıveriyoruz yani... ama biz kazanıyoruz aslında, yani adam (*müşteri*) bizi unutmuyor.” (Firma III)

“İnşaat işi olup da sorunsuz iş olmaz. Ama geçici sorunlar. Telafisi var. Büyük sorunlar olmadı. Maddi yansımalar da oluyor. Örneğin bu binada çatıyı açtık, yaz günü yağmur yağdı. Şans... Müşteri kaynaklı problem hiç yaşamadık. Çünkü hep işin içinde ve başındayız. Her konuşmayı biz yapıyoruz, o da bize güven duyuyor...” (Firma IV)

“Ama bizim bazı müşterilerimiz var, bizi dışarıdaki başka firmaya değişmez. Çünkü onlar yeri geldi, mesela bir projede çok ciddi sıkıntıya düştüler, bize çok ciddi borçları birikti, tam kriz öncesi, 2001 krizi öncesi 1,3 milyon dolar alacağımız birikti aynı adamdan. Çok büyük bir para bizim için... ama biz sesimizi çıkarmadık, mesela o adam onu unutmaz... eğer başka bir firma olsaydı bizim yerimizde, mahkemeye verirdi; bugün o adamın elinde ne var ne yok gitmiş olabilirdi... o proje bitmeyebilirdi, bunu bilen bizi değiştirmez kimseyle...” (firma V)

“Biz ciddi ve güvenilir olduğumuza inanıyoruz yani; yaptığımız işi zamanında yapıyoruz; işte bir tane çekimiz geri dönmemiştir, bir tane işimiz yarım kalmamıştır. Ufak tefek aksaklıklar olsa da yani sorun olmaz müşteri ile...” (firma VII)

“Onun dışında adımız en büyük sermayemiz; P. İnşaat denince, herkes kimle iş yaptığını biliyor, sorun yaşamıyor...” (firma VIII)

7.2.1.5. Mimari Tasarımın Rolü

Görüşülen firmalar mimari tasarımı üstlenmelerini, projenin diğer aşamalarını da almak için bir adım olarak görmektedir. Dolayısı ile yapım işini alabilmek için müşteriye karşı paket olarak projeye dair tasarım gibi diğer hizmetleri vermek firmaların müşteriye karşı pazarlık gücünü artıran bir yol olarak görülmektedir.

“Başarılı bir tasarım öncelikle uygulamanın ilk adımını oluşturuyor. Çünkü uygulama da bir yerde koordinasyon, bir düzen... Onun içinde tabi siz birinci adımda projelendirme için verdiğiniz sözleri tutuyorsanız, bunun devamında da tutacaksınız demek oluyor ve malikin güvenini sağlıyorsunuz. “ (firma I)

“Benim iyi tasarım yaptığımı güvenerek inşaatını veren insanlar oldu. Başkası da gelip yapar ama, müşteri diyor ki “hayır, her şeyi bu adam yapsın”... Gereklilikten çıktı. Veya yani diyorum ya işi aldığın adamlar hatta yeni tanıştığın adamlar geçmişten gelen adamlar. Böyle bir yerim var diyorum, “e projesini de ben yaparım” diyorum. Zaten bazı işlerde de projesini yapıyorum, ondan sonra inşaatına (*yapım işine*) giriyorum yani. Aslında proje kapısı inşaatı yapmak için iyi bir yol tamam mı... genelde insanlar proje yaparken mal sahibi ile diyaloga giriyorlar, sonra inşaatçı aranmaya başlıyor. Ben ilk önce projeci kimliğimle girdiğim zaman işe ve güzel ve beğenilen bir proje yaptığım zaman da direk olarak inşaatı rahatlıkla alabilirim.” (firma II)

“Tabi ki, bir kere müşteri karşısında tek muhatap görmeyi tercih ediyor. (*nitelikli tasarım*) Sorunsuz bir yapım sürecini getiriyor, o da maliyeti düşürüyor, müşteriye memnun ediyor. Dolayısı ile yeni işler geliyor. Referansın pozitif oluyor.” (firma VIII)

“Yani yapım işindeki başarı işi getiriyor... Ondan sonra tabi diyor ki “tasarımı da sen yap”, diyor ki “ben şöyle bir şey yaptıracağım...” (firma IX)

Bununla birlikte firmalardan bir tanesi, yüklenici firmaların sadece müşteriye karşı pazarlık gücünü artırmak üzere tasarım hizmeti vermek üzere yeniden yapılanmalarının, tasarım kalitesi üzerinde olumsuz etkileri olabileceğini belirtmektedir.

“Fakat bence firmalar, büyük firmalar; özellikle konut üreten firmalar, kendi bünyelerinde mimari büroyu oluştururken tek amaçları var: 1. telif hakkından kaçmak: yani mimarın dominant bir unsur olmasından kaçmak; 2. maliyeti düşürmek, proje maliyetini düşürmek. Kaliteye bakınca, tabi kalite de paralel olarkten düşüyor...” (firma I)

Öte yandan bazı firmalar nitelikli tasarım geliştirilmesini proje ölçeği ile ilişkilendirmektedir. Başka bir ifade ile projeler ve projeyi üstlenen firmalar büyüdükçe –görel olarak- daha başarılı mimari tasarımların geliştirildiği ifade edilmektedir. Bu durum yüklenici firmaların müşteriye karşı pazarlık gücünü artırmaktadır.

“Bir de toplu konutlar var. Ee onlarda da büyük proje olduğu için tasarımları zaten iyi. Bu sayede müşteriler kuyruk oluyor kapıda... Ölçek küçüldükçe problem artıyor, çalışan ekipler ve para hırsı binanın kalitesini ve tasarımını düşürüyor. İş büyüdükçe daha profesyonelleşiyor.” (firma IV)

“Bizim için sorun yok. Ama küçük firmalar, yani mimari tasarımı bence doğru kullanamıyorlar. Ona para harcamak istemiyorlar, hâlbuki kendileri kaybediyorlar... İş kaçırıyorlar...” (firma VII)

Mimari tasarım yüklenici firmalar tarafından bir “*pazarlama*” aracı olarak görülmektedir. Dolayısı ile beğenilen bir mimari tasarım müşteriyi etkileme gücü sebebiyle müşterilere karşı yüklenici firmaları avantajlı konuma getirmektedir. Burada dikkat çekici olan firmaların tasarlanan ürün kadar ürünü temsilen hazırlanan çizim ve maketlerin de müşteriyi etkilemesini bekledikleridir.

“... bence sadece prezantasyon (*sunum*)... Sadece odur. Çok ender olarkten, işte “biz mimar Ahmet’le çalışıyoruz” diyerekten, isimle öne çıkarsa, belki, ama o çok ender... Genellikle bir prezantasyon, bir fotoğraf, bir üç boyutlu görüntü yanına... İşte, nasılsa karşıdakiler (*müşteriler*) iştahlanır, işte orada ona (*tasarıma*) bir resim diye bakıyorlar...” (firma I)

“Mesela bugün şu gördüğün konut projesi (*masadaki paftaları gösteriyor*) tasarımın başarısıdır. Teşebbüs ve para olacak, ama ondan sonra müşteriye yaklaşım tamamıyla tasarımın becerisi var. Öyle bir tasarım var ki ben gidip orada yaşamak istiyorum. Yani bana bunu dedirten tasarım...” (firma VI)

“Şimdi bakın; bir projeyi eğer sıfırdan size emanet etmişlerse, sizin ilk isteyeceğiniz şey projenin programıdır. O programı alırsınız, güvendiğiniz biri (*mimar*) ile iyi bir avan projeyi yapmaya gayret edersiniz. Ama ona biraz da vitrin katmak zorundasınız. Nedir bu vitrin dersiniz; iyi yapılmış güzel bir perspektif, iyi yapılmış güzel bir aksanometrik görünüş. Eklerle müşteriyi tavlama mı dersiniz veya müşteriye güzel bir takdim ile iyi bir hizmet vermek mi dersiniz, ne dersiniz deyin. Bana göre hizmetin başlangıç şekli budur. Bakıp etkilenmek. Etkilenmişse o insan sizin hizmetinize devam kararı verecektir. İşte siz o zaman artık kendi profesyonelliğinizi bunun yanına ekleyerek müşteriyi memnun edeceksiniz.” (firma VII)

“Bir kere mimari tasarımda fonksiyon çözümü önemli tabi ama birazı da makyaj... Yani müşteriyi ikna ediyorsa tamamdır o (*tasarım*).” (firma VIII)

Öte yandan, özellikle anonim müşterilerin talip olduğu yap-sat tipi projelerde, müşterilerin firmaya olan güveni mimari tasarım önüne geçmektedir. Başka bir ifade ile müşterilerin satın alma kararı, kâğıt üzerinde gördükleri mimari tasarıma göre değil; bitmiş binaya göre verilmektedir. Dolayısı ile spekülatif pazarda tasarlanacak yapının temsili şematik anlatımlarından çok tasarlanan ürünün kendisi bir pazarlama aracı olarak kullanılmaktadır.

“Anlayan için çok önemli tasarım işi, özellikle yap-satta. Ama insanlar genelde binanın kendini görmek istiyor. Çünkü yıllardır inşaat sektörünün ünü kötü, dürüst çalışmamış sektör. İnsanlar hep kandırılmış. İnsanlar inşaat sektörüne güvenmiyor. Siz ona ne kadar proje sunarsanız sunun, o beğeniyor anlaşıyorsunuz ama sonunda hep “yap da göreyim” diyor.” (firma IV)

“Adam (*rakip firma*) yaparım dedi, öyle bir maket vardı ki bizim hanım bile düşündü bir ara... paraları topladı; bak hala temeli duruyor 4 senedir...” (firma V)

Buna ek olarak, yüklenicinin bitirdiği projelerin mimari tasarımı, aynı -özellikle spekülatif- pazarda geliştireceği diğer projeler için referans oluşturmaktadır. Bu durum örnekleme yap-sat tipi proje üretimi yapan KOBİ'ler tarafından belirtilmektedir.

“Şu arkadaki binayı ben yaptım. Yani ondan sonra 4 bina daha yaptım bu sokakta... Orada yani tasarım sattı kendini... Mesela balkona barbeküyü ilk ben koydum burada... Bir de esas cephesini sevdi insanlar. Diğer binaları satarken “mavi cephe binayı yapan firma” olarak nam saldı yani... (gülüyor).” (firma II)

“Dedim ya, burada (görüşme yapıldığı dönemde yapımı devam eden projede) bir önceki binanın meyvelerini yiyoruz. O binayı tasarlayan arkadaş (mimar) iyi iş çıkardı, biz de yine onunla çalışıyoruz. Öbür binadan etkilenen müşteriler ev almak için buraya yöneliyor.....” (firma III)

Spekülatif pazardaki müşteriler, yatırım amaçlı satın almayı düşündükleri yapılarda; satın alma kararını genellikle bütçelerine ve projenin karlılığına göre vermektedir. Dolayısı ile müşterilerin satın alacakları binayı alma sebebi (yatırım yapmak veya yaşamak) mimari tasarım müşteri üzerindeki etkisini dolayısı ile müşterinin pazarlık gücünü belirlemektedir.

“Adam (müşteri) büroya girdi mi ben anlıyorum duruşundan, bu alır bu almaz diye. Geliyor, cebinde parası var; burası ona ne kazandırır bakıyor, uyarı tamam. Ama bazen geliyor, incik cıncık projeyi inceliyor; makete bakıyor... Binayı görmek istiyor. Ben makete eşyasını sıdırmadığı için vazgeçenini biliyorum” (firma III)

“Krediler düştü, insanlar has bel kader yatırım yapayım diyor. Geçici bir talep artışı var, betondan para kazanıyor insanlar... ama uzun süre gideceğini düşünmüyorum çünkü anormal ve gerçekçi değil. Dolayısı ile ne yapsan gidiyor. Tasarım falan önemli değil.” (firma IV)

“Konut en önemli yatırım araçlarından malum. Adam alırken finansmanı ön plana çıkarıyor, yani dolar mı alsa ev mi diye karar verirken tasarıma bakmaz. Ama hangi evi seçeceğini belirlerken belki önemli olur ama bence mesela iyi konumlu konut, iyi tasarlanmış konuta tercih edilir; çünkü diğeri daha çok kazandırır. Hâlbuki adam oturacaksa içinde her şeyine bakıyor... En ince detayına kadar... Tasarımı da dâhil...” (firma VIII)

7.2.2. Rakiplerle İlişkiler

7.2.2.1. Pazardaki İş Hacmi

Yüklenici firmalar faaliyet gösterdikleri pazardaki iş hacminin rekabet ortamını doğrudan etkilediğini ifade etmektedir. Başka bir ifade ile pazardaki talebin durumu ve rakip firma sayısı firmaların rekabet gücünü belirlemektedir.

“(rakip firmaların varlığı) Tehdit tabii... Bir kere bizim kar marjımızı düşürüyor en başta. Yani ben çok daha karlı ve rahat iş yapabileceken, bu defa daha kendimi sıkarak fiyat vermek, daha maliyetlerimi düşürerek fiyat vermek zorundayım. Maliyet açısından en büyük rekabet. İş kapasitesi açısından da tabii tehdit oluşturuyor.” (firma II)

“Git gide artıyor rekabet. Pasta küçülüyor ama firma sayısı artıyor. Yapılan bir araştırmada yanılmıyorsam, inşaat sektörünün %40'ını konut oluşturuyor; %60'ını da işte altyapı, sulama

vb. işler oluşturuyor. Bu %40'lık dilime inşaat firmalarının %80'i talip... Bir tarafta işte 2 firmaya 1 iş düşerken, öbür tarafta 1 firmaya 3 iş düşüyor.” (firma III)

“Ortamda eskiden yoktu ki kimse, az insan vardı. Yani bizim fırsatlarımız çoktu, ama yokluklar da çoktu. Ben sabah 5'te 6'da çıkardım mesela, sahaya giderim, gece dönerim... Karda buzda araba devrilir, yani öyle çalıştık... Ama şimdi de şey farklı, rekabet, fırsatlar yok ortada.. Biz iş aramazdık, Ankara'ya giderdim ben iş alacağım mesela, 10 yerden teklif alırız. Sen seçersin, o kadar mühendis aranıyordu ki... Hele inşaat mühendisi öyleydi... En yüksek parayı alırdık biz... Devletin en yüksek milletvekili maaşını biz aylık diye alırdık, aylık alacaksak... Eğer yevmiyeli ise daha fazla alırdık. Müteahhitsek yine biz iş seçerdik...”(firma VI)

“Eskiden ne yapsanız satardınız, ne yapsanız, ufak bir beceriniz olsa kıymetliydimiz... Şimdi öyle değil, şimdi beceriler, şimdi onu söylüyorum. Şimdi bugün en aşağı 100 tane olan mimar, eskiden olsaydı herhangi bir tanesi en öne çıkıverirdi.” (firma VII)

“İşler azalıyor, firmalar artıyor. Bu tabii iş alma şansını azaltıyor.” (firma VIII)

Öte yandan bir diğer firma aynı pazarda faaliyet gösteren çok sayıda rakip firmanın varlığını rekabetin koşullarını iyileştiren bir faktör olarak değerlendirmektedir.

“(çok sayıda rakip firmanın varlığı) Aksine piyasanın canlılığı açısından iyi. Çok firma olunca rekabet yükseliyor, kalite artıyor.” (firma IV)

Bununla birlikte firmalar pazardaki talebi etkileyen ekonomik, politik veya yasal bir dizi faktör tanımlamıştır. Bu faktörler talep üzerindeki etkileri sebebiyle pazardaki rekabetin yoğunluğunu; dolayısı ile firmaların rakiplerine karşı pozisyonunun belirlenmesinde etkili olmaktadır.

- *Ekonomik Olaylar:* Örnekleme görüşülen firmalar; 2001 krizi, konut kredileri, mortgage, özelleştirmeler gibi ekonomik gelişmelerin firmaların rekabet ettiği ortamdaki talebi doğrudan etkilediğini belirtmektedir. Örneğin görüşülen firmalar 2001 ekonomik krizinin ve 1999 Kocaeli depreminin ekonomiye yansımalarının talebin daralmasına ve rekabetin artmasına sebep olduğuna; öte yandan ucuz konut kredilerinin ise talebi artırdığına dikkati çekmektedir.

“Deprem (1999 Kocaeli depremini kastediyor) üstüne bir de ekonomik krizi (2001 ekonomik krizini kastediyor) aldı ve hiç kimse binaya yatırım yapmak istemedi mesela... Yani ekonomiye bağlı her şey...” (firma I)

“Konut kredileri falan derken, inşaat piyasası son 1-1,5 senede fazla büyüdüğü için, fazla şiştiği için maliyeti çok düşürmek gerekmiyor. Ama krizde durum farklı mesela... O zaman talep azalıyor; firmalar birbirini kırıyor. Mesela 2001'de sırf işi alabilmek için olmadık fiyatlar verdik. Hani girmezdik ya, makineler yatmasın istedik...” (firma II)

“Sonra tam bir şeyler oturacak derken 2001 malum kriz. Talep yine durdu... Ekonomi iyi gidince inşaat da palazlanıyor.” (firma III)

“(ekonomik) Kriz falan oldu tabii ama bu sadece rekabeti artırdı. İmalat fiyatları düştü, kalite düştü.” (firma IV)

“İşte Türkiye’nin talihsizliği veyahut Türk Müteahhitliği’nin talihsizliği şu: ülkede eğer bir kriz var ise, ilk ve en çabuk tokadı yiyen sektör inşaat... Fakat ayağa kalkması en zor sektör gene inşaat... Bu son dönem bunu gösteriyor... Bizim tarzımızdaki firmalar da son dönemdeki krizin getirdiği arz ve talepten ciddi zarar gördüğümüz ortadadır.” (firma VII)

“Yani, ne bileyim kriz (2001 ekonomik krizini kastediyor)... Fiyatlar iyice düştü; ihaleler azaldı, yurtdışına gidebilen gitti; bizim gibiler zararına iş yapmak zorunda kaldı.” (firma IX)

- *Politik olaylar:* Görüşülen firmalar politik gündemde etkili olan cumhurbaşkanlığı seçimi, genel ve yerel seçim sonuçları, Türkiye’nin AB üyeliği gibi konuların faaliyet gösterdikleri pazardaki talebi doğrudan etkilediğini belirtmektedir. Burada dikkat çeken nokta, politik bağlamda yaşanan gelişmelerin talepte köklü bir değişiklik yapmaktan çok, dalgalanmaya sebep olduğudur.

“Ha bu (talepteki) canlılık nereye kadar devam eder, yoksa seçimler mi belirler onu bilemem ama hep bir politik süreçtir bu.” (firma I)

“Şimdi tek parti iktidarı; istikrar falan dedik. Ama bakalım (talepteki artış) ne kadar gidecek?” (firma III)

“Bu risk hep var, işte ileride cumhurbaşkanlığıdır; genel seçimdir; AB üyeliğidir... Politika yani işin içinde oldukça, yarının ne olacağı hiç bilinmiyor. Talep artar-azalır, belli olmaz...” (firma IX)

- *Beklenmedik olaylar:* Görüşülen firmalardan dört tanesi 1999 Kocaeli Depreminin ekonomik yansımaları sebebiyle sektördeki talebin üzerindeki nicel etkisinin yanı sıra, talebin niteliğini de etkilediğini belirtmektedir. Bu konudaki en temel örneği kullanıcıların kalite beklentisinin yükselmesi ve deprem güvenli konut talep eder hale gelmeleri oluşturmaktadır. Öte yandan bir firma 1999 depreminin arz üzerindeki etkisine dikkati çekerek, yapı denetim yasası gibi önlemlerin alınmaya başladığına dikkati çekmektedir.

“Deprem var bir kere... Hem talep durdu bir anda hem de oyunun kuralları değişti... Ya da en azından değişti gibi göründü. Yapı denetimi falan geldi; kalite beklentisi biraz daha arttı müşterilerin. En azından deprem güvenliği kaygısı geldi. Hiç yoktan iyidir ama hala tam oturmadı; daha doğrusu unuttu hemen insanlar. Yine maliyet en önemli faktör oldu.” (firma III)

“1999 depreminde biz Türkiye’nin en yüksek yapılarını bitirmiştik. Hiç birinin ne camı çatladı, ne birinin cephesinde mekanik bağlantılı bir granit düştü, ne bir şey oldu, ne bir hayati zedelenme oldu, hiçbir şey olmadı. (...) Ama diğerleri için kalitenin ve güvenilirliğin daha önem kazanmasını sağladı sanırım...” (firma VII)

“Nedir mesela, şimdi ben bakınca bir kere en temel depremi ve krizi görüyorum... Bizim sektör ilk etkilenen ama en son toparlanandır. Deprem bir de ünümüzü mahvetti; aslında onu deprem değil de biz kendi kendimize yaptık... Ama artık akıllandı adamlar (müşteriler), (depreme karşı) güvenli bina istiyor...” (firma VIII)

Görüşülen firmalardan bir tanesi ise depreme ek olarak Kuzey Irak'ta yaşanan savaşa dikkati çekmekte ve savaşın yeni talep oluşmasını sağladığını belirtmektedir.

“Onun dışında bir diğer olay, güneydeki (Irak'taki) savaş... Yani bakınca birçok firma ekmeğini bu savaştan çıkarır hale geldi. Yeni bir pazar oluştu orada, üstelik de herkes gitmek istemediği için veya gidemediği için; ilişkileri kuvvetli olanlara gün doğdu yani...” (firma VIII)

7.2.2.2. Rekabet Etme Yönteminin Etkisi

Görüşülen firmalar faaliyet gösterdikleri pazardaki rekabetin sadece maliyete dayandığı durumlarda rakiplerin oluşturduğu tehditin arttığını ifade etmektedir.

“Şöyle o ihaleye girildiğinde bakılan tek şey var, o da rakam. Bizim rakamımız hep yukarılarda kalıyor. Birileri çok, çok çok düşük fiyat verip alıyorlar. Bunun adı proje kontrollük ise. Uygulama ise, zaten mümkün değil bizim o fiyatlarla (*ihaleye katılan diğer firmaların verdiği fiyatları kastediyor*) baş etmemiz.” (firma I)

“Yapılan işin kalitesi rekabet için önemli tabi ki ama sadece büyük işlerde, o da belki ihaleyi açan yetkililer kaliteye dikkat ediyorsa ama diğer işler (*işverenin kamu olduğu projeleri kastediyor*) böyle değil. Kamu ihale kanunu çok açık... Düşük teklif vereni göz ardı edemiyorsunuz.” (firma IV)

“Bir de ne oluyor, fiyattır hani, grev kırıcısı dediğimiz gibi bunlar fiyat kırıcısı. Müşteri de en düşüğü seçince... Çok firma battı Adapazarı-Marmara deprem konutlarında, çok firma battı, birisi H. Firması...” (firma V)

“Rekabetin kuralı kalite falan değil, maliyet... kırım yerine anahtar teslim var ama aslında fark yok. Toplu konut olsa dahi bu durum büyük firmalara iş oluşturuyor. Orta ölçekliler /KOBİ'ler sıkıntıda. Çalışan personelin maaşını ödeme derdinde. Dolayısı ile maliyet üstünden (*maliyeti düşürme odaklı*) davranıyor. Büyük firmalar bile eskisi gibi değil. Karşıdaki binayı T. İnşaat (*büyük bir inşaat firması*) yapıyor. 4-5 tane teknik personelle iş bitiriyorlar. Bu hem kötü, hem zor. Bir de hata yapma olasılığınız artıyor. Yani rekabet bir tek maliyet üzerinden gidiyor...” (firma VI)

“Yani zaman zaman işverenler artık, bugün ekonomi öne gelip, “ne yapalım ya, bir kademe de aşağıda olsun, ama biraz ucuz olsun” dedikleri de oluyor... İşte o zaman kar marjı iniyor iyice, siz ona tehdit mi dersiniz, pazar paylaşımını dersiniz bilemem. Ama herkesin yeri farklı tabi...” (firma VII)

“Standart işlerde bizim fiyatlar yüksek kalıyor. Hele bir de kamu işiyse; fiyat dışında bir şey arayan yok... eee bizim de şansımız yok...” (firma VIII)

“... yani bütün kamudaki ihalelerde, biliyorsunuz hepsi... Benim yaptığım fiyatın %50'sinden aşağı yapan da var, %10, %20 yukarısına da yapan var... Hizmet değeri orada ortaya çıkıyor yani... bu da zaten şöyle söyleyeyim, bütün diğer (*düşük fiyatla*) iş yapanlar başında işi yapamayacaklarını biliyor; ya devlet bıraktırıyorsa sonunda ya da kendisi bırakıyor yani... kamu ihale kanunu ile bir rekabet ortamı yarattılar ama bu rekabet ortamında hiç kimse (*müşteriler*) işi en iyi yapana değil; genellikle hep en düşük teklife veriyorlar. Onun için de biz son 1,5-2 yıldır hiç kamuda konut ihalesine girmiyoruz mesela...” (firma IX)

Yüklenici firmaların ifadeleri, maliyet odaklı rekabetin yanı sıra faaliyet gösterdikleri pazarda kaynak tabanlı rekabetin etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Firmalar özellikle organizasyonel ve finansal kaynakların rekabetlerini etkilediğini

belirtmektedir. Örneğin görüşülen firmaların sahip oldukları mesleki uzmanlık, güven, tecrübe gibi “*organizasyonel kaynakları*” rakiplerine karşı avantaj olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Firmalar özellikle meslek eğitimi aldıkları alanlarda çalışıyor olmalarının rekabet güçlerini artırdığını ifade etmektedir.

“Şimdi ben işimi yapıyorum, yani bugün müteahhitler biliyorsun kalkıyor turizm işi yapıyor, turizmci kalkıyor inşaat yapıyor... Ben mesleğimi yapıyorum, yani eğitimini aldığım işi yapıyorum.” (firma II)

“İnşaat işini iyi bilmemiz: uzmanlık ve tecrübe. Yani ben bu işin kitabını okumuşum bir kere...” (firma III)

“Bu durum bizim gibi hem mühendis olup da müteahhitlik yapan firmalar için avantaj oluşturuyor.” (firma V)

“Ya ben, piyasada bizim gibi okumuş adamlar için çok büyük potansiyel görüyorum piyasada... Çünkü şu ana kadar büyümüş inşaat şirketlerinin hepsinin sahibi manavcı, karpuzcu, kasap gibi adamlar... Tamam mı? Yani bu adamlar nasıl becermişler bu işi ben anlamıyorum... Kimse yokmuş galiba, bir takım karanlık ilişkiler de işin içine girince... Tamam mı? Ama biz işimizi yapıyoruz. Deneyim de eklenince...” (firma VI)

Rakiplerin yarattığı tehditi etkileyen bir diğer faktör “*finansal kaynaklar*” ile ilgilidir. Bazı firmalar sahip oldukları finansal gücü rakiplerine karşı bir avantaj olarak değerlendirirken, bazıları finansal gücünün yetersizliğini yeni işler geliştirmesinin önünde bir engel olarak görmektedir.

“Dolayısı ile biz eksik olan neyimiz var diye düşündük, eksik olan şeydu: bizim yatırım yapacak paramız yoktu. Bu finansı ister arsa malikine veya yatırımcıya; isterek de doğrudan projeye bulma şansımız var artık” (firma I)

“Yani güçlü bir finansal yapı her zaman için kartopu gibi büyümeyi sağlar. Tam tersi, bankalara kredi borcu da kartopu gibi küçülmeyi getirir. Bunun ortası, hani dedim ya bir masa, bir telefon, bir bilgisayarla müteahhit olup, işte beş daireli bir binanın yapımına başlayıp, çayın taşıyla çayın kuşunu vurmak veya iyi bir çevreyle iyi bir yerde iş alıp devam etmek de olabilir. Yani illa iyi bir finansal yapıyla başlamak gerekmiyor. Ama sürdürürken bir finansal desteğinizin, belirli bir düzeyde olması lazım.” (firma III)

“Finansmanımız güçlü. Sırf bunun için bize proje getirirler veya ortaklık teklif ederler.” (firma VIII)

“Tamamen şeye, yani... Parasal boyut önemli... Paran yoksa işe talip bile olmuyorsun ki zaten...” (firma IX)

Görüşme yapılan firmaların rakiplerine göre avantajlı oluklarını ifade ettiği bir diğer faktör risk almakla ilişkilidir. Firmalar düzeyi ne olursa olsun, risk alma kararının rakiplerin tehditini doğrudan etkilediğini ifade etmektedir. Burada dikkat çekici olan görüşülen firmaların risk alma davranışlarının büyük farklılıklar taşıdığıdır.

“*(rekabette)* risk almak da önemli... Riske girebiliyoruz, riske girmek için yönetim kurulu kararı gerekmiyor.” (firma I)

“Riski göze almazsan hiç iş yapamazsın yani... mantıklı olarak baktığında ve riskleri elimine ettiğinde alabileceğin iş sayısı çok düşer. Kapasiten çok düşer. Mutlaka risk almak

durumundasın. Riski becerdiğin zaman üst kademeye atlıyorsun, eşiği atlıyorsun. Beceremediğin zaman zaten hep aynı şeyde gidersin. Zaten öyle birşey ki inşaatta belli bir şeyle, ivmeyle yukarı doğru hareket ediyorsun, tamam mı Ela... Bir yere kadar gelip kalıyorsun. Senin “level” in (*seviyen*) o... tamam mı?... Oradan buraya atlamam için ekibini artırman lazım, sermayeni artırman lazım... ekipmanını artırman lazım. Yapmazsan böyle gidersin, kısa bir süre sürdürürsün, sonra başladığın yere dönersin.” (firma II)

“... Ama mesela yeni bir pazara girerken, yeni bir ülkeye giderken mesela bizim Bakü gibi, çok önemli... ya çok önemli demeyeyim ama önemli, bu bence bireysel bir beceri; senin kişisel yapınla, özelliklerinle ilgili... Yani risk alma eşiğinle ilgili, herkesin davranışı farklı olabilir yani. Kimisi mesela bir işe bodoslama atlıyordur ama yeri geldiği zaman, çıkışını da biliyordur. Önemli olan kendine uyanı yapmak...” (firma III)

“Hırslıyız ama diğerleri (*rakip firmalar*) gibi risk alamayı pek sevmiyoruz. Onun için durağanız. Amaç müşteri memnuniyeti. Çok yapmış olmakla çok para kazanılmıyor. (...) Bizim polikamız “en çok riski alan en çok kazandır” değil yani...” (firma IV)

“Bir de risk alma boyutu var. Ama dengeli olacaksın. Adama (*rakip firmaya*) bakıp aynı şekilde davranmaya çalışırsan çuvallarsın. O (*rakip*) o risk alıyordur ama çıkışını da biliyordur.” (firma IX)

7.2.2.3. Firma Büyüklüğünün Etkisi

Görüşülen firmaların rakiplerin yarattığı tehdidi algılayışlarının firma büyüklüğüne göre farklılaştığı görülmüştür. Örneklemedeki KOBİ’lerin hepsi faaliyet gösterdikleri pazarda kendileri ile rekabet edebilecek çok sayıda firma olduğunu ifade etmekte ve aynı pazarda faaliyet gösteren diğer firmaları “*tehdit*” olarak algılamaktadır.

“Bu kadar firma olması tabii rekabeti artırıyor... Mesela fiyatı kırıyorlar hiç bir şey olmasa... Neredeyse asgarisinin altına iniyorlar. En son mesela bir teklifte ikinci olduk. Kaç kişi çağırılmıştı, beş kişi çağırılmıştı. Beş kişide ikinci olduk. İkinci miydik, birinci miydik, pek de bilmiyoruz ama kaçırdık o işi... Biraz başka şeyler girdi belki devreye...” (firma I)

“Çünkü şu anda hani az önce de konuştuk; alternatif çok fazla. Benim gibi ekipmanı olan birçok insan var; aynı anda benim gireceğim işe bir çok insan teklif verebiliyor. Belki benim kalitemde, belki benden iyi, belki benden çok çok kötü... Ama o iş benim alma ihtimalim git gide düşüyor.” (firma III)

“Ama sektördeki firma sayısı her gün artıyor ve pazar her gün biraz daha daralıyor.” (firma IV)

“Yani şimdi nerede çokluk derler ya... işte öyle, hiçbir şey olmasa (*rakipler*) fiyat kırıyorlar yani...” (firma V)

Diğer KOBİ’lere aksi görüş belirten firma ise pazarda rakip firma sayısının yüksek olduğunu belirtmekle birlikte “*alaturka*” olarak tariflediği mesleki eğitime ve deneyime sahip olmayan rakip firmaları; kendisi için bir tehditten çok avantaj olarak görmektedir:

“ama bunlar (*çok sayıdaki rakip firma*) bizim için tehdit değil de kar oluşturuyor. Piyasadaki firmalara şey gözüyle bakıyorum yani, çok alaturka, yani geleneksel yöntemlerle çalışan, alaylı yetişmiş firmalar var piyasada... Yani bizim gibi insanlar, mesleki eğitim almış, deneyimli falan... Onların elinden çok rahatlıkla iş alabiliyor...” (firma II)

Çalışma kapsamında görüşülen büyük firmaların ise, KOBİ'lere benzer bir şekilde rakip olabilecek firmaların “görelî” yoğunluğunu kabul etmelerine rağmen; kendilerine rakip gördükleri firma sayısını “*oldukça sınırlı*” olduğunu düşündükleri, buna paralel olarak rakiplerin oluşturduğu tehdidi daha az önemsedikleri görülmüştür. Firmalar bu durumu “*uzmanlık ve tecrübe*” gerektiren işlerle uğraşmaları; başka bir ifade ile belirli pazar segmentlerinde faaliyet göstermeleri ile açıklamaktadır.

“Çok değil, bir kısım (*az sayıda firma olduğunu vurguluyor*). Yani bizim mühendislik yapılarımızı üstlenecek, rekabet, yeni çıkanlar falan da var ama bizim ayarımızda, bizim bilgi seviyemizde hiç kimse yok. Ama yine de bize rakip oluyorlar bazen.” (firma VI)

“Var tabii yani var, var. Bugün Türkiye’de baktığınız zaman, herhalde 5–6 tane yine böyle firma çıkabilir ama klasman dediğiniz zaman, yüksek yapı dediğiniz zaman, belki övünmek ama biz number one’ız (*bir numarayız*). Çünkü biz bu işin duayeniyiz ve ilk öğretiyiz. Yani diğerleri bir şeylere bakıp, becerdiler ama bir de işi böyle know-how gibi sıfırdan alıp büyütme var. İşte bizim yerimiz o... Ama bazen yine de elimizden işi kaptırabiliyoruz” (firma VII)

“Çok olmasa da bizi zorlayacak sayıda firma var. Ama hepsi bizimle baş edemiyor, bir kere adımız var bizim meydana, yaptığımız işler ortada... Özellikle hastaneler... Öyle kolay da değil yani...” (firma VIII)

“Yani şöyle söyleyeyim; sürat, tempo ve kalite olarak çok fazla olduğunu tahmin etmiyorum. Yani sınırlı sayıda yani, aynı bizim kapasitede olanlar var... Ama birbirimize yetiyoruz. (...) ... Nedir mesela, çok özel bir proje yapmışsınızdır; kimsenin o alanda iş bitirmesi filan yoktur, e deneyimi yoksa (*diğer firmaların*) bizim şansımız diğerlerine göre biraz daha artmış oluyor. Mesela şu an bir bor tesisi var, e bu işi, anahtar teslimi bor tesisi fabrikası daha önce yapmış 3 tane veya 4 tane firma var. Böyle bir şey olduğu zaman 3–4 kişi içinde şansınızı deniyorsunuz, ama bir konut işinde şu anda belki 150–200 tane firma içinde şansınızı zorluyorsunuz. Yani özel projelerde ancak avantajınız oluyor. Bu da dediğim gibi, bizim yaptığımız konularda; işte hastane, turizm tesisleri, işte o tip şeyler... Ama dediğim gibi, diğer sıradan işlerde herkesle aynı avantajdasınız.” (firma IX)

Firma büyüklüğünün rekabet algısı üzerindeki etkisi, firmaların tarif ettiği rekabet avantajlarına da yansımaktadır. Görüşülen firmaların ifade ettikleri rekabet avantajları incelendiğinde; KOBİ’lerin firma büyüklüğünü en büyük rekabet avantajlarından biri olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Bu durumun kendilerine özellikle “koordinasyon ve organizasyon” kolaylığı sağladığını belirtmektedirler.

“Bence birinci avantajımız küçük bir firma olmamız. Çok çabuk hareket edebiliyoruz, çok çabuk karar verebiliyoruz; doğru veya yanlış... Riske girebiliyoruz, riske girmek için yönetim kurulu kararı gerekmiyor. Ondan öteye de küçüklüğümüzden ötürü çok kolay bir kaç işi birden kontrol edebiliyoruz.” (firma I)

“Bir de tabii, her şeyi ben takip ediyorum; mesela hangi şantiyede ne eksik biliyorum, hemen kapatıyorum... Veya hangi işte gerideyiz, hangi işi hızlandırmak lazım; hepsi benden geçiyor...” (firma II)

“... Ama küçüklüğümüzün avantajlarını da kullanıyoruz. Hemen karar veriyoruz, hızlı davranabiliyoruz...” (firma III)

“Ekiplerle kendimiz muhatabız, satın almamızı kendimiz yapıyoruz. Yani tamamen işin arz ve talep kısmı kendi elimizde... Bu da (*rekabet konusunda*) bir artı yani...” (firma IV)

“Bizim büyüklükten kaynaklanan avantajımız var, nedir; ben işin başındayım. Yani öyle firmalar biliyorum ki adam şantiyesinin nerede olduğunu bilmiyor. Mesela burada 12 firma iş yapıyorduk biz. Mesela bir arkadaş geldi, şurada merkezde bir ana bina vardı, orada duruyoruz. Karşıda da bir inşaat, ‘burayı kim yapıyor?’ dedi. ‘Galiba siz yapıyordunuz’ dedim... Kendi yaptığı kooperatifin yerini bilmiyor.” (firma V)

KOBİ’lerin bu bakışını destekler bir şekilde, görüşülen büyük firmalardan biri de rekabet konusunda “*küçük firma esnekliği*”nin önemine dikkati çekmektedir.

“Doğru (*büyük firmayız*), ama o (*hareketlilik*) şirketin kuruluşundan beri geliyor. Biz büyüdük, ama küçük gibi davranma özelliğimizi hiç kaybetmedik. Yani hemen kayabiliyoruz istediğimiz yere; istediğimiz işe... Öyle hantal değiliz yani... Yani bizim şimdi şantiyede sabit, projede müdür olan 7–8 tane arkadaş var. Onları hemen aktarıyoruz işe göre istenilen veya şöyle söyleyeyim; ihtiyaç duyulan yere...” (firma IX)

Öte yandan kriz vb. sebeplerle talebin azaldığı durumlarda büyük firmaların KOBİ’lerin faaliyet gösterdiği pazarlara girmeye çalıştığı ve bu tür ortamlarda büyük firmaların rekabet yönünden daha avantajlı oldukları belirtilmektedir.

“Şimdi işler durunca, yani mesela bir projede K. inşaat (*büyük ve tanınmış bir inşaat firması*) bizimle birlikte teklif verdi. Yani orada onunla yarışmak zor, bir kere adamın malzeme stoku sağlam. Bir de tabi rakama bakmıyor, sabit giderleri yüksek; boş durmamak için sadece iş almaya bakıyor krizde (*ekonomik krizi kastediyor*). Sonra nasılsa düzeltiyor...” (firma III)

“... ben bunu T. İnşaat’a (*büyük bir inşaat firması*) da sordum, ‘hangi şeyde (*neye dayanarak*) bu fiyatı verdiniz’ dedim deprem konutlarında. ‘İşte bizim malzemelerimiz var da...’; onu geçin dedim. Yüzde beş farketirir size. İşçileri ucuz, doğru, bir tek o avantajları var. Bu firmalarda çalışan işçi bile, ‘ben işte T. Firmasında (*büyük inşaat firması*) çalışıyorum’ bilmem ne diye asgari ücretle çalışıyorlar. Bizde mümkün değil. Bizde mesela, devlet şu an 20 milyon brüt maaş veriyorsa, bizde 40 milyon net ücret alır usta. Ama o da ne farketirir, işçiliğin payı yüzde 10-15’tir. İşte yarı yarıya, yüzde 7 farketirir. Yani yetmişle yüz kırk arası fark olmaz. Zaten sonuç 6.5 milyon dolar. O zaman da dolar, 1500-1700 liraydı. Şimdi 1300 de. Yani 10 trilyon TL bazında zarar ettiler. Ama o ne yapıyor, ondan sonra bir başka bir iş yapıyor, ne bileyim onu çıkarıyor. Bizde öyle bir çıkaracak yer yok. Biz iş yaparsak kazanıyoruz, yapmazsak işte idare ediyoruz, oturuyoruz.” (firma V)

7.2.2.4. Müşteri Özellikleri

Yapılan görüşmelerde, firmaların rakipleri ile olan ilişkisini etkileyen bir diğer faktörün, hizmet verdikleri müşteri tipi olduğu tespit edilmiştir. Görüşme yapılan firmaların rekabetleri müşteri tipine göre incelendiğinde; firmaların kamuya iş yapmayı “iş bitirme, yeterlik, makine parkı” gibi gereklilikler nedeniyle bir “eşik” olarak algıladığı ve bu eşğin pazardaki rekabetin yoğunluğunu azalttığını düşündükleri görülmüştür. Dolayısı ile bu durum kamuya hizmet edebilen firmalar için avantaj, diğerleri için dezavantaj oluşturmaktadır.

“Mesela kamu ihale kanunu, aslında bize bir olanak tanıdı. Şimdi biz kamuya iş yapacak seviyeye gelmeye çalışıyoruz. Eskiden karnesi olanın önünde tüm kapılar açıktı. O zaman çok sayıda firma girebiliyordu. Şimdi bizim gibi birçok firma eleniyor.” (firma II)

“Çok. Yüz binlerce (*rakip firma var*). Yüz binin hepsi rakip olmaz. Şimdi mesela buradaki ihaleye (*en son girdiği ihaleyi vurguluyor*) 12 firma girdi. Tabi şimdi mesela burada belli şartlar koyuyor idareler (*kamu idarelerini kastediyor*), işin büyüklüğüne göre. Yüz bin firma giremez burada.” (firma V)

Müşterilerin talip oldukları ürün/hizmetle ilgili bilgi seviyesi rakiplerle ilişkileri etkilemektedir. Müşterilerin aldıkları hizmet konusunda yeterli düzeyde bilgiye sahip olmadıkları durumlarda, firmalar kendilerini rekabet yönünden rakiplerine karşı dezavantajlı görmektedir.

“İlk defa tanıştığım bir yere giderken, benim dışımdaki insanlardan da teklif alacakları için, e benim bir artım yok; bana daha önce iş yaptırmamış; belki iyi araştırır, iyi sorarsa benim onlardan (*rakiplerden*) üstün yönlerim olduğunu anlayabilecek veya ben bunu belki gösterebileceğim, belki gösteremeyeceğim... üç yıllık firmayla 15 yıllık firma aynı start noktasından başlıyor. Kimisi çalışıp teklif veriyor, kimisi çalışmadan teklif veriyor; tabi tehdit yani; ciddi tehdit yani...” (firma III)

“... Adam (*rakip firma*) geliyor, senin müşterini öyle ediyor, böyle ediyor; işi elinden alıyor! Ama neyle alıyor, olmayacak fiyatlarla... Sonuç, müşteri seni mumla arıyor çoğu zaman ama iş işten geçmiş oluyorlar! Ama bazen de müşteriyi öyle bir kandırıyor ki, adam (*müşteri*) zaten işi bilmiyor, adamı (*müşteriyi*) komple kaybediyorsun öyle olunca...” (firma IV)

“...Müşteri bilinçli olmadığı zaman rekabet etme şanssız zorlaşıyor. O da bir faktör yani müşteri bilinçli olursa... Şimdi o (*bilinçli*) müşteriye hitap ettiğiniz zaman siz avantajlısınız, bilen avantajlı. Türkiye’de bilen avantajlı değil. Biz binayı yaparız hiç kimse çıkmaz, bakmaz, bilmez. (*müşteri adına*) Kontrol vardır ama kontrol, cesaret edemez anlamaz...” (firma VI)

“Yani bizim mühendislik yapılarımızı üstlenecek, rekabet, yeni çıkanlar var ama; bizim ayarımızda, bizim bilgi seviyemizde hiç kimse yok. Ama yine de bize rakip oluyorlar bazen. Şöyle oluyor, çünkü müşterilerin bilinçli olması lazım.” (firma VI)

“Teknoloji ilerledikçe, insanların gelir seviyesi ve eğitim seviyesi yükseldikçe buradaki (*rekabet üzerindeki*) kıstasların bir kısmının değişmesi gerekirken inşaat sektöründeki talep realitesi hala yerine oturmadı. İnsanlar hala dış görüntüye- boyasına sıvasına kanyor, talep öyle belirleniyor.” (firma IV)

7.2.2.5. Pazardaki Haksız Rekabet Uygulamaları

Bununla birlikte kamu uygulamaları, “*denetim yetersizliği ve ihalelerin usulüne uygun yapılmaması*” gibi sebeplerle rekabeti zorlaştırmakta; hatta imkânsızlaştırmaktadır. Firmalar bu tür haksız rekabet ortamlarında rakiplerini kendilerine oranla daha avantajlı görmektedir.

“4734 yaklaşık maliyeti belirliyor, uygun teklif dediği en düşük teklife veriyor. Ama yaklaşık maliyeti her ne kadar gizli olsa da bir şekilde öğreniyorlar. O süreçten sonra ihalenin sonuçlanmasıyla ilgili iki yol var. Ya giren firmalar, anlaşıp yaklaşık maliyeti öğrenip bir teklif veriyorlar... Ya da bu teklifi verdikten sonra, daha doğrusu vermeden önce anlayamıyorlar; bu defa kıran kırana gidiyor. En düşük veriyor, ihale heyetinin yapabileceği bir şey var: diyor ki “sen bunu, işte bizim yaklaşık maliyetimiz 100. Senin teklifin 70, çok düşük. Sana en yakın teklif 90. Nasıl bunu verebiliyorsun?” Düzgün ve mantıklı bir açıklama yapmak zorunda, yazılı olarak yapmak zorunda bunu, keşiflerini sunmak zorunda. Eğer yapamazsa ihaleyi ona vermeme hakkı var idarenin. Ama her zaman için mantıklı bir açıklama var. “Benim stokumda şu kadar mal var” diyor, “benim işçiliklerim çok düşük, benim amcam eniştem çalışıyor” diyor. “Genel giderim yok” diyor, “benim işim çok fazla,

genel gider kalemim çok düşük” diyor. Bunların hepsi bir faktör ve idare doğru firmayı seçmiyor, kaba tabir ile aç çok fazla ve çok düşük fiyatlarla kamuda iş bitiyor.” (firma III)

“Örneğin en son Perşembe pazarındaki 10 trilyonluk deprem takviye işini bir tül perdecisi alabiliyor. Ne deneyimi var ne de uzmanlığı. Ailesinde bu işi yapacak adam da yok. Ama yapabilecek birşey yok. Çünkü işin içinde siyaset var, insanlar kılıfına uyduruluyor. Tabi ki bu bizi etkiliyor. Bizim de paramız var, müsaade etsinler biz de eczane açalım, muayenehane açalım. Biz bunları yapamaz iken bir eczacı müteahhitlik yapabiliyor. Esas sorun halk arasındaki ahbap-çavuş ilişkisi. Paran varsa Türkiye’nin her yerinde konut yapar satarsınız.” (firma IV)

“Ama öbür taraftan devletin de bir alım ve ihale sistemi var; en ucuzuna verme. Şimdi en ucuzuna vermeyi biraz kaldırdılar da ona da güvenemiyoruz, “kime verileceğine yine de ben karar veririm” diyor. Şimdi en uygun teklifi, bir defa kendi buldukları fiyatı gizli tutuyorlar, yaklaşık maliyet dediğimiz, ben şimdi idarenin yerinde olsam 3-4 tane teklif hazırlarım, gelen tekliflere göre kime vermek istiyorum, Ahmet’e mi vermek istiyorum –bu tabi yüzde yüz yapıyor demiyorum ama yapılabilir diyorum bu- ona göre o teklif, çünkü onun bir katsayı hesaplaması var bir şeyleri var...(…) Şimdi ihalelerde yolsuzluk var deniliyor, yüce divana gidiliyor falan. Hep hesabı veren işadamı oluyor, burada ezilen işadamıdır. Peki bürokratla siyasetçiye ne oluyor? Onun için siyasetçinin beni kullanmasına ben müsaade etmiyorum, o nedenle yakın değiliz diyorum.” (firma V)

“Başka faktörler var, yani yan faktörler var: nedir? İdareyi ele almak, ele geçirmek. Biz bir gün I. şehrindeki çimento fabrikasının ihalesine girdik. Eylül ayı, birim fiyatların artık enflasyondan dolayı zor duruma düştüğü bir dönem. Fakat orada, biz tabi, 3 aylık, 4 aylık bir süre vermişler. O fiyatlarla o işi yapacağız. Ona göre dedik ki “tenzilat filan yapamayız, hatta üste zam isteriz” dedik. Öbür firma %2 tenzilat yaptı. Bak dediler yapıyorlar. O tabi işi ayarladı, o sene işi yapmadı, 4-5 ay sonra yaptı, yeni fiyatlar çıktı. Yeni fiyatlarla o işi yaptı, para da kazandı. Ama idare işi 8-10 ay sonra aldı. Bu bir haksız rekabet oluyor. Yani rekabet eşit şartlarla düşünülürse oluyor. Türkiye’deki en büyük sıkıntı, haksız rekabet vardır çok.” (firma VI)

“Tabi ki tehditler. Biz kurumsal ve etik değerlere saygılı çalışıyoruz. Bizim rakiplerimiz sigortayı yapmaz, maaşı ödemez. Eee biz onunla rekabet edemiyoruz tabi ki...” (firma VIII)

“Bu (*rakipler*) konuda şöyle söyleyeyim; arz-talep kanunu olduğu için; her zaman hem tehlike oluşturur, hem de oluşturmaz. Yani oluşturmaması şöyle: herkes deneyip başarısız kaldığı zaman senin değerini ortaya çıkar. Yani o yünden... Ama kamu ihalelerinde bu ortaya çıkana kadar, yani “dereye su gelene kadar kurbağa ölmüş gibi oluyor” tamam mı? (...) Mesela geçenlerde bir ihalede girdik biz, adliye binası, daha önce yapmışız iki tane, fiyatımız da iyi... Ama adamın eniştesinin firması da girdi, teklif verdi; e biz ne yapsak alamazdık, nitekim alamadık da... (...) Türkiye’de iş yok, ihale yok. Olanlar da bize yar olmuyor, hep adamını bulacaksınız ki işi alsın... Yani kalanı hikâye... Ya yurt dışına macera seviyorsan gideceksin veya hazır yiyeceksin.” (firma IX)

7.2.2.6. Mimari Tasarımın Rolü

Firmalar tasarımı üstlenme biçimlerinin rakiplere göre avantaj oluşturduğunu ifade etmektedir. Özellikle tasarımı kendi bünyesinde geliştiren firmalar, müşteri taleplerini daha doğru okuyabildiklerini; dolayısı ile müşteri memnuniyetini daha rahat sağlayabildiklerini ifade etmektedir.

“Bence tasarımı üstlenmemiz (*rakiplerimize karşı rekabet avantajı*) oluşturuyor. Şu noktada: biz tasarımı ekonomik faktörleri hariç tutaraktan düşünüyoruz. Yani daha ucuza üretmek gibi bir derdimiz yok. Biz önce olması gerekeni, yani müşteriye uygun olanı tasarlıyoruz. Ondan sonra mal sahibinin mali potansiyeline de bakıyoruz. Ona göre mantıklı çözümler, değişiklikler yapabiliyoruz.” (firma I)

“yani bir kere ben her şeyi başından beri dinliyorum, adam (*müşteri*) ne istiyor, kaç oda istiyor, fayansı ne renk seviyor... En ince detayına kadar... Tasarımı da ona göre geliştirim... Şimdi (*rakip firma*) gelip de müşteriyi kendi dinleyip mimara çizdirmeye kalkınca sorunlar oluyor...” (firma II)

“Tasarım aşaması müşteriyle en yoğun ilişkinin kurulduğu aşama... Biz bu aşamadan itibaren işin içine dâhil olunca adamı (*müşteriyi*) kolaylıkla tanıyoruz ve mutlu edebiliyoruz.” (firma VIII)

Öte yandan firmalar tasarımın ve yapımın bir arada üstlenilmesinin, tek firma ile muhatap olması sebebiyle müşteriye rahatlık sağladığını ve kendilerini sadece yapımı üstlenen rakiplerine kıyasla tercih etmesine sebep olduğunu belirtmektedir.

“Benim gibi firmalar var ama tasarım yapmayan firmalara göre avantajlıyım tabi, projenin her aşamasında hizmet verebiliyorum müşteriye sonuçta... Öyle olunca adam (*müşteri*) başı ağrımam diye tercih ediyor beni...” (firma II)

“Bazen evet bazen hayır. Mesela yüksek yapı işine design-built yapan birisi giriyorsa ben hiç girmem çünkü şansım yok. Onlar hem deneyimli hem de bütün işi tek elden yapıyorlar.” (firma VIII)

“Bir işe gireceğim zaman müşteri ile konuşuyorum, “tasarımı da ben yaparım, sonra inşaatı da”... Adam kırk ayrı kişiyi tanıyacağına beni tercih ediyor. Yani bir tarafta mimar, bir tarafta müteahhit falan adam (*müşteri*) uğraşmak istemiyor.” (firma IX)

Buna ek olarak mimari tasarım hizmetini dışarıdan alan firmalar, referansları güçlü bir mimari büro ile çalışmanın müşteri üzerindeki etkisi sebebiyle rakiplerine karşı bir avantajı oluşturduğunu ifade etmektedir.

“Tabi, daha evvel o projeci (*mimari tasarımı üstlenen mimar*), yani daha evvel yaptığı işler de bir referanstır. Daha evvelki becerileri de yine iş almak açısından güvenilirlik puanı veririr, o da size puan getirir... bu da bir avantaj.” (firma VII)

“Dedim ya, ünlü değil ama referansları iyi bir büro ile çalışmak her zaman avantajlı. Yani müşterinin karşısına otururken onun (*mimari büronun*) dosyasını da alıyorsun yanına...” (firma VIII)

Son olarak firmalar mimari tasarımı üstlenerek proje müellifi olmalarını hem yapım kolaylığı sağlaması, hem de kontrollüğü kendilerinin üstlenmesi bağlamında rakiplerine karşı avantaj olarak görmektedir.

“Şimdi bir kere proje müellifi benim. Öyle olunca işi de ben denetliyorum. Yani adamın (*müşterinin*) kafası rahat oluyor. Ben de daha rahatım, yani yapımla uğraşırken hem kendi çizgilerimi inşa ediyorum; hem de başkasının denetimiyle boğuşmuyorum. Böyle olunca müşteri beni tercih ediyor...” (firma I)

“Var: prestij. İnşaatçılardan daha yüksek prestijin olacak, tasarımcı olarak. Çünkü bak, inşaatçı olduğun zaman senin şantiyeni denetleyen mutlaka bir tasarımcı vardır, olması gerekiyor. O ikinci bir sana problemdir. Sonra o tasarımın detaylarını kendin yaptığın zaman onun inşaatını o kadar rahat yaparsın ki! Yani başkasının arabasını yıkayacağıma kendi arabamı yıkıyorum. Kenarını köşesini ben pisletmişim, ben çarpmışım, ee ben temizliyorum tamam mı. Öbürü (*rakip firma*) hem tasarımcısı ile masa başında uğraşıyor, hem de şantiyede...” (firma II)

Rakiplere karşı avantaj sağlamak isteyen firmaların tasarımıyla ilgili olarak ön plana çıkardığı bir diğer faktör proje süresidir. Projeyi olabilecek en kısa sürede bitirebilecek yöntem ve araçların kullanılması rakiplerin oluşturduğu tehdidi azaltmaktadır. Bu noktada firmalar kullanacakları proje teslim sisteminin proje süresi üzerindeki etkisini ön plana çıkarmaktadır. Tasarımı ve yapımı bir arada geliştiren firmalar, tasarım tamamlanmadan yapıma başlayabilmeleri sebebiyle süre yönünden sadece yapımı üstlenen rakiplerine oranla daha avantajlı olduklarını belirtmektedir. Bu durum özellikle müşteri memnuniyetinin sağlanmasında etkili olmaktadır.

“...(müşteriler) en kısa sürede, en düşük maliyetle ve en fazla para getirecek olan binayı istiyorlar. (...) O zaman hem tasarımı hem de yapımı üstlenmek avantaj oluyor. Bir kere süre açısından. Mimarlar çizimi yaparken şantiye başlamış oluyor bir taraftan...” (firma I)

“Yani bir kere ben tasarımı geliştirirken inşasına başlıyorum. Öyle aylarca beklemiyorum tasarım onaylansın diye... Mal sahibi bunu biliyor, ona göre işi veriyor...” (firma II)

“Tasarımı da biz yapıyoruz, yani yaptırıyoruz... Yani zamandan tasarruf... Yapım devam ederken tasarım da gelişiyor. Biri bitsin diğeri başlasın diye beklemiyoruz. İşveren de iş vereceği adamı seçerken bunu dikkate alıyor.” (firma VIII)

7.2.3. Pazara Yeni Giren Firmaların Tehditi

Analizler sonucunda pazara girme eşiğinin üretimin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan firma kaynakları, hizmet verilen müşteri tipi, müşterilerin aldıkları hizmetle ilgili bilgi seviyesi gibi bir dizi faktör ışığında belirlendiği ortaya çıkmıştır:

7.2.3.1. Firma Kaynaklarının Etkisi

Pazara girme eşiği üretimin/hizmetin gerçekleştirilmesi için gerek duyulan firma kaynakları tarafından belirlenmektedir. Bu kaynakların belirli başlıklar altında toplanabileceği görülmektedir:

(i) *Finansal Kaynaklar*: Firmaların üretimin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duydukları finansal kaynaklar, pazara girmek için bir eşik oluşturmaktadır. Firmalar özellikle sektörün proje bazlı yapısı ve talebin süreksizliği gibi *sektörel özellikler* ve teknoloji kullanım yoğunluğu gibi *proje özellikleri* bu eşiğin yüksekliğini belirlemektedir.

“Bir kere kaba yapı bir sermaye işi. Sermayen olacak ki paranı alana kadar işine devam edebilesin, yani seni döndürmeli...” (firma II)

“İşletme sermayesi gerektiren bir şey, hakedişle iş yapıyorsanız bile, bir ay boyunca iş yapıyorsunuz, paralarınızı ödüyorsunuz; hakedişinizi sonraki bir ayın sonuna doğru tahsil ediyorsunuz, eğer para varsa o da; ama iş yapmaya da devam ediyorsunuz. Yani elinizde minimum 2 aylık bir işletme sermayenizin olması lazım.” (firma III)

“Ama arkasında güçlü bir sermaye veya ilişkiler varsa o başka iş. O zaman (*yeni girenler*) zorluyorlar bizi bazen...” (firma VIII)

“Sermayesi olan her firma şu anda faaliyet gösterebilir. Herkesin girme şansı var yani...” (firma IX)

(ii) *Fiziksel Kaynaklar*: Görüşülen firmalar pazara yeni girecek firmaların yapım aşamasında kullanılacak ekipman ve büro/şantiye donanımı gibi fiziksel ihtiyaçlarının pazara girmek için eşik oluşturduğunu ifade etmektedir. Firmalar özellikle yapımın gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan fiziksel kaynakları ön plana çıkarmaktadır.

“Yani bugün kaba yapı işine girmek için, eskiden bir kalfa yetiyordu, bugün kule vinç gerekiyor, kamyon gerekiyor, loader gerekiyor, ekip gerekiyor. O zaman mümkün olduğu kadar sen insan emeğini geriye çekip makineleşmek gerekiyor. Makineleştiğin zaman da hem vizyonun genişliyor, hem potansiyelin artıyor, hem de rekabet şansın çok artıyor. Çünkü ihaleye girdiğin zaman da senden mesela makine parkı istiyorlar. Yani dolayısı ile bizle yeni gelenlerin rekabet etmesi çok kolay değil...” (firma II)

“(*yapım işi*) Ciddi bir ekipman, donanım gerektiren bir şey sonra. Büro donanımı, büro ekipmanının dışında, şantiye ekipmanı gerektiren bir şey.... (...) Kalıbınızın olması lazım, işte başka taşıt ve araçlarınızın olması lazım” (firma III)

“Yeni girenler genellikle teknoloji ve iş kapasitesi beklentisini karşılayamıyorlar.” (Firma IX)

(iii) *İnsan Kaynakları*: Firmaların bünyelerinde istihdam etmeleri gereken iş gücü; hem yüksek maliyeti hem de nitelikli adam bulmada yaşanan güçlük sebebiyle pazara girme eşiği üzerinde etkili olmaktadır.

“...Yani sürekli ekip gerekiyor. Yani yeni giren adamın eğer sermayesi yoksa, sürekli bir ekip beslemesi için hiç durmadan iki sene iş alması lazım...” (firma II)

“Şimdi şunu görüyoruz biz, eskiden ilkokuldan çıkan adam kalfa olurdu, şantiyede çalışmaya başlardı. Ama şimdi artık ortaokulu okumak zorunda. Ortaokulu da okuyunca adam diyor ki “ya arkadaş, üç yıl daha okurum ben, lise mezunu, teknisyen olurum; benim başımdaki adam gibi olurum” diyor.(...) Yani ustalık artık yavaş yavaş ölüyor... (...) Bizim adamlarımız yıllarını vermiş bu işe, aileden artık çoğu. Yani yeni giren nereden bulacak ustayı, kalfayı... Tamam bulur da kafası çalışan, işi bilen adamı yani...” (firma III)

“Nasıl tasarım için nitelikli mimara ihtiyaç varsa, inşaat içinde işi bilen mühendise, ustaya, kalfaya... Yani biz tasarımda iddialı değiliz ama inşaat içinde çalışan adamlarımız bizi hiçbir yerde utandırmaz. Yeni girecek bir firmanın ekibine bu kadar güvenebilmesi zaman ister...” (firma VIII)

(iv) *Organizasyonel Kaynaklar*: Firmaların sahip oldukları deneyim, organizasyon becerisi, iş potansiyeli yaratacak çevre, tanınırlık, referanslar gibi organizasyonel kaynaklar pazara yeni girecek firmalara engel oluşturmaktadır.

“(*müşteriler*) Deneyim arıyorlar ve daha başta müşterinin bazı soruları oluyor. (*Pazara yeni giren firmalar*) o soruları ancak deneyimle cevaplayabilir. Bu da yeterlilik gibi bir şey...” (Firma I)

“Başta organize olması çok zor...” (firma III)

“Tamam paranız konuşur; ne kadar paranız varsa o kadar konuşursunuz ama adam işi yapıp yapamayacağına bakar önce; neler yapmışsın, öncekiler (*geçmiş müşteriler*) senin için ne diyor....” (firma IV)

“Bir de tabi, biz uzun yıllardır uğraşıyoruz. Bugüne kolay gelmedik. Tamam paran var, sermayen yani... Çevren geniş, iş alabiliyorsun... ama ne yaptın bugüne kadar? Hangi işi bitirdin? Girersin tabi, iyi hoş da; sonra ne olacak?... Onlar için çok zor. Benim bunca senelik deneyimim var, birikimim var, arkadaşlarımın öyle var. Bu böyle gökten gelmiyor ki!” (firma VI)

“ama... bir firma bir yerde bir iş yapacağı zaman, o işin çapında bir yerde bir iş bitirmiş olması lazım... Eğer bunu sağlamışsa ki zor yeni kurulan bir firma için, o zaman yani onun şansı ancak zamana bağlı...” (firma VII)

“Girer tabi ki ama palazlanması zor. Kurumsallaşma zor, experience (*deneyim*) kazanmak zor. (...) Birilerinin pat diye girip başarılı olmaları çok zor, her şeyden önce sizin bitirdiğiniz işler var ve pazar sizi biliyor.” (firma VIII)

“... yani bize iş yapan taşeronları; yani biz de işi bir kısım taşeronlara veriyoruz. Bir adama işi verirken, adamın fiyatından önce şeyine, referanslarına bakıyorsun yani, adamın işi bitirebileceğine bakıyorsun. Yeni girenler için de böyle...” (firma IX)

7.2.3.2. Müşteri Özelliklerinin Etkisi

Pazara girme eşiğini belirleyen faktörlerden bir diğeri *müşteri tipidir*. Müşteri tipi, özellikle kamuya hizmet veren veya verme iddiasında bulunan firmalar için, pazara giriş eşiğinin belirlenmesinde etkili olmaktadır. Kamu projelerini üstlenmek için “iş bitirme” mecburiyeti aranması sebebiyle pazara yeni giren firmaların mevcut firmalarla rekabet edebilmesi zor görülmektedir.

“Kamu işinde biraz zor. Çünkü bir takım yeterlikler ve bitirmiş olduğunuz iş bitimeler isteniyor. Yeni başlayan insan içinde iş bitirme olmayacağı için biraz zor.” (firma IV)

“Yeni çıkan yasa (*Kamu İhale Kanunu*) yeni firmaların şansını biraz azaltıyor. İş deneyimi aranıyor şimdi, yani karne geçerli değil.” (firma V)

“... iş bitirmesi olsa (*kamuya*) iş yapabilir tabi ki, ama yeni giren bir firmanın olması mümkün değil bir kere...” (firma VIII)

“Yani kamu ihale düzeninde sürekli yani “en ucuz olan alsın; ucuz olan yapılsın” mentalitesi olduğu sürece, girebilir ve iş de alabilir her zaman... ama iş bitirmeyi şeyi (*yükümlülüğü*) var...” (firma IX)

Öte yandan müşterilerin talep oldukları ürün/hizmet konusundaki *bilgi seviyesi* mevcut rakiplerle ilişkileri etkilediği gibi pazara yeni girecek potansiyel rakipler için de önem taşımaktadır. Firmalar “bilinçli” müşterilerin, yeni girecek firmaların rekabet etmesini zorlaştırdığını ifade etmektedir.

“Şimdi bizim branşımıza girenler var, girebiliyorlar tabi, kusurlarını ben biliyorum ama idare (*müşteri*) bilmiyor... Şikâyet ediyorlar mesela, “bak” diyorlar “sizin gibi yapmıyor, etmiyor...” (firma VI)

“Yani yeni girmeye çalışan veya girebilen firmalar rakip olur, ama işi bilen adam (*müşteri*) bizi ondan ayırır zaten...” (firma IX)

7.2.3.3. Firma Büyüklüğünün Etkisi

Yapılan görüşmeler, *firma büyüklüğünün* pazara giren firmaların oluşturacağı tehdit üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Görüşme kayıtları incelendiğinde yeni firmaların KOBİ’lerin faaliyet gösterdiği pazara kolaylıkla girebildikleri fakat rekabet açısından bir tehdit oluşturmadıkları görülmektedir. KOBİ’ler bu durumu daha çok belirli bir pazarda, aynı müşterilere iş yapıyor olmaları ile açıklamaktadır.

“Bizim alanda çalışan firmaları müşteriler biliyor zaten. Öyle ki senin yapıdaki değişikliği bile takip ediyor pazar. Yeni girenin işi bir hayli zor yani...” (firma I)

“Müşteri beni yıllardır tanıyor, bu mahallede büyüdüm ben... Şu arkadaki binayı, onun iki yanındakini... yani çok iş yaptım burada. Öyle pat diye gelip de beni sıkıştırılmaz yani kolay kolay... Ama yine de girebilir zorlanmadan...” (firma II)

“Benim müşterim beni değiştirmez kolay kolay. Değiştirse bile bana vermez de yanımdaki adama verir yani. Öyle nerden geldiği belli olmayanın şansı yok... Hani derler ya biz burada yabancıları pek istemeyiz...(gülüyor)” (firma IV)

“Adam (*müşteri*) benimle daha önce iş yapmış, memnun kalmış. O zaman diğerlerine (*rakiplere*) bakmıyor ki... Yeni girenlerin hele hiç şansı yok...” (firma V)

Görüşülen KOBİ’lerden yalnızca bir tanesi, yeni giren firmaların oluşturacağı tehdide yönelik “işin boyutu”na dikkati çekmektedir.

“... Ama “ben 3 daire, 4 daire yaparım” diyen adam için çok kolay. Bugün bir masa koyar, bir telefon koyar; bir kat karşılığı bir yerle anlaşır girer. Bunun için mühendis, mimar olmasına da gerek yok; herhangi birisi bu işi yapabilir yani... Yani bir tane bina yapacak adamın girmesi işten bile değil... Biraz da parası olan adam “bugün inşaata giriyorum” derse hemen girer.” (firma III)

Görüşülen büyük firmalar ise KOBİ’lerin aksine pazara yeni giren firmaların bazı koşullarda -özellikle kamu ihaleleri bağlamında- tehdit oluşturduğunu ifade etmektedir. Büyük firmalar tarafından ifade edilen en ciddi tehdit, özellikle “*enformel ilişkileri*” olan veya “*haksız rekabet eden*” firmaların rekabet güçleri üzerinedir.

“Ondan sonra bir ihale oluyor, ona (*yeni giren firmaya*) veriyorlar işi... O daha ucuz veriyor çünkü, sigortayı yaptırmıyor, bilmem ne var... Biz onları yapamıyoruz, biz formel bir firmayız.” (firma VI)

“Ya da çok tanıdıklık, iyi çevre eğer bir faktör ise, o olabilir (*pazara yeni giren firmanın*) iş alabilmesi için. (...) Adam (*yeni giren firma*) yani bağlıyor müşteriyi mesela hediyelerle, bizse teknolojimizle, kurumsallığımızla ön plana çıkmaya çalışıyoruz. Asimetrik yani...” (firma VII)

“Ama arkasında güçlü bir sermaye veya ilişkiler varsa o başka iş. Dedim ya, adamın (*müşterinin*) tanıdığı birisi girerse ihaleye, sizin şansınız az yani... O zaman zorluyorlar sizi bazen...” (firma VIII)

“Sermayesi olan her firma Şu anda faaliyet gösterebilir. (...)Yani kamu ihale düzeninde sürekli yani “en ucuz olan alsın; ucuz olan yapılsın” mentalitesi olduğu sürece, girebilir ve iş de alabilir her zaman...” (firma IX)

7.2.3.4. Mimari Tasarımın Rolü

Örneklem kapsamında görüşülen yüklenici firmalar, pazara yeni girecek firmaların mimari tasarım hizmetini ele alış biŐimlerini pazara giriŐte bir eşik olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Özellikle tasarım ve yapım hizmetini bir arada sunan firmalar, yeni girecek firmaların her iki hizmeti de üstlenebilmesi işin sahip olması gereken organizasyonel yapıyı sağlamasının ve bu yapının gerektirdiği maliyeti karşılamasının gŐlĐne dikkati őkemtedir.

“Yani yapar (*tasarımı ve yapımı üstlenir*) belki ama her ikisini de iyi yapacak adamları bulması ve bir araya getirmesi lazım... Biz yıllardır uğraşıyoruz” (firma I)

“Şimdi hem de tasarımı yapacak... Yani zaten dn girmiş pazara, mimarın mühendisin masrafını karşılayacak... Bir de üstüne o kadar adamla uĐraŐabilecek... Zor yani...” (firma II)

“Aslında parası varsa mümkün, ama ne kadar büyük organizasyon olursa, yani ne kadar ők uzmanlık dâhil olursa yönetmek o kadar zorlaşıyor. Bir de tabi işin maddi boyutu var. Yani adam (*yeni giren firma*) işin ciddi masraf kapısı bunlar...” (firma VIII)

“Yapabilir belki yani, hem tasarım işini őkzecek, hem de yapımda ustalaŐacak. Maliyeti önemli bir kere... Hadi o da bir kenara, diyelim ki büyük sermayesi var, bu sefer de işleri idare edebilmesi, sorun yaŐamadan organize olabilmesi problem...” (firma IX)

Buna ek olarak firmalar, yeni girecek firmaların tasarım hizmeti verseler bile tasarımın kalitesi konusunda sorun yaŐayabileceklerini belirtmektedir.

“Biz yılların birikimi ile yani tasarımdaki uzmanlığımızı geliŐtirerek bir potansiyel yarattık. Şimdi yeni giren firma bu düzeye gelmek işin ők uĐraŐmalı...” (firma I)

“Burada Şu önemli: yapımın yanı sıra tasarım konusunda da iddialı olacaksanız, yani kaliteli; kullananı memnun edecek tasarımlar retecekse zor. Yoksa alırsın bir yeni mezun, o őkizer uŐ őkizgi sen de proje diye koyarsın ortaya...” (firma II)

“Tasarım işi hassastır. őkizgi őkizmek diye algılayanlar var, bizim işin öyle değil. O da fark yaratıyor yani. Yeni giren adam, yani hem yapımı hakkıyla yapacak; hem de tasarımın kalitesini falan, sorun yaŐamadan... zor yani...” (firma IX)

Mimari tasarım hizmetini dışarıdan alan yüklenici firmalar ise, pazara yeni girecek firmaların mimari tasarım hizmeti veren firmalarla sahip olması gereken ticari ve sosyal bağların kurulmasının zaman ve deneyim gerektiren işler olması sebebiyle pazara yeni girecek firmaların işini zorlaştırdığını belirtmektedir.

“Adam girdi diyelim, mimari tasarımı da yaparım dedi. Nereden ve nasıl sağlayacağı önemli bunu. Herhangi birinden alabilir ama biz mesela bugün őkliŐtiĐimiz büroya olan güveni kaÇ yılda elde ettik... Ha deyince olmuyor ki” (firma III)

“O da (*mimari tasarım*) bir sektör aslında, tanımak lazım. O işe en uygun projeciyi yakalayana kadar ortamlara girip őkıkmak lazım, daha önce őkliŐmiŐ olmak lazım...” (firma V)

“Bir de tabi deneyim var. Yani adam seçmek için adam seçmeyi bilmek lazım. Hatta nasıl arayacağını bilmek lazım. Şimdi ben bugün girdim, hemen mimarı buldum demek zor yani... Çok alternatif var, önemli olan iyisini seçebilmek.” (firma VII)

7.2.4. Tedarikçilerle İlişkiler

Tez çalışması kapsamında yüklenici firmaların tedarikçiler ile ilişkisi (i) tedarikçilerin pazarlık gücünü etkileyen faktörler ve (ii) tedarikçi seçiminde etkili olan faktörler olmak üzere iki başlık altında ele alınmıştır.

7.2.4.1. Tedarikçilerin Pazarlık Gücünü Etkileyen Faktörler

▪ *Faaliyet Gösterilen Pazardaki İş Hacmi:* Firmalar faaliyet gösterdikleri pazarda iş çokken tedarikçilerin pazarlık gücünün daha yüksek olduğunu, pazarın daralması durumunda ise yüklenicilerin avantajlı duruma geçtiklerini ifade etmektedir.

“Şimdi biz 15 yıl PTT’ye iş yaptık yani bunların (*birlikte çalıştıkları tedarikçilerin*) gelişmesinde bizim de payımız var...(…) Şimdi onlar (*tedarikçiler*) sizi buluyor. Yani şu ihalenin yapıldığı gün ben bir ay burada telefonum hiç susmadı, onlar sizi buluyor. Eskiden biz buluyorduk, çünkü iş çoktu. Şimdi iş az olunca onlar da müşteri bulmakta zorluk çekiyor tabi ki.” (firma V)

“Biz buraya başlarken şu tarihte bitecek dendiğinde inşaat fakültesinden hocalar geldiler daha kazımız yapıyordu. ‘Kesin bitmez’ demişler, ben yoktum. Bir ay sonra geldiler ‘biter’ dediler. Bakın bir ay önce bitmez dediler, normal şartlarda, o işlerin yoğun olduğu dönemde işler başlarsa gene bitmez, çünkü taşeronlar bizi atlatacaktı. Şimdi iş yok ya, kriz dönemi, ben taşeronları bağladım oraya, dışarı çıkmak yok, başka iş almak yok...” (firma VI)

“Ben size bir örnek vereyim bununla ilgili: ilk 80’li, 90’lı yıllarda Rusya’da çok fazla iş kapasitesi vardı. O iş kapasitesi olduğu zaman Türkiye’de çok fazla yetişkin veya kalifiye eleman bulamıyordunuz. Bulsanız bile çok fazla fiyat istiyorlardı; fiyatlar o derece artıyor yani. Kalıpcısı olsun, demircisi olsun; kaynakçısı olsun... Dolayısı ile yurtiçinde de sizin ekip bulma veya istediğiniz fiyata iş yaptırma olasılığınız ortadan kalkıyor yani.” (firma IX)

Görüşülen firmalar tedarikçileri malzeme ve hizmet sağlayanlar olarak ikiye ayırmaktadır. Firmaların tamamı faaliyet gösterdikleri pazarda malzeme sağlayan çok sayıda tedarikçi firma olduğunu ifade etmiştir. İyi kalitede malzeme sağlayan tedarikçilerin yoğunluğunun artması, tedarikçiler açısından iş hacminin daralmasına; dolayısı ile iş alma kaygısı taşıyan tedarikçilere karşı yüklenicilerin pazarlık gücünü artmasına sebep olmaktadır.

“Bugün diyelim ki iyi bir gömme rezervuar her halde, İstanbul’da 6-7 tane ithal marka vardır; ithal olmak kaydıyla... Yerlisi daha da çok... Veyahut ta iyi bir banyo bataryası hiç yoksa üç tane vardır. O nedenle malzemedem bir sıkıntımız yok. Çok özellikli malzemeleri de yurtdışından getirebiliyoruz.” (firma I)

“Her şeyden bolca var piyasada, istediğini seçebiliyorsun arasından!” (firma II)

“Aradığımızı kolaylıkla bulabiliyoruz. Sıkıntı yok yani.” (firma III)

“...malzeme dersen yani eskisi gibi değil artık. Her şey var... Hatta sen gitmiyorsun bile, onlar (*malzeme satan firmalar*) gelip seni buluyor...” (firma IV)

“İyi kalitede malzeme bulmak sorun değil, bazen onların arasından seçmek sorun oluyor, o kadar çok yani...” (firma V)

“Öylesine çok seçenek var ki, hem firma hem malzeme olarak! Bizim zamanımızda bu (*seçmek*) çok kolaydı... Çünkü malzeme o kadar azdı ki... Fayans bir tane birinci sınıf, ikinci sınıf beyaz fayans vardı, renkli bile yoktu (*gülüşmeler...*) Renkli ancak Avrupa’dan gelirdi...” (firma VI)

“Oldukça fazla sayıda tedarikçi var.” (firma VII)

“Tabi canım (*çok sayıda malzeme sağlayan tedarikçi firma var*), üstelik gayet de kaliteli... Yabancılarla yarışıyoruz...” (firma VIII)

“Aslında bu biraz da Türkiye’nin nereden nereye geldiğini gösteriyor. Yani eskiden bir kalıp bulmak için çaba sarf ederdiniz. Şimdi ise her köşe başında var neredeyse...” (firma IX)

Öte yandan talep olunan ürün/hizmetin parasal karşılığı arttıkça yüklenici firmaların pazarlık gücü artmaktadır.

“...ama ben büyük alıcı olunca; adam da “bu yağlı kapı” diyor; davranışına dikkat ediyor... Belki daha küçük olsaydık sorunlar artardı ama biz biraz daha avantajlıyız tedarikçilere karşı...” (firma III)

“Yani şimdi ben 3–5 milyarlık iş yapmıyorum ki adamlar... Malzeme aldım mı mesela 100 milyarlar dönüyor... Adam beni üzmeyle göze alır mı şimdi?” (firma VII)

“Şu projedeki mekanik işinin maliyeti yani ortalama bir bina inşaatı kadar neredeyse. Firma bizi buluyor zaten böyle işlerde. Duyuyorlar bir şekilde...” (firma VIII)

▪ *Ürün/Hizmetin Fiyatı:* Firmaların birlikte çalışacakları tedarikçileri belirlemede etkili olan bir diğer faktör alınacak malın veya hizmetin fiyatıdır. Yüklenici firmalar kendilerine maliyet avantajı sağlayacak tedarikçileri tercih etmektedir.

“Seçerken bir kere fiyat tabi bizim açımızdan en belirleyici faktör.” (firma III)

“Ticaret işin özü, yani adam sana en iyi hizmeti oması gerekenin on katına veriyorsa almazsın... Maliyeti uygun olmalı bize öncelikle...” (firma II)

“Fiyat önemli tabi burada...” (firma IV)

“Fiyattır yani. Sonuçta sen onları alıp bir şey yapıyorsun, üstelik bir-iki tane değil, onlarca, yüzlerce kalem... Yani kalite de önemli, teslim süresi de önemli, ne bileyim... Ama fiyat yani, işin başı...” (firma V)

“Sonra tabi ki fiyata göre değerlendiriyoruz (*mimari büroyu*). Bizi zorlamaması lazım...” (firma VII)

“Onun maliyeti senin maliyetin... Fiyatı göz ardı edemezsin yani. Ne kadar ucuz olursa senin için iş o kadar karlı hale geliyor.(...) ...bize yükü çok olmamalı. Genelde ortalama bir rakamda anlaşıyoruz...” (firma VIII)

- *Ürün/hizmet Kalitesi:* Firmalar birlikte çalışacakları tedarikçileri belirlerken kalite beklentilerinin karşılanmasına önem vermektedir. Dikkat çekici olan firmaların kalite konusunda daha çok mimarlık/mühendislik/alt yüklenicilik gibi alanlardaki hizmet kalitesi beklentilerini vurgulamış olmalarıdır.

“Tasarımını verdiğin zaman (*tasarımı üstlenen*) adam çizgiden de anlıyor, detaydan da anlıyor. Sana çok fazla geri dönmeden ve rahatsız etmeden gereken kalitede projeyi istediğin düzeye getirebiliyor. Standartlara uygun hale getiriyor, yani çizim standartları denilen birşey var.” (firma II)

“Sonra hizmet kalitesi belirleyici bir faktör... Bir ürünü pazarlamak gibi değil, hizmet pazarlamak biraz daha zor.” (firma III)

“Hakikaten çok iyi bir mühendistir... Tanıyor musunuz bilmiyorum. O da Teknik Üniversitelidir, Türkiye'nin de en iyi çelik projecilerinden bir tanesidir, verdiği iş sorunsuz çıkar. Onlarla çalıştık biz yani...” (firma VI)

“O yüzden de elimizde çeşni çok, hepsinden de aynı kaliteyi alırken bu defa fiyat optimizasyonu adı altında ciddi bir şeyimiz oldu, avantajımız oldu. Yani önce kalite garantileniyor, sonra fiyatı çekiyoruz istediğimiz yere...” (firma VII)

“Alt taşeronlarda aradığımız hususiyet, bizi üzmeden, bizi aldatmadan, kandırmadan, sözünde durarak işi yapana, öbür seferinde %5-%10 pahalısına veriyoruz. Yani o da bir rekabet çünkü. Yani rekabetin içine giren faktörlerinden birisi de iyi hizmet verebilmektir. (...) (*mimari büro için*) Düzgün ve temiz iş yapıyor olmaları lazım...” (firma VIII)

Firmalardan sadece bir tanesi hizmet kalitesine ek olarak ürün kalitesine dikkati çekmektedir. Özellikle spesifik ürünlerde ürünün teknik özelliklerinin ve firmanın kalite beklentisinin önemli olduğunu vurgulamıştır.

“Seçerken bir kere fiyat tabi bizim açımızdan en belirleyici faktör... (...) Ama spesifik (*özellikli malzemeleri kastediyor*) malzemeleri alırken, markası, garanti süresi, işte fiyatı...” (firma III)

Buna paralel olarak projenin teslim süresinin gecikmesi, gereken teknik özellikleri içermemesi, mimari büronun gerekli koordinasyonu sağlayamaması gibi hizmet kalitesindeki olumsuzluklar, özellikle görüşülen büyük firmaların birlikte çalıştıkları mimari bürolarla yaşadığı sorunların temelini oluşturmaktadır.

“Neticede anlaştık, işte avanslarını verdik, işte proje yapılacak. Bir ay sonra gittim, ya işte proje hangi kademede diye, baktım başlamamış bile....(...) Değiştirecektim, arkadaşlar mani oldu... 2-3 saat sonra ben onun çantasını bavulunu aldım, onu Eskişehir'e getirdim, bizim ofiste ben de girdim, bizim bir arkadaşımız da vardı, 3 kişi, biz bir haftada o projeyi yaptık, onu Ankara'ya yolladık. Ama bir daha da adamın yüzüne bakmadım...” (firma VI)

“Bir projede, hep bunu örnek veririm, konsept için adamlarla anlaştık, “bu iş 1,5 ayda bitecek” diye... 2 ay geçti kıvrınıyor bunlar, anladık ki dediklerini yapamayacaklar... Bir de üstüne üstlük diğer işleri geciktirecekler... Aldık onlardan hemen işi... Ama bize de maliyeti oldu tabi... Ama böyle toyluklar çok nadir gelir başımıza...” (firma VII)

“Ama daha önce oldu yani, adam mesela bazen “abi tamam hazır, yarın gönderiyorum” diyor, bekle ki gelsin proje. Seninkinden daha büyük bir iş geldi mi kenara koyuyor senin işini. Ya da mesela savsaklıyor, detaylar tam değil falan. Bir de tabi adam işi iyi yapıyor ama

mesela statîğini mekaniğini savsaklıyor. Onlar (*alt sistem projeleri*) iyi değil yani, proje iyi olsa da koordinasyon da sıkıntı oluyor bu sefer de...” (firma VIII)

“Ama bazen adam size yanlış yapıyor, zamanında yapmıyor, ne bileyim müşteriye karşı sizi zor durumda bırakıyor. Zaten geç getirmiş projeyi bir hafta, bir de eksiklerle dolu, ne detay var ne bir şey. (*şantiyede*) Ustanın yanında durmak lazım işi yaptırmak için, yok ki bir şey çizimde.” (firma IX)

Firmalar hizmet aldıkları tedarikçilerin sayısının da oldukça fazla olduğunu ifade etmektedir. Görüşülen yüklenici firmalar hizmet sağlayan tedarikçi firmaları nicel olarak yeterli görseler de nitelik yönünden problemler olduğunu ifade etmekte; örneğin hizmet aldıkları mimari bürolara ve Türkiye’deki mimarlık ortamına ilişkin bazı eleştiriler yöneltmektedirler. Bunlardan en dikkat çekici olanı mimari büroların kapasitesine dönüktür: yüklenici firmalar tasarımı tüm alt sistemlerle birlikte üstlenebilecek ve tasarıma dair bütün hizmetleri verebilecek büyük büroların eksikliğinden şikâyet etmektedir.

“Dünyanın projecilerinden bir tanesi çünkü, dünyaya proje yapıyor... Şimdi ama bütün dünyaya çalışıyorlar, Türkiye’de böyle bir proje firması yok... Daha doğrusu yaşatmıyoruz... Ben bir sürü arkadaşımı biliyorum projelerden, yani kimisi projecilikten tatmin olmuyor, müteahhitliğe kalkıyor, onu batırıyor... Ama öyle mimarı, mühendisi, elektrikçisi, mekanikçisi bir araya gelip de yaşayacak bir büro kuramıyor. Kursa da yani yaşayamıyor...” (firma VI)

“Yani Türkiye’de bu şu anda kanunen var ama uygulaması çok az yani. Yani projeyi yapana işin kontrollüğünü de vermek, kamuda çok az, özel sektörde biraz var. Onun için de bizdeki tasarım büroları, yani mimari bürolar kapasite olarak çok fazla gelişmiyor yani... Hem sayıca, hem de uzmanlık olarak... bir mimari büro vardır; yanında iş kapasitesine 4 tane 5 tane vayhutta 10 tane mimar vardır; anlaşmış olduğu projeyi yapar. Eğer işi komple almışsa onun anlaşmış olduğu elektrik bürosu, mekanik bürosu; onlarla çalışır. Ama kendi içerisinde mekaniği, elektriği barındıran Türkiye’de 10 tane firma (*mimari büro*) yoktur belki....” (firma IX)

Buna ek olarak Türkiye’deki mimarlık ortamının henüz gelişmekte olduğu, bu durumun mimarlık hizmetlerinin niteliğini de etkilediği belirtilmektedir.

“Yani bugün İtalya’da yetişen bir mimarla, Türkiye’de yetişen bir mimarın şartları aynı mı? Orada güzellikler içinde görüyorsun, yapısal güzellikler içinde yaşıyorsun; burada çirkinlikler içinde mimar çıkarıyorsun. Yani ondan onu (*nitelikli tasarım*) beklemeniz çok zor...” (firma VI)

“Yani, şeyler var mesela, yurt dışında çok başarılı firmalarda çok Türk mühendisi-mimarı vardır. Onlar oranın havasını soluyor, öyle olunca değişiyor birşeyler. Yani bu iş biraz da içinde bulunduğun (*mimari*) ortamın gelişmişliği ile ilişkili...” (firma VIII)

Öte yandan firmalar faaliyet gösterdikleri pazardaki yüklenici firmaların mimari tasarım hizmetine bakışının tasarım kalitesini etkilediğini belirtmektedir. Yüklenici firmaların mimari tasarıma gereken önemi vermemesi, nitelikli tasarım geliştirilmesinin önünde engel oluşturmaktadır.

“Bu mümkün değil; tasarımı her kalemi eline alan yapar ama, şantiye işini yapamaz diye bakıyor genelde yüklenici firmalar...” (firma II)

“Bu işin üzerine eğilmeyen müteahhit zaten çok daha fazla... Ama en azından müteahhit hani, bu işi biliyor, eğiliyor olsa mimarın yetersizliğini yüzüne vurur; yarı yolda bırakır, başkası ile çalışır. Ama müteahhitlerde de, yüklenicilerde de bu bilinç olmadığı için projede açıkçası çok dikkat edilmiyor.” (firma III)

“Türkiye bilgi birikimine saygılı olamadı... Olmuyor da! Mimari bürolar, statik büroları büyüyor, ondan sonra ölüyorlar. Çünkü iş birden bitiyor. Yaşayamıyorlar... Yani malesef müteahhit firmalarında çoğu, meslekten gelmeyen çok firmalar var, veya çok çabuk yükselen firmalar var, çok para kazananlar. Onlar da o mesleğe (*mimarlık mesleğine*) saygılı değiller...” (firma VI)

“Bir de şu var genel olarak yutiçindeki tüm kamu ve özel işlerde; taahhüt gruplarının hiçbirisinde işi alayım da, 2 ay 3 ay proje üzerinde çalışayım; ondan sonra işe başlayayım şeyi (*eğilimi*) yoktur. E siz zaten ticari faaliyet devam etsin diye uğraşıyorsunuz, her şeyden önce burası bir ticarethane; dolayısı ile ben alayım; projeyi şöyle oynayayım deme vaktiniz yok. Hemen başlamak istiyorsunuz.” (firma IX)

Buna ek olarak müşterilerin mimari tasarıma verdikleri önem, tasarım kalitesini belirleyen bir diğer faktör olarak görülmektedir.

“yani müşteri için en kısa zamanda en fazla m2’yi belediyeden çıkararak mimar en iyi mimardır.” (firma I)

“Çok mimar var ama onlar da ayakta kalmaya çalışıyor. (...) Suç mimarın falan değil. Piyasa şartları. Müşteri ne isterse onu yapıyorsunuz. Sizin doğrularınız önemli değil. Kaç mimar ben bunu yapmam der? Çok azdır.” (firma III)

“Anadolu’da projeye 3–5 çizik diye bakılıyor.” (firma IV)

“Biz müşteriden bir takım doneleri alıyoruz, ön cephesini böyle yapacaksın. Lavabosunu buraya koyacaksın. Sonra da anlaştığımız büroya veriyoruz. Mimar da uygun olmasa da müşteri ne isterse onu yapıyor. Ne yapsın bu doğru değil, bunu yap mı desin? Olmuyor. Bu bir uzmanlık işi değil müşteri için. Kendisi (*müşteri*) ne istediğini biliyor zaten. Müşteriyi ikna etmek diye bir şey yokya kafasında bir şeyle geliyor, ya da biz çevreye göre diğer firmalar neler yapmışsa, piyasada neler gidiyorsa onlara baka baka bir tasarım yaptırıyoruz. Doğru olmayabilir ama o günkü şartlarda insanlar onu tutuyor. Biz de kendimizi pazarlıyoruz ama tasarımla değil, yaptığımız işi doğru ve iyi yapmakla pazarlıyoruz.” (firma V)

“Yani, müşteri bilinçli olması lazım... ve bilgili olması lazım. Şimdi o bilgili olmazsa, ben para veriyorum sen yapıyorsun diyor adam.” (firma VI)

“Ama onun haricinde ister özel sektör olsun, ister kamu sektörü; yapılan ihalelerde hiç kimse mimari tasarımı düşünmüyor. Yani ya projeyi idare veriyor veya işi aldıktan sonra nasılsa bu adama (*mimara*) yaptırırım diyorsunuz, o şekilde başlıyorsunuz yani. (firma IX)

Buna ek olarak bir firma müşterilerin tasarımıyla ilgili bilgi seviyesinin artmasının tasarım kalitesini artıracaklarını ifade etmektedir.

“İnsanların beynini düzeltmek lazım. 11 yıl zorunlu eğitim olsa da bir işe yaramaz. Kökten değişiklik lazım. Yasaları değiştirmek lazım. Ek genelgelerle falan olacak iş değil. Çocukları yetiştirmek lazım. Bu kültür işi. İyi mimarın tasarımını anlatmak lazım.” (firma IV)

Öte yandan görüşülen yüklenici firmalar tasarım hizmetinin kalitesinin artırılması için sektörde çalışan mimarların yetkinliğinin kısıtlanması gerektiğini ifade etmektedir. Mimari tasarım kalitesinin artırılabilmesi için deneyimine veya proje

özelliklerine göre mimarların yetki sınırlarının yeniden tarif edilebileceği belirtilmektedir.

“Bir de diplomanın kullanılışı. Herkes (*herhangi bir mimar*) her projeye imza atabiliyor. Bunu da kısıtlamak lazım...” (firma IV)

“Bir de tabi adam dün mezun oluyor, babasının şirketinde beş yıldızlı otele imza atıyor! Daha terlemeden büyük yarışa soyunuyor... Dünyada örneği yok bu işin bildiğim kadarı ile...” (firma VI)

“Mimarları da sorgulamak lazım... Keşke deneyim kazandıkça yetkileri artsa... Eminim daha az sorun yaşanırdı.” (firma VIII)

Son olarak görüşülen bir firma, mimarların mesleki yetersizliklerinin mimarlığın hak ettiği önemin gösterilmesine engel oluşturduğu ifade etmektedir.

“Ama şu da bir gerçek ki, bizim işlerde çok az insan tasarımın bu gücünün farkında ve çok az insan böyle kullanıyor. Çünkü çok kolaycılığa kaçılıyor; bir kere burada piyasadaki mimarların da yeterli olduklarını düşünmüyorum. Mimarların da yetersizlikleri var. Mimar diye altına imza atıyor; yani ben inşaat mühendisi olarak bir kat planı çizsem, daha iyisini çizerim diye inanıyorum. Fonksiyonlarını (*planda yer verilmesi gereken farklı fonksiyonları ve bunların örgütlenmesini kastediyor*) daha iyi bilirim; işte yapılabilişliğini daha iyi bilirim... çok yetersiz mimarlar da var...” (firma III)

▪ *Ürün/Hizmetin Sağladığı Katma Değerin Önemi:* Öte yandan hizmet kalitesine ek olarak, mimari büroların yükleniciye sunduğu tasarımın ve ürünün özellikleri çalışılacak büronun seçiminde önemli görülmektedir. Firmalar tasarım konusunda özellikle ürünün satış değerinin artması, satış sırasında pazarlama avantajı sağlaması ve yenilik katması gibi beklentilerini ön plana çıkarmaktadır.

“Aslında proje (*tasarımı ifade ediyor*) bir inşaatın satışında da, fonksiyonunda da, bu bir sanayi yapısıysa eğer, fonksiyonunda da en önemli şey; en baştan düşüneceksin, planlayacaksın, bütün fonksiyonları çözeceksin; uygulamaya yönelik ileride ah dememek için bütün kararları alacaksın. Ama öyle pek olmuyor yani... Yani bizim bu konuyu (*tasarımı*) bu şekilde bir bilinçle ele almamız; bizim ciddi bir avantajımız oluyor...” (firma II)

“Estetik ve tasarım anlayışının bize uyduğunu düşündük. Daha önce yaptığı işleri inceledik. Yaptığı işler ve çalışma şekli, estetik anlayışı, ucuza çözebilme yeteneği, alışıldığın dışında birşeyler ortaya çıkarabilme yeteneği bizi bu kişiye yöneltti...(..) işte daha önce yapılmamış; estetik açıdan benzeri olmayan bir şekilde müşteriye estetik açıdan da iyi görünüyor olmasını düşündük” (firma III)

“Biraz daha genç ekol, daha bir yapı tarzı değişiyor, biraz daha modern yapılar, cepheli yapılar diyeyim; planda ne olacak modernizasyon, planın modernizasyonu çok zor... Ama Türk insanının yaşayabileceği konuttaki, cephe ağırlıklı, estetik ağırlıklı yapılar biraz daha değişik ellerden çıkıyor. Onları deniyoruz şimdi...” (firma VI)

“Herşeyden önce kolay satabilmeyi düşündük. Oraya bir bedel ödeyeceğim ama ben çabuk ve kolay bir şekilde satacağım, bunun mimar tarafından üç boyutlu çizimleri de gelecek; tanıtım esnasında onu da kullanabileceğim...” (firma III)

“...yeniliği içine sindirmiş büro diyeyim... (...) Eee, tabi yani yenilik... Bugün mağazadan da bir şey alacaksanız, benim aynı kıyafetten evde sarısı var diyorsunuz... Bu model iyi değildi diyebilirsiniz... Daha iyi ve yeni olanı tercih edersiniz...” (firma VII)

Tasarım hizmetini dışarıdan temin eden firmalardan bazıları ise tasarımın maliyetinin tasarlanan ürünün ve hizmetin sağladığı katma değer ölçüsünde belirlediğini ifade etmektedir. Firmaların katma değer beklentisini tasarımın uzun dönem kazanımları ile tanımladıkları görülmektedir. Mimari tasarımın sağladığı katma değer, mimari büronun seçiminde yüklenici firmalar tarafından tasarımın maliyetinden daha önemli görülmektedir.

“Benim bir hocam vardı... Birgün bana dedi ki, seriatta bu senindir, bu benim. tarikatta hem senindir, hem benim, hakikatte ne senindir ne benim... (*kahkahalar...*) Çünkü ne yapsanız gidiyor. Ama öyle bir meslekteyiz ki onlar (*yaptığımız projeler*) kalıyor. Yani dünyaya her gelen insanın, yani bir şey bırakması lazım... Ama biz meslek olarak üretiyoruz, birşey yapıyoruz... İnsanların kullanımına, işte onu iyi yapmaya çalışmak, bence daha akıllıca... İşte biz de onu yapıyoruz... İşte tasarım da o noktada esasen devrede... Yani çok para vermişsin, az para vermişsin konu o değil. Tasarım sana ne katmış, müşteriye ne vermiş, kullanıcı memnun mu? Ne bileyim 30 yıl sonra o bina için insanlar ne diyecek?” (firma VI)

“...yani aynı elmayı iki farklı manavdan alabilirsiniz ama her tasarım farklıdır. Biri daha ucuz olabilir ama sana, müşteriye ne kattığı, ne kazandırdığı önemli... Bazen pahalı da olsa, herkesi daha memnun edeceğine inandığın projeyi tercih edersin. İş bittikten sonra insanların ondan ne *kadar memnun oldukları yani...*” (firma VIII)

▪ *Organizasyonel Kaynaklar:* Yüklenici firmaların tedarikçilerine karşı pazarlık güçlerinin belirlenmesinde gerek yüklenicilerin, gerekse tedarikçilerin sahip oldukları tecrübe, referans, güvenilirlik, tanınmışlık, lişki ağı gibi organizasyonel kaynaklar etkili görülmektedir. Görüşülen firmalar tedarikçilerinin seçiminde güven ilişkisinin önemine dikkati çekmekte ve güvenilir firmaları tercih etmektedir. Hatta bazı firmalar maliyet yönünden daha avantajlı başka tedarikçiler olmasına rağmen güvendikleri firmaları değiştirmediklerini ifade etmektedir. Bu eğilimin KOBİ’lerde daha yaygın olduğu görülmektedir. Güven ilişkisini ön plana çıkaran tek büyük firma olan firma IX ise kurumsallaşmasını tamamlamamış ve aile şirketi özellikleri taşıyan bir firma olması sebebiyle dikkati çekmektedir.

“Güvendiğim firmalarla çalışıyorum zaten.” (firma I)

“Sadakat var bir kere bizim aramızda, mutlak güven yani...” (firma II)

“Arkadaşlık, dostluk, ahabplık belirleyici faktör. Yani ben arada 300–500 bin lira tonunda fark varsa, 10 yıllık kumcumu değiştirmiyorum. Yani biliyorum ki ben bugün telefonu açıyorum, o “abi yarın getiremem ki” demiyor. Başka yeri iptal ediyor, bana gene o kumu getiriyor. O açıdan benim için önemli... Başka sarf malzemeler işte seramiği, fayansı alırken de işte gene ana firmanın; biz çünkü ana firmayla muhatap değiliz genelde onların da bayileriyle, distribütörleri ile muhatap oluyoruz. Orada da hep tanıdık bayilerin olması önemli, çek sormadan gönderecek, daha sonradan faturası ile gelip çekini alacak firmalar bizim için tercih sebebi ama...” (firma III)

“Fiyat önemli tabi burada... Ama insanlarla alışveriş yaptıkça dostluklar-ilişkiler geliyor. Zaman içinde oturuyor nerden ne alacağınız, kimden neyi nasıl alacağınız. Biraz da dostluklar, kimi zaman fiyat biraz yüksek de olsa yıllarca dostluk varsa ufak rakamlar için değiştirmek istemiyorsunuz...(...) O gün biraz yüksek rakamla alıyorsunuz ama o sizin her

zaman yanınızda, partner (*ortak*) bir satıcı. Hiç bir zaman sizi yarı yolda bırakmaz.” (firma IV)

“Bizi tanıyan, yani geçmişte mesela benim kendi hemşerilerim vardır, Arhavi’den, onların çalıştığı fiyatla bizi tanımayan bir firmanın çalıştığı fiyat aynı olmuyor. Size güvenemiyor mesela, tanımıyorsa.” (firma V)

“Bizim çalıştırdığımız ekipler içinde yaklaşık 20 yıldır, 25 yıldır çalıştırdığımız ekip de var, 20 yıldır 25 yıldır aynı yerden malzeme aldığımız yer de var yani. O artık karşılıklı çalışmayla, güvenle oluşan bir şey yani. Karşılıklı güven ilişkisi şeklinde yani. (...) Yani bir telefon açıp istediğin kadar malzemeyi alabiliyorsun, o da gözü kapalı verebiliyor. O da dediğim gibi tamamen yılların getirdiği, karşılıklı güvene dayalı...” (firma IX)

Görüşülen firmalardan bazıları kendileri ile daha önce çalışan tedarikçilerin diğer tedarikçilere oranla avantajlı olduğunu belirtmektedir. Başka bir ifade ile yüklenici ile daha önce sorunsuz bir şekilde çalışmış olması, gerek malzeme sağlayan gerekse hizmet sunan tedarikçilerin pazarlık gücünü artırmaktadır.

“Bunların arasından da geçmişte çalıştıklarımızın arasından ayıkladıklarımızla devam ediyoruz. Yine hep zaman içinde elenmişlerden kalanlar, bizimle çalışmaya alışmış, biraz biraz mimarca yorumlamayı öğrenmiş, yani kablonun kesitini tahmin etmekten öteye nereden geçeceğini de düşünmeye başlamış firmalar ile çalışıyoruz.” (firma I)

“(tedarikçileri kastederek) hani daha önce iş yaptığımız (*firmalar*)...” (firma II)

“Başka bir projede kısa bir süre onunla (*mimari büro ile*) çalışma fırsatı da buldu babam. Çok da hoşuna gitti... Sonra da onunla devam ettik birçok projede... Diğerlerinde de genelde böyle oluyor. Malzemecimi de tanırım ben uzun zamandır...” (firma III)

“Sürekli dirsek temasımız var. Zaman zaman biz onlardan yardım isteriz. Zaman zaman onlar bizden. Tasarım hizmetini de, diğerlerini de öyle alıyoruz yani.” (firma IV)

“Öncelik (*yıllardır çalıştığımız kişiler*) onlarındır... Yani şimdi, yılların deneyimi var; çalışıp memnun kaldığımız (*mimari*) bürolar var. Onların arasından biri yani...” (firma V)

“Bakınca zaten çalıştıklarımız geçmişten başarı ile çıkanlar... (*Firmaları*) değiştire değiştire, bunlar (*şu an çalıştıklarımız*) geldi bugüne...” (firma VII)

“Öncelikle geçmişte çalışıp memnun kaldıklarımızı tercih ediyoruz.” (firma VIII)

“O da daha çok, yani, eski çalıştığınız varsa, daha önceden tanıştığınız; onunla görüşürüz.” (firma IX)

Öte yandan bazı firmalar kendi deneyimlerinin, tedarikçi seçiminde önemli olduğunu belirtmektedir. Başka bir ifade ile yüklenici firmaların yıllara dayanan sektör ve iş deneyimi, görüşülen firmalara tedarikçilerini belirleme konusunda yol göstermekte ve yüklenici firmaların pazarlık gücünü yükseltmektedir.

“Geçmişten referans alarak, deneyimlerimizden, hangi konuda kiminle çalışacağımızı çok rahatlıkla tayin edebiliyoruz...” (firma I)

“Şimdi şöyle söyleyelim. Biz kendimiz yıllar boyu design and build (*tasarım-yapım*) yaptık. Bunu yaparken aynı zamanda, özellikle elektromekanik, asansör gibi bir takım öğeleri de kendi içimizde organize ettik. Bunları organize ederken tabi, işin iyi olmasını gerektirecek her türlü ekipman... Bizim yaptığımız şartnamelerde, minimum 3 ayrı isim, 3 ayrı marka ile ki bunların hepsi eşdeğer kalitede... Şartnameler hazırlayıp bu işin içine soktuk. Bu bize neyi

getirdi, her işimizde karşımızda bize hizmet verebilecek: 1. supplier (*tedarikçi*), 2. install (*montaj*) eden firma... O yüzden de elimizde çeşni çok...” (firma VII)

“sub-contractorlar (*alt yükleniciler*) artık bizim adamımız gibi... Yıllarca çalışırken biz onları eğitiyoruz, geliştiriyoruz. Bizi öğreniyorlar, experience (*deneyim*) kazanıyorlar...” (firma VIII)

Firmalar diğer tedarikçilerin seçiminde belirtmemiş olmalarına rağmen, birlikte çalışacakları mimari büronun seçiminde referanslarının önemli olduğunu ifade etmektedir. Referansı güçlü olan mimari bürolar pazarlık gücünü artırmaktadır.

“Daha önce yaptığı işlerden dolayı (*tercih ettik*)...” (firma III)

“O avantaj işte, yani Teknik Üniversiteli olmak... İşte üniversite ortamında olabilmek, ben size soruyorum, “*bu konuda hangi hoca iyidir*” diye, siz söylüyorsunuz, ben gidip o hocayı buluyorum. Referans sistemi ile...” (firma VI)

“Referanslar tabii önemlidir. Şimdi ben birini işe almadan evvel geçmiş iş hayatı varsa açıp soruyorum değil mi, o referansı da açıp sorarım ona. Yani “*üzdü mü sizi proje verirken, doğru detayları verdi mi, yeterli anlamda proje verdi mi?*” diye sorarım. Bütün bunları aldıktan sonra eğer üst üste artıları fazlaysa gel çalışalım. Zaten bizim kendi kabiliyetimizde eğer biraz iyi niyetliyse ona yapmaya yeter.” (firma VII)

“Tecrübesi önemli. (...) Öncelikle teknik yeterliklerine bakıyoruz, daha önce yaptıkları işlere falan.” (firma VIII)

“Ya da idarenin tanıdığı varsa, onun yönlendirmesi ile gidiyorsunuz. Hiç birşey yoksa da etrafınıza soruyorsunuz, “*ya kim var, bu projeye ilgilenecek, yapabilecek kim var*” diye... Referans arıyorsunuz yani...” (firma IX)

Bununla birlikte referans sistemi el sıkışarak anlaşılan projelerde etkili bir yol olarak görülürken, tedarikçilerin ihaleyle belirlenmesi gibi daha formel seçimlerde önemi azalmaktadır.

“Ama bu dediğim gibi, mesela projeyi ihale yaptınız; mimari tasarım hizmetini bir ihale olarak yaptınız; şu tarihte geleceksin, şu tarihte işi vereceksin, şu tarihte burada olacaksın... o şartları iyi koymadığınız zaman; hiç tanımadığımız birisine fiyat olarak; veya referans (*başkasından aldığımız referansa bağlı olarak seçimi kastediyor*) olarak verdiğiniz zaman, işte o zaman sorunlar yaşanabilir. Adam siz çağırdığınız zaman gelmeyebilir, ben hizmetimi verdim; bedelini aldım: benim sözleşmem bu şekilde diyebilir. Ama bizdeki ilişkiler dediğim gibi yani, biz hep sürekli çalışıp, ilişki karşılıklı (*güvene dayalı*) olduğu için sorun çıkmıyor.” (firma IX)

Görüşülen yüklenici firmaların çalışacakları mimarlık bürosunu belirlerken büronun tanınmışlığı diğer bir etken olarak görülmektedir. Yüklenici firmalar sektörde isim yapmış büroların kendi uzmanlık alanlarını diğerlerinden ön planda tutarak tasarım kararları konusunda ısrarcı davranmalarını “*mimar kaprisi*” olarak nitelendirmekte ve bu bürolarla çalışmayı tercih etmediklerini ifade etmektedir. Yüklenici firmalar bu nokta mimari bürolarla en çok “*yapılabilirlik*” konusunda anlaşmazlık yaşamaktadır.

“Adam (*mimar*) bir şeyi isterim diye tutturdu mu; e o da size tersse, yani uygulamayı zorlaştırıyorsa, pahalılaştırıyorsa olmaz diyorsunuz. O zaman sorun oluyor yani... kapris yapabiliyor mimar, sizi düşünmüyor bir şey çizerken... onun için mimari de çok istemiyoruz, daha doğrusu aramıyoruz ünlü olsun falan diye.” (firma V)

“Bir de kapris de yapıyorlar, yani mesela ben üzülüyorum. Karı-koca mimar bir grup, öyle bir para istiyorlar ki sizden. Bunun da yarısını peşin istiyorlar... İşi alınca da burunlarından kıl aldırıyorlar... Yani, niye? Başarısını bildiğin insana yanaşmak daha şey (*doğru*) oluyor... İnanın daha da kolay oluyor... Ben bir telefon ediyorum, “ya L. Bey”... O geliyor, ben gidiyorum... yani orası kendi ofisimiz gibi kullanabiliyorsunuz.” (firma VI)

“Var da şimdi, isim falan vermek istemiyorum ama... Efendim, şimdi mesela eskiden bu Behruz Çinici'nin bir projesi denirdi... Şimdi yani gençler ne kadar tanınıyor, o çok önemli... Popüler mimarlar... tanyanlar var tanımayanlar var... ama bu bir isimse, bu işi yapan kullanıyor. Şimdi atıyorum birisi ErenTalu diyelim, Eren Talu bana göre mimar mıdır oturup tartışırım. Ama bunların sosyetedeki yarattıkları sansasyon çok başka bir şey, ben bu adamlarla yıllarca karşı karşıya oturdum, detay öğrettim ben bunlara, detay öğrettim ya, almişler cetvellerle film bobinlerini, gidiyorlar yurt dışına nerede ne bulurlarsa resimlerini çekiyorlar, sonra onları getirip de detay böyle olacak diye projelerine ekliyorlar.” (firma VII)

“İsim veya şan, şöhret çok da önemli değil. Bu tür bürolar çok didaktif oluyor, mesela bize son projede 3 ay kaybettirdiler.” (firma VIII)

Öte yandan bir diğer firma mimari tasarımın sübjektif yapısına dikkati çekmekte ve sektörde isim yapmış mimarlar tarafından geliştirilen bütün projelerin her zaman beğenilen işler olmayabileceğini belirtmektedir. .

“Yoksa nice mimarlar; bir de şu var, yani nice büyük mimarlar sonuçta fare doğurabiliyor. Her zaman başarılı bir, veyahut ta herkes tarafından beğenilecek hatta mimar tarafından da beğenilecek bir proje çıkmayabiliyor.” (firma II)

Öte yandan mimari büroların belirlenmesinde, yüklenici firmaların ilişki ağı etkili görülmektedir. Başka bir ifade ile mesleki tanınmışlığın ötesinde yüklenici firmaların sosyal ilişkileri mimari büroların seçiminde etkili olmaktadır.

“... benim çalıştığım adam zaten sınıf arkadaşım.” (firma II)

“Mesela işte geçen gün, bir arkadaşların evliliğinin 50. yıl dönümüydü. Öyle bir gece düzenlendi, bütün mimarlar vardı....(..) Şimdi tabi bu camiayla yakın olursan, arkadaş grubuna dahil olursan, kimin neyi ne zaman yapacağını biliyorsun tabi...” (firma VI)

“...demin bir takım kriterler tarif ettim tasarımcılarla ilgili, bir işin sansasyonel tarafında hizmet verenler, bir de hakikaten ciddi emekçi bürolar var. Bunların tabi piyasadaki rekabetleri maalesef pek iç açıcı değil. Akşam Bebek Bar'da birisi de bir iş alabilir, öteki garibim de maket yapar, üç hafta uğraşır bir avan proje götürür, boğuşur da boğuşur. Yani böyle bir dengesiz rekabet var. Ben hangi adrese gidip hangi komşumla akşam beş çayımı içeceğimi biliyorum. Dolayısı ile onlar rekabet eder ama ben kiminle çalışacağımı bilirim zaten...” (firma VII)

“Teknik Üniversite'de ben Vakfın yönetim kurulunda olduğum için öğretim üyelerinin çoğunu tanıyorum. Onlarla dostluğum var, onlardan istifade ediyorsunuz. O zaman hemen bir köprü kuruyorsunuz, onlara en iyi hizmeti veriyorsunuz. O size tabi gene bir muhit yaratıyor, diyor ki “işte bu güvenilir bir insan.” (firma VI)

▪ *Tasarım Hizmetinin Üstlenilme Şekli:* Firmaların mimari tasarımı üstlenme şekli tedarikçilerin pazarlık gücü üzerinde etkili olmaktadır. Tasarım ve yapım faaliyetini bir arada üstlenen yüklenici firmalar tasarımı kullanacakları malzeme ve ekipmanı düşünerek geliştirdiklerini belirtmektedir. Bu durum firmaların tasarım

aşamasından itibaren tedarikçilerle ilişkisinin başlamasına ve tedarikçilere karşı pazarlık gücünün artırmasına sebep olmaktadır.

“Tabi ki etkili oluyor. Çizgi çizerken nasıl yapacağını da düşünüyor insan. Yani o her bir çizgi binlerce kararın temsilcisi; biri de bu... Ama “ona ulaşamayız, bunu alamayız” diye tasarımı kısıtlamak da olmaz. Yani alternatif yaratarak en uygun çözümü geliştirmeyi hedefliyoruz... Sonuçta istediğimize ulaşıyoruz.” (firma I)

“Evet. İstedğim malzemeyi çabuk temin edebiliyorum, ya da temin edebileceğim malzemeyi tasarımda kullanıyorum. Çünkü hiç belli olmuyor, mesela piyasa açıkken mesela istediğim malzemeyi söylersin, mesela yapı bloğu. Yapı bloğu iki ay önceye kadar 3 ay sıra veriyorlardı, şimdi haftalara indi. Ben yapı bloğu isterim firmadan, adam üç ay sonra vereceğiz deyince direk onu elimine ediyorsun. Hem o firmayı hem o malzemeyi elimine ediyorsun. Bunun kötü tarafları da var aslında. Çünkü onu kullanmaya karar vermek bir süreç gerektiriyor. O kararın bir anda sıfıra geldiği zaman geri beslemeyle ta başa dönüyorsun. O süreçteki bir çok şeyi, daha da önemlisi zamanı kaybetmiş oluyorsun. Ama iş tasarımdan başlayınca otomatikman süre kazanmış oluyorsunuz...” (firma II)

“Bir proje üzerinde çalışırken neyi ne kadar sürede, kaçta temin edebileceğimi düşünerek başlıyoruz. Yani şimdi öyle bir tasarım yaparsın ki kullanılması gereken kalıp sistemi işi 4–5 ay uzatır. Bizim bir projede çocuklar mesela 5 ayrı cephe sistemi kullanmışlardı tasarımda, yani düşünebiliyor musun... Değiştirdik tabi...” (firma IX)

Tasarımı dışarıdan alan yüklenici firmalar ise tedarik edilecek malzeme ve ekipmanın tasarıma etkisi konusunda mimarın uzmanlığından ve koordinasyonundan yararlanarak tedarikçilere karşı pazarlık gücünü artırmaya çalışmaktadır.

“Sevkiyat avantajlarını değerlendireceğiz, uygulama kolaylıklarını değerlendireceğiz, bunları düşünüp koordinasyonu yapacağız... tabi bir kişi daha fazla olacak, onun da bazı fikirleri önerileri olacak; onları da dikkate almak zorundayım. Ama zaten bunun getirisini düşünerek biz bunu istiyoruz; yani ben düşünüp de “yav, benim bir ahabım var; Çanakkale satıyor, uygun davranıp gidip Çanakkale’den seçeyim” yapacaktım ama o (*mimar*) diyecek ki “yav bak, çok da iyi bir marka çıktı, ta İtalya’dan şu geldi, çok uygun, adamlar çok uygun fiyata getiriyorlar; git bir de şunu gör, bunu uygulamak da iyi olabilir” diyecek; belki bana maliyet açısından avantaj sağlayacak; belki uygulamadaki kolaylığı açısından avantaj sağlayacak; bu da tabi yine maliyeti de etkileyecek, avantaj sağlayacak veya hepsi bir tarafa estetik bir avantaj sağlayacak. Bir başkasının daha danışmanlığını almış olacağım, uzmanlığını almış olacağım...”(firma III)

“Çünkü birisi de, yani çalıştığımız büro (*mimari büro*) özellikle o ürünü tenkit ediyorlarsa o zaman ona doğru bakmak lazım. “Neden bu uyarı var”, yahut “neden bu tenkit var” ya da “neden böyle bir yol gösteriliyor”...O zaman o işi, ürünü dizayn eden arkadaşımız, kim olursa olsun bunu değerlendirmek zorunda... Bir de tabi ben diyorum ki elimde şu an hazır olan ekipman bu. O da bunu değerlendiriyor tasarımda...”(firma VII)

“Tabi ki etkiliyor. Malzeme kararlarını bize sorarak alıyorlar. Teknik şartnameyi onlar hazırlıyor ama hep bize danışarak, bizim olurumuzu alarak, dolayısı ile proje bittiğinde bizim hangi malzemeyi hangi tedarikçiden sağlayacağımız 3 aşağı 5 yukarı belli olmuş oluyor.” (firma VIII)

- *Tedarikçi Konusunda Müşteri Tercihlerinin Önemi:* Firmaların tedarikçi tercihlerine dönük dikkati çeken bir diğer konu, müşterilerin etkisidir. Başka bir ifade ile müşterinin tedarikçi tercihi, yüklenici firmanın çalışacağı tedarikçilerin belirlenmesinde etkili olabilmektedir.

“Şimdi adam (*müşteri*) “ben bu fayansı, bu asansörü isterim” derse veya “şu mimarla çalışacaksın” derse onu yapıyoruz tabi...” (firma IV)

“Bir de Rus’larda mesela enteresan bir şey var, bunlarda HAPS dedikleri bir haberleşme sistemi var. Yaptığımız inşaatta bir hapsi uygulanacaksa, bunu hiç kimse elini süremiyor. HAPS devletin içinde KGB’nin bir kolu. Onun çizdiği proje, yerine yaptığı işin sizde şeyi bile yok, kopyası bile yok. Ama işin nasıl yapılacağı tek çizgi halinde belli, onlar geliyorlar, sizin döşeme içindeki bu hatlarınızın içine işliyorlar, onların detaylarına mutabık kalıyorsunuz. Siz işinizi bitiriyorsunuz, onlar son dakika geliyor kablolamasını yapıyor, onun ucunu bir yere bağlıyor... O kadar... Siz hiç elinizi süremiyorsunuz. Mesela bunda mecbursunuz...” (firma VII)

“Ya da idarenin (*kamu projelerindeki müşteriyi kastediyor*) tanıdığı varsa, onun yönlendirmesi ile gidiyorsunuz.” (firma IX)

7.2.4.2. Yüklenici Firmaların Tedarikçi Seçme Yöntemleri

Görüşülen firmaların birlikte çalışacakları tedarikçileri seçim şekli incelendiğinde, KOBİ statüsündeki firmaların tanıdıklık ilişkisi olan tedarikçilerle “*anlaşma usulü*” çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir.

“Ara ara bana uğrar, “Abi yeni iş var mı” diye... Yani yılların alışkanlığı, iş geldi mi el sıkışırız biz de...” (firma II)

“İhaleye falan gerek duymuyoruz. Ben biliyorum zaten beni kimi yarı yolda bırakmayacağını... Ne diye başkasıyla uğraşayım. Adamı çağırırım, şartlarımı söylerim, hallederiz aramızda...” (firma III)

“Zaten neredeyse hep birlikte çalışıyoruz. O (*tedarikçi firma*) beni tanır, ben de onu... Üzmezse beni bilir ki iş hep ona gelecek... Anlaşmak daha kolay yani” (firma IV)

“Bir de tabi alışkanlık var. Dilimi bilir, bakışından anlar ne istediğimi. Fiyatı ona göre söyler, zamanını geciktirmez hiçbir şeyin. Öyle ihale falan yerine ben de tercih ederim onu, daha kolay benim için.” (firma V)

Büyük firmalar ise taahhüt ettikleri işin büyük ve kapsamlı olması sebebiyle ihale yoluyla firma seçme yoluna gitmektedirler.

“Aralarından seçmek bir iş... Valla (*seçim*) işin büyüklüğüne bağlı. Şimdi seçilmiş firmalarımız var... Öncelik onlarıdır ama gene de teklifler alırız yani, İstanbul’dan Ankara’dan fiyat teklifini toplayacağız. Mesela şu binada tesisat işi 2,5 trilyonu. (*Katalogda bir resim gösteriyor*) 2,5 trilyon bugün ciddi bir iş demektir. Yani devletin yaptığı ihale biçiminde biz ihale yaptık. Geldi firmalar, teklifleri aldık, inceledik, soruşturduk” (firma VI)

“Tanıdığımız, daha önce memnun kaldığımız firmalar arasında ihale yapıyoruz. Yani ha deyince trilyonluk işi birisine vermek işimize gelmez.” (firma VII)

“... sub-contractorlar (*alt yükleniciler*) artık bizim adamımız gibi. (...) Ama yine de işin büyüklüğüne veya özelliğine göre başkalarından teklif alıyoruz. O zaman işler farklı oluyor tabi...” (firma VIII)

7.2.4.3.Yüklenici Firmaların Tedarikçilerini Değişirme Durumu

Görüşülen firmaların birlikte çalıştıkları tedarikçileri değişirme durumu incelendiğinde, KOBİ’lerin çalıştıkları firmaları değiştirmekten yana olmadıkları, ama zorunlu kaldıkları durumda; değiştirdikleri gözlenmiştir. Büyük firmalar ise çalıştıkları firmayı değiştirmeyi daha normal algılamaktadır. Bu durum, KOBİ’lere mal ve hizmet sağlayan tedarikçilerin pazarlık gücünün daha yüksek olduğunu göstermektedir.

“Duruma göre değiştiriyorum tabi ama pek tercih etmiyorum. (...) Değiştirirsin de, güvenecek insan bulmak zor...” (firma I)

“Genelde aynı tutmaya çalışıyorum.” (firma II)

“Böyle ilişkiler bir defa kurulduğunda da kolay kolay bozulmuyor, değişiklik de olmuyor haliyle...” (firma III)

“Yani bize yanlış yapan firmayı çok rahatlıkla değiştirebiliyoruz. Ama değiştirmemeyi tercih ediyoruz...” (firma IV)

“Onlar da bunu biliyor, dikkat ediyor... Ama bazen mecbur kalıyoruz (*değiştirmeye*) çok istemesek de genelde...” (firma V)

“Ama az aldaniyoruz ve aldandığımızı hiç affetmiyoruz... Değiştiriyoruz yani...” (firma VI)

“(Firmaları) değiştire değiştire, bunlar (*şu an çalıştıklarımız*) geldi bugüne ve memnunuz halimizden... Ama gerektiğinde hemen değiştiriyoruz, onlar da bunu biliyor...” (firma VII)

“Değiştiririz tabi...” (firma VIII)

“Gerekirse değiştiririz...” (firma IX)

Firmalar birlikte çalıştıkları mimari büroları, diğer tedarikçilerine oranla daha sık ve kolaylıkla; neredeyse her projede değiştirmektedir. Bu karar tasarlanacak projenin özelliklerine göre belirlenmektedir. Dikkat çekici olan bu eğilimin büyük firmalarda yaygın olduğudur.

“Mimari büroda iş biraz farklı. Yani bize gelen işi en iyi yapacak büroyu ararız. Öyle birinin (*tek bir mimari büronun*) peşine takılıp gitmek olmaz...” (firma VI)

“Projeye göre mimarımızı belirleriz. Eskisi iyi olsa bile değiştiririz... mesela bir hastane projesinin erbabı başka; çimento fabrikasının başka...” (firma VIII)

“Önemli olan o projenin altından kalkması... Yoksa istediği kadar iyi büro olsun...” (firma IX)

Diğer büyük firmalardan farklı görüş bildiren tek büyük firma olan firma VII ise kendi bünyesinden ayrılan mimari büro ile çalışmayı tercih ettiğini; fakat

konsept projeyi alacağı büronun proje özelliklerine göre belirlendiğini ifade etmektedir.

“Dediğim gibi... Bizden ayrılanlar hep sabit.. Ama konsept için o işi (projeyi) en güzel şekilde çözecek büroyla çalışırız. Orada projesine göre devinim var yani...” (firma VII)

Yukarıda ifade edilen yüklenici ve tedarikçi arasında güvene dayalı ilişkiler, tedarikçilerle yaşanan sorunlarda da kendini göstermektedir. KOBİ’lerin tamamı “karşılıklı güven ilişkisinin sarsıldığı durumlarda” çalıştıkları firmaları değiştirdiğini ifade etmiştir.

“...yani adam seni kazıklamaya kalkarsa veya göndereceğim dedi diyelim ki ama geciktirdi... E benim işimi geciktirene ben bir daha iş verir miyim?” (firma I)

“Güven giderse ancak (*tedarikçi*) firma da gidiyor... Ha bu nasıl oluyor, zamanında vermiyor, durduk yerde daha pahalı fiyatlar çekmeye başlıyor ya tutarsa diye, o zaman yolcudur yani...” (firma II)

“Ama çok zorlarsa, yani bizi kandırmaya çalışırsa, o zaman iş farklı, bir daha çalışmıyoruz...” (firma III)

“Yani bize yanlış yapan firmayı, arkamızdan iş çevireni çok rahatlıkla değiştirebiliyoruz.” (firma IV)

“Mesela bir seferinde yıllardır çalıştığımız bir demirci vardı; adam bizim firmanın adamı gibiydi. Çok sıkıştığımız bir projede mal istedik, yemin billâh etti “3 günden önce olmaz diye”, sonra bir baktık ki bizim F’lere (*tanıdık bir diğer firma*) onun 4 katı mal teslim etmiş ertesi gün... Biz yıllarca iş yaptık, ama bu kadarcık işte tanıdık adamı... Sonra çok geldi gitti ama iş işten geçti bir kere...” (firma V)

Benzer şekilde KOBİ statüsündeki yüklenici firmalar aralarındaki güven ve sadakat ilişkisi sayesinde mimari bürolarla da sorun yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Aynı görüşü belirten tek büyük firma olan firma IX ise hala aile şirketi özellikleri taşıyor olması sebebiyle KOBİ’lere benzer davranış sergilemektedir.

“Yok, benim çalıştığım adam zaten sınıf arkadaşım. Kendim kadar güvenirim yapacağı işe yani...” (firma II)

“Bugüne kadar pek yaşamadık. Çoğu babamın arkadaşı zaten. Yani adam bir yamuk yaparsa akşamları rakı sofrasına malzeme oluyor sonra...” (firma III)

“Genelde yaşamıyoruz, yani yıllardır tanım ben onları. Onlara iş geldi mi bize yönlendirirler, biz de onlara. Tanırız birbirimizi...” (firma IV)

“(*sorun*) Çok olmuyor aslında, zaten büyük bölümünü eskiden beri tanıyoruz... Tanıdığım, güvendiğin adamın yeri başka tabi...” (firma V)

“Çoğunlukla aynı büroyla çalışmayı tercih ediyoruz. Karşılıklı ilişki oluyor, güven oluyor... aynı yani (*taşeronlar, malzeme tedarikçilerin seçimi ile*)...” (firma IX)

Bunlara ek olarak, yüklenici firmalar fiyat konusunda yaşanan anlaşmazlıkları birlikte çalıştıkları tedarikçileri değiştirmek için bir gerekçe olarak görmektedir.

“Evet değiştiriyoruz. Zaten uzun süre aynı adamla çalışma pek de ekonomik olmuyor. Adam kendini güvende hissetti mi işleri sermeye, fiyatla oynamaya başlıyor.” (firma VIII)

“Gerekirse değiştiririz yine de. Bazen oluyor da zaten, mesela adam senin işini savsaklamaya başlıyor, daha büyük iş geliyor falan, seni atlatıyor. Veya fiyatlar ufak ufak yükselmeye başlıyor, bozuyor senin güvenini... E o zaman yolu açık ola...” (firma IX)

7.3. Firmaların Rekabet Stratejileri

7.3.1. Rekabetin Kapsamı

Analizler sonucunda firmaların rekabet stratejilerini belirlerken belirli bir pazara veya müşteri tipine “*odaklanmayı*” tercih ettikleri görülmektedir.

7.3.1.1.Hizmet Verilen Müşteriler

Görüşme yapılan firmaların rekabet stratejilerinin belirlenmesinde ilk ayırım hizmet verdikleri müşteri tipi üzerinedir. Yapılan görüşmeler firmaların belirli bir müşteri tipinde uzmanlaşmayı tercih ettiklerini ortaya koymuştur. Örnekleme oluşturan firmalardan beş tanesi sadece özel sektör projeleri ile ilgilendiklerini belirtmişlerdir. Firmaların konuyla ilgili ifadelerinde iki nokta dikkat çekicidir:

(i) firmaların bu kararlarında genellikle özel sektöre çalışma isteklerinden çok kamuya iş yapmak istememeleri etkili olmaktadır. Bu duruma gerekçe olarak özellikle kamu ihale sistemindeki yetersizlikleri, haksız rekabet ortamını ve geçmiş projelerde kazanılan olumsuz tecrübeleri örnek göstermektedir.

“Çünkü biz kamuyla anlaşamıyoruz. Şöyle o ihaleye girildiğinde bakılan tek şey var, o da rakam. Bizim rakamımız hep yukarılarda kalıyor. Birileri çok, çok çok düşük fiyat verip alıyorlar. Bunun adı proje kontrollük ise. Uygulama ise, zaten mümkün değil bizim o fiyatlarla (*ihaleye katılan diğer firmaların verdiği fiyatları kastediyor*) baş etmemiz. Hiç de girmedik zaten.” (firma I)

“Yoğunluk olarak özelde... Yani kamuda çünkü çok hoşumuza gitmeyen ortamlar var... (...) Kamudaki ihale sistemindeki değerlendirme yöntemi bize uygun gelmiyor.” (firma III)

“(*Kamuya da iş*) ...yapıyoruz da, yani aslında kamuya pek yanaşmıyoruz. Valla, ihale şartları işte, ben vaktiyle ihalelere girdim tabi... Ama mesela Ankara’da ihaleye girdik, “anlaşma var” dediler, “ne anlaşması” dedim, dediler “işte bu böyle olur”. “Ya ben böyle şey bilmem” dedim, “ne istiyorsunuz, nasıl olacak bu iş?”. “İşte, artırmaya çıkalım”, “ben” dedim “size şu kadar para vereyim işi bana verin ben gideyim” dedim. “Olur mu öyle şey yav” dediler, “olur olmaz ya” dedim, “olmaz diyorsanız ben ihaleye gireceğim”. “Sen dayı mısın” dediler, “dayıyım amcaym” dedim. Ben gençken de biraz şeydim böyle spor filan yaptığım için... Öyle aldırılmazdım böyle şeylere... Dayıyım, amcaym... Öyle bu iş... Bu işin şartı bu... Ben öyle ihalelere girip de öyle abidik, gubidik, sevmiyorum öyle... Ben o işlerin adamı değilim. O yüzden çok, devlet ihalelerinin çok başka becerileri lazım... Yani o becerileri demin söyledim size, onlar da bir beceri... Onlara, kimseye bir şey demiyorum ama benim yapım tabiatım o değil...” (firma VI)

“... Biz 1984’ten sonra hiç devletle iş yapmadık... En son yaptığımız iş Ankara’daki Tekel. O çok uzun sürmüştü, 9 seneye yakın. Bizi canımızdan bezdirmişti. Dolayısı ile devletle biz iş yapmıyoruz... Bugüne kadar hep özel sektörle çalıştık...” (firma VII)

(ii) firmaların gerekli yeterliliğe sahip olmaması kamuya iş yapmasının önünde engel oluşturmaktadır.

“Biz genelde özele çalışırız, kamuya iş yapmıyoruz. Çünkü biz 98’de firmalaşıp inşaat işine başladık ve şimdi ihale kanunu değişti, iş bitirme arıyorlar. Biz de iş bitirmemizi yükseltmeye çalışıyoruz.” (firma II)

Kamuya iş yapan firmalar ise ödemelerde gecikme olması, bürokrasinin ağır işlemesi gibi problemleri olmasına rağmen, özel sektöre oranla özellikle kamunun ödeme garantisi sunmasının cazibesine; başka bir ifade ile kamunun “güvenilirliğine” dikkat çekmektedir.

“Bu bir tercih sebebi o zaman... Yani devletten iyi patron olmaz, yani özel sektörde kendi geleceğinizi kişinin insafına bırakamazsınız yani. Özel sektörde ben ne yapacağım, diyelim ki bir sanayicinin fabrika binasını yaptım. E kapısına giderseniz para vermez, ya da verir mi vermez mi şüpheli. Onu yapan bir sürü arkadaşlar var ki otoyol işinde taşeronluk yapan firmalar az mı çile çektiler. Otoyolu alan bir taahhüt firması, ona taşeronluk yapan da sonuçta birer firma idiler. Yani şeye, maymuna çevirdiler adamları, “veririm vermem” veya fiyatı çok düşük verir. Ha tamam devlet bazen ödemelerde gecikme yapabiliyor ama öderken de hepsini bir anda ödeme imkânı var. Ben kooperatif yaptım, 500 konut, bitirdim, alacağımı iki senede alabildim. Ama mesela devlette o miktar bir alacağımız olsa bir gün bir ödenek bulur bir yerden bir günde ödeyebilir.” (firma V)

“Kamuya çalışınca işler yavaş da olsa, kâğıt işi çok da olsa... Yani paranızı bazen geç de alsanız, alıyorsunuz sonunda... Güvencesi var yani... Onun için biz daha çok istiyoruz bu tür projeleri...” (firma IX)

Yurt dışı pazarlarda faaliyet gösteren firmaların hizmet verdiği müşteri tipi incelendiğinde ise, firmalardan iki tanesinin yurt dışında sadece kamuya iş yaptığı; bir tanesinin ise yukarıda belirtilen sebeplerle sadece özel sektöre hizmet verdiği görülmektedir. Bir firma ise yurt içinde sadece özel sektörde çalışırken; diğer firmaların aksine yurt dışında kendilerini daha güvende hissetmesi sebebiyle sadece kamuya çalışmayı tercih etmektedir.

“(Yurt dışı pazarı için) Bizim şu anda mesela Moskova’da yaptığımız işlerin hep işverenleri devletti... Vergi bakanlığı, Sayıştay... Yani inanın biz Türkiye’de devlete iş yapsaydık, çok daha fazla zorluk çekerdik. Oradaki sistem çok daha rahat... Bir de onların orada kurulu bir sistemi var. O sisteme riayet ettiğiniz müddetçe, zaten iyi de iş yapıyorsanız sizi beğeniyorlar.” (firma VII)

7.3.1.2. Faaliyet Gösterilen Pazar

Firmaların rekabet stratejisi konusunda bir diğer karar noktasını faaliyet gösterdikleri pazar oluşturmaktadır. KOBİ’lerin tamamı yurt içinde, büyük firmalardan üçü hem yurt içi hem de yurt dışında; bir tanesi ise sadece yurt içinde faaliyet göstermektedir (EK A.1.).

Yurt içinde faaliyet gösterdiğini belirten firmaların coğrafi faaliyet alanları incelendiğinde, KOBİ statüsündeki firmaların tamamının İstanbul ve yakın çevresindeki işleri üstlenmeyi tercih ettikleri görülmektedir. Firmalardan bir tanesi bu durumu İstanbul pazarındaki işlerin fazlalığı ile ilişkilendirerek, İstanbul dışına çıkmaya gerek kalmaması ile açıklamaktadır. Bir firma ise sadece kriz ortamında İstanbul dışına çıktığının altını çizmektedir.

“Sadece yurt içi... O da İstanbul ve çevresinde genelde. Bölge olarak Marmara'nın dışına hiç çıkmadık... Anca yetişiyoruz aslında elimizdeki işlere...” (firma II)

“İstanbul dışına hiç çıkmadık. Yani İstanbul'da Bakırköy'den Bostancı'ya kadar işlerimiz oldu. Ama dışına hiç çıkmadık dediğim gibi... (...) Özel bir nedeni yok aslında. Açıkçası hani iş sıkıntısına düşmedik. Ama iş sıkıntısına düştüğümüzde de her yerde sıkıntı vardı, özellikle o 2001 ile 2004 arasında iyice down (*iş bulma konusunda zor durumda kaldıklarını ifade etmek istiyor*) olmuştuk; personeli çıkarmadık ama zorlandık da. Şehir dışında da ihalelere girdik; Samsun'da ihaleye girdim, İzmir'e gittim ama olmadı yani... Girmedik değil girdik, ama olmadı.” (firma III)

“Yurtdışı yok sadece yurt içinde işlerimiz oldu... Genellikle İstanbul'da... (...) İstanbul'un her yerinde iş yapıyoruz özel bir tercih yok. Ama yine de Kadıköy, Beşiktaş, Şişli'de daha çok işimiz oluyor.” (firma IV)

Örnekleme sadece yurt içinde faaliyet gösterdiğini belirten tek büyük firma ise daha önce yurt dışında iş yaptıklarını, ama yurt içi pazarında yeterince işleri olduğunda yurt dışına açılmayı tercih etmediklerini ifade etmiştir. Bu tercihinin ise yurt içi projelerindeki planlama ve organizasyon kolaylığı ve daha yüksek kar marjı ile açıklamıştır. Yurt içindeki coğrafi tercihleri incelendiğinde ise, firmanın Türkiye'nin herhangi bir yerinde rahatlıkla faaliyet gösterebildiği anlaşılmıştır. Yine de yurt dışı bağlantılarını iç pazar ortamının daralması durumunda bir alternatif olarak elinde tutmayı tercih ettiği görülmektedir.

“... Daha önce (*yurt dışında iş*) yaptık ama şu an yok elimizde... Çok zaman oldu onları da yapalı... En az 10–15 yıl... Altyapı ve konut işleri yapmıştık Moldova'da, Azerbaycan'da, Tiflis'te... (...) Buradaki (*yurt içini kastediyor*) projelere zor yetişiyoruz zaten. Bir de ona (*yurt dışına*) girince işlerin organizasyonu zorlaşıyor. Ama burada proje yokken alternatif olması için bağlantıları güçlü tutmaya çalışıyoruz. Ama Türkiye'de çalışmak bizim için daha şey... Yani burayı daha iyi biliyorsunuz, yani daha rahatsızsınız... Tanıdığımız yerde kendinizi daha iyi planlıyorsunuz, organize oluyorsunuz... Karı da daha iyi oluyor çoğu zaman...” (firma IX)

Hem yurt içinde hem de yurt dışında faaliyet gösterdiğini belirten diğer üç büyük firmanın, sadece yurt içindeki faaliyet gösteren büyük firma gibi Türkiye'nin her yerinde proje üstlendikleri; yurt dışında ise genellikle Ortadoğu, Afrika, Rusya ve Türkî Cumhuriyetlerde çalıştıkları görülmüştür.

“Yurt dışı için ise, biz ilk defa Libya'ya gittik... 73-74'te, konut projesi yaptık, işimizi yaptık... Ama para kazanamadık, hatta bizi zor duruma bile soktu. Ondan sonra Rusya'da dış cephe kaplamaları yaptık. Irak'ta çalıştık, F firmasının (*büyük bir Türk inşaat firmasını*)

kastediyor) taşeronu olarak kaba inşaatı yaptık orada. Şimdi D ülkesinde (*Afrika'da bir ülkeyi kastediyor*) çalışıyoruz. Bir Amerikan firmasının sub-contractor'ı (*alt yüklenicisi*) olarak çalışıyoruz.” (firma VI)

“Hem yurt içi, hem yurt dışı... Yurt içinde neresi olsa gideriz. Yurt dışında Ortadoğu'da var. Rusya'da var...” (firma VII)

“Yurt içinde her yerde proje üstleniyoruz, yurt dışında sadece Tacikistan'da 3 projemiz var: otoyol, ufak bir baraj ve hidroelektrik santral. Ha bir de esas oldukça büyük ölçekli bir konut projesi aldık!” (firma VIII)

Görüşülen büyük firmalardan bir tanesi ise Avrupa'ya işçi götürmenin neredeyse imkânsız olması gibi mevzuat problemleri (ve dolayısı ile işçilik maliyetlerindeki artış) veya Afrika'daki pazarların yüksek risk içermesi gibi sebeplerle bu pazarların kendi firmaları için cazibesini yitirdiğini belirtmiştir. Buna ek olarak, özellikle Türkî Cumhuriyetlere erken dönemde girmiş olmaları sebebiyle çok sıkıntılar yaşadıklarını; bu sebeple Türkî Cumhuriyetlerden çıktıklarını ve yeni gelişmekte olan Rusya pazarına kaydıklarını ifade etmiştir. Yurt dışında faaliyet gösteren diğer iki firma ise bugüne kadar Avrupa'da herhangi bir pazara girme girişimlerinin olmadığını belirtmiştir.

“Avrupa için mesela, biz Avrupa'ya işçi götüremiyoruz. İşçi olmadığı için de Avrupa'ya gidip çalışmıyorsunuz. Yani öyle bir engel var. Mevzuattan kaynaklanan... Ama Kuzey Afrika var mesela... Eğer öyle düşünürseniz... Orada da tabi çok klasik bir, yani, bir yapı var... Bu klasik yapının içinde eğer düzgün rakamlarla işi almamışsanız oralarda da muvaffak olmanız kolay değil. Dışarının çok büyük riski var, her yerde, her konuda ama... (...) Biz Türkî Cumhuriyetlerde ilk ofis açan firmayız. Tabi, Kazakistan'da ilk ofisi biz açtık. Bizim ofis açtığımız zaman büyük elçiliğin binası yoktu orada, bizzat kendim yönettiğim için oralarda... Biliyorum yani... Dolayısı ile orada, bizim gittiğimiz dönem oraların en fakir dönemiydi, maalesef öyleydi... Biz şanssız bir dönemde gittik, hiçbir şeyleri yoktu... E tabi o olmayınca, bu defa oraya yaptığımız masraflar da göze batmaya başladı, yani ne yapacağız biz orada, işi alıp yapmadıktan sonra, para harcamanın alemi var mı deyip oradan Moskova'ya kaydık. Moskova bizim için '94'ten sonra pazar oldu. Türkî Cumhuriyetleri bıraktık. Ama bizden sonra onlar bir takım yeraltı zenginliklerini gündeme getirip paralanınca, biraz da birilerine iş verip içinden bir şeyler götürmeyi öğrenince; o pazar başkalarına açıldı. Hayırlı olsun diyoruz biz...” (firma VII)

Sadece yurtdışında çalışan firmalardan iki tanesi, yeterli organizasyonel birikime sahip olmadığını düşünmesi, elindeki projeleri yeterli bulması ve riske girmek istememesi sebebiyle yurt dışına açılmak istemediklerini, mevcut durumlarını korumak istediklerini ifade etmektedir.

“Yani aslında güzel olurdu tabi, ama biz o çapa ulaşamadık henüz. Daha yolumuz var yani...” (firma II)

“Pek İstanbul dışına çıkmayı da hedeflemiyoruz. Sonrasında biz de kayabiliriz. Hırslıyız ama risk almayı pek sevmiyoruz. Onun için durağanız...(...) Bu ego da olabilir. Kazandığımız para bize yetiyor şimdilik. İşler de bize yetiyor şimdilik. Piyasa şartlarına göre iniş-çıkış olsa da yaşıyoruz işte. Yurtdışına açılmak ayrı bir bağlantı işi. Profesyonel yapmak lazım. Biz de o birikim ilişkiler yok. Biz profesyonel yapamadığımız hiçbir işe girmek taraftarı değiliz.” (firma IV)

Görüşme yapılan diğer firmaların yurtdışı pazarlara açılmak istediği veya mevcut varlıklarını sürdürmek niyetinde oldukları görülmektedir. Yurtdışına açılma eğiliminin temel sebebini iç pazardaki daralma oluşturmaktadır.

“Yani işin aslı daha çok yurt dışına öncelik tanımak istiyoruz. Mevcut pazarlarda ise kapasite ortada. Çok büyük değişiklik olur mu bilmem, zaten gelecek yıl seçimler falan derken, iç pazar daha riskli olacak bence...” (firma I)

“... artık burada istiyorum ki farklı yerlere açılalım, yurtdışına gidelim, oralarda da işler yapalım ama burada önce dağılmadan burayı bir toparlamak lazım...(…) Zaten buradaki işler de birer birer yavaşlamaya başladı...” (firma III)

“Şimdi M Ülkesinde Elçilik binasının taahhüdünü aldık, onun hem projesini hem yapımını komple yapacağız. Aslında çok büyük bir iş de değil... (...) İlk kez (*yurtdışına*) çıkacağız. Bitirip, hani orada çok iş varmış orada (*aynı ülkeyi kastediyor*), yol işi, havaalanıydı, bilmem ne idi... Fakat belli yaştan sonra insan biraz maceracı olmuyor ya, sağlamcı gittiğimizden bir tanıyalım dedik sizi, önce küçük bir bina ile ondan sonra belki gideriz belki gitmeyiz belli değil... Zaten burada da (*yurtiçini kastediyor*) işler çok iyi değilken deneyelim dedik...” (firma V)

“Bir de yurtdışındaki ağırlığımızı artırmak istiyoruz. Yeni pazarlar olabilir sadece kendimiz veya ortaklıkla, veya mevcut pazarlarda daha da yayılmak...” (firma VII)

“Yurtdışında hastane işleri, sağlık sektörü olabilir. Yurtiçinde hastanede çok rekabet var, fiyatlar kırıldı. Girilecek ülke konusuna gelince, bir kere garantili olmalı. Ödeme sorunu olmamalı. Yani fonun durumu belli olmalı.” (firma VIII)

“Gelecek için, şöyle söyleyeyim, daha çok yurtdışı işlere ağırlık vermek istiyoruz.” (firma IX)

7.3.1.3. Odaklanılan Proje Tipi

Firmalar belirli bir proje tipinde uzmanlaşarak rakiplerine karşı avantaj elde etmeyi hedeflemektedir.

“Ne bileyim işte zemin olabilir, sanayi yapılarından herhangi biri üzerinde özelleşmek (*uzmanlaşmayı kastediyor*) olabilir; atıyorum çimento fabrikası yapmak... her elini kolunu sallayan adam çimento fabrikası yapamaz yani...” (firma III)

“...ama bazı alanlarda (*farklı proje tiplerini kastediyor*) daha az firma var normal inşaat işine göre. Biz de oralara kaymaya çalışıyoruz” (firma IV)

“Şimdi rekabeti bana soruyorsanız, bu bir beceriniz vardır rekabet edersiniz. Bir beceriniz vardır, kimsenin yapmadığı şeyleri yaparsınız. Biz öyle hareket ettik, yani biz şimdi yüksek yapı yaptık, kule yaptık niye, bu işte o kimsenin yapmadığı bir işi yapabilmekle, bir rekabet yaratıyorsunuz... bakın bize gelen işler güç işlerdir (*sanayi tesislerini kastediyor*), zaman faktörü vardır ve iş güçtür. Yani hiç bize kolay iş gelmedi...” (firma VI)

“GYO üzerine uzmanlaşmayı istiyoruz. B+ tipi müşteri özellikle. Çağdaş, fonksiyonel mekân, ulaşımı kolay ve insanca yaşanacak...(…) Gelecekte daha çok land-development işleri var. ...(…) Yurt-dışında hastane işleri – sağlık sektörü olabilir.” (firma VIII)

“Genellikle de altyapı işleri; nedir altyapı işleri: dolgu, baraj, doğalgaz hatları falan... (...) Yani, sıradan bir üst yapıyla ilgili işlerdeki imalat çeşitliliği artı eleman barındırmanız, ekip sayısı, malzeme sayısı çok fazla olduğu için; artık uğraşmamız çok daha zorlaşıyor yani. Altyapı ağırlıklı işlerde emek artı malzeme çeşitliliği daha az. Sadece makine ekipmanı planlamanız önemli ve hatta yeterli...” (firma IX)

7.3.2. Rekabet Etme Yöntemleri

Yapılan analizler inşaat sektörünün enformel ve parçalı yapısı, proje bazlı üretimi gibi kendine özgü karakteristiklerinin rekabet etme yöntemlerine de yansıdığını göstermektedir. Görüşme kayıtları incelendiğinde, firmaların kendilerine rekabet avantajı sağlayacağına inandıkları konularda “*farklılaşma*” eğilimi taşıdıkları ortaya çıkmıştır.

7.3.2.1. Maliyete Dayalı Rekabet

Görüşme kayıtları incelendiğinde firmaların rekabet faktörlerini gerçek ortam ve ideal ortam için ayrı ayrı ele aldıkları görülmektedir. İdeal bir ortamda “*en düşük maliyetle, en yüksek kalitede ürünü üretmek*” başlıca rekabet etme yöntemi olarak değerlendirilmektedir.

“En iyi projeyi en makul fiyatla alabilmek ve tamamlayabilmek. Bunun için müşteriyi ikna edeceksin tabi, yani adam verdiği paranın boşa gitmediğini, kazıklanmadığını; daha iyi mal aldığını anlayacak...” (firma I)

“...Ama gerçek anlamda en iyi şartlarda, en iyi zamanda, en iyi şeyi en ucuza sunabilmek, hizmeti verebilmek.” (firma IV)

“Yani rekabet nedir, siz daha iyi, daha güzel, daha ucuz yaparsınız, rekabet edersiniz. Rekabetin bir yolu bu. Değil mi? Daha ucuza mal edebilmek, daha iyisini yapabilmek, bu bir rekabet gücüdür.” (firma VI)

“ Önce işi alacaksın. Bunun için en iyiyi, kaliteliyi en ucuza yapacaksın. Sonrada işi en iyi şekilde bitireceksin: yani hem müşteri memnun olacak, yetmez firman da para kazanacak... İki uçlu yani bu iş; herkes mutlu olacak sonunda...” (firma VII)

“Öncelikle 1-düşük maliyetle, 2-beklenen kalitede işi bitirme, 3- müşterilerin memnuniyetini sağlama.” (firma VIII)

7.3.2.2. Kaliteye Dayalı Rekabet

Öte yandan firmalar, faaliyet gösterdikleri pazarda maliyete dayalı rekabetin genelde daha ön planda tutulduğunu, birçok durumda kalitenin hem kendileri, hem de müşteriler tarafından geri plana itilebildiği konusunda hem fikirdir.

“Doğru rakamla işi almak. Ondan sonra işin kalitesi falan zaten bizim elimizde...(…) Hayır: en kısa sürede, en düşük maliyetle ve en fazla para getirecek olan binayı istiyorlar... Yani bütün dünyada ne varsa; bizde de o var: para kazandırın da, nasıl kazandırarsanız kazandırın...” (firma I)

“Ya şimdi beni inşaatçı olarak düşünürsen, rekabet edebilmem için: 1. maliyetim, 2. alet ve ekipmanımın üst düzeyde olması gerekiyor. Maliyetimin düşük, alet ve ekipmanımın yüksek... bunlar olunca bir de yaptığım işlerin kaliteli olması, referanslarımın sağlam olması gerekiyor..” (firma II)

“Valla bizde rekabeti en çok etkileyen faktör fiyat sonra da kalite... yani ötekiler boş yani...” (firma III)

“Bizdeki rekabet en kısa sürede en çok parayı kazanmak....(...) Şu anda tamamen fiyat politikası etkili. (...) Üniversite mühendisleri keşif çıkartıyor, insanlar %40–45 kırımla iş alıyorlar. Bu da gösteriyor ki şu anda piyasada işsizlik çok. İnsanlar maaliyeti düşürüyor. Maliyet ne kadar düşük olursa işlerin kalitesinin de düşeceği o kadar ortada. Öncede böyleydi. Ama o zaman iş çoktu kırımlar %20’lerdeydi. Bugün %40’larda. Hep maliyetlerden düşülüyor rekabet etmek için. Bu da Türk inşaat sektörü için çok acı bir nokta. Yapılan işin kalitesi rekabet için önemli ama büyük işlerde ihaleyi açan yetkililer kaliteye dikkat ediyor ama diğer işler böyle değil.” (firma IV)

“Valla en önemli faktör bir defa kalite ama önce fiyat... Yapabilir misiniz tabi? Şimdi düşük fiyatla iyi kalite.” (firma V)

“...sizden kötü yapıyorlar, sizden uzun zamanda yapıyorlar, ama fiyatla işi alıyorlar.” (Firma VI)

“Tabi herşeyden önce fiyat uygun olacak ki işi alabilesin başta....” (firma VIII)

“... şu andaki ortamda, kimsenin sadece iş almış olmak için, veya iş yapmış olmak için ya da darda sıkışan firmalar çarkını döndürmek için; hiç bir değerine, kalitesine bakmadan iş almaya uğraşiyor.... (...)...şu andaki ortam (*rekabet ortamı*), en düşük fiyat üstüne dönüyor. Kalite falan hikâye...” (firma IX)

Firmalar maliyetin baskın etkisini belirtmekle birlikte, hizmet kalitesini yükselterek rakiplerden farklılaşmayı da tercih edilen yöntemlerden biri olarak değerlendirmektedir.

“Firma sahibi, fabrika yaptıracak adam şu bu... onlara (*kaitesiz iş yapanlara*) iş yaptırmıyor zaten... Kime yaptıracak: çok düzgün iş yapan, ucuz, yani mümkün olduğunca ucuz, öyle körü körüne de değil; işi bilen insanlara... onlar da kimler? Bizleriz...” (firma II)

“Biraz da kalitemizi eskiye göre biraz daha artırarak ihalesiz istekli özel işler almaya çalışarak yapıyoruz... (...) Biz güvenilir ve iyi yapan mühendisler olmak istiyoruz. İnsanlar bize siz bu işi yaparsınız diye geliyor. Biz de yapabiliyorsak giriyoruz zaten o işe.” (firma IV)

“Yani eski müşteriler bizi unutmuyor, ilişkiler hep sıcak kalıyor. Memnun olunca adam bir kere, dönüp dolaşp yine “bunlar bu konunun uzmanıdır” diyor. Yani yaptığımız işler ortada, kalitemiz ortada... Neysek oyuz...” (firma VI)

“Şuna benziyor: iyi bir kuyumcudan iyi bir mal alabilmeniz için iyi de işçilik olması lazım... Yani siz bugün 24 ayar bir külçe altını, eğer tescilli bir altınsa darphaneden onu her yerden alırsınız... Ama bundan şöyle bir modeldeki bir bileziği yaptıralım dersanız, o altını iyi işleyen bir atölyede yaptırmanız lazım. Biraz çok mecazi bir benzetme oldu ama, biz biraz böyleyiz, evet biz böyleyiz...” (firma VII)

“GYO üzerine uzmanlaşmayı istiyoruz. B+ tipi müşteri özellikle. Çağdaş, fonksiyonel mekan, ulaşımı kolay ve insanca yaşanacak. Mesela bu sıralarda İ’de (İstanbul’un bir ilçesi) 10.000 konut projemiz var.” (firma VIII)

“Ama bu konuda (*rakiplerle baş edebilmek için*) biz de bir şeyler yapmaya çalışıyoruz... Mesela özellikle uzmanlaşmaya çalışıyoruz bazı alanlarda...Yani mesela bizim verdiğimiz hizmeti kolay kolay alamazlar başsaksından...” (firma IX)

7.3.2.3. Zamana Dayalı Rekabet

Çalışma kapsamında görüşülen firmalar, maliyet ve kalitenin yanı sıra proje süresinin de sektördeki rekabet üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir. Üstlenilen projeyi en kısa sürede bitirmek, firmaların faaliyet gösterdikleri pazardaki rekabetlerinde etkili olmaktadır.

“Ama gerçek anlamda (*rekabet*) en iyi şartlarda, en iyi zamanda, en iyi şeyi en ucuza sunabilmek, hizmeti verebilmek.” (firma IV)

“...sizden kötü yapıyorlar, sizden uzun zamanda yapıyorlar, ama fiyatla işi alıyorlar... (...) Yani ben öteki firmayı tenkit ediyorum ama müteahhidin de yaptığı bir beceridir bu. Bense o işi 3 ayda nasıl yaparım, bitiririm, zamanında nasıl teslim ederim üzerinde düşünüyordum. Halbuki bu mühendisçe bir düşünce. Öteki ise tüccarca düşünce yapıp, işi uzattı ve hem işi aldı, hem para kazandı.” (firma VI)

“Zaman da önemli tabi, hem de herkes için... Yani iş ne kadar çabuk biterse, müşteri o kadar çabuk binayı kullanmaya başlar; biz de çekimizi alırız...” (firma VII)

“Malum, her sözleşmenin ekinde bir iş programı vardır. Buna uymak bir iş zaten... Ama rekabette esas etkili olan minimum sürede işi yapacağımı taahhüt edebilmek...” (firma VIII)

“Bak şimdi, Tepe-Akfen-VIA neden bu kadar başarılı? Adamlar taahhüt ettiklerinden de önce bitiriyorlar işi (*projeleri*)...” (firma IX)

7.3.2.4. Yeniliklerle Rekabet

Görüşülen firmalar yeni teknolojilerin kullanımı ve makinalaşma düzeyinin artırılması ile sağlanacak farklılaşmanın rekabet avantajı yaratacağını ifade etmektedir. Burada dikkat çekici olan görüşülen firmaların rekabetlerinde yenilik geliştirmekten çok yeniliklerin adaptasyonunun etkili görüldüğüdür.

“Ama biz alternatifsiz olmak için bir takım şeyler geliştiriyoruz. Ne bileyim yöntemler geliştiriyoruz. Mesela mümkün olduğu kadar yüksek teknoloji kullanıyoruz inşaatta. Hep farklılığı ön plana çıkartmaya çalışıyoruz... (...) O zaman mümkün olduğu kadar sen insan emeğini geriye çekip makineleşmek gerekiyor. Makineleştiğin zaman da hem vizyonun genişliyor, hem potansiyelin artıyor, hem de rekabet şansın çok artıyor.” (firma II)

“Yani istiyoruz ki projeyi de biz oluşturalım; yani bir noktadan sonra istiyoruz ki kendimizin makine parkı veya yaptığımız iş boyutu ile farklılaştıralım ve aranan adam olalım. Çünkü şu anda hani az önce de konuştuk; alternatif çok fazla. Benim gibi ekipmanı olan birçok insan var; aynı anda benim gireceğim işe birçok insan teklif verebiliyor.” (firma III)

“Yani bizim yaptığımız-sattığımız her şey değişiklik-orijinallik diye düşünüyorum. Yani o sayede işsiz kalmıyoruz. Mesela en iyi kalıp sistemi nedir Türkiye’de, Peri kalıp diyelim: Biz Peri Kalıp’la çalışıyoruz. Hiç gereği yokken mesela brüt beton kullanırız, kaliteyi ortaya koymak için...” (firma V)

“Ben bizim firma için övünülecek tarafı şeyde bulurum, biz mühendislik ağırlıklı çalıştığımız halde, hayatta kalabildik. Yani bu bizim için bir şeydir (*avantaj*). Biz yani hep en son teknolojileri takip ettik. Kimsede olmayan kalıp teknolojilerini, malzemeleri biz kullandık. Hatta biz getirttik yurt dışından bazen. Öyle olunca bizim adımız farklı duyulmaya başladı...” (firma VI)

“Öncelikle (*rakiplerimize kıyasla*) bulunduğumuz yeri korumaya çalışıyoruz yani. Ama tabi gelişim sürekli; yeni teknolojiler deniyoruz. Yani yapım sistemleri, kalıp sistemleri falan.” (firma VII)

7.3.2.5. Finansmanla Rekabet

Görüşme kayıtları incelendiğinde, firmaların finansal gücünün faaliyet gösterdikleri pazarda etkili bir diğer rekabet faktörü olarak ele alındığı görülmüştür.

“Bir de sermaye konusu var. Yani hem elindeki işlerin finansal durumunu çekip çevireceksin, hem iş yokken hayatta kalacaksın. Ya da yeni birşeyler denemek istesen o da para demek. Yani işin finansal boyutunu iyi çözeceksin.” (firma IV)

“Tabi maliyet nasıl önemliyse, finansmanının güçlü olması da o kadar önemli. İşin özü ticaret ve para sonuçta...” (firma V)

“Firmanın yani mali sonuçta... Mali durumu yani. Öyle firmalar var ki, arkalarındaki grup veya şirketler topluluğu zarar etseler de destekliyor. Yani onların rekabeti farklı oluyor tabi...” (firma VII)

“Bizim gücümüz orada belki de, demin söyledim... İşler bize güçlü finansal yapımız sayesinde akıyor...” (firma VIII)

Buna paralel olarak bazı firmalar sektördeki finansman sağlamanın güçlüğüne dikkati çekerek, mali kaynak yaratarak rakiplerinden farklılaşmaya çalışmanın önemini vurgulamaktadır.

“Ve bunların içerisinde de büyük bir çoğunluğu finans sağlamak kaydıyla proje ve uygulama yapmak, ama beraberinde finans sağlamak kaydıyla...” (firma I)

“Başka bir faktör daha var mesela, müteahhitler, kredi getiriyorsunuz. Kredi buluyorsunuz, iş hacmi yaratıyorsunuz, bu başka bir faktör... O bir sektör, o sektörle iş birliği yapabilirseniz siz iş alıyorsunuz. Yani eskiden böyle bir konu kimsenin aklına bile gelmiyordu, ama şu anda en tabi bir şey oldu bu. Yani bu sektör, müteahhitlik-mühendislikle birlikte finans sektörünün de müşterek çalışması gerekli.” (firma VI)

“Bizim bir diğer avantajımız, mali piyasalara olan yakınlığımız. O aslında bizim holdingin gücünden geliyor biraz da... Ama sebep ne olursa olsun, bize gelen adam (*müşteri*) finansal sorun yaşamayacağını, işin yarısında iflas bayrağını dikmeyeceğimizi biliyor.” (firma VIII)

7.3.2.6. Mimari Tasarımla Rekabet

Firmalar proje süresinin önemine dikkati çekerken mimari tasarımla kendi rekabetleri arasında doğrudan ilişki kurmaktadır. Mimari tasarımın üstlenilmesi kararının, hem tasarım hem de yapım süresini kısaltacak ve sorunsuz bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayacak şekilde verilmesinin rekabetleri üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir.

“Yani tasarlayan insan sadece şekle önem verip uygulamayı düşünmezse çok büyük problemler çıkar... E her türlü problem süreyi etkiliyor, o da müşteriyi kızdırıyor... Zincirleme gidiyor yani bütün işler...” (firma II)

“Mimari tasarım burada etkili oluyor. Yani dediğim gibi (*mimari tasarımı*) ben yapmaya çalışsam, hem projenin süresi uzayacak; hem de muhtemelen detaylarda sorun yaşanacak... Daha iyi rekabet edebilmek için bu işi iyi oturtmak lazım...” (firma III)

“Proje süresi şeyin de sonucu yani... Mimar işi (*tasarımı*) sorunsuz hallederse (*geliştirirse*), proje o kadar erken bitiyor. Zaman demek, para demek: o da rekabet gücü demek... Yani rakiplerine takla atılabiliyorsun işi erken bitirerek...” (firma VI)

“Ben düşündüm “neler yapabilirim” diye... Böylesi (*tasarımı dışarıya yaptırmak*) daha mantıklı geldi. Bir kere zamandan kazanıyorum, bu da bana avantaj sağlıyor. 2 ay önce girdiğim ihale de adamlara iş programını verdim, adamlar (*müşteri*) şaşırıldı. 6 ay fark varmış benim işi bitirme süremle diğerinin (*rakip firmanın taahhüt ettiği sürenin*) arasında... Burada tasarımı nereden alacağını bilmek de önemli tabi...” (firma VIII)

“Nasıl yapıyor Tepe-Alfen-VIA bunu? Diğer şeylerde söylenebilir yani... Bir de tabi tasarımı çözmüşler. Benim arkadaşım var onlarla çalışan, biliyorum yani... Tasarımda öyle uzman ellerle çalışıyorlar ki, ne sorun yaşıyorlar büyük çaplı, ne de yapımı zorlaştırıyorlar... Bu da başarıyı getiriyor tabi...” (firma IX)

Görüşülen firmalar mimari tasarım hizmetini özellikle yapım performansına, dolayısı ile maliyete olan etkisi sebebiyle rekabetleri üzerinde etkili görmektedir. Daha kolay ve sorunsuz yapım süreci firmalara maliyet yönünden avantaj sağlamaktadır.

“(Mimari tasarımın) bir de inşaat performansına etkisi var... Detayları daha sağlıklı ve bana daha rahat gelecek şekilde oluşturabiliyorum. Ha bunu zor detaydan kaçmak açısından söylemiyorum. Çünkü genelde tasarımcı çizerken, çok düşünmez “bu inşaat yapılırken nasıl olur” diye... Bu yapılan tasarımda mesela kalıp işçiliğinde, kalıp boyutlarında çok büyük zayıflara sebep olan ölçülendirmeler olabilir. 15–20 cm’le bir playwood’un %30’u-%50’si gidebilir. Bu da sonuçta çok büyük maliyetler demektir. Yani hem kaba-hem ince inşaatı düşünerek tasarımı şekillendirmek lazım. Yani malzeme benim, ekipman benim, kalfa benim... Yapım rahatlığı ve maliyet açısından çok önemli yani... Kendi tasarladığın birşeyi zaten nasıl yapılacağını düşünerek tasarlıyorsun. Kalkıp da “Z” şeklinde bir kolon yapıp da “ulan bunu nasıl yaptırırım” demiyorum.” (firma II)

“Tabi mesela uygulamadaki kolaylığı çok önemli (*tasarımın*)... mesela malzeme detaylarının iyi çözülmesi, uygun teknolojinin kullanılması çok önemli... Sonuçta bunlar hem maliyeti hem de performansı doğrudan etkiliyor...” (firma III)

“(tasarımdan beklentimiz) Tabi ki de görsellik. Ama maliyetin baskın etkisi kadar değil. Maliyet derken bir tek tasarımın maliyeti değil tabi, yapımın maliyetini de o (*tasarım*) belirliyor... Yani maliyetle görsellik (*estetik*) dengeli olmalı... Sonuçta rekabeti yani maliyet belirliyor...” (firma IV)

“Ben şuna inanıyorum: bir tasarımın güzelliği aslında basitlikte gizlidir. Basit güzel yapabiliyorsa işimize geliyor bizim. Müşterinin de işine geliyor. Daha kolay, daha ucuz... Çünkü şimdi biz cephe sistemlerini seçerken, bunun şimdi daha basit; çünkü daha basit olması sonunda bir sürü problem çıkartmasını da önüyor. Ve aynı zamanda siz onu çok daha çabuk uyguluyorsunuz, ekonomik uyguluyorsunuz. Şimdi mimari tasarımda da o var.” (firma VI)

“Bir; detayların hem ucuz, hem kolay çözülebilir olması lazım. Yani, projeci kendisi çok kolay bir iş çıkarmak için, çok yüksek maliyetli, yani bizi (*yükleniciyi*) düşünmeden yüksek maliyetli bir iş yapmaması lazım. Yani bu statik içinde geçerli... yani ben statikte mesela, statikçi çok fazla kendisini emniyete almak için, hiç düşünmeden, örneğin m²'de yaklaşık 35 kg demirle geçeceği yeri, 50 kg’la geçiyor. Yani bu olmaz. Mekanikte mesela bir odaya bir m²'lik radyatör koyacakken, 1,5 m²'lik de koyabiliyor. Tabi mesela, statikte demire bağlı olarak beton artabilir; mekanik de radyatöre bağlı olarak kazan artar. Bunların hepsi maliyeti artırır. Mimariye gelince, çok zor çözülecek; veyahutta çok zor imalat yapılabilir çizmek; yani projenin kendi genel görünümünü, genel özelliğini bozmayacaksa değiştirmesi yahut

adamın (*mimarın*) onu o şekilde yönlendirmesi lazım. Bizim buradaki müdahalemiz, daha çok mimari yönden oluyor. Mimari yönden de, özellikle tempolu işlerde; kolay çözülebilecek, daha kolay malzeme gerektirecek detaylar çözmesi; kolay malzeme derken malzemenin ucuzluğu yönünden değil, kolay montaj yönünden...” (firma VIII)

“Hele sorunsuz yapım süreci var ya, bir inşaatta çok büyük maliyet tutar. Hatta bence tasarımcının statikçiye bile müdahale etmesi gerekiyor. Neden dersen, çünkü yani sen bir tasarım yapıyorsun, bunu statikçinin önüne koyuyorsun, o kendine göre bir şekilde çözüyor onu: bilgisayara veriyor cart curt çıkıyor işte. Ama bu Allah’ın emri değil ki, yani kirişi sarkıtmış 20 cm, senin asma tavanını öldürüyor mesela. Sen diyorsun ki mesela “hayır bunu 10 cm sarkıt, kirişi daha genişleteceksin” gibi bir şey söylediğin zaman senin kat yüksekliğin 10 cm fark ediyor. Ne büyük fark, biliyor musun paraya vurunca? Bu tür şeylerde, yani uygulamaya yönelik şeyler aslında tasarımdan başlıyor.” (firma IX)

Buna ek olarak bazı firmalar tasarımın sadece yapım maliyeti değil, kullanım ve bakım maliyetleri üzerinde de etkili olduğunu belirtmektedir.

“Ben bir şeyi tasarlarken sadece bugünü değil, yarını da düşünürüm. Yani tamam yaptık bitti iş, sonra kullanan adam eğer örneğin ısınmaya haddinden çok harcıyorsa veya kendine uygun olmadığı için sürekli tadilat yapmak zorunda kalıyorsa; istediği kadar ucuza mal olsun proje... Toplamda baktın mı belki bir bina daha yaparsın o parayla...” (firma II)

“İyi bir tasarım yaparsanız, örneğin tesisatları iyi yerlerden geçirirsiniz. Bu da binanın kullanımını artırır. Bu çok önemli. Ondan sonra, binanın 5–10 yıl sonra binanın bakımını yapabileceğiniz malzeme veya türde olması, 5–10 yıl sonraki bakımın maliyeti de çok önemli.” (firma IV)

“Hastane binası diyelim, teknoloji geliştikçe ihtiyaçlar değişiyor. Bu da sürekli yenileme ihtiyacı doğuruyor. Tasarım bunu dikkate almalı, esnek olabilmeli. Her seferinde yıkıp yapmayı gerektirmeyen, ucuz çözümler üretebilmeli...” (firma VIII)

Öte yandan bir diğer görüş, rekabet konusunda maliyeti ve yapım kolaylığını her şeyden ön planda tutan bu yaklaşımın iyi tasarım geliştirilmesinin önünde bir engel oluşturduğunu savunmaktadır. Bu görüşü savunan firma I’in, örnekleme mimari tasarımı bütünüyle kendi bünyesinde gerçekleştiren tek firma olması dikkat çekicidir.

“Şöyle; projelendirmeye başladığımızda hep “daha ucuza ve daha kolay nasıl inşa edebilirim?” i düşünmeye başlıyorsunuz... Bu sizin tasarımınızı sınırlandırıyor. Yani bir, eğrisel bir düzlem yapacaksınız; “bir dakika yav; şimdi bunun malzemesini nereden bulacağım, ustası nasıl yapacak, kaç patlayacak?” demeye başlıyorsunuz; sonra bir bakıyorsunuz o eğrilikler düz bir çizgi haline gelmiş... Çok doğru değil, ama kim için doğru değil? Yani eğer bu ayrımı algılayabiliyorsanız, o takdirde tamam: “zor ama biz bunu yaparız”... diye yola çıkarsınız ve yaparsınız bunu... Biraz yetişmişlikle ilgili... Biraz mimarın şeyiyle, denemişliğiyle, gelişmişliğiyle filan ilgili... Ama ben çok iyi hatırlıyorum, “tonoz yerine acaba biz bunu kırıklar halinde yapsak mı, daha kolay olmaz mı” diye düşündüğümüzü...” (firma I)

Örnekleme görüşülen bazı firmalar ise tasarımın maliyet ve proje süresi üzerindeki etkilerini kabul etmelerine rağmen, tasarımın simgesel ve entelektüel yapısı bağlamı sebebiyle mimari tasarımı rekabet üzerinde etkili görmemektedir. Görüşme yapılan büyük firmalar tarafından dile getirilen bu bakış açısı, iddialı tasarım geliştirmek için sahip olunması gereken finansal yapının ve entelektüel birikimin eksikliği ile açıklanmaktadır.

“Aslında ben Yapı Dergisi’nde falan görüyorum, adam o kadar güzel bir proje yaratıyor ki, adam ona her bir parayı harcıyor. İşin bir de o ucu var. Mesela Almanya’daki yapılan stadyumları düşünün. O stadyumlarda para mefhumuyla değil, proje mefrumu önde. Yani öyle bir proje yapıyor, o öne geçiyor. Ama Türkiye’de öyle değil, önce para konuyor, sen bu paraya göre işi yaptırıyorsun, ne çıkarsa... Ondan sonra diyorlar ki “bu proje olmamış” diyorlar, bilmem ne diyorlar... Öyle olunca tasarımla rekabetten bahsetmek mümkün mü?” (firma VI)

“Tasarımla rekabet dersem o biraz kandırmaca olur. Yani bunu yapabilmek için önce tasarım sektörünüz çok gelişmiş olacak. Yani müşteriler böyle tasarımları talep edecek... Dünyadaki yapıları düşünürseniz, Amerika’dakileri de düşünürseniz, Türkiye’de öyle işler yapmak için ne ortam var, ne para var... Orada eser ön plana çıkıyor, para değil... Türkiye’de hiç bir zaman bu düşünülmüş değil... Hiç bir yerde, ne özel sektörde, ne resmi sektörde bu yok Türkiye’de... Sen öyle bir ortamda yaşıyorsun.”(firma VI)

“(tasarım hizmeti rekabette) Önemli ama tasarım çok entellektüel bir iş. İyi bir tasarım beklentisinin altyapısı oluşmalı önce. Tasarım çok da para gerektirmeyen bir iş olarak görülüyor. Az para verdiği şey de firmalar için çok önemli olmuyor çoğu zaman.” (firma VIII)

“(Tasarım rekabet üzerinde) etkili tabi ama yani öyle bakınca bir Avrupa’daki gibi değil bizde. Yani bir kere eldeki malzeme belli, kimse tasarıma para harcamak istemiyor, ama tasarımdan para kazanmaya bakıyor. Bir de işin öbür yönü var. Yani tasarım bir taraftan sanatsal öğeler de barındırıyor. Bu da tekil olmuyor, yani böyle bir ortam lazım ama yok...” (firma IX)

Son olarak müşteri memnuniyetini artıracak ürün özellikleri ile farklılaşmak, örneklemedeki firmalar tarafından tercih edilen bir diğer yöntemdir. Firmalar bu noktada mimari tasarımın önemine dikkati çekmektedir. Ürüne dair neredeyse tüm kararların belirlendiği tasarım aşaması, müşteri memnuniyetini etkilemesi sebebiyle firmalar tarafından bir diğer farklılaşma aracı olarak görülmektedir.

“Tabi esas, yaptığın proje yenilik katmalı... Yeni bir bakış, yeni bir teknoloji... Farklı olmalı yani; müşterilerin dikkatini çekmeli bir anda...” (firma I)

“Ben ilk önce projeci kimliğimle girdiğim zaman işe ve güzel ve beğenilen bir proje yaptığım zaman da direkt olarak inşaatı rahatlıkla alabilirim. Vizyona önem veririz yani. Tabi ki mümkün olduğunca ilgi çeken, beğenilen projeler olması gerekir ki, o çok önemli. Yani sonuçta yaptığın şey projeye, binayla kendini belli ediyor. İyi bir bina çıktığı zaman zaten, insanlar onu algılıyor ve değerlendiriyor... Atıyor yani kafasında bir yerlere, burada böyle bir şey var diye...” (firma II)

“Müşteri belki mimarın kim olduğunu bilmez ama diyecek ki “bak ya ne kadar güzel olmuş, şunu bile düşünmüşler” diyecek. Elini prize attığı zaman priz aramayacak... Yani veya prizlere baktığı zaman prizleri aynı hizada görecek... Ufak detayların çözülmüş olduğunu fark edecek... El yordamı ile “hadi şöyle yapalım” denmediğini bakan bile anlayacak. Yani bizim sektörden, meslekten bir geldiğinde “ya, çok profesyonelce yapıyorsunuz arkadaş” diyecek...” (firma III)

“Ürün diyince tasarım başta gelir, hiç fark etmez. Cep telefonunu almanı sağlayan nasıl tasarımı ise, yani kayar kapak mı istersin; yoksa klasik mi? İşte bizde de biraz öyle... Tam değil ama yakın yani... Adam (müşteri) projeyi görünce etkileniyorsa başardınız demektir.” (firma V)

“Bu mimari eserlerde de geçerli, siz daima tasarımlarınızla ilgi çekiyorsanız, iki yaptığınız yapıların artı değeri fazla oluyorsa (müşteriler) sizi tercih ediyorlar. O ne oluyor, beceri rekabeti oluyor, bence.” (firma VI)

“... detay ve tanımları insanların da beğenisine sunacak kabiliyette, daha da ötesi beğendirecek kabiliyette bir ürün üretmek. Yoksa adam (*müşteri*) senden almaz ki onu...” (firma VII)

“Yaptığın tasarım diğerlerinden (*rakiplerin projelerinden*) ayrılıyorsa, yani ben buna müşteriye tavlama diyeyim, sen memnun etmek de... Örneğin bu projede biz öyle bir yaşam alanı oluşturduk ki, zaten sloganlarımız da bunun üzerineydi. Yani biz konut üretmiyoruz, kaliteli yaşam hizmeti veriyoruz...” (firma VIII)

8. TARTIŞMA: TEZ ÇALIŞMASININ BULGULARI İNŞAAT SEKTÖRÜNDE REKABET LİTERATÜRÜ İLE NASIL İLİŞKİLENDİRİLEBİLİR?

“Beyaz kâğıt üzerindeki siyah çizgi...” (firma I)

Tez çalışmasının bir önceki bölümünde detaylı bir şekilde ele alınan bulgular farklı perspektiflerle tartışılabilir. Tez çalışması kapsamında tartışma bölümünde öncelikle firmaların faaliyet gösterdikleri pazardaki rekabete yönelik elde edilen bulguların inşaat sektöründe rekabet literatürü ile ne düzeyde örtüştüğü incelenmiştir.

Devamında ise tez çalışmasının literatürde bulunan bilgi boşluğuna katkıda bulunma potansiyeli taşıyan bulguları ele alınmıştır. Bu aşamada öncelikle yüklenici firmaların sektör ve proje özelliklerini mimari tasarımın rekabete olan etkisiyle nasıl ilişkilendirdiği değerlendirilmiştir. Son olarak Türkiye’deki mimarlık ortamının yüklenici firmaların rekabetine etkisi incelenmiştir.

8.1. Literatürle Örtüşen Bulgular

Tez çalışmasının inşaat sektöründe rekabet literatürü ile örtüşen bulguları dördüncü bölümdeki yapılanmaya paralel olarak üç başlık altında ele alınmıştır: (i) yüklenici firmaların rekabet ortamı, (ii) rekabetin kapsamı ve (iii) yüklenici firmaların rekabet etme yöntemleri

8.1.1. Yüklenici Firmaların Rekabet Ortamı

Yüklenici firmaların faaliyet gösterdikleri iş çevresinde Daha önce Türkiye İnşaat Sektörü ile ilgili yapılan çalışmaların bulgularına paralel olarak (Dikmen ve Birgönül, 2005; Kale ve Arditi, 2002) *“kaynak tabanlı”* rekabetin egemen olduğu görülmektedir. Yüklenici firmalar rakiplerle ilişkide özellikle organizasyonel ve finansal kaynaklarını; pazara yeni girecek firmalarla ilişkilerde ise bunlara ek olarak fiziksel ve insan kaynaklarını ön plana çıkarmaktadır. Tez çalışmasının bu sonucu

inşaat sektörü gibi emek yoğun üretimin hâkim olduğu sektörlerde rekabetin firma kaynaklarına odaklanacağı beklentisini desteklemektedir.

Son yıllarda sektördeki rekabetle ilgili yapılan çalışmalarda sıklıkla vurgulanan “bilgi tabanlı rekabetin” (Grant, 1991b; Fu ve diğ., 2002; Kululanga ve McCaffer, 2001) Türkiye inşaat sektörünün gündemine henüz girmediği görülmektedir. Bununla birlikte firmaların genellikle kaynak olarak değerlendirdikleri “firma deneyiminin”, öğrenilerek elde edilen bir “bilgi” olduğu kabulünden (Fu ve diğ., 2002) yola çıkılarak sektörde sınırlı da olsa bilgi tabanlı rekabetten bahsetmek mümkün görülmektedir.

Yüklenici firmaların faaliyet gösterdikleri pazardaki rekabet ortamı incelendiğinde firmaların oldukça yoğun bir rekabetle karşı karşıya oldukları anlaşılmaktadır. Bu durum farklı gerekçelere dayandırılmaktadır:

- Firmaların faaliyette buldukları pazarda çok sayıda rakip firma bulunmaktadır. Bu durum firmaların talep olacakları iş kapasitesini azalttığı için rekabeti artırmaktadır.

Rekabetin yoğunluğunun firma büyüklüğüne göre değiştiği görülmektedir. Yoğun rekabet ortamı hareket kabiliyetleri -görelî- sınırlı olan KOBİ'leri daha çok etkilemektedir. İnşaat sektöründe faaliyet gösteren yüklenici firmaların büyük bölümünün KOBİ'lerden oluştuğu gerçeği göz önüne alındığında bu durum şaşırtıcı değildir. Bununla birlikte KOBİ'ler yine de koordinasyon ve organizasyon kolaylığı sağladığını belirterek küçük olmalarının yoğun rekabet ortamında kendilerine avantaj sağladığını belirtmektedir. Büyük firmalar ise belirli pazar segmentlerinde veya proje tiplerinde uzmanlaşmış olmaları sebebiyle rekabetin yoğun etkisinden kendilerini daha rahat koruyabilmektedir.

- Firmaların faaliyet gösterdikleri pazardaki iş kapasitesi olarak da tanımlanan talebin yoğunluğu ve talepteki dalgalanmalar pazardaki rekabetin yoğunluğunu doğrudan etkilemektedir. Bu noktada pazardaki talebi etkileyen ve Porter (1990) tarafından şans olayları olarak tanımlanan kriz, deprem, savaş... vb. ekonomik, sosyal, politik makro faktörler yüklenici firmaların rekabetleri üzerinde etkili olmaktadır. KOBİ'ler bu dalgalanmalardan daha yoğun etkilenmektedir, büyük firmalar ise yeni pazarlara kayarak yeni iş

alanları yaratabilmeleri sayesinde kendilerini koruyabilmektedir. Tez çalışmasının bu sonucu KOBİ'lerin talepteki değişime karşı büyük firmalara oranla daha kırılgan olduğunun altını çizen Langford ve Male (2001)'i doğrulamaktadır.

Yurtdışına açılma konusunda yapılan çalışmaların (Öz, 2001; TMB, 2004) bulgularına paralel olarak talepteki daralmanın büyük firmaları yurtdışı pazarlara yönelttiği; bazı büyük firmaların talebin daraldığı durumlarda KOBİ'lerin pazarına bile girdikleri ifade edilmektedir.

Bunlara ek olarak talepteki dalgalanmalar tedarikçilerin rekabet konusundaki pazarlık gücü üzerinde de etkilidir. Firmaların faaliyet gösterdikleri iş çevresinde malzeme ve hizmet sağlayan tedarikçi sayısı oldukça fazla olması yüklenicilerin tedarikçilere karşı pazarlık gücünü artırmaktadır. Öte yandan pazardaki iş kapasitesinin yükselmesi tedarikçilerin pazarlık gücünü yükseltmekte; pazarın daralması ise yüklenicileri tedarikçilere karşı avantajlı duruma getirmektedir.

- Pazardaki rekabetin yoğunluğunu etkileyen bir diğer faktör pazara girme eşiğidir. Genel olarak firmalar düşük sermaye ve teknoloji gereksinimi sebebiyle pazara girişin kolay olduğunu belirten Kale ve Arditi'yi (2003) destekler bir şekilde yeni firmaların faaliyet gösterdikleri pazara kolaylıkla girebildiğini belirtmektedir. Bununla birlikte KOBİ'lerin faaliyet gösterdikleri pazarda yeni giren firmaların rakip olamadıkları görülmektedir. Görüşülen KOBİ'ler bu durumu aynı müşterilere hizmet vermeleri ve müşteriler ile aralarında oluşan güven ilişkisi ve sadakat sebebiyle yeni giren firmanın şansının azalması ile açıklamaktadır. Bu bulgu KOBİ'lerin müşterilerini yakından tanıdığı ve müşterilerle kurulan güvene dayalı ilişkilerin kendileri için önemli olduğu görüşünü desteklemektedir (Koebel ve diğ., 2004). Öte yandan büyük firmaların faaliyet gösterdiği pazara yeni firmalar kolaylıkla girebilmektedir fakat rakip olmaları enformel ilişkilerin veya haksız rekabet ortamının varlığına bağlı görülmektedir.
- Yüklenici firmaların rekabet ettiği çevrede enformel ilişkiler dikkati çekmektedir. Müşterilerle sahip olunan iş dışı ilişkiler yüklenici firmaların rekabetinde etkilidir. Özellikle “doğru insanlarla” “doğru ilişkileri” kuran

firmalar hem yeni iş yaratabilmekte hem mevcut projeleri sorunsuz tamamlayabilmektedir.

- Sektördeki rekabet ortamı tedarikçilerle ilişkilerden de etkilenmektedir. Yüklenicilerin tedarikçilerini belirlemedeki öncelikli kriteri sağlanan malın/hizmetin fiyatıdır. Bununla birlikte güvendikleri, daha önce deneyip memnun kaldıkları ve iyi tanıdıkları tedarikçileri fiyat kriterini geri planda tutarak diğer tedarikçilere tercih etmektedirler. Tez çalışmasının konuyla ilgili literatürü (Jones ve diğ., 1997; Kale, 1999; Treseler, 1991) destekleyen bu bulgusu, yüklenici firmaların tedarikçilerde aradığı işle ilgili ve iş dışı ilişkileri gözler önüne sermektedir.
- Rekabet ortamını etkileyen bir diğer faktör ürünün ve üretim sürecinin karmaşıklığı olarak tarif edilmektedir. Daha önce de ifade edildiği gibi çok sayıda ara ürünün ve farklı uzmanlığın bir araya gelmesi ile inşa edilen binalar sahip oldukları karmaşık yapı sebebiyle sektördeki rekabet ortamının diğer sektörlerle kıyasla farklılıklar taşımasına neden olmaktadır. Özellikle sektörün parçalı yapısı; üretime girdi sağlayan firmalarının rekabetlerinin birbirlerinden doğrudan etkilenmeleri ile sonuçlanmaktadır. Başka bir ifade ile yüklenici firmaların rekabet ortamı hem kendilerine mal ve hizmet sağlayan diğer firmalardan; hem de üretim süreci boyunca ilişki içinde oldukları müşterilerin tutum ve özelliklerinden doğrudan etkilenmektedir.
- Rekabet ortamı konusunda belirtilmesi gereken son nokta haksız rekabet ortamı üzerindedir. Yüklenici firmalar yukarıda özetlenen rekabet ortamının, inşaat sektöründe rekabet literatüründe (Öz, 2001; EU Report, 2002; Ofori, 2003) sıklıkla dile getirilen haksız rekabet uygulamaları karşısında savunmasız olduğunu; başka bir ifade ile bu tür uygulamaların rekabet güçlerini azalttığını ifade etmektedir.

8.1.2. Rekabetin Kapsamı

Rekabetin kapsamı üzerine öne çıkan ilk nokta *müşterilerin* etkisidir. Çalışma kapsamında görüşülen firmalar belirli bir grup müşteriye odaklanmayı tercih etmektedir. Firmalar özel sektöre iş yapma konusunda sıkıntı yaşamazken müşteriler konusunda esas dikkati çeken *kamu projelerinin* üstlenilmesi üzerinedir. Kamuya iş

yapmak; daha önce benzer konuda proje tamamlamış olmayı gerektirmesi sebebiyle bir eşik olarak algılanmakta ve yeni firmaların pazara girmesini engellemektedir. Dolayısı ile kamu projelerindeki rakip firma sayısı görüşülen firmalar için özel sektördekilere oranla daha azdır.

Öte yandan firmalar kamu müşterilerinin pazarlık gücünü çok yüksek görmektedir. Bu görüşün ana gerekçesini ise denetim yetersizliği ve usulsüz uygulamalar sebebiyle kamu sektöründeki bazı müşterilerin haksız rekabeti teşvik etmeleri oluşturmaktadır. Dolayısı ile kamu ihalelerindeki denetim yetersizliği ve usulsüzlükler haksız rekabet ortamı yaratmakta ve bu tür ortamlarda yüklenici firmaların rekabet gücü azalmaktadır. Bununla birlikte firmalar talebin azaldığı durumlarda hedef müşterilerini gözden geçirmekte; örneğin kriz ortamlarında ödeme garantisi sunması sebebiyle kamuya iş yapmayı tercih etmektedir.

Müşterilerin rekabette etkili oldukları bir diğer nokta talip oldukları ürünle ilgili bilgi seviyeleridir. Müşterilerin konuyla ilgili bilgi seviyesinin artması hem mevcut rakiplerin hem de pazara yeni girecek firmaların rekabet gücünü azaltmaktadır. Literatürdeki çalışmalara paralel olarak inşaat sektöründeki müşterilerin talip oldukları ürün veya hizmetle ilgili bilgi seviyesinin artırılmasının sektördeki problem alanlarına çözüm geliştirilmesine ve haksız rekabetin önlenmesine katkıda bulunacağı (EU Report, 2002) görüşü bu çalışmanın bulgularınca da desteklenmektedir.

Firmaların rekabetleri noktasında etkili olan bir diğer karar noktasını *faaliyet gösterdikleri pazar* oluşturmaktadır. KOBİ'lerin tamamı yurtiçi pazarlarda faaliyet göstermekte, hatta büyük bölümü –tipik KOBİ davranışı sergileyerek- İstanbul dışına bile çıkmamaktadır. Bu tavır, küçük firmaların coğrafi hareket esnekliğini kısıtladığını ve işin ölçeğinin küçüldükçe pazara yakınlığın daha çok önem kazandığını ifade eden McNulty'yi (1982) desteklemektedir. Büyük firmalar ise bu konuda daha esnektir: iş kapasitesinin yüksek olduğu yeni pazarlarda kendine pay yaratma arayışı büyük firmalarda oldukça yaygındır.

8.1.3. Yüklenici Firmaların Rekabet Etme Yöntemleri

Yüklenici firmaların faaliyet gösterdiği pazardaki rekabet maliyet odaklıdır. Buna paralel olarak yüklenicilerin maliyete dayanan rekabet stratejilerini seçmeleri

şarıtııcı değildir. Başka bir ifade ile gerek müşterinin; gerek rakiplerin, gerekse tedarikçilerin pazarlık gücü üstlenilecek üstlendikleri/talip oldukları hizmetin maliyetine odaklanmaktadır. Öte yandan firmalar ideal rekabet ortamında rekabetin müşterilerin süre ve kalite beklentisini de içermesi gerektiği ifade etmektedir. Yüklenicilerin kendi rekabetlerine odaklanarak geliştirdikleri bu tanım anlaşılabilir olmakla birlikte konuya pazardaki rekabetten etkilenen müşteriler, tedarikçiler, kullanıcılar gibi farklı katılımcıların perspektiflerinden bakmaktan uzaktır.

Maliyete dayalı rekabet daha önce yapılan çalışmalarda da görülebileceği gibi inşaat sektöründe oldukça yaygındır (Pries ve Janszen, 1995; Kale ve Arditi, 2002; Dikmen ve Birgönül, 2003). Buna paralel olarak maliyete odaklanan rekabet anlayışı finansal gücü yüksek olan firmaların rekabet gücünün doğrudan yükselmesine sebep olmaktadır. Buna rağmen yükleniciler müşterilerin sadece maliyete bakarak karar verdikleri projelerde, haksız rekabet uygulamalarına dikkati çekerek, finansman yönünden güçlü olsalar da rekabet güçlerinin azaldığını ifade etmektedir.

Firmalar tarif ettikleri ve yukarıda kısaca özetlenen rekabet ortamında farklılaşma stratejisini kullanmaktadır. Başka bir ifade ile yükleniciler (i) belirli proje tipleri, (ii) yapım teknolojileri veya (ii) hizmet alanları üzerine uzmanlaşarak farklılaşma eğilimi göstermektedir. Tez çalışmasının bu bulgusu, inşaat sektöründe ürünün ve üretimin özellikleri sebebiyle farklılaşmanın zor ama yine de mümkün olduğu (Dikmen ve Birgönül, 2003) görüşünü desteklemektedir.

Belirli proje tiplerinde uzmanlaşmak pazarda kullanılan rekabet yöntemlerinden biridir. Firmalar özellikle hastane, sanayi tesisi, turizm yapıları gibi konut dışı projelerde deneyim kazanarak ve uzmanlaşarak belirli pazar segmentlerinde faaliyet göstermeyi tercih etmekte; bu sayede rakiplerine karşı avantaj sağlamaya çalışmaktadır.

Öte yandan firmalar emek yoğun bir sektör olarak kabul edilen inşaat sektöründe teknoloji yoğun üretim yapmayı; buna yönelik alt yapıya sahip olmayı bir diğer rekabet stratejisi olarak değerlendirmektedir. Teknoloji kullanımı inşaat sektöründe özellikle beceri tabanlı rekabetle ilgili çalışmalarda sıklıkla dile getirilen bir rekabet faktörüdür. Maliyete dayanan rekabetin ön plana çıktığı bu çalışmada teknoloji kullanımına dönük yapılan bu vurgu, kaynaktan beceri tabanlı rekabete geçiş için ümit vermektedir.

Firmaların ifade ettikleri son rekabet etme yöntemi hizmet alanını ön plana çıkarmaktadır. Firmaların hizmet tanımı geniş bir yelpazede ele alınabilir. Sadece yapım yerine müşteriye tasarım gibi projeye dair diğer hizmetleri sunmak bu kapsamda ele alınabileceği gibi finansman sektörü ile ileriye dönük bütünleşme sağlayarak kredi imkânlarını artırmak da bu bağlamda değerlendirilebilir.

Konuyla ilgili vurgulanması gereken son nokta firmaların bu stratejileri ayrı ayrı benimseyebileceği gibi belirli kombinasyonlar halinde de uygulayabildikleridir (Kale ve Arditi, 1992). Örneğin neredeyse bütün firmalar maliyete dayalı rekabet yöntemini benimserken, bazılarının aynı zamanda tasarımla farklılaşmaya; bazılarının ise belirli proje tiplerinde uzmanlaşmaya çalıştıkları görülmektedir.

8.2. Tez Çalışmasının Literatüre Katkısı

Tez çalışmasının tasarımıyla ilgili bulguları, konuyla ilgili literatürde bulunan bilgi boşluğuna katkı sağlama potansiyeli taşımaktadır. Özellikle tez çalışmasının cevabını aradığı ana sorular olan mimari tasarımın ve mimarlık ortamının yüklenici firma rekabeti ile ilişkisi çalışmanın bu aşamasında detayları ele alınmıştır.

8.2.1. Yüklenici Firmalar Mimari Tasarımı Rekabetleri ile Nasıl İlişkilendirmektedir?

Tez çalışmasının bulguları mimari tasarımın rekabetle ilişkisi konusunda iki ayrı yaklaşım olduğunu ortaya koymaktadır. İlk görüş mimari tasarımın simgesel ve entelektüel bağlamındaki yetersizlikler sebebiyle yüklenicilerin rekabetleri üzerinde etkili görülmediğidir. Mimarlık ortamındaki problemleri ön plana çıkaran bu bakış bölüm 8.2.2’de ele alınacaktır. Öte yandan bu konudaki diğer görüş mimari tasarımın yeni iş yaratarak, müşteri memnuniyetini ve/veya mevcut projelerin performansını artırarak yüklenici firmaların rekabetinde doğrudan ya da dolaylı olarak etkili olduğunu savunmaktadır.

Yükleniciler tasarım hizmetini üstlenmeyi yapım işini almak için ilk adım olarak görmekte; bu sayede iş kapasitelerini artırdıklarını ifade etmektedir. Öte yandan yüklenicilerin tamamladıkları projelerde uygulanan mimari tasarımın başarısı, yeni projeler için referans oluşturmakta ve talep yaratarak rakiplerine oranla rekabet avantajı sağlamaktadır. Başka bir ifade ile bulgular Kaderlan’ın (1991) çalışmasını destekler bir şekilde; müşteri taleplerini doğru okuyabilen ve bu taleplere uygun

çözümleri geliştirebilen mimari tasarımın, müşteri memnuniyetini sağlayarak aynı müşteriye başka işler yapılmasının veya referansla yeni işler bulunmasının yolunu açtığını göstermektedir.

Literatürdeki çalışmalara paralel olarak, yükleniciler mimari tasarımı özellikle yapım performansı (başarılı detay çözümleri, sorunsuz yapım süreci; kısalan proje süresi..vb) ve proje maliyeti üzerinde etkili görmektedir. Yapım sürecinin sorunsuz tamamlanmasına katkıda bulunarak müşteri memnuniyetini sağlaması yüklenicilerin mimari tasarımdan öncelikli beklentilerinden biridir. Öte yandan mimari tasarım yapıma ek olarak bakım ve kullanım maliyetlerini de belirleyen; dolayısı ile yapımdan sonra da müşteri/kullanıcı memnuniyetini etkileyen bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bunlara ek olarak mimari tasarım aşamasında alınan kararların yapım süresini ve dolayısı ile toplam proje süresini belirliyor olması yüklenicilerin mimari tasarıma olan ilgisini artırmaktadır.

Görülmektedir ki rekabetin maliyet odaklı gerçekleştiği ortamlarda proje performansını artırarak rekabet avantajı sağlamak isteyen firmaların mimari tasarımdan beklentileri yükselmektedir. Çalışmanın bu bulgusu, literatürde yapılan çalışmalarda (Prescott, 1999; Morton ve Jaggar, 1995; Norton ve McElligot, 1995) ön plana çıkan mimari tasarımın maliyet ve proje performansı üzerindeki etkisine odaklanma eğilimini desteklemektedir. Öte yandan mimari tasarımın rekabete etkisinde maliyet eksenli rekabetin yansımalarını ön planda tutan bu yaklaşımın nitelikli tasarım geliştirilmesinin önünde engel oluşturacağı ifade edilmektedir. Başka bir ifade ile tasarımın entelektüel yapısını bir kenara koyarak sadece maliyet avantajı sağlaması beklentisi, yüklenici firmaları tasarımın niteliğini sadece yapım performansı veya müşteri memnuniyetinin daha çok maliyet bağlamı ile ilişkilendirmeleri sonucunu doğurmaktadır.

Bunlara ek olarak tez çalışmasının mimari tasarımın rekabetle ilişkisini işaret eden bulguları, yüklenicilerin mimari tasarımın rekabetlerine olan etkisini sektörün ve projenin özellikleri ile ilişkilendirdiğini göstermektedir.

8.2.1.1. Sektörün Kendine Has Özellikleri

Mimari tasarımın yüklenici rekabetine etkisinin ele alınacağı ilk faktör talebin gerçekleştiği *pazarın özellikleri* ile ilişkilidir. İnşaat sektöründeki pazarlar talebin

özelliklerine bağılı olarak iki şekilde ele alınabilir: (i) talebi yaratan müşterilerin işin başında belli olduğu; müşteri ve yüklenici arasında sözleşme ilişkisi bulunan pazarlar, (ii) müşterinin belli olmadığı spekülâtif pazarlar.

Sözleşme ilişkisi ile iş alınan pazarlarda yüklenici firmalar mimari tasarımdan esas olarak yapıma dönük rekabet avantajı yaratmasını beklemektedir. Bu noktada mimari tasarımın rekabetle ilişkisi, yukarıda da ifade edildiği gibi, müşteriye tasarım hizmeti sunarak yapım işini de almak üzerine yoğunlaşmaktadır. Yapım işini aldıktan sonra ise mimari tasarımın yapım süresini kısaltması, yapım maliyetini düşürmesi ve sorunsuz bir yapım sürecine katkıda bulunarak yapım performansını artırması temel hedefler arasında yer almaktadır.

Sektördeki bir diğere pazar tipi olan spekülâtif pazarlarda ise arz, talebin belli olmasını beklemeden üretimi gerçekleştirmektedir. Dolayısı ile ürünün fiyat ve kalite gibi özellikleri binanın inşa edileceği bölgedeki ürüne talip olabilecek ortalama müşteri özelliklerine ve alım gücüne göre belirlenmektedir. Bu sebeple işin başında müşterilerin belli olmadığı; başka bir ifade ile anonim müşterilerin bulunduğu spekülâtif pazarlarda müşterinin pazarlık gücünün, ürünün nicel ve nitel özelliklerini doğrudan belirleyen sözleşme ilişkisi olan müşterilere oranla daha düşük olduğu kabul edilebilir.

Bununla birlikte spekülâtif pazarlarda mimari tasarım müşterilerin satın alma kararı üzerindeki etkisi görünür biçimde daha ön planda tutulmaktadır. Müşterilerin satın alma kararında mimari tasarım hem binayı temsilen hazırlanan çizim ve maketlerle; hem de binanın kendisiyle etkili olmaktadır. Dolayısı ile spekülâtif pazarlarda mimari tasarımın rekabete etkisi kavramın hizmet (ve dolayısı ile süreç) bağlamı ile değil, *ürün* bağlamı ile önem kazanmaktadır.

Görüşülen firmalar anonim müşteriler için üretilen projelerde mimari tasarım ve rekabet ilişkisinin müşterilerin satın alma kararlarından etkilendiğini belirtmektedir. Bazı firmalar anonim müşterilerin satın alma kararında yüklenici firmaya duyulan güvenin mimari tasarımdan daha ön planda tutulabildiğini belirtmektedir. Bu durum firmalar tarafından güvenilirlik açısından sektörün ününün kötü olması ile açıklanmaktadır. Dolayısı ile müşteriler satın alma kararını makette bakarak değil, binayı görerek vermeyi tercih etmektedir. Öte yandan inşaat sektörü, özellikle konut pazarı, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ciddi bir yatırım ortamı olarak görülmektedir. Görüşülen yüklenici firmaların bazıları, talebin yatırım amacıyla

geliştiği durumlarda müşterilerin tasarımdan çok projenin karlılığına odaklandıklarını, kullanım amaçlı talepte ise mimari tasarımın müşterilerin satın alma kararında daha etkili olduğunu düşündükleri görölmektedir.

Sektörün parçalı yapısı, mimari tasarım ve rekabet ilişkisinin ele alınacağı bir diğer başlıktır. İnşaat sektörü üretimin gerçekleşmesi farklı çıkar gruplarının bir arada çalışmasını gerektirmektedir. Bu çıkar gruplarının kimlerden oluşacağı ve nasıl ilişkiler içinde olacakları proje özelliklerine bağlı olarak değişmektedir. Tez çalışması kapsamında sektörün bu özelliği tasarım ve yapım grupları arasındaki ilişki bağlamında ele alınmış ve sadece yapımı üstlenmek ve hem tasarım hem de yapımı üstlenmek arasında rekabet yönünden farklılıklar olduğu görölmüştür:

- Yüklenicilerin tasarım hizmetini üstlenme kararı müşterilerin rekabet konusundaki pazarlık güçleri üzerinde oldukça etkilidir. Bir projede tasarım ve yapımı bir arada üstlenilmesi müşteri ile projenin başlangıç aşamasından itibaren ilişki içinde olunması sebebiyle müşteri memnuniyetini sağlamada avantaj yaratmaktadır. Müşteri memnuniyetinin yüklenicilerin işi alabilme becerisi (Dikmen ve Birgönül, 2003) ve dolayısı ile rekabete etkisi göz önüne alındığında tasarım-yapım firmalarının rekabet yönünden sadece yapımı üstlenen firmalara oranla daha avantajlı oldukları görölmektedir. Öte yandan örneklemdaki tasarım hizmetini üstlenen firmalar, müşterilerin projeye dair bütün hizmetleri tek bir firmadan alabilmesi sebebiyle tasarım-yapım firmalarını geleneksel sistemle hizmet veren yüklenici firmalara tercih ettiklerini savunmaktadır. Bu sonuç, daha önce yapılan çalışmalarda ortaya konan tasarım-yapım firmalarının müşteriye maliyet avantajı (Levy, 2002) ve koordinasyon kolaylığı (Anumba ve Evbuomwan, 1997) sağladığı bulgularını desteklemektedir.
- Yüklenicinin tasarım hizmetini vermesi, yapımın yanı sıra tasarım ekibini de istihdam etmenin maliyeti ve büyüyen organizasyonun yönetilmesinin zorluğu sebebiyle pazara yeni girecek firmalar için eşiği yükseltmekte, dolayısı ile rekabet etmelerini zorlaştırmaktadır. Yeni girecek firmalar tasarım-yapım hizmetini bir arada sunma iddiasında olsa bile bu durumda da deneyim eksikliği sebebiyle nitelikli mimari tasarım geliştirmekte veya erişmekte sorun yaşayacağı belirtilmektedir.

- Tasarımı üstlenme biçiminin rekabete etkisinin gözlemlendiği bir diğer konu tedarikçilerle ilişki üzerinedir. Tasarım ve yapımı bir arada üstlenen firmalar, tasarım aşamasında yapımda kullanılacak malzeme ve ekipman kararlarını kendilerinin belirliyor olması sebebiyle tedarikçilere karşı pazarlık güçlerinin yükseldiğini ifade etmektedir. Geleneksel sistemle çalışan firmalar ise bu avantajı birlikte çalıştıkları mimari büro kanalıyla, dolaylı yoldan elde etmeye çalışmaktadır.
- Mimari tasarımın, tasarım hizmetini dışarıdan alan yüklenici firmaların rekabetine etkisinde birlikte çalışacakları mimari büronun özellikleri ön plana çıkmaktadır. Tasarım-yapım perspektifinden mimari tasarım grubunun deneyim ve referanslarını yapım grubu açısından stratejik bir rekabet avantajı olarak değerlendiren bakışa (Chan ve Kumarasamwy, 1997) paralel olarak örnekleme sadece yapım işini üstlenen yüklenici firmaların referansları güçlü bir mimari büro ile çalışarak mimari tasarımın müşteri üzerindeki etkisinden yararlanmaya çalıştıkları görülmektedir. Dolayısı ile yükleniciler birlikte çalışacakları mimari büroları belirlerken referanslarını dikkate almakta ve bu sayede talep yaratarak rekabet gücünü artırmayı hedeflemektedir. Öte yandan mimarlık bürolarının hizmet kalitesi üzerinde durulan bir diğer unsurdur. Büronun yükleniciye taahhüt ettiği hizmetleri beklenen kalitede gerçekleştirmesi; örneğin koordinasyonu problemsiz sağlaması, tasarımı belirtilen sürede ve nitelikte tamamlaması veya detayların yapım kolaylığı sağlayacak şekilde çözülmesi; yapım performansını ve müşteri memnuniyetini; dolayısı ile yüklenicilerin rekabet gücünü artırmaktadır.
- Son olarak yüklenici firmaların tasarımı üstlenme kararlarında proje süresini minimize etmek etkilidir. Yükleniciler rekabetlerini artırmak için mimari tasarımı proje süresini en kısa tutacakları şekilde üstlenmek istemektedir. Bazıları tasarım-yapım sisteminin bindirilmiş süreç mantığı sayesinde süre avantajı sağlamayı tercih ederken, geleneksel sistemle faaliyet gösteren firmalar literatürde (Gould ve Joyce, 2000) tasarım-yapım firmalarının süre avantajını ön plana çıkaran eğilimin aksine tanıdıkları ve konun uzmanı olan mimari bürolara tasarımı yaptırmanın tasarım süresini, dolayısı ile proje süresini kısalttığını savunmaktadır.

Sektörün kendine has özellikleri bağlamında incelenecek son konu sektörün proje bazlı yapısıdır. Bilindiği gibi inşaat sektöründe üretim proje bazlı gerçekleştirmektedir. Dolayısı ile mimari tasarımın yüklenici firmaların rekabeti ile ilişkisi de projeden projeye değişebilmektedir. Bu noktadan hareketle rekabetin proje özellikleri bağlamı bölüm 8.2.1.2.'de ele alınacaktır. Bununla birlikte yüklenicilerin rekabet konusunda mimari projelerden beklentilerinin bazılarının ortak özellikler taşıdığı görülmektedir: (i) rekabette tasarımın özellikleri önemlidir. Bu noktada tasarım hem son ürün olan binayı hem de ürünü temsilen hazırlanan şematik anlatımları, projeleri ve maketleri kapsamaktadır. Ürünün satış değerini artıran, yükleniciye pazarlama avantajı sağlayan, müşteriye ve son kullanıcıya yenilik katan tasarımlar yükleniciler tarafından daha çok tercih edilmekte ve rekabet güçlerine katkıda bulunmaktadır. Bu yaklaşım daha çok endüstri ürünleri alanında görülen “*tasarımla rekabetin*” izlerini taşımaktadır. (ii) yüklenici firmalar özellikle spekülasyon pazarlarda daha önce tamamladıkları binaların mimari tasarımlarının kendileri için referans oluşturduğunu ve müşterilerin satın alma kararını etkilediğini ifade etmektedir. (iii) Katma değer sağlayan tasarım beklentisi -çok yaygın olmamakla birlikte- dile getirilen bir diğer konudur. Görüşülen yüklenici firmaların katma değer beklentisi hem üretim maliyetlerini minimize etmede, hem de müşteri memnuniyetini maksimize etmede etkili olmaktadır. Buna ek olarak mimari tasarım hizmetini firma dışından alan yüklenicilerden bazıları tasarımın katma değerinin artmasının tasarım maliyetini karşılanabilir kıldığını ifade etmektedir. Burada dikkat çekici olan tasarımdan beklentisini uzun dönemde projenin tüm paydaşlarının kazanımları ile ilişkilendiren bu firmaların yurt dışında da faaliyet gösteren büyük firmalar olduklarıdır. Yurt içi pazarda ise beklentinin daha çok müşteri memnuniyeti üzerine odaklandığı görülmektedir.

8.2.1.2. Proje Özellikleri

Yüklenici firmaların rekabetleri ve mimari tasarım hizmeti arasındaki ilişkide dikkati çeken bir diğer faktör üstlenilen projelerin özellikleridir. Özellikle geleneksel sistemle çalışan veya tasarımı firma dışından temin eden yükleniciler çalışacakları mimari büroları projenin özelliklerine göre belirlemekte ve neredeyse hemen her projede değiştirmektedir.

Öte yandan üretime konu olan projenin büyüklüğü bir başka önemli ayırım noktasıdır: projeler büyüdükçe yükleniciler mimari tasarımın maliyetini katlanılabılır bulmakta ve ayrı bir departman oluşturarak tasarım hizmeti vermeyi daha uygun görmektedir. Bu bilgi ışığında örnekleme tasarımı kendi bünyesinde üstlenecek şekilde örgütlenenlerin ya büyük firmalar ya da küçük projeler üstlenmelerine rağmen sahibi mimar olan KOBİ'ler olduğu görülmektedir. Aynı eğilimle bazı KOBİ'lerin sahiplerinin ise tasarım hizmetini üstlenebilmek için ikinci nesili mimarlık eğitimi almaya yönlendirdikleri, bu sayede mimari tasarımı üstlenme becerisini kazanmayı hedefledikleri görülmektedir. Öte yandan yükleniciler büyük projeleri üstlenen firmaların genellikle büyük firmalar olduklarını belirtmektedir. Toplu konut örneğinden yola çıkarak bu tür firmaların geliştirdikleri büyük projelerde mimari tasarım kalitesinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Dolayısı ile proje ve hatta firma büyüklüğü mimari tasarımın rekabete etkisini belirleyen faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir.

Proje özellikleri bağlamında ön plana çıkan bir diğer konu projelerin karmaşıklığı üzerinedir. Karmaşık ve sofistike projelerde mimari tasarımı konusunda uzman bir mimari bürodan almak yükleniciler tarafından rekabet açısından daha avantajlı görülmektedir.

8.2.2. Türkiye'deki Mimarlık Ortamı Yüklenici Firmaların Rekabetini Nasıl Etkilemektedir?

Yüklenici firmalar Türkiye'deki mimarlık ortamının hala gelişmekte olduğunu belirtmektedir. Bu noktada mimari tasarım konusundaki ulusal tasarım birikiminin yetersizliğini vurgulanarak bu durumun yüklenici firmaların rekabetleri konusunda ihtiyaç duyduğu nitelikli tasarımın geliştirilmesinin önünde bir engel teşkil ettiği ifade edilmektedir. Mimarlık ortamının gelişmişliğinin yüklenici rekabeti üzerindeki olumsuz yansımalarının daha önce yapılan çalışmalarda da ele alındığı görülmektedir (Öz, 2001). Bu bilgiler ışığında Türkiye'deki mimarlık ortamında yapılan çalışmalar incelendiğinde, mimari tasarım kalitesinin artırılması için girişimler olduğu görülmektedir. Özellikle son yıllarda Mimarlar Odası tarafından önerilen ulusal tasarım politikasının yüklenici firmaların tasarımla rekabet konusunda avantaj sağlamasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Öte yandan mimarlık ortamının gelişimi bağlamında www.yapi.com.tr, www.arkitera.com.tr, www.mimarizm.com.tr

gibi sanal platformlarının sektörle ilgili yayınladıkları raporlar; düzenledikleri forum ve tartışmalarla etkinliklerini gittikçe artırdıkları görülmektedir.

Buna ek olarak yüklenici firmalar sektörde faaliyet gösteren mimari büroların kapasitesini hem nicel hem de nitel bağlamda yetersiz bulmaktadır. İnşaat sektöründe tasarım farklı uzmanlık alanlarının koordinasyonu ile geliştirilmektedir. Dolayısı ile bir binaya ait tasarımın hazırlanabilmesi için proje özelliklerine bağlı olarak mimar, inşaat mühendisi, makine mühendisi, elektrik mühendisi, peysaj mimarı, iç mimar gibi farklı meslek insanların bir arada çalışması gerekmektedir. Yüklenici firmalar faaliyet gösterdikleri pazarda tasarımı bütün alt sistemlerle birlikte geliştirebilecek büyük tasarım bürolarının yoksunluğundan şikâyet etmektedir. Firmalar sektörde tanınmış, isim yapmış mimari büroların varlığını kabul etmekle birlikte bu bürolarla çalışmaktan çekinmektedir. Bu noktada mimari büroların yüklenicilerle olan ilişkilerinde didaktik olmaları ve –eşyanın tabiatı gereği- tasarımı her şeyden ön planda tutarak yüklenicilere oranla daha az yapılabirlik kaygısı taşımamaları konusunda eleştiriler yöneltilmektedir. Öte yandan mimari tasarım subjektif yapısı göz önüne alındığında (Wade, 1977; Tapan, 1980), her ünlü mimarın bütün projelerinin aynı başarıyı yakalayamayabileceği vurgulanmaktadır.

Öte yandan nitelikli mimari tasarımın geliştirilmesi, sermaye ve entelektüel birikime bağlı görülmektedir. Türkiye’deki mimarlık ortamı yüklenicilerce her ikisi konusunda da yetersiz bulunmaktadır.

Yüklenici firmalar maliyeti ön planda tutan rekabet anlayışına dikkati çekerek, bu anlayışın mimari tasarımın rekabet üzerindeki gücünü olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Başka bir ifade ile bu tür ortamlarda firmalar mimari tasarımı sadece maliyet avantajı yaratma noktasında kullanma yanlısına yönelmekte ve potansiyeli kullanmamaktadır. Daha kolay, sorunsuz ve ucuz yapım sürecine odaklanan bu bakış açısı tasarım kalitesinin düşmesine de sebep olmaktadır. Burada firmaların altını çizdikleri belki de en önemli nokta bu sonuçta kendilerinin de rolü olduğudur. Yüklenici firmalar mimari tasarımından beklentilerinin maliyet ve proje performansı üzerine odaklanmasının, nitelikli tasarım geliştirilmesinin önünde engel teşkil etmektedir.

Buna ek olarak müşteriler yüklenicinin çalışacağı mimari büroyu belirleyerek tasarımın niteliğini etkileme şansına sahiptir ve bu noktada mimari tasarım konusunda müşterilerin bilgi seviyesi yetersiz görülmektedir. Talebin çıkış noktasını

oluşturan müşterilerin konuyla ilgili bilgilendirilmesi, literatürdeki eğilime paralel olarak (Architects' Council of Europe, 2004; RAlA, 2001; PAM, 1999; Arts Council of Finland, 1999) tasarım kalitesini artırmak için etkin bir yol olduğu düşünülmektedir. Son yıllarda Türkiye İnşaat Sektöründe müşterilere verilen önemin hızla arttığı; örneğin son iki yıldır “mimarların en iyi işveren ödülleri” adı altında Arkitera Mimarlık Platformu tarafından mimarlık ortamındaki müşterilerin nitelikli tasarımı desteklemeleri yönünde teşvik edildikleri görülmektedir. Dolayısı ile mimari tasarım ortamının geliştirilmesi ve tasarım kalitesinin artırılması için hem müşterilerin, hem de yüklenicilerin konuya olan etkisinin göz ardı edilmemesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Mimari tasarım ortamı ile ilgili belirtilmesi gereken son nokta mimarların sınırsız yetkiye sahip olmasının tasarım sektörünün gelişmesini engelleyen bir unsur olarak görüldüğüdür. Başka bir ifade ile sektörde faaliyet gösteren mimarların yetkilerinin proje özelliklerine veya deneyime bağlı olarak sınırlandırılması, tasarım sektörünün gelişmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Günümüzde Türkiye’de herhangi bir mimarlık okulundan mezun olmak yetkisine sahip olmak için yeterlidir. Bununla birlikte son yıllarda özellikle mimarlar odası bünyesinde mimarların yetkinliğini yeniden tariflemeye yönelik çalışmalar yapıldığı bilinmektedir. Bu konuda sektörde iki görüş hâkimdir. İlki mimarlığın sürekli öğrenilen ve subjektif yapısına odaklanarak, yeni mezun olmanın mimarlık mesleğinin icrasında bir eksiklik yaratmayacağını savunmaktadır. İkinci görüş ise mimarlık konu alanındaki uygulamalar, malzemeler, yapım teknolojileri ve iş usulleri konusundaki devinime dikkati çekerek, mesleki bilginin sürekli yenilenmesi ve mesleki eğitimle desteklenmesi gerektiği görüşünü savunmaktadır. Dolayısı ile mimarlık mesleğinin yetki sınırları sürekli mesleki eğitim ve stajlarla ilişkilendirilmekte ve yetkinlik alanı yeniden tarif edilmektedir. Bu noktada tez çalışmasının bulguları yukarıda ifade edilen ikinci görüşü destekleyerek, yüklenicilerin rekabet gücünü artırmak için ihtiyaç duydukları nitelikli tasarımların geliştirilmesi için görüşülen yüklenici firmaların yetkinlik konusunda mimarlık mesleğinin sınırlandırılması gerektiğini düşündüklerini ortaya koymaktadır.

9. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Yüklenici firmaların rekabetlerinin mimari tasarımla ilişkisini inceleyen tez çalışmasının bulguları yedinci ve sekizinci bölümlerde ayrıntılı bir şekilde tartışılmıştır. Tez çalışmasının sonuçlarının gerek yüklenicilerin rekabetleri konusunda bütüncül bir bakış açısı ihtiyacını dile getiren literatüre; gerekse daha önce yapılan çalışmalarda yüklenici rekabetinin mimari tasarım bağlamı konusunda dile getirilen bilgi boşluğunu doldurmaya katkıda bulunduğu görülmektedir. Buna ek olarak Müteahhitler Birliği, Türkiye Rekabet Kurumu ve Mimarlar Odası gibi kuruluşların ve meslek örgütlerinin konuyla ilgili yapacakları çalışmalara ve/veya geliştirecekleri politikalara katkıda bulunabileceği düşünülmektedir. Son olarak doğrudan bu çalışmanın hedef kitlesini oluşturmamalarına rağmen mimarlık bürolarının birlikte çalıştıkları yüklenicilerin mimari tasarımdan beklentilerini doğru bir şekilde okuyarak gelecekte kullanacakları stratejilerine yeni bir bakış katabileceği ön görülmektedir.

Bu bilgiler ışığında, tez çalışmasının sonuçları aşağıda vurgulanmıştır:

- *Rekabet Ortamı:* Tez çalışmasının bulguları görüşülen yüklenicilerin faaliyet gösterdikleri pazarda kaynak tabanlı rekabetin hakim olduğunu ortaya koymuştur. Yüklenicilerin bu ifadesi rekabet literatürü ile ilişkilendirildiğinde, gittikçe yaygınlaşmaya başlayan bilgi tabanlı rekabetin yüklenicilerin gündeminde geri planda tutulduğunu düşündürmektedir. Öte yandan inşaat sektöründe yüklenicilerin mimari tasarımla rekabet edilebilmesi için müşterilere oldukça etkin bir rol yüklenildiği ve çekim gücünü talebin oluşturması beklentisinin yaygın olduğu ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifade ile müşterilerin konuyla ilgili bilgi seviyelerini artırılmasının gerek tasarım kalitesinin geliştirilmesine, gerekse yüklenici firmaların rekabetlerinde tasarımın gücünden yararlanmasına, yaşam kalitesinin artırılmasına ve daha sağlıklı yapma çevreler yaratılmasına katkıda bulunacağı savunulmaktadır. Müşteri/son kullanıcıların bilgi seviyesini ön

plana çıkaran bu bakış bilgi tabanlı rekabetin yaygınlaşması ile birlikte mimari tasarımın daha ön planda olabileceğini düşündürmektedir.

Kaynak tabanlı rekabete ek olarak tez çalışması yüklenicilerin faaliyet gösterdikleri pazarda maliyete dayalı rekabetin etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum mimari tasarımın rekabete olan etkisini sınırlandırarak geri plana itmekte ve genellikle maliyete katkısı noktasında rekabete dâhil edilmesine sebep olmaktadır. Maliyet dışı faktörlerin rekabete olan etkilerinin artırılması ve teşvik edilmesi gerekmektedir. Örneğin sektörde faaliyet gösteren diğer aktörlerin kalite beklentileri yükseltilmesi, -yoğunlukla- sadece maliyete odaklanılmasının sonucu olarak rekabet konusunda yaşanan haksız rekabet probleminin çözülmesine ve mimari tasarımın potansiyelinin kullanılabilmesine katkıda bulunacaktır. Bu noktada görüşülen bazı yüklenici firmalar problemin tarifinde ve çözümün önerilmesinde kendilerine de rol düştüğünün altını çizmektedir.

- *Haksız Rekabet Uygulamaları:* Tez çalışmasının bulguları yüklenici firmaların rekabetlerinde adil olmayan rekabet koşullarının oldukça etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Yüklenici firmalar rekabet kavramını ve rekabetlerinde etkili olan faktörleri tanımlarken bile haksız rekabet uygulamalarına dikkati çekmekte ve iş çevrelerini ideal ve gerçek rekabet ortamına göre ayrı ayrı değerlendirebilmektedir. Bu durum gerek sektördeki ürün ve üretim kalitesinin düşmesine; gerekse rekabetin sadece maliyet odaklı gerçekleşmesine sebep olmaktadır. Görüşülen yüklenicilerin oldukça sert bir dille ve büyük bir açıklıkla dile getirdiği bu problem alanının özellikle kamu uygulamalarında daha yaygın olduğu anlaşılmaktadır. Konuyla ilgili çözümün iki ayağı olduğu düşünülmektedir: (i) sektördeki haksız rekabet uygulamalarını engelleyecek yeni yasal düzenlemeye ihtiyaç duyulmaktadır; (ii) gerek mevcut gerekse gelecekte uygulamaya konulacak yeni yasal düzenlemelerin sektörde faaliyet gösteren bütün firmalara eşit koşullarda yansıtılması; başka bir ifade ile özellikle kamu uygulamalarında şeffaflığın sağlanması ve ihalelerin adil bir şekilde sonuçlandırılması gerekmektedir.
- *Rekabet Stratejisi Bağlamında Mimari Tasarım:* Yüklenici firmaların rekabet etme yöntemi olarak tasarımla farklılaşmayı kullandıkları görülmektedir. Bu stratejide yükleniciler özellikle mimari tasarımı üstlenme biçimlerinin rekabet

avantajı yaratmasını beklemektedir. Mimari tasarımın katma değer yaratarak rekabete dahil edilmesi ise daha az yaygındır. Öte yandan yüklenici firmaların mimari tasarımın yenilik yaratma potansiyelinden yararlanmadıkları görülmektedir.

- *Mimari Tasarım Ortamı:* Yüklenici firmalar mimarlık ortamına yönelik nicel ve nitel bağlamda bir dizi problem alanı tanımlamıştır. Özetle sektördeki mimarlık hizmetinin kalitesi ve mimari büroların kapasitesi yükleniciler tarafından yeterli görülmemekte ve bu durumun mimari tasarımın rekabetlerine etkisine olumsuz yansımalarının olduğu belirtilmektedir. Bu noktadan hareketle tasarım sektörünün nitel ve nicel problemlerini çözmek üzere çalışmalar yapılması gerektiği düşünülmektedir. Mimarlar Odası tarafından geliştirilen ulusal mimari tasarım politikalarının etkinliğinin artırılmasının ve yetkin mimarlık konusunun bir an önce çözüme kavuşturulmasının bu noktada faydalı olabileceği savunulmaktadır. Dolayısı ile sektörde mimari tasarımla rekabetin yaygınlaşabilmesi için konuyla ilgili müşterilerin bilgi seviyelerinin artırılması ve yüklenicilerin tasarıma bakışının maliyet perspektifi dışına çıkması kadar mimarlık ortamındaki olumsuzlukların kaldırılması da önem kazanmaktadır.
- *İlişkili Endüstri olarak Mimari Tasarım:* Özellikle geleneksel sistemle çalışan yüklenicilerin diğer tedarikçileri arasında gerek seçim kriterleri, gerekse yaşadıkları sorunlar ve değiştirme durumları bağlamında mimarlık bürolarını ayrı konumlandıkları görülmektedir. Tez çalışmasının bu bulgusu mimarlık bürolarını tedarikçiler bağlamında incelemeye ek olarak; mimari tasarım sektörünü “ilişkili endüstriler” kapsamında ele almanın faydalı olacağını düşündürmektedir.
- *Mimari Tasarımdan Beklentiler:* Yüklenici firmaların mimari tasarımı rekabetleri ile ilişkilendirilen konuyu ürün ve süreç bağlamı olmak üzere iki ayrı perspektifle ele aldıkları görülmektedir. Başka bir ifade ile mimari tasarımın hizmet olarak yüklenici firma rekabetine yansımaları olduğu kadar tasarılan ürün özellikleri de yüklenicilerin rekabetini etkilemektedir. Bu noktadan hareketle görüşülen firmaların tasarım hizmetinden beklentileri incelendiğinde, belirtilen faktörlerin üç ana grupta toplanabileceği görülmüştür: (i) Yükleniciler mimari tasarımın mevcut projelerde proje

performansını (iyi planlama, hatasız detay çözümü, yapım grubu ile koordinasyon, imalat kolaylığı, yapım maliyetinin düşmesi, işin zamanında yapılması) ve müşteri memnuniyetini artırmasını beklemektedir, (ii) Görüşülen yükleniciler mimari tasarımın rekabete etkisi bağlamında ürün özelliklerini ön plana çıkarmakta ve farklı, kullanışlı, estetik, yaratıcı, yeni, basit, ilginç ve alışılmadık olan ürünler üreten tasarımları tercih etmektedir. (iii) Görüşülen firmaların tasarımdan beklentilerini ifade ettikleri üçüncü grup “yeni iş/talep yaratma” aşamasıdır. Bu beklentinin önemi firmalar tarafından (a) yapım işini üstlenmek, (b) özellikle müşterisi belli olmayan durumlarda talep yaratmak olarak vurgulanmaktadır.

- *Gelecekteki Çalışmalara Öneriler:* Tartışma bölümünde de görülebileceği gibi literatürde tez çalışmasının odaklandığı konuyla ilgili yapılan çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Daha önce de belirtildiği gibi bu kısırlık, tez çalışmasında nitel bir araştırma yönteminin tercih edilmesinde etkili olmuştur. Başka bir ifade ile tez çalışması mimari tasarımın yüklenici firma rekabeti ile “neden” ve “nasıl” ilişkili olduğunu ortaya koymaya çalışmıştır. Yüklenici rekabetinin mimari tasarım bağlamının daha detaylı bir şekilde incelenebilmesi için gelecekte yapılacak çalışmalara bir dizi öneri getirilmektedir:
 - Konuyla ilgili yapılacak nitel araştırmaların nicel araştırmalarca da desteklenerek mimari tasarımın yüklenici rekabete etkisinin ölçülmesi, diğer rekabet faktörleri arasında mimari tasarımı konumlandırılmasına yardımcı olmasını sağlayacağı; buna ek olarak genelde sayısal analizlerden hoşlanan PYY alanındaki araştırmacıların dikkatini daha çok çekeceği düşünülmektedir.
 - Bu çalışma mimari tasarımın rekabete etkisine yüklenici firma perspektifi ile bakmıştır. Gelecekte mimarlık bürolarını da çalışmalara dâhil etmek ve mimari tasarımın etkisini sektörde faaliyet gösteren diğer aktörleri de kapsayacak şekilde ele almak konuyu bütüncül bir bakış açısı ile incelemeye olanak tanıyacaktır.
 - Tez çalışmasının bulguları inşaat sektörünün proje bazlı yapısı, talebin süreksizliği, parçalı yapı, enformel yapısı... vb. kendine has

özelliklerinin konuyla ilgili yapılacak çalışmalara mutlaka dahil edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu durum özellikle çalışmalarda kullanılacak teorik çerçeveler bağlamında önem kazanmaktadır. İmalat sektörü için geliştirilen model ve teorilere dikkatle yaklaşılması ve sektörün kendi özgü özelliklerinin çalışmalara kapsamlı bir şekilde yansıtılması gerektiği düşünülmektedir.

- Öte yandan proje özelliklerinin tasarımın rekabete etkisini belirlediği anlaşılmıştır. Tez çalışmasının bu bulgusu, kalitatif araştırma yöntemi tercih edilmesinin katkısını ön plana çıkararak, mimari tasarım ve rekabet ilişkisinin firma düzeyine ek olarak proje düzeyinde de ele alınmasının faydalı olacağını düşündürmektedir.
- Bu çalışmada sadece bina üretimine odaklanılmıştır. Proje özelliklerinin tasarım ve rekabete etkisinin kapsamlı bir şekilde incelenebilmesi için farklı bina projelerinin ve bina dışı diğer proje tiplerinin firma düzeyinde rekabetle ilgili çalışmalara dâhil edilmesinin literatüre katkıda bulunacağı ön görülmektedir. Dolayısı ile inşaat sektöründe tasarımla rekabetin kapsamlı bir şekilde incelenmesi için sadece mimari tasarım değil mühendislik tasarımlarının da incelenmesi gerektiği düşünülmektedir.
- Kısıtlamalar sebebiyle tez çalışmasında yüklenici firma rekabetinin çevresel bağlamına odaklanılmıştır. Çevresel bağlama ek olarak organizasyonel bağlamın da çalışmalara dâhil edilmesi organizasyonun girdilerinin kaynağı ve çıktılarının belirleyicisi olan çevre ile organizasyon arasındaki ilişkinin anlaşılmasını; dolayısı ile rekabetin bütün boyutlarının deşifre edilmesini sağlayacaktır.
- Yüklenicilerin firma büyüklüğü, hizmet verdiği müşteri tipi, üstlendiği hizmetlerin çeşitliliği, faaliyet gösterdiği pazar gibi özellikleri rekabet konusunda yapılacak çalışmaların sonuçlarında etkilidir. Tez çalışmasının bulguları özellikle KOBİ'lerin muhatap oldukları mimari tasarımın büyük firmalarınkinden nitelik ve nicelik yönünden daha farklı olduğunu göstermektedir. Bu durum mimari tasarım ortamının alt segmentlere bölünebileceğini, gelecekte

yapılacak çalışmaların da bu alt segmentlerin özelliklerini dikkate almasının faydalı olacağını düşündürmektedir.

KAYNAKLAR

- Abbott, C.; Barrett, P.; Ruddock, L.; and Sexton, M.;** 2008. Hidden innovation in the construction and property sectors, *RICS Research Paper Series*, **7**, 20, December, 2008, University of Salford.
- Acar, E.** 2005. Teknolojik Yeniliklerin Küçük ve Orta Boy İnşaat Firmalarına Yaygınlaşması, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Agnihotri P. and Santhanam H.,** 2003. International Marketing Strategies for Global Competition in *Proceedings of The Seventh International Conference on Global Business and Economic Development*, Bangkok, Thailand, January 8-11, 1036-1048.
- Akay, G.,** 1994. Tasarım Pratiğinde Mesleki Örgütlenmenin Rolü, in *Proceedings of the International Product Design Symposium*, 10-12 October, pp. 37-46, Ankara.
- Akintoye, A.,** 1995. Just-in-time application and implementation for building material management, *Construction Management and Economics*, **13**, 2, 105-114.
- Akyos, M.,** 2004. Firma Düzeyinde Yenilikçilik (Yenilik) ve Bilgi Yönetimi, <http://sistem.ie.metu.edu.tr/know_info1.htm>, 17.05.2009.
- Aldington Report,** 1985. *Report from the Select Committee of the House of Lords on Overseas Trade*, London: HMSO.
- Aldrich, H.,** 1979. *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Ambastha A. and Momaya, K.,** 2004. Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models, *Singapore Management Review*, **26**, 1, 45-61.
- Ansoff, H. I.,** 1965. *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, New York.
- Anumba, C.J., and Evbuomwan, N.F.O.,** 1997. Concurrent Engineering in design-built projects, *Construction Management and Economics*, **15**, 271-81.
- Aragall, F.,** 2004. Design For All - Quality of Life for all Citizens, in *Design Issues in Europe Today*, 2004. Design Issues in Europe Today, <www.beda.org/images/pdf/261300da758738d64017be9774c32a97.pdf>, 26/04/2008.
- Architects' Council of Europe,** 2004. Architecture and Quality of Life, <www.ace-cae.org>, 03.08.2008.
- Arts Council of Finland,** 1999. *The Finnish Architectural Policy*, Arts Council of Finland and Ministry of Education, ISBN 952-442-996-9.

- Bain, J.S.**, 1956. *Barriers to new competition*, Cambridge (Mass): Harvard University Press.
- Barlett C. A. and Ghoshal S.**, 1998. *Managing Across borders - The Transnational Solution*, 2nd ed., Harvard Business School Press.
- Barlow, J.**, 2000, Innovation and learning in complex offshore construction projects, *Research Policy*, **29**, 7-8, 973-89.
- Barney J.**, 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, **17**, 1, 99-120.
- Barrie, D.**, 1992. *Professional construction management*, McGraw Hill Press, New York.
- Barros, I.F.D.R.**, 2003. Design Strategy for Innovation and Organizational Effectiveness, *Unpublished PhD Thesis*, Graduate Collage of the Illinois Institute of Technology, Chicago.
- Becker, G.S.**, 1964. *Human Capital*, New York, Colombia.
- Belkacem, L.**, 2002. Meaning and Definitions of Competitiveness. Posting at E-conference on Arab competitiveness, The Arab Planning Institute – Kuwait, <http://www.arab-api.org/ecac/posting_e2.htm>, 16 Mayis 2006.
- Bellack, C.J. ve Weiss, A.**, 1993. A Note on the Austrian Diamond, *Management International Review*, Special Issue (2), pp.109-18.
- Bernold, L.E., and Treseler, J.F.**, 1991. Vendor Analysis for best buy in construction, *Journal of Construction Engineering and Management*, **117**, 4, 645-58.
- Betts, M., and Ofori, G.**, 1992. Strategic planning for competitive advantage in construction, *Construction Management and Economics*, **10**, 6, 511–532.
- Betts, M., Clark, A., and Ofori, G.**, 1999. “Strategic management: Definitions and techniques” in *Strategic management of IT in construction*, M. Betts, ed., Blackwell Science, U.K.
- Blaich, R., and Blaich, J.**, 1993. *Product design and corporate strategy: managing the connection for competitive advantage*, McGraw Hill, New York.
- Blayse, A. and Manley, K.**, 2004. Key Influences on Construction Innovation, *Construction Innovation*, **4**, 3, 1-12
- Boltho, A.**, 1996. The assessment: international competitiveness, *Oxford review of economic policy*, **12**, 3, 1-16.
- Borja De Mozota, B.**, 2005. *Tasarım Yönetimi*, Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul.
- Bresnen, M.J. & Haslam, C.O.**, 1991. Construction industry clients: a survey of their attributes and project management practices, *Construction Management and Economics*, **9**, 327–342.
- Buchanan R.**, 1996a. Wicked Problems in Design Thinking in *The Idea of Design*, eds. Victor Margolin ve Richard Buchanan, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, pp.3-20.

- Buchanan R.**, 1996b. Myth and Maturity: Toward a New Decade of Design, in *The Idea of Design*, eds. Victor Margolin and Richard Buchanan, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, pp.75-85.
- Buckley, P.J., Pass, C.L. and Prescott, K.**, 1988. Measures of international competitiveness: a critical survey, *Journal of marketing management*, 4, 2, 175-200.
- Chaharbaghi, K. and Feurer, R.**, 1994. Defining competitiveness: a holistic approach, *Management Decision*, 32, 2, 49-58.
- Chakravarthy, B.**, 1997. A New Strategic Framework for Coping with Turbulence, *Sloan Management Review*, winter, 69-82.
- Chan, D.W.M., and Kumaraswamy, M.M.**, 1997. A comparative study of causes of time overruns in Hong Kong construction projects, *International Journal of Project Management*, 15, 1, 55-63.
- Cherns, A.B., and Bryant, D.T.**, 1992. Studying client's role in construction management, *Construction Management and Economics*, 2, 174-184.
- Child, J.**, 1975. Managerial and Organizational Factors Associated with company performance, *Journal of Management Studies*, 12, 12-28
- Chinowsky, P.S., and Meredith, J.E.**, 2000. Strategic management in construction." *Journal of Construction Engineering and Management*, 126, 1, 1-9.
- Cho, D.S. and Moon, C.-H.**, 2000. *From Adam Smith to Michael Porter: Evolution of competitiveness theory*, World Scientific Publishing Company Ltd., Singapore.
- CIDB**, 1994; Construction Industry Development Board (1998) Annual Report 1997. Singapore; in Ofori, G. Indicators for measuring construction industry development in developing countries; *Building Research & Information*, 2001, 29, 1, 40-50.
- Cohen M.A. ve Whang S.**, 1997. Competing in Product and Service: A Product Life Cycle Model, *Management Science*, 43, 4, 535-545.
- Cohen, M.**, 1991. Organizational Learning: Papers in Honor of James G March, *Organization Science*, (special issue). TIMS, Providence, RI.
- Competitiveness Advisory Group**, 1995. Enhancing European Competitiveness, *First report to the President of the Commission*, the Prime Ministers and the Heads of State. EC: Brussels.
- Conner, K. R.**, 1991. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm, *Journal of Management*, 17, 121-154.
- Construction Focus**, 1996. Industry urged to use more buildable designs, 8, 3, in Ofori, G. Indicators for measuring construction industry development in developing countries; *Building Research & Information*, 2001, 29, 1, 40-50.
- Cook, M., and Bredahl, M.E.**, 1991. Agribusiness Competitiveness in The 1980s: Discussion , *American Journal of Economics*, December, 73.

- Cooper, R., and Press, M.,** 1995. *The design agenda: A guide to successful design management*, John Wiley and Sons, Chichester.
- Cornick, T.,** 1991. *Quality Management for Building Design*. Rushden, Butterworth.
- Creative Clusters,** 2008. <www.creativeclusters.com>, 04/04/2008.
- Creswell, J.W.,** 1994. *Research design: qualitative and quantitative approaches*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Cyert, R. M., J. G. March.** 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*, Blackwell Business, Cambridge, MA.
- D’Cruz J. and Rugman A.,** 1992. *New Concepts for Canadian Competitiveness*, Kodak, Canada.
- De Geus, A.P.,** 1988. Planning as learning, *Harvard Business Review*, **88**, 2, 70–74.
- De Vries, A.E.,** 1994. *Structuring information for design problem solving*, Eindhoven University Press, Cambridge, UK.
- Deforge Y.,** 1996. Avatars of Design: Design Before Design, in *The Idea of Design*, eds. Victor Margolin ve Richard Buchanan, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, pp.3-20.
- DIA;** 2008. What is a designer?, Design Institute of Australia, 2008, <<http://www.design.org.au/content.cfm?id=186>>, 24/04/2008.
- Dess, G.G., and Davis, P.S.,** 1984. Porter’s generic strategies as determinants of strategic group memberships and organizational performance, *Academy Management Journal*, **27**, 3, 467–488.
- Dess, G.G., and Beard, D.W.,** 1984. Dimensions of Organizational Task Environments, *Administrative Science Quarterly*, **29**, 1, 52-73.
- Dickson, P. R., and Ginter, J. L.,** 1987. Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy, *Journal of Marketing*, **51**, 2, 1–10.
- Dikmen, I., and Birgönül, M.T.,** 2003. Strategic Perspective of Turkish Construction Companies, *Journal of Management in Engineering*, **19**, 1, 33-40.
- Dikmen, I., Birgönül, M.T., and Kızıldağ, S.,** 2005. Prediction of organizational effectiveness in construction companies, *Journal of Construction Engineering and Management*, **131**, 2, 252-61.
- DPT,** 2007. *Dokuzuncu Klakınma Planı*, İnşaat, Mühendislik-Mimarlık, Teknik Müşavirlik ve Müteahhitlik Hizmetleri Özel İhtisas Komisyonu Raporu, No. 2751, Ankara.
- Drewer, S.,** 2001. A perspective on the international construction system, *Habitat International*, **25**, p.69-79.
- Drucker, P.F.,** 1999. Managing Oneself, *Harvard Business Review*, Harvard Business School Press, pp. 66-74.
- Drucker-Godard C., Ehlinger S. ve Grenier C.,** 2001. *Validity and Reliability*, in *Doing Management Research: A Comprehensive Guide*, pp.196-219, Ed. Thiart, R.A., SAGE Publications Inc.

- DTI**, 1998. The 1998 Competitiveness White Paper, Department of Trade and Industry, <www.dti.gov.uk/comp/competitive/main.htm>, 15/06/2005.
- DTI**, 1999. *Our competitive Future, UK competitiveness indicators 1999*, Department of Trade and Industry, HMSO, London.
- Duncan, R.** 1972. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, **17**: 313–27.
- Eccles, R.G.**, 1981. Bureaucratic versus craft administration: the relationship of market structure to the construction firm, *Administrative Science Quarterly*, **26**, 3, 449-469.
- Ernst R.G.**, 1989. Why Automating isn't Enough, *Journal of Business Strategy*, **26**, 3, 325-36.
- EU Report**, 2002. *The Competitiveness of the Construction Industry*, Communication from the Commission to the European Parliament, Prepared by the Council, the Economic and Social Committee and the Committee of Regions, V.3.3., Directorate General, EUR 17023.
- Farjoun M.**, 1994. Beyond Industry Boundaries: Human Expertise, Diversification and Resource-Related Industry Groups, *Organizational Science*, **5**, 185-199.
- Fellows, R. F.**, 1993. Competitive advantage in construction: A comment, *Construction Management and Economics*, **11**, 71–72.
- Feurer R. and Chaharbaghi, K.**, 1994. Defining Competitiveness: A Holistic Approach, **32**, 2, 49-58.
- Flanagan R., Jewell C., Ericsson S. and Henricsson P.**, 2004. *Measuring Construction Competitiveness in Selected Countries*, Progress Report, 23 August 2004.
- Foss, N.J.**, 1997. *The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems*, DRUID Working Paper No. 97-1.
- Fox, S., Marsh, L., and Cockerham, R.**, 2002. How building design imperatives constrain construction productivity and quality, *Engineering, Construction and Architectural Management*, **9**, 5/6, 378–387.
- Franks, J.**, 1992. Design and build tendering: do we need a code of practice? *Chartered Builder*, June, pp. 8- 10.
- Freeman, C.**, 1989. *Successful Industrial Innovation, Product Design and Technological Innovation*, Roy, R. and Wield, D. (eds), Open University Press, Philadelphia, pp. 52-58.
- Fu, W.K., Drew, D.S., and Lo, H.P.**, (2002), Competitiveness of inexperienced and experienced contractors in bidding, *Journal of Construction Engineering and Management*, **129**, 4, 388-95.
- Gann, D.M., and Salter, A.J**, 1998. Learning and innovation management in project-based, service-enhanced firms, *International Journal of Innovation Management*, **2**, 4, 431-54.

- Gann, D.M., and Salter, A.,** 2000. Innovation in project-based, service-enhanced firms: the construction of complex products and systems, *Research Policy*, **29**, 7-8, 955-72.
- Gemser, G.,** 1997. *Industrial design for competitiveness*, The European Academy of Design, Stockholm.
- German Ministry for Transport, Building and Housing,** 2001. Status Report on the Building Culture in Germany, <www.mo.org.tr/UIKDocs/germany.pdf>, 11/06/2008.
- Giritli H., Topcu-Oraz G., Öney-Yazici E., ve Acar E.,** 2007. Globalleşme sürecinde Türkiye inşaat sektörünün rekabet gücünün değerlendirilmesine kültürel bir yaklaşım, İstanbul Teknik Üniversitesi Araştırma Fonu, No: 31246.
- Goldthwaite, R.A.,** 1985. *The Building of Renaissance Florence. An Economic and Social History*, The John Hopkins University Press, London.
- Gould, F.E. and Joyce, N.E.,** 2000. *Construction Project Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- Grant, R. M.,** 1991a. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, **33**, 3, 114–35.
- Grant, R. M.,** 1991b. Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment, *Strategic Management Journal*, **12**, 7, 535-48.
- Griliches, Z.,** 1995. R&D and productivity: Econometric results and measurement issues. In: Stoneman, P. (Ed.), *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*, Basil, Blackwell, Oxford, pp. 54-89.
- Grinyer, P.,** 1972. Systematic strategic planning for construction firms, *Building Technology and Management*, 8–14.
- Grzeznowska, A., and Mostowicz, E.,** 2004. Industrial Design: A Competitive Strategy, *Design Management Review*, **15**, 4, 55-60.
- Güneş, H., Aslanoğlu, E. ve Çelik, S.,** 2004. *İnşaat Sektörü Stratejik Planı*, Türkiye Müteahhitler Birliği, No:12.
- Henderson, B. D.,** 1989. The origin of strategy, *Harvard Business Review*, **67**, 6, 139–143.
- Henricsson, J.P.E, Ericsson, S., Flanagan, R., and Jewell, C.A.,** 2004. Rethinking Competitiveness for the Construction Industry, *ARCOM Conference*, Edinburg.
- Heskett, J.,** 1980. *Industrial Design*, Thames and Hudson, London.
- Heskett, J.,** 1998. The Interaction Between Ideas in Economics Theory and Design, *Working Paper*, Institute of Design, Illinois Institute of Technology, Chicago.
- Higgin, G., and Jessop, N.,** 1965. *Communications in the building industry*, Tavistock Pub., London.

- Hinze, J., and Tracey, A.,** 1994. The contractor-subcontractor relationship: The subcontractor's view, *Journal of Construction Engineering and Management*, **122**, 2, 274-87.
- Hodgetts, R.M.,** 1993. Porter's Diamond Framework in a Mexican Context, *Management International Review*, Special Issue (2), pp.41-54.
- Hofer, C.W. and Schendel, D.E.,** 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St.Paul, West, MN.
- Hofstede, G.,** 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2nd edition, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Holmstrom, B., and Tirole, J.,** 1989. The theory of the firm, in Richard Schmalensee and Robert D. Willing eds, *Hand Book of Industrial Organization*, Sage.
- Hytönen, J. and Heikkinen, H.,** 2003. *Design Policy and Promotion Programmes in Selected Countries and Regions*, University of Art and Design in Helsinki, Designium World Design Series, October 2003
- Ive, G., Gruneberg, S., Meikle, J., & Crosthwaite, D.,** (2003). *Sector Competitiveness Analysis of the UK Construction Industry* (Davis Langdon Consultancy, Final Draft 11-03).
- Janssen, J.,** 2000. The European Construction Industry and its Competitiveness: A Construct of the European Commission, *Construction Management and Economics*, **18**, 711-720.
- Jones, C., Hesterly, W.S., and Borgatti, S.P.,** 1997. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms, *Academy of Management Review*, **22**, 4, 911-45.
- Josephson, P.E., and Hammarlund, Y.,** 1996. *Quality defect costs in the 1990's, A study on seven building projects*, Del I, Report 49 in Design Management in Building Construction: From Theory to Practice by Koskela et. al., 2002, *Journal of Construction Research*, **3**, 1, 1-16.
- Kaderlan, N.,** 1991. *Designing your practice: A Principal's guide to creating and managing a design practice*, McGraw Hill.
- Kale, S.,** 1999. Competitive Advantage in the construction industry: firm-specific resources and strategy, *Unpublished PhD thesis*, Graduate College of the Illinois Institute of Technology, Chicago.
- Kale, S., and Arditi, D.,** 1998. Business failures: Liabilities of newness, adolescence and smallness, *Journal of Construction Engineering and Management*, **124**, 6, 458-64.
- Kale, S., and Arditi, D.,** 2002. Competitive positioning in United States construction industry, *Journal of Construction Engineering and Management*, **128**, 3, 238-47.
- Kale, S., and Arditi, D.,** 2003. Differentiation, conformity, and construction firm performance, *Journal of Management in Engineering*, **19**, 2, 52-59.

- Kamara, J.M., Anumba, C.J., and Carillo, P.M.,** 2001. Knowledge management in a multi-project environment in construction, *Proceedings of the first International Structural Engineering and Construction Conference*, 24-26 January, Hawaii, in Carillo, P., and Anumba, C., 2002. Knowledge management in the AEC sector, an exploration of the mergers and acquisitions context, *Knowledge and Process Management*, Vol.9, No.3, pp.149-161.
- Kao, J.,** 2002. Reinventing Innovation: A Perspective from The Idea Factory, in Hesselbein, F., et al, *Leading for Innovation and Organizing for Results*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Katila R. and Shane S.,** 2005. When Does Lack of Resources Make New Firms Innovative, *Academy of Management Journal*, **48**, 5, 514-529.
- Kelly, J. and Male, S.,** 1993. *Value management in design and construction- The economic management of the projects*, E & FN Spoon, London.
- Kenny, C.,** 2007. Construction, Corruption, and Developing Countries, *World Bank Policy Research Paper*, No. 4271, June 2007.
- Kichuk, S. L. and Wiesner, W. H.,** 1997. The Big Five personality factors and team performance: implications for selecting successful product design teams, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 14, pp.195-221
- Kirk, J. and Miller, M.L.,** 1986. *Reliability and validity in qualitative research*, Beverly Hills, CA, Sage.
- Klein, D.A.,** 1998. *The Strategic management of intellectual capital*, Butterworth-Heinemann, Woburn, MA.
- Klulanga G.K., and McCaffer, R.,** (2001), Measuring knowledge management for construction organizations, *Engineering, Construction and Architectural Management*, **8**, 5, 346-54.
- Koebel, C.T., Papadakis M., Hudson E. and Cavell, M.,** 2004. *The Diffusion of Innovation in the Residential Building Industry*, U.S. Department of Housing & Urban Development, Office of Policy Development & Research, Washington.
- Kometa, S.T., Olomolaiye, P.O. & Frank, C.H.,** 1995. Quantifying client-generated risk by project consultants, *Construction Management and Economics*, **12**, 5, 433-443.
- Krampen, M.,** 1996. Semiotics in Architecture and Industrial Product Design, in *The Idea of Design*, eds. Victor Margolin and Richard Buchanan, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, pp.89-103.
- Krippendorf, K.,** 1996. On the essential Contexts of Artifacts or on the Proposition that design is making sense of things, in *The Idea of Design*, eds. Victor Margolin and Richard Buchanan, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, pp156-184.
- Krugman, P.,** 1994. The myth of Asia's miracle, *Foreign Affairs*, **73**, 6, 62-78.
- Kuban, D.,** 1984. *Mimarlık Kavramları-Mimarlığın Kuramsal Sözlüğüne Giriş*, Çevre Yayınları, İstanbul.

- Kumaraswamy, M., Dulaimi, M.,** 2001. Empowering innovative improvements through creative construction procurement, *Engineering Construction and Architectural Management*, **8**, 5-6, 325-35.
- Lall, S.,** 2001. *Competitiveness, Technology and Skills*, Cheltenham: Edward Elgar,
- Langford, D., Male, S.,** 2001. *Strategic Management in Construction*, Blackwell Science, London.
- Lansley, P., Quince, T., and Lea, E.,** 1979. *Flexibility and efficiency in construction management*, Final Report, Building Industry Group, Asridge Management Collage, Amersham, Bucks.
- LeCompete, M.D. and Goetz, J.P.,** 1982. Problems of reliability and validity in ethnographic research, *Review of Educational Research*, **52**, 31-60.
- Levy, S.M.,** 2002. *Project Management in Construction*, 4th ed., McGraw Hill, New York.
- Levitt T.,** 1983. The Globalization of Markets, *Harvard Business Review*, May-June, 92-102.
- Lim, E.H., and Ling, F.Y.Y.,** 2002. Model for predicting clients' contribution to project success, *Engineering, Construction and Architectural Management*, **5**, 6, 388-395.
- Lippman, S.A. and Rumelt, R.P.,** 1982. Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences under Competition, *Bell Journal of Economics*, **13**, 418-438
- Maidique, M.A., & Zirger, B.J.,** 1984. A study of success and failure in product innovation: The case of the U.S. electronics industry, *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-31, 4.
- Mahoney J.T.,** 1995. The Management of Resources and The Resource of Management, *Journal of Business Research*, **33**, 91-101.
- Male, S., and Stocks, R.,** 1991. *Competitive advantage in construction*, Butterworth-Heinemann Ltd, Surrey, UK.
- Marx K.,** 1867. *Capital: A Critique of Political Economy*, in **Porter M.E.,** 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Maxwell, J.A.,** 1996. *Qualitative research design: An interpretive approach*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Margolin, V., and Buchanan, R.,** 1996. Introduction, in *The idea of design – A Design Issues Reader*, ed. Margolin, V., and Buchanan, R., The MIT Press, Cambridge.
- McNulty, A.P.,** 1982. *Management of Small Construction Projects*, McGraw Hill.
- McFetridge, D.G.,** 1995. *Competitiveness: concepts and measures*, Ottawa, Canada, Occasional Paper Number 5.
- Miller, D.,** 1988. Relating Porter's business strategies to environment and structure, *Academy Management Journal*, **31**, 2, 280–308.

- Mills, P. K., and Moberg, D.** 1982. Perspectives on the technology of service operations, *Academy of Management Review*, **7**: 467–478.
- Miles, R.E., and Snow, C.C.,** 1994. *Fit, failure, and the hall of fame: How companies succeed or fail*, New York: The Free Press.
- Mintzberg, H.,** 1994. The fall and rise of strategic planning, *Harvard Business Review*, **72**, 1, 107–114.
- Momaya, K. and Selby, K.,** 1998. International competitiveness of the Canadian construction industry: A comparison with Japan and the United states. *Canadian Journal of Civil Engineering*, **25**, 640-652.
- Montana,** 2007. Branding and design management: a brand design management model, *Journal of Marketing Management*, **23**, 9-10, 829-40.
- Morton, R., and Jaggar, D.,** 1995. *Design and the economics of building*, Spoon Press, 1st ed., New York.
- Nam, C.H. and Tatum, C.B.,** 1997. Leaders and champions for construction innovation, *Construction Management and Economics*, **15**, 259-270.
- NEDO,** 1974. *Before You Build: What a Client Needs to Know About the Construction Industry*, HMSO, London.
- Nelson R.R. and Winter S.G.,** 1982. *An Evolutionary Theory Of Economic Change*, Belcknap Press, Cambridge, UK.
- Nickerson J.A. and ZengerT.R.,** 2004. A Knowledge-Based Theory of the firm-The Problem solving perspective, *Organizational Science*, **15**, 6, 617-632.
- Nonaka I., and Takeuchi, H.,** 1995. *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York.
- Norton B.R., and McElligot, W.C.,** 1995. *Value management in construction- A Practical Guide*, MacMillan, London.
- NSF,** 1999. *Science and Engineering Indicators*, National Science Foundation, Washington, DC.
- NZ Institute of Economic Research,** 2003. Building a case for added value through design, Report to Industry New Zealand, February 2003, New Zealand, <www.industrytaskforces.govt.nz>, 01/08/2008.
- Ofori, G.,** 2003. Frameworks for analyzing international construction, *Construction Management and Economics*, **21**, 4, 379-391.
- Ofori, G.,** 2006. The Singapore brand name in international construction, Joint *International Conference on “Construction in the XXI Century: Local and Global Challenges”*, 20-21 October, Rome.
- Öney-Yazıcı E. and Acar, E.,** 2006. Competitive micro environment of small residential contractors, *1st International CIB Student Chapters Postgraduate Conference: Built Environment and Information Technologies*, March 15-18, Middle East Technical University, Cultural and Convention Center, Ankara, pp.433-447.

- Öz, O.**, 1999. *The Competitive Advantage of Nations: The Case of Turkey*, Ashgate, Aldershot.
- Öz, O.**, 2001. Sources of Competitive Advantage of Turkish Construction Companies in International Markets, *Construction Management and Economics*, **19**, 2, 135-144
- Paba, S.**, 1991. Brand reputation, efficiency and the concentration process: a case study, *Cambridge Journal of Economics*, **15**, 21-43.
- PAM**, 1999. Malaysian Architectural Policy, Pertubuhan Akitek Malaysia, <<http://www.pam.org.my>>, 08.08.2008
- Papanek, V.**, 1984. *Design for the real world*, 2nd ed., Van Nostrand Reinhold, New York.
- Patton, M.Q.**, 1990. *Qualitative evaluation and research methods*, 3rd ed., Thousand Oaks, CA, Sage.
- Penrose, E.**, 1959. *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press, London.
- Porter M.E.**, 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Porter M.E.**, 1981. The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management, *Academy of Management Review*, **6**, 609-620.
- Porter M.E.**, 1998. *On Competition*, *The Harvard Business Review*, Boston.
- Porter, M.E.**, 1990. *The competitive advantage of nations*, Macmillan, London.
- Potter, N.**, 2002. *What is a designer, things, places, messages*, Hypen, London.
- Prahalad, C K and Hamel, G.**, 1990. The core competency of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79-90.
- Prescott, H.J.**, 1999. DETR Press Release, in *Interdisciplinary Design in Practice*, eds. Robin Spence, Sebastian Macmillan, and Paul Kirby, Thomas Telford Publishing, London, 2001.
- Pries, F., and Janszen, F.**, (1995), Innovation in the construction industry: The dominant role of the environment, *Construction Management and Economics*, **13**, 1, 43–51.
- RAIA**, 2001. Proposed Built Environment policy for Australian Governments, RAIA-Royal Australian Institute of Architects, <<http://www.architecture.com.au>>, 08.08.2008.
- Rashid, A.A.**, 1990, Global strategies of construction firms, *Unpublished PhD thesis*, University of Reading.
- RIBA**, 2007. *Better Homes and Neighbourhoods*, RIBA Policy paper, <www.riba.org.en>, 28/072008.
- Ricardo D.**, 1817. *Principles of Political Economy and Taxation*, in **Porter M.E.**, 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Richter, I., and Mitchell, R.S.**, 1982. *Handbook of Construction Law and Claims*, Reston, Virginia.

- Rugman, A.M. and D'Cruz, J.**, 1991. *Fast Forward: Improving Canada's International Competitiveness*, Toronto: Kodak Canada,
- Rugman, A.M.**, 1991. Diamond in the Rough, *Business Quarterly*, **55**, 3, 61-4.
- Rugman, A.M.**, 1992. Porter Takes the Wrong Turn, *Business Quarterly*, **56**, 3, 59.
- Sağlamer, G.**, 1982. *Mimari tasarımda çözümün tanımı ve nesnel olarak değerlendirilmesi*, İTÜ Mimarlık Fakültesi, İstanbul Teknik Üniversitesi Matbaası, Gümüşsuyu, İstanbul.
- Scherer, F.M.**, 1980. *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 2nd ed., Boston, Houghton-Mifflin.
- Schumpeter J. A.**, 1962. *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper and Row, 3rd ed., New York.
- Scott, R.W.**, 1995. *Institutions and organizations*, Sage, Thousand Oaks, Calif.
- Scott, B.R., and Lodge, G.C.**, 1985. *US Competitiveness in the World Economy*, Boston: Harvard Business School Press.
- Seaden, G., Manseau, A.**, 2001. Public policy and construction innovation, *Building Research and Information*, **29**, 3, 182-96.
- Sexton. M. and Barrett, P.**, 2003. Appropriate innovation in small construction firms, *Construction Management and Economics*, **21**, 6, 623-633.
- Seymour, H.**, 1987. *The Multinational Construction Industry*, Croom Helm, London.
- Shash, A.**, 1998. Subcontractors' bidding decisions, *Journal of Construction Engineering and Management*, **124**, 2, 101-106.
- Shen, L. Y., Lu, W., Shen Q., and Li, H.**, 2003. A Computer-Aided Decision Support System For Assessing A Contractor's Competitiveness, *Automation in Construction*, **12**, 5, 577-587.
- Shepherd, D., Silberston, A, and Sirange R.**, 1987. *British Manufacturing Investment Overs*, Methuen, London.
- Shostack, G.L.**, 1987. Service positioning through structural change, *Journal of Marketing*, **51**, 1, 34-43.
- Sloan A.P.**, 1990. *My Years at General Motor*, Doubleday, New York.
- Smith A.**, 1776. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, <<http://www.gutenberg.org/etext/3300>>, 12/01/2006.
- Soete, L.**, 1981. "A General Test of Technological Gap Trade Theory", *Weltwirtschaftliches Archiv*, 117, in *Building a case for value added design, Report to Industry New Zealand*, NZ Institute of Economic Research, New Zealand.
- Stalk, Jr, G.**, 1998. Time – the next source of competitive advantage, *Harvard Business Review*, July-August.
- Stamm, B.V.**, 2004. Innovation-What's design got to do with it?, *Design management Review*, **15**, 1, 10-19.

- Starbuck, W.H.**, 1976. "Organizations and Their Environments" in Marvin D. Dunnette (ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*: 1069-1123, Chicago, Rand McNally.
- Stigler, G.J.**, 1968. The Economics of Information, in GJ Stigler, *The Organization of Industry*: 171-190, Homewood: Irwin
- Strassmann, W. P. and Wells, J.**, 1988. *The global construction industry - strategies for entry, growth and survival*, London: Unwin Hyman.
- Strauss, A.L.**, 1987. *Qualitative analysis for social scientists*, University Press, Cambridge, UK.
- Stopford, J.M., and Strange, S.**, 1991. *Rival States, Rival Firms: Competition for World Market Shares*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Storper, M.**, 1995. The Resurgence of Regional Economies, Ten Years Later: The Region as a Nexus of Untraded Interdependencies, *European Urban and Regional Studies*, 2, 3, 191-221.
- Sugimoto, F.**, 1990. Globalization of international engineering and construction firms for building their competitiveness, *Unpublished PhD thesis*, MIT.
- Tapan, M.**, 1980. *Mimarlıkta değerlendirme aracı olarak fayda-değer analizi*, İTÜ Matbaası, İstanbul
- Tatum, C.B.**, 1991. Incentives for technological innovation in construction, *Proceedings of Construction Conference*, New York, ASCE, 447-457.
- Texiara, C.**, 2002. Design Knowledge and business innovation, *Unpublished PhD dissertation*, Institute of Design, Illinois Institute of Technology, Chicago.
- Thomas H. and Pollock T.**, 1999. *From I-O Economics' S-C-P Paradigm Through Strategic Groups to Competence-Based Competition: Reflections on the Puzzle of Competitive Strategy*, Sage, New York.
- Thomer, J.F.**, 1987. *Organizational Capital: The Path to Higher Productivity and Well-Being*, New York, Praeger.
- Thompson, J. D.**, 1967. *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Thompson, M.**, 2002. Principal of Design Connect, Keynote speech, *World Design Forum*, Seongnam 2002.
- TMB**, 2004. *İnşaat Sektörü 2004 Değerlendirmesi-2005 Beklentileri-AB Süreci*, Türkiye Müteahhitler Birliği Basın Bildirisi, 22 Aralık, 2004.
- TMB**, 2005. *Türk İnşaat Sektörü Raporu*, Türkiye Müteahhitler Birliği, Ankara.
- Treasury Task Force**, 2000. *How to achieve design quality in PFI projects*, Technical Note 7, HM Treasury.
- TUİK**, 2006. İnşaat İstatistikleri, Türkiye İstatistik Kurumu, <www.tuik.gov.tr>, 03/09/2008.
- Tunstall, G.**, 2000. *Managing the building design process*, Butterworth Heinemann, Oxford.

- UK's Department of Culture, Media and Sport**, 2008. Creative industries, <<http://www.culture.gov.uk/3084.aspx>>, 01/08/2008.
- Van Den Bosch, F.A.J., and Van Prooijen, A.A.**, 1992. The Competitive Advantage Of European Nations: The Impact of National Culture - A Missing Element in Porter's Analysis?, *European Management Journal*, **10**, 2, 173-7.
- Venegas, P.C., and Alarcon, L.F.**, 1997. Selecting long-term strategies for construction firms, *Journal of Construction Engineering and Management*, December, 388-398.
- Venkatraman, N., and Ramanujam, V.**, 1986. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, **1**, 4, 801-814.
- Yin, R.K.**, 1984. *Case study research: Design and methods*, Beverly Hills, Sage.
- Yetton, P., Craig, J., Davis, J. ve Hilmer, F.**, 1992. Are diamonds a country's best friends? A Critique of Porter's Theory of National Competition as Applied to Canada, New Zealand, and Australia, *Australian Journal of Management*, **17**, 1, pp.11-40.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H.**, 2005. *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, 5. baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yasai-Ardekani**, 1986. Structural Adaptations to Environments, *Academy of Management Review*, **11**, 1, 9-21.
- Wade, J.W.**, 1977. *Architecture, Problems and Purposes: Architectural design as a basic problem solving process*, John Wiley Publication, New York.
- Waheeduzzan, A.N.M., and Ryans, J.K.** 1996. Definition, perspectives, and understanding of international competitiveness: a quest for a common ground. *The competitiveness review*, **6**, 2, 7-26.
- Warszawski, A.**, 1996. Strategic planning in construction companies, *Journal of Construction Engineering and Management*, **122**, 2, 133-140.
- Weber M.**, 1905. Ethic of Protestantism and the Spirit of Capitalism, in **Porter M.E.**, 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Weick, K.**, 1969. *The Social Psychology of Organizing*, MA: Addison-Wesley.
- Williamson, O.**, 1975. *Markets and Hierarchies*, New York, Free Press.
- Williamson, O.E.**, 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*, Freeman Press, New York.
- Wharton, A. and Payne, D.**, 2003. Promoting innovation in construction SMEs, *Industry and Environment: A Quarterly Review*, **26**, 76-79.
- Woodhouse E.J., and Patton, J.**, 2004. Design by Society: Science and Technology Studies in the Social Shaping of Design, *Design Issues*, **20**, 3 (Summer 2004): 1-12.
- WEF**, 2004. *The Global Competitiveness Report*, World Economic Forum, <http://www.weforum.org/pdf/Global_Competitiveness_Reports/Reports/factsheet_gcr03.pdf>, 25 Nisan 2006.

YEM, 2006. *Türk Yapı Sektörü Raporu*, Yapı Endüstri Merkezi.

Zahra, S.A., Nielsen, A.P., and Bogner, W.C., 1999. Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, **23**, 169.

EKLER

- EK A.1 : Görüşülen Firmaların Özellikleri**
- EK A.2 : Görüşülen Kişilerin Özellikleri**
- EK A.3 : Görüşmede Yararlanılan Soru Formu**

EK A.1 : Görüşülen Firmaların Özellikleri

Çizelge A.1 : Görüşülen Firmaların Özellikleri

	Kuruluş Tarihi*	Ticari Statü	Firmanın Büyüklüğü				Ağırlıklı Olarak Üstlendiği Proje Tipi	Faaliyet Gösterdiği Pazar	Hizmet Verdiği Müşteri Tipi*****		İşleri Üstlenme Şekli*****	Yapım ve tasarım hizmetlerini üstlenme durumu*****
			Sabit Çalışan Personel Sayısı**	Ortalama Yıllık Üretim Hacmi***	Ortalama Yıllık Cirosu*** (USD)	Sınıflandırma****			Yurt İçi	Yurt Dışı		
FİRMA I	1983	LTD	12	10.000 m ²	750.000	KOBİ	(i) Konut	Yurtiçi	Özel		Ana Yüklenici	(i) Tasarım, (ii)Yapım
FİRMA II	1998	LTD	15	20.000 m ²	1.400.000	KOBİ	(i) konut (ii) ofis	Yurtiçi	Özel		(i) Ana Yüklenici (ii) Alt Yüklenici	(i) Yapım, (ii)Tasarım
FİRMA III	1999	LTD	16	15.000 m ²	1.000.000	KOBİ	(i) konut	Yurtiçi	Özel		Ana Yüklenici	Yapım
FİRMA IV	1992	LTD	9	12.000 m ²	850.000	KOBİ	(i) konut (ii) otel	Yurtiçi	(i) Kamu (ii) Özel		(i) Ana Yüklenici (ii) Alt Yüklenici	Yapım
FİRMA V	1975	A.Ş.	20	20.000 m ²	1.500.000	KOBİ	(i) konut (ii) havaalanı	Yurtiçi	Kamu		Ana Yüklenici	Yapım
FİRMA VI	1982	A.Ş.	210	60.000 m ²	40.000.000	BÜYÜK	(i) konut (ii) sanayi tesisleri (iii) hastane	Yurtiçi+ Yurtdışı	Özel	Özel	Yurt İçinde Ana Yüklenici, Yurt Dışında Alt Yüklenici	Yapım
FİRMA VII	1956	A.Ş.	360	100.000 m ²	100.000.000	BÜYÜK	(i) Konut (ii) Hastane (iii) Ofis (iv) Alış-veriş merkezi	Yurtiçi+ Yurtdışı	Özel	Kamu	Ana Yüklenici	(i) Yapım, (ii)Tasarım
FİRMA VIII	1982	A.Ş.	239	65.000 m ²	50.000.000	BÜYÜK	(i) konut (ii) hastane (iii) endüstriyel tesis	Yurtiçi+ Yurtdışı	(i) Özel (ii) Kamu	Kamu	Yurt İçinde Ana Yüklenici, Yurt Dışında Alt Yüklenici	(i) Yapım, (ii)Tasarım
FİRMA IX	1979	A.Ş.	175	50.000 m ²	50.000.000	BÜYÜK	(i) konut (ii) turizm tesisleri (iii) hastane	Yurtiçi	Kamu		Ana Yüklenici	Yapım

* Firmanın inşaat sektöründe faaliyet göstermeye başladığı tarih esas alınmıştır.

** Minimum çalışan sigortalı personel sayısı

*** Ortalama yıllık üretim hacmi ve cirosu, yıllık değişimlerin etkisi göz önüne alınarak; beş yıllık değerlerin ortalaması alınarak hesaplanmıştır.

**** Firma büyüklüğü sınıflandırması KOSGEB'in tanımına göre yapılmıştır.

EK A.2 : Görüşülen Kişilerin Özellikleri

Çizelge A.2: Görüşülen Kişilerin Özellikleri

	Mesleği *	Eğitim Durumu	Sektör Tecrübesi	Firmada Çalıştığı Yıl	Firmadaki Pozisyonu
FİRMA I	Mimar	Doktora	35 yıl	24 yıl	Firma Ortağı
FİRMA II	Mimar	Doktora	15 yıl	9 yıl	Firma Ortağı
FİRMA III	İnşaat Mühendisi	Lisans	7 yıl	7 yıl	Firma Ortağı
FİRMA IV		Lise	23 yıl	15 yıl	Firma Ortağı
FİRMA V		Ortaokul	32	23	Firma Ortağı
FİRMA VI	İnşaat Mühendisi	Lisans	46 yıl	40 yıl	Firma Ortağı / Genel Müdür
FİRMA VII	Mimar	Lisans	41 yıl	38 yıl	Genel Müdür
FİRMA VIII	İnşaat Mühendisi	Yüksek Lisans	19 yıl	5 yıl	Genel Müdür
FİRMA IX		Ortaokul	40 yıl	20 yıl	Firma Ortağı

* Herhangi bir üniversiteden meslek ünvanı almayanların meslek hanesi boş bırakılmıştır.

EK A.3 : Görüşmede Yararlanılan Soru Formu

GÖRÜŞMELERDE YARARLANILAN SORU FORMU

1. FİRMA KÜNYESİ

- Firmanın Tarihi ve Hikayesi
 - Kuruluş tarihi
 - İnşaat Sektöründe faaliyet gösterme süresi
- Firmanın Hizmet Portföyü
 - Firmanın ağırlıklı olarak ürettiği yapı tipleri (konut, sanayi, turizm...vb.)
 - Firmanın ağırlıklı olarak verdiği hizmetler (tasarım, inşaat, proje yönetimi....vb)
- Firmanın Faaliyet Gösterdiği Pazar
 - Firmanın ağırlıklı olarak faaliyet gösterdiği pazar (yurtiçi-yurtdışı/ülkeler, bölgeler, şehirler)
 - Firmanın faaliyet gösterdiği pazarlara göre yapılan işlerin dağılımı
- Firmanın Müşteri Portföyü
 - Firmanın yurtdışında hizmet verdiği müşteri tipi (kamu-özel) ve işlerin dağılımı
 - Firmanın yurtiçinde hizmet verdiği müşteri tipi (kamu-özel) ve işlerin dağılımı
- Firmanın işi üstlenme şekli
 - Aldığınız projeleri genellikle nasıl üstleniyorsunuz? (ana yüklenici, alt yüklenici...vb.)
- Firmanın Büyüklüğü
 - Son 5 yıl içindeki toplam iş hacmi (ABD doları olarak)
 - Son 5 yıl içindeki üretim miktarı (m² inşaat alanı olarak)
 - Firmada çalışan sabit sigortalı personel sayısı

2. FİRMANIN İŞ ÇEVRESİ

- Müşteri ile Olan İlişkisi
 - Müşterinin firmanın sunduğu hizmetleri kolaylıkla ikame edebilme durumu
 - Firmanın müşteri/kullanıcı ihtiyaçlarını tahmin edebilme durumu
 - Müşteri ihtiyaçlarını karşılama durumu (Müşteri memnuniyeti sağlama becerisi)
 - Aynı müşteriye birden fazla iş yapma durumu
 - Müşterinin tavsiyesi üzerine birbaşka müşteriden iş alma durumu
- Rakipler/Potansiyel Rakiplerle İlişkisi
 - Faaliyet gösterdiğiniz pazarda firmanızın yaptığı işleri üstlenebilecek firma sayısı
 - Pazardaki rakipleriniz sizin için bir tehdit oluşturuyor mu? Neden?
 - Faaliyet gösterdiğiniz pazara yeni firmalar kolaylıkla girebiliyor mu? Neden?
 - Pazara girmeye çalışan firmalar sizin için bir tehdit mi? Neden?
 - Sektörde başka alanlarda faaliyet göstermesine rağmen sizin alanınıza girmeye çalışan firmaların (ikame mal/hizmetlerin) varlığı sizin için bir tehdit oluşturuyor mu? Neden?

- Malzeme-Ekipman-Hizmet Sağlayan Diğer Firmalarla/Kuruluşlarla (Tedarikçilerle) İlişkisi
 - Faaliyet gösterdiğiniz pazarda firmanıza malzeme-ekipman-hizmet sağlayan diğer firmaların/kuruluşların sayısı
 - Tedarikçilerinizi nasıl seçiyorsunuz?
 - Tedarikçilerinizi kolaylıkla değiştirebiliyor musunuz? Neden?

3. FİRMANIN REKABET GÜCÜNÜN / STRATEJİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

- Firmanın Pazardaki Rekabet Durumu
 - Sizce rekabet nedir?
 - Faaliyet gösterdiğiniz pazarda rekabet edebilmek için en önemli faktörler neler?
 - Son yıllarda faaliyet gösterdiğiniz pazarda rekabet ortamını etkileyen kritik olaylar/değişiklikler oldu mu? Ne tür olaylar, nasıl değişiklikler?
 - Firmanızı pazardaki diğer firmalarla kıyasladığımızda rekabet açısından nerede görüyorsunuz?
 - Firmanızın rakiplerine göre avantajlı olduğunuzu düşündüğünüz alanlar neler?
 - Firmanızın rakiplerine göre dezavantajlı olduğunuzu düşündüğünüz alanlar neler?
- Firmanın Rekabet Göstergeleri
 - Firma Performansı
 - Son 5 yılda aldığı işlerin oranı teklif verdiği tüm işlere oranı
 - Son 5 yılda üstlendiği işleri başarıyla tamamlama durumu (yaşanan sorunlar ve nedenleri?)
 - Yeni İş Geliştirme durumu
 - Son 5 yılda yeni proje/iş geliştirme durumu
 - Yeni işlerden haberdar olma kanalları
- Firmanın Rekabet Stratejisi
 - Bundan sonraki firma olarak hedefleriniz neler? Bu hedeflere ulaşma takviminiz nasıl?
 - Bugüne kadar izlediğiniz rekabet stratejisi sizce başarılı mı? (Nasıl bir strateji izliyorsunuz?)

4. FİRMANIN TASARIM HİZMETİNİ ELE ALIŞ BİÇİMİ (Tasarım Stratejisi)

- Firmanız tasarım hizmeti veriyor mu?
- Tasarım hizmeti verme/vermeme kararınızda etkili olan faktörler neler? (iç-dış)
- Firmanızın tasarım hizmetini ele alış biçimi hep aynı mıydı? Zaman içinde bir değişiklik oldu mu? (Hayır ise 5. bölüme geç!)
 - Hangi faktörler etkili oldu?
 - Nasıl değişti?
- Firma olarak tasarım hizmetinden beklentileriniz neler? (katkısı-götürüsü)
- Üstlendiğiniz bütün projelerin tasarımını firmanız mı üstleniyor? Hayır ise; tasarımını üstleneceğiniz projeleri neye göre belirliyorsunuz?
- Tasarımını da üstlendiğiniz projelerin tasarım hizmetlerinin tümünü mü yoksa belirli bir bölümünü mü üstleniyorsunuz? (Mimari tasarım, statik

tasarım, tesisat tasarımı...vb veya konsept tasarım, uygulama projesi, yapıldı projesi...vb.) Neden?

- Tasarım geliştirme işini nasıl yapıyorsunuz? Kendi bünyenizde bir bölüm mü var yoksa bir tasarımcı/tasarım bürosu ile mi çalışıyorsunuz? Neden?
- Tasarım hizmetlerinin bedeli ne düzeyde? Neden? (Gereğinden yüksek-olması gerektiği gibi)
- Eğer bir tasarımcı/tasarım bürosu ile çalışıyorsanız, tasarımcıyı/büroyu hangi kriterlere göre seçiyorsunuz?
- Tasarım işini üstlenen bölüm/mimar veya büro ile anlaşmazlık yaşanıyor mu? Ne tür anlaşmazlıklar/nasıl çözülüyor?
- İşe/projeye göre tasarım geliştirme şekliniz veya birlikte çalıştığınız tasarımcı/tasarım bürosunu değiştiriyor musunuz? Neden?

5. TASARIM HİZMELERİNİN FİRMA REKABETİNE ETKİSİ

- Tasarım hizmetleri, faaliyet gösterdiğiniz pazarda rekabet edebilmek açısından ne derece önemli?
- Firmanızın rekabet stratejisinde tasarımın yeri nedir? Hangi noktalarda avantaj oluşturmasını hedefliyorsunuz?
- Proje Performansına Etkisi
 - Tasarımı gerçekleştiriyor/gerçekleştirmiyor olmanızın üstlendiğiniz projelerin performansı üzerinde süre-maliyet-kalite açısından etkisi var mı? Evet ise nasıl?
 - Tasarım hizmetini ele alış biçiminiz proje süresince projenin diğer katılımcıları ile olan koordinasyonunuzu nasıl etkiliyor?
 - Tasarımı gerçekleştiriyor/gerçekleştirmiyor olmanızın proje süresince karşılaşılan sorunlar/geliştirilen çözümler üzerinde etkili mi? Neden?
- Yeni İş Alma/Geliştirme Üzerindeki Etkisi
 - Tasarım hizmetini ele alış biçiminiz yeni iş almanızı/geliştirmenizi etkiliyor mu?
- Rekabetçi İş Çevresi Üzerindeki Etkisi
 - Tasarım hizmetini ele alış biçiminizin müşteri ile ilişkilerinize etkisi nedir? Müşterilerinizin/İş vereninizin sizi tercih etmesinde etkisi nedir?
 - Tasarım hizmetini ele alış biçiminiz rakiplerinize karşı bir avantaj yaratıyor mu? Nasıl?
 - Tasarım hizmetini ele alış biçiminiz pazara yeni girmeye çalışan firmalara karşı bir avantaj yaratıyor mu? Nasıl?
 - Tasarım hizmetini ele alış biçiminiz ikame mal/hizmetlerle olan ilişkinizi etkiliyor mu? Nasıl?
 - Tasarım hizmetini ele alış biçiminiz tedarikçilerle olan ilişkinizi etkiliyor mu? Nasıl?

6. GÖRÜŞÜLEN KİŞİNİN ÖZELLİKLERİ

- Eğitim Durumu
- Firmadaki Pozisyonu
- Firmada Çalıştığı Süre
- İnşaat Sektöründe Çalıştığı Süre

ÖZGEÇMİŞ



Ad Soyad: Ela ÖNEY YAZICI
Doğum Yeri ve Tarihi: Gaziantep / 04 Haziran 1977
Adres: İstanbul Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi
Taşkılla Binası 34437 Taksim İSTANBUL
Lisans Üniversitesi: İstanbul Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi
Mimarlık Bölümü

Yayın Listesi:

Uluslararası Hakemli Dergilerde Yayınlanan Makaleler

- McNamee, P., Madden, D., McNamee, F., Wall, J., Hurst, A., Vrasidas, C., Chanquoy, L., Baccino, T., Acar, E., **Öney Yazıcı, E.**, Jordan, A.; **2009**. E-Learning, Multiple Intelligences Theory (MI) and Learner-Centered Instruction: Adapting MI Learning Theoretical Principles to the Instruction of Health and Safety to Construction Managers, *Journal of College Teaching and Learning*, (baskıda).
- Acar, E., Wall, J., McNamee, F., Carney, M., and **Öney Yazıcı, E.**; **2008**. Innovative Safety Management Training Through E-learning, *International Journal of Architectural Engineering and Design Management*, Earthscan, V. 4, pp.239-250.
- **Öney Yazıcı, E.**, Giritli H., Topcu-Oraz G., ve Acar E., **2007**. Organizational Culture: The Case of Turkish Construction Industry, *Journal of Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol.14 No. 6, Emerald, pp.519-31.

Uluslararası Konferanslarda Sunulan Bildiriler

- Carney, M., Wall, J., McNamee, F., Madden, D., Hurst, A., Charanbalos, C., Chanquoy, L., Baccino, T., Acar, E. and **Öney Yazıcı, E.**, **2008**. Challenges to delivering safety training through virtual classes, ARCOM 2008 Conference, Cardiff, Wales.
- Carney, M., Wall, J., Acar, E., **Öney Yazıcı, E.**, McNamee, F., McNamee, P., Vrasidas, C., Koushiappi, M., Madden, D., Hurst, A., Baccino, T., **2008**. Delivering Safety Training Using Virtual Classes, *BuHU 8th International Postgraduate Research Conference*, Co-organized by University of Salford, Czech Technical University in Prague and co-sponsored by CIB, June 26-27th, Prague.
- Acar, E., Wall, J., McNamee, F., Charalambos, V., Madden, D., Hurst, A., Baccino, T., Chanquoy, L., Jordan, A., and **Öney Yazıcı, E.**, **2008**. Innovative Safety Management Training Through E-Learning, *AEC 2008, The 5th International Conference on Innovation in Architecture, Engineering and Construction*, June 16-18, Antalya-Turkey.

- McNamee, P., Madden, D., McNamee, F., Wall, J., Hurst, A., Vrasidas, C., Chanquoy, L., Baccino, T., Acar, E., **Öney Yazıcı, E.**, Jordan, A., **2008**. E-Learning, Multiple Intelligences Theory (MI) and Learner-Centered Instruction: Adapting MI Learning Theoretical Principles to the Instruction of Health and Safety to Construction Managers, Proceedings of the 2008 EABR and TLC Conferences, Salzburg, Austria, 23-26 June.
- Wall J., Carney M., McNamee F., Madden D., Hurst A., Vrasidas C., Chanquoy L., Baccino T., Acar E., **Öney Yazıcı E.**, and Jordan A., **2007**, The Delivery of health and safety training applying multiple intelligences using virtual classes, ARCOM Conference, Belfast, September 5, 2007.
- Wall, J.; McNamee, F.; Vrasidas, C.; Madden, D.; Hurst, A.; Baccino, T.; Chanquoy, L.; **Öney Yazıcı, E.**; Acar, E.; and Jordan, A., **2007**. Innovative Construction Manager Training: A Case Study, Int. Council of Educational Media (ICEM) 2007 Conference, September 21-22, 2007, Cyprus.
- Madden, D., McNamee, F., Wall, J., Hurst, A., Charalambos, V., Chanquoy, L., Baccino, T., Acar, E., **Öney Yazıcı, E.**, and Jordan, A., **2007**. Alignment of Cognitive Psychology, Multiple Intelligences, Instructional Design and Virtual Classes, EdTech Conference, Dublin, 23-25 May, 2007.
- Wall J., McNamee F., Madden D., Hurst A., Vrasidas C., Chanquoy L., Baccino T., Acar E., **Öney Yazıcı E.**, and Jordan A., **2007**, Applying a Multiple Intelligences Instructional Design Framework in the Delivery of Health and Safety Learning in Construction, 4th International Research Symposium (SCRI), 26th and 27th March 2007, pp 457 - 472.
- **Öney Yazıcı E.** ve Acar, E., **2006**. Competitive micro environment of small residential contractors, 1st International CIB Student Chapters Postgraduate Conference: Built Environment and Information Technologies, March 15-18, Middle East Technical University, Cultural and Convention Center, Ankara, pp.433-447.
- **Öney Yazıcı, E.**, Arditi, D., and Uwakweh, B.O., **2006**. Organizational Culture in U.S. Construction Companies, Joint International Conference on Culture, Innovation, and Management; 26-29 November, 2006, Dubai, United Arab Emirates, pp.219-228.
- Giritli, H., **Öney Yazıcı, E.**, Topcu Oraz, G., and Acar, E., **2006**. Organizational Culture: A Comparative Analysis from the Turkish Construction Industry; Joint International Conference on Culture, Innovation, and Management; 26-29 November, Dubai, pp.1-9.
- **Öney Yazıcı E.**, Giritli H., Topcu-Oraz G., ve Acar E., **2006**. Organizational Culture of Turkish Contracting Firms, Joint Int. Symposium of CIB Working Commissions - Construction in the 21st Century: Local and Global Challenges, October 18-20, Rome, Italy.
- Topcu-Oraz G., Giritli H., **Öney Yazıcı E.** ve Acar E., **2006**. The Impact of Culture on Leadership Behaviour: Case of Construction Professionals, Joint International Symposium of CIB Working Commissions - Construction in the 21st Century: Local and Global Challenges, October 18-20, 2006, Rome, Italy.
- Acar, E., **Öney Yazıcı E.**, Giritli H., ve Topcu-Oraz G., **2005**. Cultural Profile of Construction Sector Managers: A Case Example from Turkey, Proceedings of the 2. Scottish Conference for Postgraduate Researchers of the Built and Natural Environment, 16-17th November, Glasgow Caledonian University, Glasgow, Scotland, pp.779-786.

Ulusal Dergilerde Yayınlanan Makaleler

- Giritli H., Topçu Oraz G, **Öney Yazıcı E.**, ve Acar E., **2007**. Yapı Sektörü'nde Örgüt Kültürü, *Yapı Dergisi*, V. 303, Şubat 2007, pp.55-57.

Web Yayınları

- Acar E. ve **Öney Yazıcı E.**, **2005**. KONUT ALIM REHBERİ, Yapı Endüstri Merkezi, İstanbul.