

75539

İNŞAAT SEKTÖRÜNDE STRATEJİK İŞ BİRLİKLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mimar : Necmiye Banu KORAY

75539

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 8 Haziran 1998

Tezin Savunulduğu Tarih : 23 Haziran 1998

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Heyecan GİRİTLİ

Heyecan 2.7.98

Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Yıldız SEY

: Prof. Dr. Zeynep SÖZEN

Yıldız 2.7.98

Zeynep 2.7.98

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

HAZİRAN 1998

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanması sırasında öncelikle verdiği destek, gösterdiği ilgi ve yönlendirici katkısından dolayı hocam Sayın Prof. Dr. Heyecan Giritli'ye teşekkür ederim. Çalışmalarım sırasında anlayışlarını ve desteklerini her an yanımda bulduğum aileme ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalışmamı yürütürken başvurduğum ilgili kurumlardaki yetkililere ve anket çalışmamda soru kağıdını cevaplandıran tüm işletmelere teşekkürü bir borç bilirim.

8 Haziran 1998

Mimar : N.Banu Koray



İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖNSÖZ.....	ii
ŞEKİL LİSTESİ.....	v
TABLO LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	viii
SUMMARY.....	ix
BÖLÜM 1. GİRİŞ.....	1
1.1 Konunun Tanımı.....	1
1.2 Çalışmanın Amacı.....	2
BÖLÜM 2. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ.....	4
2.1 Giriş.....	4
2.2 Stratejik İş Birlikleri.....	7
2.3 Stratejik İş Birliği Türleri	9
2.4 Stratejik İş Birliklerinin Kurulma Sebepleri	12
2.5 Stratejik İş Birliklerinin Avantaj ve Dezavantajları.....	18
BÖLÜM 3. İNŞAAT SEKTÖRÜ VE STRATEJİK İŞ BİRLİKLERİ: Partnering.....	26
3.1 İnşaat Sektörünün Özellikleri.....	26
3.2 İnşaat Sektöründe Stratejik İş Birlikleri.....	28
3.3 Partnering (Ortaklaşma) Yaklaşımı.....	33

3.3.1 Partnering Yaklaşımının Geçmişi.....	34
3.3.2 Partnering Tanımları ve Genel Prensipleri.....	35
3.3.3 Partnering Anlaşmasına Girmeden Önce Yapılması Gerekenler.....	39
3.3.4 Ortak Seçimi.....	41
3.3.5 Ortaklık Anlaşmasının Yapılması ve Bu Aşamada Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	46
3.3.6 Partnering'in Firmaya Getireceği Faydalar.....	54
3.3.7 Partnering Uygulaması Sırasında Karşılaşılabilecek Zorluklar ve Bu Sorunlar İçin Çözüm Önerileri.....	60
3.3.8 Tek Projeye Dayalı Partnering	63
3.4 Partnering'in Uygulanması.....	77
BÖLÜM 4. ARAŞTIRMANIN TANITILMASI.....	87
4.1 Temel Yaklaşım	87
4.2 Yöntem	87
4.2.1 İnceleme Düzeyleri	88
4.2.2 Veri Toplama	88
4.2.3 Soru Kağıdı	88
BÖLÜM 5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	90
5.1 Araştırma Bulguları	90
5.2 İstatistiksel Çözümler	102
5.3 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	102
BÖLÜM 6. SONUÇ	104
KAYNAKLAR	106
EKLER	109
Ek A.1 Soru Kağıdı	110
ÖZGEÇMİŞ	116

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 3.1 :Ortak seçim süreci.....	45
Şekil 5.1 :Türk inşaat firmalarının ortaklık kurma oranları.....	91
Şekil 5.2 :Türk inşaat sektörünün sorunları.....	97
Şekil 5.3 :Firmaların değişen piyasa koşullarında alacakları önlemler.....	97
Şekil 5.4 :Firmaların uzun süreli ilişkilerinin tipi.....	98
Şekil 5.5 :Firmaların kurdukları ortaklıkların tek projeye ve sözleşmeye dayalı olma oranı.....	98
Şekil 5.6 :Stratejik iş birliği oluşturma sebepleri.....	99
Şekil 5.7 :Firmaların stratejik iş birliklerinden elde ettikleri faydalar.....	100
Şekil 5.8 :Firmaların iş birliklerinde yaşadıkları sorunlar.....	101

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 2.1 Stratejik iş birliklerinin kazançları ve maliyetleri.....	18
Tablo 3.1 Partnering ve geleneksel anlaşma arasındaki farklar.....	47
Tablo 3.2 Değişen pazar koşullarına hızlı cevap verme yeteneği.....	55
Tablo 3.3 Artan kalite ve iş güvenliği.....	55
Tablo 3.4 Azalan maliyetler, takvime uyma ve gelişen karlılık.....	56
Tablo 3.5 Kaynakların daha etkin kullanımı.....	57
Tablo 3.6 Partnering’i başlatma süreci.....	65
Tablo 3.7 Partnering charter’ı örneği.....	71
Tablo 3.8 Partnering değerlendirme formu.....	73
Tablo 5.1 Firmaların hizmet verdiği alanlar.....	90
Tablo 5.2 Firmaların hizmet verdiği ülkeler.....	92
Tablo 5.3 Firmaların ölçekleri ile ortaklık kurma eğilimleri arasındaki ilişki.....	92
Tablo 5.4 Firmaların faaliyette bulundukları yerler ile ortaklık kurmuş olup olmamalarına göre dağılımları.....	93
Tablo 5.5 Firma yöneticilerinin iş birliklerine olan tavırları.....	93
Tablo 5.6 Firma yöneticilerinin güvene dayalı ilişkiye bakış açıları.....	94
Tablo 5.7 Firma yöneticilerinin ucuz işgücüne sahip olan ülkelere ilişkin yorumları.....	94
Tablo 5.8 Avrupa Birliği’nin Türk inşaat sektörünün rekabet gücü üstündeki etkisi.....	95

Tablo 5.9	Firma yöneticilerinin uzun süreli iş ilişkilerine ilişkin görüşleri.....	95
Tablo 5.10	Firma yöneticilerinin yeniden yapılanmaya bakış açıları.....	96
Tablo 5.11	Firmaların, stratejik iş birliklerinin kurulma aşamasında yaşadıkları sorunlar ve bunların dereceleri.....	101



ÖZET

Tüm endüstriler küreselleşmenin baskısı altındadır. Gelişen ulaşım ve iletişim teknolojisi nedeni ile firmalar tüm dünyada rekabet etmek zorundadır. Sadece kendi kaynaklarını kullanarak farklı pazarlarda rekabet etmek ve tüm riski üstüne alabilmek bir firmanın üstlenebileceğinden çok daha fazladır. Bu sebepten dolayı çok uluslu firmalar kaynaklarının etkinliğini maksimuma çıkarmak, üstlerine aldıkları riski minimuma indirmek, yeni pazarlara girmek ve teknoloji ve know-how'larını geliştirmek için stratejik birleşmelere yönelme göstermişlerdir.

İnşaat endüstrisi stratejik iş birliklerinden en çok faydalanma potansiyeline sahip endüstrilerden birisidir. Türk inşaat sektörünün de problemleri inşaat sektörünün genel problemleri ile çok fazla ayrılma göstermemektedir. Problemler dikkatlice incelenip, analiz edildiğinde Türk inşaat sektörünün sorunları için en uygun iş birliği biçiminin partnering olduğu sonucuna varılmıştır. Bu tezde genel olarak stratejik iş birlikleri tanıtıldıktan sonra partnering detaylı olarak açıklanmaya çalışılacaktır.

Stratejik ortaklıkta teknolojiler, kaynaklar, beceriler ve ürünler karşılıklı yarar sağlayacak şekilde biraraya getirilir, karşılıklı değiştirilir veya entegre edilir. Stratejik ortaklar bağımsız kalmak üzere bazı amaçlar üzerinde anlaşılır, verilmiş görevlerin yerine getirilmesini gözlerler ve birbirine teknoloji, malzeme ve hizmet gibi stratejik konularda ortaklık süresince katkıda bulunurlar.

Partnering, "Her ortağın kaynağının üretkenliğinin maximum'a çıkarılması yoluyla belirli iş amaçlarına ulaşmak için iki veya daha fazla organizasyonun yaptığı uzun süreli taahhüttür." şeklinde tanımlanabilir.

Başarılı bir partnering ilişkisi için uzun süreli taahhüt, güven, ortak bakış açısı, karşılıklı amaçlar, denklik, yatırım, sinerji, risk paylaşımı, kazançlar, sürekli gelişim, etkin problem çözümü gerekliliği prensiplerdir.

Partnering'den elde edilen faydalar 4 başlık altında toplanabilir: Artan iletişim, gizlilik, esneklik ve sinerji doğrultusunda değişen pazar koşullarına cevap verme becerisinin artması. İkinci olarak, kalite ve güvenliğin, deneyim, standartlaşma, süreklilik ve sürekli gelişim sayesinde artması. Üçüncü başlıkta ise, ortak seçimi, karşılıklı yönetim, buluşlar, öğrenme eğrisi, yapılabilişliliğin artması doğrultusunda firmanın genel giderlerinin azalması ve artan karlılık sayılabilirlik. Son olarak da azalan anlaşmazlıklar, süreklilik, zamanında ödemeler ve süreye uygunluk sayesinde kaynakların daha etkin kullanımıdır.

Sonuç olarak partnering Türk inşaat endüstrisine kalıcı ve köklü çözümler önermektedir. Partnering global rekabette firmaların yer alabilmeleri için en gerçekçi çözümlerden birisidir.

SUMMARY

The whole industrial world is under pressure of globalisation. The developed communication and transportation means of new technology force the firms to compete in all geographic areas. To be competitive in different markets only by using the own resources of the firm and to compensate all the possible risks require much higher potential than a firm might possess. Therefore, the multi-national firms develop a tendency on making strategic cooperation's to each other to get the maximum efficiency from their resources, to minimise the percentage of risk that they share by their own, to enter into new markets and to enlarge their technology and know-how. Moreover, after the globalisation process, the firms can not compete in the international markets easily even if they have the potential to do so, because the local market requirements, international competence rules and the governmental regulations of the new country might be unfamiliar to the firm.

Construction industry have its fundamentals different than the other sectors, however, this difference does not prevent the industry to be effected from the overall conjuncture of the industrial world. Construction industry is one of the industries in the world that benefited the most from the strategic alliances. These alliances are very effective and stable in solving the sector's fundamental problems. In Turkey, the complaints of the leader firms of the construction industry seems to be different than their international business analogues however, Turkish construction industry which is not very dissimilar to the sector overall, have the same symptoms and problems in the general view. When those problems are deeply analysed and searched, it is decided that the best approach amongst the strategic alliances to put convenient solutions on Turkish construction industry's problem is partnering. Then in the thesis, after a general overview of strategic alliances, partnering will be explained in detail.

In strategic alliances, two or more firms cooperate to share, to integrate or to join their technologies, know-how or products to achieve mutual objectives. Strategic targets and management were decided and the firms monitor for the accomplishing of the goals by helping to each other in every aspect but by still staying independent.

There are different types of strategic alliances. The first group is equity alliances including joint ventures, minority investments, partnering and consortiums. Joint ventures are the strategic alliances funded for a limited amount of time between two business professionals with the purpose of joining their skills and resources about engineering, consultancy, construction and management. Minority investment is a type of strategic alliance in which the biggest partner buys the shares of the other without the threat of a takeover to join their management. Consortiums are strategic

alliances funded by several firms to obtain a specific target mostly organised with resource pooling. Partnering will be explained later on in this summary. The second group is contractual agreements including supply agreements, marketing agreements, research and development agreements, licensing, franchising and technical education agreements. Supply agreements can be either vertical or horizontal and includes the provisions of supply for one firm by the other one for a limited amount of time. Marketing arrangement is a type of alliance in which one firm uses the marketing organisation of the other company to enter into a new market again for a limited amount of time. Research and development arrangements are the ones that the firms are joining their technologies and know-how in order to obtain a deeper technology or make an invention. Licensing and franchising are the most common type of the non-equity arrangements in which one of the firms gives the other the right to use its name or its license to manufacture or market its products. Technical education arrangements are the ones that one of the firms uses its knowledge and information to prepare the other firm for a later business relationship. The third group is non-binding and non-legal agreements between the firms of an oligopoly and the last group is networks. Networks are the types of strategic alliances in which different types of arrangements are possible between the parties involved.

The reason of funding strategic alliances can be grouped into two. First is the firm-wide reasons and the second is the global reasons. Global reasons are to be able to compete internationally, to access new technology and globalisation itself- which means to find new and fresh markets. The firm-wide reasons are resource pooling, risk and cost sharing, market expansion, research and development, production and supply sharing and trade agreements. To reach economies of scale and economies of scope are the other factors motivating the strategic alliances. In addition to those, decreasing turnover rate and synergy between firms are the unexpected benefits of strategic alliances.

The possible malfunctions and disadvantages of strategic alliances are also present. The complexity of management, decreasing control on firm's operations, less effective decision making mechanism, decreasing confidentiality especially on formulas and patents, dependency on the greater firm, anti-thrust and monopoly laws, sharing of the patent rights in the research and development alliance are amongst the possible problems that a strategic alliance may face.

Construction industry is differing in fundamentals than the other sectors. The basic problem of the construction job is the uncertainty in demand. Then the firms need to have good work relations and advanced strategically thinking ability to carry a basic workload continually. Because of the demand uncertainty, the number of employees is limited in the industry and constructors and subcontractors are born from this philosophy. The assortment of the people involved in the project, the environment that the product is built and the long lead times are the general differences and the main problems of this industry.

Strategic alliances have started to be seen in the construction industry in the last decade. The main reasons for the tendency of the construction firms to build strategic alliances is the financing difficulties, access to new technology, sharing risks, new market entries, serve to core customer, increasing competitiveness,

learning the local market and meeting governmental requirements. Increasing profitability, quality and effectiveness of the firm are the aggregate benefits obtained from above reasons.

After a brief examination of the strategic alliances in the construction industry, it will be focused on partnering which is the most suggested type of alliance for the Turkish construction industry. We will divide the partnering process into two. Single-project partnering and strategic partnering.

Strategic partnering has started in 70's with the developing relations between Japanese car manufacturers and its suppliers, however the use of the partnering term was started to be used recently in the last decade. Partnering is long-term commitment between two or more organisations for the purpose of achieving specific business objectives by maximising the effectiveness of each participant's resources.

For a successful partnering agreement, long-term commitment, trust, common approaches, mutual objectives, equity, investment, synergy, risk sharing, mutual benefits, continuous improvement, effective problem solving are the required principles. Some of the above principles are pre-required which means that before starting the partnering agreement, they should be present for successful applications. Long-term commitment, trust, mutual objectives, mutual benefits, risk sharing and commitment of the upper management are such types of principles. On the other hand, some of the above can be obtained during a successful partnering implementation such as synergy, common approaches, continuous improvement and effective problem solving.

While choosing the partner, the procedure is to build a team, prepare a plan, determine the potential partners, interviewing the nominees, shorten the list, collecting the required information for the nominees, determining the criterion of choosing, evaluating the nominees, and making the choice and taking the approval of the upper management.

The benefits of the partnering can be examined under four subheadings. The first one is the ability to respond to the changing market conditions including more communication, confidentiality, flexibility and synergy. Open communication channels and the trustworthy partner's make the firm more informed from the market conditions. However, this is not enough to respond to the rapidly changing business conditions. The flexibility obtained via partnering gives the firm the opportunity of restructuring business objectives and the strategy planned beforehand.

The second one is the increasing quality and safety including experience, standardisation, consistency, safety, and continuous improvement. This might be the most important benefit of the firm from partnering because the quality-or-price trade-off is not valid in the international competition anymore. The client is expecting the best quality product for a considerable price and moreover is asking the best safety and standardisation. Partnering gives all of these advantages to the firm by the economies of scale and economies of scope.

The third one is decreasing cost and developing profitability including company-wide cost decrease, partner selection, mutual management, inventions, learning curve and constructability. These advantages are the aggregate benefits of the partnering which can only be attainable by the successful implementation of the arrangement.

The last one is more efficient use of the resources including continuity, dispute resolution, delivery, payment and starting dates. After a partnering arrangement, the firm becomes more concrete and planned therefore the completion of the projects involved, the resolution of the disputes aroused the deliveries become more definite.

The single project partnering is an alliance between two or more firms for specific project goals to maximise the productivity of all the partners. The motivations and the benefits of single-project partnering are very similar to the strategic partnering. There is not any binding agreements or legal requirements in single project partnering and after the project completion; they may turn into strategic partnering.

To support the approach of partnering and Turkish construction industry's problems, a survey was conducted to 25 leading firm of construction industry in Turkey. Close-ended questions were prepared and interviewees were from the upper management of the firm. The general results of the survey were on the viewpoint of the firms on alliances, partnering strategy decisions and future targets and benefits expected.

The basic aim of the inquiry was to make an explicit definition of the strategic alliances and a special type of alliance, partnering, and to investigate the viewpoint of the Turkish Construction Industry to this newly emerging concept.

The questionnaire was consisted of three parts. In the introduction part, there are some questions focusing on the general information about the firm. By the results of these questions, it is targeted to determine the position and size of the specific firm in the whole industry. In addition to those questions, there are also questions focusing on the operations and the specific working sites of these firms.

In the second part of the questionnaire, the questions are such prepared that from the results, the future aims and the development schemes of the firms will be tractable. The expected information from the section was the tendency of the firms to make strategic alliances and their general view of the future Turkish Construction Industry.

In the third part, the questions were related with the past experience of the firms and current positions. The market conditions for the industry was examined and the specialties of the alliances that the firms experienced, the motives of making alliances in the past, the benefits obtained from these alliances and the problems that they have faced were asked.

The main result obtained from the inquiry is that without considering the past experiences of the firm, (whether experienced an alliance in the past or not, large, middle or low-sized) there is a general tendency in the management of the construction industry's firms to build strategic alliances. Table 1

Table 1

	The firms experienced the alliances	The firms that do not experienced the alliances
1 Strongly agree	9	6
2	6	1
3 Not side	2	
4		1
5 Strongly disagree		

The viewpoints of the managers of the Turkish firms to the long-term business relations were given in Table 2. The managers of the firms have the belief that with the owners, contractors and subcontractors, such kind of an alliance is applicable, however, the required mutual trust and the openness for these alliances are not yet builded with the suppliers.

Table3

	Strongly agree 1	2	Not side 3	4	Strongly disagree 5
Owner	11	5	2	3	4
Contractor	8	5	4	5	3
Subcontractor	9	2	4	6	4
Suppliers	3	4	4	6	8

The types of the alliances that they have experienced in the past were given in Figure 1. Most of the firms involved in the inquiry were founded contractual agreements.

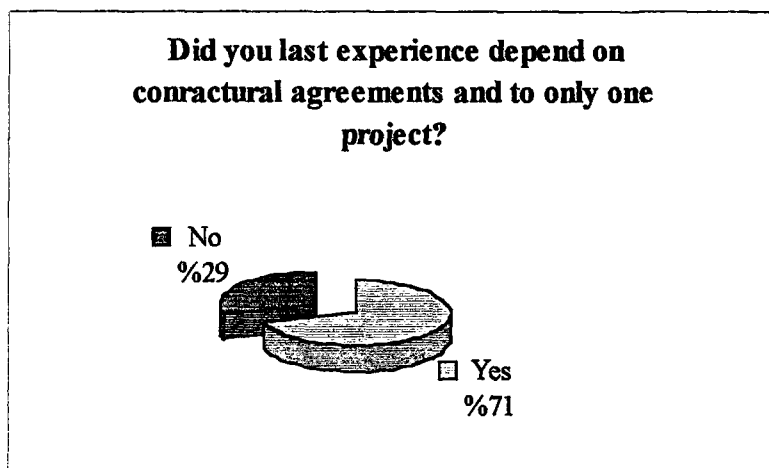


Figure1

The motivations of the firms to found strategic alliances and the benefits that they have obtained were given in Figure 2 and 3 respectively. The problems that they have faced were given in Figure 4.

Figure 2

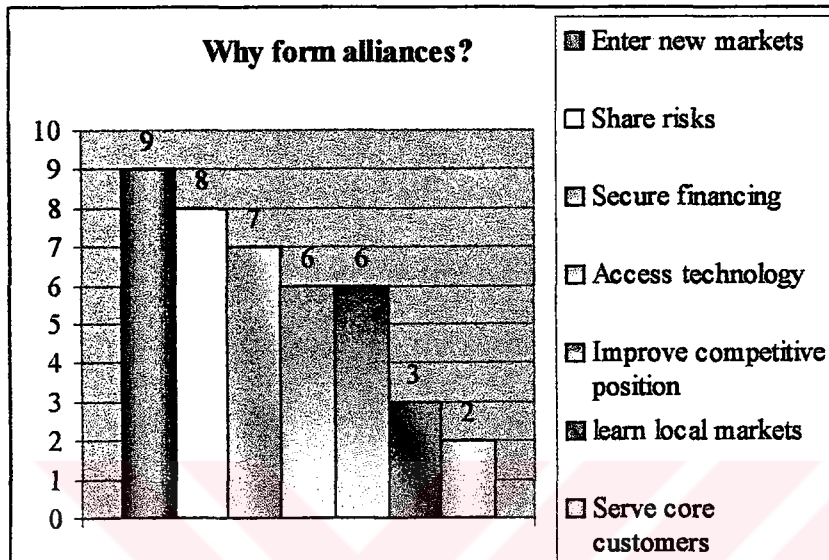
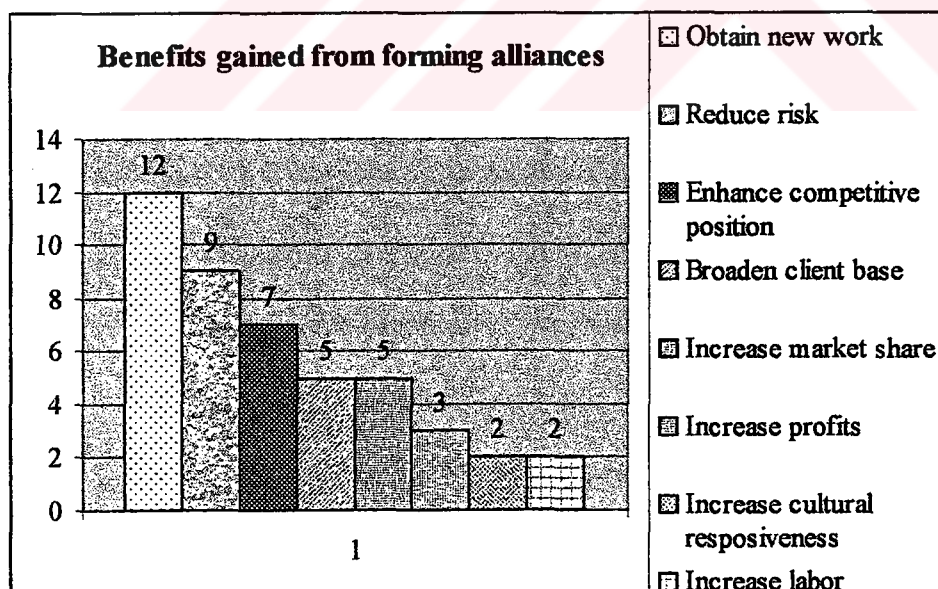


Figure 3



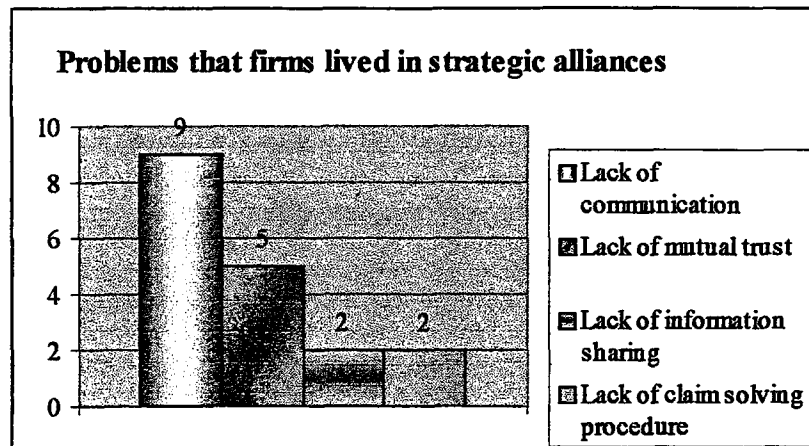


Figure4

At the introduction part, it is mentioned that globalisation is taking the industrial world under its pressure and the firms are forced into building strategic alliances to increase the productivity of their resources, to share the risk involved in a project, to reach the new technology and to compete in the global market. The strategic alliances and especially the suggested type of alliance for the construction industry, partnering, are examined and explicitly introduced.

The most common approach obtained from the survey is that disregarding the size, past experience and the management type of the organisation, all of the firms have a tendency to be the part of a strategic alliance in the future and they have the idea that the whole sector have to consider the benefits of the alliances to stay in business and be competent.

Another important conclusion drawn from the inquiry is that the management of the firms involved in the survey are not familiar with the concept of the partnering and strategic alliance, however, they possess the specialties needed for a successful alliance and they can meet the requirements of such an arrangement.

The final point obtained from the survey is that partnering is a preferable type of alliance because it makes it easier in an organisation to implement the new management techniques such as total quality management, benchmarking, concurrent engineering and just-in-time production.

Partnering suggests fundamental and stable solutions to the problems of Turkish Construction Industry. In addition, partnering arrangements possess the ability to best meet the global competition's necessities.

BÖLÜM 1

GİRİŞ

1.1 Konunun Tanıtımı

Tüm dünyada endüstriler globalleşmenin etkisi altındadır. Bunun sonucunda da firmalar ayakta kalabilmek için çeşitli çözümler geliştirmektedirler. Bu çözümlerden birisi olarak firmaların stratejik iş birliklerine yöneldikleri görülmektedir. Bunun sonucu olarak yüksek lisans tez çalışma alanı olarak inşaat sektöründeki stratejik iş birliklerinin incelenmesine karar verilmiştir. Öncelikle, kaynak taraması yapıldıktan sonra bu kaynakların incelenmesi yapılmıştır. Yerli ve yabancı kaynakların incelenmesi sonucunda yerli kaynaklarda pek rastlanmayan ancak yabancı kaynaklarda sıkça rastlanılan partnering konusu üzerine bir yönelme gösterildi. Başlangıçta geniş bir bakış açısı ile konuya yaklaşılmış daha sonra stratejik iş birliği türlerinden biri olan partnering tipi ilişki tezin konusu olarak seçilmiştir.

Partnering tipi iş birliğinin seçilmesindeki amaçların başında konunun ülkemizde yeteri kadar tanınmıyor olmasına karşın yurtdışında pek çok uygulaması bulunması ve bir çok araştırmaya konu olarak seçilmesi gelmektedir. Ayrıca partnering konusu, yurt dışında gördüğü ilgiyi uygulama sahasında projelere ve uygulayıcı şirketlere getirdiği kazançlara bağlı olarak elde etmiştir. Bunun ötesinde partnering'in seçilmesinin bir diğer nedeni ise diğer ilişkilere oranla partnering'in Türk inşaat sektörünün sorunlarına farklı bir bakış açısı ile yaklaşması ve değişik çözümler önermesidir.

1.2 Çalışmanın Amacı

Bu tez çalışmasının amacı bir tür stratejik iş birliği olan partnering türü ilişkinin ne olduğunun, inşaat sektörüne getirdiği faydaların, nasıl uygulanabileceği konularının açıklanması ve bu doğrultuda Türk inşaat sektörünün geleceğe ilişkin genel yaklaşımlarının, özellikle de iş birliği konularına bakış açılarının incelenmesidir.

Bütün bunların bir açıklığa kavuşması açısından öncelikle geniş bir bakış açısı ile stratejik iş birlikleri incelenmiş, ve bu iş birliklerinin yararları ve kurulma sebepleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu tez çalışmasında genel anlayışa ve araştırmaya kaynaklık eden hipotez ve cevaplanmaya çalışılan sorular şunlardır:

- Türk inşaat sektöründe stratejik iş birliklerine bir yönelme var mı ?
- Partnering tipi iş birliği Türk inşaat sektörünün sorunlarına kalıcı ve yapıcı çözümler getirebiliyor mu ?
- Türk inşaat sektöründeki firmaların gelişmişlik düzeyi ve iş hacmiyle, stratejik iş birlikleri arasında etkileşim var mı ?

Türk inşaat sektöründe stratejik iş birlikleri konusunu takip eden beş bölümde incelendi. İkinci bölümde genel olarak stratejik ortaklıklar, türleri ve kurulma sebepleri incelendi.

Üçüncü bölümde inşaat sektörünün yapısı, stratejik iş birliklerine uygunluğu, partnering, partnering'in uygulanması ve avantajları ve Türk inşaat sektörünün yapısal durumu ve sorunları anlatıldı.

Dördüncü bölümde tezde belirtilen yaklaşımları desteklemek amacıyla yapılan araştırmanın yöntemi, yaklaşımı, veri toplama tarzı, formasyonu ve analizinde kullanılacak istatistik prosedürleri anlatıldı.

Beşinci bölüm yapılan araştırmanın bulgularını saptamaya, analizlerin yorumuna ve elde edilen sonuçların tartışılmasına ayrıldı.

Son bölümde de yukarda elde edilen araştırma bulguları değerlendirildi ve Türk inşaat sektörünün sorunlarına partnering tipi iş birliklerinin getireceği genel çözümler tartışıldı ve önerildi.



BÖLÜM 2

STRATEJİK İŞ BİRLİKLERİ

2.1 Giriş

“Dişetlerindeki kalsiyumun azalmasını önleyen floridli ilk dişmacununu ve ilk kullanımdan sonra atılan çocuk bezini bizim icat ettiğimizi biliyor muydunuz? Ürünlerimiz hep önemli bir etki yarattı ve çoğunlukla da günlük hayatımızın seyrini değiştirdi.

Bizim başarımızın altında yatan en önemli faktör değişen kuşakların ihtiyaçlarını her zaman anlayabilme ve karşılayabilme yeteneğimizdir. İnsan kaynaklarımızı ve yaratıcı ekibimizi dünyanın dört bir yanında insanları dinlemek ve onların yeni oluşan ihtiyaçlarını saptayıp karşılamak için kullandık.

Tüketicilerimize en iyi ürünleri sunmaya çalışırken kendimize sürekli şu soruyu sorduk: ‘Onların hayatlarını daha iyi yapabilmek için daha fazla ne öğrenebilir ve ne üretebiliriz?’

Hep önde olabilmek için rakiplerimizi izledik, yeni fikirler aradık ve hep ilk bulanın biz olması için gayret ettik.

Geleceğin dünyası küresel. Kazananlar, yalnızca birkaç ülkede değil tüm dünyada uluslararası sınırları aşıp en hızlı şekilde piyasaya en yeni ürünleri ve en yeni teknolojiyi sunabilecek güçlü çok uluslu şirketler olacaktır.” [1]

Procter & Gamle firmasının insan kaynakları bölümünün iş başvurusu yapacak adaylara firmayı tanıtmak için hazırladığı broşürün ilk sayfasından alınan bu sözler, dikkatimizi dünyanın yeni gelişen trendlerine, ekonomik göstergelerin yeni yönelimlerine, iletişim ve ulaştırma teknolojisindeki gelişmelere, küreselleşme olgusuna ve yeni gelişen uluslararası rekabete çekiyor.

1900'lü yılların ilk yarısında ilk seri üretimi başlatan ve üretim dünyasında devrim yapan *Henry Ford*, Amerikan halkının o günlerdeki eğilimini endüstri tarihine geçecek şu sözleriyle açıklamıştı: "Amerikan halkı istediği renkte ve modelde araba satın alma hakkına sahiptir, bu siyah bir *Ford* olduğu müddetçe...". O günlerin şartlarında *Henry Ford*'a hak verilebilir ancak günümüzde otomatik vitesten renk seçimlerine, hava yastığından, *ABS* fren sistemine kadar özel seçeneklerin sunulduğu ve her sene yepyeni modellerin piyasaya sürüldüğü şartlarda müşteriyi memnun etmek ve her türlü ihtiyacını tam olarak karşılayabilmek iyiden iyiye zorlaşmıştır. Üstüne üstlük müşteriye yüksek kaliteyi sunmak da artık mutlak müşteri memnuniyetini sağlamıyor. Son yılların gözde üretim tekniklerinden olan *JIT* (*Just in Time*) üzerine yazılmış bir endüstri mühendisliği kitabından alınmış örneği incelersek:

Bir Amerikan şirketine fason iş yaptıran Japon şirketi üretilecek parçanın çizimlerini gönderir fakat çizimlerde hata payları belirtilmemiştir. Bunun üzerine iki şirket biraraya gelir ve Amerikalılar gerçek ölçülere ne kadar yakın üretmeleri gerektiğini sorarlar. Japonlar da karşılık olarak ne kadar yakın yapabileceklerini sorarlar ve iki firma belirli hata payları üzerinde anlaşır. Bunun üzerine Japonlar bir sonraki seneye kadar Amerikan şirketinden üretim süreçlerindeki yanlışlıkları bularak düzeltmelerini, verimliliklerini ve karlılıklarını artırmalarını ister; böylece parçalar orijinal ölçülere daha yakın olacaktır. Üstüne üstlük daha iyi bir üretim sürecinden geçtiği için maliyet de düşecektir. Bu yüzden Japon firma bir sonraki sene parçaları daha ucuza satın almak istemektedir. Amerikan firmasının yetkilisi şaşırıp hem parçaları iyileştirip hem de fiyatı düşürmenin imkansızlığından bahsedince, Japon yetkili onlardan parçaları değil süreci iyileştirmelerini istediğini ve bunun da

kendiliğinden hem parçaları iyileştireceğini hem de Amerikan şirketinin karlılığını artıracağını söyler.[2]

Bu örnekle anlatmak istediğimiz kalitenin müşteri tatmini için tek başına yeterli bir kavram olmaktan çıktığıdır. Artık kaliteye alışmış olan müşteri zaten bunu standart kabul etmiş ve firmaların rekabette öne çıkmaları için yüksek kaliteyi düşük fiyata sunabilmeleri gerekliliği doğmuştur. Bu durumda yıllardır kabul edilegelmiş olan, ‘kalite ile fiyat ters orantılıdır’ önyargısının kırılması gerekliliği ortaya konmuştur. Ölçek ekonomisi olarak adlandırılan bu yeni kavrama ilerde değineceğiz.

Hemen yukarda anlattığımız trende bir diğer örnek olarak da bilgisayar teknolojisindeki gün aşırı gelişmelerin hızını verebiliriz. Geçtiğimiz sene ulaşılmaz gözükken Pentium 166 mikro işlemciler artık modası geçmiş orta hızlı aletlere döndü; ilk piyasaya çıktığında teknoloji yüzyılının devrimi sayılan CD-ROM sürücüler *Microsoft* firması, DVD teknolojisini piyasaya sürdüğü gün ömrünü hem de ilk çıkışından bu yana 10 sene geçmeden tamamlayacaktır. Üstüne üstlük bu gelişmeler ve bir öncekinden çok daha güçlü ve hızlı olan yazılım ve donanımlar fiyatları yükselerek değil, ya sabit kalarak ya da düşerek bilgisayar piyasasına giriyorlar. Elbette bilgisayar teknolojisindeki bu baş döndürücü gelişme hızı yalnızca fiyat mı, kalite mi açmazına örnek vermek amacıyla alınmadı; teknolojinin 20. yüzyılın son çeyreğinde gösterdiği bu hızlı gelişme, iletişim ve ulaştırma teknolojisinin de çok hızlı gelişmesine ve uluslararası sınırların ortadan kalkmasına sebep oldu.

Yalnızca belirli coğrafi bölgelerde ya da tek bir ülkede faaliyet gösteren şirketler, iletişim ve ulaştırma teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte, hem müşterilerin iletişim kanalları yoluyla haberdar oldukları yeni teknolojiyle değişen isteklerini karşılamak, hem de bulundukları pazarı yeni ulaştırma teknolojilerini kullanarak tehdit eden global şirketlerle rekabet etmek zorundadırlar. Bunun yolu da bilgiye ve pazara ulaşmada etkin yöntemlerin kullanılması, iş yapma metotlarının ve süreçlerinin rakipler ile karşılaştırılarak iyileştirilmesi ve kalite-maliyet-marka üçgenine ulaşmak için uzun vadeli stratejiler geliştirilmesini gerektirir.

Yukarıda bahsettiğimiz trendlerin, ekonomik gelişmelerin ve ulaştırma ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerin kronolojik gelişme sürecine bakarsak; 1960 ve 1970'ler sırasında üreticiler ürünlerinin tüm parçalarını kendileri üretmek yerine dışardan tedarikçiler bulma yoluna gitmeye başladılar. Bu durum müşteri ihtiyaçlarına bağlı olarak ürünlerin karmaşıklık seviyelerinin artması, artan küresel rekabet ve işlerinde uzmanlaşmış tedarikçilerin sayılarının artışının doğal bir sonucuydu. 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başında firmalar parça tedariki, dış pazarlara açılma ve teknolojik ilerlemeleri süreç içine sokabilme amacıyla birçok başka firmalarla ortak çalışmaya başlamış ve kendine yeterlikten iyiden iyiye uzaklaşmıştı. 80'lerde ortaya çıkan ve tüm üretim sistemlerinde büyük kabul gören yeni üretim teknikleri (*JIT, Kanban, MRP II*) firmaların dışa olan bağımlılıklarını ve tedarikçileriyle olan bağlantılarını gelişen ulaştırma ve iletişim teknolojisine dayandırma zorunluluğunu daha da artırdı. 1990'larda ise artan küreselleşme ve uluslararası rekabet, yeni dış pazarlara açılmak ve artan ürün ve süreç maliyetlerini paylaşarak hafifletmek isteyen firmaları stratejik iş birlikleri kurmaya mecbur bıraktı. Bu bölümde yukarıda anlatılan tüm trendlerin etkisiyle sayıları özellikle son yıllarda büyük artış gösteren stratejik iş birliklerinin ne olduğu, türleri, kurulma sebepleri, avantajları ve dezavantajları incelenmeye çalışılacaktır.

2.2 Stratejik İş Birlikleri

“Stratejik iş birliği nedir?” sorusuna pek çok kaynakta farklı şekillerde yanıtlar verilmiştir. Kimileri uzun süreli ilişkiler için olarak sınırlamış, kimileri kurulan tüm ortaklıkları bir stratejik iş birliği olarak kabul etmiştir.

“Stratejik iş birliği; tarafların ortak ve bireysel hedeflere ulaşmak için, ortak bir yönelme ve uzun süreli birlikte bir çaba harcamaya yönelik büyük bir yatırım yaptığı, organizasyonlar arası ilişkinin bir şeklidir.” [3]

“Stratejik iş birliği firma ve ulusal sınırlar ötesinde; teknoloji, malzeme ve hizmet değişimi yapılan ilişkilerdir.” [4]

Badger ve Mulligan ise stratejik iş birliklerini uzun süreli ilişkiler için tercih etmiş ve “Üyelerin ortak hedefleri için kullanılan, birbiri ile yakın ilişkisi olamayan organizasyonlar arasındaki uzun süreli ortaklıktır.” olarak tanımlanmaktadır. [5]

Sillars and Kangari’de ise iş birlikleri risk açısından ele alınmıştır: “İşbirlikleri riskin ortak olarak paylaşıldığı ortak iş hedeflerine ulaşmak için kurulan stratejik ortaklıklardır” [6]

“Stratejik birlik, işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel adı olmaktadır.” [7]

“Stratejik iş birliği, fayda sağlayacak belirli stratejik hedefleri gerçekleştirmek amacıyla, iki veya daha fazla organizasyonun biraraya gelmesidir.” [8]

“Stratejik iş birliği, organizasyonlar arasında riskin paylaşıldığı, güçlerin birleştirildiği veya karşılıklı yararlar için fonksiyonların entegre edildiği iş ilişkisidir.” [9]

Yukarda verilen tanımların her biri kendi içinde stratejik iş birliği için kabul edilebilir ölçüde bir fikir verse de, kurulan ortaklığın kısa veya uzun vadeli olması, ortaklık için gereken yatırım, rakip(yatay) veya müşteri-tedarikçi(düşey) ilişkisi içeren firmalar arasında yapılabilmesi, risk paylaşımı-kaynak birleştirme-stratejik yardım üçgeni noktalarının hepsini kapsayan bir tanım yoktur. Tezin bundan sonraki bölümlerinde *Ömer Esener’in* [10] yaptığı ve diğerlerine oranla daha kapsamlı olduğunu düşündüğümüz şu tanım kullanılacaktır:

“Stratejik ortaklıkta teknolojiler, kaynaklar, beceriler ve ürünler karşılıklı yarar sağlayacak şekilde biraraya getirilir, karşılıklı değiştirilir veya entegre edilir. Stratejik ortaklar bağımsız kalmak üzere bazı amaçlar üzerinde anlaşır, verilmiş görevlerin yerine getirilmesini gözlerler ve birbirine teknoloji, malzeme ve hizmet gibi stratejik konularda ortaklık süresince katkıda bulunurlar.”

2.3 Stratejik İş Birliği Türleri

Stratejik iş birlikleri için ulaşılabilen kaynaklarda çeşitli sınıflamalara rastlanmıştır. Bu sınıflamalar kaynak girdisi açısından, kontrol açısından, tarafların paylarının büyüklüğü açısından, taraflar arasındaki ilişki açısından ele alınmıştır.

□ Kaynak girdisi açısından:

Bu sistemde iş birlikleri kaynakların iş birliği bünyesinde ne kadar kaldığı ve kaynakların büyüklüğü ile bağlantılı olarak bir ayırım yapılmıştır. [6]

- Kaynak birleştirme (*Ad Hoc pool*)
- Konsorsiyum
- Kısa süreli ortak girişim (*joint venture*)
- Uzun süreli ortak girişim (*joint venture*)

□ Kontrol açısından:

Bu sınıflamada iş birliği süresince kontrolün nasıl paylaşıldığı, nelerden sorumlu olduğu ve buna bağlı olarak nasıl sözleşmeler yaptığı konusuna eğilmiştir. [11]

- Resmi olmayan iş birliği
- Eşitlik iş birliği
- Şebeke (*network*)

□ Tarafların paylarının büyüklüğü açısından:

Tarafların paylarının büyüklüğü açısından bir sınıflama ise şu şekildedir: [4]

- Küçük ortak iş birliği (*Minority Equity Alliances*)
- Ortak girişim (*Joint Ventures*)
- Sözleşmesel birleşmeler
- Resmi olmayan anlaşmalar

□ Taraflar arasındaki ilişki açısından:

Taraflar arasındaki ilişkinin bütünleyici olup olmamasına göre yapılmış olan sınıflamadır. Bu yüklenici-altyüklenici arasındaki gibi bütünleyici olabilir (düşey

iş birlikleri) veya iki yüklenici arasındaki tamamlayıcı bir ilişki (yatay iş birliği) olabilir. [6]

- Düşey iş birlikleri
- Yatay iş birlikleri

Çeşitli kaynaklardan alınmış olan bu sınıflamalardan sonra stratejik iş birliği yapmak için 4 yöntem tespit edildi. Toplamda olabilecek tüm iş birliği şekilleri de bu sınıflandırmanın içinde değerlendirildi. Bu tezde bundan sonra kullanılacak iş birliği sınıfları ve bu sınıflara dahil olan iş birliği türleri aşağıda verildiği gibidir:

1) Denk iş birlikleri

- Ortak girişim (*Joint Venture*): Katılanların kaynak ve becerilerini birleştirerek mühendislik, danışmanlık, tedarik, yapım ve yönetim gibi hizmetleri vermek amacıyla iki veya daha fazla birbiriyle ilişkisi olmayan profesyonel varlığın sınırlı bir süre için kurduğu işsel iş birliğidir. [12]
- Küçük ortak iş birliği (*Minority Investment*): Firmalardan birinin gönüllü olarak diğer firmanın 50%'yi geçmemek kaydıyla önemli miktarda hissesini satın aldığı ve firmaların ortak aktivitelere girdiği ortaklık biçimidir. [4]
- *Partnering*: Her ortağın kaynak üretkenliğinin maksimuma çıkarılması yoluyla belirli iş amaçlarına ulaşmak için iki veya daha fazla organizasyonun yaptığı uzun süreli taahhüttür.[13]
- Konsorsiyum: İktisadi, mali bakımdan ortak tek bir projeyi gerçekleştirmek amacıyla kurulmuş ortaklıklardır. Konsorsiyumlar kaynak çıktısından fazla bir şey beklemeden ana firmaların kaynak girdilerini kullanan ilişki beklentileridir. Ortak girişimden farklı firmaların kendi üstlerine aldıkları işten kaynaklanan riske ve kara sahip olmalarıdır. İşin bütününün kar veya zarar getirmesi firmayı etkilemez. Maliyeye karşı firmalar ayrı ayrı sorumludur.

2) Sözleşmesel Birleşmeler

- **Tedarik Anlaşmaları:** Bir firmanın bir veya daha fazla firma ile denk olmayan şartlarda, kısa veya uzun süreli, yasal ve dikey anlaşmalardır.
- **Pazarlama Anlaşmaları:** Bir firmanın bir veya daha fazla firma ile denk olmayan şartlarda, kısa veya uzun süreli, yasal olarak yaptığı yeni pazarlara girme anlaşmalarıdır.
- **Araştırma geliştirme (AR-GE) Anlaşmaları:** Bir firmanın bir veya daha fazla firma ile denk olmayan şartlarda, kısa veya uzun süreli, yasal olarak yaptığı, imkanlarını birleştirme yoluyla teknolojisini ilerletme anlaşmalarıdır.
- **Lisans ve Franchise Anlaşmaları:** Bir firmanın bir veya daha fazla firmaya, denk olmayan şartlarda, kısa veya uzun süreli, yasal, ismini ve lisansını kullanma hakkını vererek, üretim yapma ve hizmet sunma imkanı sağlaması anlaşmalarıdır.
- **Teknik Eğitim Anlaşmaları:** Bir firmanın iş ilişkisinde bulunduğu firmalara karşılıklı yarar sağlamak amacıyla, denk olmayan şartlarda, yasal, kısa veya uzun süreli yaptığı eğitim anlaşmalarıdır.

3) Resmi olmayan anlaşmalar

- Bunlar bir oligopoliye dahil olan firmalar arasında belirli anlayış tarzlarını öngören anlaşmalardır. Kartel oluşturmaya veya tröstlere karşı olan yasalar bu tip anlaşmalar üzerinde, özellikle fiyatlama, promosyon, yönetim ve benzeri konulardaki anlaşmalarda engelleyici rol oynayabilir. [4]

4) Şebeke Organizasyonlar (*network'ler*)

- Şebeke organizasyonlar; birçok firmanın birbirine değişik stratejik ortaklıklarla bağlandığı çok firmalı iş birliği çeşididir. Kurulmuş ortaklıkların çeşitlerine göre taahhütler ve kontrol seviyeleri değişir. Şebeke organizasyonlar da konsorsiyumlar gibi bir çok firmanın katılımını gerektirdiği için endüstrinin bütünü üzerinde etkili olabilir. [11]

Stratejik iş birliği türlerini bu şekilde sınıfladığımızda firmaların iş birliği kurmaya karar verdikten sonra bu iş birliğinden ne beklediğini, ne nedenle kurduğunu açıkça ortaya koyması gereklidir. Bu şekilde hangi iş birliği çeşidinin kendisi için en uygun olan tür olduğuna karar vermesi mümkün olacaktır. Tezin bundan sonraki bölümünde stratejik iş birliklerinin kurulma sebepleri incelenecektir.

2.4 Stratejik İş Birliklerinin Kurulma Sebepleri:

Firmalar, dünyanın yeni gelişen yönelimleri, ekonomik faktörlerin yeni eğilimleri, ulaştırma ve iletişim teknolojilerinin çok hızlı gelişimleri ve küreselleşme sonucunda karşılarına çıkan problemleri aşabilmek amacıyla stratejik iş birliklerine yönelmişlerdir. Bu iş birliklerini kurmada firmaların her birinin kendine göre sebepleri ve ortaklıktan beklediği faydalar vardır. Firmaların stratejik iş birliği kurmasının temel 10 gerekçesini *M. Cauley De La Sierra*[10] şöyle sıralamıştır:

1. Global pazar yetenekleri oluşturmak
2. Giderek artan teknoloji ve araştırma-geliştirme ile baş edebilmek
3. Rekabetçi tehlikelerin önüne geçebilmek
4. Yaratıcılığı ve ürün geliştirmeyi hızlandırmak
5. Teknolojilerin ve pazarların entegrasyonu ile baş edebilmek
6. Dünya çapında yetenekler geliştirmek

7. Global standartlar tesis etmek
8. Gelişmekte olan pazarların ve bölgesel ticaret bloklarının engellerini aşmak
9. İşi bırakma maliyetini düşürmek
10. Global iş düzenindeki çevre konularının yarattığı avantajlardan yararlanmak

Ömer Esener'in[10] yaklaşımına göre stratejik iş birliklerini kaçınılmaz kılan esas faktörler başlıca birkaç noktada birleşir:

- (a) Kalitenin standart hale gelmesi
- (b) Müşteri zevklerinin çabuk değişmesi
- (c) Ürün ömrünün kısalmış olması
- (d) AR-GE masraflarının yükselmiş olması
- (e) Bazı yaratıcı şirketlerin sürekli olarak ürün yaratmaktan prim sağlamaları

Ancak bu tezde, stratejik iş birliklerinin yeni dünya endüstriyel döneminde bu kadar popüler olması iki ana başlık altında toplanarak sınıflamıştır: firma dışı faktörler ve firma içi faktörler. [14]

Firma Dışı Faktörler:

a) Yoğun uluslararası rekabet: Son yıllarda çok uluslu şirketlerin çoğu ürünlerini ve hizmetlerini pazarlamada sert rekabetle karşılaştılar. Görünüşte bu yoğun rekabet ortamı firmalar arası herhangi bir iş birliğine imkan veremez gibi görünüyor. Buna rağmen son yıllarda firmalar arasında iş birliği çok artmıştır. Uluslararası alanda rekabet gücünü yükseltmek amacıyla bütün firmalar rakipleriyle iş birlikleri aramak yolunu seçmişlerdir, çünkü gelişen küresel pazarda tek başına ayakta kalabilmek çok zorlaşmıştır.

b) Teknolojik gelişmeler: Günümüzde, teknolojik gelişmelerin seviyesi ve ilerleme hızı, çok uluslu şirketleri eldeki bilgileri paylaşma ve birbirinin eforlarını tamamlama amacıyla araştırma ve geliştirme ortakları bulmaya

zorlamaktadır. Teknolojik değişmeler bu tip firmaları ihtiyaç duydukları ölçek ekonomisine ulaşmak ve araştırma masraflarını paylaşmak için yeni yönelimlere sokmaktadır. Bu tip araştırma geliştirme fonksiyonlarının en ileri olduğu endüstriler, elektronik, biyoteknoloji, yeni maddeler ve yeni enerji kaynakları ve bu ilerlemelere ulaşmak için yapılan çalışmaların en önemli kalemi ise maliyettir. Pazarında lider olan uluslararası bir firma için bile bu geliştirme maliyetleri can sıkıcı ve riskli bir hale gelebilir. Örneğin, Fransa'nın *Aerospatiale*, Almanya'nın *Messerschmitt-Bolkow-Blohm G.m.b.H.*, İngiltere'nin *Aerospace* ve İspanya'nın *Construccionnes Aeronauticas S.A.* firmaları, dev Amerikan uçak üreticisi *Boeing* ile rekabet edebilmek ve bir uçağın geliştirilmesi, dizaynı ve üretim süreci sırasındaki inanılmaz büyüklükteki maliyetleri karşılayabilmek amacıyla *Airbus* uçak serisini üretmek için bir konsorsiyum kurmuşlardır. Teknolojik iş birlikleri kurmak için bir başka sebep de bir ürün veya üretim süreci geliştirmek için gerekli olan teknolojik yetkinliğin tek bir firma tarafından sağlanamayacak kadar yüksek olmasıdır. Örneğin *Toshiba*, kendi üretim süreçlerinde kullanmak için ihtiyaç duyduğu yarı-iletkenleri geliştirecek teknolojiye sahip olmadığı için bu konuda pazar lideri durumunda bulunan *Intel*, *LSI Logic Corporation*, *Motorola*, *Zilog*, *SGS Microelectronica* ve *Siemens* firmalarıyla stratejik teknoloji iş birlikleri kurmuştur.

- c) Küreselleşme: Küresel şirket faaliyetleri gitgide önem kazanmaktadır. Bugün, küresel endüstri, özellikle de yüksek teknoloji alanları, firmaları çok sofistike ürünlerin en önemli kısımlarını üretmeye ve araştırma ve geliştirme çalışmalarına hız vermeye zorluyor. Sonrasında bu çalışmaların ve süreçlerin sonucu olan standartlaşmış ürünlerin küresel pazara çıkartılması gerekir.

Firma İçi Faktörler:

A. Firmaların orta ölçekli motivasyonları

a) **Kaynak Birleştirme (*Resource Pooling*)**: Ortakların ortak bir projeyi başarıya ulaştırmak amacıyla sermaye, bilgi veya elemanlarını biraraya getirmesidir. Bir firma bu şekilde amacına ve başarıya daha etkin ve verimli ulaşabilir. Örneğin bir teknolojik keşif yukarıda anlatılmış olan *Toshiba* örneğindeki gibi bir firmanın teknolojik kapasitesinin üstünde olabilir. Firmalar bu tip iş birlikleri kurma yoluyla araştırma, üretim ve pazarlama alanlarında ölçeksel avantajlar elde edebilirler. Kaynakları birleştirme, lisans verme, yönetim/pazarlama hizmet anlaşmaları, araştırma ortaklıkları, keşif için yapılmış olan iş birliği anlaşmaları, geliştirme ve yan üretim anlaşmaları ve joint venture ortaklıklarında sıkça kullanılan bir motivasyondur.

b) **Risk ve maliyet paylaşımı**: firmalar yatırımları paylaşma yoluyla altına girdikleri yükümlülükleri ve riskleri hafifletmek isterler. Uluslararası bir firma dahi büyük bir projenin masraflarını bir ortakla paylaşmak ister. *General Motors* ve *Toyota* firmalarının yeni dizayn bir araba üretmek için kurdukları joint venture buna bir örnek olarak gösterilebilir. Diğer yandan yeni bir buluş yaptığını düşünen bir firma da seri üretime başlamadan önce yaptığı buluşun ekonomik ve süreçsel olarak tatminkar olduğundan emin olmak için bu buluşunu bir ortakla paylaşmak ve riskleri azaltmak isteyebilir. Japon *Matsushita* firmasının ilk VHS formatında çalışan videoyu yaptıktan sonra bu buluşunu diğer teknoloji firmalarıyla paylaşması gibi...

B. Firmaların uzun ölçekli motivasyonları

Elbette ki firmaları stratejik iş birlikleri kurmaya iten uzun vadeli sebepler daha yüksek satışlar, karlılık, ölçek ekonomisine ulaşmak, yeni ürün, süreç ve

hizmet bilgileri kazanmak, girilemeyen pazarlardaki ticaret kısıtlamalarını aşmak ve yeni pazarlara genişlemektir. Doğal olarak bir ortaklıktan her firmanın eşit oranda kazanç sağlamasını beklemek doğru olmaz. Her firmanın katılımı oranında kazanç elde etmesini ummak daha akılcıdır. Ancak bir ortaklığın devam edebilmesi ve başarıyla sonuçlanabilmesi için beklentilerin baştan iyi saptanması ve ortaklığa katılan her firmanın bu gerçekçi hedefler baz alındığında kazançlı çıkması gereklidir.

Firmaların stratejik iş birliklerine yöneleme sebeplerinin firma içi ve firma dışı olmak üzere iki ana sınıf altında incelenmiştir, ancak bu faktörlerin birleştiği ve firmaların uzun vadeli stratejilerini etkilediği motivasyonlar da var. Bu motivasyonları firmayı stratejik iş birliğine taşıyan yol sınıflaması altında incelemek gerekir.

- **Pazar genişletme:** Birleşen firmalar yaptıkları bu anlaşmadan her ikisi de faydalanabilmek amacıyla pazarlarını genişletmek ve geliştirmek isterler. Dış ve zorlu pazarlara girmeye çalışırken, uluslararası firmalar birlikte çalışarak karşılaşılabilecekleri engelleri -ticaret kotaları ve diğer sınırlamalar- birlikte aşmak isterler. Örneğin Japon pazarı yabancı tütün firmaları için çok zor girilebilecek bir pazardır. Ancak yılda 300 milyar sigara tüketen 30 milyon sigara içicisiyle de hem Amerikalı hem de diğer yabancı sigara üreticileri için oldukça cazip bir pazardır. Amerikan sigara üreticileri bu pazara girebilmek için birarada davranarak kendi hükümetlerine baskı yapmış, Amerikan hükümeti de Japon hükümetinden daha liberal bir politika izleyerek ticaret sınırlamalarının hafifletilmesini istemişlerdir.
- **Araştırma ve Geliştirme Ortaklığı:** Artık çok uluslu şirketleri, özellikle de yüksek teknoloji gerektiren endüstrilerde, birbirleriyle ortak araştırma ve geliştirme aktivitelerine katılmış bulmak doğal hale geldi. Şu anda kurulmuş olan tüm ortaklıklar içinde en büyük sayısal rakam araştırma geliştirme ortaklıklarına aittir. Mesela *Toshiba* firması, yarı iletkenler üzerine Japon olmayan bir çok firmayla stratejik iş birlikleri kurmuştur.

Toshiba bunun karşılığında *Siemens*'e *RAM (Random Access Memory)* teknolojisini vermiş ve iki firma daha sonra bir takım entegre devrelerin araştırılıp geliştirilmesi için yeni bir ortaklığa daha girmişlerdir. Aynı şekilde Güney Koreli yarı iletken ve iletişim firması *Samsung*, *Micron Technology* firmasıyla *VLSI (Very Large Scale Integrated)* devre teknolojisini birlikte araştırmak için ortaklık kurmuştur. Bu ortaklığa daha sonra pazarın bu alandaki dev Amerikan firması *Intel* de katılmıştır.

- **Uluslararası Üretim Paylaşma:** Bu da çok uluslu şirketler tarafından sıkça kullanılan bir stratejidir ve bir ürünün değişik elemanlarının ayrı ülkelerde yapılmasını içerir. Eğer bir ürünün yapım sürecini ikiye ayırırsak – (1) karmaşık parçaların üretimi (2) işleme ve montaj- bu iki ana bölüm ayrı fabrikalarda hatta ayrı ülkelerde yapılabilir. Örneğin, *Mitsubishi* ve *Hyundai* firmaları, en lüks sedan arabalarını ortak yapma kararı almışlardır. Bu anlaşmaya göre, *Hyundai* arabanın gövde parçalarını, *Mitsubishi* ise motor ve birleştirme bloklarını yapacaktır. Benzer şekilde *Ford*, *Mazda* ve *Kia* yarı-kompak sınıfta bir arabayı beraber yapma kararı almıştır. Firmaların bu ortaklıktaki amaçlarına gelince, *Ford*, arabayı Amerikan pazarında yarı-kompak sınıftaki rekabet gücünü artırmak amacıyla, *Mazda* ise Japon pazarındaki bu sınıfta *Toyota* ve *Nissan*'ın üstünlüğüne son vermek amacıyla istemiştir. Bu tip üretimi paylaşma anlaşmaları endüstrinin ve içindeki rekabetin yapısını önemli ölçüde etkiler.
- **Değiş Tokuş Anlaşmaları:** Bu tip ortaklıklarda malın satıcısı malının karşılığının gene mal şeklinde ödenmesini kabul eder. Satıcı şirket kendisine gönderilen malları kendisi pazarlamak yerine, bu malların satışı için başka bir firmayla ortaklığa gidebilir. Yani kendi uzmanlığı dışındaki bir alanda değiş tokuş anlaşması yapan şirket bir pazarlama firmasıyla da gelen malları satabilmek amacıyla anlaşır. Örneğin, *PepsiCo* şirketi eski Sovyetler Birliği'ne yaptığı ihracatın karşılığını Rus votkası olarak alıyordu. Votkayı kendi başına satmaktansa, *PepsiCo*

şirketi alkollü içki ihracatı yapma yetkisine sahip olan *Monsieur Henri Wines Ltd.* firmasıyla bir ortaklığa gitmiştir. [14]

2.5 Stratejik İş birliklerinin Avantaj ve Dezavantajları

Stratejik iş birlikleri katılımcı firmalara çeşitli avantaj ve dezavantajlar getirmektedirler. Bu bölümde inceleyeceğimiz bu özellikler kurulan iş birliğinin türüne göre değişiklikler gösterir. Tüm iş birliği türlerinde bu özelliklerin tümünün yer alması beklenilemez. Genel avantaj ve dezavantajlar aşağıda verilecektir.

Speakman ve Celly [3] stratejik iş birliklerinin kazançlarını ve maliyetlerini aşağıdaki tablo2.1deki gibi özetlemiştir:

Tablo 2.1 Stratejik iş birliklerinin kazançları ve maliyetleri

Rekabetset	İlişkisel	Firma içi
Kazançlar		
Pazara giriş	Belirsizliklerin azalması	Kaynak esnekliği
1.Yasal ticaret sınırlamaları	Ortak bilgi sistemleri oluşumu	Artan karlılık
2.Rekabetin engellenmesi	İşbirliği ruhu oluşumu	Kaynakların etkin kullanımı
Teknolojik uzmanlık	İletişim kolaylığı	
Kaynaklara ulaşım	Ortak sorun çözme	
Ekopolitik avantajlar		
1.Rakiplerinin girişinin engellenmesi		
2.Kamu kuruluşları ile ilişki		
Rekabet baskısına daha hızlı cevap		
İş aktivitelerinin derinleşip gelişmesi		
Risk paylaşımı		
Maliyetler		
Ortaklığın fırsat maliyeti	Bağımlılık oluşumu	Personel Eğitimi
Uzun süreli bir ilişkiye bağlanma	Otorite kaybı	Personelin fırsat maliyeti
Diğer çıkış sınırlamaları	Birleşme maliyetleri	
Firmalar arası transfer maliyeti	Esneklik kaybı	
Hizmet ve ürün kontrolünün kaybı		

Stratejik iş birliklerinin ortaklara getirdiği faydalar üç ana başlık altında incelenecektir. (1)Firma içi avantajlar, (2)Rekabetsele avantajlar ve (3)İş birliğı avantajları.

Firma içi avantajlar arasında, risk paylaşımı, yeni kaynaklara ulaşma, ölçek ekonomisine ulaşma, daha iyi iletişim ve üretim teknikleri öğrenme ve çalışan dolaşımını azaltma sayılabilir.

Daha önce stratejik iş birliklerinin kurulma sebepleri anlatılırken yukarıda değindiğimiz firma içi avantajlardan bahsedilmiştir. Elbette ki başarılı bir ortaklıkta kurulma sebeplerinin avantajlara dönüşmesi beklenmelidir. Ancak yine de bu avantajlardan kısaca bahsetmek gerekirse;

Risk paylaşımı: firmalar tek bir firmanın altına giremeyeceğı kadar büyük yükümlölüklerin olduğı bir proje veya pazara girerken, bu riskleri ortak göğüslemek amacıyla ortaklıklar kurarlar. Başarılı ortaklıklarda riskin paylaşılmış olması karşılıklı güven yaratması ve ortakların birbirleriyle arasında bir sinerji yaratması bakımından vazgeçilmezdir.

Yeni kaynaklara ulaşma: firmaların yalnızca özkaynaklarıyla altından kalkamadığı ve birçok değışik alanda desteğı ihtiyacı duyduğu –pazarlama, üretim, hizmet veya teknoloji- ortaklıklarda gözlenir. İki firma kaynaklarını birleştirir ki bu kaynaklar teknoloji, personel veya sermaye olabilir ve karşılıklı yarar sağlarlar.

Ölçek ekonomisine ulaşma: bir firmanın önce teknoloji ve know-how ortaklıklarıyla bilgi ve üretim süreci tekniklerini geliştirip standart ve yüksek kaliteli bir ürün oluşturup daha sonra uluslararası ortaklıklar kurarak yeni pazarlara girmesi ve tüm küresel pazardaki ihtiyaçları karşılarken üretim maliyetlerini çok yüksek miktarda üretim sayesinde düşürmesi demektir. Örneğın *Procter & Gamble* firması bir kez kullanıldıktan sonra atılan çocuk bezini ürettiğinde, bu yeni ürün hem üretim maliyetinin yüksek oluşu hem de yalnızca tek kullanımlık olduğı için ekonomik olarak kabul edilebilir görünmüyordu. Firma önce teknoloji ve know-how'ını

artırarak ürünü geliştirdi ve standart hale getirdi. Artık ürünün çocuklar için daha hijyenik olduğu kesindi. Daha sonra bu standart ürün, her ülkede stratejik pazarlama ortakları bulunarak standart promosyon kampanyaları ile tanıtıldı. Tüm dünyada kabul gören ürün çok miktarda üretilmeye başlanıp standartlarında değişme olmayınca büyük miktarda maliyet düşüşü meydana geldi ve firma ölçek ekonomisinden faydalanmaya başladı. Firma, pazara ilk giren ve keşifi yapan olduğu için, teknolojisini uygulamaya koyan diğer firmalar, pazarda onun arkasında kaldı, üstüne üstlük firma pazarlama anlaşması yaptığı ortaklarıyla üretim ortaklıkları ve ortak girişimler de kurarak genişleme imkanı gördüğü pazarlardaki rekabet seviyesini daha da üstlere çekti.

Daha iyi iletişim ve üretim tekniklerini öğrenme, firmaların dış pazarlara ulaşabilme ve ürün geliştirme amacıyla girdiği ortaklıklarda ortağından öğrendiği bilgi ve know-how ve buna bağlı olarak geliştirdiği süreç ve iletişim gelişmeleridir. Her şirketin kendi iş yapma metotları ve süreç sistemleri olduğu için birbirleriyle stratejik iş birlikleri yoluyla etkileşime giren firmaların karşılıklı bilgi alışverişinde bulunmaları ve birbirlerinden görerek öğrenmeleri doğaldır. Uyumlu ve ideal stratejik iş birlikleri de firmaların kaynakları ve bilgi sistemleri de diğerinin ulaşımına açık olduğundan firmaların etkileşim yoluyla tekniklerini ilerletmeleri ortaklığın beklenen avantajlarından biridir.

Çalışan dolaşımını azaltma, stratejik ortaklığa giren şirketlerin bu ortaklığı kurarken hesaplamadığı ve girme sebeplerinden birini oluşturmayan beklenmedik bir avantajdır. Ortaklık kurulduktan sonra firmanın yeni iş sahalarına girmesi, firma çalışanlarının işlerini daha iyi yapabilmek için daha çok kaynağa sahip olması, firmanın ortaklığın getirdiği faydaları çalışanlar için rasyonel fırsatlara dönüştürmesi stratejik ortaklığa giren firmalara bu avantajı sağlar.

Yukarda bahsedilenlerin çoğu kısa vadede ortaklar için önemli avantajlar sağlasa da stratejik iş birliklerinin ortaklara uzun vadede sağladığı en temel iki firma içi avantaj maliyetlerin aşağıya çekilmesi ve ürün ve hizmetin kalitesinin iyileştirilmesidir.

Maliyetlerin aşağıya çekilmesi, Ölçek ekonomisi nedeniyle ürün maliyetleri düşürülebilecektir. Maliyet yapısında yer alan faktörlerden düşük maliyetli olan esas ortağın ülkesinde, diğerleri maliyetin düşük olduğu ülkede üretilecektir. Yüksek teknoloji, iletişim ve ulaşım tekniklerindeki gelişmeler sayesinde, firmalar stratejik iş birlikleri ile ölçek ekonomisinden yararlanabilirler. Girilecek pazarların komşu ülkelerde olması da gerekmemektedir. Uzak pazarlara ulaşmak eskisi kadar maliyetli değildir ve daha az zamanda mümkün olmaktadır. El emeği ve doğal kaynaklar nedeniyle bir ülkenin ucuz maliyet sağlaması o ülkenin tüm küresel ortaklık için tek üretim merkezi haline geleceği anlamına gelmez. Maliyetleri biraz daha yüksek olan bir ülke, pazarlara coğrafi yakınlık veya özel ilişkileri nedeniyle bir diğer üretim merkezi haline gelebilir. Nitekim bildiğimiz bir çok markaların birden fazla ülkede üretilmekte oluşu da bunu kanıtlamaktadır. Küresel şirketlerin üretim, dağıtım ve diğer faaliyet yerlerini kolaylıkla değiştirebilmeleri maliyet değişikliklerine karşı duyarlı ve esnek hareket olanağı verdiği gibi, faaliyette bulundukları veya bulunmayı düşündükleri ülkelerin kamu makamlarıyla kendilerine ürün ve hizmet verebilecek şirketlerle, işçilerle ve onları temsil eden sendikalarla olan pazarlık güçlerini de artırmaktadır. [10]

Ürün ve hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesi, küresel ortaklıklar az sayıda standartlaşmış ürünler üzerine yoğunlaştıklarında, az sayıdaki ürünü en iyi kalitede üretmeye özen göstereceklerdir. Çok uluslu şirketlerin çok sayıda ve her ülkeye göre özellik gösteren ürünlerinin kalitesini iyileştirmek zorunda olmalarına karşılık, küresel şirketler böyle önemli bir avantaja sahiptirler. Stratejik iş birlikleri yoluyla ürün ve hizmet kalitesindeki iyileştirmeler ihracat yapan ve hizmet veren diğer firmalara da yarar sağlayacaktır. [10]

Rekabetsele avantajlar arasında endüstrinin normal gelişimine müdahale edebilmek, rakiplerin stratejik hareketlerini önceden tahmin edebilmek ve cevap verebilmek, bir pazara kısa zamanda girebilmek ve endüstrinin küreselleşmesi durumunda pazara hemen cevap verebilmek bulunur.

Tüm bu avantajları ayrı ayrı incelemeye gerek yoktur, çünkü genel olarak avantajların tümü, hepsi stratejik iş birliği kurmuş şirketlerin piyasayı domine etmesi

ve artan rekabet güçlerini piyasayı kontrol etmek için kullanmaları üzerine kuruludur. Örnek olarak *Procter and Gamble* firmasının *Eczacıbaşı* ile joint venture ortaklığı olan hijyenik kağıt endüstrisinde, teknoloji ve know-how'ını ortaya koyan *Procter and Gamble* firması, *Eczacıbaşı* ile bu piyasaya ilk giren şirket olduğu için Türkiye pazarındaki rekabet gücünü elinde bulundurmaktadır. Firma elindeki teknolojik gelişmelerin tamamını piyasaya yansıtmamakta, rakip şirketlerden herhangi birinin bu teknolojiye ulaştığını öğrendiğinde pazarın isteklerine ve rekabete çok hızlı cevap vererek bu teknolojiyi de pazara ilk süren olmaktadır.

Daha ileriye giderek bazı rakiplerin başka ülke pazarlarına girmesini önlemek için seçilmiş bazı ülkelerde ve özellikle o şirketin genel merkezinin bulunduğu veya en güçlü olduğu ülkenin pazarında rekabet yoğunlaştırılarak rakibin dikkati ve gücü başka yerlere çekilebilmektedir. [10]

İşbirliği avantajları içinde taraflar arasında sinerji oluşması, teknoloji transferleri sayesinde oluşan bilgi birikimi, yeni iş sahalarına atlama ve uluslararası genişleme sayılabilir.

Stratejik iş birliği kurmuş şirketler arasında ilk iletişim safhasından sonra oluşmaya başlayan güven duygusu ortaklık belirli başarılar ve her iki firma için kazanç sağlamaya başladıktan sonra belirli bir ortaklık ruhu doğurmaya başlar ve ortak olan firmalar arasında rekabetçi ve verimliliği düşüren şüpheli yaklaşımlar kaybolur. İki firmanın birlikte iş yapmaktan tatminkar olmaya başladığı ve gerçek ortaklık ruhunun doğduğu bu duruma sinerji denir ve her iki firma için etkinlik ve verimliliğin artmasını sağlar.

Teknoloji transferleri, teknolojik stratejik iş birlikleri ile karıştırılmamalıdır. Teknolojik stratejik iş birlikleri iki veya daha çok firmanın tek başlarına araştırma yapmak için teknolojik imkanlarının ya da finans kaynaklarının yeterli olmadığı durumlarda bir keşif yapmak veya teknolojik ilerlemeye ulaşmak için kurdukları ortaklıklardır. Teknoloji transferleri ise başka bir nedenle ortaklık kurmuş iki veya daha çok firmanın ortaklık anlayışı içerisinde birbirlerinde olmayan teknolojiler için gerekli olan bilgi ve know-how'ı diğerine de transfer etmesidir.

Kurulan iş birliğinde eğer tam olarak düşey veya yatay bir ilişki yoksa ortaklardan biri, diğeri ile ortaklık kurma yoluyla yeni iş sahalarına atılma amacını taşıyor demektir. Elbette ki bu durum rekabeti oluşturacak yaklaşımlardan uzak olmalıdır. Örneğin bir firmanın kendi ülke sınırları içinde yeni bir iş sahasına girme amacıyla yurt dışından çok uluslu bir şirket ile anlaşarak know-how, teknoloji, sermaye, bilgi ve personel transferi yapması ve böylece firmanın sınırlarını genişletmesi mümkündür.

Uluslararası genişleme de stratejik ortaklığa girmiş şirketlerin birbirlerinin faaliyet alanına girmemek şartıyla diğer pazarlarda ürünlerini pazarlama şansını elde etmeleridir.

Bunlardan başka strateji ortaklıklar kurmanın müşteriler için de avantajları vardır. Müşterilerin, ürünün her ülkede satıldığını, satış sonrası hizmetlerinin sağlandığını ve ürünün dünya markası olduğunu anlamaları onları bu avantajları taşımayan ürünlerden bu ürünlere doğru kaydıracaktır. Türkiye içerisinde *ATM* kartlarının ve Türkiye dışında *VISA*, *MasterCard* ve *American Express* gibi kartların yaygınlaşması bu şekilde olmuştur. [10]

Son olarak da dış ülkelerde iş yaparken stratejik ortaklar bulmak, ödemelerin yapılması, o ülkenin kanunlarının ve mevzuatının daha iyi bilinmesi, kültürel farklılıkların kompanse edilebilmesi ve ülkenin iklim, işçilerin çalışma alışkanlıkları gibi ülkeden ülkeye farklılıklar gösteren değişkenlerini kontrol altında tutabilme açısından önem taşır. Yani stratejik ortaklıklar her zaman firmaya güvence ve garanti getirir. Örneğin yurt dışında kendi başına iş yapan müteahhitlerimizin ve ihracatçılarımızın endişelerinden biri ödemelerin hiç veya zamanında yapılmaması riskidir. İnşaat şirketlerimizin yıllar önce Libya'dan alacakları hala ödenmemiş ve o ülkeye Türk başbakanının gitmesi dahi durumu değiştirmemiştir. Alacaklarını yıllardır tahsil edememiş olan ve edebilecekleri de belirsiz olan şirketlerimiz bazı Alman veya Fransız şirketleriyle stratejik iş birlikleri yoluyla iş yapmış olsalardı böyle bir sorunları olmayacaktı. Stratejik iş birlikleri ile iş yapmak aynı zamanda bir

güvencedir. Onların alacaklarını nasıl garanti altına aldıklarını, nasıl takip ve tahsil ettiklerini öğrenmek dahi o ortaklara verilen kar payını haklı çıkarır. [10]

Stratejik iş birliği kurmanın bir firmaya getireceği dezavantajlar ve başarısızlıkla sonuçlanan bir stratejik iş birliği anlaşmasının sonuçları *Culpan ve Kostelac'm*[14] kurduğu yapı üzerinden incelenecektir. *McKinsey & Company* ve *Coopers & Lybrand* firmaları tarafından yürütülmüş bir araştırmaya göre kurulan stratejik iş birliklerinden 70%'i ya başarısız olarak ayrılma yoluna gitmişler ya da beklenenden daha az olumlu sonuçlar elde edebilmişlerdir. Başarılı bir stratejik iş birliği kurmanın önündeki en büyük engel uygun bir partner bulmanın zorluğudur. Ortaklıkların başarıya ulaşabilmesi için tarafların görev ve sorumluluklarını iyice belirlemesi ve çizdikleri hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri doğru olarak seçebilmesi gereklidir. Bunun için kaynakların, yönetsel yeteneklerin ve diğer firma özelliklerinin stratejik bir uygunluk içinde olması gerekir. Bir başka sonuçsa ortaklıkların ürün, market ve teknoloji seviyelerinin birbirine yakın olmasının ortaklığın başarısını olumlu yolda etkilediğidir.

Doğal olarak bir ortak bulundurmak firma üzerindeki kontrolü ve karar verme mekanizmalarını olumsuz yönde etkiler ve daha karmaşık bir yapıya sokar. Birincisi ortaklık sırasında çıkan sorunlar ortak bir yönetim kurulunca ele alınır. Elbette ki, bu yönetim kurulu üyeleri birçok farklı şirketten biraraya gelerek oluştuğu için önceliklerde, eğilimlerde, kültürde ve değerlerde farklılıklar olması kaçınılmazdır. Sonuç olarak karışıklıklar, boşa zaman harcamalar, sertlikler olabilir ve bunların hepsi de alınması gereken kararların gecikmesine neden olur.

Başarılı bir stratejik iş birliği kurmak için ortaklık sınırları dışında kalan patent, ürün ve bilginin de korunması gerekmektedir. Örneğin *Coca-Cola* firması dünyada üretim ve pazarlama konusunda en fazla stratejik ortaklığa sahip olan firmalardan biri olmasına rağmen orijinal formülünü açıklamamıştır. Bunun içinde ortaklık sınırlarının iyice çizilmesi, görev ve sorumluluk paylaşımının yapılması ve ortak kullanılacak kaynak , teknoloji ve know-how'ın net bir şekilde belirlenmesi gereklidir. *Killing'e* göre bir ortaklığın başarılı olabilmesi için ortakların katkılarının birbirine yakın, karar verme mekanizması içindeki paylarının da eşit olması

gerekmektedir. *Harrigan*'sa ortaklıkların en başarılı şekillerinin ortak kültür ve büyüklüğe sahip firmalar arasında olduğunu söyler.

Eğer ortakların büyüklükleri birbirleriyle orantılı değilse, büyük firmadaki herhangi bir strateji değişikliğinin küçük firmayı vurması ve karar verme mekanizmasını kaybettirmesi kaçınılmazdır.

Buna benzer sorunlar, kaynakların orantılı ölçülerde kullanıma sunulmaması ve bilgi ve teknolojinin iki ortak tarafından aynı oranda paylaşılmamasından da doğabilir.

Stratejik iş birliklerinin karşısına çıkan bir diğer sorun da anti-tröst düzenlemeleridir. Anti-tröst problemleri rekabeti korumak isteyen hükümet düzenlemeleri sebebiyle ortaya çıkar. Amerika gibi rekabete çok önem veren ülkeler, bir takım endüstrilerde birleşmeleri ve tekelleşmeleri engellemek amacıyla bu tip yasal düzenlemelere gitmişlerdir. Türkiye'de de cep telefonu şebekeleri ile başlayan bu düzenlemeler Rekabet Kurulu'nun kurulmasıyla beraber artabilir. Anti-tröst yasalarını dikkate almadan yapılmaya çalışılan bir ortaklık veya anlaşma, firma kaynaklarının boşa kullanılmasına, pazardaki rekabetin kaybına ve masraflı kamu davalarına yol açabilir.

Diğer beklenmedik problemlere örnek olarak bir araştırma geliştirme ortaklığında bulunan teknoloji ve elde edilen know-how'ın kime ait olduğu, patent hakları, geliştirilen ürünün hangi firmanın işine daha çok yarayacak spesifikasyonlar da üretileceği ve değiş tokuş anlaşmalarında malların geç veya hasarlı gelmesi verilebilir.

BÖLÜM 3

İNŞAAT SEKTÖRÜNDE STRATEJİK İŞ BİRLİKLERİ : PARTNERİNG

Bu bölümde öncelikle inşaat sektörünün özelliklerine ve bu sektördeki stratejik iş birlikleri ve bunların kurulma neden ve avantajları incelendikten sonra bir stratejik iş birliği türü olan partnering incelenecektir. Diğer stratejik iş birliği türleri arasından partnering'in yaklaşımını seçmemizin bir kaç sebebi vardır. Bunların başında partnering'in diğer türlere oranla yeni yönetsel yaklaşımlara daha fazla olanak tanınması vardır. Bu yaklaşımlar içinde toplam kalite yönetimi (*TQM*), şirketler arası karşılaştırma (*Bechmarking*), öğrenen organizasyonlar (*Learning Organizations*) ve diğerleri yer almaktadır. Bunun dışında partnering'in diğer stratejik iş birliği türlerine göre avantajları daha fazladır. Bütün bunların ötesinde Türk firmaları diğer türleri tanıyor ve uyguluyor olmasına karşın partnering'in yaklaşımı Türkiye'de tanınmamaktadır. Yurtdışında önemi anlaşılmış, bir çok uygulaması bulunan ve bir çok araştırma konusu olmuş olan partnering'in yaklaşımının özelliklerinin ortaya konması için bu tür tercih edilmiştir.

3.1 İnşaat Sektörünün Özellikleri

İnşaat sektörü, diğer sektörler ve onlar için oluşturulan modellere farklılık gösteren bir sektördür. İnşaat sektörünün en büyük özelliklerinden birisi talepte sürekliliğin olmamasıdır. Bundan dolayı bu sektörde yer alan inşaat firmalarının işleri alabilmeleri için iyi ilişkileri, stratejik düşünebilme yeteneklerine sahip olması gerekmektedir. Firmalar sürekli iş imkanına sahip olmadığı için bünyelerinde

bulundurdukları sürekli eleman sayısı sınırlıdır. Alt yüklenicilik de bu ihtiyaca cevap vermek için kurulmuştur.

Bir projenin gerçekleşmesi için birden fazla dikey ve yatay grubun biraraya gelmesi ve birlikte çalışması gerekmektedir. Bunlar arasında yükleniciler, altyükleniciler, tedarikçiler, mal sahipleri, tasarımcılar, mühendislik hizmetleri veren şirketler, kontroller ve kamu adına çalışanlar sayılabilir. Elbette ki, bu kadar çeşitli grubun, üstüne üstlük daha önce ortak bir projede de yer almamışlarsa tam anlamıyla uyumlu çalışmalarını beklemek doğru değildir. Mal sahibinin değişen istekleri, beklenmeyen riskler ve projenin yürütülmesi sırasında ortaya çıkabilecek anlaşmazlıklar kısa sürede çözülemezse mal sahibinin sermayesini, diğer grupların da makine olsun personel olsun kaynaklarını projeye bağımlı tutar ve maddi zarara yol açar.

İnşaat endüstrisinin diğer endüstrilerden en önemli farkı üretimin yapıldığı mekandır. İnşaat endüstrisinde üretim, doğrudan hava ve çevre koşullarından etkilenir. Üretim, diğer endüstrilerde tek bir mekanda yapılırken, inşaat endüstrisinde projeden projeye şantiye değişir ve gidilen yeni mekanın hava, çevre, işgücü ve kültür değişimlerine uyum göstermek gerekir. Bu aşamada makinelerin, diğer ekipmanların ve iş gücünün taşınması, eğer gidilen yer şehir dışındaysa su, yol ve elektrik gibi temel altyapıların dahi inşaat firmasınınca götürülmek zorunda olması, eğer şehir içindeyse gürültü ve görüntü kirliliğinin engellenmesi, malzemelerin korunması ve makinelerin yerleştirilmesi ve çalıştırılması gibi önemli sorunlar inşaat endüstrisinde yaşanmaktadır.

İnşaat endüstrisinde ürün çok uzun bir süreçten sonra bir defaya mahsus olmak üzere ortaya çıkmaktadır. Diğer endüstrilerde üretilen ürünler sürekli tekrar ettiği için belirli süreç iyileştirmelerinden sonra kaliteyi düzeltmek ve hatalardan ders almak imkanı vardır. Ancak inşaat endüstrisinde süreç bir bütündür ve yapılan hatalardan geri dönüş olmadığı gibi süreç sırasında yapılan ciddi hatalar da ürüne doğrudan etki eder. Bunun ötesinde bir projeyi tekrarlama imkanı olmadığı için süreçte yapılan hatalardan ders almak ancak bireysel olarak mümkündür.

Yukarda anlatıldığı üzere her proje kendine özgü olduğu için standartlaşmaya gitmek zordur ve bu sebepten de net başarı kriterleri –hem ürün hem de çalışanlar için– oluşturmak zordur. Bu yüzden çalışanların performans ölçümleri subjektif kriterlere dayandırılma yoluyla yapılır.

İnşaat sektöründe ortaya çıkan ürünün süreci gibi kullanımı da diğer sektör ürünlerine göre oldukça farklıdır. Yapıların ömrü çok uzundur ve bu ömrü en iyi koşullarda tamamlayabilecek biçimde dizayn edilmesi, yapılması ve bakım altında tutulması gerekir.

Proje büyük yatırımlar gerektiren bir üründür. Mal sahipleri buna karşılık olarak işi gerçekleştirecek yüklenici firmadan büyük teminatlar isterler. Bunun ötesinde yüklenici firma ihaleye girdiğinde bir teklif verir , diğer sektörlerde ise ürün fiyatlandırılır. Ödeme inşaat sektöründe iş yapıldıktan sonra yapılır, parayı alana kadar geçen sürede yüklenicinin sermayesi değer kaybeder. Yüklenici firma her iş aldığı anda belirli riskleri kabullenmiş olur. Ülkenin ekonomik koşulları ve diğer endüstriler inşaat sektörünü çok çabuk etkiler, bu da yüklenicilerin aldığı risklerin artması anlamına gelir.

3.2 İnşaat Sektöründe Stratejik İş Birlikleri

Diğer endüstrilerde olduğu gibi son yıllarda inşaat sektöründe de stratejik iş birliklerine sıkça rastlanmaktadır. Stratejik iş birliklerinin inşaat sektöründe de tercih edilmesinin nedenlerinin başında firmaların finansman sorunları gelmektedir. İnşaat sektöründe riskler çok büyük ve istenen teminatlar da çok yüksek olduğu için firmalar projede istenen yükümlülüklerin tamamını karşılamak ve bunu yaparken de riski paylaşmak için stratejik iş birliklerine yönelmektedir.

Bunun dışında inşaat sektöründeki stratejik iş birliklerinin artmasını sağlayan nedenlerin bir kısmı bir önceki bölümde anlatılan genel stratejik iş birliği nedenleri ile aynı, bir kısmı da yalnızca inşaat sektörüne ait özelleşmiş nedenlerdir.

İnşaat sektöründe stratejik iş birliklerinin kurulmasının sebebini araştıran *Badger ve Mulligan*, 30 firmaya uygulanan anketlerinin sonucunda şu bulguları elde etmişlerdir: [5]

Soru (1): Firmanız niçin iş birliği oluşturuyor?

Verilen cevaplar önem sırasına göre şöyle sıralanmıştır:

1. Teknolojiye ulaşmak
2. Riski paylaşmak
3. Güvenli finans
4. Yeni pazarlara girmek
5. Esas müşteriye hizmet
6. Rekabetteki yerini iyileştirmek
7. Yabancı devletlerin gerekliliklerini gerçekleştirmek
8. Yerel pazarı öğrenmek

Soru (2): İşbirliği kurmadan firmanızın elde ettiği kazançlar nelerdir?

Verilen cevaplar önem sırasına göre sıralanmıştır:

1. Rekabetteki yerin iyileştirilmesi
2. Pazar payının artırılması
3. Yeni iş elde etme
4. Müşteri tabanını genişletme
5. Kültürel sorumluluğu artırmak
6. Riski azaltmak
7. Karı artırmak
8. İşçilik üretkenliğini artırmak

Genel olarak iş birliği oluşturma nedenleri ve oluşturduktan sonra elde edilen kazançların bu ankette birbirleriyle önem sırası aynı olmasa da örtüştüğünü görüyoruz. Bu durumda inşaat şirketleri stratejik ortaklıklar kurma yoluyla hedefledikleri kazançları elde edebiliyorlar demektir.

Elde edilen kazançları incelersek, büyük bir bölümünün bir önceki bölümdeki stratejik ortaklık kurmanın avantajlarıyla da benzer olduğunu görürüz. Özellikle rekabetteki yerin sağlamlaştırılması, pazar payının artırılması, yeni pazarlara genişleme ve yeni işler elde etme yoluyla müşteri portföyünü genişletme ve riski azaltma tüm stratejik ortaklıklar için ortak motivasyonlar ve başarılı ortaklıkların sonundaki ortak kazançlar olarak görünmektedir.

Diğer yandan kültürel sorumluluğu ve işçi üretkenliğini artırmak birçok ayrı şantiyede birçok değişik projeyi tamamlamış olan inşaat şirketlerinin küresel anlamda kazandığı yalnızca bu endüstriye özel kazançlardır. Karın artması ise tüm bu faktörlerin biraraya gelmesiyle oluşan ve stratejik ortaklıklar kurmanın en önemli uzun vadeli beklentisini oluşturan nedendir.

Stratejik ortaklıklar kurmanın inşaat sektöründeki firmalar sağladığı avantajları sırasıyla incelemekte yarar var:

- (1) Rekabet : İnşaat sektöründe iş yapan firmaların birbirleriyle yatay ilişkiler kurması her iki firmanın da hem ulusal hem de küresel pazarda rekabet gücünün artmasını sağlar. Özellikle finansman, tedarik, mühendislik, yapım, hizmet ve ekipman alanlarında güçlerini birleştiren inşaat firmaları pazarda rekabet güçlerini artırır.
- (2) Pazar payı : İnşaat sektöründe çalışan bir firma ulusal ve küresel dış pazarlara ulaşabilmek amacıyla da stratejik ortaklıklara yönelmiş olabilir. Firmaların yönelmek istediği dış pazarlardaki firmalarla birleşerek bu pazara girmeleri bir yol olduğu gibi, inşaat firmaları kendi kültürlerini paylaşan bir firmayla yatay ortaklık kurma yoluyla becerilerini birleştirip güçlenerek bu pazarlara yönelebilir.
- (3) Belirli iş yükü : Uzun süreli ortaklıklarda firmalar birbirleriyle yapacakları işleri ve stratejilerini önceden belirlemiş oldukları için gelecekteki iş yüklerini bugünden bilip operasyonel seviyedeki taktiklerini ve yatırımlarını belirli talep seviyesine göre yapma avantajını kazanırlar. Bu, özellikle de talebin çok fazla

değişkenlik gösterdiği inşaat sektöründe üzerinde durulması gereken bir avantajdır.

- (4) Risk paylaşımı : Büyük projelere girme ve yeni teknolojileri uygulama, çok büyük inşaat şirketleri için bile kolay göze alınamayan uygulama sahalarıdır. Bu sebeple inşaat sektöründe iş yapan firmalar, büyük yatırımlar ve teknoloji uygulamaları gerektiren proje yükümlülüklerini stratejik ortaklıkların risk paylaşımı avantajını kullanarak üstlenmek isterler.
- (5) Esas müşteriye hizmet : Bir inşaat firmasıyla iş yapmakta olan diğer bir endüstri firması, yapımla ilgili olan tüm işlerinde bu firmayı kullanmak ister. İnşaat firmaları da müşterilerini tatmin edebilmek ve tüm işlerinin tek bir muhatap yoluyla karşılanabilmesini sağlamak amacıyla uzmanı olmadıkları yapım konularında veya yabancı pazarlarda stratejik ortaklıklar kurma yoluna gider. Bu şekilde eğer dış pazarda iş yapma durumu varsa o pazarda iş birliği yaptığı firmanın know-how'ını, eğer ulusal pazarda uzmanı olmadığı bir işi yapıyorsa ortağının teknoloji ve kaynaklarını kullanarak müşteri ihtiyacını karşılama yoluna gider.
- (6) Tedarik : İster ulusal ister küresel pazarda olsun, gecikmeden sürekli olarak kaliteli tedarik sağlayabilmek bir inşaat firmasının temel ihtiyaçlarından birisidir. Eski yönetim tekniklerinden sayılan birden fazla tedarikçiye mal almak yoluyla hem geç teslimlerin bedelini ödemek, hem de fiyat kırdırarak malı ucuza getirmek, tedarikçilerle firma arasında yarattığı güvensizlik duygusu ve ucuz mal sağlamak için tedarikçilerin kaliteyi düşürmesi nedeniyle terk edilmelidir. Tedarikçi firmayla kurulacak bir stratejik ortaklık devamlı olarak kaliteli mal gelişini garanti edecektir.
- (7) Firma kültürü : Küresel pazarlara açılarak iş yapan inşaat firmaları her gittikleri ülkede bir uyum sürecinden geçmekte ve projenin ilerleme safhalarında o ülkenin dili, kültürü ve gelenekleri hakkında deneyimler kazanmaktadır. Bunlar firmanın iş yapma alışkanlıklarını olumlu yönde etkilediği gibi, çalışanların da sosyal ve kişisel olarak kendilerini geliştirmesini sağlar. Ayrıca firmanın ülkeye

adaptasyonundaki başarısı ve kurduğu iletişimin boyutu o ülkede firmanın yaptığı işe gösterilen saygıyı ve dolaylı olarak bu pazarda tekrar iş alma şansını da olumlu yönde etkileyecektir.

- (8) Yönetim Becerisi : Firmalar, özellikle de yatay birleşmeler yaptıkları zaman, yönetsel kademedeki karar verme mekanizmaları kurmak zorundadır. Böylece firmalar birbirlerinin iş yapma alışkanlıkları ve yönetim tekniklerinden daha profesyonel işletme olma yönünde kazançlar elde ederler.
- (9) Güvence ve verimlilik : İnşaat firmaları yatay ortaklıklar kurduklarında her iki firma için de güvenilirlik ve kalite artacaktır. Bunun dışında birinin tek başına karşılayamayacağı kadar büyük teminatları böyle bir birleşme sayesinde karşılayabilirler. Ayrıca birbirlerinin uzmanlık alanında personel bulundurma ve araştırma geliştirme yapma maliyetinden kurtuldukları için genel giderleri azalacak ve verimlilikleri artacaktır.
- (10) Esneklik : Stratejik ortaklıklar kurma yoluyla kaynaklarını birleştiren ve rekabetsel anlamda güçlenen firmalar artık kaynaklarını birden çok projeye bölebilmeye ve geciken ödemeler, zamanında gelmeyen tedarik veya iş iptalleri gibi inşaat şirketlerini zor durumda bırakan koşullara daha kolay cevap verebilmeye başlamıştır.
- (11) Teknoloji : İnşaat firmalarının stratejik ortaklıklara yönelmesinin en önemli sebeplerinden biridir. Firmalar kendilerinde olmayan yüksek teknoloji uygulamalarına ulaşmak, bu teknolojinin know-how'ını elde etmek, bu sayede üretkenliklerini artırmak ve bu konularda uzman bulundurmanın maliyetinden kurtulmak amacıyla teknolojik ortaklıklar kurarlar.
- (12) Ucuz ve yerel işgücü : İnşaat firmaları eğer altyüklenicileri kendi bünyelerinde bulundurmuyorsa, açıldıkları pazardaki yerel işgücüne ulaşabilmek amacıyla yerel inşaat şirketleriyle ortaklıklar kurma yoluna giderler. Bunun dışında küresel boyutta her ülkede ucuz işgücü sağlayabilecek bir alt

yüklenici firma bulabilirlerse onunla da ortaklığa gidip proje yürüttükleri her ülkeye bu ucuz işgücünü taşıyabilirler.

- (13) Hükümet Zorunlulukları : Bir takım ülkelerin hükümetleri ve yasal yükümlülükler o ülkede inşaat şirketlerinin iş yapabilmeleri için yerel bir ortakla stratejik iş birliğine gitmeyi zorunlu kılabilir. Arap ülkeleri ve Avustralya buna örnek olarak verilebilir. Bunun dışında yerel ortaklarla çalışmak inşaat şirketine yasal prosedürleri, dil zorluklarını, bulundukları ülkenin mevzuatını ve politik zorluklarını aşma yolunda avantajlar getirir. Bunlara ek olarak ihaleye girmek için gerekli olan şartların tamamını yerine getiremeyen ve ülkenin kendine özgü sözleşme yöntemlerini bilmeyen uluslararası inşaat firmaları da yerel ortaklara ihtiyaç duyabilirler.

3.3 Partnering (Ortaklaşma) Yaklaşımı

Stratejik iş birliklerinin inşaat sektörü için önemini ve avantajlarını inceledikten sonra özel bir stratejik ortaklık türü olan partnering konusu detaylı olarak incelenecektir. Partnering yaklaşımı temel olarak ikiye ayrıldı. Kısa dönemli yapılan ve tek projeye dayanan partnering ve uzun dönemli düşünülen stratejik partnering. İlk olarak Türk inşaat sektörüne yapıcı ve kalıcı çözümler getireceğini düşündüğümüz stratejik partnering'e ve daha sonra da incelemeyi tamamlamak amacıyla tek projeye dayalı partnering'e değineceğiz. Partnering inşaat projelerinde bir çok katılımcı arasında olabilir. Yüklenici-mal sahibi, yüklenici-yüklenici, yüklenici altyüklenici [16] gibi. Biz partnering'in tanıtımı aşamasında yüklenici ile mal sahibi arasında kurulan partnering'in konusunu incelemeye çalışacağız ancak gerekli yerlerde diğer ilişki tiplerine de değinilecektir.

Stratejik partnering'i rasyonel bir yapıda anlatabilmek için sekiz ana başlık altında incelemeye karar verilmiştir. Bunlar sırasıyla, (1) Partnering yaklaşımının geçmişi , (2) Partnering tanımları ve genel prensipleri, (3) Partnering anlaşmasına girmeden önce yapılması gerekenler, (4) Partner seçimi, (5) Ortaklık anlaşmasının yapılması ve

bu aşamada dikkat edilmesi gereken hususlar, (6) Partnering'in firmaya getireceği faydalar, (7) Partnering uygulaması sırasında karşılaşılabilecek zorluklar ve bu sorunlar için çözüm önerileri, (8) Tek projeye dayalı partnering (9) Partnering'in uygulanması, olarak verebiliriz.

3.3.1 Partnering Yaklaşımının Geçmişi

Partnering'in geçmişine bakılırsa partnering teriminin 1980'lerde ortaya çıktığını görmek mümkün ancak "Yüklenicilerle özel müşteriler arasındaki partnering inşaat endüstrisi kadar bir geçmişe sahiptir." [17] yaygın bir görüştür. Kaynaklarda partnering ilişkisine benzer ancak adı konmamış ilişki olarak en çok bahsedilen ilişki *Marks & Spencer* ve *Bovis* arasındakiidir: "*Marks and Spencer* ve *Bovis'in* 1920'lerde başlayan ilişkisi özel olarak isimlendirilmemiş olsa da partnering denen ilişkiyi temsil eder." [18]

"Modern partnering kavramının başlangıcı ise 1960 ve 1970'lerde Japon araba üreticilerinin ve tedarikçilerinin ilişkilerine dayanır. Bu 1980'lerde Amerikan inşaat endüstrisine genişledi. Bu ilişkilerin ilki, *Shell Petrol* firması ile *Parsons SIP* arasında 1984 yılındadır. Daha sonraları tek projeye dayalı partnering uygulamaları *US Army Corps of Engineers* tarafından 1987 yılında başlatıldı." [18]

Uzun süreli iş ilişkileri arasında ismine çok rastlanılan bir diğer örnekse, *Du Pont* ve *Fluor Daniel* arasındakiidir. *Du Pont* ve *Fluor Daniel* arasında partnering anlaşması 1986 yılında imzalanmıştır ve bu 1975'lere dayanan ilişkinin resmileşmesidir. [17]

3.3.2 Partnering Tanımları ve Genel Prensipleri

Partnering Tanımları

Construction Industry Institute, partnering'i "Her ortağın kaynağının üretkenliğinin en üst düzeye çıkarılması yoluyla belirli iş amaçlarına ulaşmak için iki veya daha fazla organizasyonun yaptığı uzun süreli taahhüttür." [13] şeklinde tanımlamıştır.

"Partnering ürün ve tedarik satın alma problemleri için bir çözümdür." [19]

Partnering karşılıklı yarar getirecek amaçlara ulaşmak için ortak istekleri olan iki veya daha fazla organizasyonun takım gibi davrandığı bir süreçtir. [20]

"Partnering, hizmetleri temin eden ve alanların tümünün hedef ve amaçlarına ulaşacak şekilde çalışmalarına yardımcı olacak iş yapma yöntemidir." [21]

US Army Corps of Engineers'in kurucularından General Henry Hatch 'e göre partnering "iş birliği yaklaşımını desteklemek ve katılan tüm grupların ortak hedeflerini elde etmeye çalışmaktır." [21]

"Partnering, organizasyonlar arasındaki ilişkiyi geliştirmek ve kolektif ve bireysel başarıyı elde etmek için, takım çalıştırması geliştiren iş yapma usulüdür." [22]

Partnering'in Genel Prensipleri

Partnering'in genel prensipleri derken kastedilen partnering anlaşmasının yapılabilmesi ve başarıyla uygulanabilmesi için gereken, olmazsa olmaz koşullardır. Bunları sırasıyla inceleyeceğiz:

(a) Uzun-sürelili taahhüt: Partnering anlaşmasını yapan tarafların birbirini tanıması ve aralarında bir güven ortamı sağlanması için gerekli olan koşuldur. Uzun süreli taahhütler ortaklığa giden firmalar arasında oluşan ortaklık ruhu sayesinde birbirini anlama ve birbirine güvenme imkanına sahip olurlar. Bu da partnering anlaşmasının tarafları olan organizasyonlarda sürekli gelişim olgusunun doğmasına ve verimliliğin yükselmesine neden olur. Sürekli gelişim ve artan verimlilik, toplam kalite anlayışını da doğurur ve firmalar uzun vadede kaliteli ürün ya da hizmeti daha düşük maliyetle sağlamaya başlarlar. Firmaların en baştan uzun süreli taahhütlerle yola koyulması bu nedenlerden dolayı zorunludur. Partnering’de beklenen avantaj ve kazançların kısa vadede gelmesi beklenmemelidir. Hatta partnering anlaşmalarının ilk altı ayı genellikle proje dışı bağlantıların kurulmasıyla geçer. Bu da uzun süreli taahhütlere girmenin partnering için niçin zorunluluk olduğunun daha açık ortaya koyar.

(b) Güven: Partnering için hayati kavramlardan birisidir ve ortaklığın yürütmesi için çok gereklidir. Çünkü partnering’in başarılı uygulanmasının en önde gelen şartlarından birisi organizasyonların iletişim ve kaynak paylaşımını üst boyutlarda gerçekleştirmeleridir. Güven ortamının kurulamadığı ve katılımcıların birbirlerini hala rakip olarak gördükleri bir ortaklıkta bu kanalların açık tutulabilmesi de mümkün değildir. Bu nedenle firmaların uygulama safhasına geçmeden önce başarıyı doğrudan etkileyecek olan güven ortamını oluşturmaları gerekmektedir. Güvenin oluşması çok kolay bir süreç değildir ve bu konuda aceleci davranmamak gerekir ancak güveni ortaya çıkarmak için yöntemler vardır. Bu yöntemlerden en geçerlisi, firmalar arasında, özellikle de üst yönetim seviyesinde dürüst ve açık bir iletişim kurulmasıyla mümkündür.

(c) Ortak bakış açısı: Taraflar birbirlerinin ihtiyaçlarını ve işsel amaçlarını net ve doğru anlamalı, böylelikle olaylara birbirine yakın bakış açılarından yaklaşabilmelidirler. Ortak bir bakış açısı oluşturabilmek için

yapılması gereken en önemli iş, her firmanın ortaklıktan beklentilerini dürüst ve açık bir şekilde masaya koymasıştır.

(d) Karşılıklı amaçlar: Partnering anlaşmaları her iki tarafın da beklentilerini karşılama iddiasında olan, *win-win* ilişkisi kuran bir ortaklık modelidir. Aslında *win-win* modeli dışındaki yaklaşımlar kısa süreli hedefler dışında her iki tarafın da kaybetmeye başladığı yaklaşımlardır. Tarafların biraraya gelerek meydana çıkardıkları toplam, ayrı ayrı oluşturabileceklerinden fazladır. Bu yüzden de tüm partnering anlaşmalarında taraflar ortak hedefler belirlemeye ve anlaşmanın sonunda tarafların tamamının ortaklıktan kazançlı çıkmasını sağlamaya zorunludur.

(e) Denklik: Partnering anlaşmalarında, tarafların birbirine denk olması anlaşmanın başarısını doğrudan etkileyecek faktörlerden birisidir. Firmaların her birinin masaya koyabileceği güçlü yanlarının ve karşıdaki ortaklardan tamamlamayı bekleyeceği zayıf yanlarının olması partnering'in başarısı için gereklidir. Ayrıca firmaların büyüklüklerinin ve kültürel yaklaşımlarının da benzer olması ikisi arasındaki ilişkiyi kolaylaştıracak ve ortaklardan birinde oluşacak partnering dışındaki bir strateji değişikliğinin diğerini olumsuz etkilemesini engelleyecektir.

(f) Yatırım: Taraflar partnering'e yatırım yapmalıdır. Ancak burada yatırım diye bahsedilen ortak girişim (*joint venture*) ortaklıklarında olduğu gibi yüklü bir başlangıç yatırımı değil, uzun süreli bir taahhüde girmiş olan organizasyonların, kendilerini bu taahhütlerinin gerekliliklerine hazırlamaları için gereken yatırımlardır. Ayrıca başarıya ulaşmak için her firma kendi güçlü olduğunu iddia ettiği alanda yatırım yapmalı ve bu alanda kendisini geliştirerek ortaklarına destek sağlamalıdır. Bunların dışında iki firma arasında bilgi kaynaklarının transferi için yeni bir iletişim teknolojisine ortak yatırım yapmak da gerekli olabilir.

- (g) Sinerji: Organizasyonlar arasında kurulan güven ve iletişim açıklığı aslında yasal olarak birbirine karşı herhangi bir bağları olmayan firmalar arasında bir ortaklık ruhu doğmasını sağlayabilir. Dürüst ve açık iletişimin destekleyeceği bu ortaklık ruhu firmaların yaptığı ortaklığın verimini artırarak gelişmelerine yardımcı olur. Özellikle de firmaların arasındaki güvene ve iletişime dayanarak oluşan teknoloji, bilgi ve know-how paylaşımı firmaların kendi başlarına alamayacakları mesafeler kat etmesini sağlayabilir.
- (h) Risk paylaşımı: Riskin paylaşılmadığı bir ortamda organizasyonların sağlıklı bir ortaklık sürdürebilmesi mümkün değildir. Özellikle de başarılı olunduğu takdirde tüm firmaların kazanç sağladığı ancak başarısızlık durumunda yalnızca bir firmanın zarar gördüğü bir ortaklık, sallantıda demektir. Başarılı partnering anlaşmaları için firmaların masaya getirdikleri özellikleri ve sağlamayı düşündükleri kazanç oranında riski de üzerlerine almaları ve güven duygusunu sarsmamaları gerekmektedir.
- (i) Kazançlar: Partnering anlaşmalarına giren firmalar mutlaka bir kazanç beklentisi içindedirler. Organizasyonlar arasındaki güven bağı ne kadar gelişmiş olursa olsun, katılanlar arasındaki iletişim ve bilgi paylaşımı ne denli yüksek oranda gerçekleşirse gerçekleşsin, ortaklığın başarılı olarak nitelendirilebilmesi için, ortakların tamamının kesin olarak partnering'den bir kazanç sağlaması gerekir. Riski paylaşan ve partnering'in gelişmesi için yatırım yapan organizasyonlar kazanç sağladıklarında partnering'in daha da ilerlemesi ve başarılı olması için çaba sarf ederler.
- (j) Sürekli gelişim: Partnering'e katılan firmaların bu ortaklıktan bekledikleri en önemli fayda, organizasyon içindeki tüm yapılarda elde edilecek gelişmelerdir. Partnering anlaşmasından elde edilecek avantajların çoğu ancak sürekli gelişimin sağlanmasıyla elde edilebilir. Partnering'i başarıya götürecek olan takım çalışmasıdır. Başarılı ve etkin takım çalışması da takım bireylerinin yeni alternatifler, yeni seçenekler ve yeni

fikirler üretebilmesiyle mümkündür. Gelişme hem bireyler hem de firmalar için kaçınılmaz bir gereksinimdir.

- (k) Etkin problem çözümü: Partnering anlaşmaları, birlikte çalışma sırasında ortaya çıkabilecek olan sorunların çoğunu engellediği için önerilen ve çokça kullanılan bir sistemdir. Ancak elbette ki hem partnering uygulamaları sırasında hem de takım çalışması esnasında sorunlarla karşılaşmak beklenen bir durumdur. Ancak bu tip sorunlar çıktıkları noktada ve seviyede hemen çözülmeli ve partnering çalışmalarını geciktirmemeli veya engellememelidir. Sorunların çıkması engellenemeyeceğine göre taraflar partnering takımı aracılığıyla ilerde çıkabilecek sorunların çözümü için bir prosedür belirlemelidir. Sorun anında bu prosedür devreye sokulmalı ve taraflar yapıcı ve rasyonel yaklaşımlarla sorunu çıktığı seviyede halletmelidir. Halledilemeyen sorunlar seviye atlamamak şartıyla bir üst merciye iletmeli ancak asla çözümsüz bırakılmamalı veya geciktirilmemelidir. Bu prensibin bir diğer özelliği de tarafların açık iletişim sayesinde ve ortak hedefler sayesinde tek bir problem çözümü için kendi bilgi ve deneyimlerini ortaya koymalarıdır. Bir çok insanın bilgi ve tecrübesinin bir araya gelmesi problemlerin çözümünü çok kolaylaştırmaktadır.

3.3.3 Partnering Anlaşmasına Girmeden Önce Yapılması Gerekenler

Firmaların partnering anlaşmasına girmeden önce kendi organizasyonları içinde geliştirmeleri gereken yapılar vardır. Bunların başında kendilerine eleştirel yaklaşımları ve belirli soruları sormaları gerekmektedir.

En başta bu tip bir anlaşmanın kurulması süreci başlamadan önce, organizasyonun partnering anlaşmasından ne beklediği ve ortaklığa ne gibi katkılarda bulunabileceği tartışılmalıdır. Uzun vadeli taahhütler altına girmeden önce firmanın üst düzey yönetimi bu tip bir ortaklıktan firmanın ne gibi kazançlar sağlayabileceğini,

amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmada kriter teşkil edecek olan performans hedeflerinin ne olacağını ve ortaklığın kurulması aşamasında diğer organizasyonlarla masaya oturulduğunda firmanın hangi yönlerinin partnering masasında firmaya pazarlık imkanı vereceğinin belirlenmesi gerekir.

Bundan sonra firma, kurulabilecek bir partnering anlaşmasıyla net olarak hangi hedeflere ulaşmak istediğini belirlemeli ve ortaklığın kurulması aşamasında açık ve dürüst bir şekilde ortaya koyması beklenen amaçlarını şekillendirmelidir.

Tüm bunlar yapılırken, organizasyon içerisinde partnering'in yapısına ters olan unsurlar da tespit edilir ve bunların ortadan kaldırılması için bir süreç başlatılır. Partnering anlaşmasına firmayı hazırlamak için geliştirilen bu sürece firma içi partnering denir.

Firma içi partnering iki önemli kısımdan meydana gelir. İlk olarak organizasyonun ortaklardan birisi olabilmek için kendi içinde yapması gereken değişikliklerdir. Bu tip değişiklikler arasında şirket kültürünü analiz ve çalışmayı, iş süreçlerini ve sözleşme metotlarını gözden geçirmeyi sayabiliriz. Bunun dışında firmanın inşaat endüstrisinde bir partnering anlaşmasına taraf olması için sahip olduğu yapımsal özelliğin de gerçekçi ve dürüst anlamda değerlendirilmesi gerekir. Firmanın ortaklığa katılmasında kilit rol oynayacak ve firma elemanlarına partnering anlayışını ve felsefesini anlatacak olan firma şampiyonunun da bu aşamada belirlenmesi gerekmektedir.

İkinci bölüm ise organizasyonunun, partnering'in başarılı olması için ortaklığın stratejik planına entegre edilmesinin de içinde yer aldığı içsel düzenlemedir. Üst düzeyde alınan kararlar tüm firmaya iletilmelidir. Organizasyon içinde güvenin kurulması için partner ve partnering kavramları hakkında çalışanlar eğitim almalıdır.

Partnering ilişkisinin başarısı öncelikle partnering'e inanmış yöneticilere dayanmaktadır. Bu açıdan bu ilk aşamada üst düzey yönetim içerisinde partnering konusunda tam bir aydınlanma gereklidir. Partnering kavramını ve ilişkisini destekleyen ve sabır ve anlayış gösteren yöneticilerin ayrıca partnering'den ne

beklediklerini ve diğerk seçeneklerini (farklı bir tür stratejik ortaklık veya yönetim Őekli) iyi değerlendirmeleri gerekmektedir. İkinci aşamaya geçmeden önce bütün bu kararların kesin olarak verilmiş olmasđ ve partnering konusunda tam bir fikir birliğine varılmıŐ olmasđ gerekir.

3.3.4 Ortak Seçimi

Bu bölüm *Construction Industry Institute*'un yaptđęı çalıŐmadan alınmıştır. [13] Başarılı partnering anlaşmaları için elbette ki en temel gereklilik doğru ortakları seçebilmektir. Partnering konusu açıklanırken akıldan ıkarılmamasđ gereken en önemli gerçek, partnering'in her durumda kullanılmaya uygun bir reçete veya sihirli formül olmadđęıdır. Partnering ancak bu tip bir ortaklığı gerektirecek Őartlar oluşması ve ortak olabilecek uygun adayların bulunmasđ durumunda mümkün olabilecektir. Partnering'in getireceği avantajlar düŐünülerek uygun ortak bulunmadan yapılmış acele ortaklıkların başarıya ulaşabilme Őansları oldukça düŐüktür. Bu durumda ortak seçimi partnering anlaşmasının en önemli aŐamalarından birini oluŐturmaktadır.

Ortak seçimini birkaç aşama halinde inceleyeceğiz. (1) Ortak seçecek takımı oluşturma, (2) Seçme planını oluşturma, (3) Potansiyel ortakları belirleme, (4) Adaylara mülakat yapma, (5) Aday listesini st yönetime onaylatma, (6) Adaylar için seçme planında istenen bilgileri toplama, (7) Son değerlendirme kriterini belirleme, (8) Kriteria göre adayları değerlendirme ve seçimi yapma, (9) st yönetimin onayını alma, (10) Ortak seçim takvimi.

(1) Ortak seçecek takımı oluşturma

- a) Partnering anlaşmasından etkilenecek olan bütün birimlerden temsilciler çağırma(pazarlama, operasyon, mühendislik, satın alma, yapım ve avukatlık)
- b) Ortak seçecek takımın elemanlarını belirleme
- c) Ortak seçecek takımın görev dağılımını yapma

(2) Seçme planını oluşturma

a) Seçim kriterini oluşturma

(1) Alınacak hizmetin kapsamını belirleme

- fizibilite çalışması
- teknolojik gelişme
- üretim mühendisliği
- yüksek mühendislik hizmetleri
- proje yönetimi
- tedarik
- özel ekipman veya hizmet
- yapım
- operasyon veya operasyon destek hizmetleri
- bakım veya bakım destek hizmetleri
- çevre koruma veya diğer özel hizmetler

(2) Ortağın ihtiyaç duyabileceği kritik teknik yetenekleri belirleme

(3) İstenen ticari kriterleri belirleme

- partnering hedefleri
- özendiricilerin varlığı
- risk paylaşımı anlayışı
- gizlilik
- patent hakları
- buluşlar/gelişmeler
- hizmet ve ödemelerde uygulanan faiz oranı

(4) Tartışılacak kavramların belirlenmesi

- başarılı bir partnering ilişkisinin ne olduğunun anlaşılması
- partnering isteği ve bunun nedeni
- gelişim yetenekleri ve partnering takımının hizmet yetenekleri ve hangisinin kritik olduğu
- ihtiyaç yönetimi hakkındaki fikirler
- fiziksel yerleşim, gerekli işlem ve servisler hakkındaki fikirler
- organizasyonel yapı ve kaynak entegrasyonu hakkındaki fikirler
- iki taraf için olası risk ve avantajlar
- olası sorunlar ve bunların çözümlenmeleri hakkındaki görüşler

- aktivite seviyesindeki dalgalanmalar ve buna bağılı olarak kazanılan kaynaklar ve alınan dersler
- partnering'in gelişme yolu ve gereken süre
- performans değerlendirme, risk paylaşımı, özendiriciler, kar paylaşımı ve rekabetçilik hakkındaki fikirler
- takımların ve üst yönetimin rolleri hakkındaki fikirler ve nedenleri
- yüklenicinin gelecek diğerk iş imkanlarının etkileneceğini kabullenmesi
- diğerk partnering ilişkilerinden deneyimler
- sözleşme hakkında fikirler

(3) Potansiyel partnerleri belirleme

- (a) Potansiyel ortaklarla temasa geçme
- (b) Ortak arayışını ilan etme
- (c) Mevcut kaynakları araştırma

(4) Adaylara mülakat yapma

- (a) (2)(a)(4)'te belirlenmiş kavramlar üzerinde yoğunlaşma
- (b) Uzun dönemli beklentiler üzerinde yoğunlaşma
- (c) Mülakat yapılan kişinin iş geçmişi ve partnering felsefesi üzerindeki görüşlerini öğrenme

(5) Aday listesini üst yönetime onaylatma

(6) Adaylar için seçme planında istenen bilgileri toplama

- (a) Oluşturulmuş seçim kriterini göz önünde bulundurma
- (b) Aşağıdaki konularda ayrı ayrı tüm bilgilere ulaşma:
 - kavramlar ve hizmet kapsamı
 - teknik konular
 - ticari konular

(7) Son değerlendirme kriterlerini belirleme

- (a) Teklifleri değerlendirmede kullanılacak olan son yaklaşımı belirleme

(b) Notlama amacıyla her konuya önemi kadar ağırlık verme

(8) Kriterlere göre adayları değerlendirme ve seçimi yapma

- (a) Tüm konuları notlandır ve sıralama
- (b) Gerekirse teknik uzmanlardan değerlendirme için yardım alma
- (c) Gerekirse ek mülakatlar uygulama
- (d) Son seçimi yapma

(9) Üst yönetimin onayını alma

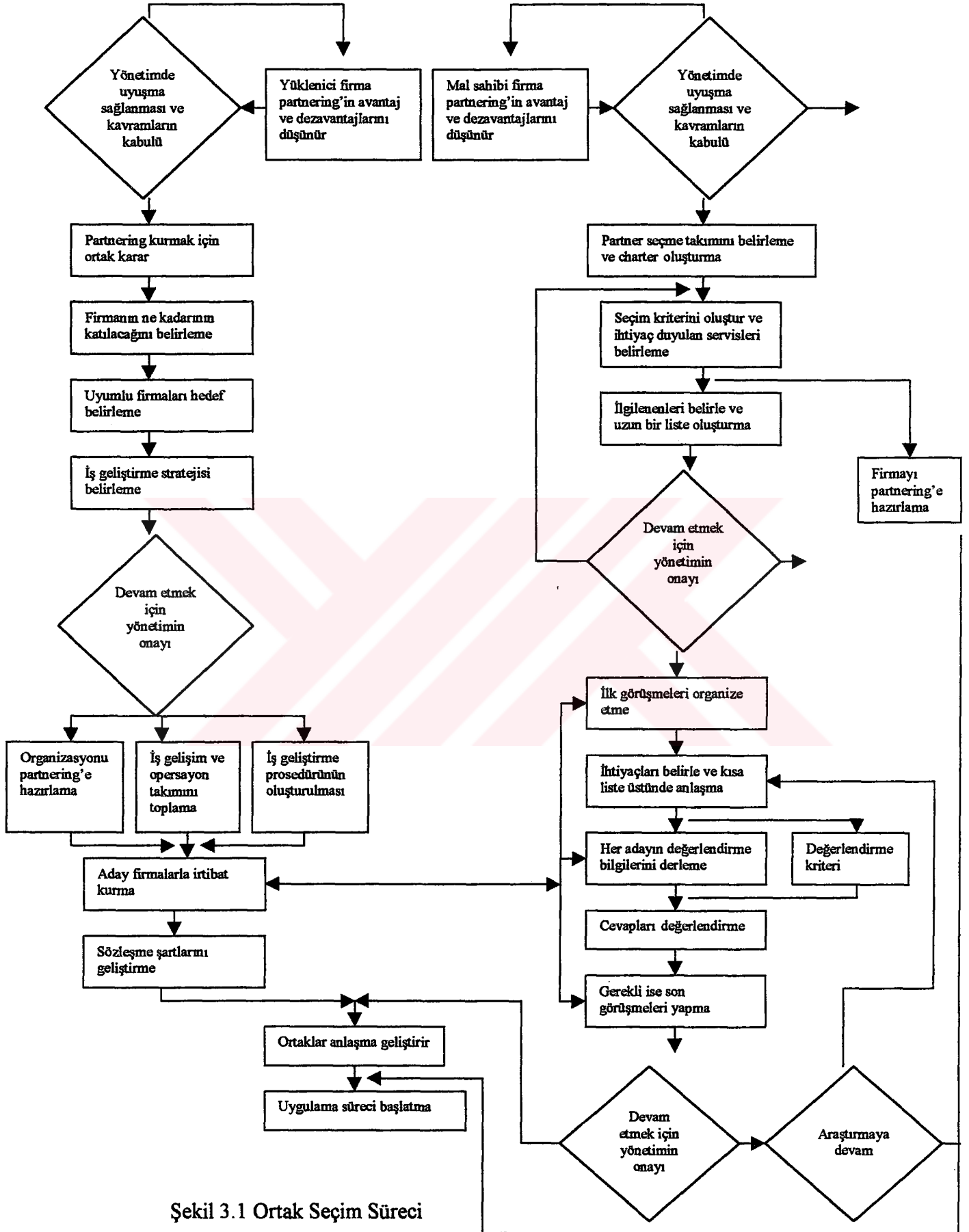
- (a) Mal sahibinin onayını alma
- (b) Yükleniciye durumu bildirme
- (c) Yüklenici firmanın üst yönetiminin onayını alma

(10) Ortak seçim takvimi

Partnering anlaşmasına giren firmalar kullanacakları ortak seçimi prosedürünün geleneksel yüklenici seçiminden daha uzun sürmesine hazır olmalıdır. Üst yönetimin partnering anlaşmasına girmeyi onaylamasından itibaren bu prosedür altı ile on sekiz ay arasında sürebilir. Bu uzun sürenin sebepleri aşağıda verilmiştir.

- (a) Seçme kriterini oluşturma ve uygulamada tüm organizasyonun katkısının artması
- (b) Ortaklığa gidecek firmalar arasında kültürel ve düşünsel bir bağ kurulması gerekliliği
- (c) Ortak seçimi için üst yönetimin onayının gerekliliği
- (d) Geleneksel prosedür ve dokümanların işe yaramadığı bu koşullarda yeni bir metot geliştirilmesi gerekliliği

Partnering'in kurulum aşamasının mal sahibi ve yüklenicinin izleyecekleri yol şekil 3.1'de madde madde ve işlem sırasına göre verilmiştir. Şekilden de anlaşılacağı gibi firmaların paralel bir süreç yürütmeleri ve her iki firmanın yöneticilerinin partnering yaklaşımına inanmış olmaları gerekmektedir. Ayrıca partnering ilişkisini her aşamada desteklemeli ve bu desteği çalışanlarına göstermeleri gerekmektedir.



Şekil 3.1 Ortak Seçim Süreci

3.3.5 Ortaklık Anlaşmasının Yapılması ve Bu Aşamada Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Partnering anlaşması üst yönetim tarafından onaylandıktan ve ortak seçim işi tamamlandıktan sonra partnering oluşturma prosedürünün başlaması gereklidir. Partnering anlaşmaları farklı yaklaşım açıları ve kültürel açıdan değişik yapılar gerektirir. İlk önce [13]'den aldığımız bir tablo ile partnering anlaşmaları ve geleneksel iş yapma yöntemleri arasındaki genel farklılıklardan bahsedelim.



Tablo 3.1 Partnering ve geleneksel anlaşma arasındaki farklar

Partnering anlaşmaları	Geleneksel anlaşmalar
Güçlü iş ilişkilerinin temelinde karşılıklı güven yatar	Şüphe ve güvensizlik ortamı, diğerlerinin eğilimlerinden endişe
Paylaşılan amaç ve hedefler	Tarafların kendileri için en iyi olanı istemesi
Etkin iş ilişkisini destekleyen açık iletişim kanalları	Yapısal ve korumacı iletişim
Sürekli gelişmeyi destekleyen uzun vadeli taahhütler	Tek proje için anlaşma
Performansı doğru değerlendiren dürüst eleştirel yapı	Misilleme korkusuyla azalan dürüstlük ve sürekli gelişimin önündeki engeller
Kaynak paylaşımı ve ortak organizasyonla paylaşım	Prosedürlerle belirlenmiş paylaşım ve korumacı yapı
Tüm organizasyon seviyesinde katılım	Proje personeli seviyesinde sınırlı katılım
İş planlarını ve stratejileri paylaşma	Değişik hedefler ve güvensizlik sebebi ile sınırlı paylaşım
Rekabetçi yaklaşımlar içeren sözleşme hükümlerine yer vermeme	Korumacı yaklaşım içinde rutin sözleşme hükümleri
İdari sistem ve kaynakların birleşimi	Hizmet maliyetlerinin ikiye katlanması

Görüldüğü gibi partnering anlaşmaları ile geleneksel anlaşmalar arasında büyük farklar vardır. Tarafların sağlıklı bir partnering sözleşmesi ortaya çıkarabilmeleri için tüm bu yapısal değişimlere ayak uydurabilecek kültürel değişimleri yapmış veya yapmaya hazır hale gelmiş olmaları gerekmektedir. Bu kültürel değişimlerin başında da karşılıklı güven, ortak hedefler ve açık iletişim kanalları oluşturma gelmektedir.

Bir partnering anlaşmasına girmeden önce gerekli olan kültürel değişimleri yapabilmek ve firmanın anlayış ve yaklaşım yapısını değiştirebilmek için aşağıdaki hususlara önem vermek gerekir.

Karşılıklı güven duygusu geleneksel anlaşmalarda olduğundan çok daha yüksek boyutlarda oluşturulmalıdır. İlişkinin geleceği bu güven duygusu üzerine kurulacağı için güven duygusunun kendi kendine oluşmasını beklemek yerine, her iki taraf proaktif yaklaşımlarla diğer tarafın güvenini kazanmalıdır.

Partnering anlaşmasındaki güven duygusu ilk olarak tarafların işsel fonksiyonlarında kendini göstermeli ve firmaların avukatlık, süreç geliştirme ve satın alma gibi fonksiyonları, kendilerini ortaklığın toplam amaçları doğrultusunda birleştirmelidir.

Tarafların esas amacı, iş yapma, araştırma-geliştirme, süreç, ürünler, verimlilik ve karlılık gibi konularda kendilerini geliştirme ve birlikte sürekli gelişim ilkesini hayata geçirme olmalıdır. Ayrıca bu ilkeyi uygularken ele edilen tüm bilgi ve know-how ve çıkartılan bütün dersler raporlanmalı ve bu faydalar ortaklıkta bulunan tüm organizasyonlarla paylaşılarak onların da aynı kazançları elde etmeleri sağlanmalıdır.

Ortaklıkta bulunan tüm tarafların açık, dürüst ve sık iletişimin ortaklığın gelişmesi için ne denli büyük önem taşıdığını anlaması gerekir. Dürüst ve açık bir iletişim firmalar arasında ilerde çok daha kötü koşullarda ortaya çıkabilecek olan sorunları önceden tespit etmeyi sağladığı gibi, bu sorunların etkin ve yapıcı çözümleri içinde gereken altyapıyı sağlayabilir.

Firmalar ortaklığın amaçlarını ve hedeflerini ve ayrıca kendi ulaşmak istedikleri iş hedeflerini belirlerken diğer tarafların beklentilerini ve ihtiyaçlarını da anlamak zorundadırlar. Firmalar arasındaki bu tip karşılıklı anlayış, ortaklığın hedeflerinin belirlenmesinde kilit rol oynar ve partnering'in gelişmesine katkıda bulunur.

Firmaların böyle bir ortaklığa gitmeleri elbette ki kendi başlarına karar verme mekanizmalarını belirli ölçüde etkileyecek ve tarafları bir ölçüye kadar birbirlerine bağımlı hale getirecektir. Ortakların bu durumu firmayı zayıflatacak bir durum

olarak görmemeleri ve ortaklıktaki firmaların birbirini tamamladığını düşünmeleri gereklidir.

Ortaklığa giren firmaların oluşturdıkları takımlar vasıtasıyla birlikte iş yapma ve karar verme alışkanlığını geliştirmeleri gerekmektedir. Taraflardan birinin dayatıcı diğerlerinin de pasif dinleyici oldukları ortamlarda başarıya ulaşmak mümkün değildir. Bu nedenle firmaların karar verme mekanizmasında ortak hareket edecek yapısal uygunluğa ulaşmaları gerekmektedir.

Tüm bunlar uygun bir partnering anlaşması yapabilmek için gerekli olan ön yaklaşımlardır. Bunların hepsinin anlaşma yapılmadan önce tam anlamı ile oluşmasını beklemek ise akılcı bir davranış değildir. Özellikle de başarılı partnering anlaşmaları için şart olan güven ortamı hemen gelişebilecek bir olgu değildir. Buna bağlı olarak oluşması beklenen açık iletişim kanalları ve kaynakların ortak kullanımı gibi konular da partnering yapısı içerisinde zamanla oluşacak kavramlardır. Ancak partnering anlaşması yapılmadan önce taraflar en azından partnering felsefesinin gerektirdiği ortak amaçlara ulaşmak için karşılıklı güven ve dürüst ve açık iletişim kanalları anlayışını benimsemiş olmalıdır.

Tüm taraflar birbirlerinin dürüstlüğünden emin olduğu zaman firmalar içinde oluşturulmuş olan partnering takımları biraraya gelerek ortak bir çalışma grubu oluşturmalıdır. Bu grubu oluşturacak takımlar bir araya gelmeden önce ayrı ayrı tüm tarafların partnering anlaşmasından beklentilerini, bu ortaklığa girmekteki amaç ve hedeflerini ve partnering masasına neler getirebileceklerini belirlemiş olmalıdır. Daha sonra partnering anlaşması yapılması sırasında taraflar anlaşmaya dair üç önemli noktayı oluşturmak için çalışmalıdır. (1) Tüm firmaların stratejik amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak ortak amaçların belirlenmesi, (2) Bu amaçlara ulaşmada başarılı olmanın kriterini oluşturacak olan performans ölçütlerinin belirlenmesi ve (3) Bu performans ölçütlerine ulaşıldığı takdirde firmaların elde edecekleri kazançların belirlenmesi. [23]

Yukarda sayılan üç önemli belirleme işinin yapılabilmesi için tarafların partnering anlaşmasından neler beklediğinin tüm katılımcılarca doğru anlaşılmış olması

gerekmektedir. Bunun dışında bu tip belirlemeler yapılırken eğer partnering takımı orta düzey yöneticilerin oluşturduğu bir yapıysa, herhangi kesin kararlar alınmadan ya da herhangi bir proje üstünde konuşmaya başlamadan önce üst yönetimin onayının da alınması gerekmektedir.

(1) Tüm firmaların stratejik amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak ortak amaçların belirlenmesi

Bu aşama partnering anlaşmasının uzun vadeli taahhütlerini oluşturduğu ve firmaların ortak amaç ve hedefler üzerinde yoğunlaştığı bölümdür. Üst düzey yönetim ya bu aşamaya katılmalı ya da sürekli olarak alınan kararları gözden geçirerek onay vermelidir. Bu aşamada ortakların temsilcileri her katılımcı için kazanç öneren *win-win* amaçları oluşturmalıdır. Her seviyeden ve partnering ile ilgili her departmandan temsilcilerin bulunması gereken bu toplantıda alınan sonuçlar *win-win* amaçların oluşturulması ve ortaklık charter'ının hazırlanmasını içermelidir.

Belirlenen amaçlar özel ve detaylı hedefler yerine, her firmaya kazanç getirecek olan genel amaçlar, ulaşılması gereken dönüm noktaları ve özel koşulları içermelidir. Elbette ki bu belirlenen amaçlar zaman içerisinde partnering anlaşması geliştikçe gözden geçirilmeli ve yenilenmelidir.

Partnering anlaşması için ortak hedefler oluşturulurken firmalar, özellikle de mal sahibi gelecek projelerinden ve iş stratejilerinden açıklıkla söz edebilmeli ve ortaklarıyla arasında yeni bir güven ortamı doğmasını sağlamalıdır. Genellikle ilk toplantıda gerçekleşmesi güç olan bu yaklaşım yapılabildiği takdirde hem karşılıklı güven ortamını destekleyecek, hem de mal sahibinin ihtiyaçlarını ve uzun vadeli beklentilerini daha iyi anlayan ortaklar yoluyla partnering anlaşmasının ortak hedeflerinin belirlenmesinde daha gerçekçi yaklaşımlar ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Bundan sonra partnering charter'ı, yani sözleşme oluşturulacaktır. Partnering anlaşmalarında sözleşmeler geleneksel sözleşmelere oranla çok daha genel konular üzerinde detaylara girmeden yazılır. Bunun sebebi ilerde ortaklık geliştikçe sözleşmenin de gözden geçirilip yenilenecek olmasıdır. Belirli aralıklarla

yenilenecek olan sözleşmenin ortaklar arasında ilerde çıkacak herhangi bir anlaşmazlık durumunda zorlayıcı anlamda kullanılması da söz konusu değildir. Partnering sözleşmeleri oluşturulduktan sonra rafa kaldırılır ve ancak yenileme dönemlerinde ya da charter’da yazılı herhangi bir prosedürden yararlanma gerekliliğinde tekrar masaya getirilir. “Partnering sözleşmelerinin dava ile sonuçlanma olasılığı az görülüyor. Kişilerin böyle bir düzenlemeyi sürdürmek için zorlama hukuki bir müdahale asla olmayacaktır. Ancak gizlilik kuralı bozulur ve diğer tarafın hakkı yenirse yasal zorunluluk çıkabilir. Bu yüzden sözleşmelerle ilgilenmek yaralı olacaktır.” [24] Partnering sözleşmelerinin yapısı CII’nın Partnering task force’a yaptırdığı araştırmanın sonuçlarından [13] alındığı şekliyle aşağıdaki gibidir.

Partnering sözleşmesi:

1. Sözleşmeye katılanların tanımlanması
2. Hizmetlerin kapsamı
3. Sözleşme süresi
4. Ödeme şekilleri ve dönemleri
5. Garanti sözleşmeleri
6. Bitiş tarihi ve koşulları
7. Yetkili adli merciler
8. Gizlilik anlaşması
9. Çevre koruma düzenlemelerine uygunluk
10. Sigorta koşulları
11. Performans ödülleri
12. Güvenlik
13. Problemlerin çözüm prosedürü

Ekler

1. Belirlenmiş ortak amaçların ifadesi
2. Ortak anlayışların ve yaklaşımların ifadesi
3. Partnering uygulama prensiplerinin ifadesi
4. Ortak hedef ve amaçların ayrıntılı dökümü
5. Başarı kriterleri
6. Tazminat ve ödemeler

(2) Bu amaçlara ulaşmada başarılı olmanın kriterini oluşturacak olan performans ölçütlerinin belirlenmesi

Firmalar arasında her birinin ortaklıktan olan beklentilerini karşılayacak olan ortak amaçlar belirlendikten sonra yapılması gereken en önemli işlerden birisi bu amaçların başarıya ulaşp ulaşmadığını ölçecek bir performans değerlendirme sistemi kurmaktır. Her ne kadar ortak amaçlar belirlenmiş olsa da firmaların bu amaçlara ulaşıldığı zaman elde etmeyi bekledikleri kazançlar farklı olabilir. Bu nedenle her firma kendi beklentilerini ve başarı kriterlerini göz önünde bulundurarak bir performans değerlendirme sistemi oluşturmalıdır. Tam olarak ne getirdiği bilinmeyen sanal başarıların firmalara bir faydası yoktur. Bu yüzden partnering anlaşmalarının başarıları ancak doğru performans değerlendirme kriterleri oluşturulursa doğru olarak ölçülebilir.

Örneğin mal sahibi ve yüklenicinin, bir inşaatın tamamlanması ortak amacı etrafında partnering oluşturduğunu ve bu projenin başarısı durumunda ortaklıklarını stratejik partnering'e dönüştüreceklerini düşünülürse, en temel başarı kriterleri projenin kaliteli biçimde zamanında tamamlanmasıdır. Bu kriterlerin herhangi biri ihmal edilmiş ise ortaklığı başarılı sayabilmek mümkün değildir. Aslında partnering anlaşmasında karar verilmiş olan ortak amaca ulaşılmıştır, istenen bina inşaatı tamamlanmıştır ancak önemli olan binanın zamanında ve istenen kalitede oluşturulmuş olmasıdır.

Bu örnek partnering anlaşmalarında performans ölçümünün ne denli önemli olduğunu gösteriyor. Üstüne üstlük buradaki yaklaşım yalnızca mal sahibinin başarı kriterlerine göre ele alınmıştır. Diğer yanda zamanında ve istenen kalitede tamamlanmış bir binaya ait ödemeler ve taahhütler mal sahibi tarafından yerine getirilmemiş olabilir. Bu da yüklenici açısından partnering anlaşmasının tatmin edici olmadığı gerçeğini ortaya koyar ki bu yaklaşım da ortaklığa giden her firmanın kendi performans ölçüm kriterini oluşturması gerekliliğini ortaya koyar.

(3) Bu performans ölçütlerine ulaşıldığı takdirde firmaların elde edecekleri kazançların belirlenmesi

Partnering anlaşmalarında mal sahipleri önceden belirlenmiş hedeflere ulaşıldığını performans ölçütleri yoluyla tespit ederse, yüklenicisini ödüllendirme yoluyla partnering anlaşmasını her iki taraf için de daha kazançlı hale getirebilir. Yüklenici daha büyük bir kar sağlamış mal sahibi ise bir sonraki projede de ortağının yüksek performans göstermeye çalışmasını garanti altına almış olur.

Bu tip ödüllendirmeye mal sahipleri tarafından iki değişik yaklaşım gelmektedir. Bir kısım mal sahibi önceden anlaşılmış hedeflere ulaşılmasının zaten partnering anlaşmasının başarısı için şart ve beklenen bir gelişme olduğu savıyla ödüllendirmeye karşı çıkmakta ve yüklenicileri ile masraflar artı işin ödemesi üzerinden anlaşmaktadır. Diğer yanda ise partnering'den alınacak verimin artırılması amacını güden ödüllendirme fikrini destekleyen yaklaşım vardır.

Mal sahibi firmalar yüklenicilerini dört kategori üzerinden yaptıkları performans değerlendirmelerine göre ödüllendirirler. Bunlar (1) proje performansı, (2) müşteri tatmini, (3) mal sahibine getirdiği avantajlar ve (4) sürekli gelişimdir.[23]

Proje performansı yüklenicinin güvenlik, takvime uyma, maliyet, kalite, çevre faktörleri ve yönetim verimliliği konularında ne oranda başarılı olduğuna bakılarak değerlendirilir.

Müşteri tatminiye mal sahibi tarafından kurulmuş olan bir takımın, genellikle de partnering takımının, yüklenicinin performansı üzerinde yaptığı subjektif değerlendirmedir.

Mal sahibine getirdiği avantajlar yüklenici firmanın tamamladığı işin mal sahibinin personeline tanıdığı yeni fırsatlar ve maliyet kazançlarıdır. Mal sahibi yüklenici ortağıyla kazandığı bu yeni ekonomik avantajları paylaşmak isteyebilir.

Son olarak da sürekli gelişim, yüklenici firmanın bir önceki yıllara ya da önceki projelere göre performansını ne ölçüde geliştirdiğine bakılarak ölçülür.

3.3.6 Partnering'in Yaklaşımın Firmaya Getireceği Faydalar

Partnering katılanlara önemli avantajlar sağlama iddiasında olan bir iş yapma yöntemidir. Firmalar partnering anlaşmalarına bu avantajlardan yararlanmak amacıyla girerler. Ancak bu avantajlara ulaşmak için alınan yolda yani partnering uygulamalarında bir çok sorunlarla karşılaşılır. Bu sorunlardan ve onları çözme yöntemlerinden bir sonraki bölümde bahsedilecektir. Partnering'in avantajları bu bölümde detaylı olarak incelenecektir. Bu avantajların bir kısmı direkt olarak projelerin maliyetinde ve süresinde olan kısaltmalar, artan güvenlik, azalan anlaşmalar olabileceği gibi bunun ötesinde uzun vadeye yayılmış ve toplam süreç gelişimine yönelik yararlar olabilir. Partnering'in ortaklarına sağladığı avantajları *Partnering Task Force, In Search Of Partnering Excellence* [13] adlı çalışmada dört başlık altında toplamıştır. (1) Değişen pazar koşullarına hızlı cevap verme yeteneği, (2) Artan kalite ve iş güvenliği, (3) Azalan maliyetler, takvime uyma ve gelişen karlılık ve (4) Kaynakların daha etkin kullanımı

Tablo 3.2 Değişen pazar koşullarına hızlı cevap verme yeteneği

Konu	Yüklenici bakış açısı	Mal sahibi bakış açısı
Bilgi	Mal sahibinin iş planlarını bilen yüklenici kaynak kullanımına doğru yön verebilir.	Mal sahibinin isteklerini bilen yüklenici bu istekleri daha etkin karşılayabilir
Gizlilik	Geleneksel yaklaşımların doğuracağı sorunlar uzun vadeli ilişkiler sayesinde giderilir.	Sözleşme yapılan firmaların sayısı azaldıkça, gizli bilginin korunması kolaylaşır.
	Ortak bakış açısı	
İlişkiler	Organizasyonlar arasında belirlemiş olan ortak hedeflere ulaşmayı zorlaştıracak olan rekabetçi yaklaşım ortadan kalkar.	
Esneklik	Firmalar kısa dönemli dalgalanmalara ve değişen proje ve iş ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verebilir.	

Tablo 3.3 Artan kalite ve iş güvenliği

Konu	Ortak bakış açısı
Tekrarlar	Mal Sahibinin ihtiyaçları daha açık bir hale geldiği ve ortak yükleniciler de sorunları çözmek için ortak yaklaşımlar geliştirdiği için işlerin tekrar tekrar yapılmasına gerek kalmayacaktır.
Standartlar	Yüklenici mal sahibinin standartlarını anlayacak ve onlara ulaşmak için daha etkin yöntemler geliştirecektir.
Tutarlılık	Mal sahibinin kalite beklentilerini bilmek yüklenicinin tamamladığı projeler arasındaki dalgalanmaları ortadan kaldıracaktır.
İletişim	Ortakların birbirleri ile iş yapma alışkanlığı kazanması, aralarında birbirlerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlamalarını sağlayacak ortak bir dil oluşacaktır.
Güvenlik	Ortaklar birbirini anlayıp, süreç ve sistemlerde gelişme sağladıkça, güvenlik performansı da artacaktır.
Sürekli gelişim	Kaliteli hizmet anlayışıyla girilen uzun süreli taahhütler sürekli gelişmeyi beraberinde getirecektir. Bu da partnering anlaşmalarında toplam kalite yönetimine ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

Tablo 3.4 Azalan maliyetler, takvime uyma ve gelişen karlılık

Konu	Yüklenici bakış açısı	Mal sahibi bakış açısı
Firma içi Maliyet	Uzun süreli anlaşmalar yüklenicinin yapacağı genel giderlerin tüm projelere yayılmasını sağlar.	Uygun yüklenici seçilmişse mal sahibi artık bulundurma gerekmeyen personel ve ekipman maliyetinden kurtulur.
Partner Seçimi	İhaleye girme maliyeti ortadan kalkar.	Her proje için ayrı yüklenici seçme maliyeti ortadan kalkar.
Ortak Bakış açısı		
İdari işler	Ortaklar birbirlerinin kanuni yapısını anladıkça sözleşmeler üzerinde anlaşma ve sözleşme masrafları azalır.	
Öğrenme Eğrisi	Yükleniciler öğrenme eğrisinin yatay bölümlerine ulaştıkça aynı işler için harcadıkları kaynaklar azalır ve maliyetler aşağıya çekilir. Ayrıca bu durum projelerin tamamlanması için gereken süreyi de kısaltır.	
Buluşlar	Ortaklar yeni yöntemler aramanın risklerini ortak olarak tartışırlar ve yeni yöntemlerin getireceği riskleri ve kazançları paylaşırlar.	
Yapılabilirlik	Yüklenicinin proje tasarımına erken aşamalarda katılması projenin yapılabilirlik değerini artırır ve hem maliyetten, hem de zamandan tasarruf sağlar.	
Taahhüt	Uzun vadeli ve güvene dayalı taahhütler, ortakların proje amaçları üzerinde yoğunlaşmalarını sağlar. Bu da maliyet ve zaman tasarrufunu birlikte getirir.	

Tablo 3.5 Kaynakların daha etkin kullanımı

Konu	Yüklenici bakış açısı	Mal sahibi bakış açısı
Firma içi maliyet	Önceden bilinen belirli bir iş yükü vardır.	Teknik ekip proje üzerinde değil süreç ve bakım üzerine yoğunlaşabilir.
Ortak seçimi	Projenin gelişimi aşamasında kaynak planlamasının doğru yapılmasını sağlar.	Proje gelişimi aşamasında kaynaklarını kullanıma hazır hale getirir.
	Gelişen ilişkiler mal sahiplerinin acil ihtiyaçlarına daha kolay cevap verilmesini sağlar.	Mal sahibi ihtiyaçlarının karşılanması için yüklenici kaynaklarına hızlı ulaşım sağlar.
	Yüklenicinin yeteneklerini artırma amacı ile mal sahibinin uzmanları yardımıda bulunur.	Mal sahibinin başka bir yolla elde edemeyeceği uzman kaynaklara ulaşmasını sağlar.
	Mal sahibinin elemanları ve istekleri anlaşılır, böylece daha kaliteli hizmet sunulabilir.	Yüklenici elemanlar ile tanışan mal sahibi, kaynakları bir araya getirmekte daha etkin olur.
	Ortak bakış açısı	
Anlaşmazlık	Rekabetçi yaklaşımların olmadığı iş ilişkilerinde anlaşmazlıklar daha kolay halledilebilir.	
Teslim başlangıç	Bir projenin bitimi ile beraber yeni proje başlayacağı için kaynakların daha etkin ve sürekli kullanımı mümkün olur.	
Süreklilik	Her projede aynı elemanlar çalıştığı için öğrenme eğrisi gitgide düzleşir ve çalışan personel, ortakların ihtiyaçlarını ve kültürünü daha kolay anlar.	

Yukarda saydığımız gibi partnering'in bir çok avantajından bahsedebilmek mümkündür. Ancak bu faydalara ulaşıp ulaşılmadığını anlamak için uzun süreli ilişkiler için geliştirilmiş özel performans ölçüm teknikleri vardır. Bu bölümde önce bu teknikler, sonra da yukarda madde madde verilmiş olan avantaj ve kazançların en önemlilerinin kısa açıklamaları verilecektir.

Ölçülebilir başarılı etkinlikler, azalan sermaye maliyetleri, işgücünün aynı işleri yapmak için daha az zaman harcaması – özellikle de tasarım aşamasında-, daha düşük kırtasiye masrafları, azalan pazarlama maliyetleri, danışman giderlerinin azalması ve azalan toplantılarla elemanların işgücünde etkin biçimde daha uzun süre yararlanabilmektir. Başarılı takımlar, müşterilerine daha uygun hizmet verebilmek için yeni yöntemler geliştirir ve tamamlanması gereken işleri daha kısa sürede bitirip daha verimli çalışabilirler.

Mal sahipleri proje seviyesinde gerçekleşecek işlerin gerektirdiği teknik uzmanları her zaman bünyelerinde barındırmak istemeyebilirler. Uzun süreli iş ilişkilerine giren firmalar, teknik konularda kendilerini tamamlayacak bir firma ile ortaklık kurarlarsa bu işgücünü elde bulundurmaya gerek kalmayacaktır. Üstüne üstlük sürekli olarak aynı firma ile iş yaptıkça, bu firmadaki teknik kadro, mal sahibinin istediği iş kalitesini ve beklentilerini anladığı için öğrenme eğrisinde her projede biraz daha üst noktalara ulaşacak ve her projeye eğrinin biraz daha yüksek bir noktasından başlayacaktır. Bu da verimliliği artırıp, genel giderlerin düşmesini sağlar.

Uzun süreli ortaklıklar, proje takımının ortaklık ilişkisinin ortak hedefleri üzerinde yoğunlaşabilmesini sağlar. Tasarım ve yapım işlerinin çok daha etkin tamamlanmasını sağlayacak bu yapı sonuçta ortaya çıkan ürünün de yüksek kaliteli olmasını sağlar. Maliyet aşmaları, takvime uymama, mahkemede sonuçlanan anlaşmazlıklar ve mal sahibinin gördüğü diğer zararlar azaltılmış olur. Yüklenicilere de belirli bir iş yükü garanti edilmiş ya da en azından bildirilmiş olur. Ayrıca böyle bir ilişki, mal sahiplerinin, yüklenicinin proje için yaptığı genel giderlere ortak çıkmasıyla daha da güçlenir.

Partnering, ihale tipi verilen geleneksel yapıdaki masraflı ve uzun seçim prosedürünü de içermez. Böylece hem tasarım aşamasında ilerleme kaydedilir hem de tasarım bittikten sonra şantiyede çalışma hemen başlayabilir. Firmaların beraber çalışma ve birbirlerine güven duymalarının bir süre sonra iş yapma alışkanlıklarına etki etmesi ve kalitede beklenen yükselmenin gerçekleşmesi de partnering'in ortaklara sağladığı

en önemli faydalardan birisidir. Bir çok partnering projesi, yüklenicilerin mal sahiplerine tadilat gerektirmeyen sıfır hatalı yapılar teslim etmesiyle son bulur.

Tasarım aşamasında bir takım kurulması ve sorumluluğun yalnızca tasarım ekibine kalmaması, tasarıma ayrılmış süre içerisinde daha çok fikrin ortaya çıkmasını, mal sahiplerinin proje beklentilerinin daha uygun karşılanmasını ve inşaat şirketinin de proje tasarımı içinde yer almasıyla projenin uygulanabilirliğini artırmasını sağlar. Ayrıca ortakların anlaşmanın ilk aşamasından itibaren birlikte çalışmaları bir süre sonra aralarındaki iletişimi çok kolaylaştıracak bir ortak dil geliştirmelerini sağlar.

Tasarım takımları projenin ilk aşamasında kendilerine destek veren diğer ortakların ihtiyaçlarını anlar ve tasarımlarını ona göre şekillendirirler. Bu arada proje takımları da kalite standartlarını geliştirerek uygulama safhasında daha kaliteli ürüne ulaşmak için çalışırlar. Ayrıca firmaların böyle bir ortaklık kurmaları, iş güvenliği üzerinde daha hassas olmalarını sağlar ve partnering iş güvenliğini artırır.

Birbirlerinin kanuni yapılarını ilişki geliştikçe daha iyi anlayan ortaklar, anlaşmazlıkların mahkemeye gitmeden çözülebilmesi ve herhangi bir sözleşme yaparken herkesin ne gibi hükümler görmek istediğinin belirlenmesi gibi konularda da gelişme gösterirler. Böylece hem mahkemelere hem de adli danışmanlara ve kolaylaştırıcılara uzun vadede ihtiyaç azalır. Bu da genel giderlerde azalma anlamına gelir.

Partnering’de kazanılan avantajların bir kısmı da takım çalışmasında oluşan ortaklık ruhundan ileri gelir. Takım elemanları sorunları birlikte çözmek, yüksek kalite standartları oluşturmak ve anlaşmazlıkları azaltmak amacıyla bir süre sonra etkin çalışma yöntemleri geliştirirler. Bu da, ortaklar arasında gitgide azalan korumacı ve rekabetçi yaklaşımlar ve geniş sorumluluklar demektir. Firmalar sorunları çıktıkları düzeyde anlaşmazlık haline gelmeden çözerler ve birbirlerine ortak olmadıkları projelerde de yardım eder ve destek verirler.

Partnering firmalara ortaklık anlaşmaları dışında elde etmelerinin çok zor olduğu özel bilgilere, know-how’a ve teknolojik buluşlara ulaşma şansı verir. Partnering

anlaşması yapan organizasyonlar arasında açık ve dürüst iletişim kanallarının doğal bir sonucu olan bu avantaj her katılımcıya kendisini geliştirme yolunda çok önemli bir fırsat sunar. Buna ek olarak, firmalar birbirlerinde olan bilgiyi paylaşıp ortak buluşlar yapmak için yatırım risklerini paylaşabilir ve yeni teknolojiler geliştirebilirler. Uzun süreli ilişkiler kurulduysa, bilgiyi paylaşmak için özel elektronik sistemler ve teknoloji transferi yapıları kurulabilir.

Partnering avantajlarının göz önüne serildiği 114 projeye yapılan bir araştırmanın sonuçları şöyledir: “Süreye %70 uyulmuş veya daha önce tamamlanmış, %82’sinde bütçeye uyulmuş ve bütçenin altında kalınmış, güvenlik ve kalite konularında büyük başarı elde edilmiş ve çalışma ilişkilerinin geliştiğini katılımcıların %82’si belirtmiş.” [25]

Tasarım aşamasında partnering’in getirdiği faydalar tartışılmaz boyutlara ulaşmıştır. [26]’de belirtildiği gibi partnering uygulamaları projelerin tasarım aşamasında verimliliği 50% ile 200% arasında artırmıştır. Direk yapım aktivitelerinde ise bu yüksek oranlı ilerleme henüz görülmemiştir. Yapım aktivitelerindeki partnering uygulamalarında verimlilik artışının 5% ile 10% arasında olduğu söylenebilir. Ancak henüz ideal partnering anlaşmalarının yapılmadığı, mevcut partnering anlaşmalarının da uzun vadeli kazançları getirecek kadar uzun süredir yürürlükte olmadığını akıldan çıkarmamak gerekir.

3.3.7 Partnering Uygulaması Sırasında Karşılaşılabilecek Zorluklar ve Bu Sorunlar İçin Çözüm Önerileri

Partnering’in her durumda uygulanabilecek bir sihirli formül olmadığını, partnering uygulamaları için gerekli altyapı oluşturulmadığı taktirde partnering sayesinde elde edilmesi beklenen kazançlara ulaşamayacağını söylemiştik. Bu bölümde partnering uygulamaları sırasında ortaya çıkabilecek sorunlardan ve bunlar için getirilmiş çözüm önerilerinden bahsedeceğiz.

Partnering uygulamaları sırasında yaşanan en büyük problem tüm organizasyonun partnering'e inanması ve katılımının sağlanmasıdır. Firma içinde partnering'in ihtiyaç duyduğu desteği sağlamak zor olduğu gibi ancak uzun vadede başarılı sonuçlar veren partnering uygulaması sırasında bu desteği koruyabilmek de zordur. Partnering'e tüm organizasyon seviyesinde destek sağlamak için belirli yöntemler geliştirilmiştir. Üst yönetim partnering uygulamasına tam destek vererek diğer personelin bakış açısını etkilemelidir. Partnering anlaşması bütün elemanlara eğitim verilerek ve broşürler kullanılarak tanıtılmalı ve açıklanmalıdır. Herkesin bir şekilde partnering anlaşmasında rol alarak partnering'in işe yarayacağına dair olan güvenlerini artırmalarını sağlamak gerekir. Başarı durumunda bunu elemanlarla paylaşmak ve bu başarıyı kutlamak partnering'e inancı artırır. Organizasyonun partnering'e olan inancı yalnızca yönetsel yaklaşımların üzerinde tutulmalıdır.

Partnering uygulamaları sırasında oluşacak ikinci problem organizasyonlarda çalışan personelin kariyerlerinin partnering anlaşması tarafından tehdit edildiğini düşünmeleridir. Bunu engellemek için partnering anlaşmasının amaç ve hedefleri firma personeline en baştan açık bir şekilde anlatılmalıdır. Herhangi bir konuma getirilmesi gereken birisi varsa bu atamaların açık bir şekilde ve en başta yapılması gerekmektedir. Mal sahibinin çalışanları teknik detaylarla uğraşmak yerine çok daha eğitimsel ve gözlemci yaklaşımlar geliştirmelidir. Ayrıca insanların kendilerini dışlanmış hissetmemeleri ve kendilerini firma içinde halen önemli hissetmeleri için açık ve dürüst iletişim en iyi yoldur.

Değişik kültürlerden gelen ve farklı uzmanlıklara sahip olan firmaların bu özelliklerini partnering anlaşması çatısı altında birleştirebilmeleri çok kolay değildir. Bu entegrasyona ulaşabilmek için öncelikle birleşmenin amaçlarını konuşmak ve firmaların hangi yönleriyle diğerlerine destek olacağının tasarımını yapmak gereklidir. Ayrıca firmalar arası yardımlaşmalar da kişisel destek varsa bu bir süre sonra organizasyonel seviyede firmaların birbirlerini tamamlaması haline dönüşecektir.

Partnering anlaşmaları sırasında her ne kadar iletişim ve bilgi kanalları açık tutulacaksa da bir takım partnering dışı önemli bilginin saklanması uygulama

düzeyinde sorunlara yol açabilir. Bu tip problemlerin çıkması için en baştan açık ve dürüst biçimde iletişim ve bilgi transferi sınırlarının belirlenmesi, korunması gereken özel teknolojilere, formüllere ve bilgilere karar verilmesi ve bilgi bankalarının fiziksel olarak birbirinden ayrı tutulması gerekmektedir. Firmalar arasında gidip gelen bilginin de mutlaka denet ve kontrol altında tutulması ve paylaşılan bilgilerin kaydedilmesi gerekmektedir.

Riskleri ve kazançları paylaşmada çıkabilecek sorunlar partnering anlaşmalarında önceden tedbir alınması gereken konulardır. En baştan beklentilerin açık ve dürüst yaklaşımlarla belirlenmesi gerekir. Özendirici ödüller başarı kriterine göre verilmeli ve riskler de onu en iyi taşıyabilecek organizasyonlar arasında eşit şekilde paylaştırılmalıdır.

Partnering anlaşmalarının firmaların karar verme mekanizmalarına bağlılık getirmesi en fazla sorun yaratan özelliklerden birisidir. Bu problemi ortadan kaldırmak için başarı durumunda alınacak kazançların getirisini iyi belirlemek gerekir. Ayrıca eğer tek bir firmaya bağlı olma, organizasyonda sıkıntı yaratıyorsa birden fazla ortaklığa girilerek bu bağımlılık dağıtılabilir.

Ortakların partnering sayesinde piyasaya rekabet gücüyle çıkabilmeleri de gereklidir. Eğer firmalar ortaklığa kanalize ettikleri kaynaklar yüzünden pazardaki rekabetçi yapılarını kaybetme riskiyle karşılaşılırsa ortaklığın başarıya gitmesi zorlaşır. Bunu engellemenin yollarının başında sürekli gelişim sağlamak yatar. Firmalar kısa süreli kazançlar yerine uzun vadede gelişme gösterip rekabet güçlerini artırmak istiyorlarsa partnering'e sıkı sıkıya tutunmak ve avantajlarından faydalanmaya başlayınca kadar bakış açılarını geniş tutmak zorundadırlar.

Ancak sürekli gelişme gösterebilmek de partnering'in en zor uygulanacak prensiplerinden birisidir. Bunun için ilk planda firmayı toplam kalite yönetimine götürecek bir strateji belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca organizasyonlar partnering'in uygulanmasındaki başarıları ve sorunları tartışmak amacıyla düzenli toplantılar organize etmelidir. Tüm bunların üstüne firmaların mutlaka personel eğitim programları yoluyla elemanlarının yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Buraya kadar anlattığımız bölümler stratejik partnering ve ona yönelik elde edilen avantajlar, uygulama biçimleri, sorunlar ve olası çözümlerinden oluşmaktaydı. Bir de uzun vadeli olmayan ancak içinde partnering felsefesini ve partnering prensiplerini barındıran tek projeye dayalı partnering vardır. Tek projeye dayalı partnering o proje için partnering yoluyla sağlanabilecek faydaları getirdiği gibi eğer firmalar arasında bir karşılıklı güven ortamı ve anlayış benzerliği doğmuşsa bu proje ortaklığı bir stratejik partnering anlaşmasına dönüşebilir. Bu nedenlerle tezin bu bölümünde tek projeye dayalı partnering incelenecektir.

3.3.8 Tek Projeye Dayalı Partnering

Yine *Constuction Industry Institute*'ün yaptığı tanımlamaya göre tek projeye dayalı partnering “Her katılımcının katkısının verimliliğini maximum’a çıkararak belirli proje hedefleri elde etmek amacıyla iki veya daha fazla organizasyon arasındaki taahhüttür.” [23]

Tek projeye dayalı partnering, stratejik partnering’e benzer; motivasyonları olan firmaların, stratejik partnering yoluyla elde edebilecekleri avantajlardan yararlanmak amacıyla, belli kurallar ve yaklaşımlar çerçevesinde tek bir proje için biraraya gelmesidir. Tek projeye dayalı partnering anlaşmaları genellikle daha önceden partnering tecrübesi olan firmalar arasında yapılır ve projenin sona ermesinden sonra bu tek projelik ortaklıklar stratejik partnering anlaşmalarına dönüşebilir.

Her ne kadar partnering anlaşması yapan firmalar arasında bir charter oluşturulsa da bu tip ortaklığın yasal bağlayıcılıkları ya da yükümlülükleri yoktur. Aynı amaçlar için çalışan firmalar arasında güven ve kültürel anlayışa dayanan kaynak birleştirme ve ortak karar verme mekanizmaları kurmayı öngören stratejik ortaklıklardır.

Firmalar arasındaki iletişim kuvvetlendirilir ve rekabetçi anlayış yerini karşılıklı güvene ve birlikte iş yapma anlayışına terk eder. Firmalar arasında güven ve iletişim

oturduktan sonra birbirini rakip görme fikri ortadan kalkar ve her iki firmanın da kazanacağı win-win çözümler aranır.

Tek projeye dayalı partnering'i uzun süreli partnering'den ayıran en büyük özellik ortak seçimidir. Tek projeye dayalı partnering'de ortak seçiminin yapılamamasının nedeni ortağın, ihale yolu ile belirlenmesidir. Ortak benzer kültüre sahip olmanın ötesinde partnering anlaşmasında yer alacak taraflar daha önceden aralarında anlaşmazlık yaşanmış kişiler bile olabilir. Chaplin(1994) yazısında "Partnering'den elde edilen avantajların düşmanla gerçekleştiğinde ancak ne kadar büyük olduğunu anlamak mümkündür. Ve elde edilecek ödüller düşmanla yapıldığında çok daha büyük olur..... arasında anlaşmazlık olan gruplar arasındaki partnering'in başarısıda Arizona Ulaştırma müdürlüğünün (Department of Transportation'ın) yapmış olduğu anlaşmalarda kanıtlanmıştır. " demiştir. [27]

80'lerden itibaren gelişmiş bir iş yapma yöntemi olan partnering, sorunların ve anlaşmazlıkların ortaya çıkış nedenlerini azalttığı gibi, çıkan sorun ve anlaşmazlıkların çözümünde de yapıcı yaklaşımlar ortaya koyması sebebiyle özellikle büyük yapım projelerinde tüm ilgili tarafların katılım ve kazanç sağladığı bir yapıya kavuşmuştur.

Tezin bu bölümünde tek projeye dayalı partnering anlaşmaları üç bölüm altında incelenecektir. (1) partnering'i başlatma süreci, (2) partnering uygulama ve (3) partnering anlaşmasını bitirme.

Tablo 3.6 Partnering'i başlatma süreci



Sürecin başlatılması : Herhangi bir ihalede proje bir gruba verildikten sonra ya da ihale sonuçlanmadan önce, partnering anlaşmasını önerebilecek bir çok ilgili firma ve kuruluş vardır. Mal sahibi, yüklenici, alt yükleniciler, tedarikçiler ve diğer ilgili kuruluşlar partnering anlaşması için ortaya fikir sürebilirler. Yapım projelerinde planlamayı yapan grupla projeyi hayata geçirecek yüklenicilerin aynı olmaması durumunda birden fazla yüklenici firma ortaya çıkar ki bunların herhangi biri de diğerine partnering kurmayı önerebilir. Partnering anlaşmasının önerilmesinin herhangi bir prosedürü yoktur ve öneriyi kimin yaptığı da önem taşımaz.

Diğer yandan dikkat edilmesi gereken nokta eğer bir partnering anlaşmasına ihtiyaç varsa ve böyle bir anlaşmanın oluşabilme şartları ortaya çıktıysa, önerinin mümkün olduğu kadar erken yapılması ve projeyle ilgili her türlü ilgili firma ve kuruluşu içermesi gerekliliğidir. Çünkü gecikmiş partnering anlaşmaları önceden oluşmuş hatalı yaklaşımları ve firmalar arası anlaşmazlıkları çözmekle zaman kaybedeceği gibi, herhangi bir firmayı da partnering'e davet etmemek veya geç davet etmek baştan yapılmış olan yanlışların düzeltilmesini en azından sonradan dahil olan firma için çok zor kılacaktır.

Üst yönetimin desteğini alma : Partnering anlaşmalarının yapılması teklifleri her zaman üst düzey yöneticilerden gelmeyebilir. Firmalar içindeki orta düzeydeki yöneticiler veya firma avukatları da partnering anlaşmaları önerebilirler. Ancak partnering'in hem kurulma hem de uygulama aşamalarında başarıya ulaşabilmesinde üst yönetimin onay ve desteği kesinlikle gereklidir.

Partnering şampiyonlarının belirlenmesi : Partnering süreci firmalar arasında bir sinerji doğana ve karşılıklı güven oluşana kadar her firmanın kendi içinde desteklenmelidir. Partnering şampiyonları firmalarda en üst düzeyde yönetimden başlayarak tüm personel aşamalarında partnering'i firmaya anlatan, tanıtan ve destekleyen kişilerdir. Partnering uzun bir süre boyunca kendini taşıyacak olan sağlam yapıya kavuşmadığından partnering şampiyonlarının firmada uzun süre görev yapacağı belli olan ve partnering yapılan sahaya yakın bir göreve sahip kişilerden seçilmesi uygundur.

Katılımcılara karar verilmesi : kaynak [20]'ye göre partnering sürecinde yer alacak katılımcıların aşağıdaki özelliklere uyması gerekmektedir:

- Projenin tamamlanmasıyla doğrudan bir ilişkisi olması
- Partnering ilke ve filozofisine uymayı kabul etmiş olması
- Zaman, kaynak, tecrübe, yasal otorite veya politik güç gibi bir özelliğini partnering takımına sağlama şansı olması
- Kararlar alındıktan sonra katılıp katılmamaya karar vermek yerine takımın üyesi olarak karar verme mekanizmasında aktif katılımcı olması
- Partnering anlaşmasında üzerine aldığı görev ve sorumlulukları yerine getirebilecek kadar iyi organize olması
- Temsil etme iddiasında olduğu grupları gerçekten temsil etmesi

Kolaylaştırıcının seçilmesi : Her ne kadar partnering, iki veya daha fazla firmanın işleri yapmak için karşılıklı güven ve anlayışa dayalı bir sistem oluşturması anlamına gelse de, firmalar arasında karşılıklı güven ortamı ve sinerji oluşuncaya kadar, firmalar arasındaki ilişki ve toplantıları yönetecek, karar verme mekanizmasını hızlandıracak, usul üzerinde zaman kaybedilmesini önleyerek esas üzerinde yoğunlaşılmasını sağlayacak, insan ilişkileri ve iletişim teknikleri konusunda bilgili ve yetenekli ve partnering konusunda tecrübeli bir kolaylaştırıcı görevlendirmek, partnering anlaşmasının sorunsuz kurulup yönetilebilmesi için gereklidir.

Partnering workshop'ını organize etme :

(1) Bireysel katılımcıları belirleme: Partnering anlaşmasına girmeye karar vermiş olan firmalar ve diğer kuruluşlar, projeyle ilgilenebilecek ölçüde bilgili, karar verme mekanizmalarında aktif rol oynayabilecek kadar yetkili, takım elemanı olarak verimli çalışabilecek ölçüde insan ilişkilerinde yetkin ve partnering konusunda önceden deneyimli elemanlarını partnering workshop'ına katılmak üzere belirlerler.

(2) Workshop'ı tasarlama: Genellikle workshop tasarımının kolaylaştırıcı tarafından yapılması en uygun yoldur. İlk toplantıda, firma yetkililerinin birbirleriyle en iyi şartlarda tanışabilmeleri ve bundan sonraki dönemde de en

verimli takım çalışmasını yürütebilmeleri için uygun ortamın sağlanması gereklidir. Bunun için kolaylaştırıcı her firmanın şampiyonundan toplantıya katılanlara uygulanmış bir anket, tanıtıcı bilgiler içeren kitapçıklar veya özgeçmiş isteyebilir. Ayrıca partnering workshop'ı sırasında yapılacak anketler ve doldurulacak formlar da katılımcıların grup içinde çalışma becerilerini insan ilişkilerindeki yeteneklerini ortaya çıkarabilir. “Bu partnering workshopları ile proje toplantıları arasındaki fark proje toplantılarında tek yönlü bilgi akışı olurken partnering workshop'larında bilgi paylaşımı karşılıklı olarak sağlanır ve bu workshoplar proje toplantılarına ek olarak yapılmalıdır.” [28]

(3) Toplantı yerini belirleme: Toplantı mekanı projeyle ilgili mekandan uzak olmalıdır. Ayrıca ortaklığa giden firmaların hiçbirisinin binası olmayan tarafsız bir bölge olmalıdır. Mümkün olduğunca kıyafet serbestisi tanınmalı ve taraflar özellikle telefon gürültüsünden uzak bir ortamda rahat hissettirilmelidir.

Partnering workshop'ının toplanması

(1) Takım oluşturma: Partnering workshop'ı toplanıp bireyler birbirleriyle etkin yöntemlerle tanıştırdıktan sonra, kolaylaştırıcının yönlendirmesiyle katılımcılar arasında interaktif bir iletişim başlar. Bu aşamada tüm firmalar kendi güçlerini, zayıflıklarını, hedeflerini ve altında bulundukları tehditleri ortaya koyarak firmalar arasındaki sinerjinin doğması için ilk adımları atarlar. Toplantı katılımcıları arasında ortak bir projeyi tamamlamak için oluşmuş bir takım ruhu doğar ve partnering projesinin bitimine kadar varlığını koruyacak olan bu grup anlaşmanın yürütülmesinden ve sona erdirilmesinden sorumlu olur.

(2) Etkin takım çalışması için eğitim: Bir takımın uyumlu çalışabilmesi için öncelikle başarılı bir iletişim, sonrasında da uygun iş dağılımı gerekmektedir. Başarılı iletişim kurulması da gene kolaylaştırıcının görevlerinden birisidir.

Kolaylaştırıcı, temel takım iletişim teknikleri üzerine eğitimler hazırlayarak bireylerin birbiriyle iyi anlaşmasını sağlamalıdır.

Takımların iş dağılımları eğitimlerden sonra ele alınmalıdır. Kurulmuş olan takım üst yöneticiler seviyesindedir ve ancak yönetsel seviyede karar verme mekanizması olarak hareket etmekle yükümlüdür. Bu durumda partnering anlaşmasının uygulanması sırasında gerekli olan çalışmaları yapacak ve partnering takımına sadece karar verme işini bırakacak hareket takımları kurulması gerekmektedir. Bu hareket takımları projenin yürütülmesi için gerekli olan tüm çalışmaları yaparlar.

(3)Charter oluşturma: Her ne kadar partnering yasal yükümlülükleri ve bağlayıcılığı olmayan bir anlaşma olsa da, katılımcılar, ortaklığın amaç ve hedeflerinin, takım üyelerinden beklenen davranış biçimlerinin, anlaşmazlıkları çözme prosedürünün, yönetim desteği planlamasının ve diğer ilgili kuruluşların katılabilmesi için gereken prosedürlerin yer aldığı bir proje charter'ı oluştururlar.

- Amaç ve hedefler: Katılımcıların hepsinin ulaşmak isteyeceği ve proje bitiminde tüm ortaklara kazanç sağlayan ortak hedefler ve bunlara ulaşmak için izlenecek stratejilerden oluşur.
- Takım üyelerinden beklenen davranış biçimleri: Katılımcıların fikirlerini ve firmalarının taktiklerini dürüstçe tartışması, firmalar arası iletişim kanallarının diğer ortaklara sürekli açık tutulması ve problemlerle karşılaşıldığı zaman her ortağın yapıcı ve aktif katılımcı yaklaşımlarla çözüme ulaşmaya çalışması takım üyelerinden beklenen davranış biçimleridir.
- Anlaşmazlıkları çözme prosedürü: Anlaşmazlıklar çıktıkları düzeyde çözülmeye çalışılmalıdır. Eğer bu düzeyde sorunu halletme imkanı yoksa veya seviyenin yetkileri buna elvermiyorsa sorun bir üst düzeye aksettirilmelidir. Üst seviyelere sorun

aktarımı sırasında kesinlikle kademe atlanmamalı ve hiçbir sorun çözülmeden bırakılmamalı veya ileri tarihlere ertelenmemelidir.

- Yönetim desteği planlaması: Partnering takımında çalışan bireyler firmaların en üst düzeydeki yöneticileri olmayabilirler. Bu durumda üst yönetim takımında çalışan elemanına firma hakkında ne kadar karar verme yetkisi tanıdığını açıkça ortaya koymalıdır. Takımdaki üyelerin her biri de firmalarının kendilerine tanıdığı otorite miktarını toplantılarda dürüstçe açıklamalıdır. Bu durumda takımda alınacak bir karar eğer firma yetkilisinin otoritesini aşıyorsa, o üyenin firmaya gidip üst yönetimden onay alması gerekir. Bu onay alma prosedürü sırasında üye çalıştığı firmanın yararlarından çok takımın yararını düşünüp onay alınacak karara destek vermek durumundadır.
- Diğer ilgili kuruluşların katılabilmesi için gereken prosedürler: Bir termik santral inşaatı sırasında eğer bir partnering anlaşması varsa çevre koruma örgütleri de bu yapının içinde yer almak isteyebilir. Ancak partnering anlaşmasına alınacak firma ve kurumların ortaklığa neden olan projenin tamamlanmasından fayda sağlaması gerekir ki çevre örgütleri/ termik santral ikilisinde böyle bir ilişki yoktur. Bu durumda yapım ortaklıklarında, partnering takımının, ilgili diğer firma ve kurumların bilgilendirilmesini ve isteklerinin göz önünde bulundurulmasını sağlamak amacıyla prosedürler hazırlaması gerekir. Böylece bu grupların da proje üzerinde söz hakkına sahip olması ve projeye destek vermeleri sağlanır ancak karar verme mekanizması içine alınmazlar.

Tablo 3.7 Kaynak [17]'de verilmiş olan partnering charter'ı örneği şudur:

Partnering Charter XXXX projesinin ortakları olarak güvenli ve paylaşımcı bir ortamda birlikte çalışmaya ve projeye katılan herkesin en yüksek kazançla çıkması için çalışacağız. <i>Bu projenin amaçları şunlardır:</i> Projeyi zamanında tamamlamak Projeyi bütçe sınırları içinde tamamlamak Kabul edilebilir bir kar marjına ulaşmak Kazalar sebebi ile zaman kaybına uğramamak Kusursuz, yüksek kaliteli bina üretmek Takımımızın hedefi: XXXX Projesinde mükemmelliği yakalamak için iletişimin sürekli sağlandığı bir ortamda çalışacağız. İmzalar: <table border="0"> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> </table>	_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____					
_____	_____					
_____	_____					

Partnering uygulama planı belirleme : [20]'de partnering uygulama planında şu maddelerin yer alması gerektiği açıklanmıştır:

- (1) Her organizasyonun takım içindeki rolü ve sorumlulukları
- (2) Her amaca ilişkin ölçülebilir hedefler
- (3) Anlaşmazlıkları çözmek için oluşturulan sürecin yazılı metni

- (4) Takımın karar verme yetkisi ve ilave yetki gerektiği zaman takım üyelerinin firmalarıyla görüşmeleri için gerekli prosedür
- (5) Kararların okunmasında takımın izleyeceği yol
- (6) Kamuya ait veya özel kuruluşların projeyle ilgilenmeleri ancak partnering anlaşmasının bir ortağı olmamaları durumunda onların görüşlerini ve desteklerini almak için gerekli olan prosedür
- (7) Risk ve kazançların paylaşılması için prosedür
- (8) Takımın yeni üyelerini yönlendirme prosedürü

Tüm bunların dışında takım sürekli olarak kendi performansını ölçecek toplantılar yapmalı, eleştirel gözle faaliyetlerini kontrol etmeli ve eğitimler yoluyla bu performansı geliştirmelidir. Öte yandan takıma yeni katılan bireyler yönlendirilmeli ve takım ruhunu edinmesi sağlanmalıdır.

(2) Partnering uygulama

Partnering takımı ve onlara çalışma sunmak üzere görevlendirilmiş olan hareket takımları uygulama safhasını yürüten ekiplerdir. Hareket takımları kendilerine verilen görevleri tamamlayarak partnering takımının toplantılarına sunarlar ve bu takımın proje detayları ile uğraşmak yerine yalnızca yönetimsel kararlar almaya yoğunlaşabilmelerini sağlarlar.

Partnering takımı ise ilk workshop'ta belirlenmiş olan proje uygulama planlarının uygulanmasını kontrol eder. Bu çalışmayı yapabilmek için partnering takımı, takip workshop'ları düzenler. Bu takip workshop'ları önceden belirlenmiş sıklıklarda ve genellikle de yılda üç veya dört kez yapılır. Bu workshop'larda partnering takımı kendi performansını ve genel olarak ortaklığın performansını değerlendirir. Elde edilen sonuçlara göre de yeni taktikler üreterek yeni hareket takımları kurabilir.

Kaynak [20]'de verilen değerlendirme formu aşağıda sunulmuştur:

Tablo 3.8 Partnering Değerlendirme Formu:

	Düşük 1	Ortalamanın Altında 2	Ortalama 3	Ortalamanın Üstünde 4	Mükemmel 5
Takım çalışması					
Diğerlerinin durumunu anlamak					
Konuşmayı devam ettirme					
Karşılıklı saygı					
Açıklık					
Dürüstlük					
Profesyonellik					
Sinerji kalitesi					
Güven					
Etkin iletişim					
Cevaplandırma					
Konu/Anlaşmazlık çözümü					
Amaçların açıklığı					

Gözlemler: _____

Gelişme için planlar: _____

Ödül önerileri: _____

İmza: _____ Tarih: _____

- 1 (Düşük): Partnering takımın beklentilerini yerine getirmede sürekli başarısız
 2 (Ortalamanın altında): Partnering takımın beklentilerini yerine getirmede bazen başarısız
 3 (Ortalama): Partnering takımının beklentilerini yerine getiriyor
 4 (Ortalamanın üstünde): Partnering takımın beklentilerini yerine getirmede bazen başarıyor
 5 (Mükemmel): Partnering takımın beklentilerini yerine getirmede sürekli başarılı

Tek projeye dayalı partnering tüm ortakların güven ve sinerjiye dayanan bir ilişki kurarak bilgi kanallarını ve kaynaklarını birleştirme yoluyla kazançlarını en üst düzeye çıkardıkları bir iş yapma metodudur. Ancak tabii ki kazançları bu kadar yüksek olan bir ilişkinin başarısızlığa uğraması durumunda kayıpları da yüksek olacaktır. Bu nedenle partnering, hem başlangıç hem de uygulama safhasında çok

fazla dikkat, özen ve ilgi gerektirir. Partnering uygulamasında kesinlikle zorlama yoktur. [29] Ayrıca uygulama sırasında özellikle dikkat edilmesi gereken noktalar vardır.

Öncelikle partnering takımının başarıya ulaşabilmesi için ilk workshop'ta belirlenmiş olan görev ve sorumlulukların takım üyeleri ve ortaklar tarafından mutlaka düzgün bir şekilde yerine getirilmesi gereklidir. Ortaklardan veya takım elemanlarından herhangi birinin partnering'in gerektirdiği güven veya açıklık ilkelerini bozacak şekilde davranması ya da sorumluluklarını yerine getirememesi partnering'i tehlikeye atacaktır. Bu yüzden partnering takımı toplantılarında güven ve açıklık ilkelerini yeniden desteklemeli ve herhangi bir ortağın görevlerini yerine getirememesi riskine karşı partnering'in korunması adına bu ortağa destek sağlamalıdır.

Önceki bölümlerde anlatıldığı gibi, tek projeye dayalı partnering anlaşmalarında, partnering ilgili herhangi iki ya da daha fazla firma ya da kurum arasında yapılabilir. Ancak, projenin sağlıklı bir yapı içerisinde sürdürülüp sonuçlandırılabilmesi için, mal sahiplerinin alınan her karardan haberdar olması, bunları onaylaması ve kararların uygulanması aşamasında aktif rol oynaması gerekmektedir. Bu da ancak mal sahiplerinin de partnering anlaşması içinde yer almasıyla mümkün olabilir. Başarılı partnering uygulamaları için mal sahiplerinin ortaklar arasında bulunmaları gerekir.

Tek projeye dayalı partnering anlaşmalarında işin en önemli kısımları başlangıç aşamasında halledilir. Özellikle amaç ve hedeflerin belirlenmesi, bu hedeflere ulaşmak için izlenecek strateji ve taktikler ve ilgili performans ölçütleri, takım kurma ve eğitimi ve partnering uygulama planı bu aşamada gerçekleştirilen önemli adımlardır. Tüm bunları belirleyen ve daha sonra da hem uygulamalarından hem de performanslarını kontrol etmekten sorumlu olan takımın elemanlarının proje süresince sabit kalması partnering'in başarısının temel taşlarından birisidir.

Tek projeye dayalı partnering anlaşmalarında, özellikle de inşaat projelerinde partnering anlaşmasını başarısızlığa götürebilecek nedenlerin başında partnering'e

yanlış zamanda başlamak gelir. Ortaklıklar mutlaka kurulabileceği kadar erken kurulmalıdır. Çünkü tasarım aşamasında kurulmamış olan bir ortaklık ihaleye çıkınca yükleniciler ve diğer ilgili firmalar için geri dönülemez hatalar yapılmış olabilir. Üstüne üstlük tasarım aşaması tamamlanmış bir proje ortaklığına tasarım firması katılmayacağı için tasarım ve yapım konusunda yüklenici ile mal sahibi arasında çıkabilecek anlaşmazlıkların çözümü de zorlaşacaktır.

Partnering çalışmalarının firmalar açısından bir çok yan yararları olsa da asıl amaç proje charter'ındaki amaçlara ulaşmaktır. Ortaklık yapan firmalar iletişim kanallarını açık tuttukları ve ilişki karşılıklı güvene dayandığı için partnering anlaşmalarında diğer firmanın güveninden yararlanmak veya asıl amacın dışına kayarak yan yararlar elde etmek amaçları güdülebilir. Firma içinde partnering anlaşmasının korunması ve doğru yönde ilerlemesi için belirlenmiş bir şampiyon firmaların partnering'i yanlış yollara saptırmasını engelleyerek başarılı uygulamalara katkıda bulunurlar.

Partnering anlaşmalarına katılacak grupların, firmaların ve kurumların seçilmesine çok özen gösterilmelidir. Nasıl bir çok firma ve grubun ilgi ve katkı oranları dikkate alınmaksızın partnering içine dahil edilmesi zararlı olacaksa, aşırı titiz davranarak anlaşmayı yalnızca mal sahibi ve yüklenici arasında tutarak alt yüklenicileri, tedarikçileri ve üreticileri anlaşma dışında bırakmak da zararlıdır. Projenin tamamlanmasından gerçek anlamda yarar sağlayacak olan mal sahibi, yüklenici, tedarikçi, alt yüklenici ve üreticilerin partnering anlaşması içine alınması ve en uygun çalışma yöntemleriyle entegre edilmesi gerekmektedir.

Tüm bunlar partnering'in başarılı uygulaması için gerekli olan şartlardır. Bunların dışında partnering anlaşmalarını tehdit eden başka faktörler de vardır. Bunlara da kısaca değinmek gerekir.

Tek projeye dayalı partnering anlaşmalarında işin önemli bir bölümünü partnering takımı yürütür. Özellikle ortaklık amaçlarını belirlemek ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli stratejiyi oluşturup uygulamakla yükümlü olan bu takım ortaklığın başarısı için mutlaka üretken ve yaratıcı olmalıdır. Ancak partnering takımını katılan organizasyonların görevlendirdiği sınırlı sayıda eleman oluşturduğundan takım

karşılaşılan sorunlar ve sınırlar üzerine yeni fikirler ve öneriler üretememe problemiyle karşı karşıya kalabilir. Partnering anlaşmalarının ilerleme ve gelişmesini tehdit eden en önemli sorunlardan birisi budur.

Partnering anlaşmalarının geleceğini tehdit eden bir diğer unsur da partnering anlaşmasına giren organizasyonların partnering takımına katılan ve katılmayan bireyleri üzerinde kariyer gelişmeleri üzerinde bu ortaklığın olumsuz bir etki yaratacağını düşünmeleridir. Firmanın partnering anlaşmasına gitmesiyle normal iş yükleri artan elemanlar bir de diğer firma ile personel dahil olmak üzere tüm kaynaklar birleştirilince firmadaki yerlerinin tehdit altında kalmasından endişe duymaya başlarlar. Ortaklıklara girmeden önce üst yönetimin bu konuda da tedbir alması gerekir.

Partnering anlaşmasının yapısının zorunlu kıldığı iletişim kaynaklarının açık tutulması ilkesi, ortaklığın geleceğini iyi yönde etkilese de, organizasyonun gizli bilgi ve teknolojisini de tehdit edecektir. Ortaklıkta kullanılmayacak olan bu tip özel bilgi ve teknolojinin korunma altına alınması ve tüm ortak organizasyonlara dürüstçe durumun anlatılması gereklidir.

Partnering ortaklıkları firma herhangi bir anlaşmaya gitmese gerek olmayacak belirli yatırımları içerebilir. Özellikle de tek projeye dayalı partnering anlaşmalarında eğer ortaklık stratejik partnering'e dönüşmeyecekse bu tip yatırımlar riskli ve gereksiz olabilir.

Tek projeye dayalı partnering anlaşmaları kuran organizasyonlar tüm yoğunluklarını bu ortaklığa yöneltmeseler de kaynaklarının ve teknolojilerinin belirli bir kısmını bu ortaklık kullanımına verdikleri için ortaklık kurdukları diğer organizasyonlar ile bir noktaya kadar bağımlı hale gelirler ve bu da üst yönetimin bir takım önemli stratejik kararlar verme aşamasında ortaklık kurduğu diğer organizasyonlara danışarak esnekliğini yitirmesine neden olur.

Partnering anlaşmalarını en çok tehdit eden unsur ise ortaklığın çürüyüp çökmesidir. Bir çok değişik nedene bağlı olabilecek bu çökme organizasyonun tek projeye dayalı

bile olsa bir çok stratejisini ve yatırımını gözden geçirmesine neden olur. Ayrıca bundan sonra kurmaya ihtiyaç duyacağı yeni partnering anlaşmaları için de kötü referans olacak bir deneyim elde edinmiş olur.

(3) Partnering anlaşmasını bitirme

Partnering sürecinin bitiminde bir kapanış workshop'u gerçekleştirilir. Bu workshop proje tam olarak bittikten sonra ancak işgücü dağıtılmadan ilk workshop'a katılanların tümünün katılımı ile gerçekleştirilmelidir. Bu toplantı ve ardından bir kutlama yemeği ile sona ermelidir. Bu toplantılarda partnering charter'ının değerlendirmesi yapılmalı nelerin gerçekleştirildiği incelenmeli ve nerelerde daha iyi olunabileceği tartışılmalıdır. Böylelikle gelecek projelerde süreç gelişimi sağlamak mümkün olacaktır. Üstüne üstlük tek bir projeye dayalı partnering anlaşmasını bitirme anlamına gelen bu yemek, katılımcılar arasında stratejik partnering anlaşmasının doğmasına da tanıklık edebilir. Tabii eğer başarılı bir proje ortaklığı uygulanabilmiş ve performans ölçümlerinde istenen hedeflere ulaşılabilinmişse...Bütün bu çalışmalardan sonra katılanların bir kutlama yemeği yemeleri kişilerin iyi yapılmış bir işi paylaşmanın tatminini duymasını sağlayacaktır. "Proje sonunda takım ve katılanların öğrenilen dersleri tartışacakları gelecek gelişmeleri planlayacakları bir şansa sahip olurlar ve bu kapanış workshop'udur." [30] Wanner (1994) kapanış workshop'u ile tek projeye dayalı partnering'de de toplam kalite anlayışının gelişmesi için ortam yakalanabileceğini belirtmiştir.

3.4 Partnering'in Uygulamaları

Partnering'in başarılı uygulamaları incelendiğinde, bu başarının ülkedeki politik ve ekonomik kültür ve yönetim yaklaşım ve metotları ile yakından ilgisi olduğu ortaya çıkmıştır. Genel olarak dünyanın endüstri alanındaki liderliğini tarih boyunca elinde tutmuş olan üç devlet vardır. Bunlar birinci endüstri devriminin yapıldığı İngiltere, birinci dünya savaşından sonra geniş kaynakları ve büyük iş gücü ile dünya ekonomisini domine eden Amerika ve son çeyrek yüzyılda geliştirdiği iş yapma

teknikleri ve verimlilikle dünya ekonomisini önemli ölçüde etkileyen Japonya'dır. Bu ülkelerdeki genel endüstriyel yapıyı ve inşaat endüstrisinde partnering uygulamalarının durumunu incelemek tez açısından faydalı olacaktır. Bu ülkelerdeki durum *Partnering for construction*'daki araştırmalar ışığında verilecektir.[26]

Japonya – genel durum:

Japonların iş yapma kültürü, partnering yaklaşımlarının ve anlaşmalarının ortaya çıkmasından önce de güven, süreklilik, referans ve dayanışma çerçevesinde gelişmiştir. Son ürünlerin ve hizmetlerin piyasaya sürüldüğü serbest piyasa pazarında rekabet büyük holdinglerin zorlamasıyla çok üst boyutlara ulaşmıştır. Öte yandan malları ve hizmetleri pazara sununcaya kadar geçen ara seviyelerin tamamında uzun süreli ilişkilerin ve firmalar arası dayanışmanın getirdiği avantajlardan yararlanır. Özellikle de finansman açısından kuvvetli hale gelebilmek için Japon firmaları kendilerini bankalara ve finansal kurumlara hisse senedi satın almaları yoluyla bağlamışlar ve ortaklıklar kurmuşlardır.

Ayrıca Japon iş dünyasının en önemli geleneklerinden olan ömür boyu aynı iş ve yapılan işin ücretinin endüstrideki bütün firmalarda hemen hemen aynı olması iş gücü hareketliliğini de en aza indirmektedir. Ancak, yeni fikirlerin doğmasını engelleyecek, yaratıcılıktan ve işin gerektirdiği temel teknik yeteneklerden yoksun elemanların firmaya ömür boyu iş olanağıyla alınmasını engellemek için firmalar çok etkin ve doğru sonuç veren işe alma yöntemleri geliştirmişlerdir. Hükümet de kaliteli işgücü yetiştirmek amacıyla eğitimde standartlaştırmaya gitmiş ve halkın tüm kesimlerinin yüksek seviyede eğitim almasını sağlamaya çalışmıştır. Bunun sonucunda Japon firmaları bünyelerinde yüksek verimlilik sağlayan, karşılaştıkları problemleri etkin düşünme yöntemleri ve entelektüel birikimleriyle çözüme kavuşturan dinamik bir işgücüne sahip olmuşlardır. Tüm bu anlatılan faktörler Japon endüstrisinin genel durumunun partnering uygulamaları için son derece elverişli bir yapıya sahip olduğunu ortaya koyar.

Japonya – İnşaat endüstrisi:

Genel yapısı itibarıyla zaten uzun süreli ilişkilere ve yüksek verimliliğe sahip olan Japon inşaat endüstrisinin partnering alanında da en yüksek oranda başarıyı yakalamış olması şaşırtıcı değildir. Japon inşaat endüstrisi en yüksek kalitede işi takvime en çok uyarak tamamlayan inşaat endüstrisidir. Üstüne üstlük, en çok gelişmenin yaşandığı, yeni yapım tekniklerinin bulunduğu, eğitim ve AR-GE çalışmalarına en çok yatırımın yapıldığı endüstride yine Japon inşaat endüstrisidir. Elbette ki bu sonuçların ortaya çıkmasında bir çok değişik faktör etkili olmuştur ancak dayanışmaya bağlı uzun süreli ilişki tarzının etkileri de bu başarının önemli paylarından birine sahiptir.

Japonların partnering yaklaşımı ortaya çıkmadan önce yarattıkları üretim ve yönetim teknikleri özünde yüksek verimliliğe, yapılan işlerin ve süreçlerin standartlaştırılmasına, işlerin yüksek kalitede, zamanında, sıfır hata ile tamamlanmasına dayalıdır. Bu yüzden de partnering için gerekli olan altyapı Japon inşaat endüstrisinde bulunmaktadır.

Bu altyapının dışında Japon mal sahipleri uzun seneler boyu aynı yüklenici ile çalışmayı bir gelenek ve prensip haline getirmişlerdir. Mal sahipleri yüklenici firmalara koruyucu anlayışlarla yaklaşır, her türlü ekonomik ve teknolojik desteği sağlamakta, onların hayatta kalmasını kolaylaştırmakta ve karşılığında da işlerin yüksek kalitede ve zamanında tamamlanmasını istemektedirler. Yüklenicilerin ve alt yüklenicilerin işleri altı ayda bir düzenli olarak değerlendirilir. Kriterler, yapılan işin kalitesi, zamanında tamamlanmış işlerin yüzdesi, maliyet düşürme amaçlı üretilmiş fikirler, güvenlik ve toplam kalite yönetimidir. Başarısızlıklar üst yönetimler seviyesinde ele alınır ve çözümler üretilir. Büyük inşaat firmaları ve mal sahipleri, yüklenici ve alt yüklenicilere destek olur. İşler için yüksek standartlar belirlenir ancak bu standartların ulaşılabilir olması için her türlü teknolojik destek sağlanır. Ayrıca yapılan tüm işler için de ödemeler zamanında ve adil olarak yapılır. Yüklenicilerin karlı çıkabilmesi ve kendilerini geliştirip büyüebilmeleri için ortak çaba harcanır. Yükleniciler de günlük işlerini büyük dikkat ve ciddiyet içinde yürütürken bir yandan da kalite, güvenlik ve üretkenlik değerlerini yükseltmek için

proje yürütürler. Yıllar içinde sürekli gelişen organizasyonlar arasında bu ilişkinin sonucu olarak doğmuş olan karşılıklı güven duygusu, anlaşmazlıkların oluşmamasında, oluştuğunda da kolayca çözümlenmesinde kilit rol oynar.

Ayrıca Japon yönetim ve üretim teknikleri sürekli gelişimi her türlü diğer performans ölçütünün önünde tutar. Bu yüzden inşaat endüstrisindeki firmaların da sürekli gelişme göstermesi gerekir. Japonların sürekli gelişme için kullandıkları terim Kaizen'dir. (Imai, 1986). Her sene düzenli olarak yapılan Kaizen yarışmalarında inşaat firmaları karşılaştıkları zorlukları, bunları aşmakta kullandıkları yöntemleri ve böylece firmada meydana gelen gelişmeyi anlatırlar. Böylece yüzlerce yeni fikir ve sorun çözme yöntemi tüm firmalar arasında paylaşılmış olur.

Amerika – genel durum:

Amerikan endüstrisi kapitalist ekonomi düzeninin tam olarak uygulandığı, bireysel bir pazardır. Monopol kurmanın önünde duran bir çok rekabet yasası bulunduğu için firmalar arası uzun süreli ilişkiler ve dayanışma yok denecek kadar azdır. Büyük firmaların hisseleri çok rekabetçi bir borsada el değiştirdiği için firmaların kontrolü her an elden kaçırılabilir bu yüzden de firmalar arasında güven ortamı hiç oluşmamıştır. Firmalarla yükleniciler arasındaki ilişkiler de ihale usulü en düşük teklifi verenin işi aldığı yapıdadır.

Öte yandan ekonomik olarak çok güçlü olan devlet firmaların araştırma ve geliştirme yatırımlarını büyük ölçüde desteklemekte ve vergi indirimi sağlamaktadır. Ayrıca bankalar ve finansal kurumlar da yasal düzenlemelerle müşterileriyle uzun süreli ilişkiler kurmaya ve uzun süreli yatırımlar yapmaya zorlanmışlardır.

Amerika –İnşaat endüstrisi:

Amerikan inşaat endüstrisinde partnering 80'lerin ortasından itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Japon firmalarının dünya rekabetinde kendilerinin önüne geçtiğini gören Amerikan firmaları işlerini yapmak ve firmalarını yönetmek için alternatif metotlar aramaya başlamışlardır. Amerikan inşaat endüstrisinde partnering'in

önünde duran en önemli engel, kamu projelerin ihaleye çıkartılmak zorunda olmasıdır. İki firma bir proje ihalesinden sonra ortaklık kursa bile bunu stratejik ortaklığa çevirip tüm gelecek projelere uygulayabilmek mümkün değildir çünkü gelecek proje tekrar tüm firmalara açık bir ihaleye çıkartılmak zorundadır.

Amerika’da kurulan partnering anlaşmaları genellikle firmaların kendilerini çok fazla geliştirmelerini sağlamamış ancak anlaşmazlıkların çözümünü kolaylaştırmış ve birçok sorunun mahkemeye gitmeden çözülmesine imkan vererek gecikmeleri engellemiştir. Özel sektörde yasal yükümlülükler daha esnek olduğu için stratejik partnering uygulamaları yapılabilmiş, bunların başarılı olanları da firmalara daha az avukatlık ve mahkeme masrafları, genel giderlerde azalma, kalitenin yükselmesi gibi konularda avantajlar getirmiştir.

İngiltere – genel durum:

İngiltere’de de Amerikan endüstrisinin kapitalist yanlarını ve rekabetçi yapısını görmek mümkündür. Gelir dağılımındaki düzensizlik, işsizlik sigortası gibi kavramların tam oturtulmuş olmaması, finansal kurumların ve bankaların kısa süreli yatırımlar ve spekülasyon yaklaşımlarıyla kısa süreli karlar elde etmeye çalışması İngiltere’nin genel ekonomik yapısının gelişmesini engelleyen en önemli faktörlerdir. Bu nedenlerle İngiliz ekonomisinde esneklik, bağımsızlık, kısa vadeli düşünme ve rekabetçi yapı önemli özelliklerdir. Bunlar da partnering felsefesinin gelişmesi için uygun bir yapı oluşturmaz.

İngiltere – inşaat endüstrisi:

İngiliz inşaat endüstrisinde partnering anlaşmalarının var olmasını engelleyen nedenler çeşitlidir. Bunların başında firmalar arasında ortaklıklar kurulması yoluyla elde edilebilecek uzun vadeli ortak kazançlar yerine kısa vadeli kazançların gözetilmesi gelir.

İkinci neden İngiliz firmalarının gelenekçi yapılarından gelen mal sahibi ile yüklenici arasındaki rekabetçi yapıyı kıramamış olmalarıdır.

Üçüncü neden bankaların ve finansal kurumların uzun süreli ilişkileri baltalayan kısa vadeli yatırımlar üzerinde yoğunlaşmış olmaları ve hükümetin de bu konuda bir düzenlemeye gitmemesidir.

Dördüncü neden firmaların kendi içlerinde yaşadıkları bölümler arası rekabet ve anlaşmazlıklardan dolayı partnering yapısına hazır olmamalarıdır.

Beşinci neden inşaat firmalarının o anda ellerinde bulunan projeye göre eleman kiralaması ve uzun vadeli eğitim ve personel programlarını görmezden gelmeleridir.

Altıncı neden performans geliştirme ve verimlilik aktivitelerinin yalnızca firma sahiplerine daha fazla para kazandıracağı önyargısıdır.

Son neden de mevcut yönetim sistemlerinin başarıya giden yolda önemli bir kilometre taşı oluşturan performans değerlendirme yöntemlerini içinde barındırmamasıdır.

Tüm bunlara rağmen İngiltere’de başarılı partnering anlaşmaları yapılabilmektedir. Kültürel değişimi uygulamayı başaran ve alt yapılarını partnering’e uygun hale getiren firmalar, mal sahipleri ile başarılı partnering anlaşmalarına girebilmiş ve genel performans değerlendirmelerine göre yüksek başarılar elde etmişlerdir. Ancak İngiltere’nin partnering anlaşmalarına uygun bir pazar haline gelebilmesi için yukarıda saydığımız sorunların piyasa koşullarına uygun yöntemlerle çözülebilmesi gereklidir.[26] İngiltere’de halen parnering yaklaşımına ilişkin araştırmalar yürütülmektedir. [31]

Türkiye – genel durum:

Şirket yönetimlerinin gitgide profesyonelleşmesi çağdaş yönetim anlayışlarını ve değişim sürecini Türk endüstrisinin kapsamı içine soktu. Öte yandan firmalar arasında iş yapma alışkanlıkları açısından bir güven ortamının bulunduğunu söylemek mümkün değildir. Türk pazarının da çok rekabetçi bir yapıda olması

sebebiyle firmalar uzun süreli güven ilişkileri geliştirememiştir. Ayrıca ekonomik durumun hükümetler tarafından bir türlü istikrarlı bir hale getirilememesi sebebiyle hem firmalar, hem de bankalar ve diğer finansal kurumlar uzun süreli yatırımlar yapmaktan kaçınmakta ve kısa dönemde yaptıkları yatırımlarla paradan para kazanmak yolunu seçmektedir. Bunda enflasyon ve buna bağlı gelişen yüksek faiz politikasının da rolü büyüktür. Bu yaklaşımlarla partnering Türk endüstrisi için henüz altyapısı tam olarak oluşmuş bir yapı değildir; ancak endüstride, özellikle de inşaat endüstrisinde sorunların çözülmesini ve gelişmeyi istiyorsak tüm koşulların oluşmasını beklemeden başarılı partnering uygulamaları yapmanın yollarını araştırmalıyız.

Türkiye – inşaat endüstrisi:

Türk inşaat sektörü diğer ülkelerin inşaat sektörlerinin taşıdığı genel özelliklerin dışında özelliklere sahiptir. Proje tipi iş yapmak, ihale yöntemleri, ülke ekonomisine etkisi, yüklenicilerin üstlendiği riskler gibi sektörün kendine özgü yapısının ötesinde Türk inşaat sektörünün kendine özgü bir yapısı vardır.

Türk inşaat sektörünün en büyük özelliklerinden birisi enflasyonla birlikte yaşamayı ve buna göre önlemler almayı başarmış olmasıdır. Günümüzde varlıklarını sürdürebilmiş şirketler enflasyonla baş etmek için kendilerince yöntemler geliştirmişlerdir. İhalelerde sabit birim fiyat yerine değişken birim fiyatın kullanılması gibi.

Türk inşaat şirketlerinin sermayeleri Türkiye için büyük olsa dahi yurtdışında yeterli değildir. Ancak Türk firmalar bu dezavantajları yanında yurtdışında pek çok iş alabilmişlerdir. Bunun sebebi avantajlarını iyi kullanmış olmaları ve fırsatları iyi değerlendirmeyi bilen yöneticileridir. İlk yurtdışına çıkıldığında ucuz işgücü, ve çeşitli politik nedenlerle yakalanan avantajları zamanla geliştirmiş ve ucuz işgücünü kaliteli işgücüne çevirmeyi bilmişlerdir. Günümüzde daha ucuz işgücüne sahip ülkelerin firmaları bile bizim işgücümüzle başa çıkamamaktadır. Bunun ötesinde yurt içinde ve dışında müşteri talepleri doğrultusunda Türk inşaat firmaları teknolojilerini de belirli seviyelere getirmişlerdir.

Türk inşaat sektörüne daha büyük ölçekte bakıldığında ekonomideki büyük yerini görmek mümkündür. Gelişmekte olan ülkemizde sektörün sorunları ve çözümleri ekonomimiz açısından önem taşımaktadır.

Türkiye’de partnering terimi henüz ayrı bir yönetim ve iş yapma yöntemi olarak bilinmiyor olsa da küçük ölçekli proje çalışmalarında ve gelişmemiş yörelerde güvene ve karşılıklı anlayışa dayalı iş yapma tecrübeleri eskiden beri süregelmektedir. Bu tip projeler, kişisel sözlerin bağlayıcı bir yanı olan, ülke kültürüne dayalı, informel partnering anlaşmalarıdır. İlişki; yükleniciler, mal sahipleri, altyükleniciler ve malzeme satıcıları arasında olabiliyor. Bu ilişkiler yılların verdiği güvene ve kişisel ilişkilere dayanmaktadır. [32]

Kamu sektöründeki ihale yöntemleri geleneksel yapının da gerisinde ve yönetim teknikleri olması gerekenden çok geride olduğu için partnering uygulamaları için gerekli altyapı henüz oluşmamıştır.

Özel sektörde ise geleneksel anlayışlarla iş yapan şirketlerimiz, günün gelişen yönetim ve süreç tekniklerinden henüz haberdar olmuş, firma yaklaşımlarını da buna göre değiştirmiştir. Kaliteye ve süreç yönetimine önem veren, güçlü olduğu rekabetçi yönünü geliştiren ve tedarikçileriyle güvene dayalı anlaşmalar gerçekleştirmeye başlayan çağdaş ve profesyonel yöneticiler piyasada öne çıkmaya başlamıştır. Bu da Türk özel inşaat sektörünün partnering uygulamaları için hazır hale gelme yolunda olduğunun göstergesidir.

Türk inşaat sektörünün sorunları göz önüne alındığında stratejik ortaklık türlerinden partnering’in bu problemleri çözmede en uygun yapıya sahip olan ortaklık biçimi olduğu ortaya çıkar. Partnering özellikle de yüklenici ve mal sahibi arasında gerçekleştirildiği zaman talepteki belirsiz sorununa çözüm getirmektedir. Bunun dışında firmalar arasında bir güven ve karşılıklı saygının doğması ekonomik kriz anlarında firmaların birbirlerine yardımcı olmalarını sağlayacaktır. Belirli aşamaları geçirmiş firmalarımızın toplam kalite yönetimi gibi tüm dünyada önemi kabul

edilmiş bir konuya yönelebilmeleri için de partnering bir kolaylaştırıcı niteliği taşımaktadır.

Partnering'in uygulanması sırasında dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. Firmalar partnering uygulamasına başlamadan önce uygulamada çıkabilecek anlaşmazlıklar ve beklenmedik durumlar olasılığına karşı prosedürler hazırlamalıdır. Bunlara örnek olarak sorun çözme prosedürü verilebilir. Mümkün olduğunca sorunların mahkemeye intikal etmeden çözülebilmesi ve bu sorunların projelerin gecikmesine ya da tamamlanmamasına yol açmaması için prosedürel bir yaklaşımla sorunları çözmek en doğru yoldur. Bu durumda uygulama sırasında meydana gelecek sorunlar ve beklenmedik durumlarda da partnering takımı bu prosedürleri çalıştırabilmelidir.

Diğer yanda partnering uygulaması başladıktan sonra firma içindeki bölümlerden bir veya bir kaçının partnering'in başarıya ulaşması için çabalaması ve diğerlerinin bu sürece herhangi bir katkıda bulunmaması düşünülemez. Firma içinde bulunan her bölüm, özellikle de üst yönetim tüm uygulama boyunca partnering'i desteklemelidir. Üst düzey yönetimden başlayan açıklık ve güven şarttır. Tüm birimler win-win yaklaşımını desteklediği zaman uygulamada başarı mümkündür. Taraflar birbirlerinin avukatı, savunucusu ve koruyucusu olmalıdır.[33]

Partnering uygulamasının başında çok önemli taahhütlere girmeden önce bir deneme periyodunun ayarlanması ve ortakların birbirlerini tanıyana kadar böyle bir periyod geçirmesi uygulamanın başarısı için gerekli faktörlerden birisidir.

Ancak partnering'in başarısı için en önemli gerekliliklerden birisi partnering takımının düzenli olarak toplanarak uygulamaların takibini yapması ve hareket takımlarının aktivitelerini incelemesidir. Eğer önceden yapılmış olan iş bölümünün takibi yapılıp bu işlerin tamamlanması sağlanmazsa partnering uygulamasının başarıya ulaşması mümkün olamaz. Bu tip takip toplantılarında başarısız olan veya istenen performans değerlerine ulaşamayan hareket takımları veya gruplar için gerekli olan eğitim programları hazırlanabilir. Eğitim yalnızca başarısızlık durumunda gereken bir program değildir. Firmanın gelişebilmesi ve değişebilmesi

için firma elemanlarının kendilerini geliştirmesi ve ileriye dönük yatırımlar yapması gerekmektedir. Bu da ancak eğitim programlarıyla mümkün olabilir. Partnering kavramı diğer firmalarla kurulabileceği, gibi firma çalışanları ile yöneticileri arasında da oluşturulabilecek bir yaklaşımdır. [34]

Başarılı partnering uygulamaları için en önemli koşullardan birisi de sabırdır. Acele başarılar ve performans ölçütlerinde günden güne değişimler beklemek akılcı bir yaklaşım değildir. Firmaların uzun vadeli ilişki ve amaçlara ulaşabilmesi için sabırlı olması ve performans değerlendirmelerini düzenli olarak yapıp firmanın genel öğrenme eğrisini kontrol etmeleri gerekir.



BÖLÜM 4

ARAŞTIRMANIN TANITILMASI

4.1 Temel Yaklaşım

Amaç bölümünde de belirtildiği gibi bu çalışmada temel amaç stratejik ortaklıkların ve bunların özel bir türü olan partnering türü ilişkisinin incelenmesi ve Türk inşaat sektörünün bu konuya bakış açısının irdelenmesidir.

4.2 Yöntem

Çalışma, 25 yüklenici firmanın üst düzey yönetimine yapılan bir anket uygulamasının sonuçlarına dayanmaktadır.

Bu çerçevede araştırmanın amaçlarına uygun olarak bir soru kağıdı aracılığıyla firmaların konuya yaklaşımlarının incelenmesi yapılmıştır. Yüklenici firmalar arasından seçilen örnekler incelenerek elde edilen sonuçlar genelleştirilecektir.

4.2.1 İnceleme Düzeyleri

Ölçüm birimi yüklenici firmadır. Firmanın geleceğine ilişkin kararlar üzerinde etkisi olan üst düzey yöneticilere uygulanmıştır.

4.2.2 Veri Toplama

Veri toplama 3 bölümden oluşan bir soru kağıdı ile yapılmış ve tarafımdan uygulanmıştır. Soruların tümü üst düzey yöneticilere yöneltilmiştir. Bazı zorunlu durumların dışında soru kağıdı tarafımdan doldurulmuştur. Gerekli olduğu durumlarda soru kağıdı gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra işletmeye bırakılmış, doldurulan soru kağıtları işletme tarafından faks ile gönderilmiştir.

Ankette yer alan firmalar aşağıdaki listelerden rastgele seçilmiştir:

-1995 Türkiye İnşaat Kılavuzu

-Yurtdışında faaliyet gösteren Türk inşaat firmalarının Listesi (1996)
(Türkiye müteahhitler Birliği Bilgi Bankası)

Bu listelerde yer alan firmalardan 25 tanesi soru kağıdını cevaplandırmıştır.

4.2.3 Soru Kağıdı

Soru kağıdı üç bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde işletme hakkında gelen bilgilere ilişkin sorular yer almaktadır. Bu bölümde firmanın Türk inşaat sektöründeki yerini ve büyüklüğünü anlamaya ilişkin soruların dışında firmanın verdiği hizmetlerin cinsini ve faaliyet alanlarının belirlenmesine çalışılmıştır.

Anketin yapıldığı kişilerin aynı seviyelerde insanlar olmasının sağlanması açısından bu birinci bölümde anket yapılan kişinin tecrübe, eğitim, pozisyonuna ilişkin sorular bulunmaktadır.

İkinci bölüm şirket yöneticilerinin geleceğe ilişkin bakış açılarını yakalamak üzere hazırlanmış yargılardan oluşmaktadır. Yöneticilere belirtilen görüşlere ne derecede katıldıklarını belirtmeleri istenmektedir. Bu görüşler, genellikle gelecekte iş birliği oluşup oluşmayacağına, Türk inşaat sektörünün gelecekteki durumunun ne olacağına yöneliktir.

Üçüncü bölümdeki sorular ise firmaların geçmiş deneyimlerine ve bugüne yöneliktir. Bu bölümde piyasa koşulları incelenmeye çalışılmış, firmaların eğer gerçekleştirmişlerse kurdukları ortaklıkların özellikleri, kurulma nedenleri, elde ettikleri avantajlar, yaşadıkları sorunlar ve bu sorunların nedenleri sorulmuştur.

BÖLÜM 5

ARAŞTIRMA BULGULARI

5.1 Araştırmanın Bulguları

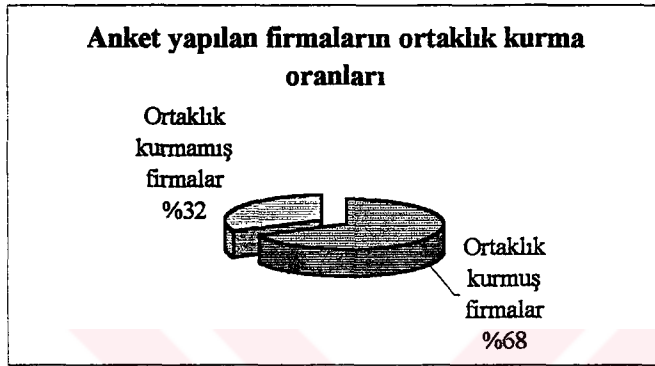
Bu bölümde araştırmaya katılan 25 firmanın genel özellikleri ortaya konacaktır. Bu yolla katılan firmalar hakkında genel bir tanıtım yapıldıktan sonra firmaların stratejik iş birliklerine bakış açıları incelenecektir. Bu bölüm firmaların ankete verdikleri bilgilerden ve bunun dışında firmaların yöneticileri ile anket sırasında yapılan görüşmeler sırasında yöneticilerin verdikleri açıklamalar doğrultusunda derlenmiştir.

Tablo 5.1’de görüldüğü gibi ankete katılan firmaların 19’u tüm hizmet yani tasarım+yapım+girişim hizmetlerini veren firmalardır. 2’si tasarım+yapı’yla uğraşırken 4 firma sadece yapım gerçekleştirmektedir.

Tablo 5.1 Firmaların hizmet verdiği alanlar

İŞLETME SAYISI	HİZMET VERDİĞİ ALAN
19	Tüm hizmet
2	Tasarım+Yapım
0	Sadece Tasarım
4	Sadece Yapım
25	TOPLAM

Anket yapılan 25 firmadan 17'si yani %68'i bugüne kadar stratejik iş birliği gerçekleştirmiş firmalardır. Diğer 8'i ise günümüze kadar herhangi bir ortaklık kurmamış firmalardır. Firmaların ortaklık kurma oranları şekil 5.2'de verilmiştir. Bu firmaların bazılarının ortaklık kurmama sebebi olarak holdingleşmeyi tercih etmiş olduklarını yapılan görüşmeler sonucu ortaya çıkmıştır.



Şekil 5.1 Türk inşaat firmalarının ortaklık kurma oranları

Anket yapılan firmalar bir çok ülkede faaliyet göstermektedir. Bu ülkelerin bir kısmında devletler yerel ortağı zorunlu tutmuşlardır. Firmalarımız genellikle yurtdışında finansman sağlamak ve yabancı devletlerin yerel zorunluluklarını yerine getirmek için ortaklık kurmaktalar. Tablo 5.2 anket yapılan 25 firmanın bugüne kadar iş yapmış olduğu ülkeleri göstermektedir.

Tablo 5.2 Firmaların hizmet verdiği ülkeler

İŞLETME SAYISI	YURT DIŞI PAZAR
13	RUSYA FEDERASYONU
8	LİBYA
8	S. ARABİSTAN
5	ALMANYA
5	IRAK
4	AZERBEYCAN
3	GÜRCİSTAN
3	KAZAKİSTAN
3	TÜRKMENİSTAN
2	İRAN
2	ÖZBEKİSTAN
2	ROMANYA
2	UKRAYNA
2	ÜRDÜN
1	BAE
1	CEZAYİR
1	ETİYOPYA
1	İNGİLTERE
1	İSRAİL
1	KUVEYT
1	MALEZYA
1	MISIR
1	PAKİSTAN
1	TUNUS

Firmaların büyüklükleri ve buna göre ortaklık kurmuş olup olmadıkları tablo5.3'te verilmektedir. Tablodan da görülebileceği gibi büyük ölçekli firmaların büyük bir çoğunluğunun çeşitli nedenlerle ortaklık kurmuşlardır. Ortaklık kurma oranlarının firma büyüklüğü azaldıkça azaldığını da yine aynı tabloda görebilmek mümkündür.

Tablo 5.3 Firmaların ölçekleri ile ortaklık kurma eğilimleri arasındaki ilişki

	Büyük Ölçekli	Orta Ölçekli	Küçük Ölçekli
Ortaklık kurmuş olan firmalar	8	7	2
Ortaklık kurmamış olan firmalar	2	3	3

Yine firmaları ortaklık kurma oranlarını yurt içinde ve dışında çalışan firmaları için ayrı ayrı incelediğimizde tablo 5.4'te de görüldüğü gibi yurtdışında çalışan firmaların yurtiçinde çalışanlara göre daha çok ortaklık kurduklarını görmek mümkündür.

Tablo 5.4 Firmaların faaliyette bulunduğu yerler ile ortaklık kurmuş olup olmamalarına göre dağılımları

Faaliyet alanı	Ortaklık kurmuş firmalar	Ortaklık kurmamış firmalar
Ülke içi	2	3
Uluslararası	1	
Ülke içinde+uluslararası	14	5

Firmalara gelecekte Türk inşaat firmalarının stratejik iş birliklerine doğru bir yönelme göstereceği görüşünü belirttiğimizde aşağıdaki tablo ortaya çıkmıştır. Tablo 5.5'ten de anlaşılabileceği gibi firmaların yöneticileri gelecekte iş birliklerine doğru bir yönelme olacağına inanmaktadırlar.

Tablo 5.5 Firma yöneticilerinin iş birliklerine olan tavırları

	Ortaklık kurmuş firmalar	Ortaklık kurmamış firmalar
1 Kesinlikle Katılıyorum	9	6
2	6	1
3 Tarafsızım	2	
4		1
5 Kesinlikle Katılmıyorum		

Firmaların yöneticilerine gelecekte mal sahipleri ile sözleşmeye dayalı anlaşmalar yerine güvene dayalı ilişkiler gelişeceğini belirttiğimizde verdikleri cevapları tablo 5.6'da görmek mümkündür. Bir çok yönetici bu soruyu cevaplarken sözlü olarak da günümüz iş koşullarında güvenle iş yürütülemeyeceğini güvenin sözleşme yapıldıktan sonra oluşacağına inandıklarını belirttiler.

Tablo 5.6 Firma yöneticilerinin güvene dayalı ilişkiye bakış açıları

Kesinlikle Katılıyorum		Tarafsızım		Kesinlikle katılmıyorum
1	2	3	4	5
2	3	2	3	15

Firmalara daha ucuz işgücüne sahip firmaların rekabette Türk inşaat firmalarının önüne geçeceğini söylediğimizde bir çok firma yöneticisi özellikle sözlü olarak bunu kendilerinin şahsen yaşadıklarını böyle bir şeyin mümkün olamayacağını söylediler. Türk işçisinin azmi ve iş yapma becerisi daha ucuz işgücüne sahip olan ülkelerin işçilerinin çalışması ile kıyaslandığında Türk işçilerinin daha pahalı ama daha üretken olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca firmaların önemle belirttikleri bir diğer nokta ise Türk firmalar artık gittikleri ülkelerde eğer ucuzsa ve yeterli kalitedeyse yerel işgücünü kullanmaktadırlar. Yerel işgücünü kullanıp kullanmamaları o ülkedeki işgücü üretkenliğine bağlıdır. Tablo 5.7 firma yöneticilerinin cevaplarını özetlemektedir.

Tablo 5.7 Firma yöneticilerinin ucuz iş gücüne sahip olan ülkelere ilişkin yorumları

Kesinlikle Katılıyorum		Tarafsızım		Kesinlikle katılmıyorum
1	2	3	4	5
3	4	5	8	5

“Firmalara Avrupa Birliği’ne kabul sonucu yabancı firmalar yerel pazara girecek ve Türk firmalar ayakta kalabilmek için yabancı ortaklara ihtiyaç duyacaktır.” dediğimizde yine bir çok firma yetkilisi sözlü olarak yabancı firmaların gelip Türkiye’de inşaat yapmayacağını ama finansman için iş birlikleri kurulacağını bunun sebebi olarak da Türk inşaat firmalarının düşük sermayelerini göstermişlerdir. Bunun ötesinde Türk firmaların artık güçlendiği ve siyasal bir oluşum olan Avrupa Birliğine girişin fazla bir değişikliğe yol açmayacağı, zaten girmiş olduğumuz gümrük birliği sayesinde yabancı ülkelerin Türkiye’de ortaklıklar kurmaya başlamış olduklarını belirtmişlerdir. Ama bunun dışında Türk firmaların finansman sebebi ile iş birliklerine yöneleceğini belirtmişlerdir. Firma yöneticileri ayrıca, finansmanı

getiren ve işi gerçekleştirebilecek firmalara, üçüncü dünya ülkelerinin işi verdiğini belirtmişlerdir. Tablo 5.8

Tablo 5.8 Avrupa Birliği'nin Türk inşaat sektörünün rekabet gücü üstündeki etkisi

Kesinlikle Katılıyorum		Tarafsızım		Kesinlikle katılmıyorum
1	2	3	4	5
6	7	1	4	7

Türk inşaat sektöründe yer alan firmaların yöneticilerine gelecekte kimlerle uzun süreli iş ilişkisine gireceklerini sorduğumuzda, aldığımız yanıt tablo 5.9'da verilmiştir. Tablo'dan da anlaşılabileceği gibi firmalar genel olarak mal sahipleri ve başka yüklenici firmalarla böyle ilişkilere girmeyi malzeme satıcıları ile uzun süreli iş ilişkisinin oluşacağı fikrini ise pek çok firma yöneticisi doğru bulmamıştır. Bunun için nedenlerini sözlü olarak belirtmişlerdir. Bu sebeplerin içinde mal sahibinin çeşitli özel istekleri, malzeme piyasasındaki hızlı değişimler ve projeye dayalı olarak üretimin mekanının değişmesini göstermişlerdir.

Tablo 5.9 Firma yöneticilerinin uzun süreli iş ilişkilerine ilişkin görüşleri

	Kesinlikle Katılıyorum		Tarafsızım		Kesinlikle katılmıyorum
	1	2	3	4	5
Mal sahibi	11	5	2	3	4
Yüklenici	8	5	4	5	3
Altyüklenici	9	2	4	6	4
Malzeme satıcıları	3	4	4	6	8

Firmalarımızın yöneticilerinin üzerinde en çok görüş birliğine vardıkları konu ise gelecek 10-15 yıl içerisinde firma kültüründe ve stratejisinde artan rekabet doğrultusunda değişiklikler olacağı konusudur. Bu soruya verilen yanıtlar tablo 5.10'da verilmiştir ve bu tablodan da anlaşılabileceği gibi firma yöneticileri değişimin olması gerektiğinin bilincindeler ve buna hazırlıklıdır.

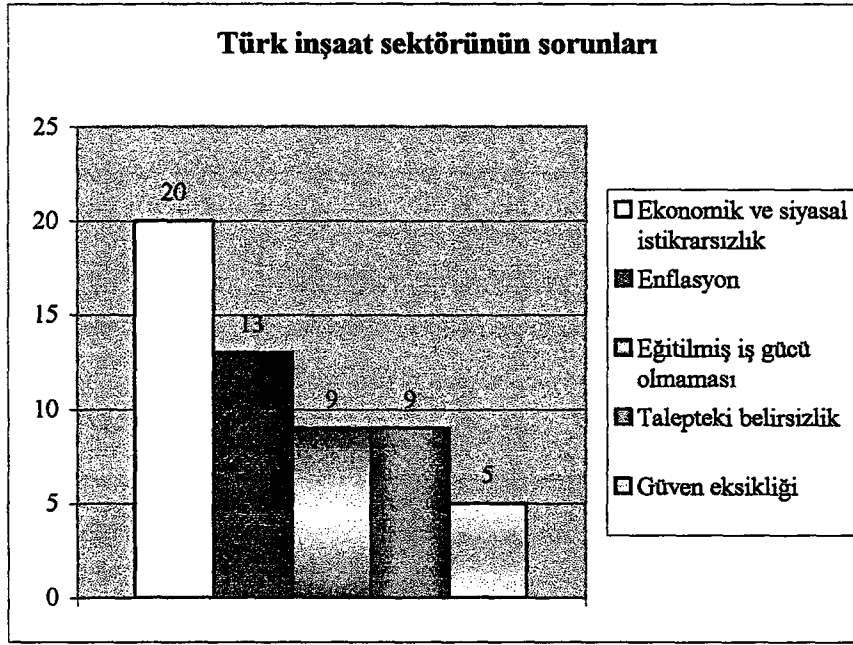
Tablo 5.10 Firma yöneticilerinin yeniden yapılanmaya bakış açıları

Kesinlikle Katılıyorum	2	Tarafsızım	4	Kesinlikle katılmıyorum
1	2	3	4	5
20	4	-	1	-

Üçüncü bölümdeki sorulara gelindiğinde Türk inşaat sektöründe yer alan firma yöneticilerine inşaat sektörünün sorunları, kurdukları ortaklıklar, bunlarda yaşadıkları sorunlar, elde ettikleri avantajları soruldu.

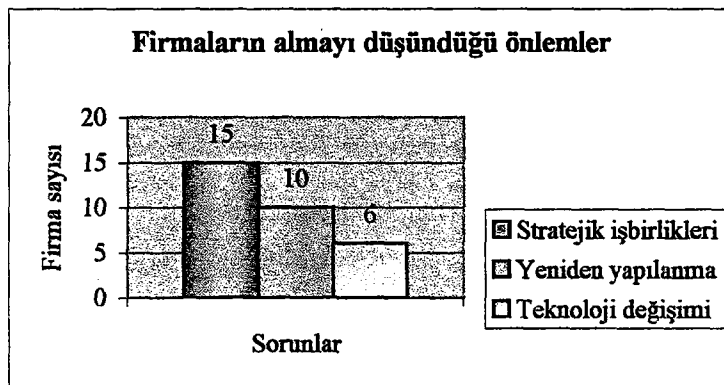
Türk inşaat sektörünün sorunlarını sorduğumuzda firmaların sırasıyla verdikleri cevaplar aşağıdadır:

<u>Türk inşaat sektörünün sorunları:</u>	<u>İşletme sayısı</u>
Ekonomik ve siyasal istikrarsızlık	20
Enflasyon	13
Eğitilmiş işgücünün olmaması	9
Talepteki belirsizlik	9
Güven eksikliği	5



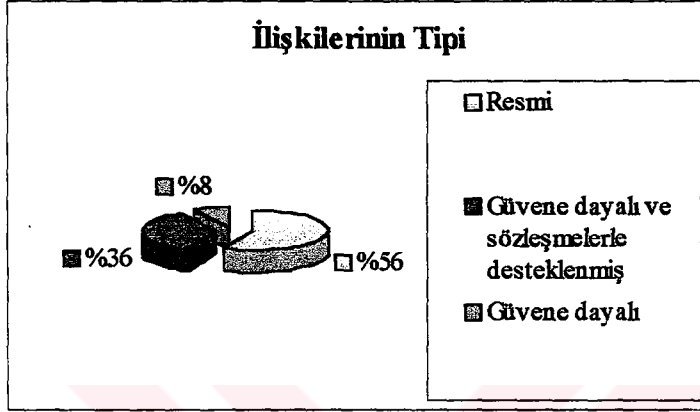
Şekil 5.2 Türk inşaat sektörünün sorunları

Değişen piyasa koşullarında alacakları önlemler	Firma sayısı
1. Stratejik iş birlikleri	15
2. Yeniden yapılanma	10
3. Teknoloji değişimi	6



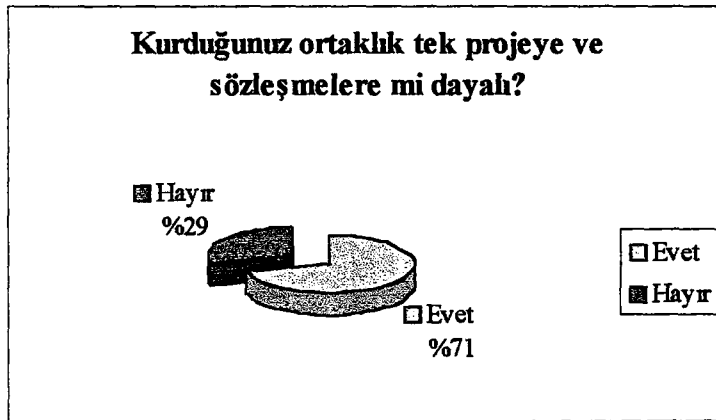
Şekil 5.3 Firmaların değişen piyasa koşullarında alacakları önlemler

<u>Firmaların uzun süreli ilişkilerinin tipi:</u>	<u>Firma sayısı</u>
1. Resmi (sözleşmeye dayalı)	14
2. Güvene dayalı	2
3. Güvene dayalı ve sözleşmelerle desteklenmiş	9



Şekil 5.4 Firmaların uzun süreli ilişkilerinin tipi

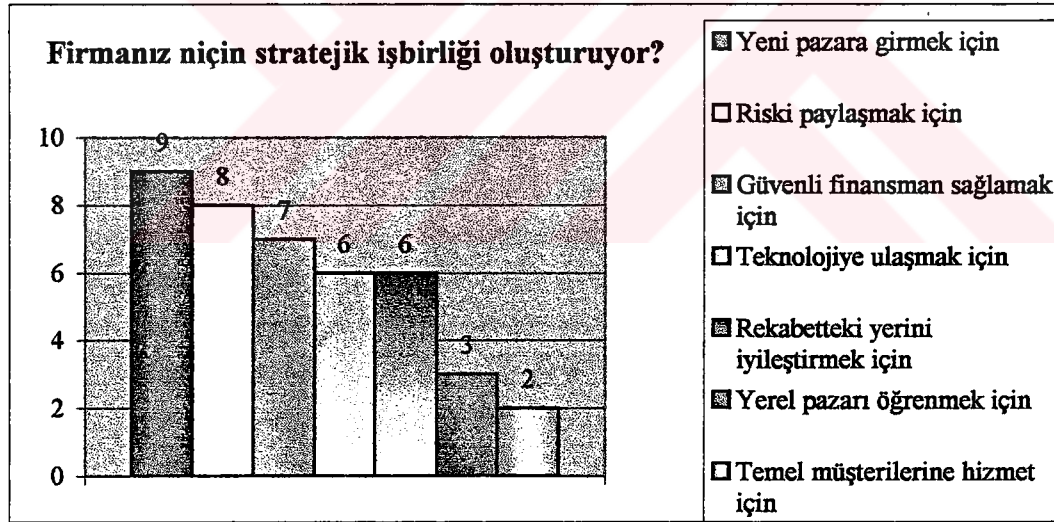
Ortaklık kurmuş firmalara, bugüne kadar kurdukları ortaklıkların tek projeye dayalı ve sözleşmelerle belirlenmiş çerçevede olup olmadığını sorduğumuzda 12 firma evet derken 5 firma yöneticisi hayır demiştir. Bunların yüzde olarak gösterimi aşağıda verilmiştir.



Şekil 5.5 Firmaların kurdukları ortaklıkların tek projeye ve sözleşmeye dayalı olma oranı

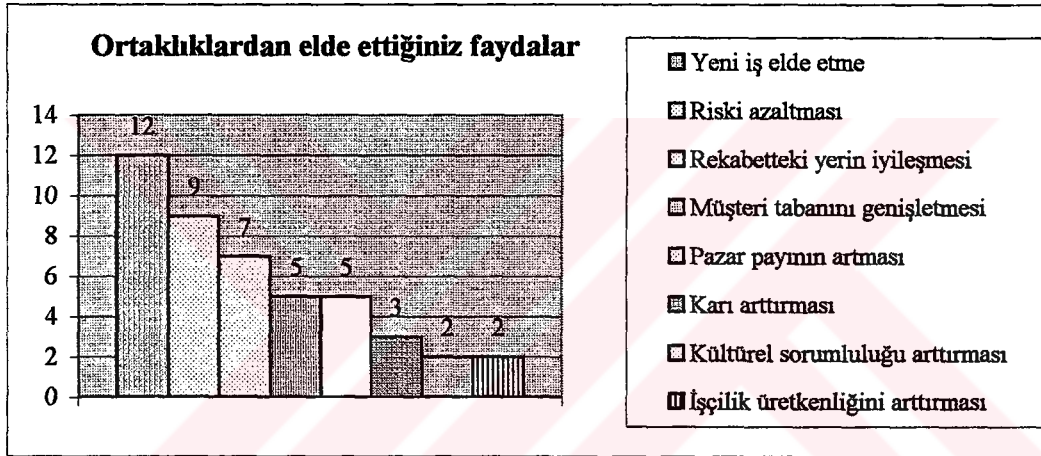
<u>Firmanız niçin stratejik iş birliği oluşturuyor?</u>	<u>Firma sayısı</u>
1. Yeni pazara girmek	9
2. Riski paylaşmak	8
3. Güvenli finansman sağlamak	7
4. Teknolojiye ulaşmak	6
5. Rekabetteki yerini iyileştirmek	6
6. Yerel pazarı öğrenmek	3
7. Temel müşteriye hizmet	2

Bir firma yöneticisi ise ortaklık kurma sebebi olarak mal sahibinin getirdiği zorunluluğu belirtmiştir. Mal sahibi yabancı bir ortakla know-how ortaklığı kurmalarını istemiş, ve firma da yeterli becerisi ve bilgisi olduğu halde mal sahibinin isteğini gerçekleştirmek için bu ortaklığı kurmuştur.



Şekil 5.6 Stratejik iş birliği oluşturma nedenleri

<u>Firmanızın iş birliğinden elde ettiği faydalar nelerdir?</u>	<u>Firma sayısı</u>
1. Yeni iş elde etme	12
2. Riski azaltması	9
3. Rekabetteki yerin iyileşmesi	7
4. Müşteri tabanını genişletmesi	5
5. Pazar payının artması	5
6. Karı artırması	3
7. Kültürel sorumluluğu artırması	2
8. İşçilik üretkenliğini artırması	2



Şekil 5.7 Firmaların stratejik iş birliklerinden elde ettikleri faydalar

Firmaların yöneticilerine bugüne kadar kurdukları ortaklıkların kurulma aşamasında rastladıkları engelleri ve bunların derecesini sorduğumuzda tablo 5.11 elde edilmiştir.

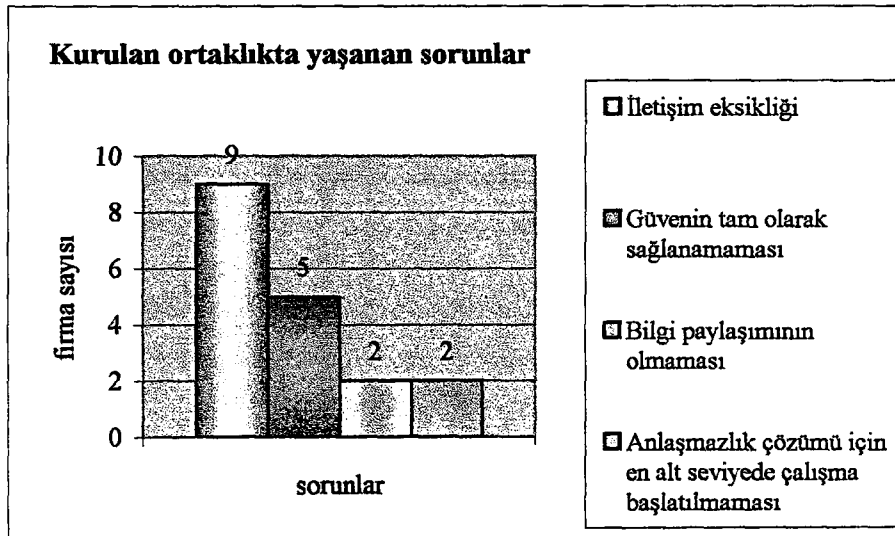
Tablo 5.11 Firmaların, stratejik iş birliklerinin kurulma aşamasında yaşadıkları sorunlar ve bunların dereceleri

Engeller	5 çok etkili	4 etkili	3 nötr	2 etkisiz	1 hiç etkisiz
Yönetim seviyesinde değişime direnç	2	4	4	1	6
Proje seviyesinde değişime direnç	-	2	5	4	6
Yönetimde anlaşmanın olmaması	-	4	5	2	6
Firma politikası	2	8	2	2	3
Kontrolü kaybetme korkusu	2	6	2	2	5

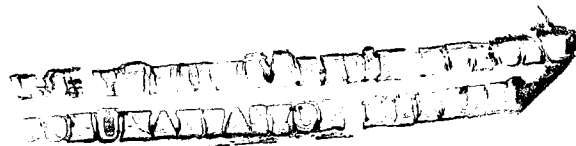
Kurduğunuz iş birliklerinde yaşadığınız sorunlar nelerdir? Firma sayısı

- | | |
|--|---|
| 1. İletişim eksikliği | 9 |
| 2. Güvenin tam olarak sağlanamaması | 5 |
| 3. Bilgi paylaşımının olmaması | 2 |
| 4. Anlaşmazlık için en alt seviyede çalışma başlatılmaması | 2 |

Bir firma yöneticisi de bu sorunlara ek olarak nakit akışı konusunda sorun yaşadıklarını belirtmiştir. Bir başka yönetici ise ortaklık kurdukları şirketin yeteri derecede tecrübeli olmamasından dolayı sorun yaşadıklarını ifade etmiştir.



Şekil 5.8 Firmaların iş birliklerinde yaşadıkları sorunlar



5.2 İstatistiksel Çözümler

Anketten elde edilen bulgulara ayrıca SPSS programı ile çeşitli istatistiksel yöntemlerle de incelenmiştir. Chi square testi gelecekte iş birliklerine yönelme olacağını belirten firmalar ile geçmişte ortaklık kurmuş olan firmalar arasındaki ilişkinin bulunması için uygulanmış ancak anlamlı bir değer çıkmamıştır.

Bunun dışında yine aynı yöntem firmaların çalışma alanları (yurtiçi, yurtdışı, hem yurtiçi hem de yurt dışında) ile stratejik ortaklıklara yönelimleri konusundaki ilişkiyi araştırmış ancak yine bu değerlendirmeden de anlamlı bir sonuç elde edilememiştir.

Bu çalışma ile bugüne kadar firmaların ortaklık kurup kurmamış olmasının gelecekte stratejik iş birliğine olan bakış açısında bir değişim yaratıp yaratmadığı incelenmiştir. Bunun dışında yurt dışında çalışmış firmaların stratejik iş birliklerine daha çok yönelme gösterip göstermedikleri incelendiğinde yine herhangi bir sonuç çıkmamıştır. Ankete katılan firma yöneticilerinin ortaklık kurmuş ya da kurmamış olmasına bakılmaksızın stratejik ortaklıkları desteklemesi sebebi ile herhangi bir anlamlı sonuç elde edilememiştir. Anket sadece 25 firma ile gerçekleştirilmiştir. Örneklem sayısı yükseltelseydi bir genellemeye gidilmesi mümkün olabilirdi.

5.3 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Türk inşaat sektöründe yer alan 25 firmaya yapılan anket sonucunda firmalarımızın stratejik iş birliklerine doğru bir yönelme gösterdiklerini söylemek mümkündür. Pek çok şirket, özellikle yurtdışında iş yapmakta olan şirketler bugüne kadar çeşitli stratejik iş birliklerinin içinde yer almışlardır.

Türk inşaat firmalarının bugüne kadar olan iş birliklerini incelediğimizde bir kaç firma hariç tümünün içinde yer aldığı stratejik ortaklıklar tek proje için

gerçekleştirilmiş kısa süreli ortaklıklardır. Ortak girişim ve konsorsiyum firmalarımızın bu güne kadar kurmuş olduğu iş birliği çeşitleridir. Ancak anket sonuçları incelendiğinde firma yöneticilerimizin kavramsal olarak partnering'i tanımadıkları ancak fikir olarak partnering'e yakın olduklarını görmek mümkündür. Hatta bazı firmalarımız bugüne kadar sürdürdükleri uzun süreli ilişkileri olduklarını ve bu ilişkilerinde sorun yaşamadıklarını ortaya koymuşlardır.

Türk yüklenici firmaların bugüne kadar kurmuş oldukları stratejik iş birliklerinin oluşma nedenlerini incelediğimizde yeni pazara girmek, riskin paylaşımı ve güvenli finansman sağlamanın en üst sıraları paylaştığını görmek mümkündür. Ve elde ettikleri avantajlarda sorulduğunda da firmalarımızın isteklerine ulaştıklarını görmek mümkündür. Partnering türü ilişkinin getirdiği avantaj ile firmalarımızın bir iş birliğinden bekledikleri de birbirine paraleldir.

Çıkan sonuç firmaların geçmiş deneyimleri ne olursa olsun, yurt içinde veya yurt dışında faaliyet göstermelerine bakmaksızın, yöneticilerin görüşünün gelecekte Türk inşaat firmalarının iş birliklerine yönelecekleri doğrultusundadır.

Araştırma bulguları ile tezde savunulan görüşlerin çakışmakta olduğunu görmek mümkündür. Firmalar iş birliklerine çeşitli nedenlerden yönelme göstereceklerdir. Bu ilişkinin tipi konusunda kesin bir fikir birliği oluşmamış olmasına karşın Türk inşaat firmalarının yöneticileri partnering tarzı uzun süreli güvene dayalı ancak sözleşmelerle desteklenmiş ilişkilerin gelecekte malsahipleri ve diğer yüklenici firmalarla oluşma ihtimalinin yüksek olduğuna inanıyorlar.

BÖLÜM 6

SONUÇ

Araştırmanın bulgularının değerlendirilmesine dayanılarak, çalışmanın sonucu aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Tezin giriş bölümünde globalleşmenin tüm firmaları etkisi altına aldığı firmaların da kaynak kullanımı verimliliğini artırmak, riski paylaşmak, yeni pazarlara açılmak, yeni teknolojilere ulaşmak ve küreselleşmenin getirdiği yeni rekabetçi yapıya uyum gösterebilmek için stratejik iş birliklerine yönelmek durumunda oldukları belirtilmişti. Bu stratejik ortaklık türlerinden partnering hem yurtdışı uygulamalarında uygulayıcı firmalara getirdiği kazançlar hem de Türk inşaat sektörünün sorunlarına getirebileceği yapısal ve kalıcı yaklaşımlar sebebiyle araştırma konusu olarak belirlenmişti.

Çalışma ve anket sırasında kullanılan genel yaklaşım, Türk inşaat sektörünün önemli sorunları ile partnering tipi stratejik iş birliklerinin firmalara getirecekleri kazançların örtüştüğü ve Türk inşaat sektöründe bu nedenle stratejik iş birliklerine bir yönelme oluştuğudur.

Partnering'in tanıtılmasını, getirdiği kazançların incelenmesini ve doğru uygulanmasını da içeren tezde esas olarak yapılan anket sonuçları cevaplamaya çalıştığımız sorulara açıklık getirdi. Türk inşaat sektöründe iş hacmi ve organizasyon yapısı stratejik iş birliklerine uygun 25 firmaya uygulanan anketin sonuçları tez konusunu destekler yöndeydi. Ankete katılan firmaların büyük bir bölümü terim olarak partnering ve uygulamalarına yabancı olsa da uzun vadeli ortaklıkları ve güvene dayalı çalışma prensipleri sayesinde gerekli olan partnering

altyapısını firma kültürleri ile birleştirmeyi başarmış gözüksüler. Buna ek olarak giriştikleri konsorsiyum ve tek projelik ortaklık anlaşmaları sebebiyle başarılı bir partnering uygulaması için gerekli tecrübeye de sahipler. Türk inşaat sektöründe partnering benzeri güvene dayalı ancak kısa süreli ortaklıklara yönelimin başta gelen nedenleri arasında en önce finansman sonrasında da risk paylaşımı ve yeni pazarlara girmek gelmektedir.

En önemli bulgulardan birisi firma yöneticilerimizin partnering kavramına yabancı olduğu ancak onun getireceklerine ve gerekliliklerine hazır olduklarıdır. Partnering tipi stratejik ortaklıkların en temel getirileri olan anlaşmazlıkların azalması, maliyet ve süre azalması, kalite artışı gibi konular Türk inşaat sektöründe son yıllarda acil çözüm aranan konuların başlarında gelmektedir. Buna ek olarak son yılların gözde yönetim tekniklerinden Toplam Kalite Yönetimi ve şirketler arası karşılaştırmaya olanak vermesi yönünden de tercih edilen bir iş birliği tipidir.

Son söz olarak firmaların, geçmiş deneyimlerine ve yurtdışı ya da yurtiçi çalışıyor olmalarına bakılmaksızın, her birinin yöneticilerinin yargılarından, gelecekte Türk inşaat sektörünün stratejik iş birliklerine yönelmesinin kaçınılmaz olduğu sonucu çıkarılmıştır.

KAYNAKLAR

- [1] Procter &Gamble, 1998, Spread your wings, Broşür
- [2] Devor R. E., Chang T. H., ve Sutherland J. W., Statistical Quality Desing and Control: Contemporary Concepts and Methods, MacMillan (1991)
- [3] Spekman R. E. ve Celly K. S., Towards an Understanding of the Strategic Alliances, in *Business Marketing: An İnteraction and Network Perspective* edited by Möller Kristian and Wilson David, Kluwer Academic Publishers, pp. 157-191 (1995)
- [4] Osland G. E. ve Yaprak A., A Process Model on the Formation of Multinational Strategic Alliances, in *Multinational Strategic Alliances*, edited by Refik Culpın, International Business Press an imprit of the Haworth Press Inc. pp: 81-100 (1993)
- [5] Badger W. W. ve Mulligan D. E., Rational and Benefits Associated with International Alliances *Journal of Construction Engineering and Management*, ASCE 121, 100-111 (1995)
- [6] Sillars D. N. ve Kangari R., Japanese Construction Alliances, *Journal of Construction Engineering and Management*, 123, 146-152 (1997)
- [7] Koçel T., İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Dağıtım AŞ (1995)
- [8] Murray A.E., Mahon F. J., , Strategic Alliances: Gateway to the New Europa Cilt26 Sayı 4 (1993)
- [9] Mascar Management Institute Of America Inc, Strategic Alliance Guidelines and Best Practices (internet)
- [10] Esener Ö., Stratejik Ortaklıklar, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları, (1997)
- [11] Lewis J. D., Partnerships For Profit, The Free Press a Division of Macmillian Inc. New york
- [12] Garb R. H., Joint Venture in the Construction Industry in *Handbook Of Joint Venturing* edited by Carter John D, Cushman Robert F., C. Scott Hartz Richard D., Irwing Inc, pp. 75-96 (1988)
- [13] Partnering Task Force, In Search Of Partnering Excellence, Construction Industry Institute, (1991)

- [14] **Culpan R.**, Multinational Competition and Cooperation: Theory and Practice *Multinational Strategic Alliances*, edited by Refik Culpan, International Business Press an imprint of the Haworth Press Inc, pp13-32, (1993)
- [15] **Culpan R., Kostelac E. A.**, Cross-National Corporate Partnerships: Trends in Alliances Formation, *Multinational Strategic Alliances* edited by Refik Culpan, International Business Press an imprint of the Haworth Press Inc, pp103-122, (1993)
- [16] **Love S.**, Subcontractor Partnering: I'll believe it When I see it, *Journal of Management in Engineering*, 11, 5, pp. 29-31, (1997)
- [17] **McGeorge D., Palmer A.**, Construction Management New Directions, Blackwell Science Ltd, (1997)
- [18] **Loraine R. K.**, Project Specific Partnering, *Engineering Construction and Architectural Management*, 1, pp. 5-16 (1994)
- [19] **Druker J., Macallan H.**, Close Encounters: Contractual Form and Relational Management-Comparative Study, University of Greenwich Business School, London, (1995)
- [20] **Tri-service Committee**, Partnering Guide, (1996)
- [21] **Weingardt R. G.**, Partnering: Building a Stronger Design Team *Journal of Architectural Engineering* 2, pp. 49-54, (1996)
- [22] **Vries Ron De**, Spotlight On Partnering, Partnering and Project managers, An Association for Project managers Monograph, spring, (1995)
- [23] **Thompson P., Crane T., Sanders S.**, Partnering Process_ Its Benefits, Implementation and Measurement, Construction Industry Institute, (1996)
- [24] **Sweet J., Boalt J. H.**, Legal Aspects of Architecture, Engineering and the Construction Process, West Publishing Company, (1994)
- [25] **Bainbridge L. R., Spragins W. S.**, Survey Reveals Partnering Process is Successful, Partnering and Project managers, An Association for Project Managers Monograph, Spring (1994)
- [26] **Bennett J., Ingram L., J S.**, Partnering for Construction, Center For Strategic Studies In Construction, (1996)
- [27] **Chapin L. T.**, Partnering with the enemy, Partnering and Project managers, An Association for Project managers Monograph, spring (1994)
- [28] **Price A.**, Partnering-Reducing the risk, Partnering and Project managers, An Association for Project managers Monograph, spring, (1994)

- [29] **Carty, G. J.**, Construction, *Journal of Construction Engineering and Management*, 121,3, pp319-328, (1995)
- [30] **Wanner C.**, Partnering as TQM tool, Partnering and Project managers, An Association for Project managers Monograph, spring, (1994)
- [31] **Green C., Mcdermott P.**, An Upside Down and Inside out Approach to Partnering Research, Partnering Workshop, University of Salford, (1996)
- [32] **Koray N. B., Giritli H.**, Partnering: Strategic Alliance for Success in *Advances in Concurrent Engineering* edited by Subra Ganesan, CE97 Technomic Publishing Company, pp. 520-524, (1997)
- [33] **Provost R. D., Lipscomb R. S.**, Partnering: A case Study, *Hydrocarbon Processing*, 68, pp. 48-51, (1989)
- [34] **Duke N.**, Partnering for Performance, *Journal of Management in Engineering*, 12, 3, pp. 17-19, (1996)



EK A.1 SORU KAĞIDI



KURULUŞLA İLGİLİ GENEL BİLGİ

Firma Adı: _____

Adres: _____

Şehir: _____ Faks: _____

Telefon: _____ e-mail: _____

Anket yapılan kişinin adı soyadı, bölümü ve pozisyonu: _____

1. Kuruluşun yaptığı işlerin türü (konut, sanayi yapıları vs.): _____

2. Firmanızın son beş yılda yaklaşık ortalama yıllık cirosu ne kadardır? _____

3. Firmanızda yaklaşık olarak kaç kişi çalışıyor ve bunların dağılımı nasıldır?

Toplam Çalışan: _____

_____ Yönetim

_____ Teknik (Tüm mühendisler, teknikerler)

_____ İdari (Muhasebe, sekreter)

_____ Diğerleri (Vasıflı ve vasıfsız usta ve işçiler şöförler)

4. Firmanızı tüm hizmetleri veren bir şirket olarak mı yoksa belirli konularda uzmanlaşmış olarak mı tanımlarsınız (Birini işaretleyin)

☐ Tüm hizmet (Girişim+Tasarım+Yapım)☐ Tasarım+Yapım☐ Sadece tasarım☐ Sadece yapım☐ Diğer özellikler

Uzmanlaşma ise temel uzmanlık alanları nelerdir?

5. Organizasyonunuz hangi yılda kuruldu? _____

6. Hangi tür malsahipleri ile çalıştı?

☐ Özel☐ Kamu☐ Özel+Kamu

7. Firmanız esas olarak faaliyet alanı:

- ☐ Ülke içinde
☐ Uluslararası
☐ Ülke içinde ve uluslararası alanda

8. Eğer firmanız uluslararası pazarda çalışıyorsa;

(a). Firmanız hangi yabancı ülkelerde çalıştı?

(b). Firmanız gelecekte hangi ülkelerde iş yapmayı umuyor?

Görüşülen kişi hakkında bilgi:

9. Esas sorumluluk alanınız (sadece birini işaretleyiniz):

- ☐ Üst düzey yönetim
☐ Orta derecede yönetim
☐ Yapım yönetimi
☐ Proje yönetimi
☐ Yapım
☐ Finansal
☐ İdari
☐ Mühendislik/tasarım
☐ Planlama
☐ Diğerleri _____

10. Eğitim Derecesi:

Esas alan:

- ☐ Doktora
☐ Yüksek lisans
☐ Üniversite mezunu
☐ Diğerleri _____

11. Deneyim: aşağıdaki uzmanlık alanlarında çalışılan yıllar:

Teknik _____

Danışmanlık _____

Yönetim: _____

Diğer _____

BİRİNCİ BÖLÜM

Aşağıdaki yaklaşımların, gerçekleşme olasılığı hakkındaki görüşlerinize uygun olarak işaretleyiniz:

1. Gelecekte Türk inşaat firmalarında“her ortağın kaynak üretkenliğinin maksimuma çıkarılması yoluyla belirli iş amaçlarına ulaşmak için iki veya daha fazla organizasyonun yaptığı uzun süreli taahhüt olan” stratejik ortaklıklara doğru bir yönelme olacak.
 - ☐1. Kesinlikle katılıyorum
 - ☐2
 - ☐3. Tarafsızım
 - ☐4
 - ☐5. Kesinlikle katılmıyorum
2. Gelecekte alacağınız yüklenim işlerinde malsahibi ile sözleşmeye dayalı anlaşmalar yerine güvene dayalı ilişkiler gelişecek.
 - ☐1. Kesinlikle katılıyorum
 - ☐2
 - ☐3. Tarafsızım
 - ☐4
 - ☐5. Kesinlikle katılmıyorum
3. Daha ucuz iş gücüne sahip ülkeler Türk firmalarının rekabette önüne geçecektir
 - ☐1. Kesinlikle katılıyorum
 - ☐2
 - ☐3. Tarafsızım
 - ☐4
 - ☐5. Kesinlikle katılmıyorum
4. Avrupa Birliğine kabul sonucu yabancı firmalar yerel pazara girecek ve Türk firmaları, ayakta kalabilmek için yabancı ortaklara ihtiyaç duyacaklar
 - ☐1. Kesinlikle katılıyorum
 - ☐2
 - ☐3. Tarafsızım
 - ☐4
 - ☐5. Kesinlikle katılmıyorum
5. Türk mühendislik ve yapım firmaları yurtdışında rekabette kalabilmek için yabancı ortaklarla takım oluşturacak.
 - ☐1. Kesinlikle katılıyorum
 - ☐2
 - ☐3. Tarafsızım
 - ☐4
 - ☐5. Kesinlikle katılmıyorum

6. Gelecekte firmanız aşağıdakilerle uzun süreli iş ilişkisine girecektir

	1 Kesinlikle Katılıyorum	2	3 Tarafsızım	4	5 Kesinlikle Katılmıyorum
Malsahibi					
Yüklenici					
Altyüklenici					
Malzeme Satıcıları					

7. Gelecek 10-15 yıl içinde firmanızın kültüründe ve stratejisinde artan rekabet doğrultusunda değişiklikler olacaktır.

- ☐1. Kesinlikle katılıyorum
☐2
☐3. Tarafsızım
☐4
☐5. Kesinlikle katılmıyorum



İKİNCİ BÖLÜM

1. Günümüzde Türk inşaat sektörünün sorunları nelerdir?
 - ☐ Talepteki belirsizlik
 - ☐ Ekonomik ve siyasal istikrarsızlık
 - ☐ Eğitilmiş iş gücünün olmaması
 - ☐ Güven eksikliği
 - ☐ Enflasyon
 - ☐ Diğer _____

2. Firmanız değişen piyasa koşullarında hangi önlemleri almayı planlıyor?
 - ☐ Stratejik ortaklık
 - ☐ Yeniden yapılanma
 - ☐ Teknoloji değişimi
 - ☐ Diğer _____

3. Faaliyet süreniz boyunca en uzun süreli iş ilişkiniz kiminle oldu? Bunun süresini belirtiniz:
 - ☐ Müşteri: _____ yıl
 - ☐ Altyüklenici: _____ yıl
 - ☐ Yüklenici bir başka firma: _____ yıl
 - ☐ Tedarikçiler: _____ yıl

Eğer uzun süreli ilişkiniz olduysa bu ilişkinin tipi:

 - ☐ Resmi (Sözleşmeye dayalı)
 - ☐ Güvene dayalı
 - ☐ Güvene dayalı ve sözleşmelerle desteklenmiş

4. Geçmiş ilişkilerinizde kullandığınız sözleşme tipi (Uygun sözleşme tipini işaretleyiniz)
 - _____ Götürü (anahtar teslim)
 - _____ Maliyet artı kar
 - _____ Birim fiyat
 - _____ Sabit
 - _____ Değişken
 - _____ Diğer

5. Bugüne kadar firmanız stratejik ortaklık kurdu mu?

Eğer cevabınız evet ise lütfen diğer soruları cevaplayın

Eğer cevabınız hayır ise cevaplamanızı istediğimiz sorular tamamlanmıştır.

 - ☐ Malsahipleri ile
 - ☐ Yüklenici ile
 - ☐ Altyüklenici ile
 - ☐ Malzeme Satıcıları ile
 - ☐ Diğer

6. Kurduğunuz ortaklık

- ☐ Yurt içinde
☐ Yurt dışında
☐ Hem yurtiçinde hem de yurt dışında

7. Firmanızın, bugüne kadar kurduğu ortaklıklar, tek projeye dayalı ve sözleşmelerle belirlenmiş çerçevedeydi?

- ☐ Evet ☐ Hayır

8. Firmanız niçin stratejik ortaklık oluşturuyor?

- ☐ Teknolojiye ulaşmak için
☐ Riski paylaşmak için
☐ Güvenli finans sağlamak için
☐ Yeni pazara girmek için
☐ Temel müşterilerine hizmet için
☐ Rekabetteki yerini iyileştirmek için
☐ Yerel pazarı öğrenmek için
☐ Diğer _____

9. Bu ortaklıklardan elde ettiğiniz faydalar nelerdir?

- ☐ Rekabetteki yerin iyileşmesi
☐ Pazar payının artması
☐ Yeni iş elde etme
☐ Müşteri tabanını genişletmesi
☐ Kültürel sorumluluğun arttırması
☐ Riski azaltması
☐ Karı arttırması
☐ İşçilik üretkenliğini arttırması
☐ Diğer _____

10. Firmanız, bugüne kadar kurduğu ortaklıkların gerçekleştirilmesi aşamasında hangi engellere rastladı ve bunların derecesi nedir?

	5	4	3	2	1
	çok etkili	etkili	nötr	etkisiz	hiç etkisiz
Yönetim seviyesinde değişime direnç					
Proje seviyesinde değişime direnç					
Yönetimde anlaşmanın olmaması					
Firma politikası					
Kontrolü kaybetme korkusu					

11. Kurduğunuz ortaklıkta yaşadığınız sorunların sebebi nelerdi?

- ☐ Bilgi paylaşımının olmaması
☐ Anlaşmazlıkların çözümü için en alt seviyede çalışma başlatılmaması
☐ Güvenin tam olarak sağlanamaması
☐ İletişim eksikliği
☐ Diğer _____

İSİS T.C. İÇİŞİLERİ BAKANLIĞI
 İSİS T.C. İÇİŞİLERİ BAKANLIĞI

ÖZGEÇMİŞ

N. Banu Koray 30-03-1973 yılında İstanbul'da doğdu. İlk öğrenimini Hamdi Akverdi İlkokulu'nda, orta ve lise öğrenimini Beşiktaş Atatürk Anadolu Lisesi'nde tamamladı. Yüksek öğrenimini İstanbul Teknik Üniversitesi, Mimarlık Bölümünde yaptı. 1996 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Mimarlık Ana Bilimdalı, Bina Yapım Yönetimi Programına kaydoldu.

Araştırma ve yayınlar:

- 1997, Partnering: Strategic Alliance for Success, Advances in Concurrent Engineering- (edited by Subra Ganesan), CE97 Technomic Publishing Company, pp:520-524 (Prof. Dr. Heyecan Giritli ile beraber)
- 1997, Risk Yönetimi, Proje Yönetimi Dersi Yıl Sonu Ödevi (Pelin Karaçar ve Güvenç Yüksel ile beraber) çoğaltma

Dr. Banu Koray
Mimarlık Bölümü