

Türk Müteahhitlik Hizmetlerinin Uluslararası Rekabetçilik Analizi

Beliz ÖZORHON*
Sevilay DEMİRKESEN**

ÖZ

İnşaat sektöründe uluslararası rekabetçilik günden güne artmaktadır. Türk müteahhitlik firmaları özellikle son on yılda ivme kazanıp uluslararası pazarda önemli bir yer edinmiştir. Bu çalışmada, Türk müteahhitlik hizmetlerinin uluslararası rekabetçiliği yurtdışında son kırk sene içinde edinilen tecrübeler ışığında irdelenmektedir. Kapsamlı bir literatür taraması sonrasında uluslararası pazarda faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli Türk Müteahhitler Birliği (TMB) üyesi firmalar ile derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Rekabet avantajı yaratan faktörler Porter'ın Elmas Modeli dâhilinde analiz edilmiştir. Bu kapsamda, inşaat sektörünün güçlü ve zayıf yönleri ile sektörde karşılaşılan fırsat ve tehditler araştırılmıştır. Çalışmanın bulguları ışığında Türk müteahhitlerin rekabet avantajını koruyabilmeleri için gerekli olan stratejiler önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Uluslararası inşaat, rekabetçilik analizi, SWOT analizi, stratejik planlama.

ABSTRACT

Analysis of International Competitiveness of the Turkish Contracting Services

The competitiveness of the construction industry steadily increases. Turkish contractors have gained considerable success in the international markets especially over the last ten years. In this study, the international competitiveness of Turkish contracting services is investigated based on the experiences gained in the international markets over the last forty years. Following an extensive literature survey, in-depth interviews have been conducted with medium-to-large contractors operating in overseas markets, all of which are the members of the Turkish Contractors Association. Factors that create competitive advantage are analyzed based on Porter's Diamond Framework. Within this context, the strengths and weaknesses of the sector as well as opportunities and threats that the sector has been exposed to are examined. In the light of the findings of the study, various strategies are developed for the Turkish contractors to sustain their competitive advantage in international markets.

Not: Bu yazı

- Yayın Kurulu'na 13.11.2013 günü ulaşmıştır.
- 30 Eylül 2014 gününe kadar tartışmaya açıktır.

* Boğaziçi Üniversitesi, İnşaat Mühendisliği Bölümü, İstanbul- beliz.ozorhon@boun.edu.tr

** Boğaziçi Üniversitesi, İnşaat Mühendisliği Bölümü, İstanbul - sevilay.demirkesen@boun.edu.tr

Keywords: International construction; competitiveness analysis; SWOT analysis; strategic planning.

1. GİRİŞ

İnşaat firmaları, iç pazardaki durgunluklar, yeni pazarlara açılım sonucu risklerin paylaştırılması, kaynakların daha rekabetçi bir ortamda kullanılması ve küresel pazarda fırsatların yakalanması gibi sebeplerden dolayı uluslararası birçok pazarda faaliyet göstermektedirler [1]. Uluslararası pazarlar inşaat firmaları için farklı avantajlar sağlamasına rağmen genel olarak oldukça riskli alanlardır. Uluslararası alanda yapılan projelerde, mühendislik ve inşaat firmalarının başarı sağlaması için ‘firmaya özgü faktörler’ ile ‘proje lokasyonuna özgü faktörler’ gibi etmenleri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir [2]. Küresel rekabetçilik, inşaat sektöründe her yıl meydana gelen değişimler ve firmaların mevcut koşullar doğrultusunda kendilerini yenilemeleri nedeniyle giderek artmaktadır. Sektörde başarıyı kalıcı hale getirebilmek için rekabet gücünün kaynaklarının doğru şekilde analiz edilmesi ve değişen pazar koşullarına uyum sağlanması oldukça önemlidir.

Engineering News Record (ENR) dergisi her yıl uluslararası alanda faaliyet gösteren en büyük 225 müteahhitlik firmasını açıklamaktadır. ENR dergisinin hazırladığı bu listede, firmaların yurtdışında gerçekleştirdikleri projelerin yıllık sözleşme gelirleri göz önünde bulundurularak sıralama yapılmaktadır. Uluslararası pazarda oldukça önemli bir etkiye sahip olan bu liste şirketler için bir başarı ölçütü olarak gösterilmektedir. 2012 yılında yayımlanan listeye göre uluslararası pazarda 55 firma ile faaliyet gösteren Çin birinci olurken, Türkiye 38 firma ile ikinci sırada yer almaktadır. Bu durum Türk firmaları için bir başarı ölçütü olarak kabul edilmesine rağmen yurtdışı pazar payı ancak % 4’te kalmıştır [3]. Bu oran uluslararası pazarda faaliyet gösteren Türk firmalarının sayısı dikkate alındığında oldukça düşüktür. Bu nedenle, Türk müteahhitlerin sayıca temsilinin yanında iş hacmine katkılarının da artırılması gerekmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, Türk müteahhitlerin uluslararası pazarlardaki rekabet gücünün kaynaklarının incelenmesi ve sürdürülebilir bir büyüme için yapılması gerekenlerin araştırılmasıdır. Bu kapsamda, Türk müteahhitlerinin son kırk yılda edindikleri uluslararası tecrübeler girdi koşulları, talep koşulları, firma stratejisi ve rekabet yapısı, ilgili ve destekleyici kuruluşlar, devletin rolü ve şans bileşenlerinden oluşan Elmas Modeli ile incelenmiştir. Bu bileşenler detaylı bir literatür araştırmasına dayandırılarak ve Türkiye Müteahhitler Birliği (TMB) üyesi 27 firma ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler ışığında analiz edilmiştir.

Türk müteahhitlerinin uluslararası pazarlar için SWOT analizi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) - GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler) yapılmıştır. Ayrıca, SWOT analizine dayanarak uluslararası projelerde rekabet gücünü sürdürebilmek için çeşitli stratejiler önerilmiştir. Bu çalışmadan elde edilen bulguların Türk müteahhitlik hizmetlerinin gelişmesine katkı sunacağı ve firmalara stratejik planlama aşamasında yardımcı olacağı düşünülmektedir.

2. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ULUSLARARASI REKABETÇİLİK

İnşaat firmalarının uluslararası projelerdeki başarıları üzerine daha önce birçok çalışma yürütülmüştür. Ofori [4] yaptığı bir çalışmada, bir firmanın arşivlerinin, kurumsal bilginin, iletişim yapılanmalarının, kaynaklarının ve risk yönetimi kabiliyetlerinin uluslararası pazarlardaki başarı göstergeleri olabileceğini belirtmiştir. Benzer bir çalışmada, Günhan ve Arditi [5] arşiv takibi, uzman deneyimi, proje yönetimi yetisi, uluslararası iletişim ağı, finansal güç, ekipman, malzeme ve iş gücü gibi unsurları inşaat sektöründe evrensel başarı anlamında en önemli faktörler olarak sıralamışlardır. Özorhon vd. [6] uluslararası rekabetçiliğin teklif verenler arasındaki rekabet yoğunluğu, ev sahibi ülkenin tutumu, firmanın benzer işlerdeki tecrübeleri ve iki ülke arasındaki kültürel yakınlıkla oldukça ilintili olduğunu belirlemişlerdir. Korkmaz ve Messner [7] rekabetçi konumlanmayı ve uluslararası pazardaki sürekliliği incelemiş ve inşaat firmalarının stratejilerini pazarın ihtiyaçlarına ve küresel eğilimlere göre şekillendirdiklerine dikkat çekmişlerdir.

Başka bir grup çalışmada ise sektör bazında rekabetçilik araştırılmıştır. Örneğin, Momaya ve Selby [8] Kanada, ABD ve Japonya gibi ülkelerin inşaat sektöründeki rekabetçilik düzeyini incelemişlerdir. Bu çalışmada rekabet gücü doğuran varlıkların ve süreçlerin önemine vurgu yaparak teknolojik ve yönetsel beceriler ile şirketler arasında uzun süreli iletişim ilişkileri ağının başarının temel bileşenleri olduğunu belirtmişlerdir. Flanagan vd. [9] İngiltere, İsveç ve Finlandiya’da inşaat sektöründe rekabetçilik üzerine benzer bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda edinilen bulgular, risk yönetimi becerilerinin, yenilikçi yapım teknolojilerinin, bilgi teknolojilerinin kullanımının ve değişime açıklığın rekabet avantajlarının kaynakları olduğunu ortaya çıkarmıştır. Öz [10] ise Türk inşaat firmalarının uluslararası pazarlardaki rekabet gücünün kaynaklarını araştırmıştır. Çalışma sonucunda rekabetçiliğin temelde iş gücü maliyetlerindeki avantajlar ile coğrafi ve kültürel yakınlığa bağlı olduğunu dikkat çekilmiştir. Ayrıca çalışmada hareketli bir iç pazarın varlığının uluslararası rekabetçiliği etkilediği vurgulanmıştır. Zhao vd. [11] Çinli müteahhitlerin evrensel pazarda sahip olduğu rekabet avantajının kaynaklarını düşük iş gücü maliyetleri; malzeme, makine ve ekipman; uzman deneyimi ve devletin güçlü katkısı olarak sıralarken, yetersiz tasarım faaliyetlerinin, kalifiye iş gücü eksikliğinin ve düşük üretkenliğin zayıf yönler oluşturduğunu belirtmiştir.

Türk müteahhitlik hizmetlerinin güncel durumunun araştırılması, bugüne dek rekabet avantajı yaratan faktörlerin belirlenmesi ve sektörün bir SWOT analizinin yapılması gelecekte yurtdışı pazarlardan daha çok pay alma yolunda bize ışık tutacaktır. Ayrıca, bu araştırma rekabetçilik analizlerini sistematik bir şekilde ele alıp küresel inşaat pazarının dinamiklerini ortaya çıkarmakta ve mevcut rekabetçi ortam şartlarına uyum sağlamak için çeşitli stratejiler geliştirilmesi adına öneriler sunmaktadır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma, Türk müteahhitlerinin son kırk yılda uluslararası pazarlardaki rekabetçiliğini Elmas Modeli dâhilinde analiz etmektedir. Elmas Modeli bir ülkenin bir sektördeki rekabetçiliğini analiz etmek için önerilmiştir [12]. Elmas Modeli, ulusal ve uluslararası rekabetçiliğin incelenmesinde çeşitli değişkenleri tek bir model altında toplaması yönüyle oldukça anlaşılır ve geniş kapsamlı bir modeldir [13, 14]. Flanagan vd. [9] bu modelin uluslararası rekabetçiliğin incelenmesinde oldukça faydalı bir araç olduğunu belirtmişlerdir.

Öz [10] ve Ofori [4] de Elmas Modelini geçmişte yaptıkları benzer çalışmalarda kullanmışlardır.

Elmas Modeli, toplamda altı faktörden oluşmaktadır ve bu faktörlerden ilk dördü temel değişkenler diğcr ikisi ise dış faktörlerdir. Birbirlerini etkileyen dört temel değişken girdi koşulları, talep koşulları, firma stratejisi ve rekabet yapısı ile ilgili ve destekleyici kuruluşlardır. Devletin rolü ve şans faktörü modeldeki dış faktörlerdir. Elmas Modeli'nin bileşenleri ayrıntılı bir biçimde aşağıda açıklanmaktadır:

- a) *Girdi Koşulları:* Girdi koşulları bir firmanın iş alanında kullandığı her bir üretim faktörünü içerir. Porter bu faktörleri insan kaynakları; fiziksel kaynaklar; enformasyon kaynakları; sermaye kaynakları ve alt yapı olmak üzere beş temel kategoriye ayırmıştır. İnşaat sektörü için incelenebilecek faktörler arasında coğrafi koşullar, verimlilik, teknolojik gelişim, eğitim seviyesi, standartlar, altyapı kaynakları ve meslek birlikleri bulunmaktadır.
- b) *Talep Koşulları:* Talep koşulları, nitelikli talep, ihracat ve yeni pazar olanakları olarak tanımlanabilmektedir. İnşaat alanında sorgulanabilecek faktörler inşaat pazarının büyüklüğü ve gelişimi, işverenlerin kalite ve hizmet beklentileri, sözleşmelerin uygulanışı gibi konuları içermektedir.
- c) *Firma stratejisi ve rekabet yapısı:* Strateji, firmaların uzun dönemli ve orta dönemli hedeflerine ulaşmak için geliştirdikleri pazar konumlarıdır. Bu başlık altında inşaat sektörüne yönelik olarak incelenebilecek faktörler arasında firmalar arası rekabet, güvenilirlik, verilen mütcaahhitlik hizmetlerinde uzmanlık, maliyetler ve sektöre giriş koşulları bulunmaktadır.
- d) *İlgili ve destekleyici kuruluşlar:* Bir ülkenin iç pazarında seçilen bir endüstriyi doğrudan ya da dolaylı yönden etkileyen işletmelerin önemini içermektedir. Bu kapsamda inşaat sektörüne yönelik olarak incelenebilecek faktörler firma sayısı, iş hacmi ve yardımcı sektörlerin durumu ile aynı sektörde hizmet veren firmalar arasındaki rekabet düzeyidir.
- e) *Devletin rolü:* Devletin rolü yukarıda bahsedilen dört faktörü dışarıdan etkileyen bir boyuttur. Bu nedenle, rekabet avantajını da dolaylı yoldan etkilemektedir. Bu kapsamda incelenen faktörler arasında inşaat sektöründe ülkeler tarafından sağlanan teşvikler, inşaat yatırımlarını destekleyen hükümet politikaları ve ülkeler arası anlaşmalar bulunmaktadır.
- f) *Şans faktörleri:* Şans faktörü de rekabet avantajını etkileyen bir diğcr dış faktördür. Fakat şans faktörleri kontrol edilemeyen ama yine de sektörü etkileyip rekabet ortamındaki göreceli pozisyonları değiştirebilen olaylar olarak görülmektedir (örneğin, savaşlar, doğal afetler, vb.). İnşaat sektörünü etkileyen yerel ve küresel ekonomik krizler, faaliyet gösterilen pazarlardaki politik ve ekonomik koşullar bu kapsamda incelenebilecek faktörlerdir.

Bu çalışmada Elmas Modeli dâhilinde Türk inşaat sektörünün SWOT analizlerini gerçekleştirilebilmek için gerekli olan bilgiler iki aşamalı olarak toplanmıştır. İlk aşamada kullanılan ikincil veri toplama yönteminde sektörle ilgili yazılı ve görsel kaynaklar (bilimsel makaleler, kamu kurum ve kuruluşlarının, meslek odalarının ve gazetelerin sektöre yönelik raporları, dernek kayıtları, internet kaynakları, firma katalogları, vb.)

incelenmiştir. Literatür taraması aşamasını takiben, ikinci aşama ise TMB üyeleri ile gerçekleştirilen mülakatlardan oluşan birincil veri toplama aşamasıdır. Birincil veri toplama yönteminde derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Derinlemesine mülakat yöntemi, inşaat sektöründe faaliyet gösteren ve uluslararası pazarlara açılmış orta-büyük ölçekte firmalara uygulanmıştır. Görüşmelerin TMB üyeleri ile gerçekleştirilmesinin en önemli nedeni TMB üyelerinin şimdiye kadar gerçekleştirilen Türkiye pazarındaki projelerin %70'ini ve yurtdışı projelerin %90'ını gerçekleştirmiş olmalarıdır [15]. Bu kapsamda 152 TMB üyesi firmaya davet mektubu gönderilmiştir. Firmalardan 27'si olumlu şekilde geri dönüş yapmıştır ve %18'lik bir yanıt oranı elde edilmiştir. Elmas Modeli bileşenlerine dayanarak bir mülakat formu hazırlanmıştır. Çizelge 1, mülakat içeriğini oluşturan soruları açıklamaktadır.

Çizelge 1. Elmas Modeli Bileşenleri

Girdi Koşulları	<ul style="list-style-type: none">• İnsan kaynakları, sermaye kaynakları ve alt yapı kaynakları açısından uluslararası pazarlarda firmaların avantajları veya dezavantajları (çalışanların eğitim seviyesi, istihdam problemleri, personel kayıp oranları, iletişim kalitesi vb.)• Geçmiş projelerin uluslararası rekabet gücüne katkısı• Uluslararası projelerdeki temel sorunlar ve karşılaşılan zorluklardan çıkarılan dersler
Talep Koşulları	<ul style="list-style-type: none">• Yurtiçinde gerçekleştirilen iş çeşidi ve miktarı• Yüklenici firmalar tarafından üstlenilen işin niteliği• Yurtiçi projelerdeki işverenlerin kalite ve hizmet beklentileri• Dış faktörlerin (küresel siyasi istikrarsızlıklar, doğal afetler, ekonomik koşullar vb.) iç pazardaki etkileri• Yurtdışı projelerde firmalar arası rekabet• Uluslararası projelerde firmaların risk alma tutumu
Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı	<ul style="list-style-type: none">• Uluslararası projelerde firma kültürünün ve kurumsal yapının etkisi• Ev sahibi ülkelerde işverenler ile kurulan yakın ilişkiler
İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar	<ul style="list-style-type: none">• İnşaat sektörünün rekabet gücünü artıran yardımcı sektörlerin durumu, sayısı ve hacmi• Tasarım hizmetlerinde tecrübe ve uzmanlık
Devletin Rolü	<ul style="list-style-type: none">• Devletin inşaat sektörüne olan desteği• Tedarik safhasında meydana gelen bürokratik problemler
Şans Faktörleri	<ul style="list-style-type: none">• Ev sahibi ülkelere coğrafi ve kültürel yakınlığın etkisi• Doğal afetlerin etkisi• Küresel krizin etkisi• Olası pazarlardaki inşaat yatırımları talebi

Türk Müteahhitlik Hizmetlerinin Uluslararası Rekabetçilik Analizi

Çizelge 2 firma profili ve katılımcı profilini göstermektedir. Katılımcılar büyük oranda yönetim kurulu üyeleri, iş geliştirme direktörleri ve üst düzey yöneticiler arasından seçilmiştir. Bu kapsamda, 27 firmada toplam 65 katılımcı ile görüşülmüştür. Bu katılımcılar sektörde en az 15 yıl tecrübesi bulunan ve çeşitli uluslararası projelerde yer almış kişilerdir. Katılımcı firmalar orta-büyük ölçekli kurumlar olup yıllık ortalama 987 milyon dolar gelire sahiptir ve inşaat sektöründe ortalama olarak 34 yıldır hizmet vermektedirler. Katılımcı firmaların ana uzmanlık alanları endüstriyel tesisler, alışveriş merkezleri, konut, enerji santralleri, vb. tesislerdir. Ayrıca görüşülen firmalardan 13'ü ENR'nin 2011 yılı "En Büyük Uluslararası 225 Müteahhitlik Firması" listesinde yer almaktadır. Bu firmalar listedeki 31 Türk firmasının %42'sini oluşturmaktadır ve katılımcı firmaların hemen hemen yarısına denk gelmektedir. Bu bağlamda, Türk müteahhitlerinin uluslararası projelerdeki deneyimlerini, yurtdışında aktif olarak faaliyet gösteren ve uluslararası pazarda başarı kazanan firmalar ile tartışmak mümkün olmuştur. TMB kayıtlarına göre, bu firmalar en az 5, en fazla 32 olmak üzere ortalama 9 farklı ülke pazarında faaliyet göstermektedir.

Çizelge 2. Firma ve Katılımcı Profili

Mülakat yapılan firmaların toplam sayısı	27
Ortalama firma yaşı	34
Ortalama firma cirosu	987 milyon dolar
Faaliyet gösterilen pazarlar	Uluslararası pazarlarda ortalama 9
Üstlenilen proje türleri	Endüstriyel tesisler, alışveriş merkezleri, iş merkezleri, konut, barajlar, rafineriler ve enerji santralleri
Katılımcı sayısı	65
Katılımcı pozisyonları	Yönetim Kurulu Başkanı (2), Koordinatör (10), Genel Müdür (8), İş Geliştirme Müdürü (13), Teknik Ofis Mühendisi (7), İnşaat Mühendisi (25)
Ortalama katılımcı yaşı	37

Her bir mülakat ortalama 1,5-2 saatte tamamlanmıştır. Mülakat sorularına verilen cevapların doğruluğunu ve tutarlılığını sağlamak amacı ile mülakatlar her bir firmada en az 2 veya 3 müdür/mühendis pozisyonundaki katılımcılar ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcı firmalar, firmaya ve projeye özgü çeşitli verileri paylaşmışlardır. Ayrıca cevaplar, sektör ve kamu kurumları raporları ile karşılaştırılmıştır. Araştırma ekibi tüm görüşmeleri kayıt altına almış ve firma dokümanları ile geçmiş raporları da analizlerinde kullanmıştır.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

İnşaat sektörü, gittikçe büyüyen yurtiçi ve yurtdışı projeler oranında Türk ekonomisinin büyümesine yüksek oranda katkı sağlamaktadır. Türk müteahhitlik hizmetleri son on yılda uluslararası alanda gösterdiği başarılar ile dikkatleri üzerine çekmiştir. Türk müteahhitleri 1972 yılından 2011 yılına kadar toplam 93 ülkede 206 milyar dolarlık 6442 adet proje

gerçekleştirmişlerdir [15]. Türk müteahhitlik hizmetlerinin uluslararası pazarlara açılması 1972'de Libya'nın Türk müteahhitlerine kapılarını açması ile gerçekleşmiştir. 1972-2011 arası dönemde Türk müteahhitlik hizmetleri daha çok Rusya Federasyonu, Libya, Türkmenistan ve Kazakistan olmak üzere dört bölgede hakim olmuştur. Bu bölgeleri takiben Orta Doğu da Türk müteahhitlerin büyük projeler üstlendikleri bir başka pazar olmuştur.

Literatür taraması ve mülakat sonuçlarına dayanarak Elmas Modelinin bileşenleri aşağıda açıklanmıştır.

- a) *Girdi Koşulları*: Düşük maliyet avantajı, 1972-2011 yılları arasında Türk inşaat sektörünün güçlü yönlerinden biri olmuştur. Bu dönemde, Türk müteahhitleri rekabetçi teklif fiyatları nedeni ile yurtdışında çok sayıda proje üstlenmişlerdir. Bu durumun en önemli nedeni rekabetçi firmalara oranla sahip olunan düşük istihdam bedelleridir. Thomas [16], özellikle gelişmekte olan ülkelerde yüklenici seçiminde düşük iş gücü maliyetlerinin önemli bir parametre olduğunu vurgulamaktadır. Zhao vd. [11] Çinli müteahhitlerin uluslararası pazarda yayılmalarının nedenini geliştirmekte olan ülkelerdeki düşük iş gücü maliyetleri olarak açıklamışlardır. İnşaat işçilerinin yüksek verimliliği de yine bu dönemdeki güçlü yönlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca mühendislerin eğitim seviyesinin de oldukça yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Yine bu dönemde yöneticiler ve işçiler arasındaki iletişim kolaylığının projelerin ilerleme sürecine katkıda bulunduğu gözlemlenmektedir. Günhan ve Arditi [5] de proje yöneticilerinin kabiliyetlerinin uluslararası projelerin başarısında önemli bir etmen olduğunu belirtmektedir.

Uluslararası başarıya katkı sağlayan pozitif etmenlerin yanında gerçekleştirilen projeler süresince çözülmesi gereken çeşitli sorunlar da ortaya çıkmaktadır. Bu dönemde, Türk inşaat sektörünün zayıf yönlerinden biri yurtdışı pazarlardaki tecrübe eksikliği olmuştur. Uluslararası pazarlara açılımın ilk yıllarındaki deneyim yetersizliği, Türk müteahhitlerinin mobilizasyon, gümrük, vize ve teminat mektupları konusunda sorun yaşamasına neden olmuştur. Yüksek üretkenlik ve iyi iletişim becerilerine rağmen bazı çalışanlar uyum sorunu yaşamış ve yabancı dil problemi ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu durum Türk yönetici ve işçilerin yurtdışı projelerine istihdamını zorlaştırmış ve bazı projelerde yabancı işçi istihdamı gündeme gelmiştir. Tüm bu sorunlar sektörün rekabetçiliğini olumsuz yönde etkileyen zayıf yönler olarak belirlenmiştir. En önemli dezavantajların başında ev sahibi ülke koşullarının tam olarak bilinmemesi gelmektedir [17]. Benzer bir çalışmada, Chan ve Tse [18] uluslararası projelerdeki anlaşmazlıkların kültürel farklılıklardan kaynaklandığını belirtmiştir.

- b) *Talep Koşulları*: Türk inşaat sektöründe 1970'lerde bir durgunluk dönemi yaşanmıştır. İnşaat sektörü ekonomik sorunlardan ve bu dönemde gerçekleşen askeri darbeden olumsuz yönde etkilenmiştir. Bu nedenle, iç pazarda büyük projeler gerçekleştirilememiş ve bunun bir sonucu olarak Türk müteahhitleri iş alanlarını yabancı pazarlarda genişletmeye karar vermişlerdir. Fakat uluslararası projelerin büyük çoğunluğunun gerçekleştiği Libya pazarında da 1980'lerde ciddi sorunlar ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu nedenle 1980'lerde iç pazardaki projeler Türk müteahhitleri için daha cazip hale gelmiş ve bu dönemde büyük altyapı yatırımları gerçekleştirilmiştir.

Uluslararası projelerde yabancı yatırımcılar ile kurulan ortak girişimler ve işbirlikleri sayesinde 1980'lerde ortakların teknik ve yönetsel kabiliyetlerinden öğrenme ve bilgi paylaşımı gerçekleşmiş ve bu durum iç pazardaki alt yapı projelerinde Türk müteahhitleri için oldukça faydalı olmuştur. Ortaklardan edinilen tecrübeler, müteahhitleri uluslararası projelere teklif verme konusunda cesaretlendirmiş ve Türk müteahhitlerin rekabetçilik gücüne katkı sağlamıştır. Türk inşaat sektörü 2000'li yıllarda tamamlanan yüksek bütçeli ve prestijli projeler sayesinde büyük tecrübe edinmiştir. Yapım yöntemlerindeki sorunlar, projelerdeki uygulama hataları ve bu sorunlara çözüm yöntemleri bu dönemde çıkarılan dersler olmuştur. Uluslararası pazarlardan iç pazara olan 'ters bilgi akışı' Türk müteahhitlerinin yönetsel, teknolojik ve çok uluslu iletişim becerilerinin gelişmesine olanak sağlamıştır [19]. Ayrıca iç pazardaki iş kalitesi de artmıştır. Bu dönemde iç pazarda bazı değişikliklere neden olacak çeşitli olumsuz durumlar da meydana gelmiştir. Örneğin, 1999 yılındaki İzmit depremi Türk müteahhitlerine karşı güven kaybına neden olmuştur. Ayrıca, 2001 yılında patlak veren ekonomik kriz sonucu müteahhitler yurtdışı projeleri üstlenmede tereddüt etmişlerdir. Bu durumun bir sonucu olarak müteahhitler iç pazarda kaliteyi artırmak adına gerekli motivasyona sahip olmuşlardır [10]. Sonuç olarak, 2000'li yılların başları Türk inşaat sektörü için zorlu bir dönem olarak nitelendirilmektedir.

- c) *Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı:* Türk müteahhitleri 1990'lı yıllarda edindikleri tecrübeler sonrası uluslararası projelerde birbirleri ile rekabet etmeye başlamışlardır. Bu şekilde yalnızca iç pazarda değil uluslararası pazarda da rakip olmuşlar ve bu durum Türkiye'nin rekabet gücünü artırmıştır. Faaliyet gösterilen pazarlar incelendiğinde birçok pazarın yüksek risk içeren ülkeler olduğu görülmektedir. Fakat bu pazar koşullarına aşına olunmaması ve risk düzeyleri, bu pazarlara girilmesine engel olmamıştır hatta risk alma yetisi birçok durumda olumlu sonuçlanmış fakat bazı pazarlarda meydana gelen beklenmedik durumlar çeşitli sorunlara yol açmıştır. Örneğin, Türk müteahhitleri hisselerinin birçoğunu Libya pazarında kaybetmişlerdir zira bu bölgede ortaya çıkabilecek siyasi riskleri göz ardı etmişlerdir. Türk müteahhitlerin yüksek riske rağmen Libya'da çok sayıda işe girmesi firmaların nakit akışında ciddi sorunlar doğurmuştur. Risk yönetimi uygulamalarındaki eksiklikler, uluslararası standartlar konusundaki tecrübe eksiklikleri ve ortak girişimler ve işbirlikleri oluşturma konusundaki yetersizlikler başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Mülakatlar sırasında bir katılımcı bu konuda '...Türk müteahhitlerin risk yönetimi konusunda eksiklikleri olduğunu düşünüyorum. Bu nedenle Amerikalı ve Avrupalı firmalara göre risk alma konusunda daha bilinçsiz davranıyorlar. Sonuç olarak, Türk müteahhitler ya çok başarılı projelere imza atıyorlar ya da projeler firmanın tamamen iflasına yol açıyor' demiştir.

Türk müteahhitler uluslararası projelerde işverenleri ile güçlü ilişkiler kurmuşlardır. Bu durum gelecekteki projeler için olumlu referans olarak ortaya çıkmıştır. Bu konuda mülakat yapılan katılımcılardan biri '....ev sahibi ülkede bir ofis şubesi açmanın yerel standartlara uyum sağlama, müşterilerle yakın ilişkiler kurma ve o bölgede rekabetçiliği artırma gibi çeşitli avantajları vardır' demiştir. Bir başka katılımcı ise '....firma stratejisi, ev sahibi ülkeden olumlu geri bildirim alma konusunda oldukça önemli bir yer tutmaktadır ve bu durum müteahhitlere

kaynaklarını daha iyi kullanma ve yerel standartlar ile yasal konuların tercüme edilmesinde zaman tasarrufu sağlamaktadır' demiştir.

Benzer bir çalışmada, Zhao vd. [20] destekleyici firma yapısının kaynaklara ve yerel standartlara kolay erişim ve işveren ile iyi ilişkiler kurulması gibi çeşitli avantajları beraberinde getireceğini belirtmişlerdir. Dikkat edilmesi gereken bir başka konu ise yeni pazarlara ve ortaklara uyum sağlanmasıdır. Özellikle pazar koşullarının değişken olduğu durumlarda bu durum oldukça büyük önem taşımaktadır.

- d) *İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar:* İnşaat sektöründe rekabet gücünü olumlu ve olumsuz yönde etkileyen birçok alt sektör mevcuttur. Türkiye, oldukça güçlü bir yapı malzemeleri sektörü ile yüksek miktarda çimento ve çelik üretimi kapasitesine sahiptir. Müteahhitlik hizmetlerinin uluslararası arenaya açılışının son kırk yılında bu sektörlerin başarısı inşaat sektörüne olumlu yönde katkıda bulunmuştur. Güçlü bir yapı malzemeleri sektörünün aksine, mühendislik tasarımı ve proje yönetim hizmetleri yeteri kadar gelişmemiştir. Uluslararası projelerin karmaşıklığı söz konusu olduğunda Türk firmaları projelerin tamamlanması için tüm hizmetleri bir arada sunmakta yetersiz kalmışlardır. Türk firmaları, düşük maliyetli inşaat hizmetleri sunarak rekabet avantajı yaratmış fakat tasarım hizmetlerindeki yetersizlikler nedeniyle büyük ölçekli projelerin bütün aşamalarında yer alamamışlardır. Bu kapsamda, tasarım hizmetleri sağlayan yabancı firmalar projeler üzerinde daha fazla kontrol yetkisine sahiptir. Bu tür firmalar aynı zamanda bahsi geçen projeler için proje yönetim hizmeti de sunmaktadır. Bu kapsamda, firmalar şartnamelerini hazırlayıp projelerde kendi standartlarını kabullendirme yoluna gitmekte fakat Türk firmaları birçok durumda bu şartnamelerdeki kurallara uymayan Türk yapı malzemelerini kullanamamaktadırlar. Bu durum müteahhitler için büyük sorun teşkil etmektedir. Türkiye'nin karmaşık ve büyük ölçekli projelerin üstlenilmesine olanak tanıyacak ve rekabet gücü yüksek hiçbir 'Engineering Procurement Construction (EPC) – Mühendislik-Tedarik-Yapım' firması bulunmamaktadır.
- e) *Devletin rolü:* Siyasi istikrar, ekonomik şartlar, devlet destek politikaları ve yabancı ülkelerle ikili ortaklıkların inşaat sektörünün başarısı üzerinde kayda değer ölçüde etkisi vardır. Orr ve Kennedy [21] çalışmalarında, proje sponsorlarının ev sahibi ülkenin dinamiklerini ve siyasi durumunu anlamak adına kamu kurumları ile yakın ilişkiler kurmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bu nedenle, devlet desteği yabancı yatırımlarda oldukça önemli bir yere sahiptir. Türk hükümetinin özellikle de ev sahibi ülkelerle ikili anlaşmalar imzalayarak müteahhitleri desteklediği görülmektedir. Fakat 1970'lerde, müteahhitler uluslararası projelerde Türk işçi istihdamında çeşitli zorluklarla karşılaşmışlardır. Ayrıca, bu yıllarda meydana gelen askeri darbe inşaat sektörünü olumsuz yönde etkilemiş ve iş hacmini düşürmüştür. Devlet desteği, Sovyet Rusya ile yapılan ticaret anlaşması ile 1980'lerde iyice belirginleşmiştir. Bu anlaşma, müteahhitlerin Rusya'daki rekabetçiliğini güçlendirmesine yardımcı olmuştur. Hükümet desteği 1990'lara kadar süreklilik göstermesine rağmen teminat mektubu ve istihdam sırasındaki bürokratik sorunlar devam etmiştir. Hükümet inşaat sektörünü desteklemekteki aktif rolünü yabancı pazarlarda iş yapmak isteyen firmalara bazı ekstra finansal destekler sağlayarak günümüzde de sürdürmektedir. Han vd. [22] de gelişmiş ülkelerin yerel inşaat firmalarının hükümet politikaları ile

desteklenmesi gerektiğini ve çeşitli eğitimler verilerek müteahhitlerin deniz aşırı projelerde rekabet avantajından faydalanmalarını ön görmektedir.

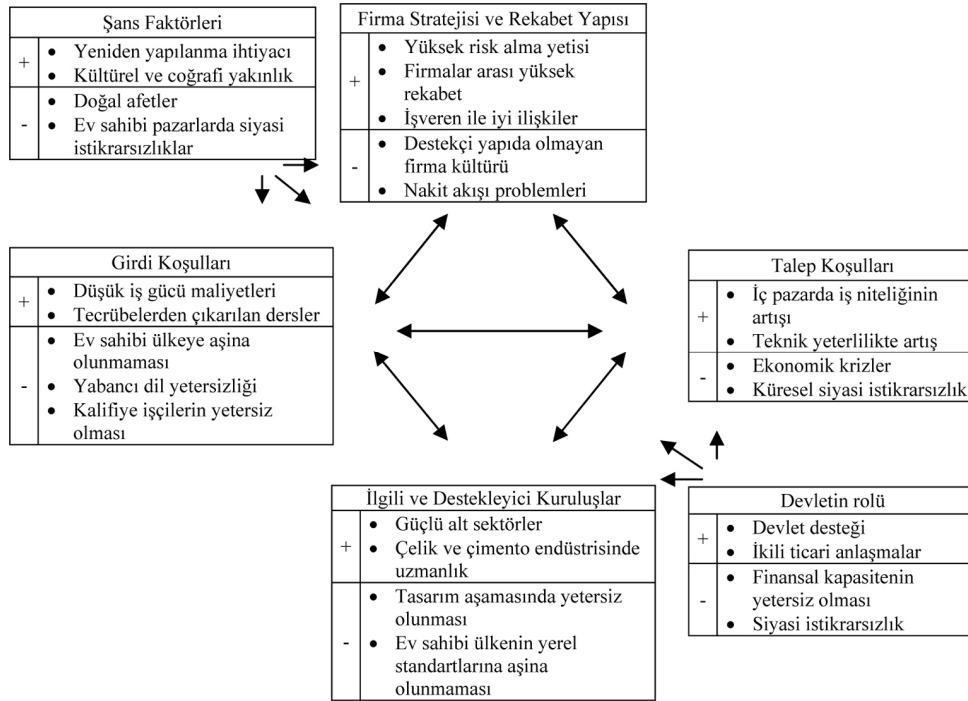
- f) *Şans:* Şans olayları inşaat sektörünü hem olumlu hem de olumsuz yönde etkilemektedir. 1972-2011 yılları arasında, rekabet avantajının en önemli kaynakları coğrafi, dini ve ev sahibi ülkelere kültürel yakınlık olmuştur. Daha önceki çalışmalarda ev sahibi ülkeye olan aşinalığın uluslararası inşaat sektöründe en önemli etmenlerden biri olduğu belirtilmiştir [23]. Fakat bu avantaj tek başına yeterli olmamaktadır. Bu bağlamda, firma yöneticilerinden biri ‘...coğrafi, kültürel ve dini yakınlık bize işverenle daha yakın ilişkiler kurmamızı sağlamıştır. Fakat bu yakınlık işveren ile kurulan ilişkilerde yalnızca iyi bir başlangıç yapmamıza olanak tanır. Oysa inşaat sektöründe deneyim ve tecrübe sahibi olunmadığı ve düzgün stratejiler uygulanmadığı durumlarda başarılı olmak imkânsızdır’ demiştir. Kültürel ve tarihi yakınlık yüklenicilerin belirlenmesi döneminde önemli bir rol oynamasına rağmen, projelerin uzun dönem başarısı firmaların yönetsel organizasyonlarına ve yapılanmalarına bağlıdır.

Uluslararası arenada projeler gerçekleştirilmeye başlanmasının ilk yıllarında Libya pazarının 1972’de Türk müteahhitlere açılması Türk inşaat sektörü için önemli bir adım olmuştur. Orta Doğu ülkelerinde kazanılan rekabet avantajı bu ülkelerle olan kültürel yakınlıktan kaynaklanmıştır. Akaryakıt fiyatlarındaki artış sonrası yabancı pazarlardaki döviz fazlası inşaat yatırımlarına olan ilgiyi artırmış ve bu durum sektöre büyük bir fırsat olarak yansımıştır. Bu durumdan yararlanmak isteyen Türk müteahhitleri de inşaat yatırımlarına duyulan ihtiyacın fazla olduğu komşu ülkelerde projeler gerçekleştirme konusunda istekli davranmışlardır. 1980’lerde meydana gelen İran-İrak savaşı sonrası yeniden yapılanma aktiviteleri nedeni ile inşaat sektörü olumlu yönde etkilenmiştir. Bu durumda Irak’ta gerçekleşen iş hacmi büyük oranda artış göstermiştir. Fakat bu ülkelerdeki depremler ve siyasi istikrarsızlıklar tehditler olarak ortaya çıkmış ve ilerleyen yıllarda iş hacmi küçülme seyri göstermiştir.

1990’ların sonundan başlayarak iç pazarda bazı kırılma noktaları meydana gelmiştir. 1999 yılındaki İzmit depremi bu kırılma noktalarından en önemlisi olarak nitelendirilmektedir, zira deprem binlerce ölüme yol açmış ve sayısız binanın yıkılmasına neden olmuştur. Deprem nedeniyle meydana gelen maddi ve manevi zarar bir yana, inşaat sektörünün imajı iç pazarda oldukça zedelenmiştir. Bu konuda mülakata katılan firma yöneticilerinden biri ‘...doğal afetler, insanlara ve yaşam koşullarına olan olumsuz etkilerinden dolayı oldukça tehlikelidirler. Fakat doğal afetlerin olma riski göz ardı edilmemelidir. Doğal bir afet yeniden yapılanma sürecini beraberinde getirirse de verdiği zararlar çok ciddi olmaktadır ve bu nedenle sektörde bir fırsat olarak görülmemelidir’ demiştir. Ayrıca, 2001 yılında meydana gelen ekonomik kriz de inşaat sektörüne zarar vermiştir. Kriz nedeni ile birçok iç yatırım iptal olmuş ve inşaat sektörü büyük bir durgunluk yaşamıştır. Türk müteahhitler 2000’li yıllardan sonra Orta Doğu ve Kuzey Afrika’da birçok proje üstlenmişlerdir. Bu ülkelerle mevcut olan coğrafi yakınlık nedeni ile çeşitli lojistik avantajlar ortaya çıkmıştır.

2011 yılında gerçekleşen bir başka büyük olay Libya’da meydana gelen sivil ayaklanma olmuştur. Bu ayaklanma çeşitli nedenlerle oldukça büyük etkiler doğurmuştur. Öncelikle Libya pazarı isyan nedeniyle Türk müteahhitler için güvenli

olmaktan çıkmış ve tüm firmalar Libya pazarını terk etmek durumunda kalmışlardır. Libya'daki projelerin büyük çoğunluğunun dev yatırımlar olması nedeniyle Türk müteahhitleri yüksek oranlarda iş hacmi kaybı ve finansal kayıplarla karşı karşıya kalmışlardır. Fakat müteahhitler bu durumdan özellikle risk yönetimi konusunda çeşitli dersler çıkarmışlardır. Libya, siyasi risklerin en yüksek olduğu pazarlardan biri olmasına rağmen Türk müteahhitleri bu riskleri ön görmekte yetersiz kaldıkları için iş gücünü ve inşaat alanı güvenliğini sağlamakta yetersiz kalmış ve sonuç itibarıyla yüksek miktarda zaman ve para kaybına uğramışlardır. Şekil 1 Elmas Modelinin bileşenleri ile uluslararası rekabetçiliğe etki eden olumlu ve olumsuz faktörleri göstermektedir.



Şekil 1. Elmas Modeli Bileşenleri

Çizelge 3 Türk inşaat sektörünün 1972-2011 yılları arasındaki uluslararası tecrübelerine dayanarak oluşturulan SWOT matrisini göstermektedir. Bu dönemde ortaya çıkan güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler Elmas Modelinin bileşenleri ile uygun olacak şekilde maddeler halinde aşağıda sıralanmıştır.

Çizelge 3. 1972-2011 yılları arasında yurtdışı müteahhlik hizmetlerinin SWOT analizi

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none">• Düşük maliyetler• İşçilerin yüksek üretkenliği• Türk çalışanlar arasında iletişim kolaylığı• Sektörde tecrübeye dayalı öğrenme süreci• İşveren ile iyi ilişkiler ve yüksek müşteri memnuniyeti• Bazı pazarlarda risk alma yetisi• Çelik ve çimento sektörü gibi güçlü alt sektörlerin varlığı	<ul style="list-style-type: none">• Yüksek-riskli pazarlarda risk yönetimi eksiklikleri• Çalışanlar arasında yüksek iş kaybı oranları• İşçilerin yabancı dil eksikliği• Ortaklıkların seyrek olması• Destekleyici kurumsal yapının ve kültürün eksikliği• Tasarım aşamasında yetersiz• Kalifiye işçilerin yetersiz olması
Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none">• Devletin yurtiçi ve yurtdışı projelere olan desteği• Ev sahibi ülke ile yapılan ikili ticaret anlaşmaları• Ev sahibi ülkelere coğrafi ve kültürel yakınlık• Komşu ülkelerde inşaat yatırımlarına duyulan ihtiyaç	<ul style="list-style-type: none">• Proje finansmanında karşılaşılan zorluklar• Depremler, doğal afetler ve savaşlar• Kilit pazarlarda siyasi istikrarsızlık• Türk yapı malzemelerinin uluslararası standartlar ile uygunluk göstermemesi

5. SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME İÇİN STRATEJİLER

Uluslararası pazarlarda büyümeyi sürdürülebilir kılmak adına müteahhitler için güçlü yönler ve zayıf yönlerin yanında fırsatlar ve tehditler de detaylı incelenmeli ve uygun stratejiler geliştirilmelidir. Flanagan vd. [24] rekabetçiliği ölçmenin asıl amaç değil rekabetçiliği geliştirmenin ve uzun dönem performansı artırmanın temel olduğunu belirtmiştir. Araştırma bulgularına göre, Türk müteahhitlerinin özellikle kültürel ve coğrafi yakınlık içerisinde oldukları pazarlarda çok sayıda proje üstlendikleri görülmüştür. Düşük maliyetler, üretkenlik ve işveren ile yakın ilişkiler Türk müteahhitlerinin güçlü yönleri olarak belirlenirken, tasarım faaliyetlerindeki yetersizlik, firmaların yeterince destekleyici firma kültürüne sahip olmaması ve istihdam problemleri ise temel zayıf yönler olarak tespit edilmiştir.

Yurtdışında faaliyet gösteren çok sayıdaki firmaya rağmen, Türk müteahhitlerinin iş hacmi aynı oranda yüksek değildir ve bu nedenle Türkiye'nin küresel inşaat pazarındaki payı oldukça sınırlıdır ve geliştirilmelidir. Bugüne dek uluslararası rekabetçiliği artırmak için çeşitli girişimlerde bulunulmuştur. Temel amaç ise proje hacmini artırmak olmuştur. Önümüzdeki on yılda, inşaat hizmetleri kapsamında 100 milyar dolarlık ihracat yapılması ve %4 olan küresel iş hacmi oranının %10'a çıkarılması beklenmektedir [25]. TMB

tarafından yayınlanan “Türk İnşaat Sektörü–2023 Vizyonu” isimli raporda da inşaat firmalarının ARGE hizmetlerine daha fazla yatırım yapma, EPC yüklenicilerin ortaya çıkması ve uluslararası pazarlardaki firma sayısının artırılması gerekliliği belirtilmektedir [26].

Elmas modeli bileşenlerinin tartışılması dışında mülakat katılımcılarına rekabetçiliğin geliştirilmesi ve yeni pazarlara girilmesi konusundaki fikirleri de sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri cevaplar ve bu alanda yayınlanan diğer çalışmalar doğrultusunda, teknoloji ve inovasyon, iş birlikleri, firma yapısı, tasarım hizmetleri, hükümet desteği, risk yönetimi ve insan kaynakları olmak üzere yedi adet alan tanımlanmıştır.

- *Teknoloji ve inovasyon:* Teknolojinin yaygın kullanımı ve inovasyon uygulamaları rekabetçiliğin önemli kaynakları olarak nitelendirilmektedir. İnovasyon, ulusal ekonomik büyümeye, rekabetçiliğe ve yüksek yaşam standartlarına etki eden önemli bir etmendir [27]. Karmaşık projelerin etkin yönetimi, özel uzmanlık ile yeni ürünlerin ve süreçlerin uygulanmasını gerektirmektedir. Örneğin, enerji açısından verimli tasarım ve yapı inşaatı, inşaat sektörünün son zamanlarda karşı karşıya kaldığı bir sorun olmaktadır. Yapım ihtiyaçları doğrultusunda artan sera etkisi emisyonları düşük karbon teknolojileri ile azaltılmalıdır. Bu tür çözümler yapı malzemelerinde, ekipman ve yapım süreçlerindeki inovasyonlar sayesinde gerçekleştirilmektedir. Günümüzde, Kuzey Afrika ve Orta Doğu’daki sorunlardan ötürü Türk firmaları yeni pazar arayışındadır. Bu nedenle düşük maliyet stratejisi artık uygulanmamaktadır ve bunun bir sonucu olarak son teknolojik ilerlemeler dikkatle takip edilmekte ve tasarım faaliyetleri rekabet üstünlüğü oluşturacak şekilde geliştirilmektedir. Bu nedenle, inşaat firmaları teknoloji ve inovasyon yönetimini yapım işlerinin bir parçası olarak ele almalı ve ARGE faaliyetlerine daha fazla yatırım yapmalıdırlar. Bunun yanında, sektörün parçalı yapısı bilgi paylaşımı ve inovasyonu gerektirmektedir [28]. Fakat inovasyon basit bir uygulama değildir ve inovasyonun faydaları ancak uzun vadede anlaşılabilir. Bu nedenle, firmalar yaratıcılığa açık bir ortam oluşturmalı, çalışanları desteklemeli, iş ortaklarından ve hatta rakiplerinin bilgi ve tecrübelerinden faydalanmalıdır.
- *Ortaklıklar:* Firmalar uluslararası pazarda rekabetçi duruma gelebilmek için en iyi fiyatı teklif etmelidirler. En iyi teklifi sunabilme yalnızca güçlü bir teknik ve yönetsel becerinin varlığında gerçekleştirilebilir. Bir firmanın tek başına bir projeyi üstlenmede yetersiz olduğu durumlarda, iş ortaklıklarının kurulması farklı firmaların güçlü yönlerinin bir araya gelmesinin en etkili yöntemlerinden biridir. Pazarda sürekli bir genişleme için uluslararası işbirlikleri izlenebilir bir strateji olarak ön plana çıkmaktadır. Birgönül vd. [19] uluslararası projelerde ortaklıkların ve işbirliklerinin riskleri azaltma ve rekabet avantajı kazanmada etkin yöntemler olduğunu belirtmiştir. Küçük ölçekli firmalar çoğunlukla alt yüklenici olarak müteahhitlik hizmetleri vermekte ve bu şekilde tecrübe kazanmaktadırlar. Fakat ana yüklenici olmak oldukça güçlü bir referans gerektirmektedir. Tecrübe ve uzmanlık eksikliği durumlarında firmalar yurtdışında iş fırsatları yakalamak için ortak girişimler oluşturmalıdır. Bu tür iş ortaklıkları ev sahibi ülkenin standartlarına aşına ve ülke şartlarına uygun kaynak ve becerileri barındıran yerel firmalarla kurulabilmektedir. Bu tür teknoloji yoğun projelerde tecrübesi olan yerel firmalar ile kurulan ortaklıklar teknoloji transferi ve öğrenme açısından da etkin bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Mathews [29]

rekabet avantajının küresel entegrasyon ile kazanıldığını ve ortak girişimler ile iş ortaklıkları sayesinde pekiştirildiğini belirtmiştir.

- *Firma yapısı:* Kurumsal bir yapı ve destekleyici firma kültürü inşaat sektöründe başarının temel bileşenleridir. Uluslararası pazarda faaliyet gösteren firmalar, proje tarafları, bireyler ve gruplar arasında bilgi akışını desteklemelidirler [30]. Birgönül vd. [19] kurumsal öğrenmenin uluslararası başarıdaki önemine değinmişlerdir. Etkin öğrenmenin bir sonucu olarak firmalar dinamik beceriler geliştirebilir ve rekabet avantajını artırabilirler. Uluslararası pazarlarda büyümeyi sürdürmek için uygulanacak bir başka strateji, daha yenilikçi bir yaklaşım benimsemektir. Türk inşaat sektörünün en önemli zayıf yönlerinden biri faaliyet gösteren firmalarının büyük çoğunluğunun aile şirketleri olmasıdır. Bu firmalar uzun vadede strateji belirleyen firmalar olmaktan çok kısa döneme odaklı firmalardır ve yenilikçi yaklaşımlar benimseme eğiliminde değildirler. Bu nedenle, firmaların kurumsal yapılanmalarını yeniden gözden geçirmeleri ve yenilikçi bir kültürü besleyecek olumlu bir ortam oluşturmaları gerekmektedir.
- *Tasarım hizmetleri:* ENR listelerine göre, Türkiye birçok firma ile listede yer almasına rağmen iş hacminin listede yüksek sayıda firma ile yer alan diğer ülkelere oranla oldukça düşük olduğu görülmektedir. Bu durumun ana nedenlerinden biri büyük ölçekli projelerde yer almamaktadır. Mülakat katılımcıları bu durumun tasarım hizmetlerindeki uzmanlık eksikliğinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Tasarım faaliyetlerini geliştirmek için Türk müteahhitlerin büyük ölçekli ve teknoloji yoğun projelere dâhil olmaları gerekmektedir. EPC projelerde bulunulması da müteahhitlerin gerekli tecrübeyi edinmesi açısından büyük önem taşımaktadır.
- *Devlet desteği:* Türk müteahhitler devlet desteği sayesinde ev sahibi ülkelerle kurulan yakın ilişkilerden büyük oranda faydalanmışlardır. Fakat faaliyet gösterilen bu ev sahibi ülkelerde son yıllarda siyasi istikrarsızlıklar görülmektedir. Bu nedenle, değişimlerin ve bu pazarlarda ortaya çıkan sorunların üstesinden gelebilmek adına desteklerin sürekliliği oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Olası pazarlarda kurulacak iyi ilişkiler Türk hükümeti tarafından izlenecek bir strateji olmalıdır. Hükümet yetkilileri, hâlihazırda ve yeni oluşacak inşaat pazarlarındaki işbirliğini artırma amacı ile çeşitli ülkelere ziyaretler düzenlemekte ve ikili anlaşmalar imzalamaktadır. Yetkililer ayrıca yüksek bütçeli projelerdeki teminat mektubu sorunları ve finansal konulardaki problemleri çözmek için de büyük çaba sarf etmektedir [31]. Kültürel ve ticari anlaşmalar ülkeler arasındaki siyasi ve ticari ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. İkili anlaşmaların imzalanması bürokratik sorunların azaltılmasına, iletişimin kolaylaştırılması ve ev sahibi pazarlarda koordinasyon kurulmasına yardımcı olmaktadır. Bunun yanı sıra proje finansmanı da önem arz eden bir başka konudur. Proje sayısının artırılmasında hem devlet hem de yapı sektörü çalışanları kredi sağlayan kimse veya kurumlar bulma konusunda çaba göstermelidirler.
- *Risk yönetimi:* Şans faktörleri Türk müteahhitlerin uluslararası pazarlardaki rekabetçiliğini büyük ölçüde etkilemiştir. Şans faktörleri çoğu zaman Türk müteahhitler açısından olumlu sonuçlar doğursa da bazı durumlarda iç ve dış pazarda yıkıcı etkilere neden olmuştur. Han ve Diekman'ın [32] da belirttiği gibi uluslararası projeler siyasi, ekonomik ve kültürel riskler barındırmaktadır. Bu nedenle, bu tür

projeler dikkatle yönetilmelidir. Türk müteahhitler yüksek risk alma yetisine sahiptirler; yüksek riskli pazarlarda faaliyet göstermişler fakat mevcut riskleri göz ardı etmişlerdir. Örneğin, Libya’da bir risk kontrol stratejisi geliştirememişlerdir. 2011 yılında baş gösteren sivil ayaklanma sonucu Türk müteahhitlerinin böyle bir zorlayıcı sebebe hazırlıksız olduğu ve büyük miktarda finansal kayba uğradıkları görülmüştür. Bu tür olumsuzluklara meydan vermemek adına risklerin başarılı bir şekilde yönetilmesi, belirlenmesi ve incelenmesi gerekmektedir ve bu tür pazarlarda faaliyete geçmeden önce risk kontrol stratejileri geliştirilmelidir.

- *İnsan kaynakları:* İnsan kaynakları projelerin başarısı açısından kritik önem taşımaktadır. İç pazarda ve uluslararası pazarlarda Türk işçilerin istihdamı sorun arz etmesi nedeni ile kalifiye işçilerin sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. Müteahhitler çoğunlukla ucuz iş gücünü tercih etmektedir, fakat kompleks projelerde kalifiye olmayan işçiler sorun teşkil etmektedirler. Bu nedenle, iş gücü kalitesini artırmak amacıyla eğitim programı uygulanmalıdır. Mühendislik alanında danışmanlık yapabilmek ve çeşitli mesleki hizmetleri sunabilmek için ‘yetkin mühendislik’ lisansı alınması zorunludur. ABD’de National Council of Examiners for Engineering and Surveying (NCEES) mühendislik mesleğini icra edebilmek adına lisans sağlamaktadır. Türkiye İnşaat Mühendisleri Odası (İMO) da 2004 yılında inşaat mühendislerinin ‘yetkin mühendis’ olarak adlandırılabilmesi için bir memorandum yayınlamış ve 1 Temmuz 2005 yılında yetkin mühendislik yönetmeliği yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmeliğin temel amacı mühendislere yetkin mühendis lisansı verilerek yetkin olmayan ve tecrübesiz mühendislerin inşaat projelerindeki sorumluluk haklarını engellemektedir. Bu kapsamda, mühendislerin yetkin mühendis ünvanı alabilmeleri için ‘Mühendisliğin Temelleri-Fundamentals of Engineering’ adıyla bir sınava tabi tutulmaları kararı alınmıştır. Bu sınav, birinci aşamada yazılı (Fundamentals of Engineering - FE) ve ikinci aşamada ise sözlü (Principles and Practice Engineering - PE) olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Yazılı sınavlar sonucunda elde edilen puanlar kurul tarafından değerlendirilerek yeterli bulunan adaylar sözlü sınava çağrılmaktadır [33]. Ülkemizde yetkin mühendislik sınavının birinci aşaması (FE) ilk kez 2012’de, ikinci aşaması (PE) ise ilk kez 2013’te İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ) bünyesinde uygulanmıştır.

6. SONUÇLAR

Bu çalışmanın amacı Türk müteahhitlik hizmetlerinin uluslararası pazardaki rekabetçiliğini analiz etmektir. Bu kapsamda, rekabet avantajını belirleyen faktörleri belirlemek ve SWOT analizini gerçekleştirebilmek için Elmas Modeli bileşenlerinden faydalanılmıştır. Araştırma, son kırk yılda deniz aşırı ülkelerde faaliyet gösteren Türk müteahhitlerin deneyimlerine dayanarak hazırlanmıştır. Araştırma bulgularına göre, inşaat sektörü için yapılan SWOT analizinin bileşenleri aşağıda sunulmaktadır:

- Rekabet gücünü etkileyen en önemli *güçlü yönler*; düşük maliyetler, yüksek üretkenlik, personel arasındaki iyi iletişim becerileri, tecrübeye dayalı öğrenme süreci, iyi müşteri ilişkileri ve yüksek müşteri memnuniyeti, bazı pazarlarda risk alabilme yetisi ile çelik ve çimento gibi güçlü alt sektörler olarak belirlenmiştir.

Türk Müteahhütlik Hizmetlerinin Uluslararası Rekabetçilik Analizi

- Sektörün *zayıf yönleri* ise yüksek riskli pazarlarda doğru risk yönetimi eksikliği, personel devir oranlarının yüksek olması, işçilerin yabancı dil bilgilerinin yetersiz olması, ortaklıkların seyrek olması, destekleyici kurumsal yapı/kültür eksikliği, mühendislik tasarım faaliyetlerindeki uzmanlığın yetersiz olması ve kalifiye işçilerin yetersiz sayıda olmasıdır.
- Sektör için *fırsatlar*; destekleyici bir hükümet yapısı, ev sahibi ülkelerle yapılan ikili anlaşmalar, ev sahibi ülkelere olan coğrafi ve kültürel yakınlık ve komşu ülkelerde inşaat yatırımlarına duyulan ihtiyaçlardır.
- Sektör için *tehditler* ise; proje finansmanındaki sorunlar, depremler, doğal afetler ve savaşlar, kilit noktası durumundaki pazarlarda siyasi istikrarsızlık ve yerli inşaat malzemelerinin uluslararası şartnamelerdeki standartlar ile uyuşmamasıdır.

Küresel inşaat pazarı gittikçe daha rekabetçi hale gelmektedir ve bu nedenle günümüze dek uygulanan stratejiler sektörde başarıyı garanti etmemektedir. İnşaat firmaları becerilerini, zayıf yönlerini ve uluslararası pazar koşullarını daha iyi analiz etmeli ve buna uygun stratejiler geliştirmelidirler. Deniz aşırı ülkelerde faaliyet gösteren Türk firmaları sayıca çok olmasına rağmen küresel pazarda sahip olunan toplam iş hacmi düşük düzeyde seyretmektedir. Bu çalışma çerçevesinde rekabet gücünün korunması ve yurtdışı pazarlardaki payın artırılması için çeşitli stratejiler önerilmiştir. Bu stratejiler teknolojinin etkin kullanımı ve inovasyon; ortaklıklar kurulması, kurumsal yapının yeniden şekillendirilmesi, mühendislik tasarım faaliyetlerinin artırılması, hükümet desteğinin sürekliliği, doğru risk yönetimi ve insan kaynaklarının geliştirilmesi gibi konuları kapsamaktadır. Önerilen stratejiler Türk müteahhitlerinin durumu göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur. Fakat bu stratejilerin Türkiye ile benzer özellikler gösteren ve gelişmekte olan ülkelere de faydalı olması beklenmektedir.

Teşekkür

Bu çalışma İstanbul Ticaret Odası tarafından desteklenen ‘Türk İnşaat Sektörü ve Dünyadaki Yeri’ isimli araştırma projesine dayanılarak hazırlanmıştır. Yazarlar mülakatlarda yer alan tüm firma temsilcilerine teşekkürlerini sunarlar.

Kaynaklar

- [1] Günhan, S., Arditi, D., International expansion decision for construction companies, Journal of Construction Engineering and Management, 131, 8, 928-937, 2005.
- [2] Paek, J., Kim, J., Analyzing competitive position in the construction market of Eastern Europe, Journal of Management in Engineering, 9, 1, 38-51, 1993.
- [3] Engineering News Record (ENR), The Top 225 International Contractors, ENR, New York, 2012.
- [4] Ofori, G., Frameworks for analyzing international construction, Construction Management and Economics, 21, 4, 379-391, 2003.

- [5] Günhan, S., Arditi, D., Factors affecting international construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 131, 3, 273-282, 2005.
- [6] Özorhon, B., Dikmen, I., Birgönül, M.T., Case-based reasoning model for international market selection. *Journal of Construction Engineering and Management*, 132, 9, 940-948, 2006.
- [7] Korkmaz, S. and Messner, J. I., Competitive Positioning and Continuity of Construction Firms in International Markets, *Journal of Management in Engineering*, 24,4, 207-216, 2008.
- [8] Momaya, K., Selby, K., International competitiveness of the Canadian construction industry: a comparison with Japan and the United States, *Canadian Journal of Civil Engineering*, 25,4, 640-652, 1998.
- [9] Flanagan, R., Jewell, C., Ericsson, S., Henricsson, J.P.E., Measuring Construction Competitiveness in Selected Countries.
http://wap.rdg.ac.uk/web/FILES/innovativeconstructionresearchcentre/icrc-25-d-Final_report.pdf, 2005.
- [10] Öz, Ö., Sources of competitive advantage of Turkish construction companies in international markets, *Construction Management and Economics*, 19,2, 135-144, 2001.
- [11] Zhao, Z., Shen, L., Zuo, J., Performance and Strategy of Chinese Contractors in the International Market, *Journal of Construction Engineering and Management*, 135, 2, 108-118, 2009.
- [12] Porter, M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, MacMillan, New York, 1990.
- [13] Ryan, R., A grand disunity. *National Review*, 9, 46-47, 1990.
- [14] Thain, D.H., The war without bullets, *Business Quarterly*, 55(1) 13-19, 1990.
- [15] Türkiye Mühendisler Birliği (TMB), Uluslararası Mühendislik Hizmetleri, <http://www.tmb.org.tr/genel.php?ID=2>, 2012.
- [16] Thomas, H. R., 2000 peurifoy lecture: Construction practices in developing countries. *Journal of Construction Engineering and Management*, 128, 1, 1-7, 2000.
- [17] Ostler, C.H., Country analysis, its role in the international construction industry's strategic planning procedure: In: Pearce C, editor. *Proceedings of First International Construction Marketing Conference*, Construction Management Group, School of Civil Engineering, University of Leeds, Leeds, UK, 1998.
- [18] Chan, E., and Tse, R., Cultural considerations in international construction contracts. *Journal of Construction Engineering and Management*, 129, 4, 375-381, 2003.
- [19] Birgönül, M.T., Dikmen, I., Özorhon, B., The impact of reverse knowledge transfer on competitiveness: The Case of Turkish Contractors in Economics for the Modern Built Environment., Les Ruddock (ed.), Taylor and Francis: London, UK, 2009.

- [20] Zhao, Z., Zuo, J., Zillante, G., Zhao, J.X., Foreign architectural and engineering design firms' competitiveness and strategies in China: A diamond model study, *Habitat International*, 36, 3612-370, 2012.
- [21] Orr, R. J., and Kennedy, J.R., Highlights of Recent Trends in Global Infrastructure: New Players and Revised Game Rules, *Transnational Corporations*, 17, 1, 95-130, 2008.
- [22] Han, S. H., Kim, D. Y., Jang, H. S., and Choi, S., Strategies for contractors to sustain growth in the global construction market. *Habitat International*, 34, 1, 1-10, 2008.
- [23] Özorhon, B., Arditi, D., Dikmen, I., Birgönül, M.T., The performance of international joint ventures in construction. *Journal of Management in Engineering*, 26, 4, 209-222, 2010.
- [24] Flanagan, R., Lu, W., Shen, L. Y. and Jewell, C., Competitiveness in construction: a critical review of research. *Construction Management and Economics*, 25, 9, 989-1000, 2007.
- [25] Dış Ticaret Müşterarlığı (DTM), Yurtdışı Mühendislik Hizmetleri, <http://www.economy.gov.tr/index.cfm?sayfa=6FCC7802-FE1C-7ECF-E9C975B8EE928372>, 2012.
- [26] Türkiye Mühendisler Birliği (TMB), Türk İnşaat Sektörü – 2023 Vizyonu Raporu, http://www.tmb.org.tr/arastirma_yayinlar/TMB_insaat_sektoru_2023_vizyonu.pdf, 2011.
- [27] Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), Oslo Manual, 3rd edition, OECD Eurostat, Paris, Luxembourg, 2005.
- [28] Taylor J., Levitt R., Innovation Alignment and Project Network Dynamics: An Integrative Model for Change, *Project Management Journal*, 38, 3, 22-35, 2007.
- [29] Mathews, J.A., Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23, 1, 5-27, 2006.
- [30] Nissen, M. E., *Harnessing knowledge dynamics: Principled organizational knowing and learning*, IRM Press, Hershey, PA, 2006.
- [31] Ekonomi Bakanlığı, Yapı Malzemeleri Sektörü, http://www.ibp.gov.tr/pg/sectorpdf/sanayi/insaat_malzemeleri_2012.pdf, 2012.
- [32] Han, S., Diekmann, J.E., Approaches for making risk-based go/no-go decision for international projects, *Journal of Construction Engineering and Management*, 127, 4, 300-308, 2001.
- [33] Türkiye İnşaat Mühendisleri Odası (IMO), IMO İstanbul Genel Merkezi - IMO İstanbul General Board, <http://imoistanbul.org/imoarsiv/ist-bulten/SAYI74/YetkinMuhYonTaslak.doc>, 2004.