

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İNŞAAT İŞLETMELERİNDE STRATEJİK PLANLAMA
VE KAYNAK TABANLI BAKIŞ AÇISINA UYGUNLUK ÜZERİNE
ANKET ÇALIŞMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Gülen ALP**

Anabilim Dalı : İnşaat Mühendisliği

Programı : Yapı İşletmesi

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Gül POLAT TATAR

HAZİRAN 2010

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İNŞAAT İŞLETMELERİNDE STRATEJİK PLANLAMA
VE KAYNAK TABANLI BAKIŞ AÇISINA UYGUNLUK ÜZERİNE
ANKET ÇALIŞMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Gülen ALP
(501081156)**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 07 Mayıs 2010

Tezin Savunulduğu Tarih : 11 Haziran 2010

**Tez Danışmanı : Doç. Dr. Gül POLAT TATAR (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Heyecan GİRİTLİ (İTÜ)
Yrd. Doç. Dr. Esin ERGEN (İTÜ)**

HAZİRAN 2010

Gelecek ve Őimdiki aileme,

ÖNSÖZ

Tez çalışmasında, stratejik planlama ve stratejik planlamanın dünya üzerindeki başarılı örnekleriyle; Türkiye'deki inşaat şirketlerinin stratejik planlamaya bakış açısını tanımlamak amaçlanmıştır. Stratejik planlama yaparken, sıklıkla kullanılan kaynak tabanlı bakış açısının türk şirketleri tarafından ne kadar benimsendiği de tezin amaçlanan sonuçlarından biridir.

Günümüzde, yaşanan ekonomik krizler ve kaynak sıkıntıları, tüm sektörlerdeki şirketleri uzun vadeli ve tedbirli düşünmeye mecbur bırakmaktadır. Böyle bir ortamda, şirketlerin geleceklerini planlamaları ve bu planlar doğrultusunda ilerlemeleri gerekmektedir. İşte bu noktada, stratejik planlama önem kazanmaktadır. Çalışmamada; öncelikle stratejiyle ilgili genel bilgiler, daha sonrasında planlamada uygulanan analiz çeşitleri ve kullanım alanları ve son olarak da Türkiye'deki inşaat şirketlerine uygulanan kaynak analizi anketinin sonuçlarına değinilmiştir.

Çalışmamda benden yardımlarını, desteğini ve bilgisini esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. Gül Polat Tatar'a, strateji derslerine öğrencisi olmadığım halde izin veren ve tez boyunca bilgilerini benden esirgemeyen Prof. Dr. Seçkin Polat'a, beni Ankara'da misafir eden ve stratejik planlamanın kamu alanındaki örneklerini paylaşan Maliye ve Bayındırlık ve İskan Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlarına ve ekiplerine teşekkürü bir borç bilirim.

Mayıs 2010

Gülen Alp
(İnşaat Mühendisi)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR.....	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
ÖZET.....	xv
SUMMARY.....	xvii
1.GİRİŞ.....	1
1.1 Tezin Amacı.....	2
1.2 Literatür Özeti.....	2
1.3 Stratejinin Tanımı.....	3
1.4 Stratejinin Tarihi.....	5
1.5 Misyon, Vizyon ve İlkeler.....	6
1.6 Stratejik Yönetim.....	7
1.7 Stratejik Yönetim Okulları.....	8
2.STRATEJİK PLANLAMA.....	13
2.1 Planlama Modelleri.....	14
2.2 Planlamada Yönetim Etkisi.....	16
2.3 Stratejik Planlamada Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar.....	17
3.STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ.....	21
3.1 Analiz Çeşitleri.....	23
3.1.1 Durum analizi.....	23
3.1.2 Vrio analizi.....	24
3.1.3 Portföy analizleri ve değerlendirme analizleri.....	26
3.1.3.1 BCG matrisi.....	28
3.1.3.2 Ansoff matrisi.....	29
3.1.3.3 GE matrisi.....	31
4.REKABET STRATEJİSİ.....	33
4.1 Rekabet Avantajı.....	37
4.2 Türkiyedeki Stratejik Yönetim.....	39
4.3 İnşaat Firmalarında Stratejik Planlama.....	39
5.KAYNAK TABANLI BAKIŞ AÇISI.....	47
5.1 Aile Şirketlerinde Kaynak Tabanlı Bakış Açısı.....	50
5.2 İnşaat Şirketlerinin Kaynaklarının Analiz Edilmesi.....	52
6.ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	57
6.1 SPSS Programı.....	57
6.2 Anket Sorularının Herbirinin Değerlendirilmesi.....	57
6.3 Data Setine İstatistik Testlerinin Uygulanması.....	60
6.4 Değerlendirme Metodolojisi.....	61
7.SONUÇ.....	63

KAYNAKLAR.....	67
EKLER.....	71

KISALTMALAR

SBU : Strategic Business Unit
SPSS : Statistical Package for the Social Science
RBV : Resource Based View

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 6.1: Ki kare finansal test sonucu.....	61
Çizelge 7.1: Firmaların yapım kapasitelerinin değerlendirilmesi.....	63
Çizelge 7.2: Firmaların tedarik-altyüklenici değerlendirilmesi.....	63
Çizelge 7.3: Firmaların pazarlama kapasitelerinin değerlendirilmesi.....	64
Çizelge 7.4: Firmaların personel kapasitelerinin değerlendirilmesi.....	64
Çizelge 7.5: Firmaların operasyon yapısının değerlendirilmesi.....	65
Çizelge 7.6: Firmaların bilgi birikimlerinin değerlendirilmesi.....	66
Çizelge 7.7: Firmaların finans yapısının değerlendirilmesi.....	66

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: Stratejik yönetim okulları.....	8
Şekil 2.1: Firma davranışları.....	14
Şekil 2.2: Taylor- Chaffee üçgeni.....	15
Şekil 3.1: Deneyim eğrisi.....	27
Şekil 3.2: BCG matrisi.....	28
Şekil 3.3: Ansoff matrisi.....	30
Şekil 3.4: GE matrisi.....	32
Şekil 4.1: Stratejik hedefler.....	34
Şekil 4.2: Rekabet stratejisi döngüsü.....	35
Şekil 4.3: Beş rekabet gücü.....	35
Şekil 4.4: Genel stratejiler arasındaki farklar.....	37

İNŞAAT İŞLETMELERİNDE STRATEJİK PLANLAMA VE KAYNAK TABANLI BAKIŞ AÇISINA UYGUNLUK ÜZERİNE ANKET ÇALIŞMASI

ÖZET

Tez çalışmasında, öncelikli olarak stratejik planlama ve çeşitli planlama kavramları üzerinde durulmuştur. İlk etapta tezin amacı açıklanmış, kısa bir literatür özeti verilmiştir. Stratejinin tanımlaması yapılmış ve birbirine sıkça karıştırılan stratejik kavramlar irdelenmiştir. Stratejik planlamanın tarihi ve planlamada dünya çapında öne çıkan isimlerin çalışmaları ve planlama dünyasına kazandırdıkları çeşitli analizlerle açıklanmıştır. Stratejik yönetimin gerekliliği çeşitli akademisyenlerin görüşleriyle desteklenerek vurgulanmıştır. Stratejiyi tanımlamak amaçlı çeşitli stratejik planlama okullarına değinilmiş; bu okulların hangi anlayışları benimsedikleri ve hangi yöntemleri kullandıkları hakkında özet bilgiler verilmiştir. Mintzberg, Chafee gibi stratejik planlama uzmanlarının planlama modelleri incelenmiştir. Planlama yaparken dikkat edilmesi gereken noktalar üzerinde durulmuş, ve planlamada karşılaşılabilecek yanlışlar ve tehlikelerle ilgili kısaca bilgi verilmiştir. Stratejik planlama sürecinin nasıl işlemesi gerektiğine dair bilgiler verilmiş ve bu süreci işletmeye yardımcı olabilecek çeşitli nesnel ve öznel analiz çeşitleri, şekillerle açıklanmıştır. Analiz çeşitleri incelenirken İnşaat sektörü ve bu sektörün karakteristik özellikleri göz önüne alınarak, belirli matrisler hakkında kısa bilgiler verilmiştir.

Bir diğer önemli strateji yazarı Porter'ın planlama ve rekabet stratejisiyle ilgili bilgiler verilmiştir. Rekabet stratejisi kavramı, şekillerle desteklenerek daha kolay anlaşılır bir hale getirilmiştir. Rekabet avantajının nasıl sağlanabileceği ve şirketlerin bu avantajı sağlamak için uygulayabileceği yöntemler üzerinde durulmuştur. Beş stratejik güç ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Bir sonraki bölümde, dünya ve Türkiye'deki inşaat şirketlerinin stratejiye bakış açısı irdelenmiş, genelde aile şirketleri olan inşaat şirketlerinin öne çıkarabilecekleri çeşitli avantajlar hakkında bilgi verilmiştir.

Kaynak tabanlı bakış açısı hakkında bilgi verilerek, uygulanan ankette, inşaat şirketlerinin stratejik planlamaya bakış açısı ve kaynaklarını bir rekabet avantajı olarak kullanmada ne kadar başarılı olduklarına dair sonuçlar değerlendirilmiştir. Aile şirketlerinin öne çıkarabilecekleri kaynaklar konusunda çeşitli akademisyenlerin de bilgilerinden yararlanarak varsayımlarda bulunulmuştur. İnşaat şirketlerinin kaynak analizi ve anketin sorularının değerlendirmeleriyle ilgili bilgiler paylaşılmıştır. Anket sonuçlarını değerlendirmede, SPSS programı kullanılmıştır. Çıkan sonuçlar diyagramlar ve çizelgelerle desteklenmiştir.

STRATEGIC PLANNING IN CONSTRUCTION FIRMS AND A STUDY FOR EXAMINING RESOURCE BASED VIEW

SUMMARY

In the thesis, first of all the main focus is on the strategic planning and the various types of concepts for strategic planning. In the beginning, the aim of the thesis is explained and a brief literature summary is given. The definition of the strategy is performed and the concepts which are highly confused by the planners are clarified. Moreover, the history of strategic planning and the miscellaneous studies and analysis of strategy gurus are explained. The necessity of the strategic management is highlighted within the aspects of different academics. To define the strategy, several positioning schools have been examined and mentality of these schools are briefly described. The planning models of particular strategy gurus such as Mintzberg and Chafee have been studied. Second focus is on how the planning can be done, what are the “do” and “do not”’s of the planning within certain risks and threats? The definition for strategic planning process also determined, and several of objective and subjective analyze types had been determined with charts and diagrams to help the process. While examining the analysis, the construction sector and its characteristics are considered and the specific matrixes are explained.

Planning and competitive advantage views of another strategy guru, Porter, have been mentioned. Competitive strategy concept had been clarified with the help of the diagrams and charts. The ways to provide the competitive advantage and the methods to be able to gain that advantage had been explained. Also 5 competitive forces are examined.

In the next chapter, the worlds and Turkey’s construction enterprises perspective of the strategy are explained. As the many firms in Turkey’s construction sector are the family firms, the advantages of the family firms in strategic planning are mentioned.

The resource base view are demonstrated, and within the answers from the questionnaire, the strategic planning perspective of the Turkish construction companies are acquired. The purpose of the questionnaire is to define, whether the companies use their resources as an advantage or not. Within the help of the various academics, the resources which can be stand out for family firms are conjectured. The data is shared gathered from the questionnaire side of the resource based view for construction companies. For gathering the results, a computer software, SPSS, had been used. The results are supported with the diagrams and tables.

1.GİRİŞ

Türkiye’de ve dünyada yaşanan kriz ortamı, hem özel sektörü hem de kamu sektörünü uzun vadeli düşünmeye zorlamaktadır. Şirketler, krizin yarattığı kaos ortamından, en az zararla çıkmayı hedeflemektedirler. İşte böyle bir noktada stratejik planlama ve stratejik yönetimin öne çıktığı görülmektedir. 1990lardan sonra terk edilmeye başlayan stratejik düşünce sistemi, dünya çapında geleneksel noktada, eski önemini tekrar geri kazanmaktadır. Kamu sektöründe atılan adımlar, özel sektörü de uzun vadeli düşünmeye teşvik etmektedir. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, her bakanlıktan senelik ve beş senelik olmak üzere planlama yapmalarını istemekte, bakanlıklara verilecek bütçeleri de bu planlardan hareketle oluşturmaktadır.

Bu tez çalışması, stratejik planlamaya verilen önem giderek artarken, türk inşaat sektöründe, stratejik planlama ve yönetime bakış açısını incelemek üzere yapılmıştır. İnceleme doğrultusunda ilk bölümde, stratejinin tanımına ve genel terimlerine ve tarihine yer verilmiştir. Bu bölümdeki amaç stratejinin temellerini anlatmaktır.

İkinci bölümde stratejik planlama ve planlama modelleri hakkında bilgi verilmiş, planlamadaki yönetim etkisinden bahsedilmiş ve planlama yaparken dikkat edilmesi gereken noktalara değinilmiştir. Bu bölümdeki amaç, stratejik planlamanın nasıl yapılacağına dair okuyucuları bilgilendirmektir.

Üçüncü bölümde stratejik yönetim sürecinden bahsedilmiş ve bu süreci uygulamada kullanılacak analiz çeşitlerinden bahsedilmiştir.

Dördüncü bölümde rekabet stratejisi ve rekabet avantajı üstünde durulmuş, şirketlerin pazar paylarını arttırmak veya buldukları pozisyonu korumak için uygulayabilecekleri yöntemler anlatılmıştır.

Beşinci bölümde kaynak tabanlı bakış açısından bahsedilmiş dünyadan çeşitli başarılı kaynak tabanlı stratejik planlama örnekleri verilmiştir. Türk inşaat firmalarının bir kısmının aile şirketleri olduğu gerçeğinden yola çıkarak, aile şirketlerinde kaynak tabanlı stratejik planlama ve aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajları üzerinde durulmuştur.

Son bölümde uygulanan anketin detaylarından bahsedilmiş, anket soruları tek tek değerlendirilmiş en son olarakta inşaat şirketlerinin hangi kaynakları kullandığı irdelenmiştir.

1.1 Tezin Amacı

Bu tezin amacı, Türkiye'deki inşaat şirketlerinin stratejik planlamaya bakışını değerlendirmek ve kaynak tabanlı bakış açısının türk inşaat sektörüne uygunluğunu araştırmaktır. Tez, inşaat şirketlerinin, sektördeki rekabet ortamında, hangi kaynaklarını ön plana çıkarma eğiliminde oldukları konusuna eğilmiştir. Tezden elde edilen sonuçlar, bir inşaat işletmesinin stratejik planlaması oluşturulurken, kaynakların düzenlenmesinde kullanılabilir.

1.2 Literatür Özeti

İnşaat sektörünün yapısından dolayı, literatürde, inşaat sektörüyle ilgili yapılmış çalışmalar bulmak hayli zordur. Stratejik planlamanın daha çok, seri üretimin olduğu sektörlerde uygulanmasının kolay olduğu kanısı oldukça yaygındır. Stratejiyle bütünleşmiş ilk isimler Mintzberg ve Chaffee'dir. Onların açtığı yolda, Porter ve Ofori gibi isimler ilerlemişler ve stratejiyi her kuruluşun uygulayabileceği forma getirmişlerdir.

Ricardian ve Penrose ise kaynak tabanlı stratejik planlamaya ilk eserleri bırakan insanlardır. Teece ve Zahara, kaynakları bir adım ileriye götürmüş ve dinamik yetenekleri olgusunu ortaya çıkarmışlardır.

İnşaat sektöründe stratejik planlamanın ilk çalışması Abraham Warszawski tarafından yapılmıştır. Bugün, pekçok akademisyen, Warszawski'nin oluşturduğu çerçevede çalışmalarına devam etmektedir.

1.3 Stratejinin Tanımı

Strateji kelimesi Fransızcadan dilimize geçmiş olup aslı “stratégie”dir. Türk Dil Kurumu’na göre ise strateji, “önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yoldur.” (<http://tdkterim.gov.tr>). Eski Yunanca olan strateji kelimesi “stratos” ve “ago” kelimelerinin birleşmesiyle oluşmuştur. Stratos; ordu, ago ise; yön vermek anlamındadır. Bu yüzden de strateji özellikle askeri terminolojide sık sık kullanılan bir kavramdır. Bu bağlamda strateji, savaş alanındaki düşmanın yapısını kavrayıp, bu yapıya uygun olan saldırı biçimini belirleyerek, zafere ulaşmak için izlenecek her türlü yolu kapsamaktadır. General Beaufre askeri yönden stratejiyi “belirlenmiş amaçlara ulaşmak için eldeki güçleri doğru kullanma sanatı” olarak tanımlamıştır (Toussaint,1969). Latince de ise strateji çizgi-yol anlamına gelen “stratum” kavramından türemiştir.

Değişen dünya dinamikleriyle birlikte, zaman içinde, strateji kavramı yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yöneticiler, organizasyonlarının geleceklerini tayin edebilmek için stratejiler oluşturmuştur. İş dünyasında, 20. yüzyılın başlarında olgunlaşmaya başlayan strateji hakkındaki ilk açıklamalar, Neumann ve Morgenstern adlı iktisatçılar tarafından yapılmıştır. Chandler’e göre strateji “bir örgütün uzun süreli hedeflerini tayin etmesi, bunlara ulaşmak için gerekli eylem setini benimsemesi ve gerekli kaynak tahsisin yapılmasıdır.” (Chandler, 1962). Porter’a göre ise, “bir örgütün rakiplerine karşı nasıl yarışacağına dair geliştirdiği geniş bir perspektif, duruş veya pozisyon” stratejiyi tanımlar (Porter, 1980). Hofer ve Schendel ise stratejiyi, “işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler” olarak değerlendirmektedir (DE Schendel, CW Hofer, 1979). Ansoff’a göre strateji “genelde risk ve belirsizlik halinde eksik bilgiyle karar alma yöntemidir, bir amacı gerçekleştirmek için belirlenen hareket tarzıdır” (Ansoff,1987). Anlaşılacağı üzere strateji geliştirilirken birçok farklı noktaya değinilmektedir. Chandler’a göre kaynak tabanlı ve uzun süreli bir bakış açısı öne çıkarken, Porter’a göre ise rakiplere karşı geliştirilecek pozisyonlar üzerinde durulmaktadır.

Strateji bir plandır ve bu planın bir çocuğun çitten atlaması veya bir şirketin pazarı elde etme çalışması olması fark etmez. Yani strateji bir nevi yapılacak faaliyetlerin, bile bile tasarlanan, izlenecek rotasıdır. Bu tanımlamayla stratejinin iki aslı

karakteri oluşmaktadır: uygulanacakları eylemleri ilerletmeyi amaçlarlar ve bilerek ve bir amaç doğrultusunda oluşturulurlar. Drucker'a göre strateji "amaçlı eylem"dir. Strateji, bir plan olduğu gibi bir şaşırtma da olabilir. Rakiplerin dikkatini dağıtmak için yapılan bir "manevra" olarak görülebilir. Başka bir deyişle, stratejiyi sadece plan olarak tanımlamak yeterli olmayabilir. Sonuçta oluşacak davranışı da içine alan bir tanımla yapmak gerekir: strateji bir yoldur (*pattern*) özellikle, eylemler akımını içeren bir yoldur. Strateji isteyerek veya istemeyerek oluşturulan davranışlardaki tutarlılıktır ve bu tutarlılık sağlandığı sürece, stratejinin yararlı olması sağlanabilir.

İktisatçılar stratejiyi, kişi ekonomisi açısından ele almakta ve kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını şekil ve sistematik bir şekilde açıklamaktadırlar. Şu halde strateji, mikro ekonomi açısından ele alınıp faydalarını maksimuma çıkarmak isteyen iki oyuncunun rakiplerinin davranışlarını olasılık hesaplarına dayanarak matematiksel açıdan değerleyip bir seri kararlar almaları anlamında kullanılmıştır (Eren, 1979).

Tanımlamalardaki bu farklılıklara, izlenilebilecek yolların çeşitliliği neden olmaktadır. Ancak yapılan bütün tanımlamalar göz önüne alındığında, stratejinin; bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyebileceği yollar bütünü olduğu sonucuna varılabilir.

Başka bir bakışla strateji şu anki durumdan yola çıkarak, ilerde varılmak istenen noktaya nasıl varılacağına dair bir yol izlemektir. Bu yolda organizasyonlara, kendi bünyeleri için belirledikleri değerler, ilkeler, misyonlar ve vizyon (geniş görüşlülük) yol göstermektedir.

Strateji oluşturulurken kurumun iç dinamiklerinin özellikle üstünde durulmalıdır. İlkeler ve değerler, kurumun çalışanlarının ortak düşünce ve davranışlarının yanı sıra, kurumun çalışanlarıyla arasındaki paylaşımları içerir. Burada önemli olan nokta, oluşturulacak stratejiyle çalışanlar arasında kopukluk oluşmasını engellemektir. Unutulmamalıdır ki; kurumların karakterlerini çalışanları belirler. Bu yüzden, oluşturulacak stratejinin çalışanların karakterine uyum sağlaması büyük bir öneme sahiptir.

1.4 Stratejinin Tarihi

Bu bölümdeki açıklamalar Prof. Dr. Seçkin Polat'ın ders notlarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Stratejinin tarihi genel olarak ikiye ayrılabilir:

- Endüstriyel uygulamaların tarihi
- Akademik çalışmaların tarihi

Endüstriyel strateji uygulamaları ilk olarak finansal planlamayla başlamıştır, daha sonra uzun dönemli planlamalar yapılmaya başlanmış ve stratejiden büyük yardım alınmıştır. Bir sonraki adım, şirketlerin kendi stratejik planlamalarını oluşturmalarıdır ve son olarak da şirketler kendi stratejik yönetim ağlarını kurmuşlardır.

Finansal planlama ilk olarak 1950'lerde ortaya çıkmıştır ve finans yöneticilerinin sorumluluk alanında olduğu kabul edilmiştir. Aslında bu tarihlere kabul gören finansal planlama, şirketin bir iki yıllık bütçelemeinden ileri gitmeyen kısa soluklu bir planlama çeşididir.

Uzun dönemli planlamalar ise 1960larla birlikte şirketlerde uygulanmaya başlanmıştır. İkinci dünya savaşından sonra daha fazla üretim ve büyüme şirketlerin ana ilgi alanı haline gelmiştir. Araştırmacılar, çeşitlendirme ve seri üretim gibi konulara daha çok önem vermeye başlamışlardır. İşletmenin bütün fonksiyonlarını kapsayan uzun dönemli planlamalar da bu uzmanlar tarafından geliştirilmiştir. Uzun dönemli planlamada amaç, bir hedefe ulaşmak için izlenecek yola karar vermek ve o yolda ilerlemeyi sağlamaktır.

Stratejik planlama 1970lerde ortaya çıkmış ve bu konuyla özel olarak ilgilenen planlamacılar tarafından geliştirilmiştir. 70-80 arasında cereyan eden petrol krizinden dolayı şirketler için ana amaç verimli olmak ve nakdi elverişli kullanmak anlamına gelmekteydi. Bu ortamda, kaynakları dengeleyen bir model olan BCG matrisi geliştirilerek kullanılmaya başlanmıştır. Bu modelde, stratejik planlamanın hem şirket iç hem de şirket dışındaki dinamikleri içine alan bir yapıya sahip olduğu kabul edilmiştir. 1980lerden sonraki dönemde ise stratejik yönetim popülerlik kazanmıştır. Japonya'nın yeni bir güç olarak sahneye çıkmasıyla, yeniden yapılanma hem reel sektörde hem de akademisyenler için ana hedef olmuştur. Bu yüzden stratejik

yönetim hem stratejik planlamayı hem de planların uygulamalarını kapsayan bir yapıya dönüşmüştür. 1990dan sonra ise, internet ve deneyimli insanların görüşleri giderek daha fazla kullanılmaya başlanmıştır.

Akademik çalışmaların tarihine bakıldığında, Harvard üniversitesinde açılan iş politikası bölümüyle stratejik planlamaya adım atılmıştır. Andrew, Ansoff ve Chandler Harvard üniversitesindeki iş politikası bölümünün öncülerindendir. İş politikalarında özellikle vaka analizleri üzerinde çalışılmıştır. Deneysel çalışmalarda ise Dan Schendel öne çıkmıştır. Kendisi ve arkadaşları akademik bir disiplin olarak stratejik yönetimi, deneylerle öne çıkarmaya çalışmıştır.

1.5 Misyon, Vizyon ve İlkeler

Giriş bölümünde de ifade edildiği gibi strateji şu anki durumdan yola çıkarak, ilerde varılmak istenen noktaya nasıl varılacağına dair bir yol izlemektir ve bu yolda organizasyonlara, kendi bünyeleri için belirledikleri değerler, ilkeler, misyonlar ve vizyon (geniş görüşlülük) yol göstermektedir. Stratejiyi anlamak için bu kavramların anlamlarına hakim olmak gerekir. Misyon ve vizyon birbirine karıştırılmamalıdır. Misyon, hedefe ulaşmak için başvurulacak yolları ve bu yolların nasıl takip edileceğini yansıtır. Vizyon ise, varılmak istenen noktanın açıklamasıdır. Vizyon, kurumların gelecekte nerde olmak istediğini gösterir. Vizyon; "Gelecekte yaratılmak istenen en iyi durumun zihinsel ifadesidir" (Sennaroğlu,1997). Bir nevi, çıkılan yoldan başka yönler sapmamak veya kaybolmamak amacıyla oluşturulur. Kurumun vizyonu, TDK'da da belirtildiği gibi ileri bir görüş gerektirir. Vizyonun tanımında, kullanılan kaynaklar ve sunulan ürünle ilgili gelecekte oluşacak talebin nasıl karşılanacağını ifadeler yer almalıdır. Bu sebeple kurumların vizyonlarının güçlü, etkileyici, özet, idealist, hatırlanabilir ve mevcudun ötesinde olması gerekir.

Vizyon ve misyonu gerçekleştirebilmek için gerekli olan temel değerleri ifade eden ilkeler aynı zamanda çalışanların en iyi performansı hangi koşullar altında gösterebileceklerine yönelik temel inançları belirlerler (Steiner, 1989). Her ilke vizyona ulaşmada rehberlik değeri taşır. Stratejik planlama vizyonla başlar. Misyonlar ve vizyon, belirlenen strateji doğrultusunda organizasyonlara yön verir, ve bir nevi yol gösterici araç olur.

Misyon; organizasyonda ya da izlenecek yolda, yapılacakların niçin veya kimin için yapılacağını içerir, bir nevi organizasyonun varoluş nedenini ortaya koyar. Türk Dil Kurumu da misyonu; kısaca, görevler olarak açıklamıştır. Açıkça görülmektedir ki; işletmenin misyonunu oluştururken, yükleneceği görevler dikkate alınmalıdır.

Bir misyonun ifadesi aşağıdaki unsurların bir kısmını mutlaka içermelidir (Hatiboğlu 1995, s.103):

1. Alıcılar
2. Mamuller ya da hizmet
3. Pazarlar
4. Yapılacak iş için teknolojinin önemi
5. Ayakta kalma, büyüme ve karlılık gibi amaçlara ne ölçüde bağlılık
6. Felsefe: Temel inançlar, değerler
7. İşletmenin ayırıcı yetenekleri ya da mukayeseli rekabet amaçları
8. Kamudaki imaj
9. Çalışanlara olan ilgi
10. Bunların hepsini içeren ifade ile şirketin toplam kalite anlayışı.

Bu unsurları içeren stratejiler, daha tutarlı ve güvenilir olacaktır. Uygulanacak stratejinin başarısı, yukarıda bahsedilen başlıkların iyi analiz edilerek sunulmasına bağlıdır.

1.6 Stratejik Yönetim

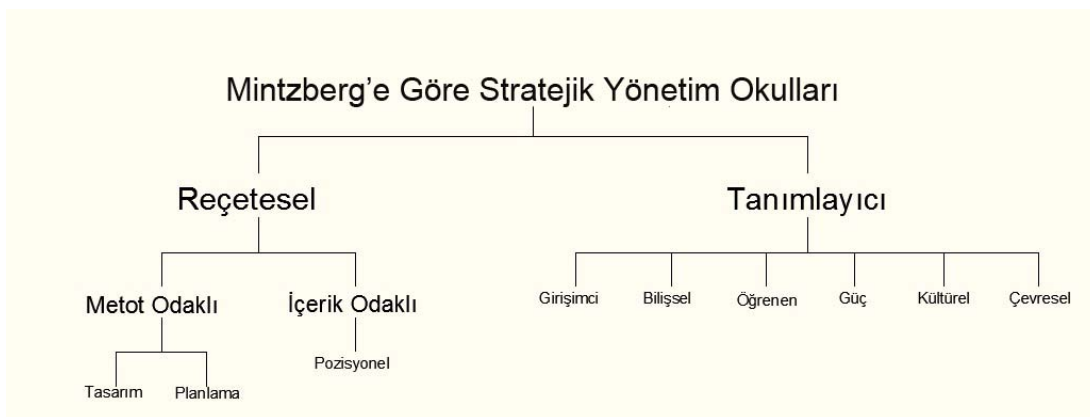
Stratejik yönetim kavramı, 1980'lerden sonra işletme literatürüne girmiştir. Stratejik yönetim, stratejinin sadece planlama yönüyle eksik kalacağını, ve bununla birlikte stratejilerin sadece planlama değil, planların uygulamaları ve ulaşılan sonuçların kontrol edilmesi konularıyla da ilgili olduğunu belirtmek amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir (Taşkıran,1992). Stratejik yönetim; “etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür” şeklinde de tanımlanabilir (Dinçer, 1991).

1.7 Stratejik Yönetim Okulları

Strateji oluşturma, stratejileri tam olarak geliştirilmiş bir şekilde ifade edip sonra biçimsel olarak uygulamaya koyan kasıtlı, zihinsel bir süreçtir. Önemli diğer farklılıklar, sürecin basit ve biçimsel tutulması, tepe yöneticinin stratejist olarak kabul edilmesi ve stratejilerin benzersiz olmaları ile ilgili varsayımlarda görülür (Mintzberg, 1994:40, On Stratejik Yönetim Okulu Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi, F. Sarvan, E. Durmuş, 2003, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*).

Strateji üretebilmek, stratejik bakış açılarını kavrayarak gelişebilir. Bu anlamda, stratejik bakış açılarını içinde bulunduran stratejik yönetim okullarının incelenmesinde fayda vardır. Stratejik yönetim alanında başlangıçtan itibaren etkili olduğu kabul edilen on stratejik yönetim okulu bulunmaktadır. Bu bölümde bunlardan birkaçı, genel bir bakış açısı elde etmek amaçlı olarak kısaca açıklanacaktır. Bu okulları kaynak kişi ve çalışmalar, temel varsayımlar, anahtar kavramlar ve belli başlı strateji önerileri açısından gözden geçirmek faydalıdır. Bu çerçevede içinde güncel stratejik yönetim alanında okulların kavramlarından yararlanan çalışmalara da yer verilecek ve stratejik yönetim disiplininin gelecek yönelimleri incelenecektir. Açıklamalarda, Prof. Dr. Seçkin Polat'ın ders notlarından yararlanılmıştır.

Mintzberg'e göre stratejik yönetim okulları, reçetesel (öngörücü) ve tanımlayıcı (betimleyici) okullar olarak ikiye ayrılır.



Şekil 1.1: Stratejik yönetim okulları

Öngörücü okullar, stratejinin nasıl formüle edileceğiyle ilgilenerler ve bu noktadan hareketle ne tarzda bir strateji izlenmesi gerektiğini açıklarlar. Öngörücü okullarda kendi aralarında, metot odaklı ve içerik odaklı olarak ikiye ayrılırlar. Metot odaklı

okullar, şirketler için stratejiler üretirler. SWOT analizi bu okulların en sık kullandığı matristir ve bu matris genel anlamıyla şirket içi dinamikleri yansıtır. İçerik odaklı okullarda ise strateji, şirkete temin edilir. Bu okullar genelde BCG matrisini kullanırlar ve görüşlerini bu matrise yansıtırlar. İçerik odaklı okullar metot odaklı okullara göre daha bilimseldirler. İçerik odaklı okulların asıl üzerinde durduğu nokta kaynakların kullanımındır.

Metot odaklı okullar da kendi aralarında tasarım ve planlama okulları olarak ikiye ayrılır. Tasarım Okulu stratejik yönetim okulları içinde en eskisi ve en etkilisidir ve anahtar kavramları hala stratejik yönetim derslerinin ve stratejik yönetim uygulamalarının temelini oluşturmaya devam etmektedir. Bu bakış açısında, firmanın ayırt edici özellikleri (*distinctive competences*) incelenmiş, “örgütün iç kaynakları” ile “çevre beklentilerini” uyumlaştırma ihtiyacı tartışılmış, daha sonraları stratejinin uygulaması olarak adlandırılan, “örgütün sosyal yapısı içine politika inşa etmek” fikrini ortaya atılmıştır. Bu okulun orijinal görüşü, strateji oluşturmayı dahili güç ve zaaflarla dış tehdit ve fırsatlar arasında gerekli uygunluğu sağlamak olarak görür (Mintzberg, 1994:37; Dinçer, 1998:63). Dış çevre anahtar başarı faktörleri açısından dikkate alınır, organizasyonun dahili güç ve zaafları ise ayırt edici yetenekler açısından düşünülür. Dış fırsatların dahili güçler tarafından değerlendirilmesi, tehditlerden kaçınılması ve zaafların telafi edilmesi söz konusudur. Stratejilerin yaratılmasında ve bunların aralarından en iyisini seçerken değerlendirilmelerinde toplumun etik değerlerinden, sosyal sorumluluk anlayışından ve liderlik felsefesinden yararlanılır. Strateji bir kez belirlendiğinde uygulanacağı varsayılır. 1970’lerde egemen olan strateji süreci anlayışı budur ve öğretim ve uygulamada örtük etkisinin bugün de devam ettiği gözlemlenmektedir (On Stratejik Yönetim Okulu Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi, F. Sarvan, E. Durmuş, 2003, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*).

Planlama okulu ise tasarım okuluna paralel olarak gelişmiş, temel alınan model planlama okulunun da temelini oluşturmuştur. Aralarındaki önemli farklılıklardan biri, planlama okulunda üstünkörü göz önüne alınan yönetsel değerler yerine, biçimsel hedefler belirlemenin öneminin vurgulanmasıdır. İki okul arasındaki varsayımlardan pek çoğu da aynıdır.

Bu okulun kurucusu sayılan Ansoff’a göre “strateji” uzun dönemli resmi bir planlama sürecidir. Bu nedenle Planlama Okulu rasyonel bir yaklaşımla ve mekanik

tarzda, bir plan yapma modeli olarak görülmektedir. Ayrıca bu okul, stratejinin nasıl geliştirildiğini incelerken, yöneticilere strateji geliştirme süreciyle ilgili tavsiyelerde bulunmaktadır. Ansoff (1965) “strateji geliştirme modeli” ile stratejik planlamanın gerçekleştirilmesinde stratejik, yönetsel ve eylemsel kararların ayrımını yapmış ve bu kararların nasıl uygulanması gerektiğini belirtmiştir. Stratejik plan için oldukça ayrıntılı bir süreç olan ve 57 sayfayı içeren bu modelde (Mintzberg, 1994:41; Dinçer, 1998:68), stratejinin nasıl geliştirildiği sorusuna cevap aranmaktadır. Tasarım okulunun diğer farklılıkları, strateji belirleme ve planlama yapma sorumluluğunun planlamacılara bırakılmış olmasıdır. Planlamacı pasif bir rolden öte, etkili ve yapıcı bir rol sergiler. Planlamacı; bazen bir danışman, bazen strateji belirleme sisteminin ya da stratejilerin tasarımcısı ve bazen de organizasyondaki çalışanların planlamadaki görevlerini ve planlama prosedürlerinin yerine getirilmesini garantileyen bir polis memuru rolünde görülmektedir (Mintzberg, 1994:42, On Stratejik Yönetim Okulu Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi, F. Sarvan, E. Durmuş, 2003, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*).

Tanımlayıcı okulları ise, organizasyona ait stratejiler üretmeyi amaçlar. Bu okullar, stratejik yönetimin bilimsel kısmında bulunurlar. Tez kapsamında, bu okulların daha iyi anlaşılabilmesi için, okullardan beş tanesi hakkında kısaca bilgi verilecektir.

Girişimcilik Okulu, stratejiyi; liderin vizyonunu temsil eden bir bakış açısı olarak görür. Bu bakımdan stratejiyi firma sahibinin yapması gerektiğini savunur. Bu okulda verilmek istenen mesaj “vizyon yarat”, gerçekleşen mesaj ise “merkezileştir, sonra umut et”dir. Bu okulun felsefesini ise “lideri takip et” deyimini oluşturmaktadır. Başka bir deyişle firmanın kararları firma sahibinin karakterine göre değişim gösterir. Girişimcilik Okulu diğer okullardan farklı olarak liderliği inceler ve liderin strateji oluşturma sürecine odaklanmanın yanı sıra, sezgi, yargı, deneyim, kavrayış, akıl gibi doğuştan gelen özelliklerin önemini vurgular. Bu bağlamda, stratejilerin doğuştan gelen özellikler ile zihinsel süreçlerin derinliklerinde şekillendiği kabul edilir. Bu nedenle, genel olarak fırsatlar üzerine kurulu bir strateji izler ve amacı, sadece büyüme için, bu tür bir strateji genelde küçük firmalar tarafından benimsenmektedir (Mintzberg vd., 1998:354-359).

Bilişsel Okul da betimleyici okullar kapsamında yer almaktadır. Bu okulda verilmek istenen mesaj “üstesinden gel ya da yarat”tır; gerçekleşen mesaj “endişe”dir; felsefesini ise “inandığın zaman görürsün” deyimini oluşturmaktadır (Mintzberg vd.,

1998:354-359). Bilişsel Okul, stratejinin oluşturulmasında düşünceleri keşfe çıkan bir okuldur. Bu okula göre strateji belirleme sürecinin temeli biliştir. Diğer bir ifade ile, bireyin davranışlarını ve stratejilerini dış uyarıcılardan çok, bireyin inanç, beklenti, amaç ve değerlerinin belirlediğine inanılır (Özden, 2000:41-43). Objektif bir çevre oluşmamaktadır.

Öğrenme Okulu, betimleyici nitelikteki okullar arasında sayılmaktadır ve sürekli olarak egemenliğini korumuş olan öngörücü okullara ciddi biçimde meydan okumasıyla, gerçek bir akım olarak gelişme gösterdiği ifade edilmektedir. Aslında Öğrenme Okulu'nun temelinde yatan kesin bir disiplin yoktur. Bu okul kapsamında verilmek istenen mesaj "öğren", gerçekleşen mesaj ise "izlemektense oyna"dır. Bu okulun felsefesini ifade eden deyim ise "ilkinde başarılı olamadıysan tekrar tekrar dene"dir (Mintzberg vd., 1998:354-359).

Güç ve politika kavramları, yönetim yazınında sistem yaklaşımının egemenliği ile birlikte incelenmeye başlanmıştır. İlk dört okulun tersine, Öğrenme Okulu'nda güç ve politika kavramlarının gündeme gelişi, yetkinin (otoritenin) kabul edildiği yönetim anlayışlarının, yetki-güç ilişkisinin sorgulandığı yönetim anlayışlarına doğru evrilmesinin bir sonucudur. Bu görüş güç okullarının felsefesini yansıtır.

Betimleyici okullar arasında yer alan Kültür Okulu'nun üzerinde yoğunlaştığı örgütsel değişken örgüt kültürüdür. Kültür Okulu örgüt kültürü ile strateji ilişkisini betimlemeye çalışmaktadır. Kültür Okulu strateji belirlemeyi ortaklaşa ve işbirlikçi bir süreç olarak görmekte ve stratejinin köklerini örgüt kültüründe aramaktadır (Wyer vd., 2000).

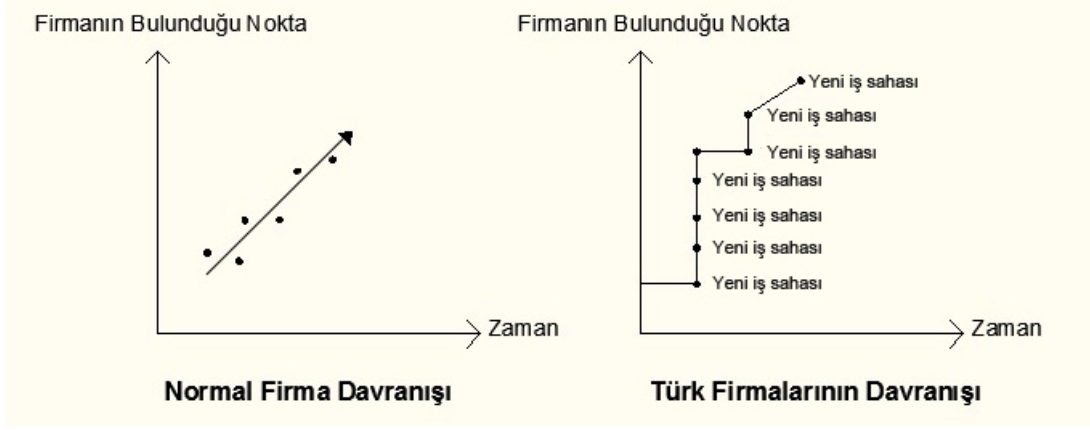
Çevresel okullar ise organizasyonun, çevresel koşullara ayak uydurması gereğini vurgular. Çevrenin oluşturulacak stratejileri direkt olarak etkilediği üzerinde durulur.

Bütün okulların bakış açıları incelendiğinde, bir veya birkaç okulun görüşleri birleştirilerek hem şirket yapısına, hem de piyasa koşullarına uygun stratejilerin elde edilebileceği açıkça görülmektedir. Bu yüzden, stratejik planlama okullarını anlamak ve düşüncelerini özümsemek, strateji geliştirmek açısından büyük önem taşır.

2. STRATEJİK PLANLAMA

Öncelikle şirketlerin neden planlama yapmaları gerektiğini açıklamak gerekmektedir. Strateji, misyon, vizyon, ilke ve hedeflerin belirlenmesi belli hazırlık süreci gerektirir. Bu sebeple, sürecin iyi yönetilmesi için planlama yapılması zorunludur. Stratejik planlama, kuruluşların mevcut durumu, misyon ve temel ilkelerini göz önüne alarak, geleceğe dair bir vizyon oluşturması, bu vizyona uygun hedefler saptaması ve ölçülebilir göstergeler geliştirerek başarıyı izlemesi ve değerlendirmesi sürecidir. Mintzberg'in de değindiği gibi, planlama kavramı; geleceği düşünme, geleceği denetleme, karar verme, verilen kararları birleştirme ve birleştirilmiş kararlar bütününden yararlanarak bir prosedür geliştirmeyi içerir. Mintzberg'e göre strateji oluşturmadaki mantıksallık, geliştirilen prosedürün içeriğinde saklıdır. Mantıksal planlar oluşturulurken; gelecekteki çevre koşullarını tahmin etmek, organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini tam olarak belirlemek ve öngörülen gelecekte organizasyona daha uygun olabileceği düşünülen süreç değişimlerini tanımlamak dikkat edilmesi gereken başlıklardır.

Mintzberg'e göre planlamacıların, planlama yapmadan önce göz önüne alması gereken bazı maddeler vardır. İlk olarak; organizasyonların aktivitelerini planlaması gerekir, ikinci olarak; yapılan planlamalarda organizasyonun ve çevresindekilerin gelecekteki durumlarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir (kaçınılmaz için hazırlı olmak, istenmeyenleri önceden ayıklamak ve kontrol edilebileni denetlemek), üçüncüsü; organizasyonlar, mantıksal ve tutarlı planlar oluşturmalıdır. Son olarak, organizasyonlar stratejik denetimlerini planlamalıdır. Mintzberg, işletmenin içinde bulunduğu çevrenin değişik karmaşıklık derecesinde bulunabileceğini ve stratejilerin bu koşullara uygun yaklaşımlarla hazırlanmasının uygun olacağını ileri sürmektedir ve karşılaşılan çevresel koşullara uygun strateji süreçlerinin geliştirilmesini önermektedir (Mintzberg,1994). Ancak Türkiye'deki şirketlerde bu tutarlılığı yakalamak oldukça zordur. Aşağıdaki grafikte normal dağılımı ve Türk şirketlerindeki dağılımı görmek mümkündür.

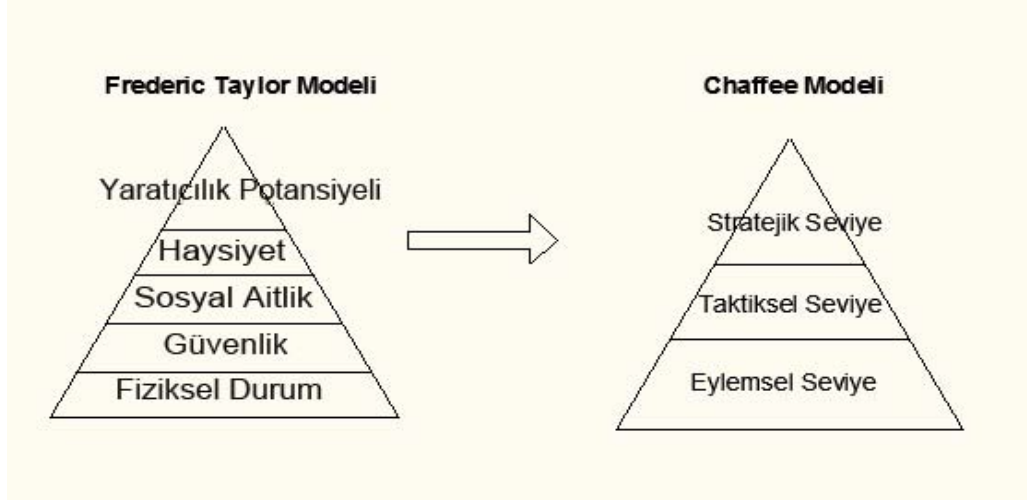


Şekil 2.1: Firma davranışları

Türk şirketler, kısa zaman içinde çok farklı alanlara kayarak, pazar paylarını arttırmayı ve kar etmeyi amaçlamaktadır. Bu yüzen, yapılan planlamalar kısa soluklu ve geçicidir. Planlama sürecine paralel olarak, hazırlık süreci de kısa olmakta, gereken araştırmalar tamamlanmadan uygulama sürecine geçilmektedir. Ancak normal firma davranışı, değişen ekonomi ve teknolojiye ayak uydurarak ürün geliştirme ve aynı alanda farklı bakış açılarıyla ilerlemedir. Hazırlık süreci uzun tutularak her nokta titizlikle incelenmekte ve uygulamaya bütün hazırlıklar tamamlandıktan sonra geçilmektedir.

2.1 Planlama Modelleri

Mariann Jelinek'in 1979'daki araştırmasında; Frederick Taylor ve diğerlerinin uyguladığı hiyerarşik modelin, stratejik planlama modeline de uygulanabileceğini savunmuştur. Jelinek, Taylor'un Amerikan endüstrisindeki iş gücünü temsilen oluşturduğu üçgenin bir benzerini stratejik planlamaya uyarlamıştır.



Şekil 2.2: Taylor-Chaffee üçgeni

Bu tez günümüzde de geçerliliğini korumaktadır ve her seviyenin (katın) kendi içinde aktivite ve fonksiyonları farklıdır. En alt kat operasyonel (eylemsel) seviyedir. Bu seviyede, ürün ve hizmet sağlanır ve misyon bu seviyede ortaya çıkar. Orta seviye, taktiksel kararların alındığı kattır. Bu seviye, stratejik katla operasyonel kat arasında bir köprü görevi görür. Stratejik kararların alındığı en üst seviye ise organizasyonun etkin ve etkili olarak çalışıp çalışmadığını denetler. Operasyonel seviye ürünün dilinden anlarken, stratejik seviye; para, hisse, pazar ve müşteriye hitap eder. Chaffee bu modeli lineer model olarak adlandırmıştır. Ayrıca Chaffee'ye göre iki model daha bulunmaktadır. Bunlardan birincisi adaptasyon modeli olup; bu modeldeki stratejiler çevresel durumla uyuşan aktiviteleri içerir. İkincisiyse *interpretative* (yorumlaya yönelik) modeldir. Bu modeldeki strateji beklenti grubunun organizasyona olan teşvikini arttıracak eylemleri içerir (E. Chaffee,1985).

Miles & Snow ise stratejik planlama modelini bir davranış modeli çerçevesinde incelemiştir. Bu modele göre, organizasyon tiplerine göre davranış modelleri oluşturulmuştur. Teorilerine göre; üstün olmak için, organizasyonun misyon ve değerleri, organizasyonun stratejisi ve organizasyonun işlevsel (pratikteki) stratejisi arasında açık ve doğrudan bir eşleşme, birbirini tamamlama olmalıdır. Modele göre, organizasyonlar dörde ayrılmıştır (RE Miles, CC Snow, 1986):

1. *Reactor* (tepkici)
2. *Analyser* (analiz edici)
3. *Defender* (korumacı)

4. *Prospector* (ileriye dönük)

Prospector organizasyonlar öncü organizasyonlardır. Devamlı yeni iş alanları yaratmak üzerine çalışırlar. Yenilikçidirler. Çevrede oluşabilecek yeni trendlere uyum sağlayabilmek için düzenli olarak denemeler yaparlar. Piyasanın fırsatlarından yararlanırlar. Bu tip organizasyonlar rakiplerinin tepki vermesi gereken değişimlere sebep olurlar. *Analysers* organizasyonlar öncü değildirler. Durumu analiz eder, daha sonrasında pazara giriş yaparlar. Üst kademedeki yöneticiler, rakiplerini yakından takip ederek, yapılan atılımlara ve yeni fikirlere en kısa zamanda adapte olurlar. Çok fazla yenilikçi oldukları söylenemez. *Defender* organizasyonlar içinde bulunulan durumu korumaya çalışırlar. Yeni Pazar arayışı içinde değildirler. Belli bir kalitede ürün sunduklarından üretkenlikleri yüksektir. Organizasyon etkin ve kararlı bir yapıya sahiptir. Eğer organizasyon yapısı, yukarıda belirtilen üç tipe uygun değilse, o zaman organizasyon *reactor* organizasyon yapısına sahiptir. Kararsız ve istikrarsızdırlar. Üretkenlikleri ve performansları düşüktür.

Türkiye'deki inşaat şirketlerine yönelik yapılan bir çalışmada, stratejik planlama süreci ve izlenen stratejilerin Miles & Snow modeline uygunluğu araştırılmıştır. Alınan sonuçlara göre, Türk inşaat firmalarının ağırlıklı olarak tepkici ve korumacı stratejilerin (*reactor-defender strategy*) davranış özelliklerini sergiledikleri görülmektedir.

Yapılan karşılaştırmada ilk göze çarpan durum, firmaların ülkenin içinde bulunduğu ekonomik ve politik istikrarsızlık ortamından dolayı kararsız bir yapıya sahip oldukları ve bu istikrarsız ortamın ortaya çıkardığı yüksek risk oranlarının bir sonucu olarak, aldıkları yüklenimlerde riske girmekten kaçınan bir yönetim tarzının uygulandığıdır (Rıfat TÜR, Aynur KAZAZ, 2005).

2.2 Planlamada Yönetim Etkisi

Planlamada karşılaşılan sorulardan bir tanesi; “yönetim mi planlamaya; planlama mı yönetime emanettir”dir. Başarılı bir planlamanın nitelikleriyle, yöneticilerin hem sosyal hem de psikolojik olarak değişime gösterdikleri direnç karşı karşıya kalabilir. Katılımcılık arttıkça, planlama sürecindeki değişime karşı olan direnç artacaktır. Organizasyonlar strateji geliştirmek için en çok eski stratejiler, hali hazırdaki birimler ve yıllar önce bağlanılan değerlerden yararlanır. Bu sebepten dolayı,

planlama, genelde süreci kolaylaştırmak için seçilen kategorilerdeki yaratıcılığı köreltir. Ayrıca bu şekilde oluşturulan bir planlama, eskiye bağlı kalarak sürekli değişen dengelere organizasyonun ayak uydurmasına engel olur.

Aslında bu konu, yöneticilerin kendi düşüncelerini uygulamayı direktmesiyle, diğer çalışanların da değişik stratejiler ortaya koyarak, karara katılması arasında kalan kısır bir döngüdür. Bu sorun kamu sektöründe daha da kuvvetli hissedilebilir bir durumdadır. Kamu sektöründeki problemin iki tarafı vardır. Bir taraf kamu organizasyonlarının bireysel özgürlüklere izin verecek şekilde planlama yapılması gereğini savunurken, diğer taraftan; herhangi bir planlama yapmanın özünde bireysel özgürlükler kısıtlanmaktadır. Ülkemizde bu alanda Berat Bir Bayraktar ve Asiye Yıldız'ın yaptığı kamu alanına yönelik stratejik planlama çalışması da bu bilgiyi doğrular niteliktedir. Yapılan çalışmada, stratejik planlama yapan bir belediyede süreç incelenmiş ve sonuçlar ortaya koyulmuştur. Sonuçta, bir reform tasarısı ile kamu yönetiminde şeffaflık, katılımcılık, etkinlik ve hizmetlerin hedef vatandaş kitlesine en yakın yerde üretilmesi ilkelerinin hayata geçirilmesi hedeflenmektedir. Bunun neticesinde kamu yönetiminin girdi odaklı hizmet anlayışı yerine, sonuç ve hedef odaklı hizmet anlayışının benimsenmesi beklenmektedir (Berat Bayraktar ve Asiye Yıldız, 2007). Yapılan çalışmada bireysel özgürlüklerle, planlanmadan kaynaklanan kısıtlamalar, şeffaf ve katılımcı ve sonuç-hedef odaklı hizmetle aşıldığı savunulmuştur.

2.3 Stratejik Planlamada Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar

1. Öncelikle yapılan planlamanın basit ve anlaşılır olması gerekmektedir. Strateji “az ve öz” olmalıdır. Planlamadaki amaç, gelecek birkaç yılı kapsayan, kurum odaklı, hedef ve ilkeler oluşturmaktır. Planlamadaki hedefleri mümkün olduğunca azaltarak tek sayfada toplayabilmek önemlidir.
2. Mümkünse çok detaylı hedefler oluşturmamakta yarar vardır. Çok fazla detay; karışıklığa, hedefler arasında kesişmeye ve uygulama zorluğuna neden olabilir. Unutulmamalıdır ki önemli olan nicelik değil niteliktir.
3. Daha önceden yapılan planlamalarda izlenen yöntemlerden yararlanmak zaman kazanmak açısından önemlidir. Daha önceki başarılı çalışmalar, oluşturulacak planda önemli katkılar sağlayabilir.

4. Eğer 6nceden izlenen y6ntemlerden yararlanılacaksa, her adım dikkatle uygulanmalıdır. Herhangi bir adımın uygulanmaması veya eksik uygulanması sorunlara neden olabilir. Daha 6nceden kurumla ilgili elde veri yoksa da bu sorunların giderilmesinde zorluklar olabilir.
5. Misyona odaklanmak 6nemlidir. Daha 6ncede tanımı yapıldığı gibi, hedefe ulaşmadaki yollara yoğunlaşmak planlamayı hızlandırır. Bir amaç, hedef veya taktik belirlemeden 6nce “Bu taktik, misyona erişmemde ne kadar yararlı olur?” diye sormak gereklidir.
6. “Bu s6rekli yaptığımız bir şey” veya “misyonla uyuşmadığı halde bunu yapmalıyız” gibi kararlar almak tehlikelidir. Plana sadık kalmak hem çıkılan yoldan sapmayı engeller hem de geri kalmayı engeller. Unutulmamalıdır ki, stratejik planlama yeni bir s6reçtir ve eski alışkanlıkların terk edilmesi ve yeninin kabullenilmesi 6nemlidir.
7. Stratejide izlenecek taktiğı belirlerken mutlaka beyin fırtınası yapılmalıdır. Bu sırada çıkan b6t6n fikirlerin not alınması gerekir. B6ylece bir sorunla karşılaşıldığında, konuyla ilgili hızlı 6z6mlere ulaşmak m6mk6n olur.
8. G6rev dağılımını, misyon, vizyon ve hedefleri belirlemeden yapmak doğru değildir. Misyon; amaçlar için içerik oluşturur, amaçlar da hedefler için. Bu s6recin sonunda ancak uygulanacak stratejik taktik belirlenebilir. Bundan 6nce taktiksel çalışmaya girmek oldukça yanlıştır.
9. Alınan sonuçların s6rekli 6l6lmesi gerekir. Her hedef için mutlaka uygun ve anlamlı bir 6lme tekniğı geliştirilmelidir. 6nemli olan karar vermek için gerekli olan bilgiyi bu 6l6mlerden elde edebilmektir.
10. 6l6m yapmanın zor olduğunu d6ř6nerek, 6l6m yapmaktan kaçınılmaması gerekir. M6şteri memnuniyeti, çalışan motivasyonu ve etkinlik 6l6m6 yapmak zor olabilir. Bu şekildeki maddi olmayan değerleri 6lmek için bir yol belirlemek, uygulama sırasında tahminlerde bulunmayı kolaylaştırır.
11. M6mk6n olduğu kadar yapılan 6l6mlerin kalitesini belirlemek gerekir. Kalitenin 6l6m6, m6şterinin sunulan 6r6n6 veya hizmeti nasıl değerlendirdiğini g6sterir. Elde edilen b6yle bir bilgiyle, m6şteri odaklı stratejik kararlar alınması kolaylaşır.

12. Stratejik kararlar almak için verimlilik testleri yapmak doğru sonuçlar vermeyebilir. Her ne kadar önemli olsalar da; bu testler, müşterilerin istediği ürünü veya hizmeti sağlayıp sağlamadığınızı göstermezler.

13. Çalışanlardan, yapılacak işleri belirleyip, yetkilerini açıklamadan performans almayı beklememek gerekir. Stratejik planlamadan alınacak verimin başlıca etkeni, çalışanların koordinasyonudur. Yetkilerin çakışmamasına, yeterince açık ve anlaşılır olmasına dikkat edilmelidir. Çıkabilecek sorunlara yerinde müdahale için yetki ve iş bildirimini oldukça önemlidir.

14. İçinde bulunulan duruma göre yönetimi sağlamak gerekir. Önemli olan hedeften şaşmamaktır. Düzenli olarak alınan sonuçlar incelenmeli ve bu sonuçlara göre kararlar alınmalıdır. İstenmeyen sonuçların kökündeki sebepler araştırılmalıdır. İstenilen sonuçlar elde edilemiyorsa, plan tekrar gözden geçirilmeli, gerekliyse bazı değişiklik ve revizyonlara gidilmelidir.

15. Yapılan plana güvenmek stratejide esastır. Planla ilgili kuşular en kısa zamanda giderilmeli, plana tam uyum ve destek sağlanmalıdır (Rebecca Staton-Reinstein, Ph.D.).

3. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

İşletmenin uzun dönemde yaşasının devam ettirilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümüne stratejik yönetim süreci olarak adlandırılır.

Stratejik planlama, kurumun bulunduğu nokta ile ulaşmak istediği durum arasındaki yoldur. Bu yüzden kurumlar, birçok yöntemle kendilerini ve bulunmak istedikleri durumu analiz ederler. Bu analizler stratejik yönetim süresince devam eder. Kurumun nerde olduğuna dair yapılan çalışmalara durum analizi adı verilir. Bu aşamada; plan ve programlar gözden geçirilir, paydaş analizi ve SWOT analizleri yapılabilir.

Kurumun ulaşmayı hedeflediği durumu betimlemek bir sonraki aşamadır. Bu aşamada; kuruluşun varoluş gerekçelerini içeren temel ilkeler ve misyon tanımlanmalıdır. Daha sonrasında arzu edilen gelecekle ilgili bilgiyi içeren vizyon belirlenmelidir. İzlenecek yolda bir nevi rehber görevi üstlenecek olan orta vadede ulaşılacak amaçlar ve spesifik, ölçülebilir ve somut hedefler amaç ve hedefler olarak tanımlanmalıdır.

Üçüncü aşamada, kurumun gitmek istediği duruma nasıl ulaşacağını tanımlanması gerekir. Bunun için, amaç ve hedeflere ulaşma yöntemlerine yani stratejilere ihtiyaç vardır. Stratejiler, daha sonrasında detaylı iş planları, maliyetlendirme, performans programı ve bütçelemeyi içeren faaliyet ve projelerle pekiştirilmelidir.

Son aşamada başarının takip edilmesi ve değerlendirmesi bulunur. Bu aşamada; raporlama ve karşılaştırmalar yapılarak süreç izlenebilir. Ek olarak; performans ölçme ve değerlendirme programlarından yararlanılabilir. Bu noktada, geri besleme, ölçme yöntemlerinin belirlenmesi, performans göstergeleri, uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirmesi mümkündür.

Stratejik planlama, kurumun içinde bulunan farklı görev ve yetkideki birçok kişiyi bir araya getiren, sahiplenme gerektiren bir süreçtir. Stratejik planlamayla gelecek

başarı, büyük oranda ön hazırlıkların yeterli ve kapsamlı yapılmasına bağlanabilir. Tüm çalışanların stratejik planı benimsemesi en önemli olgudur. Planlama, belli bir grubun düzenleyip alt kademelere uygulatacağı bir süreç olarak görülmemelidir. Bu nedenle üst yönetimin çalışanlar üzerindeki motivasyonu oldukça önemlidir. Planlama yapılırken, temel görevler ve bu görevleri üstlenecek aktörleri kesin olarak belirlenmelidir. Planlama sürecinde; kuruluşun üst düzey yöneticisinin başkanlık ettiği bir koordinatör birim, ve bir stratejik planlama ekibinin olması önem taşır.

Koordinatör birimin, toplantıların ayarlanması ve kuruluş içi ve dışı iletişimin sağlanması ve belge yönetimi gibi destek hizmetleri yerine getirmesi gerekir. Kurumun üst düzey yöneticisi, öncelikle yapılan çalışmadan bütün kuruluşu haberdar etmelidir. Yöneticinin plana desteği her aşamada çok önemlidir. Mutlaka planlama çalışmalarına katılmalı ve başkanlığını yürütmelidir. Stratejik planlama ekibi ise, kıdemli çalışanlar arasından seçilmelidir. Bu ekibin amaca uygun bir yapıda olması çalışmanın başarısında kilit noktalardan biridir. Grup, birbiriyle uyum sağlayabilecek ve stratejik planlama çalışmalarına yeterli zamanı ayırabilecek bireylerden oluşmalıdır. Ayrıca bu gruptaki bireylerin farklı kademelerde olması, farklı uzmanlık alanlarına sahip ve çalışmalarını yürütecek bilgi ve birikime sahip olmaları ekibin başarısını artırır.

Stratejik planlama ekibinin önemli görevlerinden biride, ihtiyaçların tespitidir. Bu ekip, eğer gerek görürse, planlamaya katkıda bulunabilecek diğer çalışanların stratejik planlamayla ilgili eğitim ihtiyacını karşılaması gerekir. Bu eğitime katılacak kişiler, eğitimin süresi ve kapsamı belirlenmelidir. Kurumun planlama konusunda danışmanlık hizmeti alıp almayacağını da yine bu ekip karar verir. Planlama sürecinde mevcut durumun tespiti, müşterilerin beklenti ve memnuniyetlerinin belirlenmesi ve performansın değerlendirilmesi gibi veri ihtiyacının karşılanması da bu ekibin görevlerinden biridir.

Stratejik planlama uzun bir süreç olduğundan, planın öngörülen zamanda bitmesini denetlemek amaçlı aşamalar belirlenir. Bu aşamaların bitiş tarihleri saptanmalı ve aşamaların hangi tarihlerde sonuçlanabileceğine dair kararlar alınmalıdır. Bu kararları almak da yine planlama ekibinin işidir.

Başarılı bir stratejik plan için;

- Kurum yöneticisinin tam desteği alınmalıdır.

- Her düzeydeki yöneticileri ve çalışanları kapsamlıdır ve plan, sadece yapanlara terk edilmemelidir.
- Sorumluluklar açıkça tanımlanmalı ve sonuçlar sonucu hesap verecek kişiler dikkatlice belirlenmelidir.
- Kurumsal hedef ve amaçlara yönelik anlayışlar üretilmeli ve harekete geçirilmelidir.
- Uygulandığı çevrenin farkında olmalı ve politik olarak esnek olmalıdır.
- Hedefler, ilkeler, kaynaklar ve getiriler hakkında gerçekçi olunmalıdır.
- Paydaşlar arası çatışmayı önlemek için bir strateji ya da yönetime sahip olunmalıdır.
- Zamana uygun, güncel ve sürekliliği olmalı, durağan ve modası geçmiş olmamalıdır. Plan ve planlama süreci düzenli olarak değiştirilebilmeli ve değişim için ne tür fırsatlar olduğu saptanmalıdır.

3.1 Analiz Çeşitleri

Yıllar içinde, stratejik planlama ekiplerinin işlerini kolaylaştıracak çeşitli analiz yöntemleri geliştirilmiştir. Bu analizler hem kurumun kendi içindeki dinamiklerini anlaması hem de dış çevrenin planlamaya olan etkisini ölçmesi açısından oldukça önemlidir. Bu analiz tekniklerinden ilki durum analizidir ve planlamanın hazırlık aşamasında uygulanır.

3.1.1 Durum analizi

Durum analizi, kuruluşun bulunduğu noktayla ilgili bilgi verir. Kuruluşun ilk olarak mevcut durumda elindeki kaynakları, eksik ve artı yönlerini olumlu ve olumsuz bütün durumları değerlendirmesi durum analizinin bir parçasıdır. Durum analizinde, yönetimde kullanılan araçlar ve yönetim teknikleri incelenir. SWOT analizi olarak da bilinen durum analizi, organizasyonun hem iç hem de dış çevre değerlendirmesini yapar. SWOT kelimesi stratejik planlamada temel taşları oluşturan dört önemli konunun ilk harflerinin birleştirilmesiyle elde edilmiştir. S “*strength*” yani kurumun güçlü yönlerini temsil eder, W “*weakness*” yani zayıf yönler anlamındadır, O “*opportunity*” yani kurumun rakipleri karşısındaki fırsatlarını temsil eder, T “*threats*” ise kurumun karşılaşılabileceği tehdit ve tehlikeleri içerir. Türkçeye GZFT

analizi olarak çevrilmişse de, günlük kullanımda yaygın olarak SWOT analizi olarak bilinir.

SWOT analiziyle kısaca kurumun iç ve dış durum değerlendirmesi yapılır. Kurumun güçlü ve zayıf yanları iç değerlendirme, fırsatlar ve tehlikeler ise dış değerlendirme olarak özetlenebilir. Durum analizi kapsamında paydaş analizi de yapılabilir. Kurumun sorumlu olduğu tarafların görüşünü alması, planın sahiplenilmesi ve uygulanması açısından oldukça önemlidir. paydaşlar belirlenirken, kurumla ilgisi olan, kurumun faaliyetlerini yönlendiren, kuruluşun hizmetlerinden etkilenenler ve bu hizmetleri etkileyenler göz önüne alınmalıdır. Belirlenen paydaşların neden paydaş oldukları, önceliklendirilmesi ve değerlendirilmesi gerekir. Bu derecelendirilmeye en güzel örnek olarak paydaşları; iç, dış ve müşteriler olarak ayırmak verilebilir. Gerekirse bu paydaşlar kendi aralarında da alt gruplara ayrılabilirler.

3.1.2 Vrio analizi

Şirketlerin sahip oldukları hemen her şeyin bir kaynak ve ya yetenek olduğu varsayıldığında, hangi özelliklerin şirketler arasındaki farklılıklara ve performans değişikliklerine neden olan sebepleri araştırmak gerekir. Sürekli bir rekabet avantajına sahip olabilmek için kaynakların; değerli (*Valuable*), nadir (*Rare*), taklit edilemez (*Inimitable*) ve düzenlenmiş (*Organized*) olması gerekir. Vrio analizi de şirket içi analiz için bu noktada bir temel oluşturmaktadır.

Bir şirkete gidip “sizi diğer şirketlerden ayıran özelliğiniz nedir?” diye sorulduğunda genelde cevap olarak “çalışanlarımız” cevabı alınmaktadır. Bu bir cevap olarak değer taşısa da cevabın sadece başlangıcı olabilir. Daha detaya inildiğinde bu şirkette çalışan kişilerin diğer şirket çalışanlarından farkları nelerdir ve ya diğer şirketlerde neden bu çalışanlara eşdeğer insanlar bulunmamaktadır gibi sorulara cevap aranmalıdır. Bu gibi sorular Vrio analizinin temelini oluşturur ve bazı kaynakların diğer kaynaklara göre şirketin öne çıkmasında oynadığı rolün neden daha büyük olduğuna dair ipuçlarını arar.

Eğer bir kaynak, organizasyona; dış tehditlerle karşılaştığında veya bir fırsat oluştuğunda etkili olabiliyorsa, o kaynak değerlidir. Rakipleri saf dışı bırakamamasına rağmen, belli bir güç unsuru oluşturabiliyorsa o kaynak yine değerli olarak adlandırılır. Genelde yaygın olarak bilinen rekabet temelleri verimlilik, kalite

müşteri tepkileri ve yenilikler üzerine kuruludur. Eğer bir kaynak bu dört temelden birini öne çıkarabiliyorsa, onu değerli olarak adlandırmak mümkündür (Hill, C.W.L., ve G.R. Jones 1998).

Diğer rakiplerin kolayca elde edemeyeceği kaynaklar, nadir olarak adlandırılırlar. Mesela Coca Cola'nın ürün adı herkes tarafından bilinmektedir. Bununla beraber, firmanın rakiplerinin de adları piyasa tanınmaktadır. (Pepsi,7up) Bu durumda Coca-Cola'nın ürün adı, firmayı değerli yapar ancak nadir bir kaynak değildir (Hill, C.W.L., ve G.R. Jones 1998).

Rakipler eğer bir kaynağı kolayca taklit edemiyor veya ikame bir kaynak üretmiyorsa, o kaynak taklit edilemez. Ancak değişen ve gelişen dünyada bir kaynağın taklit edilemez özellikte olması giderek zorlaşmaktadır. Gelişen teknoloji sayesinde, bazı kaynaklara ulaşım giderek kolaylaşmaktadır. Genelde, saygınlık ve popülerlik gibi manevi değerler taklit edilemez olarak değerlendirilirler (Hill, C.W.L., ve G.R. Jones 1998).

Eğer firma gerçekten tüm kapasiteyle kaynaklarını kullanabiliyorsa, bu kaynaklar iyi düzenlenmişlerdir. Şirketler genelde iç analizlere çok fazla odaklandığından, kaynakların doğru kullanılıp kullanılmadığını kontrol etmezler. Bu noktada, kaynakların düzenlenmiş olması büyük önem taşır. Bütün başlıklar bir araya toplandığında, esas yetkinliğin VRIO olan kaynaklara olduğu söylenebilir. Unutulmamalıdır ki, VRIO analizi tek tek kaynaklara uygulanan bir analizdir, firmanın tümüne uygulanması mümkün değildir.

Daha önceden de belirtildiği gibi, kaynaklar birçok firma için aynıdır. Ancak daha çok bilinen ve denenmiş kaynaklara yönelmek firmaların yaptığı genel yanlışlardan biridir. Bu durum firmaların birbirinden farklı performans gösterme sebeplerini araştırmada, yanıltıcı sonuçlara neden olabilir. Bu önemli noktayı atlamamak için, kaynakları detaylı olarak incelemenin en iyi yolu bir değer zinciri kullanmaktır. Değer zinciri, firmanın bölümlerinin, firma içindeki fonksiyonlarına göre şema halinde gösterilmesi (örn. R&D, üretim, pazarlama gibi.) ve kaynakların ürüne dönüşüncüye kadarki sürede, bu bölümlerdeki takibinin yapılmasıdır. Her bölümdeki kaynakların tek tek incelenmesi, farkı yaratan kaynakların anlaşılabilmesini kolaylaştırır.

3.1.3 Portföy analizleri ve değerlendirme analizleri

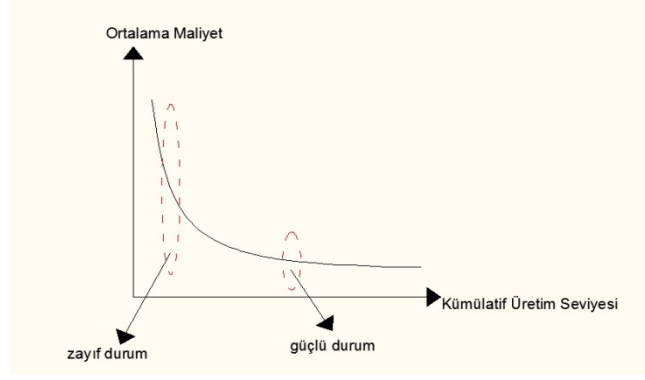
Stratejik planlamada bir sonraki adım portföy analizleridir. Bu analizler, kuruluşun stratejisini tespit için kullanılan analizlerdir. Bu analizler matrislerle yapılır ve yaygın olarak kullanılırlar. Güncel matrislerden bazıları: McKinsey matrisi, Pazar rekabet matrisi, Boston Danışmanlık Şirketinin geliştirdiği matris, ürün yaşam analizi, Ansoff matrisi ve Porter rekabet analizidir. Bu matrislerden hem yaygın hem de kullanımı kolay olan matrislerden bazılarını incelemekte yarar vardır. İlerleyen bölümlerde bu matrislere detaylı olarak değinilecektir.

Stratejiler tespit edildikten bir sonraki adım strateji seçimidir. Alternatif stratejilerden organizasyona en uygun olan belirlenmeli ve stratejiler belli bir sıraya konulmalıdır. Bu işlemler için Q-Sort analizi uygulanır.

Herman Kahn tarafından geliştirilen senaryo analizi de stratejik planlamada uygulanacak diğer bir analiz çeşididir. Senaryolar yazılarak gelecekte oluşabilecek durumlar hakkında tahmin yürütülmesi sağlanır. Gelecekle ilgili senaryoların yazılması herhangi bir değişiklik durumunda ani müdahaleler yapabilmek açısından oldukça yararlıdır.

Risk analizleri ise çevreden kaynaklanabilecek durumlar karşısında yapılacak yatırımın ne kadar riskli olduğuna dair yapılan analizlerdir. Günümüzde, özellikle yabancı yatırımcılar risk analizini yaygın olarak kullanmaktadır. Bu analiz tekniği hakkında ülkemizde yapılan tez sayısı da oldukça fazladır.

Stratejik planlamada sorulan soruları cevaplamada bazı modeller kullanılır ve bu modeller matrisler olarak değerlendirilirler. Stratejik planlama sürecinde, matrislerin kullanımı şirketin durumunu objektif olarak görmede yardımcı olur. Kullanılan matrislerden BCG matrisi daha objektif sonuçlar verirken, GE ve ADL gibi matrisler daha sübjektiftir. Bütün matrislerin iki yönü vardır ve bu yönler organizasyonun yapısını yansıtır. Matrisler taktiksel seviye olarak da bilinen *Corporate Level'da* kullanılırlar. Bu matrisler portföy modelledirler. Ancak bu matrislere değinmeden önce deneyim eğrisini (experience curve) incelemekte yarar vardır.



Şekil 3.1: Deneyim eğrisi

Deneyim eğrisinde yatay eksen kümülâtif üretim seviyesini (*cumulative production level*) belirtirken, düşey eksen ortalama maliyeti (*average cost*) göstermektedir. Resimde görüldüğü gibi eğer kurumun ortalama maliyetleri yüksek ve kümülâtif üretim seviyesi düşükse, bu kurumun zayıf olduğunu gösterir. Başka bir deyişle eğer kurumun ürettiği birim az ve bu birimi üretmek için harcadığı kaynaklar fazlaysa bu durumda kurumun zayıf bir pozisyonda olduğu söylenebilir. Ancak eğer üretilen toplam birim sayısı yüksek ve maliyetler düşükse, bu durumda kurumun güçlü pozisyonda olduğu söylenir. Unutulmamalıdır ki, güçlü ve zayıf yanlar hem kuruma hem de kurumun rakiplerine bağlıdır. Bu durumda kuruluşun piyasada sattığı birimle, pazardaki en güçlü rakibinin sattığı birim arasında bir oran oluşur. Bu orana göreceli pazar payı (*relative market share*) denir. Bu oran şirketin sattığı birim sayısının, pazardaki en güçlü rakibin sattığı birim sayısına oranıdır. Bu oran pazar payı olarak kullanılır.

$$GPP = \frac{\textit{satis}_{\textit{firma}}}{\textit{satis}_{\textit{Liderfirma}}} \quad (3.1)$$

Bu önemli oran BCG matrisinin x eksenini oluşturur.

sınıflandırılıp gerekli müdahaleler yapılabilir. Matris oluşturulduktan sonra yapılabilecek müdahaleler çeşitlidir. Bu müdahaleleri anlatırken “entegrasyon” kelimesi kullanılacaktır.

Entegrasyonlar, yatay veya düşey yönde yapılabilir. Entegrasyonlar üç ana başlıkta toplanabilir. Bu başlıklar:

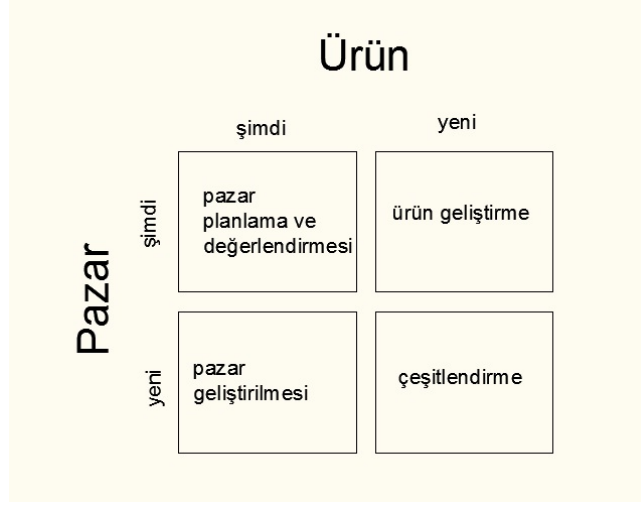
- Ürün pazarının geliştirilmesi,
- Şirket açısından yeni ürünlerin planlanması ve değerlendirilmesi
- Ürünün geliştirilmesidir.

Matrisin her kısmında ürüne uygulanacak entegrasyonlar farklıdır. Eğer ürün yıldız kısmındaysa, pazarın geliştirilmesi, yeni ürün planlaması ve aynı ürünün geliştirilmesi seçeneklerinin her biri uygulanabilir. Eğer ürün cash cow kısmındaysa sadece ürün geliştirmesi yapılabilecek entegrasyondur. Eğer ürün child ise, üç entegrasyon başlığı uygulanabilir. Eğer ürün dog kısmındaysa yapılacak bir entegrasyon bulunmamaktadır. Bu durumda o ürünün veya alanın terk edilmesi gerekir. Yapılabilecek entegrasyonlar bir sonraki matriste detaylı olarak açıklanacaktır.

3.1.3.2 Ansoff matrisi:

Asıl adı ansoff büyüme matrisidir. Şirketlerin pazar ve ürün büyüme stratejilerini belirlemelerinde yardımcı olarak kullanılır. Bu matrise göre; şirketlerin büyümede başarılı olmalarının anahtarı, mevcut pazarı ve markette bulunan ürünü iyi tanımalarıdır.

Ansoff matrisinden elde edilen sonuçlar, şirkete, stratejilerinin hangi doğrultuda şekillenebileceklerine dair ipuçları verir.



Şekil 3.3: Ansoff matrisi

Planlama ve değerlendirme (market penetration):

Bu kısımda şirketler mevcut pazarda mevcut ürünü satmakla ilgilenirler. Pazarı planlama ve değerlendirmenin dört ana amacı vardır:

- Mevcut ürünün pazar payını sürdürmek veya yükseltmek
- Gelişen pazarların baskınlığını kontrol altına almak
- Rakipleri saf dışı bırakarak olgun bir pazar inşa etmek (böyle bir davranış, daha agresif olmayı gerektirebilir, bu durum rakipleri pazardan çekilmeye zorlayacak yeni fiyat stratejileriyle desteklenebilir.)
- Mevcut kullanıcılar tarafından kullanımı arttırmak.

Pazarın geliştirilmesi:

Bu kısımda şirketler mevcut olan ürünlerini yeni pazarlarda satmayı amaçlarlar. Bu stratejiyi uygulamak için birçok yol bulunur. Bu yollardan bazıları sıralamak mümkündür:

- Yeni coğrafi pazarlar, yeni ülkeler veya bölgeler bulmak
- Ürünler için yeni boyular oluşturmak veya yeni paketleme sistemleri geliştirmek
- Yeni dağıtım kanalları bulmak
- Yeni Pazar kesimleri yaratmak veya farklı müşterileri etkilemek için farklı fiyat politikaları geliştirmek.

Ürünün geliştirilmesi:

Bu kısımda şirketler mevcut pazarlara yeni ürünler sokmayı hedeflerler. Bu tip bir stratejik karar pazarda şirketin yetkin olmasını gerektirir. Ayrıca şirketin, mevcut pazarlarda ürününü farklı gösterebilmek için ürünün bazı özelliklerini değiştirmesi gerekebilir.

Çeşitlendirme:

Bu kısımda şirketler yeni pazarlara yeni ürünler sokmayı planlar. Bu kısımdaki stratejiler diğer kısımlara göre daha tehlikelidir çünkü böyle pazarlarda şirketler tecrübe sahibi değildir. Böyle bir stratejik karar alacak şirketin, bu pazardan ve üründen beklentileri konusunda belirgin olması gerekir. Riskler iyi değerlendirilmeli ve adımlar bu yönde atılmalıdır.

Porter'a göre, firmalar yeni sektörlere girerler, çünkü ya hızla büyümektedirler, ya işleri çok karlıdır ya da sonuçta ortaya çıkacak sektör boyutu büyük görülmektedir. Bunlar katkıda bulunan nedenler olabilirler, fakat girme kararı sonuçta yapısal bir analize dayanmalıdır (M. Porter, Rekabet Stratejisi,2008).

3.1.3.3 GE matrisi:

McKinsey matrisi olarak da bilinir. 1980lerde McKinsey ve şirketi tarafından dokuz hücreli bir matris olarak geliştirilmiştir. Bu matrisin oluşturulmasındaki amaç geniş bir ürün yelpazesine sahip olan General Electric firmasının ürünlerini teker teker incelemektir. Her bir ürüne de “*strategic business unit*”(SBU) adı verilmiştir.

Y ekseninde yer alan endüstrinin cazibesi (*industrial attractiveness*) hem genel hem de firmaya özgü kriterleri içerir. Genel kriterler pazardaki bütün firmaları aynı yönde etkiler. Yatırım fırsatlarını içerir. Yatırım fırsatları:

- Endüstrinin büyüklüğü
- Endüstrinin büyüme oranı
- Endüstrinin karlılığı olarak örneklendirilebilir.

Firmaya özgü kriterler ise her firmayı farklı etkiler. Bu kriterlere; enflasyon, ülkedeki siyasi bakış açısı ve süreklilik örnek verilebilir.

		Pazar Çekiciliği		
		Yüksek	Orta	Düşük
Rekabet Gücü	Yüksek			
	Orta			
	Düşük			

Şekil 3.4 GE matrisi

Bu matrisi kullanmanın en önemli avantajı, şirketin karar alma aşamasında hem pazarın çekiciliği hem de firmanın gücünden faydalanma şansı vermesidir. Genel olarak GE matrisi, BCG matrisine göre daha fazla bilgiden yararlanır ve rekabet stratejisi üstüne kuruludur.

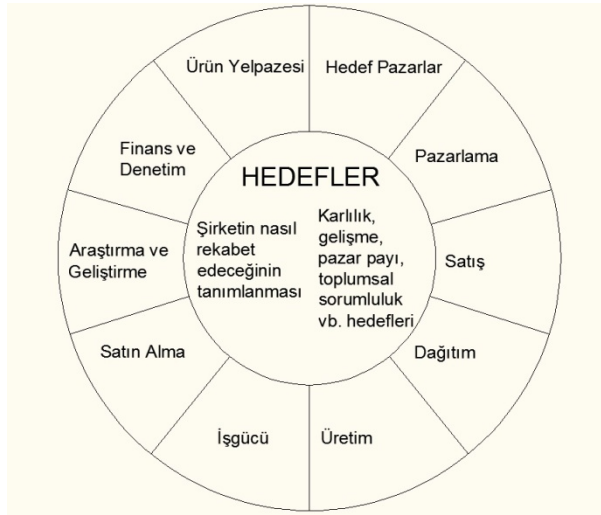
GE matrisinin dezavantajı ise, pazarın çekiciliğini ve şirketin bu pazardaki yerini belirlemenin zor olmasıdır. Ayrıca şirketin bulunduğu yeri tahmin etmek objektif bir yaklaşım gerektirir. Bu yüzden karar almak karışık hale gelebilir. Bunun yanı sıra, planlamacıların ürünleri doğru frekansa oturtması gerekmektedir. Bu yüzden yeni oluşan ve gelişmekte olan pazarlarda GE matrisinin kullanılmasına çok sıcak bakılmamaktadır.

Stratejik planlama asla büyümenin kolay yolu değildir. Ancak takibi iyi yapılır ve gerekli yenilemeler ve hamleler zamanında uygulanırsa, büyümeyi kolaylaştırır. Planlama, karmaşıklaşan dünyada bir yol haritasıdır. Gerekli bir yönetsel araç olup, geleceği kapsar. Uzun vadeli bir bakış açısı vardır. Esnektir ve şirketin karakterine uyum sağlar. Kendini amorte eden bir yatırımdır.

4.REKABET STRATEJİSİ

Bir sektörde rekabet eden her firmanın açıkça tanımlanmış olsun veya olmasın bir rekabet stratejisi vardır. Bu strateji, bir planlama süreci ile açıkça geliştirilmiş veya açıkça geliştirilmeksizin, firmanın çeşitli işlevsel bölümlerinin etkileri ile evrimmiş olabilir. Ülkemizde ve çeşitli ülkelerdeki firmalarda stratejik planlamaya verilen önem, en azından işlevsel bölümlerin politikalarının koordine edilmesini ve ortak bir hedefler topluluğuna yönlendirilmesini sağlamak için açıkça tanımlanmış bir strateji oluşturma süreci ile önemli kazançlar elde edilebileceği önermesini yansıtır (M.Porter,1980).

Bir rekabet stratejisi geliştirmek, temelde bir şirketin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek demektir.

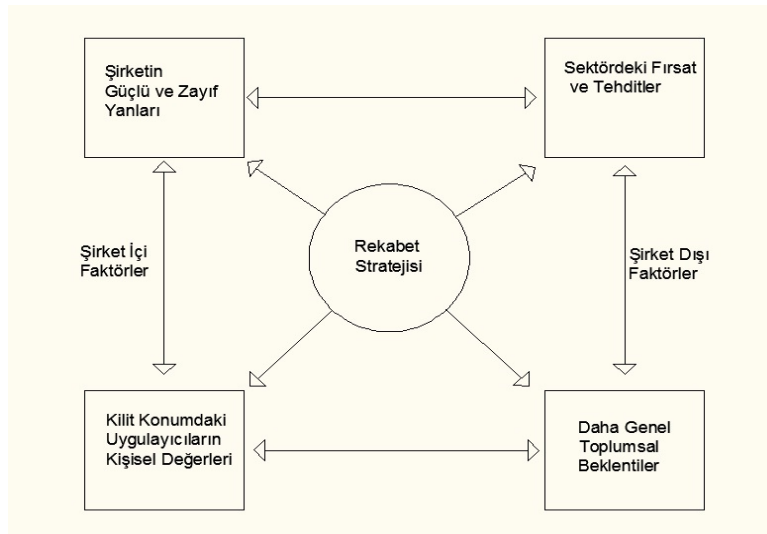


Şekil 4.1 Stratejik Hedefler

Rekabet stratejisi çarkı olarak adlandırılabilir. Bir firmanın rekabet stratejisinin kilit noktalarını bir tek sayfada göstermenin bir yoludur. Çarkın göbeğinde, firmanın nasıl rekabet etmek istediğinin ve belirli ekonomik ve ekonomik olmayan amaçlarının genel bir tanımı olarak firmanın hedefleri yer alır. Çarkın parmakları; firmanın bu hedeflere ulaşmak amacıyla kullandığı temel işletme

politikalarıdır. Çarkta yer alan her başlık altında, firmanın aktivitelerinden, o fonksiyonel alandaki kilit işletim politikalarının özet bir ifadesi çıkarılmaktadır (M.Porter, Rekabet stratejisi,Giriş 1980).

Rekabet stratejisi geliştirmek; bir firmanın temelde nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların izlenmesi gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek demektir. Başarılı rekabet stratejileri, firmaya stratejik açıdan önemli bir veya birkaç alanda rekabetçi yetenekler kazandırmayı ve bu yetenekleri birer rekabet avantajına dönüştürmeyi amaçlar. Bunun dışında, firmalar strateji geliştirirken kaynak potansiyellerini, güçlü ve zayıf yanlarını, sahip oldukları yeteneklerini, kurumsal kültür ve imajını, makroekonomik, sosyal kültürel ve teknolojik çevresini, faaliyet gösterdiği sektörün rekabet yapısı ve kârlılık durumunu, önündeki fırsatlar ve tehditleri dikkate almak zorundadırlar. Firmaların strateji geliştirme sürecinde etkili olan bu unsurların mevcut durumu ve gelişim trendi ise, yerel, ulusal ve küresel boyutlu, ekonomiden ekolojiye kadar değişen çeşitli parametrelere göre şekillenmektedir (<http://www.bilgininadresi.net>).



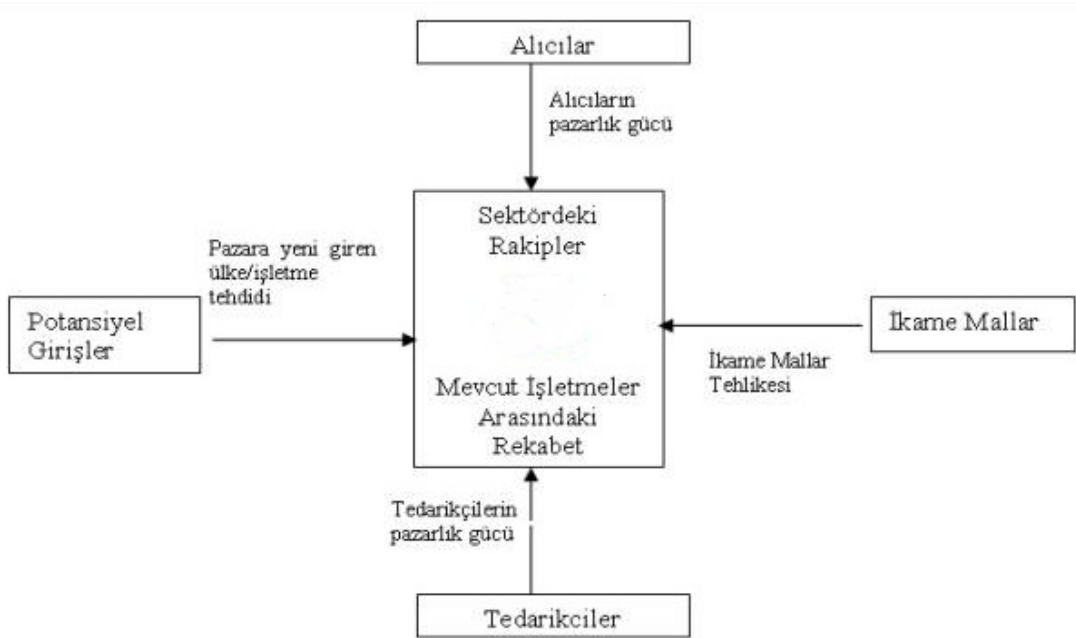
Şekil 4.2: Rekabet stratejisi döngüsü

Şirketin güçlü ve zayıf yanları, rakipleriyle karşılaştırıldığında finansal kaynaklarını, teknolojik durumunu, markasının tanınmışlığını ve benzerlerini içeren becerilerinin ve varlıklarının profili dört kilit etkene bağlıdır. Bir organizasyonun kişisel değerleri, seçilen stratejiyi uygulaması gereken kilit yöneticilerin ve diğer personelin motivasyonları ve ihtiyaçlarıdır. Değerlerle birleştirilen güçlü ve zayıf yanlar, bir

şirketin başarıyla benimseyeceği rekabet stratejisindeki şirket içi limitlerdir (M.Porter, 1980).

Dış sınırlar, şirketin sektörü ve daha geniş çevresi tarafından tanımlanır. Sektördeki fırsat ve tehditler, beraberindeki risklerle ve potansiyel ödüllerle beraber rekabet ortamını tanımlar. Sosyal beklentiler; devlet politikaları, sosyal olaylar, evrilmekte olan örf ve adetler ile diğer birçok etkenin şirket üzerindeki etkisini yansıtır. Bir şirket, gerçekçi ve uygulanabilir bir hedefler ve politikalar seti belirlemeden önce, bu dört etken dikkate alınmalıdır (M.Porter, 1980).

Bir sektördeki rekabet, onun temelini oluşturan ekonomik yapıda yatmaktadır ve mevcut rakiplerin davranışlarını da aşar. Bir sektördeki rekabetin durumu, aşağıdaki şekilde gösterilen temel beş rekabet gücüne bağlıdır.



Şekil 4.3: Beş rekabet gücü

Bu güçlerin kolektif gücü, kar potansiyelinin yatırılmış sermayenin uzun vadeli getirisi ile ölçüldüğü, sektördeki nihai karı belirler. Rekabet güçlerinin kolektif kuvvetleri farklılık gösterdiği için, temel olarak sektörlerin nihai kar potansiyelleri de farklılıklar gösterir; güçler hiçbir firmanın göz kamaştırıcı getiriler elde etmediği lastik ve çelik gibi sektörlerde yoğunken, yüksek getirilerin oldukça alışılmış olduğu petrol ekipmanları gibi sektörlerde daha vasattır (M.Porter, 1980).

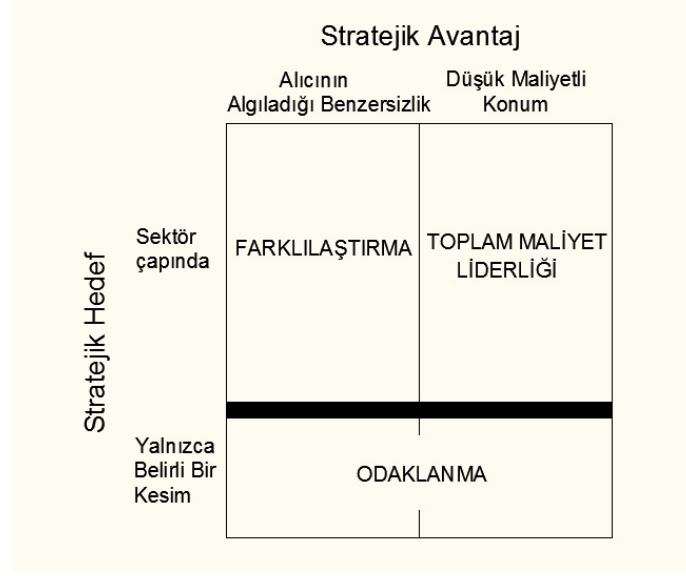
Beş rekabet gücüyle başa çıkmada, sektördeki diğer rakipleri devre dışı bırakmak için potansiyel olarak başarılı olacak üç genel strateji yaklaşımı vardır:

1. Toplam maliyet liderliği
2. Farklılaştırma
3. Odaklanma

Maliyet liderliği, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, AR-GE, servis, satış gücü gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir. Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, büyük rekabet güçlerinin varlığına rağmen, firmaya sektöründe ortalamanın üzerinde getiriler sağlar. Düşük bir toplam maliyet konumuna ulaşmak, çoğu kez rakiplere göre yüksek bir Pazar payı veya hammaddelere daha kolay erişim gibi avantajlar gerektirir. Düşük maliyetli konuma bir kere ulaşıldığında, liderliği korumak için, yeni bir donanım ve modern tesis yatırımlarında yeniden kullanılabilir yüksek marjlar sağlanır (M.Porter, 1980).

İkinci genel strateji, firmanın sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır. Farklılaştırmayla ilgili yaklaşımlar birçok farklı biçim alabilir: tasarım veya marka ismi, teknoloji, özellikler, müşteri hizmetleri ve satıcı ağı gibi. Örneğin Caterpillar Traktörleri, yalnızca satıcı ağıyla ve mükemmel yedek parça hizmetleriyle değil, arıza süresi uzun olan ağır ekipmanlar için hayati önem taşıyan son derece yüksek kaliteli, dayanıklı ürünleriyle de tanınır. Farklılaştırma stratejisi, firmanın maliyetleri göz ardı etmesine izin vermez, ancak, maliyetin birincil stratejik hedefi olmuştur (M.Porter, 1980).

En son genel strateji, özgül bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi bir Pazar üzerine odaklanmaktır; farklılaştırma da olduğu gibi, odaklanma da birçok biçim alabilir. Odaklanma stratejisi, belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek etrafında kurulur ve her bir politika, bu düşünce akılda tutularak geliştirilir. Sonuç olarak firma, ya belirli bir hedefin ihtiyaçlarını iyi karşılamakla farklılaşmayı, ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini düşürmeyi veya her ikisini birden başarır. Üç genel strateji arasındaki farklar, aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (M.Porter, 1980).



Şekil 4.4: Genel stratejiler arasındaki farklar

4.1 Rekabet Avantajı

Rekabet avantajı, şirketin pazardaki durumunu olumlu yönde etkileneceği bir pozisyona gelebilmektir. Bu durumda, rakiplere karşı belirli bir avantaj elde edilmiş olur. Bu avantaj pek çok şekilde olmasına karşın daha çok düşük maliyetler ve müşteri memnuniyeti üzerinde odaklanır. Kısaca, pazarda dominant bir pozisyonda yer almak ve Pazar payını yüksek tutmak ve diğer şirketlere nazaran daha iyi bir finansal yapıya sahip olmak rekabette avantajı doğurur (Day and Wensley, 1988). Bunun da ötesinde, rekabet avantajının sürekli olması isteniyorsa, belirleyici faktör rakiplerin kolaylığı ve uygulanan stratejinin kolaylıkla taklit edilip edilemeyeceğidir (Grant, 1991).

Rekabet ortamının karmaşıklığı ve çok yönlülüğünde başarı elde etmek, etkin ve radikal stratejiler gerektirmektedir. Küresel ve bölgesel pazarlarda rekabet eden firmalar, firmaya özgü avantajlar yaratarak; sadece o firmanın sahip olabileceği, rakip firmaların taklit etme, kıyaslama gibi yollardan elde etmeleri zor olan veya kısa dönemde taklit edilmesi imkansız olan özellikler ve yetenekler kazanarak rekabet edebilirler. Rekabet avantajına dönüşecek özel yeteneğin firmaya özgü olma derecesi ne kadar yüksek ise; diğer bir deyişle, rakiplerin bu yeteneklere sahip olmaları ne derece zor ise, stratejinin başarılı olma olasılığı da o kadar yüksektir. Firmaya özgü avantajlar, avantajın kaynağı açısından şu şekilde sınıflandırılabilir:

1. Mekan ve çevreye özgü avantajlar: Firmanın bulunduğu mekan ve sosyal, kültürel, ekonomik ve hukuki çevre önemli rekabet avantajları sağlayabilir. Katma değeri ve pazar potansiyeli yüksek, her yerde bulunmayan doğal gaz, petrol gibi zenginliklere sahip mekanlarda faaliyet gösteren firmalar mekana özgü avantajları, birer firmaya özgü avantaja dönüştürerek rekabet edebilirler. Benzer durum çay, fındık, tütün ve pamuk gibi her yerde yetişmeyen birçok tarım ürünü için de geçerlidir. Ayrıca, firmalar faaliyet gösterdikleri çevrenin sosyal, kültürel ve tarihî özelliklerini firmaya özgü birer avantaja dönüştürebilirler. Örnek olarak; İtalyan makarnası, Çin lokantaları, Amerikan fast-food restoranları verilebilir. Turizm sektöründe faaliyet gösteren firmalar için, bulunduğu ülkenin doğal ve kültürel zenginlikleri birer firmaya özgü avantaj oluşturabilirler (<http://www.bilgininadresi.net>).
2. Girdiye özgü avantajlar: Firmanın kullandığı girdiler, rakiplerin sahip olamayacağı rekabet avantajı kazandırabilir. Yüksek kaliteli ve nadir bulunan hammadde kullanan firmalar bu durumu kendilerine özgü avantaja çevirebilirler. Örneğin; dünya krom rezervinin yaklaşık yüzde 70'ine sahip Türkiye'deki firmalar için krom elementinin temel girdi olduğu bir sektöre yatırım yapmak, özellikle kromun cevher olarak ihracının sınırlandırılması durumunda, önemli bir rekabet avantajı sağlayabilecektir. Ham petrolü girdi olarak kullanan ve sanayi sektörü için temel girdiler temin eden işletmeler için de bu tür bir avantaj söz konusu olabilmektedir (<http://www.bilgininadresi.net>).
3. Üretim sürecine özgü avantajlar: Firmanın üretim sürecinde kullandığı teknoloji, know-how vb. teknik bilgiler rekabet avantajı sağlayabilirler. Bilginin en verimli üretim faktörü haline geldiği günümüz koşullarında, yeni bilgiler üreten ve bunları üretim süreçlerine uygulayan firmalar, rekabette kayda değer avantajlar elde edebilirler. Örneğin; Honda'nın motor bilgisi, Sony'nin minyatürlük becerisi bu firmalara önemli rekabet avantajı sağlamaktadır (<http://www.bilgininadresi.net>).
4. Ürüne özgü avantajlar: Firmanın ürettiği ürünler, rakiplerinkinden farklı ve sadece o firmanın ürünlerine özgü özelliklere sahip olabilirler. Ürüne özgü avantaja örnek olarak; kozmetik sektöründeki markalaşmış ürünler, çeşitli şaraplar ve Coca-Cola'nın ürettiği içecekler verilebilir (<http://www.bilgininadresi.net>).
5. Müşteriye özgü (müşteri kaynaklı) avantajlar: Firmayı her zaman tercih eden belli ölçüde bağımlı müşterileri olabilir. Örneğin; tarihi veya başka nedenlerden dolayı

firma, belli müşteri kitlesi için özel manevi değer taşıyorsa, bu müşteriler sadece o firmanın ürünü tüketmekte ve bu durum firmayı rakiplerine karşı rekabet üstü yapabilmektedir. Özellikle otomotiv sektöründe uzun zamandır faaliyet gösteren ünlü ve köklü firmaların (Ford Motors, Daimler Chrysler gibi) bu tür avantajlara sahip oldukları söylenebilir (<http://www.bilgininadresi.net>). Firmaların, sahip oldukları yeteneklerini firmaya özgü avantajlara dönüştürebilmeleri için öncelikle, mevcut yetenek ve özelliklerini iyi bir şekilde analiz etmeleri gerekmektedir (<http://www.bilgininadresi.net>).

4.2 Türkiye'deki Stratejik Yönetim

Ülkemizde gerçek anlamda işletmeciliğin doğuşu 1930lu yıllara dayanmaktadır. Ülkedeki işletmelerin 1960lardan sonra planlama bölümleri oluşturmaya başladığı gözlenmektedir. Fakat bu yıllardaki planlama çalışmaları, kısa dönemli bütçeleme ve programlamalardan oluşmaktadır. İlk uzun vadeli planlama çalışması 1970 yılında Koç Grubu tarafından yapılmıştır. Koç Grubuna 1978 yılında Eczacıbaşı Grubu, 1981'de Türkiye Şişe Cam Fabrikaları, 1983'te Yaşar holding ve 1985 yılında da Sabancı Holding katılmıştır.

4.3 İnşaat Firmalarında Stratejik Planlama

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde aktiviteler, stratejik olarak uzun zamandır devam etmektedir (Ofori,1990). İnşaat sektörü hem ülkemizde hem de dünyada sadece insanların barınmasını sağlayan bir sektör değil, ekonominin gelişimine öncü olan lokomotif sektördür. Buna rağmen, inşaat sektörü genel ekonomiden en çok etkilenen sektördür. 2008 yılındaki ekonomik krizle birlikte birçok sektör gibi inşaat sektöründeki baskı da artmıştır. Bu durum yeni projelerin geliştirilmesinde gerekli olan kredi sıkışıklığı ve finansman kıtlığına sebep olmuştur.

Gana'da Ayirebi Dansoh tarafından yapılan bir çalışmada, civardaki inşaat firmaları ve stratejik planlama incelenmiştir. Bu bölgede, inşaat firmalarının çalışma sahası, dengesiz ekonomik durumdan etkilenerek sürekli değişmektedir. Ayrıca, politik yapıda sürekli değişim göstermektedir. İnşaat sektörü, rekabetin oldukça fazla olduğu bir sektör durumundadır. Gana ekonomisinin, Türkiye ekonomisiyle paralel değerlere sahip olduğu görülmektedir. Böyle bir ortamda firmaların yaşamını

sürdürebilmesi için stratejik planlamaya ihtiyacı vardır. Yapılan çalışmada, büyük ölçekli firmaların sadece %8,5'luk kısmının stratejik planlamayı yönetim sürecine dahil ettiği görülmüştür (Danson, 2004).

İnşaat sektörünün gelişimine etki eden başlıca faktörlerin teknolojik gelişmeler, değişen ve farklılaşan müşteri istekleri ve finansal pazarın belirsizlikleri olduğu görülmektedir. Endüstri ayrıca diğer endüstrilerden kaynaklanan risklere de açıktır. Bu yüzden Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler ve ekonomilerde stratejik planlamaya ihtiyaç giderek artmaktadır. Değişen bu koşullar altında; günümüzde inşaat firmalarının yönetimi ve denetimi giderek zorlaşmaktadır (Freidman,1984).

Organizasyonların bu durumları aşabilmesi için ileri görüşlü ve ihtiyatlı olması gerekir. İnşaat sektörünün geçmişine bakıldığında firmaların, doğası gereği, stratejik planlamayı çok fazla umursamadıkları görülür. Ancak bu durum, ekonomik krizler ve politik istikrarsızlıklar göz önüne alınınca, şirketi istenmeyen ciddi sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır.

Her sektördeki şirketler, geleceğin kendilerine ne getireceğini hesaplamaya çalışır. Bu bilinç yerleştikçe de, şirketlerde bir stratejik planlama bilinci oluşmaya başlamıştır. Şirketler kritik durumlarda karar almak zorunda kaldıklarında, stratejik planlamanın eksikliğini hissetmeye başlamışlardır. Stratejik planlama, inşaat sektörü de dahil olmak üzere bütün sektörlerde yönetim sürecinin önemli bir bölümünü kapsamalıdır. Lord'un çalışmalarına göre, inşaat şirketlerinde stratejik kararlar daha çok ihale aşamasında ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada şirketler kendi rekabet stratejilerini oluşturmakta, pazarı incelemekte ve rakiplerine karşı avantaj ve dezavantajlarını belirlemektedirler. Stratejik planların oluşturulduğu bir başka konu ise proje seçimidir. Şirketler stratejilerini, buldukları coğrafi koşullara ve gelişmek istedikleri pazarlara yansıtmaktadırlar. Özellikle bulunmak istedikleri pazarlara yatırım yaparak bu yönde stratejilerini geliştirmektedirler (Lord,1985).

İnşaat firmalarının geçmişine bakıldığında, daha çok ilk seviyede planlama (operasyonel planlama) üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Çevre faktörüne gereken ilgi gösterilmemiştir. Planlama daha çok kaynakların düzenlenmesi ve çeşitli projelerin uygulanması üzerine yoğunlaşmıştır. Proje planlama üzerine yapılan çalışmalar, şirketlerin yönetiminden çok yapı işletmesi üzerine kaymıştır. Eğer planlama üst yönetim kurulunun oluşturacağı bir stratejik yönetim planına doğru

yapılandırılabilirse, sektörün de daha dengeli bir hal alacağı öngörülebilir. Ancak, şirketlerin pazarın her riske duyarlı bir çevre oluşturduğu gerçeğinden sakınması oldukça zordur. Pazarın boyutları, teknoloji, yasal zorunluluklar, yerel ve rekabetçi yönetimler ve bunun gibi sebeplerden dolayı çevresel etkilerden kaçınmak imkansız hale gelmektedir.

Son zamanlarda özellikle yabancı inşaat firmalarının da yurt içindeki projelere ilgisinin artmasıyla artık daha büyük inşaat şirketlerine duyulan ihtiyaç; yerli inşaat şirketlerini, kademeli olarak büyümesine yol gösteren stratejik planlamalara yönlendirmeye başlamıştır. Proje bazında küçük işlerle uğraşan inşaat şirketleri de pazarda tutunabilmek adına, yeni uzun dönem planlamalara ihtiyaç duymaktadır.

Stratejinin doğru biçimlenmesi için, yönetsel çalışmalara özen gösterilmesi gerekir. İstenilen sonuçlara ulaşmanın olasılığı, firmaların takındığı tavra, çevrenin etkilerine karşı pozisyon alma becerisine bağlıdır. Bu tavrı benimsemek ciddi bir kararlılık ve kaynakların dağılımının doğru kullanımını gerektirir. Ancak, planlamanın içeriğinin kapsamı, planlamayı yapan kişilere bağlıdır. Planlamayı yapan insanlar; zamanı, coğrafi konumu ve yapılacak aktivitelerin çeşitliliğini dikkate almalıdırlar. Önemli olan planlamanın uzun soluklu olmasıdır.

Planlama sürecinin hem resmi hem de resmi olmayan yüzü vardır. Sürecin doğası, hedeflerin doğru biçimlendirilip iyi oturtulmasını gerektirir. Ayrıca şirketin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesi, bu yönlerini pazarın koşullarına ve değişen müşteri profiline göre değerlendirmesi gerekir. Belirtmek gerekir ki, inşaat sektöründe ayakta kalmayı başarıp büyüyen şirketler, dış pazarın nabzını tutan ve sürekli değişen çevre şartlarına kendini uydurabilen şirketlerdir. Öncelikle şirketin kendi içindeki etkileri kontrol altına alması gerekir. Dış etmenlere müdahale ya hiç mümkün değildir ya da müdahale alanı oldukça sınırlıdır. Stratejinin etkinliği, gerçekleşmesi için uygun olan durumun oluşmasına bağlı olarak değişir. Eğer, öngörülen dış çevre koşulları beklentileri karşılırsa, stratejik planın öngörülen noktadan sapma olasılığı düşer. Ancak gerçek hayatta çevresel beklentileri karşılama olgusu oldukça görecelidir. Bu yüzden de inşaat şirketlerinde yapılan stratejik planların etkinliği düşüktür.

Stratejik planlamayı, proje planlamacıların işi olarak görmek oldukça yanlış bir tutumdur. Stratejik planlama; yöneticileri, uygulatıcıları ve diğer çalışanları içeren bir yapı içerisinde kurulmalıdır.

Müteahhitler, firmalarının geleceklerini planlarken ekonomiyi, teknolojiyi ve sosyal çevreyi birlikte organize etmeyi düşünürler. Böyle bir planlama, üst düzey yönetim tarafından yapılan, geçmişteki, resmi olmayan deneyimlerin sonuçlardan yola çıkılarak elde edilen veriler kullanarak oluşturulan basit değerlendirmeleri içerir. Böyle bir bilinçle oluşturulan stratejiler, az kapsamlı ve geçicidir. Bu düşünce tarzının hakim olmasının bir sebebi de inşaat firmalarının eskiden gelen bir gelenekle aile şirketleri olmasıdır. Bu tip bir sistemde, ailenin başındaki kişinin şirketi için olan başarı isteği, bu başarıya nasıl ulaşılacağı, ailenin kendi içinde vereceği bir karar halini alır. Bu ideolojide, gelecekteki performansın sadece geçmişten daha iyi olması beklenir ve geçmişte alınan sonuçlardan yararlanılarak, gelecek için yeni hedefler türetilir. Stratejik planlama bu noktada resmi bakış açısıyla ve şirketin asıl problemlerine odaklanmasıyla aile şirketi kavramından uzaklaşır. Stratejik planlamayı farklı kılan yapı da budur. Gelecek, sadece geçmişin gelişimi olarak görülemez ancak geçmişin, alınabilecek riskleri ve oluşabilecek belirsizlikleri başarılı bir şekilde yönetmede rol oynaması gerekir.

Birçok yazar, inşaat sektöründe stratejik planlamayla ilgili çeşitli tanımlamalar yapmaktadır. Betts ve Ofori (1992) inşaat işletmelerinde yaygınlık gösteren çeşitli anlayışlara ve kısıtlı yaklaşımlara değinmiştir. İnşaat sektörü, diğer sektörlerle göre daha karmaşık bir yapı ve ekonomiye sahiptir. Bu yapının sebebi, inşaat sürecinin ve üretilen ürünün doğasından kaynaklanmaktadır. Bu noktadan hareketle, stratejik planlama uygulamalarını belli bir seviyeye kadar yapmak olasıdır. İnşaat sektörünün giderek küreselleşmesi bir taraftan kaynaklar üzerinde baskı yaratırken diğer taraftan kaliteyle ilgili beklentilerin artmasına neden olmaktadır. Böyle bir durumda inşaat şirketlerinin uzun süreli planlar yapması ve şirketine en uygun stratejiyi belirlemesi giderek önem kazanmaktadır. En azından ulusal bazda bir stratejik iskelet oluşturulması, inşaat şirketlerine örnek oluşturacaktır. Böyle bir uygulama ilgi çekici ve inşaat şirketlerini yönlendirici olabilir.

Bir çok inşaat firması, tarihsel gelişiminden ve kendi profesyonel deneyimlerinden yola çıkarlar. Diğer birçok sektördeki fiyat serbestliğinin inşaat sektöründe otoriteler tarafından kısıtlanmış olması da stratejik planlamanın gerekliliğini kaçınılmaz ancak zor uygulanabilir hale getirmektedir.

İNşaat sektöründeki en belirgin ve en fazla görülen stratejik planlamalar kurumsal düzeydeki stratejilerdir (Betts ve Ofori 1992). Aslında, türetilmiş stratejik plan veya

tekniklerin hemen hemen hepsi ticari kuruluşlar için yapılmıştır (Porter,1980). Ancak, inşaat sektörünün ve ürünlerinin doğasını algılamak önemlidir. Ticari ve üretim sektörüne zıt olarak inşaat sektörü fonksiyonel seviyede temel olarak projelerle ilgilenir. Bu duruma karşı gelen yazarlar olsa da, genel olarak fonksiyonel seviyede proje bazlı bir şirket stratejisi izlemek, sektör açısından doğru olabilir. Bu duruma örnek olabilecek birçok durum mevcuttur. Özellikle büyük Japon şirketlerinin proje bazlı oluşturdukları stratejilerde gösterdikleri başarı oldukça yüksektir.

Bu şirketlerden biri olarak Taisei şirketi örnek gösterilebilir. Taisei, bir inşaat mühendisliği ve gayrimenkul şirkettir. Merkezi Japonya'da olan şirketin çalışmalarının bir kısmı Asya'da bir kısmı da Orta Doğu ve Kuzey Amerika'da devam etmektedir. Şirketin, üç fonksiyonel kesimi vardır: yapım, gayrimenkul geliştirme ve diğer çalışmalar. Yapım kesimi; inşaat yapımını, inşaat mühendisliğini ve toplu konut yapımını kapsar. Havayolu terminalleri, spor kompleksleri, barajlar ve köprüler bu kısımda incelenir.

Gayrimenkul kısmı arsaların, evlerin ve binaların tekrar satılması veya kiralanmasıyla ilgilenir. Bu kısım ayrıca büyük proje planları, proje takımlarının toplanması ve yönetim servislerinin sağlanmasıyla da ilgilenir.

Diğer çalışmalar kısmında şirketin finansal işleriyle ilgilenmektedir. Bu bölümün ilgilendiği diğer bir konu ise yapılan anlaşmaların ve ihalelerin takibidir.

Taisei gibi Shimizu ve Larsen & Toubro gibi inşaat şirketleri de stratejilerini benzer bir şekilde fonksiyonel seviyede sürdürmektedirler.

İnşaat sektöründe, ürünün kafi derece büyük, özel ve sabit olduğu göz önüne alındığında, ürün odaklı stratejik planlama yapmak temel alınabilir. Bunun yanı sıra ürünün de doğası gereği karmaşık bir yapıda olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu durum da inşaat sektörünü diğer sektörlerden ayıran bir özelliktir. Hillebrandt ve Cannon'un inşaat sektöründe ürün odaklı çalışmaları bulunmaktadır. İnşaat aktivitelerine ve planlamaya ilham kaynağı olan diğer olgular ise, diğer sektörlerdeki teknolojik ilerlemeler, giderek zorlaşan ve rekabetin giderek arttığı Pazar ve değişen müşteri istekleridir. Müşteriler de giderek inşaatın yapısının ve haklarının farkına varmakta ve giderek daha zeki davranmaya başlamaktadır. Yapılan ihaleler ve anlaşmalar giderek müşterinin lehine imzalanarak, inşaat

firmalarının hareket alanlarını daratmaktadır. Sektördeki özelleştirmeler ve fiyat serbestesi artmaktadır. Bir çok ülkede, zorunlu profesyonellik ücretleri tırmanmaktadır. mimar ve mühendislerin üzerindeki yükümlülükler artmaktadır. Bu sorumluluklara ek olarak, birçok yapı firması periyodik olarak müfettişler tarafından incelenmektedir. Ayrıca, inşaat firmalarını zor durumda bırakabilecek çeşitli yönetmelikler peşi sıra yürürlüğe girmektedir. Yasal zorunluluklardan dolayı, inşaat şirketlerinin belirli stratejiler üzerinden ihalelere katılması gerekmektedir.

İnşaat sektörünün ekonomisi giderek değişen çevreye karşı daha duyarlı olmaya başlamıştır. Uluslar arası şirketler giderek rekabetin daha az olduğu, pazara giriş bariyerlerinin düşük olduğu ülkelere kaymaya başlamıştır. Radikal değişikliklere en iyi ayak uyduracak olan şirketler ve kendilerine pazarda iyi olarak konumlandırmış olan şirketler başarılı olma şansına sahiptirler.

Betts ve Ofori çeşitli ülkelerdeki inşaat firmalarının değişen şartlara olan adaptasyonunu incelemiştir. Bir çoğunda, yaşamlarını sürdürmek için anahtar teslim ve design-build projelere yöneldikleri veya uluslar arası veya ulusal şirketlerle birleşme veya stratejik ortaklıklara yöneldiklerini tespit etmiştir. Bazı firmalar ise çalıştıkları alanları çeşitlendirmiştir. İş geliştirmenin de inşaat firmaları için giderek önemi artmakta ve fiyat üzerinden olan rekabet giderek azalmaktadır. Bütün bu yapının sonucunda yeni bir yapım ve anlaşma şekli olan yap-işlet-devret modeli oluşturulmuştur (Betts ve Ofori, 1992).

Açıkça görülmektedir ki, inşaat sektöründeki stratejik planlama gereği diğer sektörlerden daha fazladır. İnşaat şirketlerinin yanı sıra, meslek kuruluşları ve meslek odalarının da stratejik planlarını oluşturmaları, stratejik fırsatlara ve pozisyonlara çabuk tepki verebilmeli ve iç işleriyle dış ilişkilerini incelemeleri gerekmektedir.

Porter'a göre, büyük değişimlerin yaşandığı zamanlar; rekabet avantajı için büyük fırsatların olduğu ve büyük karların elde edilebileceği zamanlardır. Porter, geliştirdiği modelin hem ulusal hem de kurumsal bazda, strateji geliştirmede kullanılabileceğini savunmuştur. Bu tez başkaları tarafından da kabul görmüş ve çeşitli sektörlerde geliştirilerek kullanılmaya başlanmıştır. Bu model, temel ve sade bir bakış açısıyla sektör dinamiklerine ve rekabete dayalıdır. Bu teknikle ilgili çeşitli eleştiriler olsa da bu model gerçeğe yakın sonuçlar elde edildiğinden ve gelişime açık

olduğundan birçok sektörde uygulanmaktadır. Bu model inşaat sektörü için kullanılabilir formaya getirilebilir.

Şirketlerin, kendilerine uyumlu bir çevre oluşturma potansiyelleri, kaynaklarını verimli kullandıkları sürece yüksektir. Bu çevreyi oluşturmadaki başlıca unsurlar şu şekilde sıralanabilir:

1. Kaynakların durumu: kullanılan kaynakların üretimi en verimli şekilde kullanılması
2. Kullanılan strateji: bu stratejinin yapısı ve rekabet ortamında diğer şirketlere göre sağladığı üstünlükler
3. Talep durumu: müşteri portföyleri ve müşterilerin taleplerinin firma tarafından karşılanabilme seviyesi
4. Kümeleme: aynı ilgi alanlarına sahip sektörleri gruplama

Bu dört unsur, şirketlerin gelişimi ve büyümesi için özellikle baskı içeren özellikler barındırır. Ayrıca bu dört unsur, hangi alanlara yatırım yapılacağı ve hangi alanların geliştirileceği konusunda yardımcı olur. Bu dört unsurdan ilki ele alındığında, kaynakların şirket içinde dört ana başlığa ayrılması mümkündür: insan kaynakları, bilgi sistemleri, finansal kaynaklar ve şirket teknikleri. Şirketin kaynak meziyetleri daha önce de belirtildiği gibi, firmaya rakipleri karşısında avantaj sağlayabilecek niteliklere sahiptir. Bu kaynakların doğru kullanılmaması sonucunda oluşabilecek dezavantajlar ve bu dezavantajların sebep olacağı büyümedeki düşüş de daha önceki bölümlerde ayrıntılarıyla açıklanmıştır. Bu alanda, Porter'ın (1990) da verdiği Koreli inşaat şirketleriyle ilgili örnek ilgi çekicidir. Koreli şirketler, piyasaya kıyasla düşük olan işçi ücretlerini bir rekabet avantajı olarak uluslararası düzeyde kullanmayı öngörmüştür. Ancak, piyasa şartlarının dengelerinin değişmesi ve işçi ücretlerindeki dengesizlikler nedeniyle, Koreli şirketlerin bu avantajı artık bir rekabet avantajı olarak dile getirilemeyecek duruma gelmiştir. Müşterilerin istekleri de inşaat sektöründe önemli bir yere sahiptir. Taleplerin durumu, inşaat şirketlerine baskıda tutmaktadır. Ev sahiplerinin düşünceleri ve beklentileri strateji oluşturmada önemli rol oynamaktadır. Bu noktada, talep eğrisinin büyüklüğü ve niteliği de önem kazanır. İnşaat sektöründe unutulmamalıdır ki, özel sektöre olduğu kadar kamu sektörüne de hizmet edilmektedir. Kamu sektörünü de bir müşteri olarak görmek gerekmektedir. Kamu sektörüne hizmet edebilecek kaynakların da kullanılması, bir firmaya rekabet

avantajı sağlayabilir. Kamu sektöründeki rekabet ve istekler, yapı sektörüne yenilikler getirecek baskılar oluşturabilir.

5. KAYNAK TABANLI BAKIŞ AÇISI

Kaynak tabanlı bakış açısı (RBV) için bir çerçeve çizilecek olursa, ilk olarak firmanın ekonomik şartlarına bağlı bir bakış açısı olduğu söylenebilir. RBV şirketleri, fiziksel ve ölçülemeyen değerler bütünü olarak değerlendirir. Önemli olan, şirketlerin kaynaklarını ne kadar etkin kullandığıdır. Rekabet avantajı sağlayacak niteliklere sahip olmak, şirketin rakiplerine göre aktivitelerini daha ucuza mal etmesini sağlar. RBV şirket analizinin yanı sıra çevre analizini de içinde barındıran bir bütüne sahiptir. Bu alanda kaynak olarak değerlendirilen yetenekler veya güçler, şirketin stokları veya belirgin değerleri olarak açıklanabilir. Kolayca taklit edilemez ve diğer firmalar tarafından ele geçirilemez olmaları gerekir. Bunlara örnek olarak, patentler, ticari marka ve isimler, ürün isimleri, kurulu düzen veya şirketin organizasyon kültürü örnek verilebilir.

Stratejik yönetimde iki farklı yaklaşım bulunmaktadır:

- Dış veya Çevre tabanlı bakış açısı
- Şirket içi bakış açısı
 - Klasik stratejik bakış açısı
 - Kaynak tabanlı bakış açısı

Kaynak tabanlı bakış açısında, Penrose, firmaları; heterojen olarak dağılmış kaynaklar koleksiyonunu yöneten organizasyonlar olarak tanımlamıştır. Bu söylemden de anlaşılacağı üzere Penrose'un çalışmalarıyla kaynak tabanlı bakış açısı arasında bağ hissedilir derecede fazladır ve temel kabulleri aynıdır.

Penrose, değer yaratmak isteniyorsa bunu kaynakların özelliklerine bağlı olarak değil, kaynakları kullanma şekline karar vererek sağlanabileceğini vurgular. Ayrıca, firmaların büyüebilmesi için sürekli kendilerini yenilemeleri gerektiğini ve yöneticilerin idari yönlerini ortaya çıkarmak yerine, girişimci yönlerini ortaya çıkarmalarını önermektedir. Yöneticilerin firmaların gelişiminde önemli bir rol

oynadığını savunan Penrose, yönetim kadrosunun dış çevreye bakış açısının ve kaynak tabanın şirketin bakış açısı haline geldiğini savunur.

Kaynak tabanlı bakış açısına göre, kaynaklar; şirketler tarafından kontrol edilirler. Yetenekler (şirketin kaynaklarını verimli kullanması) ise her şirkete göre değişiklik göstermektedir ve heterojen dağılım sergilemektedir. Kaynak tabanlı bakış açısında, yetenekler ya kaynakların kullanıldığı bir süreçtir ya da kaynakların hepsine kısaca yetenekler denir. İyi yapılmış bir kaynak planlaması şirketlerin bugünü ve geleceği şekillendirmesinde önemli rol oynamaktadır. Stratejik açıdan bakıldığında, kaynak tabanlı bakış açısının, baskın bir model olduğu ve rekabet avantajını organizasyonun kaynaklarını ve yeteneklerini ön plana çıkardığını söylemek mümkündür.

Kaynak tabanlı bakış açısının odağı, yenilenebilir. Düzensiz ve değişen çevre şartlarında, kaynakların durağan kalması ancak buna rağmen hala değerli kalması beklenemez. Kaynakların sürekli yenilenmesi ve geliştirilmesi gerekir. Diğer türlü kaynaklar rekabet avantajı olarak sadece kısa süreli kullanılabilirler. Sürekli devam eden bir avantaj için, firmaların kaynaklarına yatırımı sürdürmesi ve kaynaklarını yenilemesi gerekir. Bu sayede hem zamana ayak uydurulmuş olur, hem de yeni stratejik büyüme alternatifleri üretilebilir. Firmaların, bazı dinamik yeteneklere sahip olması zorunludur. Bu yetenekler; şirketin organizasyon sürecindeki kaynak stokunun üretilmesi, entegrasyonu, tekrar kombine edilmesi ve çözümlenmesiyle ilgili tarifleri içeren bir parçasıdır (Eisenhardt ve Martin 2000; Teece 1997).

Kaynak tabanlı bakış açısında:

1. Eğer şirket kaynaklarına sahip çıkar ve onlardan yararlanabilir ve bunun yanı sıra, yeteneklerinin de hem değerli hem de nadir olmasını sağlayabilirse; o zaman rekabet avantajını elinde bulundurur.
2. Eğer bu kaynaklar ve yetenekler, hem taklit edilemez hem de ikame edilemez olursa, firma sürekli olarak rekabet avantajını elinde bulundurur.
3. Bu gibi avantajların elde edilmesi, firmanın kısa ve uzun zamanlı performansını yükseltmesine olanak sağlar (Amit ve Schoemaker,1993; Barney,1991,1997; Eisenhardt ve Martin, 2000; Henderson ve Cockburn, 1994; Powell, 2001; Teece, Pisano, ve Shuen, 1997).

Açıkça görülmektedir ki, kaynak tabanlı bakış açısı özellikle yöneticiler için sağladığı rekabet avantajlarıyla uygulamaya teşvik edicidir. Özellikle sürekli değişim

içindeki sektörlerde, kaynakların ve yeteneklerin kullanılması, şirketlerin rakipleri karşısındaki avantajlarını arttırmaktadır. Kaynak tabanlı bakış açısı, aynı sektördeki firmaların farklı karlar elde etmesine neden olarak da şirketin içsel yeteneklerini kullanma becerisini öne çıkarır (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

Kaynak tabanlı bakış açısına göre, firmalar, performanslarını pozitif yönde etkileyecek sürdürülebilir rekabet avantajına benzersiz karakterler üreterek ulaşabilirler. Firmanın bu belli değerleri, maddi veya manevi olabilirler. Bu değerler; değiştirilemez, değerlendirilebilir, az bulunur ve kolay taklit edilemez olmalıdır. Ancak bilinmelidir ki sadece kaynaklara sahip olmak, rekabet avantajı getirmez. Şirketlerin bu kaynakları stratejik aktiviteleri gerçekleştirmek için dağıtması gerekir. Kaynaklar sürekli bir rekabet avantajı sağlamak ve stratejik hedefleri tutturabilmek için etkin bir şekilde yerleştirilmelidir. Bununla beraber, başarılı olmak için, firmalar kaynaklarını kolayca taklit edilemeyecek şekilde ve sadece kendi firmalarına özgü olarak şekillendirmelidir. Eğer mümkünse, kaynakların firma içinde saklı kalması ve transfer edilememesi gerekir (Makadok, 2001).

Kaynak tabanlı bakış açısı, rekabet avantajının şirketlerin kaynaklarını, pazarda doğru pozisyonları koruyarak elde edilebileceğinden bahseder. Bu kaynaklar ne kadar heterojen olursa, şirketin büyüme ve avantajını koruma imkanının o kadar yükselir. Ayrıca bu kaynakların bütününe grup olarak oluşturduğu yetenekler de firmaya artı bir güç kazandırır (Amit ve Shoemaker, 1993). Yani kaynakların tekil olarak sağladığı avantajlar kadar, bütün kaynakların bütün olarak verdiği avantajlar da önemlidir. Aslında şu anda süre gelen kaynaklarla yetenekler arasında fark olduğuna dair tartışmalar devam etmektedir. Bu fark özellikle Makadok (2001) tarafından daha da belirginleştirilen bu farkın kısaca kaynakların incelenebilecek değerler olduğu ve elle tutulur olamayacağı bir nevi ürün, lisans veya patent gibi işlerliği olduğunu savunur.

Genel müdürler genelde kendilerine şu soruları sorarlar:

- Bizi diğerlerinden ayırt eden nedir?
- Neden bazı müşteriler bizimle çalışırken diğerleri çalışmıyor?
- Başarı için anahtar etmen nedir?

Genelde cevaplar ise; mükemmel hizmet, teknik altyapının başarısı, pazarın ihtiyaçlarına kolayca cevap verebilme, tasarım ve mühendislik becerileri ve finansal

kaynaklar olarak öngörülebilir. Genel tema olarak bakıldığında; firmanın belli kaynaklarının ve yeteneklerinin firmanın performansını açıklama can alıcı nokta olduğu görülmektedir.

Kaynak tabanlı bakış açısında modellem belli basit temellere dayanır. Öncelikle kaynak tabanlı bakış açısı, firmalara, kendi güçlü ve zayıf yanlarını analiz etmede ciddi bir model oluşturur. Bakış açısında, kaynakların veya yeteneklerin heterojen olduğu ve farklı firmaların farklı kaynaklar ve yetenekler bütününe sahip olduğu kabulü yapılır. Bu kaynaklardan bazılarının hareketsiz olduğu yani uydurulamayan veya taklit edilmesi zor olan yapıda olduğu kabul edilir.

5.1 Aile Şirketlerinde Kaynak Tabanlı Bakış Açısı

Kaynak yönetimi aile şirketlerinde yönetilmesi ve rekabet avantajları kritik konulardır (Chrisman, Chua & Zahra, 2003). Özellikle, aile şirketlerinin gelenekleri, kendine has avantajları da beraberinde getirir. Bu avantajlar stratejik kaynaklar olarak da görülebilir. Aile şirketleri genelde yeni riskler almamalarından, değişime karşı olan dirençlerinden ve tutucu olmalarından dolayı eleştirilirler. Ancak eğer bu firmalar yenilikçi olabilirler ve kaynaklarını iyi kullanabilirlerse belirginliklerini arttırabilirler.

Buna ek olarak birçok aile şirketi, performanslarını kötü yönde etkileyecek zıtlıklarla uğraşırken, diğer aile şirketlerinin işbirliğini ve bağlılığı arttıran bir kültür ahengine sahip olduğunu hatırlamak gerekir (Zahra et al., 2004). Aslında, aile şirketlerindeki etkili ilişkiler, eşsiz birer kaynak olarak kullanılabilir (Kellermanns & Eddleston, 2004). Bununla beraber; aile şirketlerinin rekabet avantajının aileyle işin teknolojik yetenekleri arasındaki bağdan türeyen kaynaklardan veya etkili ilişkilerden türeyen kaynaklardan oluştuğu söylenebilir. Ancak sadece kaynaklara sahip olmak, rekabet avantajına sahip olmak anlamına gelmez. Stratejik planlama ve değişen çevre koşulları performansa katkıda bulunabilecek kaynakların seviyesini değiştirebilir.

Aile şirketlerinin günümüz rekabet çevresinde başarıya ulaşabilmesi için kaynaklarını iyi yönetmeli ve gelecekle ilgili planlar yapmalıdır (Sirmon & Hitt, 2003). Kaynakların doğru kullanılıp geliştirilmesi için yöneticilerin stratejik planlamada ellerini taşın altına koymaları ve kesin avantajlar oluşturmaları gerekir (McGrath & MacMillan, 2000). Bununla beraber, kaynaklar rekabet avantajı

sağlamada temel yapı taşı olsa da, kaynakların çevresel fırsatları elde edebilecek güçte olması gerekir (Chrisma, et al., 2003). Eğer şirket bulunduğu konumu ve rekabet avantajını korumak istiyorsa; bulunulan çevrede rekabet edebilmek için belli başlı kaynaklar gerek koşul olabilir (Sirmon & Hitt, 2003). İnşaat sektörü gibi dinamik sektörlerde bulunan aile şirketlerinin dengesiz pazarlarda bulunan fırsatlardan yararlanabilmeleri için kaynaklarını doğru yönetmesi gerekir (Shane & Venkataraman, 2002).

Aile şirketleri genelde yeni girişimlere yatırım yapmamakla, riskten uzak durmakla suçlanırlar ve değişime karşı olan duruşlarıyla eleştirilirler (Cabrera-Suarez et al., 2001). Birçok aile şirketi, gelecek için plan yapmaz veya teknolojik yeteneklere yatırım yapmaktan çekinirler. Şuan ki durumu korumaya odaklanır ve büyümelerini kısıtlayarak teknolojik yatırımlara yönelmemeyi tercih ederler. Buna karşın, aile şirketlerinin karlılıklarını arttırmaları ve belirleyici özelliklerini yükseltmeleri için, değişiklikler yapmaları ve girişimci aktiviteleri izlemeleri gerekir (Zahra et al., 2004). Gelişen teknolojiyi ve sürekli yenilenen bu teknolojiyi takip etmek, şirketlere kalıcı rekabet üstünlüğü sağlayabilir ve teknoloji stratejik bir kaynak olarak kullanılabilir.

Birçok araştırmacı, aile ilişkilerinin performansa negatif etki ettiğini savunsa da son zamanlarda “akraba ilişkileri” aile şirketleri için giderek rekabet avantajı sağlayabilecek bir kaynak haline gelmektedir (Sirmon & Hitt, 2003). Aile arasındaki bağlılık, aile şirketlerinde çoğu zaman başarılı ve uyumlu bir çalışma ortamı sağlasa da, bazı aile şirketlerinde de kişisel hırslar şirketin çıkarlarının önüne geçmekte ve performans kötü yönde etkilemektedir (Kellermanns & Eddleston, 2004). Bu denli, fedakarlığın yüksek olduğu bir yapı, rekabet avantajı olarak kullanılabilir. Bu tip fedakar yapıdaki insanlar, aile şirketlerinin temsilcileri olmalarından çok, şirketin idarecidir. Bu kişiler firmanın çıkarlarını gözetirler ve kendi çıkarlarını ikinci plana atarlar. Ayrıca, performansa dayalı bir kıyaslama yapıldığında, aileden olan çalışanların verimlerinin aileden olmayanlara nazaran daha fazla olduğu görülür (Chrisman et al., 2004; Sirmon & Hitt, 2003).

Fedakarlık söz konusu olduğunda, sürekliliği olan bir rekabet avantajının sağlanması için, aile bağlarının doğru yönetilmesi ve değerlendirilmesi gerekir (Cabrera-Suarez, et al., 2001). Aile şirketleri, aile üyelerin hangi pozisyonda çalışacağıyla ilgili sıkıntılar yaşarlar. Çalışan kişinin ailedeki pozisyonuna göre bir işte çalışması

gerekir. Bu yüzden doldurulacak pozisyon için kişinin yeterliliği geri planda kalmaktadır. Bu durum, bazı firmalarda ekonomik gereklerin önüne bile geçebilir ve bu durum şirketin performansını etkileyebilir (Kellermanns & Eddleston, 2004). Bütün bu durum göz önüne alındığında, aile şirketinde çalışanların stratejik planlamaya katılımları için motive edilmeleri ve eğer şirketin kaynaklarının yararlıysa bu stratejileri yürütmeleri gerekir (Sirmon & Hitt, 2003). Ancak böyle bir çerçevede stratejik planlamanın aile şirketlerinin geleceğine etkisi pozitif yönde olabilir ve aile ilişkileri bir rekabet avantajı olarak kullanılabilir.

5.2 İnşaat Şirketlerinin Kaynaklarının Analiz Edilmesi

İnşaat şirketlerinin kaynakları, büyük bir titizlik ve dikkatle incelenmelidir. Burada kaynaklar olarak değerlendirilen unsurlar, firmanın, pazarda başarıyla rekabet edebilmesini sağlayan çeşitli elemanlardır. Warszawski, bu açıdan bakıldığında, bir inşaat firmasının başlıca kaynaklarını: yapım kapasitesi, tedarik (satın alma) sistemi, pazarlama sistemi, organizasyon yapısı (firma hiyerarşisi), teknik ve yönetim personeli, bilgi birikimi ve finans durumu ve olarak 7 bölüme ayırmıştır. Ayrıca kaynaklar, direkt olarak üretim zincirinin elemanlarına - yapım, pazarlama ve tedarik- bölünebilir ve diğer başlıklar da bu ana başlıkları destekleyici olarak sınıflandırılabilir. Bu bölümde inşaat firmalarına uygulanan anketin, kaynakları incelemede nasıl bir metot izlediğinden bahsedilecektir.

Anket sorularını hazırlarken, Warszawski'nin yaptığı çalışmadan alınan sorular, Türk inşaat sektörünün yapısına uyarlanmıştır. Sorular sektör çalışanlarının yapıları dikkate alınarak kısaltılıp basitleştirilmiştir. Başlık olarak yedi grup (yapım kapasitesi, tedarik sistemi, pazarlama sistemi, organizasyon yapısı, teknik ve yönetim personeli, bilgi birikimi ve finans durumu) altında incelenen firmaların, pazarda rekabet etmek için hangi özelliklerini ortaya çıkardıkları sorusuna yanıt aranmıştır. Anketin amaçlarından biri de firmaların, stratejik planlamayı hangi seviyede uyguladıklarının tespit edilmesidir.

Yukarıda belirtilen amaçlar doğrultusunda, yapım kapasitesi olarak, şirketlerin bir projeyi gerçekleştirebilmek için sahip oldukları bütün direkt aktiviteler göz önüne alınmıştır. (planlama, koordinasyon, kontrolörlük ve yönetim gibi). Bu noktaları analiz etmede şirketlere örneklerdeki nitelikte sorular sorulmuştur:

- Firmanın bu güne kadar tamamladığı proje tipleri nelerdir?
- Firma alt yüklenicilerle çalışmakta mıdır?
- Firma projeler için bir bütçe ve zaman çizelgesi oluşturmakta mıdır?
- Firmanın uzmanlaştığı bir yapım tekniği var mıdır?

Yapı malzemelerini, stratejik planlama girdileri olarak adlandırmak mümkündür. (firmanın kendi malzemesini üretmesi de bu başlık altında incelenecektir). Alt yüklenicilerin çalışmaları, ekipmanlar ve diğer hizmetler de bu başlık altında toplanmıştır. Bu noktaları analiz etmede şirketlere örneklerdeki nitelikte sorular sorulmuştur:

- Firmanın kendisi belirli bir ürün üretmekte midir?
- Tedarikçiler seçilirken hangi kriterler göz önüne alınmaktadır?
- Firma tedarikçilerin performanslarını bir veri tabanında kayıt altına almakta mıdır?
- Firma yapı ekipmanlarını nasıl temin etmektedir?

Ankette bu bölümden çıkacak genel sonuç; şirketin satın alma departmanındaki güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkararak, geliştirilmesi gereken noktaları işaret edecektir.

Bir inşaat şirketinde pazarlama ise, potansiyel müşterilere odaklanır. Şirketin durumundan ve yapabileceklerinden müşterileri haberdar etmek ve firmayla iş yapmaları için onları ikna etmek üzerine çalışır. Pazarlamadaki en önemli elementlerden birisi, müşterilere sunulan hizmetlerin gösterilmesidir. Genel anlamda; firma müşterisine, değer analizi yapmada, design-build hizmetlerinde veya iş bitimindeki bakım hizmetlerinde yardımcı olabilir. Bu noktaları analiz etmede şirketlere örneklerdeki nitelikte sorular sorulmuştur:

- Firma pazarlama için bir departmana sahip mi?
- Firma aynı müşteriyle birden fazla kez çalışıyor mu?
- Firma pazarlama aracı olarak hangi özelliklerini öne çıkarmaktadır?

Ankette bu bölümden çıkacak genel sonuç; şirketin pazardaki duruşunu ve rakiplerine oranla geliştirmesi gereken yönleri ve fırsatları öne çıkaracaktır.

Şirketin organizasyon yapısı, direkt olarak firmanın aktiviteleriyle bağlantılıdır- yapım, tedarik ve pazarlama- organizasyon düzenini, planlama ve kontrol için

prosedürleri ayrıca bilgi sistemlerini kapsar. Bu başlıktaki performans ölçütü, firmanın faaliyetlerini kalite, fiyat ve iş takvimi yönünden ne kadar doğru planladığıdır. Ayrıca firmanın değişimlere ve yeni görevlere kendini adapte edebilme kapasitesi de bir performans ölçüsüdür. Bu noktaları analiz etmede şirketlere örneklerdeki nitelikte sorular sorulmuştur:

- Firmanın planlama ve planları uygulamaya yönelik resmi bir prosedürü var mıdır?
- Organizasyon yapısı firmanın yeni projelere hızlı ve etkili olarak girmesi için uygun mudur?
- Firma mal sahibi tarafından yapılan değişikliklere projenin devamı esnasında kolay adapte olabilmekte midir?
- Firmanın organizasyon şeması var mıdır?

Ankette bu bölümden çıkacak genel sonuç; organizasyon yapısındaki güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkararak, farklı bütçelerde ve büyüklükteki projelerde organizasyonun nasıl performans gösterebileceğidir.

Bir firmanın personeli rekabet avantajı ve firma başarısı için, en önemli kaynağıdır. Bir inşaat şirketi iki farklı yönde çalışır: (1) teknolojik alandaki görevler: proje planlama yönetimi, yapım tekniğinin belirlenmesi, maliyet tahmini gibi. Bu bütün görevlerin uygulanmasında sağlam bir inşaat mühendisliği bilgisi gerekir. (2) ticari alandaki görevler: finansal yönetim, pazarlama, muhasebe gibi. Bu görevler ise, çok yönlü ticari bilgiler gerektirir.

Bu iki tip görev arasındaki fark tam olarak kesin çizgilere sahip değildir. Bazı pazarlama ve satın alma görevleri, iyi mühendislik bilgisi gerektirirken, proje yönetimi ticaret tekniklerinin iyi anlaşılmasını gerektirir. Bu noktaları analiz etmede şirketlere örneklerdeki nitelikte sorular sorulmuştur:

- Firmanın kendi bünyesinde istihdam ettiği işçi bulunmakta mıdır?
- Çalışanlar ortama ne kadar zamandır firmada çalışmaktadır?
- Çalışanların yaklaşık tecrübeleri nelerdir?

Ankette bu bölümden çıkacak genel sonuç; firmada çalışan personelin, rakip şirketlere oranla daha iyi veya kötü olduğuna dair ip uçları verir. Çalışanların

kapasiteleri ve uyumunun yanı sıra, performansın artması için gerekenlerin neler olduğunu ortaya çıkarır.

Stratejik planlamanın gerekliliğinin anlaşılması, yatırım zorunluluğunu da beraberinde getirir. Şirketin finansal pozisyonu ne kadar güçlü olursa, geniş kapsamlı stratejik planları taşıyabilmesi kolaylaşır. Ayrıca daha riskli yatırımlarla, daha büyük kazançlar elde etme imkanı oluşur. Bu konumdaki şirketlerin hem alıcı hem de satıcılar gözündeki kredisi ve tanınırlığı yüksektir. Bütün bu sebeplerden dolayı finansal konum, çok önemli bir stratejik değerdir. Bu noktaları analiz etmede şirketlere örneklerdeki nitelikte sorular sorulmuştur:

- Firmanın sermaye yapısını yüzde cinsinden değerlendiriniz.
- Firma kısa dönemli finansmanını hangi kaynaklardan sağlamaktadır?
- Firmanın uzun dönemli yatırım planları var mıdır?

Ankette bu bölümden çıkacak genel sonuç; firmanın rakiplerine oranla finansal yöndeki başarısını göstermektedir. Firmanın finansal kaynaklarını doğru kullanıp kullanmadığı ve finansal performansın nasıl yükseltilebileceğine dair de ip uçları yakalabilir.

Şirketin bilgi birikiminin, iki önemli boyutu bulunmaktadır. İlki, yapım tekniklerinin teknolojik boyutunu, yapı ekipmanlarını, yapım inceliklerini ve standartları içerir. Diğer boyutu ise, yönetimin bilgi birikimini içerir. Bu boyutta, bilgi sistemleri, prosedürleri, karar verme teknikleri öne çıkmaktadır.

Bu başlıkta firmanın performansının ölçütü, şirketin farklı alanlardaki ve farklı büyüklük, karmaşıklık ve teknolojik yönden yapımı zor olan projelerle başa çıkabilme becerisidir. Bu noktaları analiz etmede şirketlere örneklerdeki nitelikte sorular sorulmuştur:

- Firma kaç senedir sektörde bulunmaktadır?
- Firma son 5 yıl içinde teklif verdiği ihalelerin yüzde kaçını üstlenmiştir?
- Firma muhasebe, finans kontrolü gibi fonksiyonları yapacak bilgisayar sistemine sahip midir? Sahipse bu sisteme ne kadar entegrasyon sağlanmıştır?

Ankette bu bölümden çıkacak genel sonuç; firmanın tasarlanan görevlerle başa çıkma yetisinin olup olmadığına karar verilmesine yardımcı olur. Bilgi birikiminin

firma için, stratejik değerine karar verilmesini sağlar ve eğer mümkünse bulunulan pozisyonun geliştirilmesine yol gösterir.

6. ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

6.1 SPSS Programı

Anket sonuçlarının değerlendirilmesi SPSS programıyla yapılmıştır. SPSS bilgisayar programı (*İngilizce açılımla: Statistical Package for the Social Sciences*), ilk sürümü 1968 yılında piyasaya verilmiş istatistiksel analize yönelik bir bilgisayar programıdır. Günümüzde en son versiyon 18 olan sürümü kullanımdadır ve adı PASW olarak değiştirilmiştir.

Özellikle Sosyal Bilimlerde, pazar araştırmalarında, sağlık araştırmalarında başta anket şirketleri, hşkşmetler ve eğitim kurumları olmak üzere pek çok kurum tarafından kullanılan bir istatistik yazılımıdır.

Kullanımı grafiksel bir kullanıcı arayüzüne bağlı olup, açılır menüler yardımıyla kolaylaştırılmıştır. Ayrıca makro dilleri yardımıyla kullanıcı kendi amaçları doğrultusunda programı yönlendirebilmektedir.

SPSS programının Windows, Mac OS X ve UNIX işletim sistemleri için farklı sürümleri mevcuttur. Windows sürümü daha sık güncellenmekte ve diğer versiyonlara göre daha fazla özellik içermektedir (wikipedia). Bazı Türk üniversitelerinde istatistik psikoloji ve bilgi ve belge yönetimi bölümlerinde ders olarak da okutulmaktadır.

Verilen cevaplar belirtilen yedi kategoriye ayrılmıştır. Bu kategorilerden şirketlere göre öne çıkanlar tespit edilmiştir. Anket uygulanan 43 şirket, büyük ve kobi (orta-küçük) olarak ikiye ayrılmış ve bu iki kategori arasında, kaynak tabanlı stratejik planlamaya bakış açısından bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

6.2 Anket Sorularının Her Birinin Değerlendirmesi

ilk beş soruda, firmaların ölçeklendirilmesi amaçlanmıştır. Firmalar, çalıştırdıkları personel sayısına, piyasada buldukları süreye, tamamladıkları proje bütçelerine ve

üye oldukları kuruluşlara göre, kobi şirketler ve büyük şirketler olarak ikiye ayrılmıştır. Büyük şirketlerin %85'inin pazarda buldukları süre 10 seneden fazladır. Çalıştırdıkları teknik personel sayısı 14ten fazladır ve tamamladıkları projelerin 5 senelik toplam tutarı 15 milyon doların üstündedir. Bu kriterlerin altında olan şirketler, kobi (orta-küçük) olarak değerlendirilmiştir.

Büyük şirketlerin %61'i endüstriyel yapılarla çalışırken, kobilerin sadece %20si endüstriyel yapılarda faaliyet göstermektedir. Buna karşın bütün kobiler, konut yapımında ağırlık göstermektedir. Diğer yapı çeşitleriyle ilgili bilgiler Ek 1'den okunabilir.

Şirketlere uyguladıkları yapım tekniğinin kendilerine rakipleri karşısında bir avantaj elde edilip edilmediği sorulduğunda, sadece %13ü avantaj elde edemediklerini savunmuştur. Firmaların genelinde, altyüklenicilerle olan ilişkileri büyük önem taşımaktadır. Şirketlerin %97si altyüklenicilerle çalışmaktadır. Firmalar küçüldükçe, altyüklenicilerle çalışma oranı azalmaktadır. Küçük firmalar rekabette fiyat avantajını öne çıkarmaktadırlar. Bunun yanı sıra altyapı firmaları, altyüklenicilerle daha az çalışmaktadır. Firmaların %80i aynı yükleniciyle farklı projelerde de sıklıkla çalışmaktadır.

Firmaların, %93ü her proje için bir zaman çizelgesi ve bütçeleme yapmaktadır. Bu oran, daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi inşaat sektöründe planlamanın, operasyonel düzeydeki kullanımının yüksek olduğunu doğrular niteliktedir.

Şirketlerin bütününe bakıldığında, tedarikçilerle yaşanan sorunlar göze çarpmaktadır. Altyüklenicilerin aksine, aynı tedarikçilerle çalışma sıklığı oldukça düşüktür. Tedarikçi seçiminde tedarikçinin malzeme sağlama kapasitesi ve tedarikçinin güvenilirliği öne çıkmaktadır. Firmaların beklenenden daha yüksek bir kısmı, tedarikçilerle ilgili verileri kayıt altına almakta ve daha sonra bu verilerden yararlanmaktadır. Özellikle kobi şirketlerde bu oranın fazlalığı dikkat çekmektedir. Bu sonuçlardan hareketle, Türkiye'deki tedarikçi firmalar arasındaki rekabetin fazla olduğu ve genel kapasitelerinin beklenti grubunu yakından ilgilendirdiği sonucunu çıkarmak mümkündür.

Firmaların çok az bir kısmı kendine belirli bir ürün veya ürün grubu üretse de, bu duruma neden olarak üretim maliyetinin daha düşük olmasını ve ürünlerdeki değişimlere vakıf olunması ve özellikle de üretim hızı öne çıkmaktadır. Kobiler, yapı

ekipmanlarını kiralamayı tercih ederken, büyük şirketlerin çoğunluğu kendi ekipmanını kullanmaktadır. Genel olarak bakıldığında firmaların müşterileriyle olan ilişkileri sürekli dir. Özellikle kobilerde bu oranın yüksek çıkması müşterilerle iyi ilişkilerin kurulduğunun göstergesidir. Firmaların %53ü pazarlama aracı olarak fiyat avantajlarını öne çıkarmaktadır. Ancak, ürün kalitesi ve verilen hizmet kalitesi de aynı oranda pazarlama aracı olarak kullanılmaktadır. Kobilerin %84ünde pazarlama departmanı bulunmazken, büyük şirketlerin de sadece %55inde pazarlama departmanı bulunmaktadır. Bu noktadan hareketle, inşaat firmaların pazarlamaya önem vermedikleri, genel olarak aynı müşterilerle çalışma eğiliminde oldukları söylenebilir.

Firmaların %76sı girdikleri ihalelerin ancak yarısından azını kazanabilmişlerdir. İhale büyüklükleri tam olarak kestirilemediğinden firmaların ihale aşamasında başarılı olup olmadıklarını değerlendirmek oldukça güçtür. Ancak büyük şirketlerinde verdikleri tekliflere oranla düşük seviyede ihale kazanması, sektördeki rekabetin çok fazla olduğu sonucunu veya şirketlerin teklif departmanlarının yeterli düzeyde etkin olamadığını ifade edebilir.

Büyük firmaların %88'i yurt dışında iş yaparken, kobilerin %68i sadece yurt içinde faaliyet göstermektedir. Büyük şirketlerin çoğunun bir organizasyon şeması oluşturduğu ve oluşturdukları şemaya orta derecede uyum sağladıkları görülmektedir. Bu durum inşaat şirketlerinin giderek kurumsallaştığını gösterir. Firmaların %80i planlamaya yönelik resmi bir prosedür uygulamamaktadır ve yeni kurulan ve küçük şirketler organizasyon yapısına önem vermemektedir. Bu durum kobilerin, büyümeler için büyük bir dezavantajdır. Kurumsal yapıda olmayan şirketlerin, büyük şirketler karşısında dayanma gücü oldukça azdır.

Firmaların genel olarak yapılan değişikliklere uyum sağlamakta zorlanmadığı görülmektedir. Özellikle mal sahibi tarafından yapılan değişikliklere, % 70 oranında çabuk ve kolay uyum sağlanmaktadır.

Firmaların %86sı bir planlama veya muhasebe sistemine sahiptir. Büyük firmalar bu sistemlere iyi uyum sağlamış, kobilerse orta derecede uyumu yakalamıştır. Bu sonuçlardan, firmaların teknolojiyi reddetmedikleri, tersine uyum göstermek için çaba gösterdikleri sonucu çıkarılabilir.

Firmaların %88i kendi bünyesinde işçi çalıştırmaktadır. Firmalar yapılan işin kalitesini ve işçilerin sürekliliği ve verimliliğini orta-yüksek seviyede bulmaktadır. Bu noktadan hareketle, şirketlerin alt kademedeki çalışanlarıyla sorun yaşamadığı, yapılan işten memnun kaldıkları ve Türkiye'deki işçiliğin orta-yüksek seviyede olduğu değerlendirilebilir.

Şirketlerin yönetim ve teknik kadrosu çalışanlarının deneyimleri ve şirkette bulunma zamanları 5-20 sene arasındadır. Bu oran çalışanların şirketlerine sadık olduklarını, şirket düzen ve hiyerarşisinin oturmuş olduğunun göstergesi olarak kabul edilebilir. İşçi kadrosunun yaş aralığının düşük olması ve yapılan işin fiziksel güç gerektiriyor olmasının sonuçları bu yönde etkilediği söylenebilir.

İnşaat şirketlerinin belli bir aralıktaki finansal yapısını değerlendirmek, oldukça zor bir süreçtir. Bir şirket, yeni bir işe başladığında özkaynakları oldukça düşük buna nazaran kısa vadeli borçları oldukça yüksek gözükebilir. Yapım aşamasının sonlarına doğru, bu trend giderek tersine bir eğilim göstermektedir. Bu bakımdan, inşaat şirketlerinin finansal yapısını belli kriterlere bağlamak oldukça yanıltıcıdır. Yapılan ankette, şirketlerin finansal yapısına fazla girmeden, stratejik planlamaya yardımcı finansal bakış açısını yakalamak hedeflenmiştir. Bu doğrultuda, firmaların kısa dönemli nakit ihtiyacının özkaynaklardan karşılandığı görülmektedir. Bunun yanı sıra kısa vadeli banka kredi kullananlarında sayıları oldukça fazladır. Firmaların %70inin uzun vadeli yatırım planları bulunmaktadır. Firmaların çoğu yatırımlarını iş makineleri, demirbaşlar ve arsa yatırımlarına yönelmektedir. Firmalar, yurtiçinden bir şirketle stratejik ortaklığa ne çok sıcak bakmaktadır ne de çok uzak kalmaktadır. Ortaklığa sıcak bakan firmaların %40ı büyük bütçeli ihalelere girebilmek için ortaklığa “evet” derken, %20si tamamlayıcı kaynaklar, diğer bir %20 ise ulusal genişleme için ortaklığa sıcak bakmaktadır. Yurt dışından bir şirketle ortaklığa, %94le büyük şirketler sıcak bakarken, kobilerde bu oran %40larda kalmaktadır. Büyük şirketler bu ortaklıklarla ulusal genişlemeyi ve büyük bütçeli ihalelere katılabilmeyi amaçlamaktadır.

6.3 Data Setine İstatistik Testlerinin Uygulanması

Data setindeki veriler, sayma veya sıralama şeklinde alındığından; setin istatistiksel açıdan değerlendirmesini yaparken parametrik olmayan testlerden yararlanılmıştır. Parametrik olmayan testlerden ki-kare testi iki sınıflama değişkeni arasında ilişki

olup olmadığını test etmek için kullanılabilir. Bu testte, her gözdeki beklenen değerin 5 veya daha fazla olduğu varsayıldığından, bu koşul yerine getirilmediği takdirde, Fisher kesin testi uygulanabilmektedir. Bu bilgilerden hareketle, öncelikle firmaların büyüklükleriyle, stratejilerini belirlemede ortaya koydukları kaynaklar arasında bir bağlantı olup olmadığı araştırılmıştır.

Çizelge 6.1: Ki kare finansal test sonucu

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,209 ^a	1	,040		
Continuity Correction ^b	2,913	1	,088		
Likelihood Ratio	4,204	1	,040		
Fisher's Exact Test				,082	,044
Linear-by-Linear Association	4,111	1	,043		
N of Valid Cases	43				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,02.

b. Computed only for a 2x2 table

Sonuçlar incelendiğinde, firmaların büyüklükleriyle kaynaklar arasında belirli bir ilişki yoktur. 7 başlıktan sadece finansal kaynaklarla firmaların büyüklüğü arasında belirli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç sektör koşulları göz önüne alındığında oldukça tutarlı gözükmektedir. Kobilerin, finansal kaynaklarını stratejik olarak öne çıkarması beklenemez. Ancak büyük şirketler, sağlam finansal yapılarını stratejik olarak kullanabilirler.

Diğer başlıkların öne çıkarılmasının, firmaların büyüklüğüyle ilişkili olmaması da anlamlıdır. Diğer başlıklar, daha çok ülkenin ekonomik durumu, firma yöneticilerinin bireysel ilişkileri, yüklenicilerin denetim güçlüğüne ve bunun gibi sektöre has parametrelere bağlanabilir.

6.4 Değerlendirme Metodolojisi

43 tane müteahhit inşaat şirketine uygulanan 34 soruluk anket, derecelendirilerek SPSS programına veri olarak girilmiştir. Derecelendirme yapılırken, “Evet-Hayır” içerikli sorular, “Evet=1 ve Hayır=0” olarak programa girilmiştir. Derecelendirmeli sorularda ise “Hiç=0 ve Her zaman=5” olarak derecelendirme yapılmıştır. Rakamlardan yararlanarak, sorular program diline çevrilmiştir. Belirli sorulara verilen cevaplar toplanarak, şirketlerin yedi ana başlığı rekabet avantajı olarak

kullanıp kullanmadığı, yine “0=Kullanmamakta 1=Kullanmakta” olarak programdan alınmıştır. Bu işlem uygulanırken programın Eğer (if) seçeneğinden yararlanılmıştır. Eğer seçeneğine çeşitli parametreler girilmiş ve çıkan sonuçlar her bir şirket için değerlendirmeye alınmıştır. Daha sonra şirketler yine çeşitli parametreler girilerek büyük ve kobi olarak ikiye ayrılmıştır. Bu parametreler belirlenirken Sn. Emrah Acar’ın çalışmasından yararlanılmıştır. Parametre işlemlerinin yapılmasında da programın eğer seçeneğinden yararlanılmıştır. Daha sonra, programın analiz kısmında, büyük şirketler ve kobiler arasındaki farklar ve yedi ana başlık üzerinde çeşitli testler ve ikili tablolamalar yapılmış ve çeşitli görseller hazırlanmıştır. Bu tablolardan yararlanılarak da çeşitli varsayımlara ve sonuçlara ulaşılmıştır.

7. SONUÇ

Anket sonuçları stratejik planlama ve kaynak analizi yönünden değerlendirildiğinde, Türkiye’de planlama operasyonel seviyede kaldığı görülmektedir. Ankete katılan büyük şirketlerin ve kobilerin, kaynaklarını rekabet avantajı olarak kullanmadığı görülmektedir. Kaynak analizi yedi başlık altında incelendiğinde her başlık için çıkan sonuçlar aşağıdaki tablolarda ve açıklamalarda gösterilmiştir:

Çizelge 7.1: Firmaların yapım kapasitelerinin değerlendirilmesi

Count		yapım kapasitesi		
		Not Selected	Selected	Total
buyuk	Selected	15	3	18
	Total	15	3	18

Count		yapım kapasitesi	
		Not Selected	Total
kobi	Selected	25	25
	Total	25	25

Anket uygulanan büyük şirketlerin, %83lük kısmının yapım kapasitesini pazarda avantaj sağlayacak bir unsur olarak görmediği söylenebilir. Yapım kapasitesi büyük şirketler için önem taşımamaktadır. Birçok firmanın aynı alanda uzmanlaştığı gerçeğiyle, çıkan sonuçların tutarlı olduğu düşünülebilir. Buna paralel olarak, kobilerin hiçbiri yapım kapasitesini bir rekabet avantajı olarak görmemektedir.

Çizelge 7.2: Firmaların tedarik-altyüklenici değerlendirilmesi

Count		tedarikçinin önemi		
		Not Selected	Selected	Total
buyuk	Selected	10	8	18
	Total	10	8	18

Count		tedarikçinin önemi		
		Not Selected	Selected	Total
kobi	Selected	10	7	25
	Total	10	7	25

Count		altyüklenicilerin önemi		
		Not Selected	Selected	Total
buyuk	Selected	4	14	18
	Total	4	14	18

Count		altyüklenicilerin önemi		
		Not Selected	Selected	Total
kobi	Selected	10	15	25
	Total	10	15	25

Büyük şirketlerin %77si altyüklenicileri pazarda avantaj sağlayacak bir unsur olduğunu düşünmektedir. Bir önceki bölümde de değinildiği gibi, altyüklenicilerle

ilişkilerin önemli olduğu ve pazar payını arttırdığı söylenebilir. Kobilerde de altyüklenicinin önemli olduğu görülmektedir. Tedarikçilerin ise rekabet avantajı sağlamada altyüklenicilerin gerisinde kaldığı görülmektedir. Tedarikçiler şirketler tarafından, güçlü ve rekabette öne çıkarılacak bir kaynak olarak görülmemektedir. Bu duruma, diğer bölümde de değinildiği gibi tedarikçilere olan güvensizlik sebep olabilir.

Çizelge 7.3: Firmaların pazarlama kapasitelerinin değerlendirilmesi

Count		pazarlama		
		Not Selected	Selected	Total
buyuk	Selected	12	6	18
Total		12	6	18

Count		pazarlama		
		Not Selected	Selected	Total
kobi	Selected	23	2	25
Total		23	2	25

Ankete göre büyük şirketlerin sadece %55inde pazarlama departmanı bulunduğu sonucundan yola çıkarak, pazarlama sisteminin bir avantaj olarak öne çıkarılmadığını tahmin etmek zor değildir. Büyük inşaat şirketlerinin eksik kaldığı konulardan biri de budur. Pazarlama alanında kendini geliştirecek olan şirketler, pazarda eşsiz bir avantaja sahip olacaklardır. Pazarlamaya verilen önemin artmasıyla, müşteri portföyü genişleyecek, ulusal ve uluslar arası genişlemenin kolaylaştığı görülecektir. Pazarlamaya verilen değer bu seviyede kaldığı sürece, yeni pazarlara açılma ve ilerleme oldukça güç olacaktır. Kobilerde ise pazarlamaya hiç önem verilmediği açıkça görülmektedir. Bu durum, kobilerin büyümesinde de büyük engellere sebep olabilir.

Çizelge 7.4: Firmaların personel kapasitelerinin değerlendirilmesi

Count		personel		
		Not Selected	Selected	Total
buyuk	Selected	11	7	18
Total		11	7	18

Count		personel		
		Not Selected	Selected	Total
kobi	Selected	19	6	25
Total		19	6	25

Personeller, büyük şirketlerde her ne kadar deneyimli de olsa, inşaat şirketleri personel deneyimini de ön plana çıkarmamaktadır. Pazarlamada da şirketlerin %53ünün pazarlama aracı olarak fiyat avantajlarını öne çıkardığı ve ankete katılan sadece iki şirketin insan kaynaklarını pazarlama aracı olarak gördüğü sonucundan da

yola çıkararak, insan kaynaklarına verilen önemin düşük olduğu savunulabilir. Görülmektedir ki, şirketlerde çalışanların rakip şirketlere göre bir üstünlüğü söz konusu değildir. Çalışanların kapasiteleri ve uyumunun yüksek olduğu sanılsa da performanslarının üstünlük sağlayacak düzeyde olmadığı anlaşılmaktadır. Kobilerde de durum değişmemekte, şirketlerin sadece %24ünde personeller önem taşımaktadır.

Çizelge 7.5: Firmaların organizasyon yapısının değerlendirilmesi

Count		organizasyon yapıs		
		Not Selected	Selected	Total
buyuk	Selected	7	11	18
	Total	7	11	18

Count		organizasyon yapıs		
		Not Selected	Selected	Total
kobi	Selected	14	11	25
	Total	14	11	25

Anketten çıkan sonuçta, büyük şirketlerin organizasyon yapısındaki güçlü yönler ortaya çıkmaktadır. Farklı bütçelerde ve büyüklükteki projelerde, büyük firmaların yüksek performans gösterebilme becerisi de organizasyonel yapısından kaynaklanmaktadır. Büyük şirketler, organizasyonel kaynaklarını kullanarak rekabet avantajı sağlarken, kobilerdeki oran %56da kalmaktadır. Çıkan sonuçtan kobilerin de organizasyonel yapısın önemi anladıkları ve bu yönde kendilerini geliştirmeye çalıştıkları söylenebilir. Büyük şirketlerin bu yöndeki adımları kobilere örnek teşkil etmektedir.

Firmaların bilgi birikimleri, tasarlanan görevlerle başa çıkmasını sağlar, önceden elde edilen veri birimiyle en ince detaya kadar planlamalar yapılabilir. Ayrıca bilgi birikimi sayesinde firmalar malsahibi tarafından gelen çeşitli istek ve değişikliklere uyum sağlamada zorluk çekmez. Bu yönüyle bakıldığında bilgi birikimi özellikle inşaat şirketleri için önemli bir kaynak teşkil etmelidir. Bu kaynağın öneminin farkına varan inşaat şirketleri, rakipleri karşısında eşsiz bir avantaja sahip olurlar. Ankete katılan şirketler incelendiğinde, büyük şirketlerin bilgi birikimlerini avantaj olarak kullandıkları görülmektedir. Ancak kobilerde bu oran %32 seviyesinde kalmaktadır. Ancak ankete göre kobilerin de sektörde, zamanla bilgi birikimlerini arttırıp, bu bilgileri kaynak olarak kullanma isteğinin fazla olduğu görülmektedir. Anketten çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde, bu konuda farkındalığın yüksek olduğu söylenebilir.

Çizelge 7.6: Firmaların bilgi birikiminin değerlendirilmesi

Count		bilgi birikimi		
		Not Selected	Selected	Total
buyuk	Selected	8	10	18
	Total	8	10	18

Count		bilgi birikimi		
		Not Selected	Selected	Total
kobi	Selected	17	8	25
	Total	17	8	25

Firmaların finansal kaynaklarının verimli kullanımının incelendiği son bölümde ise, kobilerin finansal kaynaklarını verimli kullanmadığı ve kaynak revizyonundan uzak olduğu söylenebilir. Kobilere oranla, büyük şirketlerin finansal kaynaklarını daha iyi planladığı söylenebilir.

Çizelge 7.7: Firmaların finans yapısının değerlendirilmesi

Count		finans		
		Not Selected	Selected	Total
kobi	Selected	21	4	25
	Total	21	4	25

Count		finans		
		Not Selected	Selected	Total
buyuk	Selected	10	8	18
	Total	10	8	18

İnşaat firmalarının, kaynak analizini yapmak amaçlı uygulanan anketten çıkan sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, büyük şirketlerin; bilgi birikimini, organizasyon yapısını ve altyüklenicileriyle olan ilişkilerini öne çıkardıkları söylenebilir. Kobilerin ise, trendleri yakalama çabasında oldukları açıkça görülmektedir. Büyük şirketler, farkında olarak veya olmayarak, sektörün yapısına göre gelişmeye en uygun kaynaklara yönelmişlerdir.

Daha ayrıntılı inceleme için Ek1'deki verilerden yararlanmak mümkündür. Tez sonuçları, Türk inşaat sektöründeki rekabet avantajına ilişkin yorumlar yapmak ve orta-küçük inşaat işletmeleri için belirli stratejik kaynaklar önermek amacıyla kullanılabilir.

Sonuç olarak, inşaat işletmelerinin operasyonel seviyede planlama yaptıkları görülmüştür. Büyük Şirketler, bilgi birikimlerini, organizasyon yapılarını ve altyüklenicileriyle olan ilişkilerini, rekabet stratejilerinde kaynak olarak öne çıkarmaktadır. Kobiler ise trendleri yakalama çabasıdadır.

Çalışmadan yararlanarak, Türk inşaat sektöründe rekabet avantajı üzerine yorumlar ve orta-küçük inşaat işletmeleri için stratejik kaynak önermeleri yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Aktan, C. C.**, 1997: Geleceği Kazanmanın Yolu Stratejik Yönetim
- Bayraktar, B. B. ve Yıldız, A. K.**, 2007: Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediye Örneği.
- Betts, M. and Ofori J.**, 1992: Strategic Planning For Competitive Advantage In Construction Enterprises, *Construction Management And Economics*,1991
- Betts, M. and Ofori J.**, 1992: Strategic Planning for Competitive Advantage in Construction: The Institutions, *Construction Economics Research Unit, National Universty Of Singapore*, October 1992
- Brandon, P. S.**, 1990: The Development of an Expert System for the Strategic Planning of Construction Projects, *Construction Management and Economics*, 1990, 8, 285-300
- Dansoh, A.**, 2004: Strategic Planning Practice of Construction Firms in Ghana, *Construction Management and Economics*,April 2004
- Devlet Planlama Teşkilatı** 2006: Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Klavuzu, Haziran 2006.
- Dubois, A. and Gadde, L. E.**, 2000: Supply Strategy and Network Effects-Purchasing Behaviour in the Construction Industry, *European Journal of Purchasing and Supply Management* 6 (2000), 207-215
- Fellows, R. F.**, 1993, Competitive Advantage in Construction: Comment, Note, *Construction Management and Economics* (1993) 11, 71-72
- Hill, C.W.L. and Jones, G. R.**, 1998: Strategic Management Theory: An Integrated Approach, 4th. Boston: Houghton Mifflin.
- Hollan, J. F.**, 2008: The Perils of Strategic Planning, *Associations Now*, August 2008
- Lansley, P.**, 1987: Corporate Strategy and Survival in the UK Construction Industry, *Construction Management and Economics*, 141-155
- Maloney, F.**, 1997: Strategic Planning For Human Recource Management In Construction, *Journal of Management Engineering*, May/June 1997
- Meyer, K. E. and Wright M.**, 2006: Managing Knowlage In Foreign Entry Strategies RBV,*Strategic Management Journal*, 30:557-574 (2009)
- Mintzberg, H.**, 1994: The Fall And Rise of Strategic Planning, *Harward Business Review*, January-Fabuary,107-114, 1994

- Mintzberg, H.**, 1998: Covert Leadership- Notes on Managing Professionals, *Harward Business View*, November-December,1998
- Newbert, S. L.**, 2008: Value,Rareness, Competitive Advantage and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of The RBV of The Firm, *Strategic Management Journal*, 29:745-768 (2008)
- Polat, S.**, 2009, Stratejik Planlama Ders Notları, Stratejik Planlama Dersi
- Porter, M.**, 1996: What is Strategy, *Harward Business View*, December,1996
- Porter, M.**, 2000: Rekabet Stratejisi –*Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*-,Kitap
- Rashid, A. and Aziz, A.**, 1993: Global Strategies: A Comparison Between Japanese and American Construction Firms, *Construction Management and Economics* (1994) 12, 473-484
- Sarathy, R. and Eddleston A. K.**, Resource Configuration In Family Firms: Linking Resources, *Strategic Planning And Enviromental Dynamism To Performance*
- Sarvan, F. ve Arıcı, E. D.**, 2003: On Stratetejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi, *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi* (6) 2003, 73-122
- Seaden, G. And Guolla, M.** 2003: Strategic Decision and Innovation in Construction Firms, *Construction Management and Economics* (September 2003) 21, 603-612
- Sevim, Z., ve Özkır, A.**, 2006, Strateji Geliştirme Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Sunumu
- Skinner, W.**, 1986: The Productivity Paradox, *Harward Business Review*, July-August,1986
- Teece, D. J. and Pisano, G. and Shuen A.**, 1997: Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, vol. 18:7, 509-533, 1997
- Teece, D. J.**, 2007, Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, 28:1319-1350, 2007
- Voola, R. and Carlson, J.**, 2004: Emotional Intelligence and Competitive Advantage, *published online in Wiley InterScience* 13, 83-93,2004
- Warszawski, A.**, 1996: Strategic Planning In Construction Companies, *Journal of Construction Engineering and Management*, June 1996, 133-140
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C.**, 2004. Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(4): 363-381.

Url-1 < <http://www.bilgininadresi.net/> >, alındığı tarih 20.04.2010.

Url-2 < <http://www.tdkterim.gov.tr/> >, alındığı tarih 20.04.2010.

EKLER

EK 1: SPSS Analiz Sonuçları

EK 2: Anket Soruları

EK 1: SPSS Analiz Sonuçları

S01 * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
S01	1-5 sene	7	1	8
	5-10 sene	7	3	10
	10-20 sene	6	7	13
	20 seneden cok	5	7	12
	Total	25	18	43

Birlesme1 * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
Birlesme1	i	3	0	3
	ii	15	0	15
	iii	6	8	14
	iiii	1	6	7
	v	0	3	3
	viii	0	1	1
	Total	25	18	43

Birlesme2 * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
Birlesme2	i	13	0	13
	ii	8	0	8
	iii	2	5	7
	iiii	2	1	3
	v	0	3	3
	vi	0	6	6
	vii	0	1	1
	viii	0	1	1
	viiii	0	1	1
	Total	25	18	43

S05 * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
S05	Hiçbiri	19	4	23
	TMB	1	4	5
	TMMB	3	4	7
	NTES	1	5	6
	Dier	1	1	2
	Total	25	18	43

Endustriyel * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
Endustriyel	Yok	20	7	27
	Endustriyel yap	5	11	16
	Total	25	18	43

Konut * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
Konut	Yok	7	6	13
	Endustriyel yap	18	12	30
	Total	25	18	43

Ticari * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
Ticari	Yok	17	8	25
	Ticari yap	8	10	18
	Total	25	18	43

Özel * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
Özel	Yok	18	13	31
	Özel yap	7	5	12
	Total	25	18	43

Altyap * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
Altyap	Yok	21	12	33
	Altyap	4	6	10
	Total	25	18	43

Geleneksel * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
Geleneksel	Yok	3	5	8
	Geleneksel	22	13	35
	Total	25	18	43

Prefabrik * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
Prefabrik	Yok	21	13	34
	Prefabrik	4	5	9
	Total	25	18	43

Celik * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
Celik	Yok	15	7	22
	Çelik	10	11	21
	Total	25	18	43

Tunelkalp * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
Tunelkalp	Yok	15	10	25
	Tünel kalp	10	8	18
	Total	25	18	43

Ahsap * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
Ahsap	Yok	24	18	42
	Ahap	1	0	1
	Total	25	18	43

Maliyet * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
Maliyet	Hic	0	1	1
	Nadiren	3	3	6
	Bazen	9	7	16
	Sk sk	8	2	10
	Her zaman	5	5	10
	Total	25	18	43

Kalite * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
Kalite	Hic	1	1	2
	Nadiren	1	0	1
	Bazen	12	4	16
	Sk sk	8	6	14
	Her zaman	3	7	10
	Total	25	18	43

Zaman * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
Zaman	Hic	0	1	1
	Nadiren	6	1	7
	Bazen	5	6	11
	Sk sk	9	3	12
	Her zaman	5	7	12
	Total	25	18	43

SO08 * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO08	Hayr	1	1	2
	Evet	24	17	41
	Total	25	18	43

SO08 * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO08	Adsiz	1	1	2
	%0-20 aras	8	8	16
	%20-40 aras	8	1	9
	%40-60 aras	4	3	7
	%60-80 aras	1	4	5
	%80-100 aras	3	1	4
	Total	25	18	43

SO08 * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO08	Yok	1	0	1
	Hic	1	1	2
	Bazen	4	2	6
	Sk sk	14	9	23
	Herzaman	5	6	11
	Total	25	18	43

SO09 * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO09	Hayr	3	0	3
	Evet	22	18	40
	Total	25	18	43

SO10 * Buyuk Crosstabulation

Count

		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO10	Nadiren	11	6	17
	Bazen	12	10	22
	Sk sk	2	2	4
	Total	25	18	43

SO11A * Buyuk Crosstabulation

Count

		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO11A	Nadiren	1	0	1
	Bazen	6	1	7
	Sk sk	11	7	18
	Her zaman	7	10	17
	Total	25	18	43

SO11B * Buyuk Crosstabulation

Count

		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO11B	Bazen	3	0	3
	Sk sk	11	5	16
	Her zaman	11	13	24
	Total	25	18	43

SO11C * Buyuk Crosstabulation

Count

		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO11C	Bazen	5	5	10
	Sk sk	6	4	10
	Her zaman	14	9	23
	Total	25	18	43

SO11D * Buyuk Crosstabulation

Count

		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO11D	Bazen	6	3	9

SO11D * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO11D	Sk sk	7	6	13
	Her zaman	12	9	21
	Total	25	18	43

SO11E * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO11E	Nadiren	0	1	1
	Bazen	6	3	9
	Sk sk	6	7	13
	Her zaman	13	7	20
	Total	25	18	43

SO11F * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO11F	Nadiren	0	2	2
	Bazen	7	2	9
	Sk sk	9	8	17
	Her zaman	9	6	15
	Total	25	18	43

SO12 * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO12	Hayr	23	12	35
	Evet	2	6	8
	Total	25	18	43

SO12A * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO12A	Yok	25	16	41
	Ürün temininin zor olmas	0	2	2

SO12A * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO12A	Total	25	18	43

SO12B * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO12B	Yok	25	16	41
	Turk stand uymamas	0	2	2
	Total	25	18	43

SO12C * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO12C	Yok	24	16	40
	Üretim maliyet düüklüü	1	2	3
	Total	25	18	43

SO12D * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO12D	Yok	25	14	39
	Deiim uygulamak	0	4	4
	Total	25	18	43

SO12E * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO12E	Yok	24	18	42
	Yasal mevzuat	1	0	1
	Total	25	18	43

SO12F * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO12F	Yok	23	15	38
	Üretim hz	2	3	5
	Total	25	18	43

SO13 * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO13	Hayr	17	8	25
	Evet	8	10	18
	Total	25	18	43

SO13 * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO13	Hayr	18	7	25
	Evet	7	11	18
	Total	25	18	43

SO14 * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO14	Kendi ekipman	6	11	17
	Kiralamakta	14	3	17
	Leasing	4	4	8
	Dier	1	0	1
	Total	25	18	43

SO15 * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO15	Cok sk	5	4	9
	Cogunlukla	5	8	13
	Bazen	12	6	18
	Nadiren	3	0	3
	Total	25	18	43

SO16K * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO16K	Yok	14	5	19
	Ürün kalitesi	11	13	24

SO16K * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO16K	Total	25	18	43

SO16L * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO16L	Yok	13	8	21
	Hizmet kalitesi	12	10	22
	Total	25	18	43

SO16M * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO16M	Yok	12	8	20
	Fiyat avantaj	13	10	23
	Total	25	18	43

SO16N * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO16N	Yok	23	14	37
	nsan kaynaklar	2	4	6
	Total	25	18	43

Pazarlama Dept * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
Pazarlama Dept	Hayr	21	8	29
	Evet	4	10	14
	Total	25	18	43

SO18 * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO18	%10dan az	8	3	11
	%10-30 aras	7	4	11
	%30-50 aras	6	5	11
	%50-70 aras	2	3	5
	%70-90 aras	2	3	5
	Total	25	18	43

Yurtici * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
Yurtici	Hayr	0	2	2
	Evet	25	16	41
	Total	25	18	43

Yurtds * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
Yurtds	Hayr	16	4	20
	Evet	9	14	23
	Total	25	18	43

SO20 * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO20	Hayr	17	2	19
	Evet	8	16	24
	Total	25	18	43

SO21 * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO21	Hayr	17	2	19
	Evet	8	16	24
	Total	25	18	43

SO22 * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO22	Hic	15	2	17
	Bazen	2	3	5
	Sk sk	3	9	12
	Her zaman	5	4	9
	Total	25	18	43

SO23 * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO23	Hayr	21	13	34
	Evet	4	5	9
	Total	25	18	43

SO24 * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO24	Hic	1	0	1
	Nadiren	2	0	2
	Bazen	10	3	13
	Sk sk	6	10	16
	Her zaman	6	5	11
	Total	25	18	43

SO25 * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO25	Bazen	7	4	11
	Sk sk	13	12	25
	Her zaman	5	2	7
	Total	25	18	43

SO26 * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO26	Hayr	3	3	6
	Evet	22	15	37
	Total	25	18	43

SO26 * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO26	Hiçyok	3	3	6
	Orta	11	2	13
	yi	7	9	16
	Cok iyi	4	4	8
	Total	25	18	43

SO27 * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO27	Hayr	3	2	5
	Evet	22	16	38
	Total	25	18	43

SO27A * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO27A	Hiçyok	3	2	5
	Düük	1	1	2
	Orta	13	7	20
	Yüksek	8	8	16
	Total	25	18	43

SO27B * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO27B	Hiçyok	3	2	5
	Düük	5	1	6
	Orta	13	7	20
	Yüksek	4	8	12
	Total	25	18	43

SO27C * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO27C	Hiçyok	3	2	5
	Düük	5	1	6
	Orta	11	6	17
	Yüksek	6	9	15
	Total	25	18	43

SO28A * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO28A	1-5 sene aras	8	3	11
	5-10 sene aras	8	7	15
	10 seneden fazla	9	8	17
	Total	25	18	43

SO28B * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO28B	1-5 sene aras	15	6	21
	5-10 sene aras	9	10	19
	10 seneden fazla	1	2	3
	Total	25	18	43

SO28C * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO28C	Bulunmuyor	3	1	4
	1 seneden az	6	1	7
	1-5 sene aras	10	7	17
	5-10 sene aras	6	9	15
	Total	25	18	43

SO29A * Buyuk Crosstabulation

Count

		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO29A	1-5 sene aras	2	0	2
	5-10 sene aras	12	5	17
	10 seneden fazla	11	13	24
	Total	25	18	43

SO29B * Buyuk Crosstabulation

Count

		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO29B	1-5 sene aras	11	1	12
	5-10 sene aras	9	9	18
	10 seneden fazla	5	8	13
	Total	25	18	43

SO29C * Buyuk Crosstabulation

Count

		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO29C	Bulunmuyor	3	1	4
	1 seneden az	1	0	1
	1-5 sene aras	13	6	19
	5-10 sene aras	6	8	14
	10 seneden fazla	2	3	5
	Total	25	18	43

SO31 * Buyuk Crosstabulation

Count

		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO31	Yok	3	0	3
	Özkaynak	8	9	17
	Ksa v banka kredisi	10	4	14
	Factoring	3	3	6
	Uzun v banka kredisi	1	2	3
	Total	25	18	43

SO32 * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO32	Hayr	13	1	14
	Evet	12	17	29
	Total	25	18	43

SO32A * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO32A	Yok	21	13	34
	Arsa yatımlar	4	5	9
	Total	25	18	43

SO32B * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO32B	Yok	23	16	39
	Gayrimenkul yatımlar	2	2	4
	Total	25	18	43

SO32C * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO32C	Yok	19	10	29
	makinas yat	6	8	14
	Total	25	18	43

SO32D * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO32D	Yok	22	9	31
	Demirba	3	9	12
	Total	25	18	43

SO32E * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO32E	Yok	24	17	41
	Altı-doviz yatımlar	1	1	2
	Total	25	18	43

SO32F * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO32F	Yok	25	17	42
	Banka faizleri	0	1	1
	Total	25	18	43

SO33 * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO33	Hayr	12	9	21
	Evet	13	9	22
	Total	25	18	43

SO33A * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO33A	Yok	14	12	26
	Büyük bütçeli ihale ort	11	6	17
	Total	25	18	43

SO33B * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO33B	yok	19	13	32
	Tamamlayıcı kaynak	6	5	11
	Total	25	18	43

SO33C * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO33C	Yok	19	14	33
	Ulusal genileme	6	4	10
	Total	25	18	43

SO33D * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO33D	Yok	25	17	42
	Danmanlık alma	0	1	1
	Total	25	18	43

SO33E * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO33E	Yok	24	18	42
	deneyim belgesi	1	0	1
	Total	25	18	43

SO34 * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO34	Hayr	15	1	16
	Evet	10	17	27
	Total	25	18	43

SO34A * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO34A	Yok	16	4	20
	Büyük bütçeli ihale ort	9	14	23
	Total	25	18	43

SO34B * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO34B	Yok	20	11	31
	Tamamlayc kaynak	5	7	12
	Total	25	18	43

SO34C * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO34C	Yok	21	8	29
	Uluslararası genileme	4	10	14
	Total	25	18	43

SO34D * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO34D	Yok	23	15	38
	Danmanlık alma	2	3	5
	Total	25	18	43

SO34E * Buyuk Crosstabulation

Count		Buyuk		
		Kobi	Buyuk sirket	Total
SO34E	Yok	24	18	42
	deneyim belgesi	1	0	1
	Total	25	18	43

Ek 2: Anket Soruları

KAYNAK ANALİZİ ANKETİ

Kutucukların rengini değiştirmeniz yeterlidir...

1. Firma kaç senedir sektörde bulunmaktadır?
 1 seneden az 1-5 sene arası 5-10 sene arası 10-20 sene arası
 20 seneden çok
2. Firmada çalışan teknik personel sayısı nedir?
 - i. Sürekli teknik personel
 1-9 10-49 50-149 >150
 - ii. Proje bazlı teknik personel
 1-9 10-49 50-149 >150
3. Firmanın son 5 yıl içinde yurt içinde tamamladığı projelerin toplam tutarı nedir?
 0-50 milyon\$ 50-100 milyon \$ 100-400 milyon \$ 400-700 milyon \$
 700-1 milyar \$ >1 milyar \$
4. Firmanın son 5 yıl içinde yurt dışında tamamladığı projelerin toplam tutarı nedir?
 0-50 milyon\$ 50-100 milyon \$ 100-400 milyon \$ 400-700 milyon \$
 700-1 milyar \$ >1 milyar \$
5. Firmanın üye olduğu kuruluşlar var mıdır?(birden fazla şık işaretleyebilirsiniz)
 TMB TMMB İntes Diğer.....
6. Firmanın bu güne kadar tamamladığı proje tipleri nelerdir?
 Endüstriyel yapılar (fabrika,depo vb.) Konut-Toplu konut
 Ticari yapılar (ofis,alışveriş merkezi) Özel yapılar (hastane,okul vb.) Altyapı
 Diğer.....
7. Firmanın uzmanlaştığı bir yapım tekniği var mıdır?(seçeneklerden işaretleyiniz)
 Geleneksel Prefabrik Çelik Tünel-kalıp Ahşap Diğer.....
(Betonarme)
 - i. Bu teknikler firmaya rakipleri karşısında bir avantaj sağlanmakta mıdır?(Aşağıdaki seçenekleri 1'den 5'e kadar derecelendiriniz. 1:Hiç 5:Her zaman)

Maliyet Hiç Nadiren Bazen Sık sık Her zaman
Kalite Hiç Nadiren Bazen Sık sık Her zaman
Zaman Hiç Nadiren Bazen Sık sık Her zaman
Diğer(Belirtiniz)..... Hiç Nadiren Bazen Sık sık Her zaman

8. Firma altyüklenicilerle çalışmakta mıdır?

Evet Hayır

i. Projelerinizin yüzde kaçında altyüklenicilerle çalışıyorsunuz?

%0-20 arası %20-40 arası %40-60 arası %60-80 arası %80-100 arası

ii. Firmanın aynı yüklenicilerle çalışma sıklığı nedir?(1'den 5'e kadar derecelendiriniz 1:Hiç 5:Her zaman)

Hiç Nadiren Bazen Sık sık Her zaman

9. Firma her proje için bir bütçe ve zaman çizelgesi oluşturmakta mıdır?

Evet Hayır

10. Firma farklı projelerinde farklı tedarikçilerle çalışmakta mıdır? (1'den 5'e kadar derecelendiriniz 1:Hiç 5:Her zaman)

Hiç Nadiren Bazen Sık sık Her zaman

11. Tedarikçiler seçilirken hangi kriterler göz önüne alınmaktadır?(Aşağıdaki Seçenekleri 1'den 5'e kadar derecelendiriniz. 1:Hiç 5:Her zaman)

Malzeme sağlama kapasitesi Hiç Nadiren Bazen Sık sık Her zaman
Tedarikçinin güvenilirliği Hiç Nadiren Bazen Sık sık Her zaman
Verilen teklif fiyatı Hiç Nadiren Bazen Sık sık Her zaman
Malzemenin zamanında teslimi Hiç Nadiren Bazen Sık sık Her zaman
Malzeme kalitesi Hiç Nadiren Bazen Sık sık Her zaman
Ödeme koşullarının uygunluğu Hiç Nadiren Bazen Sık sık Her zaman
Diğer..... Hiç Nadiren Bazen Sık sık Her zaman

12. Firmanın kendisi belirli bir ürün veya ürün grubu üretmekte midir?

Evet Hayır

i. Üretiyorsa sebebi nedir?(Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz)

Ürünün temininin zor olma Ürünün türk standartlarına uygun olmaması

Üretim maliyetinin düşük olması Ürün üzerinde istenilen değişimleri uygulayabilmek

Yurt içindeki yasal mevzuatlar Üretimin daha hızlı olması

Diğer(Belirtiniz).....

13. Firma tedarikçilerin performanslarını bir veri tabanında kayıt altına almakta mıdır?
 Evet Hayır
- i. Firma sonraki projelerinde bu veri tabanından yararlanmakta mıdır?
 Evet Hayır
14. Firma yapı ekipmanlarını nasıl temin etmektedir?
 Kendi Ekipmanı Kiralamakta Leasing Diğer(Belirtiniz).....
15. Firma aynı müşteriyle birden fazla kez çalışıyor mu?
 Çok sık Çoğunlukla Bazen Nadiren
16. Firma pazarlama aracı olarak hangi özelliklerini öne çıkarmaktadır?
 Ürün kalitesi Hizmet kalitesi Fiyat avantajları İnsan Kaynakları
(kullanılan teknoloji) (teknik destek) (faiz avantajları) (çalışan deneyimi)
 Diğer(Belirtiniz).....
17. Firma pazarlama için bir departmana sahip midir?
 Evet Hayır
18. Firma son 5 yıl içinde teklif verdiği ihalelerin yüzde kaçını üstlenmiştir?
 %10'dan az %10-30 arası %30-50 arası %50-70 arası %70-90 arası
19. Firma hangi bölgelerde faaliyet göstermektedir? (1den fazla şık işaretleyebilirsiniz)
 Yurtiçi
 Marmara Böl. Ege Böl. Akdeniz Böl. Karadeniz Böl. İç Anadolu Böl.
 Doğu-Güneydoğu Anadolu Bölgesi
 Yurtdışı
 Rusya Balkan Ülkeleri Avrupa Ülkeleri Arap Ülkeleri Afrika Ülkeleri
20. Firmanın organizasyon şeması var mıdır?(Bu soruya hayır cevabını verirseniz 23. Sorudan devam ediniz)
 Evet Hayır
21. Şemadaki her birimin görev ve sorumlulukları net olarak belirtilmiş midir?
 Evet Hayır
22. Şemadaki her birim görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmekte midir?(1'den 5'e kadar derecelendiriniz 1:Hiç 5:Her zaman)

Hiç Nadiren Bazen Sık sık Her zaman

23. Firmanın planlama ve planları uygulamaya yönelik resmi bir prosedürü var mıdır?

Evet Hayır

24. Organizasyon yapısı firmanın yeni projelere hızlı ve etkili olarak girmesi için uygun mudur?(1'den 5'e kadar derecelendiriniz. 1:Hiç 5:Çok)

Hiç Nadiren Bazen Sık sık Çok

25. Firma mal sahibi tarafından yapılan değişikliklere projenin devamı esnasında kolay adapte olabilmekte midir?(1'den 5'e kadar derecelendiriniz. 1:Hiç 5:Her zaman)

Hiç Nadiren Bazen Sık sık Her zaman

26. Firma planlama,muhasebe,finans kontrolü,kalite kontrolü gibi fonksiyonları yapacak bilgisayar sistemine sahip midir? (ERP,Veri tabanları)

Evet Hayır

i. Sahipse bu sisteme ne kadar entegrasyon sağlanmıştır? (1'den 4'e kadar derecelendiriniz. 1:Düşük 4:Çok iyi)

Düşük Orta İyi Çok iyi

27. Firmanın kendi bünyesinde istihdam ettiği işçi bulunmakta mıdır?

Evet Hayır

i. İstihdam ediyorsa yapılan işin kalitesini,işçilerin verimliliği ve sürekliliğini 1'den 3'e kadar derecelendiriniz. (1:Düşük 3:yüksek)

Yapılan İşin Kalitesini Düşük Orta Yüksek

İşçilerin Verimliliği Düşük Orta Yüksek

İşçilerin Sürekliliği Düşük Orta Yüksek

28. Çalışanlar ortalama ne kadar zamandır firmada çalışmaktadırlar?

İdari kadro 1 seneden az 1-5 sene arası 5-10 sene arası 10 senede fazla (yönetim kurulu,yönetici)

Teknik kadro 1 seneden az 1-5 sene arası 5-10 sene arası 10 seneden fazla (mimar,müh,tekniker)

İşçi kadrosu 1 seneden az 1-5 sene arası 5-10 sene arası 10 seneden fazla (formen,düz işçi)

29. Çalışanların yaklaşık tecrübeleri nedir?

İdari kadro 1 seneden az 1-5 sene arası 5-10 sene arası 10 seneden fazla (yönetim kurulu,yönetici)

Teknik kadro 1 seneden az 1-5 sene arası 5-10 sene arası 10 seneden fazla
(mimar,müh,tekniker)

İşçi kadrosu 1 seneden az 1-5 sene arası 5-10 sene arası 10 seneden fazla
(formen,düz işçi)

30. Firmanın sermaye yapısını yüzde cinsinden değerlendiriniz.(%20 kısa vadeli borçlar,%30 uzun vadeli borçlar,%50 özsermaye gibi)
.....Kısa Vadeli BorçlarUzun Vadeli BorçlarÖzsermaye

31. Firma kısa dönemli finansmanını hangi kaynaklardan sağlamaktadır?
 Özkaynak Kısa Vadeli Banka Kredisi Leasing Factoring
 Uzun Vadeli Banka Kresi Diğer(Belirtiniz).....

32. Firmanın uzun dönem yatırım planları var mıdır?
 Evet Hayır

i. Eğer varsa nelerdir?(Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz)
 Tahvil-Bono Arsa Yatırımları Borsa Banka Faizleri
 Altın-Döviz Yatırımları Gayrimenkul Yatırımları İş makinası Yatırımları
 Demirbaş Yatırımları Diğer(Belirtiniz).....

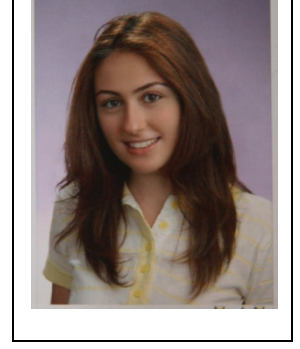
33. Firma yerli bir firmayla stratejik ortaklığa sıcak bakıyor mu?
 Evet Hayır

i. Bakıyorsa sebepleri nelerdir?(Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)
 Büyük Bütçeli İhale Ortaklıkları Tamamlayıcı Kaynaklar (işgücü,finansal)
 Ulusal Genişleme Danışmanlık Alma İş Deneyim Belgesi
 Diğer(Belirtiniz).....

34. Firma yabancı bir firmayla stratejik ortaklığa sıcak bakıyor mu?
 Evet Hayır

i. Bakıyorsa sebepleri nelerdir?(Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)
 Büyük Bütçeli İhale Ortaklıkları Tamamlayıcı Kaynaklar (işgücü,finansal)
 Uluslararası Genişleme Danışmanlık Alma İş Deneyim Belgesi
 Diğer(Belirtiniz).....

ÖZGEÇMİŞ



Ad Soyad : Gülen Alp

Doğum Yeri ve Tarihi: Göztepe 15.03.1985

Adres : Feneryolu Mazhar Osman sok. Kuru Apt. 11/9
Kadıköy/İstanbul

Lisans Üniversite : Yıldız Teknik Üniversitesi