

TÜRKİYE'DE KÜÇÜK VE ORTA BOY YÜKLENİCİ
İNŞAAT FİRMALARI, ÖZELLİKLERİ, SORUNLARI VE
ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Mimar Hüseyin Onur DİNMEZ

FBE Mimarlık Anabilim Dalı Yapı Programında
Hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Hakkı Önel (YTÜ)

Prof. Y. Mimar Hakkı ÖNEL

Prof. Dr. İhsan Bilgin

1. Doç. Dr. Almula Köksal

7. Doç. Dr. Almula Köksal

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
KISALTMA LİSTESİ.....	iv
ŞEKİL LİSTESİ.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	viii
1. GİRİŞ.....	1
2. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER (KOBİ).....	2
2.1 KOBİ Gereği ve Genel Yaklaşımlar.....	2
2.2 KOBİ' lere İlişkin Tanım ve Kavramlar.....	5
2.2.1 Çeşitli Ülkelerde KOBİ Tanımı.....	7
2.3 KOBİ' lerin Tarihsel Gelişimi ve Ekonomik Kalkınmada Önemi.....	8
2.6 KOBİ' lerin Özellikleri.....	10
2.7. KOBİ' lerin Nitel Özellikleri.....	12
2.8 KOBİ' lerin Nicel Özellikleri.....	15
2.9 KOBİ' lerin Sorunları ve Çözüm Önerileri, Olmazsa Olmazları.....	17
2.9.1 Yönetim Sorunları ve Girişimcilik.....	18
2.9.2 Fizibilite Çalışmalarının Yetersizliği.....	19
2.9.3 Piyasa Araştırması.....	20
2.9.4 Yenilikler.....	20
2.9.5 Büyüme.....	21
2.9.6 İşletmeler Arası İşbirliği.....	21
2.9.7 Vasıflı Eleman İhtiyacı.....	21
2.9.8 Finansman.....	22
2.9.9 Bilgi (Enformasyon) Noksanlığı.....	22
3. TÜRKİYE'DE İNŞAAT SEKTÖRÜ.....	23
3.1 Türkiye'de İnşaat Sektörünün Önemi.....	23
3.2 Türkiye'de İnşaat Sektörünün Mevcut Durumu.....	24
4. TÜRKİYE'DE KÜÇÜK VE ORTA BOY YÜKLENİCİ İNŞAAT FİRMALARIN ORGANİZASYONU.....	29
4.1 Genel Durum.....	29
4.2 Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İnşaat İşletmelerinin Özellikleri.....	30
4.2.1 Yönetim.....	30
4.2.2 Stratejik Planlama.....	34
4.2.3 Organizasyon.....	36
4.2.4 Finans.....	37
4.2.5 Muhasebe.....	39
4.2.6 Pazarlama ve Satış.....	40
4.2.7 Halkla İlişkiler.....	42

4.2.8	İnsan Kaynakları.....	43
4.2.9	Bilişim Teknolojileri.....	45
4.2.10	Ar-Ge.....	47
4.3	Özelliklerin Değerlendirilmesi ve Sorunlar.....	48
5.	SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	52
KAYNAKLAR.....		55
ÖZGEÇMİŞ.....		57



KISALTMA LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
Ar-Ge	Araştırma-Geliştirme
DİE	Devlet İstatistik Enstitüsü
GSMH	Gayri Safi Milli Hâsıla
İMO	İnşaat Mühendisleri Odası
KOBİ	Küçük ve Orta Boy İşletmeler
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi
TOKİ	Toplu Konut İdaresi



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 Bazı ülkelerde küçük, orta ve büyük boy işletmelerin sınıflandırılması.....	8
Şekil 2.2 Küçük ve Orta Boy İşletmelerin çalışan sayısı ve yıllık ciro kriterlerine göre sınıflandırılması.....	8
Şekil 3.1 DİE verilerine göre inşaat sektörünün ulusal gelirdeki büyüme oranları(%).....	25
Şekil 3.2 2002 2003 yılları yapı ruhsatı ve yapı kullanma izin belgesi.....	26
Şekil 3.3 2003 yılı dokuz ayında yapı ruhsatı'na göre kullanma amaçları yüzölçümlerinin yüzde dağılımı (DİE).....	26
Şekil 3.4 2003 yılı dokuz ayında yapı kullanma izin belgesi'ne göre kullanma amaçları yüzölçümlerinin yüzde dağılımı (DİE).....	27
Şekil 3.6 DİE, genel sanayi ve işletme sayımı 2002.....	28
Şekil 4.1 İnşaat Sektöründeki KOBİ'lerin personel sayısına göre dağılımı (WSAtkins;1993;DİE;2000).....	29

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, ülkemizin en önemli sektörlerinden biri olan inşaat sektörünün, Türkiye ekonomisindeki yeri ve önemi genel anlamıyla incelenmiş, inşaat sektörünün işletme ve yönetim kavramları ile olan yakın ilişkisi anlaşılarak, küçük ve orta boy yüklenici inşaat firmaları başta olmak üzere tüm KOBİ'lerin çeşitli sorunları üzerinde durulmuş, çeşitli kaynaklar ve edinilen tecrübeler doğrultusunda çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmadan edindiğim bilgiler doğrultusunda ve bu çalışmanın bir amacı olarak, 1998 yılından beri bizzat içersinde bulunduğu Dinmez İnşaat Sanayi ve Tic. Ltd. Şti'nde daha etkin ve profesyonel bir biçimde çalışmalarımı devam edeceğim.

Her gün birçok tecrübeler edindiğim Dinmez İnşaat Sanayi ve Tic. Ltd. Şti.'ne, Beykent Üniversitesi'nde aldığım Building Management and Economics derslerinin yürütücüleri çok değerli hocalarım sayın Prof. Dr. Ertan Özkan'a ve Dr. Gamze Alptekin'e, Yıldız Teknik Üniversitesi'nde aldığım Konut Üretim Teknolojileri dersinin yürütücüsü çok değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Hakkı Önel'e teşekkürlerimi sunarım.



ÖZET

Girişimciliğin önem kazandığı günümüz ekonomi ortamında, değişen koşullara ve sorunlara uyum sağlayarak, çözümler üretebilen esnek şirketlerin varlığı çok önemlidir. Rekabet eden, çağdaş girişimci işletme modelini simgeleyen, Türkiye'de tüm işletmelerin ve istihdamın büyük bir bölümünü oluşturan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) bu noktada önem kazanmaktadır. Ülkemizin lokomotif sektörlerinden biri olan ve emek-yoğun teknolojilerinin kullanıldığı inşaat sektörü; yarattığı istihdam ve ekonomiye getirdiği canlılıkla; önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmada inşaat sektöründeki küçük ve orta boy yüklenici inşaat firmalarının mevcut durumu, özellikleri, sorunları ve çözümleri incelenmeye çalışılmıştır.

KOBİ' ler incelendikten sonra, ülkemizdeki inşaat sektörünün durumu, sektörün işletme ve yönetim konuları ile bağlantısı kurulmuştur. Türkiye'deki küçük ve orta boy yüklenici inşaat firmalarının özellikleri incelenerek sorunları yönetim, organizasyon, finans, muhasebe, pazarlama-satış, halkla ilişkiler, insan kaynakları, bilişim teknolojileri ve Ar-Ge başlıkları altında saptanıp öneriler sunulmuştur.

Toplumun sosyokültürel anlayışı, ülkemizdeki siyasi istikrarsızlık, mevcut fiziki ve mali yapı, tüm bunların paralelinde inşaat firmalarının yönetimindeki amatör tavır ve buna bağlı olarak işletmelerin yapısındaki aksaklıklar, bu işletmelerin sorunlarının nedenleridir.

Birey olarak yerine getirmemiz gerekenler kadar ülke yönetimi de gerekli hassasiyeti göstermelidir. Kanunlar çıkartılmalı, teşvikler gerçekleştirilmelidir. Eğitim seviyesi yükseltilmeli, siyasi ve ekonomik istikrarsızlıklara izin verilmemelidir. AB ile ilişkilerimizin yoğun olduğu bu dönemde, alınacak kararlar ve yürürlüğe girecek kanunlar AB İlerleme Raporlarına yansıtacağı gibi, ülkemiz için önemli gelişmeleri de tetikleyecektir. Güvenilir ekonomik ve siyasi ortamda tüm sektörlerde bir gelişme yaşanacaktır. Yaratılan istihdam ile ülkemizin alım gücü artacak, refah bir toplum oluşacaktır. Sosyal refah seviyesi yüksek olan toplumun koşulu, yatırım ve üretim yapabilen, çalışan, kendini geliştiren ve eğitilmiş bireylerden geçmektedir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, küçük ve orta boy yüklenici inşaat firmaları, inşaat sektörü, girişimcilik, yönetim.

ABSTRACT

The existence of flexible enterprises that can produce solutions and integrate with the problems and changing conditions are very important in today's economic environment where the entrepreneurship takes an important place. The small and medium size enterprises (SME) that compete symbolize the contemporary entrepreneur enterprise model and form the Turkey's most enterprises and employment, gain great importance at this point. The building sector, which is one of the leading sector and use the man made work technology has an important place with its action in economy and employment. In this research work, the existing condition, their properties, problems and solution suggestions of the small and medium size contractor building enterprises in Turkey are studied.

After studying the SMEs, the condition of building sector in our country, the sector's relations with business administration and management are established. The properties and the problems of the small and medium size contractor building enterprises are studied and the solutions are suggested under subtitles as management, organization, finance, accounting, marketing & sales, public relations, human resources, and Research & Development.

The society's Sociocultural comprehension, the political instability in our country, existing physical and financial structure and parallel to all, the amateur manner in the management of the building enterprises and according to this, the lameness of the enterprises are the main reasons of the problems.

As we, individuals have to do something; the government has to show sensitivity too. The laws have to be enacted and encouragements have to be made. The education level has to be raised and political and economical instabilities have not to be permitted. During the period which we have dense communication with the European Union, the taken decisions and enacted laws will not only activate the development in our country but also will reflect to the European Union's Regular Reports on Turkey's progress towards accession. There will be a development in all sectors in a reliable economic and politic environment.

With the employment, the power of purchase will increase and there will be welfare society. The condition for a welfare society is the educated individuals who can invest, produce, work and develop himself.

Keywords: SME, small and medium size contractor building enterprises, building sector, entrepreneurship, management.

1. GİRİŞ

Günümüz bilgi toplumunun bir ifadesi olan globalizasyon, ülkelerin ekonomik, sosyal ve politik konulara ilişkin arayışlarının ve ilişkilerinin tüm dünyada hiçbir sınır gözetmeksizin, tüm coğrafyaları kapsayabilecek bir şekilde şekillenmesidir.

Günümüz bilgi toplumunun girişimci insanı gelişen teknolojiyi, bilimdeki tüm gelişmeleri ve piyasadaki hareketleri yakından takip edebilmelidir. Talep boşluklarını yakalayıp yeni talepler yaratmalı, değişimlere karşı uyum sağlamalıdır. Mesleki ve kişisel gelişmeye önem vermeli, yeni çözümler bulabilmeli, öğrenebilmeli, rekabet edebilmeli ve yaratıcı bir beyine sahip olmalıdır.

Günümüz ekonomi ortamında girişimcilik ruhunun, değişen çevre koşullarına ve sorunlarına hızla uyum sağlayarak, yeni çözümler bulabilen esnek şirketlerin varlığının çok önemli olduğu bir süreçte, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) büyük önem kazanmaktadır. Enflasyon, işsizlik, yeterince büyüyememe, gelir dağılımındaki adaletsizlik, ekonomik gelişmedeki bölgesel dengesizlik, yetersiz ihracat hacmi, etkin bir rekabet ortamının oluşturulmaması, özelleştirmedeki başarısızlıklar gibi birçok güncel ekonomik sorunun çözümü büyük ölçüde girişimciliğin ve dolayısıyla KOBİ'lerin geliştirilmesinden ve yaygınlaştırılmasında geçmektedir. Küçük ve orta boy işletmeler, tüm yeniliklere ve dünya pazarına açık, etkin bir rekabet ortamını varlık nedeninin ve başarılı olmanın temel şartı olarak kabul eden, büyümeyi en önemli başarı ölçütü olarak gören ve hesaba kitaba dayanan rasyonel risk üstlenmeye her zaman hazır çağdaş bir girişimci işletme modelini simgelemektedir.

Bu çalışmada, ülke ekonomimizin lokomotif bir sektörü olan inşaat sektöründeki küçük ve orta boy yüklenici inşaat firmaların mevcut durumu, özellikleri, sorunları ve çözümleri incelenmeye çalışılmıştır. Bununla beraber bu konuya giriş amacı ile KOBİ'ler detaylı bir şekilde ele alınmış, ülkemizdeki mevcut inşaat sektörünün durumu ve bu sektörün işletme ve yönetim konuları ile bağlantısı kurulmuştur. Bu incelemelerle, sonuçlar çıkartılacak konulara bir ışık tutulmaya çalışılmıştır. Son bölümde ise tüm bu sonuçlar ve incelemeler çerçevesinde değerlendirme yapılmış ve Türkiye'deki küçük ve orta boy inşaat işletmelerin sorunları saptanıp çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır.

2. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER (KOBİ)

2.1 KOBİ Gereği ve Genel Yaklaşımlar

İnsanoğlu tarih sahnesine ilk çıktığı andan itibaren tabiat ile iç içe olmuş ve ona karşı bir mücadele vermek zorunda kalmıştır. İlkel insanın ilk ihtiyaçları ise barınma, yiyecek ve örtünme olmuştur. Hava değişimlerinden ve kendileri için tehlike oluşturacak yırtıcı hayvanlardan korunmak için barınma ihtiyacı duymuşlardır. Hayatta kalabilmek ve beslenme için ise çevreden topladıkları bitkilerle açlıklarını gidermeye çalışmışlardır.

Uzun yıllar süren böyle bir yaşamdan sonra toprakla ilgilenmeleri ile yerleşik yaşama geçmişler, beraber yaşamaya başlamışlardır. Bu uzun yüzyıllar, ardından kurulan ilk imparatorluklarla, ilk medeniyetlerle, savaşlarla, insanoğlunun artık üretim yapmasıyla, çeşitli malzemelerle kendileri için yapılar ve makineler üretmesi ile devam etmiş, günümüz teknolojisinin ve biliminin şekillenmesinde çok büyük etken olan Sanayi Devrimi ile devam etmiştir.

Bu süreç içerisinde teknoloji, bilim ve endüstri gibi alanlarda yaşanan gelişmelerle insanoğlu toplu üretim ve toplu tüketim hareketleri ile iç içe yaşamıştır. Artan sağlık imkânları, gelişen teknoloji ve oluşan sermaye piyasası hareketleri ile nüfus hızlı bir artış göstermiştir. Bu artış beraberinde daha çok tüketimi ve buna bağlı olarak daha çok daha hızlı üretimi getirmiştir. Bunlara bağlı olarak oluşan nüfus hareketleri, kent merkezlerinde yoğunlaşmayı getirmiştir. Bu yoğunlaşma ile gelişen kentler, toplu ve hızlı ulaşımı, değişen ve gelişen kentsel dokuyu da etkilemiştir.

Bu uzun süreçte yaşanan gelişmeler birbirlerine bağlı olarak ve çok hızlı dinamik bir şekilde yaşanmıştır. Tüm bu gelişmeler beraberinde sadece olumlu etkileri değil bazı sağlıksız ve kontrolsüz hareketleri de getirmiştir. Önlenemez kontrolsüz kentsel dokulardaki yayılma, yetersiz gelebilen sağlık hizmetleri ve insanoğluna fayda eden tüm teknolojik gelişmeler, bir süre sonra daha hızlı ve daha fazla üretim hareketlerine neden olmuştur. Bu birçok sanayi ve endüstri alanında emek yoğun teknolojiden makine yoğun teknolojilere geçişe de en büyük neden olmakla beraber tüm sanayi, endüstri ve buna bağlı olan tüm alt sektörlerde daha nitelikli seri üretim, tüketim ve hizmet asıl amaç olmuştur.

Bu süreç uzun süreler değişim ve gelişim göstererek günümüze kadar gelmiş, toplumdaki sosyokültürel değişimlerden ekonominin ve sanayinin en alt sektörüne kadar etkilemiştir. Bu etkileşim ve gelişim insanların refah seviyesini arttırabilmek amacı ile her geçen gün artmıştır. Ayrıca, farklı coğrafyalardaki ülkelerin siyasi ve ekonomik ilişkilerinin artması ile bu ülkeler, çeşitli ekonomik birlikteliklerle entegrasyona gitme arayışı içinde bulunmuşlardır. Bu hareket, bugünlere yaklaştıkça daha canlı ve tüm dünyayı kapsayan bir yayılmaya sebep olarak ekonomik sınırların, coğrafi sınırları aşması zorunluluğunu yavaş yavaş ortaya çıkarmıştır.

İşte böyle uzun bir sürecin ardından ortaya çıkan sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile insanların refah seviyesini arttırabilmek için ekonomik sınırlar, coğrafi sınırları aşmıştır. Bu sınırların aşılması, günümüz paradigması olan globalizasyonun bir ifadesidir. Bir başka deyişle, ülkelerin ekonomik, sosyal ve politik konulara ilişkin arayışları ve ilişkileri tüm dünyada hiçbir sınır gözetmeksizin, tüm coğrafyaları kapsayabilecek bir şekilde şekillenmesinin bir ifadesidir.

Globalizasyonun temel nedeni ise sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiştir. Bu geçiş süreci günümüzde halen devam etmektedir. Çok gelişmiş ülkeler bu geçişi tamamlamış sayılabilir. Ancak bu geçiş dönemi, diğer ülkeler için de tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş kadar çok uzun bir süreçte yaşanmayacaktır.

Geçmişteki sanayi toplumu yapısı ve kapitalizm-sosyalizm gibi ekonomik düzen ilişkileri, günümüzdeki geleceğe yönelik bilgi toplumuna doğru hızla ilerlemektedir. Bu bağlamda da sanayi toplumunun işçi-işveren yapısı, bilgi toplumunun girişimci insanına yerini bırakmaktadır.

Her gün gelişen teknolojiyi ve bilimdeki tüm gelişmeleri yakından takip edebilmek, sürekli olarak mesleki ve kişisel gelişmeye önem vermek, değişen çevre koşullarına ve değişen sorunlara hızla uyum sağlayarak, yeni çözümler bulabilmek, öğrenebilmek, girişimci olmak ve yaratıcı bir beyine sahip olmak günümüzde, globalleşen dünyamızda faaliyet gösteren işletmelerin ve bu işletmelerde çalışan milyonlarca insanların en önemli vasıfları olmalıdır.

Günümüz bilgi toplumunun gerçek girişimci insanı, ekonomik değerlerin yaratılmasındaki en önemli üretim faktörüdür. Girişimci, sürekli piyasaları takip eden, talep boşluklarını yakalayıp yeni talepler yaratan, talepteki değişimleri zamanında fark ederek gerekli uyumu sağlayan, kaynakları toplayıp yatırımları gerçekleştiren, rekabetten kaçmayan, tam tersine rekabeti

varlığının temel şartlarından biri olarak kabul eden, riske girmekten ve sorumluluk üstlenmekten çekinmeyen, atak ve yaratıcı kişiler olarak algılanmalıdır. ‘**’

Dünyadaki ve ülkemizdeki büyük işletmelere bakacak olursak, hepsi kurumsallaşmış, kendi içlerinde departmanlara ayrılmış ve her departman uzman olduğu konu ile ilgili faaliyetlerini devam ettirmekte olduğunu görürüz. Teknolojik gelişmeleri takip edebilen ve yeni pazarlar yaratabilen, malını kaliteli üretilip iyi tanıtabilen ve satabilen bu firmalarda yukarıda saydığımız söz konusu vasıfların çoğu vardır ve sorunsuz bir şekilde faaliyetlerini devam ettirmektedirler.

Ancak ekonomide büyük işletmeler olduğu gibi küçük ve orta büyüklükteki işletmeler de söz konusudur. Özellikle günümüz ekonomi ortamında girişimcilik ruhunun ve değişen çevre koşullarına ve sorunlarına hızla uyum sağlayarak, yeni çözümler bulabilen esnek şirketlerin varlığının çok önemli olduğu bir süreçte, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) burada büyük önem kazanmaktadır ve bilindik bir deyişle ‘ekonominin lokomotif’ ve ‘ekonominin olmazsa olmazı’ görevini üstlenmişlerdir.

Ayrıca enflasyon, işsizlik, yeterince büyümememe, gelir dağılımındaki adaletsizlik, ekonomik gelişmedeki bölgesel dengesizlik, yetersiz ihracat hacmi, etkin bir rekabet ortamının oluşturulmaması, özelleştirmedeki başarısızlıklar gibi birçok güncel ekonomik sorunun çözümü büyük ölçüde girişimciliğin ve dolayısıyla KOBİ’lerin geliştirilmesinden ve yaygınlaştırılmasında geçmektedir.

Unutulmamalıdır ki, KOBİ olgusu geçmişin sanayi toplumunun değil, geleceğin bilgi toplumunun ürünüdür ve devlet destekleri bu gelecek vadeden ve potansiyeli yüksek nitelikli KOBİ’lere yönlendirilmelidir.

Küçük ve orta boy işletmeler, modası geçmiş teknolojiler kullanan, geleneksel çizgide üretim yapan, yeniliklere karşı ilgisiz, sadece yakın çevre pazarlarıyla ilgilenen, rekabetten kaçınan ve büyümekten korkan veya maceraperest bir kişiliği değil, tam tersine tüm yeniliklere açık, pazarını dünya pazarı olarak algılayan, etkin bir rekabet ortamını varlık nedeninin ve başarılı olmanın temel şartı olarak kabul eden, büyümeyi en önemli başarı ölçütü olarak gören ve hesaba kitaba dayanan rasyonel risk üstlenmeye her zaman hazır çağdaş bir girişimci işletme

‘**’ Müftüoğlu, M.T., (2002), Türkiye’de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ’ ler, Turhan Kitapevi, Ankara.

modelini simgelemektedir. ‘**’

KOBİ’ ye bir tanım getirmeden önce, kobilerin günümüz bilgi toplumunda ve ekonomisindeki varlığı ve neden olması gerektiği çok iyi anlaşılmalı, KOBİ’ lerin sadece küçük ve orta boy işletmelere bir tanım olduğu değil onların ülke ekonomilerinin lokomotifi ve kalkınmalarındaki önemli bir etken olduğu bilinmelidir.

2.2 .KOBİ’ lere İlişkin Tanım ve Kavramlar

Küçük ve orta boy işletme için yapılan tanımlara bakıldığında, hemen hemen her ülkenin ve kuruluşun ayrı tanımlamada bulundukları görülmektedir. Tanımlamadaki sınırlamaların genelde ülke ekonomilerinin büyüklüğüne bağlı olarak değiştiği görülmektedir. ‘***’

Yapılmış olan KOBİ tanımlarında, hem bilim adamları ve araştırmacılar arasında, hem de aynı ülkede yer alan çeşitli kurumlar ve yasalar arasında görüş birliğine varılamamıştır. KOBİ kavramının hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşıyor olması nedeni ile işletmelerin faaliyette bulundukları iş kolları ve kullandıkları üretim tekniklerine bağlı olarak kültürden kültüre, ülkeden ülkeye ve bölgeden bölgeye farklı tanımlar yapıldığı görülmektedir. ‘****’ Ayrıca, zamanla ülkelerin ekonomik yapıları değiştikçe, küçük ve orta boy işletmeleri belirleyen ölçütlerde değişerek, KOBİ’ lerin tanımının yapılmasını daha da güçlendirmekte, böylelikle KOBİ tanımı yapılırken çok sayıda faktörün ele alınması gerekliliğini ortaya çıkartmaktadır. Bu faktörler şunlardır:

Zaman,

Ekonomik gelişmişlik düzeyi,

Sanayileşme düzeyi,

Kullanılan teknoloji,

Pazarın büyüklüğü,

Faaliyette bulunan iş kolu,

Üretilen ürünlerin özellikleri ‘*****’

‘**’ Müftüoğlu, M.T., (2002), Türkiye’de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ’ ler, Turhan Kitapevi, Ankara. S.2

‘***’ Uludağ, İ.,Serin,V., ‘Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler,-Yapısal ve Finansal Sorunlar’, Çözümler İTO Yayınları No:1991-25, İstanbul S.14

‘****’ Bozkurt,R., ‘Küresel Pazarlara Açılmak İsten Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Uygulayabilecekleri Stratejik İşbirliği Seçenekleri ve Ortak Girişimler’, Yayınlanmamış Lisans Tezi-İstanbul,1999

‘*****’ Soydan,C.,‘Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yönetmel Sorunları ve Çözüm Önerileri’ M.Ü. Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, İstanbul, 1998 S.7

Bu faktörler göz önünde bulundurularak bir tanım yapılmaya çalışılırsa, bu tanımın ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye ve farklı sanayi kollarında değişiklik göstereceğinden, KOBİ tanımı yapılırken, onun karakteristik özellikleri bilinmeli ve göz önünde bulundurulmalıdır. Bu karakteristik özellikler şunlardır:

KOBİ' ler basit bir organizasyon yapısına sahiptirler ve profesyonel kişiler tarafından değil, bizzat işletme sahipleri veya ortakları tarafından yönetilirler. Bu işletme sahipleri veya yöneticileri, işletmeleri ile ilgili karar alırken bağımsız hareket etmektedirler ve herhangi bir denetime tabi değildirler. KOBİ' ler faaliyet gösterdikleri pazarlarda, nispeten küçük bir pazar payına sahiptirler. KOBİ terimi belirli bir sayıya kadar işçi çalıştıran ya da belirli bir yıllık kazancı olan şirketleri ifade etmek için kullanılır. Yasal, kurumsal ve kişisel birimlerce ülkemizde yapılan KOBİ tanımları standart değildir. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

KOSGEB' in tanımı: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'nın kuruluş yasasının 2. maddesinde; İmalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren 1–50 arası işçi çalıştıran işletmeler küçük, 51–150 arası işçi çalıştıran işletmeler ise orta ölçekli olarak kabul edilmiştir. Ayrıca, işletmelerin büyüklük ve mahiyetlerinin günün ekonomik ve sosyal şartlarına göre bakanlar kurulunca değiştirileceği hükme bağlanmıştır.

Kanunda Yer Alan Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımı: İmalat sanayi sektöründe faaliyette bulunan, işyerinde en fazla 150 işçi çalıştıran, kanuni defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis, taşıt, araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları toplamı 50 milyar Türk Lirası'nı aşmayan işletmeler KOBİ olarak kabul edilir.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğinin Tanımı: Küçük ve orta boy işletmelerin tanımında genellikle çalışan kişi sayısı ölçü olarak alınmakta olup, tanıma göre, 50 kişiye kadar işçi çalıştıranlar küçük boy işletmeler, 99 işçi çalıştıranlar orta boy işletmeler, 100'den fazla işçi çalıştıranlar da büyük işletmeler olarak adlandırılmaktadır.

Devlet İstatistik Enstitüsü: Nicel ölçü olarak çalışan işçi sayısı esas alınarak, 1–9 personel çalıştıran işletmeler çok küçük işletme, 10–49 personel çalıştıranlar küçük, 50–99 personel çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletme ve 100'den fazla personel çalıştıran işletmeler de büyük işletme olarak tanımlanmıştır. ‘*’

‘*’ Şimşek, M., (2002), Ekonominin Lokomotifi KOBİ' lerin Olmazsa Olmazları, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul. S.6-7

2.2.1 Çeşitli Ülkelerde Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Tanımı

AB üyesi ülkelerde KOBİ tanımı: Avrupa Birliği üyesi ülkelerde genel bir sınıflandırma yapıldığında; 1–9 arası işçi çalıştıran işletmeler; mikro işletme, 10–499 arası işçi çalıştıran işletmeler; küçük ve orta boy işletme (KOBİ), 500 ve üstü işçi çalıştıran işletmeler ise büyük işletme olarak adlandırılırlar.

Amerika Birleşik Devletleri: KOBİ tanımına istihdam edilen işçi esas alınmaktadır. ABD’de küçük işletmelerin belirlenmesinde işçi sayısından gelen en yaygın ikinci nicel ölçüt işletmenin satış tutarıdır. 100’e kadar işçi çalıştıran işletmeler küçük sanayi olarak, bazı durumlarda ise bu sınır 500 işçiye kadar genişletilmiştir. Orta boy işletmeler için ise bu say 1000’dir.

İngiltere: İngiltere’de KOBİ’lerin resmi bir tanımı yapılmamıştır. Küçük Sanayi İşletmeleri Araştırma Komitesi tarafından yapılan tanımda; 25 işçiden az işletmelere İmalat Sanayi ve İnşaat Sanayi, yıllık satış 50 bin pound’dan az işletmelere Madencilik Sektörü, yıllık satış 200 bin pound’ dan az işletmelere Perakende Ticaret, 200 işçiden az işçi çalıştıran işletmelere Toptan Ticaret ve en son olarak yıllık satış 100 bin pound’ dan az işletmelere Motorlu araç Ticareti Bakım ve Onarım adları altında gruplandırma yapılmıştır.

Japonya: Japonya’da KOBİ tanımına genellikle istihdam edilen personel sayısı ve yatırılan sermaye tutarı esas alınmaktadır.

Arap Ülkeleri: KOBİ tanımında ülkenin gelişmişlik düzeyine paralel olarak farklılık görülmektedir. Irak, Ürdün, Kuveyt, Suudi Arabistan ve Suriye’nin yer aldığı grupta, küçük sanayi 1–49 arası işçi çalıştıran işletmeleri kapsamaktadır. Mısır’da ise 10-100 arasında işçi çalıştıran ve makine parkı değeri 500 bin Mısır Pound’ unu aşmayan işletmeler küçük sanayi olarak kabul edilmektedir.

Ülke	Küçük İşletme	Orta İşletme	Büyük İşletme
ABD	100' ün altı	101-1000	1000' den çok
Almanya	50' nin altı	580-500	500' den çok
Fransa	120' nin altı	10-500	500' den çok
Japonya	50' nin altı	50-300	300' den çok
İngiltere	20' nin altı	20-250	250' den çok
Hollanda	10' un altı	10-100	100' den çok
Avusturya	10' un altı	10-100	100' den çok
Belçika	-	50' nin altı	50' den çok
İsviçre	-	50' nin altı	50' den çok
İsveç	-	50' nin altı	50' den çok
Danimarka	20' nin altı	20-50	50' den çok
Türkiye	1-50	51-150	150' den çok KOSGEB tanımı

Şekil 2.1 Bazı ülkelerde küçük, orta ve büyük boy işletmelerin sınıflandırılması

	Mikro	Küçük	Orta	Büyük
Avrupa Birliği	Çalışan sayısı<10 yıllık cirosu<2 milyon EUR yıllık bilanço toplamı<2milyon EUR ve bağımsızlık kriterlerine sahip	Çalışan sayısı<50 yıllık cirosu<10 milyon EUR yıllık bilanço toplamı<10milyon EUR ve bağımsızlık kriterlerine sahip	Çalışan sayısı<250 yıllık cirosu<50 milyon EUR yıllık bilanço toplamı<43milyon EUR ve bağımsızlık kriterlerine sahip	
Türkiye				
DİE	1-9	10-49	50-99	>100
San. Ve Tic. Bak.	-	1-19	20-99	>100
KOSGEB	-	1-49	50-149	>150
Haz. Üsteşar.	1-9	10-49	50-250	>250
Halk Bank.	1-9	Çalışanı 10-100 ve net sabit yatırımı 35 milyara kadar olan	Çalışanı 100-250 ve net sabit yatırımı 35 milyar-100 milyara kadar olan	Çalışanı>250 ve net sabit yatırımı 100 milyardan fazla olan
OECD	>20	20-99	100-499	>500

Şekil 2.2 Küçük ve Orta Boy İşletmelerin çalışan sayısı ve yıllık ciro kriterlerine göre sınıflandırılması

2.3 Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Tarihsel Gelişimi ve Ekonomik Kalkınmada Önemi

Bütün dünya ülkelerinde küçük ve orta boy işletmelerin tarihsel gelişimine bakacak olursak, bu işletmelerin tüm tarihsel süreç boyunca çok önemli bir yere sahip olduğunu ve çok eski bir geçmişe sahip olduğunu söyleyebiliriz. Bu işletmeler, Sanayi Devrimi gerçekleşip, makineler

yardımları ile kitlesel üretim tarzı ön plana çıkana kadar ekonomilerin temel yapı taşları olarak hizmet vermişlerdir. Sanayi Devriminden sonra, kitlesel üretim yapan ve bu yöntemle önemli maliyet avantajları elde eden büyük işletmelerin ortaya çıkması, küçük işletmeleri olumsuz yönde etkilemiş ve yeni rekabet ortamına uyum sağlayamayan bu işletmelerin çoğunun kapanmasına neden olmuştur.

Sanayileşmiş ülkelerde 1970'li yıllarda görülen ekonomik krizlere kadar önemini elinde tutan büyük işletmeler, krizle birlikte değişen ekonomik, sosyal ve teknolojik şartlara uyum göstermekte zorluk çekmişlerdir. Öbür tarafta, esnek yapıları ile emek-yoğun teknolojiyi kullanan küçük ve orta boy işletmeler, değişen şartlara uyum göstermeyi bilmişlerdir. Bu başarıdan sonra ülkeler, küçük ve orta boy işletmeler üzerine yoğunlaşmış, bu işletmelerin ülke ekonomilerine canlanma, yapısal yenilik ve teknolojilere uyum konusunda önemli rol üstlendiklerini anlamışlardır.

1960'lı yılların sonuna doğru dünya ekonomisinde meydana gelen değişimler, KOBİ'lerin önemini vurgulamıştır. KOBİ'ler bu durgunluk karşısında daha dayanıklı olmuşlar ve krizi daha az maliyetle aşmışlar, hatta büyük işletmelerden boşalan pazar alanlarını doldurup, etkinlik alanlarını arttırıp daha fazla istihdam sağlamışlardır.

KOBİ'lerin talep değişikliklerine daha hızlı uyum sağlamalarının en büyük nedeni olan esnek ve dinamik yapılarının yanında, teknolojilerinin kısıtlı olması ve buna bağlı olarak emek-yoğun teknolojileri kullanması ile daha esnek üretim yapmaları ve yeniliklere daha yatkın olmaları başta gelmektedir. Ayrıca kobilerin büyük işletmelere oranla daha az sermayeye sahip olmaları, onlara yapısal değişim ve dönüşüm imkânı vermektedir. Sürekli değişen taleplere 'müşteri odaklı' bir üretim ve yönetim anlayışları, özel siparişlere hızlı, uygun ve çeşitli çözümler sunmaları KOBİ'lere büyük bir üstünlük sağlamaktadır.

Günümüzde KOBİ'ler sayıları, sanayi üretimindeki payları ve milli gelire katkıları bakımından ülke ekonomilerinde önemli bir yer tutmaktadır. Doğru ve yerinde yapılan devlet teşvikleri ve finansman çözümleri ile günümüzde KOBİ'ler, ülke ekonomilerinin lokomotifi olma görevini üstlenmişler ve bu görevi uzun süre devam ettireceklerdir.

20. Yüzyılda tüm ülkelerin ortak hedefi ekonomik açıdan kalkınmak ve gelişmek olmuştur. Bireylerin yaşam düzeylerini yükseltmek, istihdam oranını arttırmak, bölgeler arası eşitsizliği gidermek, gelir dağılımını düzeltmek, teknolojiyi yenilemek ve modernleştirmek, kısacası kalkınmak için lokomotif güç olan ülkelerin seçimi sanayileşmek olmuştur. KOBİ'leri, tek

başlarına sanayileşmenin kendisi veya yaratıcısı olarak kabul etmek mümkün değilse de, bu işletmeleri; istihdama, gelir artışına ve kalkınmanın genel dinamizmine katkıları ve ülke ekonomisi içinde kapladıkları önemli yer nedeniyle sanayileşmenin başlangıcı ve itici gücü olarak değerlendirmek doğru bir yaklaşım olacaktır.

KOBİ'lerin, bir ülkenin sosyo ekonomik yapısı çerçevesinde endüstrileşmenin, sağlıklı ve optimum dağıtım ve ticaret uygulamalarının sürükleyici ve vazgeçilmez bir ögesi olduğu açıktır.

Türkiye'de genellikle, küçük ve orta boy işletmeler sanayi sektöründe daha çok imalat sanayinde hizmet vermektedir. Özellikle, sanayi sektörü içindeki payları incelendiğinde KOBİ'lerin önemi daha da artmaktadır. Toplam işletmelerin %98'ini imalat sanayindeki işletmelerin %99.47'sini oluşturan KOBİ'ler, toplam istihdamın da %56,3'ünü oluşturmaktadır. 1985 yılında Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) tarafından yapılan tanımlamaya göre, 1-24 çalışanı olan işletmeler küçük, 25'ten fazla çalışanı olan işletmeler büyük işletme olarak kabul edilmiştir.

7 Mart 1988 tarih ve 23297 sayılı kararname ile KOBİ'lere tanım ve bir ölçüt getirilmiştir. Buna göre; imalat sanayinde faaliyette bulunan iş yerinde en fazla 150 işçi çalıştıran, arsa ve bina hariç kanuni kayıtlarında demirbaşlar toplamı 50 milyar TL'yi aşmayan işletmelerdir. DİE'nin yapmış olduğu en son sınıflandırmalarda ise işletmeler; çok küçük (1-9 çalışan sayısı) , küçük (10-49 çalışan sayısı) , orta boy (50-99 çalışan sayısı) ve büyük işletmeler (100' den fazla) olmak üzere dört gruba ayrılmıştır. “*

2.6 Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Özellikleri

Dünya ekonomisindeki yerleri ve ekonomik kalkınmada sahip oldukları roller açısından son derece büyük öneme sahip olan ve diğer işletmelere göre önemli avantajları bulunan KOBİ'lerin yapısal özelliklerinden kaynaklanan zayıf yönleri de bulunmaktadır.

“* Şimşek, M., (2002), Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul. S.6-7

Bu zayıflıkların incelenmesi; KOBİ' lerin karşılaştıkları sorunların daha iyi anlaşılabilmesi ve bu sorunlara ilişkin çözüm yöntemlerinin geliştirilebilmesi açısından bir zorunluluktur. KOBİ' lerin yapısal özelliklerinden kaynaklanan zayıflıkları başlıca; sermaye yetersizliği, teknolojik bilgi eksikliği, girdi teminindeki zorluklar ve mesleki ve teknik bilgi eksikliğidir.

Bu zayıf yönler ve ileride daha detaylı anlatılacak sorunlara yönelik ilk başta devlet destekleri ve teşvikleri gelecek vadeden ve potansiyel yüksek nitelikli KOBİ' lere yönlendirilmelidir. KOBİ konusundaki araştırma, politika belirleme ve teşvik uygulamalarında ağırlık muhakkak girişimcilik olgusuna kaydırılmalıdır. Ayrıca KOBİ' ler finansman araçlarından yeterince faydalanamamaktadır. Banka ile KOBİ' lerin ilişkiler güçlendirilmeli, onların ticari ve teknolojik gelişmeleri takip edebilmesine yardımcı olunmalıdır. Bunun yanında KOBİ' ler eğitim, yurtiçi ve yurtdışı pazarlama, kalite ve bilgisayar kullanımı konularında yeterli bilgiye sahip olmalı ve iyi bir danışmanlık hizmeti de almalılardır.

KOBİ' lerin dezavantajları aşağıdaki gibi sıralanabilecektir:

- Olumsuz rekabet,
- Genel yönetim yetersizliği,
- Özellikle stratejik kararların işletme sahip veya ortaklarınca alınıp, orta Ve/veya alt düzey görevlilerin tam katılımının sağlanamaması,
- İşletme bünyesinde, mali danışman veya uzman istihdam edememe,
- Uzman bir finansman ekibi veya departmanından yoksunluk,
- Sermaye yetersizliği,
- Finansal planlama yetersizliği,
- Banka ve diğer finansal kurumlardan yeterli desteği görememe,
- Sermaye piyasasından yeterince yararlanamama,
- Ürün geliştirme eksikliği,
- Üretim ve satış arasındaki koordinasyon yetersizliği,
- Modern pazarlama etkinlikleri sergileyememe,
- İşletmelerin küçük veya orta ölçekli olması sonucu ihale vb. etkinlikleri izleyememek,
- İşyerinin veya yerleşim alanının küçüklüğü,
- Bağımsızlığını kaybetme ve batma riski,
- Kalifiye eleman sağlayamamak,
- Mevzuat ve bürokrasi.

(AKGEMCİ, 2001)

Küçük ve orta boy işletmeler büyük işletmelerin bir minyatürü değildir. Dolayısıyla farklı özelliklere sahip bu işletmeleri büyük işletmelerden ayıran özelliklerin ortaya konması gerekir. Bu özellikleri, küçük ve orta boy işletmeler grubunu büyük işletmelerden ayıran belirgin farklılıklar yansıtabilmeli, tanımlanmasına yardımcı olmalıdır. İşte bu tür özellikler küçük ve orta boy işletmelerin nitel ve nicel özelliklerini oluşturur.

Küçük ve orta boy işletmelerin belirlenmesinde genellikle literatürde ‘ işletme büyüklüğü ’ konusu ele alınır. ‘ İşletme büyüklüğü ’ bir işletmenin iktisadi faaliyet hacmi ve kapasitesi olarak tanımlanır.’ ‘*’

Küçük ve orta boy işletmelerin nitel özelliklerini iki gruba ayırmak gerekir.

Bunlar: İşletme sahibine ilişkin nitel özellikler ve işletmeye ilişkin nitel özelliklerdir. Bu sınıflandırma, KOBİ olgusunun arkasında duran ve ona damgasını vuran işletme sahibi veya girişimciyi ön plana çıkarmaktadır. İkinci grup niteliklerle de işletmenin yapısına, bir üretim faktörleri bileşimi olarak teknik ve ekonomik bir bütünlük arz eden işletmenin kendisine ilişkin nitelikleri dikkate alınmış olmaktadır.

İşletmenin kendisine ilişkin, yapıya özgü niteliklerin kendi içinde sınıflandırılmasına da başlıca işletmecilik işlevleri olan yönetim, finansman, pazarlama, tedarik, üretim ve personel işlevleri esas alınmalıdır.

2.7 KOBİ’ lerin Nitel Özellikleri

İşletme Sahibine İlişkin Nitel Özellikler: Bir kişinin girişimci olabilmesi için risk ve sorumluluk üstlenebilme, dinamik bir kişilik, yeniliklere açık olma, büyüme tutkusu gibi belirli niteliklere sahip olması gerekir. İşletme sahipliği ile girişimcinin aynı kişide bütünleşmesi, küçük ve orta boy işletmelerin başarısı açısından önemlidir. Burada işletme sahibi, işletmenin mülkiyetine sahip olan kişi olarak aynı zamanda girişimci ve kurulan işletmenin en üst seviyedeki tepe yönetici durumundadır.

İşletme sahipliği, işletmenin mülkiyetine sahip olmak şeklinde sadece hukuki bir nitelik taşır. Girişimcilik ve yöneticilikte ise ekonomik, yönetsel, finansal, sosyal ve politik özellikler daha önemlidir.

‘*’ Müftüoğlu, T., ‘Sanayi İşletmelerinde Kapasite Planlaması, Ankara 1978 S.7

Bu yüzden işletme sahibinin girişimcilik ve yöneticilik konularında eğitilmesi işletmenin başarısı açısından çok önemlidir.

İşletme sahibi, bir risk üstlenmektedir. Bu özelliği onu profesyonel yöneticiden kesinlikle ayırır. Profesyonel yönetici kendisini işletme ile özdeşleştirmez ve işletmenin başarısızlığı durumunda işletme değişir ve kendisi yöneticiliğe başka bir yerde devam edebilir. Böylelikle diğer bir özellik olarak denilebilir ki; işletmenin tepe yönetiminde bulunan kişinin, aynı zamanda işletme sahibi olarak işletmeye ilişkin tüm riskleri üzerine alır.

İşletme sahibi için işletmesi sadece bir gelir kaynağından öte bir anlam taşımaktadır. Bu yüzden işletme sahibi işletmede fiilen çalışır. Bunun yanında KOBİ' lerin bir diğer işletme sahibine ilişkin nitel özelliği ise; aile bireyleri de işletmede fiilen çalışırlar veya işletme yönetimini gelecekte devam ettirebilmek için yetiştirilirler. İşletme sahibi ile işletmede çalışan personel arasında ilişki dolaylı ve resmi bir ilişki değildir. İşletme büyüdükçe ve özellikle tepe yönetim ile işçiler arasında bir orta yönetim kademesinin girmesi ile işletme sahibi ile personel arasındaki ilişkinin boyutları ve yoğunluğu azalır.

İşletmenin Yönetim İşlevine İlişkin Nitel Özellikler: KOBİ' lerde işletme yönetimi, işletme mülkiyetinden kaynaklanan bir hakla işletme sahibi tarafından; kendi hesabına ve riski kendisi üstlenerek, yürütülür ve bu nedenle süreklilik arz eder. İşletme sahibi yöneticilik görevini ölünceye kadar sürdürebilir. Büyük işletmelerde bürokratik ve hiyerarşik bir yapı olan çalışanlar arasındaki ilişkiler KOBİ' lerde doğrudan ve kişisel bir ilişki gösterir. Alt üst ilişkileri doğrudan ve kişisel olarak gerçekleştiği için KOBİ' lerde bu yönetim yapısı, işletmenin esnekliğini artırır.

KOBİ' lerde işletme sahibi işletme yönetiminden bir bütün olarak sorumlu ve işletme politikasını belirleyen tek kişi olarak bir 'generalist' olma durumundadır. İşletmenin her şeyinden o sorumludur. İşletme yöneticisi, başkalarının denetimi altında olmadığı için karar almada kendisini daha rahat hisseder ve daha hızlı esnek davranabilir, sorunlara hemen müdahale edebilir. Böylelikle bazen objektif bir karar oluşturmak zorlaşabilir. '**

İşletme sahibi, işletme amacını kendi belirlediği için koordinasyon (eşgüdüm) problemi çıkmaz ve bir çıkar çatışması ve güç müdahalesi yoktur.

** Müftüoğlu, M.T., (2002), Türkiye'de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ' ler, Turhan Kitapevi, Ankara. S.53

Politik oyunlar ve açık çatışmalar olmaz. İşletme sahibi, kısa ve orta vadede planlar yapar. İşletme yönetiminde emprovizasyon (doğaçlama) faktörü de önemli bir başarı faktörü olarak karşımıza çıkar. Bu işletmelerde işletme yöneticisi yönetiminde emprovizasyon' a daha çok yer vermek durumundadır. İşletme büyüdükçe emprovizasyon' un yerini planlama almaya başlar. Büyük işletmelerin yönetiminde emprovizasyon' a daha az yer kalır. ‘***’

İşletmenin Finansman İşlevine İlişkin Nitel Özellikleri: Genellikle sadece büyük boy işletmelerde ayrı bir finansman veya mali işler bölümü vardır. KOBİ' lerde ise böyle bir finansman bölümünün olması ve bir finansman uzmanının istihdamı pahalıya gelir.

KOBİ' lerde finansal alternatifler ve kredi şartları yeterince değerlendirilemez. Bu şartlar altında, finansal kararların verilmesi, uygulanması ve sonuçların değerlendirilerek gelecekte daha etkin finansal düzenlemelere gidilmesi çok zordur. Yeni ortaklar almaktan çekinen KOBİ' ler sermaye piyasalarına kapalıdırlar. Bu yüzden bu işbirliği ve ortaklık konusu bu işletmeler için bir darboğaz oluşturur.

İşletmedeki başarısızlık olasılığı ve risk nedeni ile tasarruf sahipleri büyük boy işletmeleri daha cazip bir yatırım alternatifi olarak görürler. Buna bağlı olarak da bankalar kredi temininde KOBİ' lerden çok büyük boy işletmeleri tercih ederler. Bu durum birçok ülkede geçerlidir. Bankalar KOBİ' lere kredi verirken, teminat olarak sadece işletme sahibinin kişisel varlıklarını ister. İşletmenin iflası durumunda ise işletme sahibi işletmesinin varlıklarının yanında, tüm kişisel varlıklarını da kaybetmiş olur.

İşletmenin Pazarlama İşlevine İlişkin Nitel Özellikleri: KOBİ' lerde pazarlama konusunda uzman kişilerin istihdam edildiği bir pazarlama bölümü yoktur. Burada az gelişmiş bir pazarlama anlayışından söz edilir. Bu; pazarlama araçlarının yeterince kullanılamamasıdır. Bunun en önemli sebebi ise finansal imkânların yetersizliğidir. Buna bağlı olarak da yeterli bir pazarlama araştırması yapılamaz. Geleceğe yönelik talep araştırmaları yapılamaz. KOBİ' lerde ne yazık ki pazarlama kararları işletme sahibinin sezgilerine ve yetersiz tecrübelerine dayanmıştır. Diğer tarafta büyük boy işletmelerin de pazarlama anlayışının yeterince profesyoneller tarafından yapılmaması bilindik bir gerçektir. Bu da ülkemiz de başarısız işletmeciliğin en başlı nedenleri arasındadır.

‘***’ Müftüoğlu, M.T., (2002), Türkiye’de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ' ler, Turhan Kitapevi, Ankara. S.55

KOBİ'lerin ihracat pazarları da kapalı ve bu pazarlara girmeleri maliyet nedeni ile zordur. Bunun yanında yetersiz yabancı dil bilgisi ve yabancı ülkelerin mevzuatlarına vakıf olamama da çok önemli bir neden olarak sayılabilir.

Sınırlı bir pazar payına sahip olan KOBİ'ler, bu sorunlarını örgütlenerek, gerekli profesyonel eğitimler alarak ve teşviklerle çözmelidirler.

İşletmenin Tedarik İşlevine (Tam Zamanlı Üretim) İlişkin Nitel Özellikleri: KOBİ'ler sipariş tarzı üretim yaptıklarından, ihtiyaç duydukları malzemeler alacakları siparişe göre değişir. Sürekli olarak aynı malzemeleri kullanmadıklarından ve mali durumları da el vermediği için uzun vadeli malzeme tedariklerine gidemezler.

İstenilen zamanda istenilen malzemeyi tedarik etmekte güçlükler yaşandığından, malzemeye yüksek fiyat ödemek ve malzeme standartlarına ilişkin toleranslarını geniş tutmak zorunda kaldıkları için maliyet ve kalite yönünden fedakârlık yapmak zorunda kalabilirler. Bu da onların rekabet gücünü azaltabileceği gibi pazarda önemli kayıplar vermelerine neden olabilir.

İşletmenin Üretim İşlevine ve Çalışan Personele İlişkin Nitel Özellikleri: KOBİ'lerde emek-yoğun üretim daha yaygındır. Sipariş üzerine üretim yapmaları esneklik ve farklı ihtiyaçlara cevap verebilecek bir üretim anlayışı avantaj kazandırabilse de istenilen zamanda istenilen malzemelerin tedariki, seri üretim ve ürün stoklama konularında bu işletmelerin sorun yaşamaları kaçınılmazdır.

İşletme sahibi, genellikle üretim tekniği konusunda tecrübeli, işin içinde yetişmiş bu konularda bilgili bir kişi olduğundan o işletme bir 'eğitim merkezi niteliği' kazanır ve bu işletmelerde çırak eğitimi ve buna bağlı olarak usta-çırak ilişkisi büyük önem kazanır. Buna bağlı olarak da bu işletmelerde nitelikli, konusunda tecrübeli ustaların istihdamı aranır. Böylelikle bu işletmeler pazarlarında ustalarının nitelikleri tarafından bir şöhret kazanır.

2.8 KOBİ'lerin Nicel Özellikleri

KOBİ'lerin nicel özellikleri, devlet tarafından bu işletmelere yönelik çeşitli teşvik politikalarının uygulanmasına idari (veya bürokratik) bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Devlet bu tür politikaların uygulanmasında tarafsızlığını ve objektifliğini

koruyabilmek için nicel ölçütlere gereksinim duymaktadır. Zira ancak nicel ölçütlerle küçük ve orta ölçekli işletmelerin kesin çizgilerle sınıflandırılması mümkün olmaktadır. Böylece hangi işletmelerin devletlerin çeşitli teşvik önlemlerinden yararlanabileceği ve hangi işletmelerin bu uygulamanın kapsamı dışında bırakılacağı objektif bir esasa dayandırılabilir. Bu şekilde nicel sınıflandırmaların bilimsel bir gerekçesi bulunmamaktadır. Fakat söz konusu yaklaşımın devlet politikalarının uygulanabilirliği açısından taşıdığı önem ve dolayısıyla nicel bir tanıma duyulan gereksinim açıktır. ‘**’

Personel Sayısı: İşletmelerde istihdam edilen personel sayısı küçük ve orta boy işletmelerin belirlenmesinde önemli bir nicel ölçüttür. Ancak göz önünde bulundurulmalıdır ki; modern teknolojiler işgücü kullanımını azaltmakta, sermaye yoğun teknolojileri daha cazip hale getirmektedir. Dolayısıyla personel sayısının işletmenin ölçek büyüklüğünü ifade gücü azalmaktadır. Ayrıca, istihdam edilen personel sayısı sektörlere göre önemli farklılıklar gösterir. Dolayısıyla işletme büyüklüklerinin karşılaştırılmasında bu özellik dikkate alınmalıdır.

Makine Sayısı: Makineler, sanayi işletmelerinde en önemli üretim faktörünü oluşturur. Fakat işletmenin birkaç üretim aşamasından oluşması halinde işletmede bulunan makineler toplanabilirlik özelliğini kaybetmektedir. Dolayısıyla makine sayısı işletmenin ölçek büyüklüğünü ifade de yetersiz kalabilmektedir.

Makine sayısı ölçütü, işletmenin üretim sürecinin tek bir üretim aşamasından oluşması ve burada aynı teknik özelliklere sahip makinelerin yer alması koşulu ile KOBİ’ ler için nicel bir ölçüt sayılabilir.

İşletmenin Üretim Kapasitesi: Üretim kapasitesi, belirsizliği ve ölçülmesine ilişkin sorunlardan dolayı, işletmenin ölçek büyüklüğünü ifadede yetersiz kalabilmektedir. Çünkü birçok işletmede kapasite büyüklüğü ve işletme büyüklüğü eş anlamlı kullanılabilmektedir. Bu da kavram karmaşasına neden olabileceğinden bu ölçüt yeterli değildir.

İşletmedeki Sabit Varlıkların Değeri: Makine, tesis, arazi, bina ve diğer gayrimenkuller gibi işgücü dışında kalan sabit varlıkların parasal değeri işletmelerin büyüklüğünün değerlendirilmesinde bir ölçüt olarak kullanılabilir.

‘**’ Müftüoğlu, M.T., (2002), Türkiye’de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ’ ler, Turhan Kitapevi, Ankara.

Ancak işletmede bulunan sabit varlıklar çok farklı unsurlardan oluştuğundan fiziki birimler olarak toplanabilirlik özelliği taşımazlar. Bu da onların tek başına nicel bir ölçüt olarak değerlendirilmesinde yeterli olmayacağını gösterir.

Makine Parkı Değeri: Makineler fiziki birimleri ile değil, parasal değerler olarak ele alındığından, burada bir toplama sorunu da ortaya çıkmamaktadır. Bu nedenlerle işletmedeki makine parkı değeri, özellikle sanayi işletmeleri için, ölçek büyüklüğünün ifadesinde anlamlı bir nicel ölçüt olarak kabul edilir.

Satış Tutarı: İşletmenin belirli bir zaman aralığındaki satış tutarı; personel sayısı ve makine parkı değeri yanında ölçek büyüklüğünün belirlenmesinde en çok başvurulmuş nicel ölçütlerden biridir. Özellikle satış tutarına ilişkin bilgilerin kolayca temini, bu nicel ölçütün kabul edilebilirliğini artırmaktadır. Ancak satış tutarı ölçütünün enflasyon karşısında çok duyarlı olduğu göz önünde bulundurulmalı, satış tutarı hesaplanırken ve kullanılırken enflasyondan dolayı doğan fiyat hareketlerinden arındırılması gerekmektedir.

Katma Değer: Katma Değer bir işletmede yatırılan ekonomik değerler toplamını ifade eder. Katma değer, işletmenin milli gelire olan katkısını oluşturur.

Kar Hacmi ve Vergi Tutarı: Kar Hacmi ve vergi tutarı işletmelerin büyüklüğünün belirlenmesinde nadir kullanılan ölçütlerdir. Bunun başlıca nedeni, işletmenin satış tutarının, gerek kar ve gerekse ödenen vergi miktarına göre daha anlamlı bir ölçü birimi olmasıdır.

Pazar Payı: Pazar payı, işletmenin satış tutarının toplam sektör satışları içindeki oranıdır. Böylece işletmenin pazarda sahip olduğu güç ölçek büyüklüğünün göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu ölçüte göre bulunduğu pazarda en büyük tekel konumunda olan işletmeler büyük işletmelerdir. Pazardaki rekabet yoğunluğu aynı sektörde faaliyet gösteren işletme sayısı arttıkça, tek tek işletmelerin ölçek büyüklüğünün düştüğü varsayılmaktadır.

2.9 Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Sorunları ve Çözüm Önerileri

Dünya ve ülkemiz ekonomisinin lokomotifleri olarak nitelendirebileceğimiz KOBİ'ler, günümüz bilgi toplumunun bir simgesi, tüm sektörlerin can damarı olmuşlardır. Globalleşen

dünyamızda her pazarda her talebe cevap verecek olan işletmeler arasında yerini alan KOBİ'ler ne yazık ki birçok sorunlarla karşı karşıya kalmıştır.

KOBİ'lerin yapısı gereği sahip olduğu özellikler onlara ekonomide ve sektörlerde avantajlar kazandırdığı gibi bazı dezavantajlarla ve sorunlarla karşı karşıya kalmalarına neden olmuştur. Ancak günümüz bilgi toplumunun öncelikli özellikleri olan araştırma ve daha iyiyi yakalama heyecanı KOBİ'lerin bu sorunlarını sistematik bir biçimde ele almıştır. Gerek sektör gerekse akademik dünyanın ortak çalışmaları ve yakın ilişkileri, bu sorunların tartışılmasında ve çözüm önerilerinin ortaya atılmasında yardımcı olmuştur.

Bu sorunlar ve çözüm önerileri sırasıyla şunlardır:

2.9.1 Yönetim Sorunları ve Girişimcilik

Ülkemizdeki KOBİ'lerin belli başlı sorunlarına bakacak olursak, bu işletmelerin en önemli niteliği olan; girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyetin aynı kişide toplanması; beraberinde en önemli sorunu da getirmektedir. Maalesef ülkemizde, girişimcilik ve yöneticilik niteliklerini kişiliğinde bütünleştirebilmiş işletme sahibi sayısı çok azdır. Bu yüzden KOBİ'lerin yönetim sorununun başlıca nedeni girişimcilikteki eksiklikler ve yanlışlardır. Bunun için girişimciliğin ne olduğunu, ne gibi özelliklere sahip olması gerektiğini incelemek, girişimcilik açısından KOBİ yöneticilerinin eksikliğini ortaya çıkarmada fayda sağlayacaktır.

En genel ifade ile girişimci; kar amacıyla riski üzerine alan kişi olarak tanımlanabilir. Girişimci, mal ya da hizmet üretiminin yapılabilmesi için, üretim öğelerini en iyi koşullar altında bir araya getiren kişilerdir. Girişimci, riski üzerine alarak, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, üretim öğelerinin alımını yapar, bunların bir araya getirilmesi imkânını sağlar. “*

Ülkemizdeki KOBİ sahipleri, kuvvetli bir girişim hissine sahiptirler ve bağımsız çalışmayı arzu ederler. Toplumsal amaçlar doğrultusunda yatırım yaparlar, çabuk ve somut sonuçlar elde etmek isterler. Ancak yeniliklere açık, sürükleyici ve yaratıcı olmadıkları da bilinen bir gerçektir. KOBİ'lerde yönetim sorunlarının çözümü için alınması gereken önlemler şunlardır:

* Şimşek, M., (2002), Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul. S.27

Girişimcilik ve işletmecilik kavramlarının aynı çerçeve içerisinde ele alınması ve değerlendirilmesi, ülkemizde KOBİ işletmeciliğinin gelişmesinde büyük bir rol oynayacaktır. İyi projeler ve gerekli bilgi birikimine sahip girişimcilerin desteklenmesi amacıyla; KOBİ'lere sağlanan destek ve teşviklerin, girişimciliği de kapsayacak şekilde genişletilmesi hem işletme sayısının artmasında hem de ülke ekonomisinin canlanmasında etkili olacaktır. KOBİ'lerde verimliliğin ve performans düzeyinin artırılması için, girişimcilerin ve KOBİ yöneticilerinin modern işletme yönetimi hakkında bilgilendirilmeleri büyük önem taşımaktadır.

KOBİ'lerin sahip oldukları kaynakları etkin bir şekilde kullanımı ancak yönetim kalitesinin artırılması ile mümkündür. KOBİ yöneticilerine modern yönetim teknikleri hakkında aydınlatıcı bilgiler ve eğitimler verilmesi gerekmektedir. Burada meslek örgütleri, üniversiteler ve KOBİ'ye destek veren örgütler işbirliği içerisinde bulunmalıdır. Bu eğitimlerde yöneticiler kadar çalışanlar da pazarlama, yeni üretim teknikleri, ar-ge, liderlik, katılımcılık, iş bölümü, uzmanlaşma, iş analizleri, performans değerlendirme, motivasyon (isteklendirme) ve iletişim gibi konular ele alınmalıdır. Ayrıca elemanlarını bu eğitim programlarına göndermek isteyen yöneticiler de desteklenmeli ve teşvik edilmelidir.

KOBİ'lerin yönetim kalitesinin geliştirilmesi amacıyla bu işletmelerde çalışan profesyonel yönetici sayısının artırılması yönünde çalışmalar yapılmalıdır. KOBİ'lere verilmesi gereken danışmanlık hizmetleri alanında yetersizlikler görülmektedir. Danışmanlık hizmetleri veren kuruluşların sayısı artırılmalı, tanıtılmalı ve teşvik edilmelidir. KOBİ'lerin faaliyet gösterdikleri sektörlerde mesleki örgütlenmelerin artırılması, bu işletmelerin hem teknik hem yönetsel sorunlarının azalmasında büyük rol oynayacaktır. KOBİ'lerin güç birliğine ve ortaklıklara gitmesi ile oluşacak olan sinerji onların seslerini daha iyi duyurmalarında etkili olacaktır.

2.9.2 Fizibilite Çalışmalarının Yetersizliği

Ülkemizde fizibilite raporu, devletten teşvik alabilmek için yapılması gerekli bürokratik bir formalite olarak değerlendirilmektedir. “*” Fizibilite çalışmalarının böyle değerlendirilmesi, işletme sahibi olan girişimcinin yatırımının sonunda yanlış pazar, yanlış kuruluş yeri, yanlış kapasite, yanlış teknoloji ve malzeme kaynaklarının yetersizliği hatta yönetici bulamama gibi birçok başarısızlıkla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır.

* Miftüoğlu, M.T., (2002), Türkiye’de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ’ler, Turhan Kitapevi, Ankara S.195

Kısacası devletin kendisine sunulan bir yatırım projesinin fizibilite raporunu kabul etmesi, kesinlikle bu projenin uygulanabilir karlı bir yatırım olduğu anlamına gelmez. Bunun kararını verecek olan bu proje için yatırıma giren ve risk alan girişimci yani işletmecidir. Burada yatırım sahibi, bu fizibilite çalışmasını ya bizzat kendisi ya da konusunda daha profesyonel olan danışmanlık şirketlerin yardımları ile gerçekleştirmelidir.

Bu fizibilite çalışmalarında hedef pazar, hedef müşteri grubu, finansman, kuruluş yeri, teknoloji, yatırımın zamanlanması ve kapasite seçimi belirlenmelidir. Böylelikle yapılması düşünülen yatırımın da zamanı doğru olur. Konuya bu şekilde yaklaşıldığında, muhtemel bir başarısızlık durumunda, ne devlet kendisini sorumlu hissedecek ve ne de yatırım sahibi devleti ağlama duvarı olarak görme konusunda kendisine bir gerekçe bulabilecektir.

2.9.3 Piyasa Araştırması

Gerek KOBİ'lerin gerekse büyük işletmelerin yatırımlarını yaparken ciddi bir piyasa araştırması yapması gerekmektedir. Bu araştırma ile henüz yatırıma girmeden önce hangi piyasalarda, hangi müşteri gruplarına, hangi ürünle nasıl ortaya çıkacaklarına ve bu ürünlerini nasıl pazarlayıp satacaklarına ilişkin önemli bilgiler alıp stratejilerini öne göre belirlemeleri gerekmektedir. Maalesef ülkemizde bu konuya yeteri kadar önem verilmediği için, birçok yatırım sorunlarla karşılaşır ya da başarısızlıkla sonuçlanır. Piyasa araştırmasının diğer bir önemi de ileride istikbali olan pazarların araştırılmasına ve belirlenmesine yardımcı olmasıdır.

KOBİ'lerin bizzat kapsamlı bir piyasa araştırması yapmaları, gerek maliyet gerekse zaman açısından güçtür. Ancak KOBİ'lerin, yatırım yapacağı pazar hakkında bilgi edinebilmek için, yeterli bir gözlem ve ilgili işletmeler ve kurumlarla ilişkiye girmeleri faydalı olacaktır.

2.9.4 Yenilikler

Ülkemizdeki KOBİ'ler, yenilikler konusunda yetersizdirler ve bu konudaki imkânları değerlendirememektedirler. Aksine işletmelerde yenilikler konusunda üretken bir ortam yaratılmalı, personel bu konuda cesaretlendirilmeli ve teşvik edilmelidir. Küçük ve orta boy işletmeler için yenilikler, işletmenin sürekliliğin sağlanması ve büyümenin gerekli şartı olarak algılanmalıdır. Ülkemizde yeniliklerin çoğu taklit ile başlar. Ancak bu durum araştırma ve geliştirme faaliyetine geçmeli ve yenilikçi bir sürecin başlangıcı olmalıdır. Ayrıca KOBİ'ler

çalıştıkları sektöre ilişkin yayımlanan yerli ve yabancı dergileri, bilimsel çalışmaları yakından takip etmeli, üniversitelerle ortak çalışmalarda bulunmalı, yurtiçi ve yurt dışı fuarlara katılarak sektöründeki diğer işletmelerle ilişkilerde bulunmalıdır.

2.9.5 Büyüme

İşletmelerde genellikle önemli, sonuçları uzun süre devam eden hayati hatalar işletmenin büyüme döneminde yapıldığından, işletme şartlarının ve genel ekonomisinin olumlu olduğu, işletmenin büyüme sürecine girdiği dönemlerde yönetimin çok dikkatli davranması gerekmektedir. KOBİ yöneticileri büyüme sürecini tutarlı mali bir disiplin içinde yürütmelidirler, ileride sorun çıkartacak borçlanmaya gidilmemelidir. İşletme sahibi, işletmenin şartlarını ve büyüme potansiyelini iyi değerlendirmelidir. Büyümeyle beraber işletme yönetimi yeniden organize edilmeli, işletmede erişilen büyüklüğe uygun yapısal ve örgütsel değişimler zamanında gerçekleştirilmelidir. Aksi halde ortaya çıkacak yapısal uyumsuzluklar önemli yönetim hatalarının kaynağı olacaktır.

2.9.6 İşletmeler Arası İşbirliği

Ülkemizde KOBİ'lerin birbirleri arasında işbirliğine yeterince gidemedikleri bir gerçektir. Bu da onların, maliyet yapısını olumsuz etkilemekte ve sahip olduğu ekonomik potansiyelin tam olarak değerlendirilmesine imkân vermemektedir. Tüm bunların aksine gereksiz bir fiyat rekabetine giren işletmeler birbirlerini yıpratmakta ve maliyet altında fiyat uygulaması yapmaktadırlar.

İşletmeler arası işbirliğine gitmek suretiyle bu sorunların etkin bir çözüme kavuşamamasında, işletmecilerin bağımsızlık tutkusunun ve diğer ilgili sektörlerle iş imkânlarından yeterince ve zamanında haberdar olmamasının payı vardır.

2.9.7 Vasıflı Eleman İhtiyacı

Vasıflı eleman ihtiyacının karşılanamaması, tüm işletmeler için geçerli bir sorundur. Ancak KOBİ'ler vasıflı eleman istihdamı konusunda genellikle cimri davranmaktadır. Bu

işletmelerde vasıflı elemanların büyük şirketlerde yüksek ücretlerle çalışacakları düşüncesi vardır. Bu soruna çözüm olarak ilgili eğitim kuruluşları ve meslek örgütleri, vasıflı eleman ihtiyacının karşılanmasına yönelik eğitim programları açmalı, kalfa, usta, çırak yetiştirmelidir. Yüksek öğretimdeki teori ve uygulama arasındaki uyumun sağlanmasında, üniversite- sanayi işbirliğine çok ihtiyaç vardır ve teşvik edilmelidir.

2.9.8 Finansman

KOBİ' lerde bir finansman bölümünün olması ve bir finansman uzmanının istihdamı pahalıya geleceğinden finansal alternatifler ve kredi şartları yeterince değeriendirilemez. Bu şartlar altında, finansal kararların verilmesi, uygulanması ve sonuçların değeriendirilerek gelecekte daha etkin finansal düzenlemelere gidilmesi çok zordur. Aralarında ortaklık ve işbirliğine kapalı olan KOBİ' lerin başarısız olma olasılığı yüzünden ve risk taşıdıkları için, tasarruf sahipleri için akılcı bir yatırım aracı olamamıştır. Buna bağılı olarak da bankalar da kredi verirken büyük işletmeleri tercih etmektedirler. Buna çözüm olarak devlet tarafından KOBİ' lere sağlanması gereken en önemli desteklerden biri, kredi sağlanmasında teminat sorununa bir çözüm getirilmesidir.

2.9.9 Bilgi (Enformasyon) Noksanlığı

Enformasyon, belirli bir amaç için toplanan bilgidir. KOBİ' lerde yönetimin bilgi ihtiyacı karşılanmamaktadır. Bu ihtiyaç; bilgi toplama, işleme, değeriendirme ve bilgiyi paylaşmadır. Bilgi eksikliği, işletme sahiplerinin yatırımlarının ilk aşamasında fark edilir. Oysa ciddi bir fizibilite çalışmasında yatırımın hangi pazara yönelik olacağı, üretim, malzeme, teknoloji gibi konular araştırıldığından, veriler kazanıldığından ve bu fizibilite çalışmaları 'bilgi ye' dayandırıldığından hatalar azalır, yatırım doğru bir çizgide devam eder.

3. TÜRKİYE’DE İNŞAAT SEKTÖRÜ

3.1 Türkiye’de İnşaat Sektörünün Önemi

Ülkemizin en büyük sektörlerinden biri olan inşaat sektörü, ekonomimizin içerisinde çok önemli bir paya sahiptir. İnşaat sektörü, çok bilindik bir deyişle; lokomotif bir sektördür. İnşaat sektöründeki hareketlenme beraberinde 200’e yakın sektöre de hareketlenme ve ekonomiye bir canlılık getirmektedir. Bu da ülkemizde ciddi boyutlara ulaşmış istihdam sorununa önemli bir çözümdür.

Bir ülkenin gelişmişlik düzeyinin belirtilerinden birisi olan yapılaşma, o ülkenin inşaat sektörünün dolayısı ile de ekonomik gelişmişliğinin yanında medeni gelişmişliğinin de bir ifadesidir. Bu yüzden bu sektörde hangi kademede faaliyet gösteriyor olursa olsun herkesin bunun bilincinde olması ve işine böylelikle sahip çıkması gerekmektedir.

İnşaat sektöründe küçümsenmeyecek bir canlılık, zincirleme bir hareket vardır. Bu hareket ve ihtiyaç da inşaat sektörünün sürekli göz önünde, dinamik ve canlı bir yapıya sahip olması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Sürekli faaliyette olması gereken lokomotif bir sektörün yavaşlaması, bazı ekonomik krizler ve yanlış politikalar içerisinde sarsıntılar geçirmesi kesinlikle yaşanılmaması gereken durumlardır.

Bu yüzden sürekli harekette olan bir sektörün hiçbir konuda yerinde durmaması gerekir. Diğer sektörlerle de bağlantılı olduğundan, tüm sektörlerin ve içinde bulunduğu ekonominin çok yakından iyi bir takipçisi olmalıdır. Teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilmeleri ve bu imkânları iyi kullanabilmeleri gelişmeleri için çok önemlidir. İnşaat sektöründe ayrıca uygulamalarda başarılı olabilmek için ciddi bir teknik bilgi, tecrübe ve stratejik planlama-yönetim becerisi gerekmektedir.

İnşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin birbirleri arasında örgütlenmiş olmaları da tüm bu gelişmelerde canlı durmaları ve sürekli kendilerini yenilemelerinde en büyük yardımcı etken olacaktır. Birbirlerinden, gelişmelerden, sektörle ilgili fuarlardan, seminerlerden ve benzeri etkinliklerden sürekli haberdar olmaları önemlidir. Bu konuda da meslek odalarına, üniversitelere ve diğer kuruluşlara önemli görevler düşmektedir.

3.2 Türkiye’de İnşaat Sektörünün Mevcut Durumu

Ülkemizin ana sektörlerinden birisi olan inşaat sektörü 1994 yılından bu yana sürekli olarak gerilemektedir. Gerek konut ve konut dışı binaların yapılması, gerekse devletin finanse ettiği alt yapı yatırımlarına ayrılan payın düşük tutulması, inşaat sektörünü önemli ölçüde etkilemiştir. Devlet İstatistik Enstitüsü’nün verilerine göre; 1987 yılında bütçede yatırımlara ayrılan pay yüzde 18,1 iken, bu oran 1992 yılında yüzde 13,2’ye, 1994 yılında yüzde 8,1’e, 1997 yılında yüzde 7,9’a, 1999’da yüzde 4,9’a düşmüş, 2000’li yıllarda da yatırımlara ayrılan ve kullanılan pay yüzde 5’in altında kalmıştır.

1999 yılında yaşanan depremlerde, maddi ve manevi birçok kaybımız olmuştur. Bu facialardan sonra ilgili tüm kurum, kuruluş ve meslek odaları deprem ve depremin doğurduğu sonuçları, inşaat tekniği, kalitesi ve denetimiyle ilgili tüm sorunları, ihmalleri ve aksaklıkları masaya yatırmıştır. Tüm görsel ve yazılı basında bunlar uzman kişiler tarafından kamuoyuna duyurulmuş, sadece inşaat sektöründe olan insanların değil; tüm kamuoyunun dikkati bu noktalara çekilmiştir. Burada meslek odaları, üniversiteler ve yerel yönetimler de işbirliği yaparak dikkat edilmesi gereken hususları kamuoyuna aktarmışlardır. Bu facialardan sonra birçok üniversitenin mimarlık ve inşaat mühendisliği bölümlerinde depremle ilgili mesleki konular ders olarak verilmeye başlanmıştır. Deprem öncesi ve sonrası ne yapılması gerektiği kamuoyuna anlatılmış ve tüm halk bu konuda bilinçlendirilmiştir.

Deprem beraberinde birçok faciayı ve kaybı getirdiği gibi, kamuoyunda bu konuda bir bilinçlenmeyi uyandırmış, bundan sonra yapılacak inşaatların profesyonel mimari ve mühendislik hizmeti alarak, kaliteli malzeme ve işçilikle, doğru ve kaliteli üretilmesi ve denetlenmesi gibi çok önemli bir konunun da tekrardan gözden geçirilmesine sebep olmuştur.

1999 yılında yaşanan deprem felaketleri ile birlikte, ülkemizde yapı denetimi ihtiyacı çarpıcı biçimde ortaya çıkmış, yer seçiminin önemi daha iyi anlaşılmıştır. Bu soruna çözüm bulmak amacıyla çıkarılan 4708 sayılı Yapı Denetimi Hakkında Kanun hükümlerinin uygulamaya eksiksiz yansıtılabilmesi için gerekli özen gösterilecektir. (Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001–2005) 2004 Yılı Programı)

İnşaat sektörü, 1999 yılında yaşamış olduğumuz depremle; yüzde 12,7 kadar; çok büyük bir küçülme yaşamıştır. Ardından 2000 yılında kamu tarafından finanse edilmesi beklenen altyapı yatırımlarının yetersiz olması, ekonomik ve siyasi istikrarsızlık ve faiz oranlarının yüksek

olması sebebi ile inşaat sektörü 1999 yılı sonrası beklediği canlanmayı yaşayamamıştır. Sadece yüzde 5,8 oranında bir büyüme gerçekleşebilmiştir.

Yıl	İnşaat Sektörü	Ulusal Gelir
1997	4.6	8.0
1998	-0.3	3.8
1999	-12.7	-6.4
2000	5.8	6.1
2001	-6	-9.4
2002(İlk 6 Ay)	-4.2	4.7

Şekil 3.1 DİE verilerine göre inşaat sektörünün ulusal gelirdeki büyüme oranları(%)

2001 yılında yaşanan kriz ile tüm sektörlerde olduğu gibi inşaat sektörü de krizin içine girmiştir. Ulusal gelirden yüzde 9,4 civarında bir küçülme yaşanırken, bu küçülme inşaat sektöründe yüzde 6 olmuştur. Gayri safi milli hasıla (GSMH) 210 milyar dolardan 150 milyar dolara gerilemiştir. Bununla birlikte birçok sektör idari ve finansal yapılarında değişikliklere gitmiş, işçiler çıkartmış, yatırımlarını durdurtmuştur. Önemli ölçüde küçülme yaşayan inşaat sektöründe, yapı malzemeleri üreticileri yatırımlarını dışarıya yönlendirmeye çalışmış, ihracata yönelmişlerdir. Ancak müteahhitlik hizmetlerinde bir değişiklik olmamıştır.

Özel sektörün, inşaat sektörü çerçevesinde yaptığı konut yatırımlarının yanında, sanayi ve sanayi ve ticari amaçlarla kullanılması düşünülen yatırımları da bulunmaktadır. Toplam inşaat yatırımları içerisinde özel sektörün yapmış olduğu yatırımların payı 2/3, kamu kesiminin yapmış olduğu altyapı, okul, hastane ve hizmet binaları gibi konut dışı bina yatırımlarının toplam inşaat yatırımları içindeki payı ise 1/3 mertebesindedir. (Gökçe, 2003)

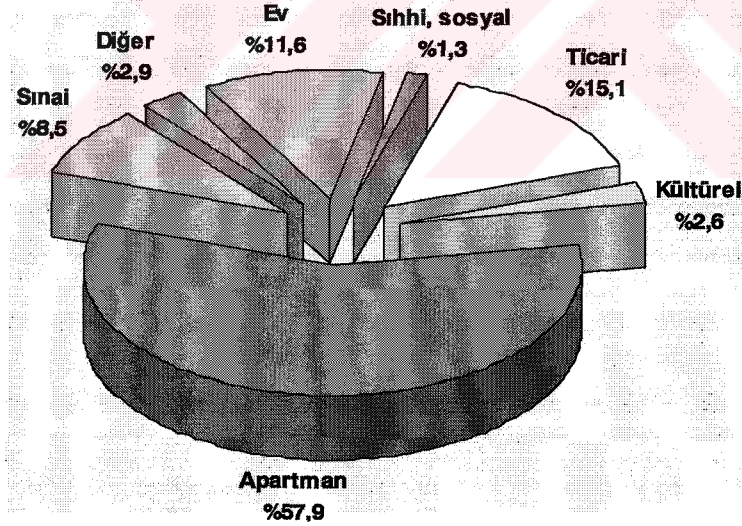
Devlet İstatistik Enstitüsü'nün verilerine göre 1997 yılında yapımına başlanan konut sayısı 464,117 iken bu sayı, 1998'de 432,599'a, 1999'da 339,446'ya, 2000 yılında 315,162'ye, 2001 yılında 276,526'ya, 2002 yılında ise 56,539'a kadar gerilemiştir.

2003 yılı dokuz ayında 2002 yılı dokuz ayına göre belediyeler tarafından Yapı Ruhsatı verilen yapıların alanında %12,1 artış, Yapı Kullanma İzin Belgesi verilen yapıların alanında %5,1 azalış gerçekleşmiştir.

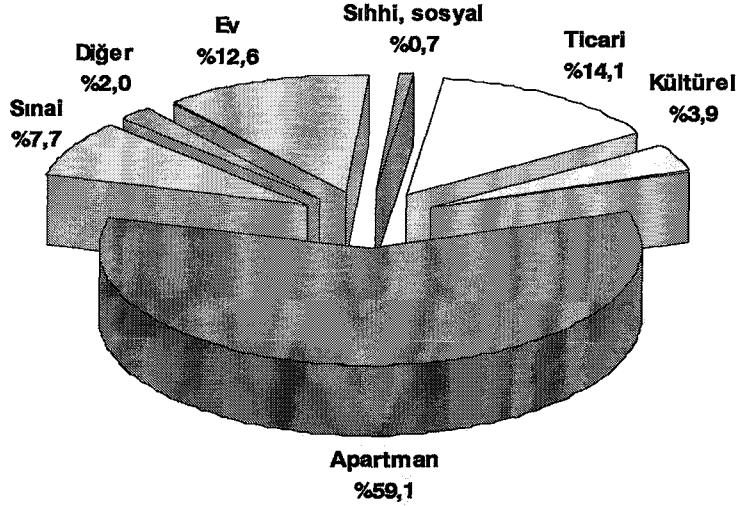
	Yapı Ruhsatı			Yapı Kullanma İzin Belgesi		
	2002	2003	Değişim %	2002	2003	Değişim %
Yapı sayısı	30 552	32 882	7,6	40 140	34 444	—14,2
Yüzölçümü (m ²)	24 382 432	27 328 490	12,1	19 604 016	18 606 096	—5,1
Değer (milyon TL)	#####	#####	37,8	#####	#####	17,3
Daire sayısı	108 943	125 594	15,3	96 551	97 767	1,3

Şekil 3.2 2002 2003 yılları yapı ruhsatı ve yapı kullanma izin belgesi

Toplu Konut İdaresi'nin verilerine göre; 2004 yılı hedefi 100,000 konut olan Toplu Konut İdaresi (TOKİ), 2004 yılının mayıs ayına kadar 29 il ve 56 bölgede konut sayısında 27,667'ye ulaşmıştır. Toplu konut yapımcılarına açılan krediler kapsamında 23.443 konuta kredi verilmektedir. Acil konut ihtiyacı olan bölgelerde inşaat seviyesi %40 olan konutlara; deprem bölgesinde inşaat seviyesi %75 olan konutlara; diğer bölgelerde inşaat seviyesi %85 olan konutlara; kredi verilebilecektir. Bu uygulama ile bankaların uzun vadeli, düşük faizli konut kredisi vermeleri teşvik edilerek bu bölgelerdeki acil konut ihtiyacı tamamlanmaya çalışılmakta, insanların kira öder gibi konut sahibi olmaları amaçlanılmaktadır.



Şekil 3.3 2003 yılı dokuz ayında yapı ruhsatı'na göre kullanma amaçları yüzölçümlerinin yüzde dağılımı (DİE)



Şekil 3.4 2003 yılı dokuz ayında yapı kullanma izin belgesi'ne göre kullanma amaçları yüzölçümlerinin yüzde dağılımı (DİE)

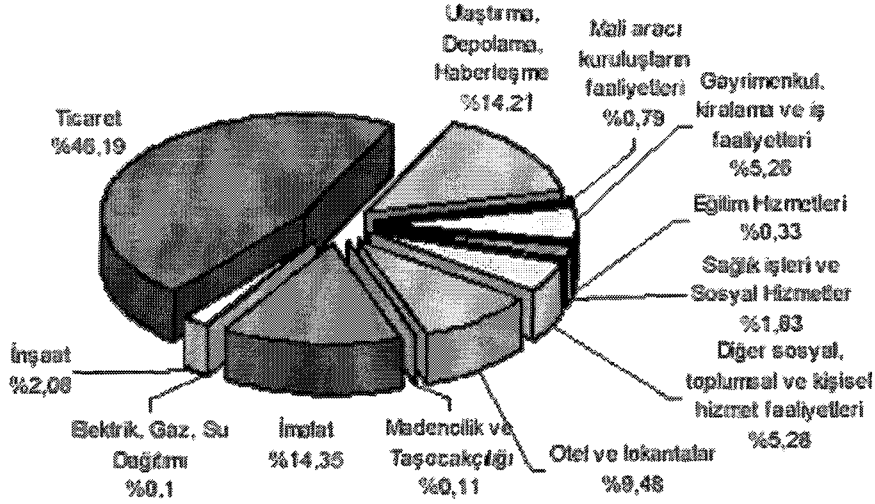
2002 yılında çıkan Kamu İhale Kanunu, inşaat sektöründe önemli bir gelişmedir. Bu kanun ile ülke yatırımlarında idare ve yüklenici olarak tüm ilgililer ciddi sorumluluklar almakta ve sınırlı kaynakların planlı ve rasyonel bir biçimde kullanılmasını hedeflenmektedir.

Bu kanun ile kurulan Kamu İhale Kurumu, yönetmelikleri hazırlamakta, yayınlamakta ve gerek gördüğünde değişiklik yapabilmektedir. Böylelikle uygulamadaki aksaklıklara gerekli müdahale yapılabilmektedir. Ödenegi bulunmayan hiçbir proje ihaleye çıkartılmamakta, böylelikle yapım işlerinde arsa temin edilmeden, imar işleri tamamlanmadan ve uygulama projeleri yapılmadan iş ihaleye çıkmamaktadır. Bu da vakit ve emek kaybını engellemektedir. Bu kanun ile belirlenen kapasite ve deneyime sahip olmayan firmaların iş alabilmesi imkânsız hale gelmekte, böylelikle inşaat kalitelerini belirli bir standartta tutma ve bu firmaların uzmanlaşma ve kendilerini geliştirebilmelerine olanak tanınabilmektedir. Ayrıca gerekli fizibilite çalışmaları yapılmadan, iş tanımı yapılmadan, teklif verilme dönemi de kapanmıştır. Bu kanun ile inşaat sektöründe yapılacak olan yatırımlar daha planlı hale getirilecektir.

Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı, Nisan-Temmuz 2003 tarihleri arasında gerçekleştirilen 2002 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı'nın I. aşama geçici sonuçlarına göre sayımı'nın I. aşaması sonucunda 2.139.289 işyeri tespit edilmiştir. Bu işyerlerinden 183.580'i 2003 yılında açılmıştır. Sayımın geçici sonuçlarına göre Türkiye' de toplam 1.720.598 adet girişim vardır. Toplam girişimlerin %46,19'u ticaret sektöründe faaliyet göstermektedir. Bunu %14,35 ile imalat,%14,21 ile ulaştırma, depolama, haberleşme sektörü takip etmektedir. Bu üç sektör

toplam girişim sayısının %74,75'ini oluşturmaktadır. İnşaat sektörü ise 35,702 adet girişim sayısı ile %2,08'lik dilimle 7. sırada yer almaktadır.

Girişimlerin Sektörel Dağılımı (%)



Şekil 3.6 DİE, genel sanayi ve işletme sayımı 2002

2002 sayımlarına göre, inşaat sektöründe 202,098 kişi ücretli çalışmaktadır. Bu sayı ile inşaat sektörü, 2002 sayımındaki toplam ücretli çalıştırılan kişilerin %3,63'lük dilimindedir. İnşaat sektöründe çalışan kadın sayısı 32,894 kişi ile tüm sektörlerde çalışan kadınların sayısına göre %17,4'lük dilimde, çalışan erkek sayısı ise 155,884 kişi ile %82,6'luk dilimdedir.

Sektörde, uluslar arası standartlara ve AB mevzuatına uyum sağlanması, yurt dışı müteahhitlik ve teknik müşavirlik hizmetlerinin yurt içindeki kalite etkinliği ve dünya pazarlarındaki payının artırılması amaçlanmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda, sektörün rekabet gücünün ve verimliliğinin artırılması ve hizmet üretiminde yönetim kalitesinin uluslararası standartlara uygun duruma getirilmesi yönündeki çalışmalara ağırlık verilecektir. (Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001–2005) 2004 Yılı Programı)

İnşaat sektörü, 2000'li yıllarla beraber diğer sektörlerde olduğu gibi ülkemizi dünyaya açan, küresel piyasaya adımını atan ve markalaşan lokomotif bir sektördür. Gelecek yıllarda daha istikrarlı bir ekonomi ve siyasetle daha iyi yerlere gelmeyi hak eden inşaat sektörü, gelişimini göstermeye devam edecek ve dış pazarlarda da yatırımlarını devam ettirecektir.

4. TÜRKİYE'DE KÜÇÜK ve ORTA BOY İNŞAAT İŞLETMELERİ

4.1 Genel Durum

Türkiye'de KOBİ' ler tüm işletmelerin yüzde 99,3'ünü oluşturmakta, yaratılan İstihdamın yüzde 76,7'sını, yatırımların yüzde 26,5'ini, katma değerin yüzde 38'ini, ihracatın yüzde 10'unu karşılamaktadır. ‘**’

Ülkemizin başlıca lokomotif sektörlerinden biri olan ve emek-yoğun teknolojilerinin ağırlıklı kullanıldığı inşaat sektörü; gerek yarattığı istihdam gerekse ekonomiye getirdiği canlılıkla; önemli bir yere sahiptir. Türkiye'de KOBİ' ler tüm işletmelerin yüzde 99,3'ünü oluşturuyorsa, inşaat sektöründe de KOBİ' ler önemli bir yere sahiptir. Bu oran göz önünde bulundurulduğunda, Türkiye'de inşaat sektöründe hizmet veren küçük ve orta boy işletmeler, tüm inşaat işletmelerin tamamına yakın bir kısmını oluşturmaktadır.

Firma Büyüklüğü (Çalışan Sayısı)	Avrupa Birliği Ülkeleri				Türkiye			
	Firma Sayısı	%	Çalışan Sayısı	%	Firma Sayısı	%	Çalışan Sayısı	%
1-9	1,700,797	92,8	3,512,969	43,4	8,634	65,8	35,156	15,7
10-19	76,618	4,2	1,025,263	12,7	2,212	16,8	28,685	13,0
20-99	48,695	2,7	1,820,354	22,5	1,986	15,1	73,548	33,3
100-199	3,543	0,2	492,320	6,1	197	1,5	26,252	11,7
200-499	1,585	0,1	483,257	6,0	64	0,5	20,194	9,1
500+	585	0,03	761,345	9,4	36	0,3	38,276	17,2
Toplam	1,831,822	100	8,095,345	100	13,129	100	222,111	100

Şekil 4.1 İnşaat Sektöründeki KOBİ'lerin personel sayısına göre dağılımı (WS Atkins; 1993;DİE;2000)

İnşaat sektörü, 1994 yılından bu yana sürekli olarak gerilemektedir. Yatırımlara ayrılan payın küçük tutulması, siyasi ve ekonomik istikrarsızlığın beraberinde getirdiği ekonomik krizler de bu gerilemeyi önemli ölçüde etkilemiştir. Bu dönemde birçok işletme gibi, inşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmeler de çok olumsuz etkilemiştir. Bu işletmelerin arasında tamamına yakın bir kısmı küçük ve orta boy inşaat işletmeleridir.

‘**’ Devlet Planlama Teşkilatı AB Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı (Taslak) S.752

Birçok işletme sahibi, işletmelerinin yönetim ve finansal yapısında değişikliğe gittiği gibi, bazı işletme sahipleri de işletmelerini kapamak zorunda kalmıştır. Böyle bir dönem içerisinde ayakta kalabilmek ve kriz sonrası tekrardan yatırımlara ve işlere devam edebilmek, profesyonelce bir yönetim ve strateji belirleme becerisine bağlıdır. Bu beceri de o işletmenin özelliklerine bağlıdır. Kriz sonrasında faaliyetlerine devam eden büyük inşaat işletmelerinin yanında küçük ve orta boy inşaat işletmeleri de vardır ve bunlar sektörde çoğunluktadır.

Buradan anlaşılmalıdır ki; ülke ekonomisinin lokomotif bir sektörü olan ve tamamına yakın bir kısmı KOBİ'lerden oluşan inşaat sektöründe, bu küçük ve orta boy inşaat işletmelerinin özellikleri, karşılaştığı sorunlar ve çözüm önerileri ülkenin genel ekonomisi ve istihdamı için çok önemlidir.

4.2 Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İnşaat İşletmelerinin Özellikleri

Türkiye'deki küçük ve orta boy inşaat işletmelerin özelliklerini şu kıstaslarda değerlendirmek gerekmektedir:

- 1 Yönetim
- 2 Stratejik Planlama
- 3 Organizasyon
- 4 Finans
- 5 Muhasebe
- 6 Pazarlama ve Satış
- 7 Halkla İlişkiler
- 8 İnsan Kaynakları
- 9 Bilişim Teknolojileri
- 10 Ar-Ge

4.2.1 Yönetim

Yönetim, yönetici ve lider tanımlarını hatırlayacak olursak;

Yönetim, belli bir amaca ulaşmak için kaynakların en rasyonel şekilde kullanılmasının sağlanması, yeni kaynak ve yolların bulunması işidir. Yönetici, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için bir sistem kuran ve bu sistemi çalıştıran kişidir.

Lider, belli koşullar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarını etkilemesi ve yönlendirmesi olarak tanımlanmaktadır.

Bir kişinin iyi bir yönetici ve iyi bir rehber olması için, iyi bir lider olması gerekmektedir. Liderin başkaların etkilemesi de onun etkileme gücü, söz ve davranışlarında yatmaktadır. Bir liderin taşıdığı sorumluluk içersinde en önemlisi, sorun çözmedir. Sorun çözme yanlış giden işleri düzeltmek ve ne yapılması gerektiğinin bilinmesidir. Sorun çözülürken ve karar verilirken konunun uzmanlarının önerilerinden faydalanmak gereklidir.

İnşaat sektöründe yapılacak işler konusunda kararlar alınırken oldukça dikkatli olunması gerekmektedir. Bu karar alma ve iş yapma ciddi bir yönetim tecrübesi ve bilgi gerektirmektedir.

Bir inşaata başlarken, yapılacak olan binanın yeri, konumunun iyi olması, mevcut alt yapı ile uyumu, kullanılacak inşaat tekniği, teknolojisi, malzemeler, işçiler ve onların istihdamı, şantiyenin ne kadar sürede tamamlanacağı, finansman, müşteri ile ilişkiler ve bunun gibi sayılabilecek birçok nokta inşaat sektöründe üzerinde durulması, çok ciddi biçimde düşünülmesi gereken, bir strateji gerektiren konulardır. Böyle karışık ve uzun bir süreçte karar alırken iyi bir yönetim ve uygulama stratejisine sahip olmak gerekmektedir. Bu da bu işin önceden tasarlanması ve düşünülmesiyle sağlanılabilir.

Burada proje yönetimi teknikleri büyük avantaj sağlamaktadır. Ancak konu küçük ve orta boy inşaat işletmeleri olunca proje yönetimi teknikleri kullanılmamaktadır. Aksine tüm KOBİ'lerde olduğu gibi profesyonel olmayan, tek kişinin kararları ve menfaatleriyle idare edilmeye çalışılan bir yönetim söz konusudur. Ne yazık ki, küçük ve orta boy inşaat işletmelerinde, planlı bir şekilde, strateji oluşturularak kararların alındığı profesyonel bir yönetim görülmemektedir. Bu da bu işletmeleri birçok sorunla karşı karşıya bırakmaktadır.

Tüm KOBİ'lerde olduğu gibi küçük ve orta boy inşaat işletmelerinde de, girişimcilik olgusu çok önemlidir ve bu işletmelerin en önemli özelliğidir. Bir inşaat işletmesinde, bir kişinin girişimci olabilmesi için risk ve sorumluluk üstlenebilme, dinamik bir kişilik, yeniliklere açık olma, büyüme tutkusu gibi belirli niteliklere sahip olması gerekir.

Tüm işletmelerde olduğu gibi, inşaat işletmelerinde de işletme sahipliği ile girişimcinin aynı kişide bütünleşmesi, küçük ve orta boy inşaat işletmelerin başarısı açısından önemlidir. Burada işletme sahibi, işletmenin mülkiyetine sahip olan kişi olarak aynı zamanda girişimci ve kurulan işletmenin en üst seviyedeki tepe yönetici durumundadır.

Küçük ve orta boy inşaat işletmelerinde, işletme sahibi kişi, yönetimle ilgili kararların alınmasının yanında, finans, organizasyon, pazarlama-satış, malzeme tedariki, nitelikli personel ve işçi istihdamı gibi birçok konuyla bizzat ilgilenmesi gerekmektedir. Muhasebe işleri genellikle bir muhasebeci tarafından yapılmaktadır ancak her işletmede olması gerektiği gibi burada da işletme sahibi temel muhasebe bilgisine sahip olması gerekmektedir. Küçük ve orta boy inşaat işletmelerinde satış, finans, insan kaynakları gibi ayrı departmanlar yoktur.

İnşaat işletmeleri, bir inşaata başlarken, risk üstleneceği bir döneme girer. Burada işletmenin sahibi tepe yönetimde olduğu için tüm riskleri üstlenir ve böylelikle profesyonel yöneticilerden farklı bir şekilde işletmesini yönetir.

İşletme sahipliği, işletmenin mülkiyetine sahip olmak şeklinde sadece hukuki bir nitelik taşır. Girişimcilik ve yöneticilikte ise ekonomik, yönetsel, finansal, sosyal ve politik özellikler daha önemlidir. Bu yüzden işletme sahibinin girişimcilik ve yöneticilik konularında eğitilmesi işletmenin başarısı açısından çok önemlidir.

Küçük ve orta boy inşaat işletmelerinde, işletme sahibi için işletmesi sadece bir gelir kaynağından öte bir anlam taşımaktadır. Bu yüzden işletme sahibi işletmede fiilen çalışır. İşletme sahibinin ve ailesinin menfaatleri göz önünde bulundurularak kararlar alınır. Burada profesyonel bir işletme anlayışından öte ailenin menfaatleri ve geleceği, istikbali söz konusudur.

Bunun yanında KOBİ'lerin bir diğer işletme sahibine ilişkin bir özelliği ise; aile bireyleri de işletmede fiilen çalışırlar veya işletme yönetimini gelecekte devam ettirebilmek için yetiştirilirler. Böylelikle şirketin devamını da sağlamaya çalışırlar. Ancak bu değişen günümüz koşullarında yeterli olmaz ve işletmenin yapısında değişikliklere gidilmesini gerektirir.

İnşaat işletmelerinin uygulama alanları olan şantiyelerle ve işlerin takip edildiği ofislerin arasında sıkı bir iletişim olması gerekmektedir. İşin takibi sırasında işletmenin sahibi olan müteahhit kişi de sürekli şantiye ve ofis arasında gidip gelmektedir. Çoğu zaman burada profesyonel bir yönetimin istihdamı sağlanılmadığı için, malzeme tedarik ve işçilerin takibi için şantiye de bulunan işletme sahibi, bazı yönetimle ilgili kararları geç verebilmekte, böylelikle yönetimden uzak kalabilmektedir. Bu da işletmede yönetimde ve iletişimde sorunların yaşanmasına neden olmaktadır.

Küçük ve orta boy inşaat işletmelerine bağlı olarak çalışan birçok kalem bulunur. Burada işletmenin sahibi bu iş kalemleri ile birebir ilgilenir. Hepsi ile iletişim kurar ve işi tek başına organize etmeye çalışır. Bunun yanında malzemelerin sağlanması, işçilerin bulunması gibi konularda da kendisi bizzat ilgilenir.

Burada işletme sahibi ile bu kalemlerde çalışan işçiler ve işletmede çalışan personel arasında ilişki dolaylı ve resmi bir ilişki değildir. Bu da o işletmenin esnekliğini artırır. İşletme büyüdükçe ve özellikle tepe yönetim ile işçiler arasında bir orta yönetim kademesinin girmesi ile işletme sahibi ile personel ve işçiler arasındaki ilişkinin boyutları ve yoğunluğu azalır.

Küçük ve orta boy inşaat işletmelerinde, işletme sahibi, işletme amacını kendi belirlediği için koordinasyon (eşgüdüm) problemi çıkmaz ve bir çıkar çatışması ve güç müdahalesi yoktur. Politik oyunlar ve açık çatışmalar olmaz. İşletme sahibi, kısa ve orta vadede planlar yapar ve ona göre inşaat işlerine girer.

İnşaat öncesi ve süresince de, kararlar alınırken karşıya çıkan sorunlarda, akla gelen her çözüm yolu ve fikir denenir ve tümü denendikten sonra kişisel bir çözüm bulunmaktadır. Burada kesin kuralların geçerliği yoktur. Çoğu zaman ise bir merkezden tüm kararlar verildiği için, alınan bu kararlar herhangi bir sistematik analize dayanmamaktadır. Aksine sezgilere dayanmakta, bütünsel olarak tüm sorunlar düşünülmekte ve hemen çözüme gidilmektedir. Burada ani ve deneysel çözümlere gidilmekte, hemen çözüme ulaşılacak istenmektedir.

İletişim, bir olayın veya düşüncenin bir yerden bir yere doğrudan veya çeşitli araçlar kullanılarak iletilmesidir. Başka bir deyişle, yönetim kademeleri arasında yapılan bilgi alışverişidir.

Büyük işletmelerin aksine küçük ve orta boy inşaat işletmelerinde, yazılı iletişim yerine sözlü iletişim yeğlenmektedir. Karar alırken sezgilerin kullanılmasındaki gibi analizler yapılırken de analitik girdiler, raporlar, dokümanlar ve bütçeler kullanılmamaktadır. Bunun yerine tahminler, söylenti ve dedikodular yaygındır.

İşletme sahibi, her hangi bir yatırım yaparken veya bir inşaat işine girerken, araştırmaya dayalı raporlarla bir işin alınıp alınamayacağına karar vermesi yerine, kendisinin telefonda konuştuğu dostunun fikirleri daha ağır basmaktadır. (Sorguç-Kuruoğlu 2001)

4.2.2 Stratejik Planlama

HEDEF - STRATEJİ - PLANLAMA - YÖNETİM

Her işletmenin kendine özgü bir yönetim anlayışı vardır. İster kurumsallaşmış ve içersinde profesyonel yöneticilerden oluşan bir yönetim departmanı olan işletme olsun, ister küçük ve orta boy işletme olsun, her işletmenin bir yönetim anlayışı ve buna bağlı olarak oluşan bir yönetim stratejisi ve hedefleri vardır. Bu anlayış ve strateji ile işletmeler hedeflerine ulaşmaya çalışırlar. Başarısız olduklarında bu noktalarda değişiklikler ve yenilikler yaparak yollarına devam ederler.

Yönetim, planlamayla başlar. Başarılı yönetim ise, başarılı bir planlamayla başlar. Bir plan olmaksızın başarılı olma olanağı çok düşüktür. Plan yapmaya, hedef belirleyerek başlanmalıdır. Hedefi belirledikten sonra, bu hedefe ulaşmak için sahip olunması gereken araçlar, bu araçların nasıl kullanıldığı ve eldekilerin yeterli olup olmadığı bilinmelidir.

Şirket hedeflerini planlayan yöneticiler için dikkat edilmesi gereken temel nokta, hedefler ile strateji arasındaki farktır. Hedefler sonuçları yaratır, strateji ise, o hedeflere nasıl ulaşılacağını belirler. O halde işletmelerin hedeflerine ulaşmasında, strateji planlama çok önemlidir.

Stratejik planlamaya ilişkin en çok yapılan yanlışların başında, hazırlanan planın hiçbir zaman uygulanmaması gelir. Onun yerine bütün dikkat, planın yazımına verilir. Ve genellikle yazım süreci bittikten sonra plan tozlu raflara kaldırılır. Etkili bir lider olabilmek için, şirketinizin geleceğine ilişkin olarak stratejik hedeflerinizin olması ve gündelik kararlarınızı bu hedefler doğrultusunda almanız gerekir.

Yapılacak bir işin en uygun süre ve maliyette gerçekleştirilebilmesi için bütün taraf (mal sahibi, yüklenici, malzeme satıcıları, resmi kuruluşlar vb.) ve çalışanların (mühendis, mimar vb.) süre, yer, kapasite ve maliyetler açısından, iç ve dış sınır koşulları karşısında, zamana bağlı olarak koordine edilmesi işi planlama olarak tanımlanır. (Kuruoğlu-Özvek, 2001)

İnşaat sektöründe, bir inşaatın başlangıcından bitişine kadar geçen süreçte birçok iş kalemi çalışır ve her iş kalemi o projenin bir parçası olur. Buradaki işi organize eden ve yürüten inşaat işletmesi bu iş kalemlerinin hepsi ile yakın bir ilişkidir. Bu ilişki de bazı iş kalemleriyle inşaat süresince de devam edebilmektedir.

İnşaat işletmeciliğinde, gerek şantiyede olsun gerekse merkez ofis de olsun, ciddi bir tecrübe, teknik bilgi, doğru karar alma becerisi ve strateji gerekmektedir.

Burada amaçlanan hedef; projeyi belirtilen bir zamanda, belli bir maliyet ve kaliteyle yapmaksa, bu hedefe ulaşmak için nelere gereksinim duyulduğu bilinmeli kısacası, bir strateji belirlenmelidir. Bu belirlenen strateji, işin başladığı günden başlayıp, tamamlandığı güne kadar olan uzun, zorlu ve risklerle dolu bir süreci kapsar. Böyle belirlenen bir strateji ve yapılan planlama ile başarısız olma olasılığı azalmaktadır.

İnşaat sektöründe önceden kararlar belirlenmeli ve bir strateji oluşturulmalıdır. İnşaat süresi boyunca yapılacak işlerin önceden tasarlanması ve tüm boyutlarıyla kararlaştırılması zorunludur. İnşaat sektörü bu yüzden 'yönetim', 'uygulama stratejileri' ve 'proje yönetimi' kavramlarıyla iç içedir.

Ancak bazı küçük ve orta boy inşaat işletmelerinde, stratejik planlama büyük işletmelerde yapıldığı gibi araştırmalar, analizler sonucu hazırlanmamaktadır. Yönetimde de olduğu gibi, stratejik planlamada da herhangi bir analiz yapılmadan ve raporlarla çalışılmadan, içgüdüsel bir şekilde akla gelen anlık çözümlerle strateji anlık belirlenmede ve hedefe öylelikle ulaşılmaktadır. Bu da o işletmelerin ne yazık ki, hedeflerine ulaşamamalarına ve başarısız olmalarına neden olmaktadır.

Küçük ve orta boy inşaat işletmelerinde stratejik planlamanın önemi çok büyüktür. Belirlenen hedefler doğrultusunda, oluşturulan stratejilerle, projelerin tasarım ve yapım aşamasında izlenecek yol belirlenmiş olmakla beraber bu projelerin, uygun süre, kaynak ve maliyetle gerçekleşmesi de önceden sağlanmaktadır. Şantiye ve ofis arasındaki iletişim ve bilgi transferi de aksamayacak bir şekilde gerçekleşir. Tasarım, üretim aşamaları süresince ve inşaat tamamlandıktan sonra toplanan verilerle, planlananlar ve gerçekleştirenler arasında karşılaştırma yapılmaktadır. Yapılan bu karşılaştırmalarla hedeflere istenildiği gibi ulaşıp ulaşılmadığı görülür ve bu çalışma da sonraki inşaatlar için de bir örnek oluşturur. Yapılan tüm çalışmalar arşivlenerek daha sonraki çalışmalara da bir referans oluşturmaktadır.

İnşaat sektörü gibi birçok iş kaleminin olduğu ve birbiri ardına benzer işlerin gerçekleştiği, riskli ve yorucu bir süreçte devam eden bu projelerde stratejik planlamanın büyük bir önemi vardır.

4.2.3 Organizasyon

Bir inşaatın başlangıcından bitimine kadar birçok iş kalemi görev alır. Birçok kalemin olduğu küçük ve orta boy inşaat işletmelerinde, birçok kişinin uzmanlık alanına ihtiyaç duyulur. Bunlar genellikle boyacı, sıvacı, seramikçi gibi alt taşeronlardır.

Her yatırımda, bir grup gücü gereklidir. Burada oluşturulacak olan grup gücüyle sunulacak olan hizmet veya yapılacak olan işin etkinliği ve verimliliği artar.

Yapılacak bir işin, yatırımın önceden organize edilmesi gereklidir. İşe başlamadan önce o işin tanımının yapılması, belirli bir sisteme oturtturularak, işte çalışacak olan personelin ve iş süresince ihtiyaç duyulan iş kalemlerinin istihdamı ve görev dağılımı o işin daha verimli bir halde yapılmasına yardımcı olur. Yapılan görev tanımları ve dağılımıyla herkes yapması gereken görevi ve sorumluluklarını bilir. Kimin kime karşı sorumlu olduğunu herkes bilir. Bu da o işte organizasyonu gerektirir. Organizasyona tanımlayacak olursak;

Organizasyon; işletmede mevcut gücün en etkin, sistemli, olumlu ve koordine bir biçimde kullanılabilmesi için, işletmedeki kişilerin ve grupların görevlerini en iyi şekilde yapmak üzere düzenlenmesi ve gereken olanaklarla donatılmasıdır.

Her yeni başlayan iş, beraberinde farklı stratejik planlamaları getirir. Yönetim anlayışı aynı olmasına karşın farklı bir organizasyon gerçekleştirilebilir. Burada yapılacak işin özellikleri, amaçlanan hedef ve bu hedefe nasıl ulaşılacağına dair stratejiler yapılacak olan organizasyonun temel hatlarını ortaya çıkartmaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi her projenin kendine özgü bir yapısı vardır. Bu yüzden projelerde standart bir organizasyon modeli yoktur. Böylelikle organizasyonlar, projelerdeki hedeflenen amaca, görev alacak kişilerin örgütlenmesine, projenin büyüklüğüne ve özelliklerine göre şekil değiştirir. Ancak küçük ve orta boy inşaat işletmelerinde az sayıda insan çalıştığı için organizasyonlarda ve görev ve sorumlulukların dağıtılmasında büyük değişiklikler yapılamaz.

Proje organizasyon şemaları, proje örgütünün yapısını bir bütün olarak ele alan, projedeki işlevleri ve bu işlevler arasındaki ilişkileri gösteren çizimlerdir. Bu şemalar, proje örgütünün nasıl bölümlendirildiğini, kimin kime karşı sorumlu olduğunu ve proje ekibinin görev durumlarını gösterir. Aynı zamanda bu şemalar projede çalışan kişilere yardımcı olduğu gibi, projeden faydalanan kişilere ve kuruluşlara da örgütün analiz edilmesinde yardımcı

olmaktadır.

Bir hedef belirledikten sonra, o hedefe nasıl ulaşılabileceğine dair bir strateji oluşturmakla beraber planlama da başlar. Bu planlamayla beraber oluşan organizasyonun bazı sorulara cevap verebilir nitelikte olması gerekmektedir.

Organizasyonda belirlenen hedeflere ulaşmak için görev dağılımı yapılan takım üyelerinin, sorumluluk ve yetkilerinin ne kadar bilincinde olduğu ve üstlerine düşen görevleri yapmaya hazır olup olmadıkları çok önemlidir. Burada çalışanların yeterli bir eğitim seviyesine sahip olmaları, bu iş için motivasyonlarının yüksek olması çok önemlidir ve hedeflere ulaşabilmek için gerekli en önemli koşullardandır.

Organizasyonun temeline dayanan stratejik planlamada, hedefe ulaşmak için elde var olan ve yaratılacak kaynakların yeterli olup olmayacağı, zamanında kullanılabileceği gibi konular organizasyonun başında dikkat edilmesi gereken hususlardır.

Küçük ve orta boy inşaat işletmelerinde bir yatırım yaparken amaçlanan hedefler belirlenmelidir. Yapılacak işin ne kadar süre içerisinde, hangi kaynaklarla, hangi yapı malzemeleri ve yapım teknolojileri kullanılarak yapılacağı ve ne zaman hangi iş kalemlerinin projeye katılacağı işi organize edilmelidir. Bu organizasyon yapılırken, stratejik hedefler yol gösterici olmaktadır. Organizasyon yapılırken yapılacak olan işlerin süreçleri denetlenmelidir. Yapılacak işlerde çalışacak olan işçilerin performanslarını daha da arttırmak için nelerin yapılması gerektiği saptanmalıdır.

4.2.4 Finans

Tüm KOBİ 'lerde olduğu gibi küçük ve orta boy inşaat işletmelerinde bir finansman bölümünün olması ve bir finansman uzmanının istihdamı pahalıya geleceğinden finansal alternatifler ve kredi şartları yeterince değerlendirilemez.

Burada işletmenin sahibi olan yönetici rolündeki kişi kendi finans kaynaklarını kullanmayı öncelikle tercih eder. Yatırımlarını ona göre belirler, şekillendirir ve gerekirse erteler. Banka kredileri, yatırım ortaklığı ve çeşitli finansal çözümlerden mümkün olduğunca uzak durmaya çalışır. Bunun nedeni öncelikle ekonomik yetersizlikler, güvensizlik ve yeni profesyonel yönetim anlayışı ve finansal çözüm enstrümanları hakkında yeterli görgü ve bilgiye sahip

olmayışı ve içinde olduğu bu geleneksel kalıbın dışına çıkamamasıdır. Burada dikkat edilmesi gereken bir konu da, bu finansal çözümleri doğru tanımak ve hangi çözümün o inşaat işletmesine daha uygun olacağının kararını çok iyi verebilmek ve altından kalkılamayacak bir yükün altına girmemektir. Burada inşaat işletmelerini doğru yönlendirmek için finans kuruluşlarına da çok iş düşmektedir.

Tüm bu olumsuz şartlar altında, şirket için sağlıklı finansal kararların verilmesi, uygulanması ve sonuçların değerlendirilerek gelecekte daha etkin finansal düzenlemelere gidilmesi çok zorlaşır. Bunu kolaylaştıracak, tüm KOBİ 'ler ve küçük ve orta boy inşaat şirketlerine alternatif finansal çözümler sunacak, yol gösterecek KOSGEB, KOBİTÜRK, gibi kuruluşlar ve bu kuruluşların projeleri vardır. Bu kuruluşlara üye olan KOBİ 'ler profesyonel çözüm almanın yanında kendi sektörlerinde faaliyet gösteren birçok işletmelerle ilişki ve iş ortaklığı içine girebilirler. Ülkemizde en önemli, küçük ve orta boy işletme sorunlarından biri olan ortaklık ve işbirliği sorunu böylelikle kısmen aşılabacaktır. Bu sorun birçok sektörle birlikte çalışan ve beraberinde 200 'e yakın sektörü de hareketlendiren inşaat sektöründe çok önemlidir. Taşeronlar, alt taşeronlar, proje grupları, malzeme tedarikçileri ve üreticileri gibi birçok işletme ile iç içe olması gereken inşaat işletmeleri için ortaklık, işbirliği ve birbirini tanıma ve ilişki içinde olma çok önemlidir.

Aralarında ortaklık ve işbirliğine kapalı olan KOBİ 'lerin başarısız olma olasılığı yüzünden ve risk taşıdıkları için, tasarruf sahipleri için de akılcı bir yatırım aracı olamamıştır. Buna bağlı olarak da bankalar da kredi verirken büyük işletmeleri tercih etmektedirler. Buna çözüm olarak devlet tarafından KOBİ 'lere sağlanması gereken en önemli desteklerden biri, kredi sağlanmasında teminat sorununa bir çözüm getirilmesidir. Buna çözüm bulma amacıyla kurulan birçok KOBİ kuruluşu bugün bu sorunu, yaptığı birçok televizyon programı, fuarlara katılımı ve daha birçok kanal aracılığıyla halka duyurmakta, çözmeye çalışmakta ülke yönetimine sesini duyurabilmektedir.

AB İlerleme Raporlarında da görüldüğü üzere devlet de KOBİ 'lerin öneminin farkında ve her türlü desteği verme çabası içersindedir. AB ilerleme sürecinde, inşaat işletmeleri ve tüm işletmeler dâhil devletçe ve toplumca alınacak her karar, yapılacak her yatırım ülkemizin ekonomisinin ilerlemesinde, refah düzeyinin artmasında ve istihdam sorununun aşılmasında önemli rol oynayacaktır.

4.2.5 Muhasebe

Tüm sektörlerde faaliyet gösteren ister büyük ister küçük ve orta boy işletme olsun, tüm işletmelerin en az yönetim, organizasyon ve pazarlama kadar önem verdikleri diğer bir konu ise muhasebedir.

Muhasebe, o işletmenin tüm mali kayıtlarını tutan, gelir ve gider tablolarını hazırlayan, vergilerin zamanında ve doğru bir şekilde ödenmesini sağlayan, tüm bu bilgileri eksiksiz ve hatasız bir şekilde günü gününe arşivlemesi gereken ve yönetime sunan bir departmandır.

İster büyük bir işletme olsun ister KOBİ olsun, tüm işletmeler muhasebe konusu üzerinde hassasiyetle durması gerekir. Yapılacak kayıtlarda en ufak bir yanlışlık veya eksiklik daha sonra çözümü zorlaşacak mali sorunları beraberinde getirebilir. Bu da o işletmeyi zarara sokabilir. Bu yüzden muhasebe konusunda uzman bir kişi veya grup çalışmalıdır. Sadece uzman bir kadronun istihdamı yeterli değildir. Bu departmanın yaptığı işlerinin denetimi ve takibi çok önemlidir.

Genellikle tüm işletmelerde muhasebe için bir ekip çalışır. Bu ekip düzenli olarak işin özelliğine göre belirli raporları ve bilgileri yönetime sunar. Ciddi bir titizlikte ve sistemde çalışması gereken muhasebe departmanı, diğer departmanlarla sıkı bir ilişki içinde olmalıdır. Muhasebe, tutacağı kayıtlarla, hazırlayacağı raporlarla bir işletmenin can damarıdır.

Büyük işletmelerde muhasebe işi için bir ekip çalışırken, küçük ve orta boy işletmelerde büyük bir ekibin çalışmasına gerek kalmayabilir. Çoğu zaman bir kişinin küçük ve orta boy bir işletmenin tüm muhasebe kayıtlarını tutması yeterli gelebilir. Ancak tüm işin tek bir kişi ile yapılmasıyla olabilecek hata payı da göz önünde bulundurulmalıdır. Bunun için işletme sahibi ve yönetici konumunda olan kişiye muhasebeci tarafından sunulacak olan bilgiler detaylı bir şekilde incelenmelidir. Herhangi bir hata veya eksikle karşılaşıldığında derhal düzeltilmesi gereklidir. Bunun için işletme sahibi olan yönetici kişinin tüm yapılacak işlerden anlaması gerektiği gibi muhasebe konusunda da yeterli bir bilgiye sahip olması gereklidir. Ancak küçük ve orta boy işletmelerde tüm işlerin işletme sahibi tarafından yapıldığı gibi muhasebe kayıtlarının da aynı kişi tarafından tutulması bazı durumlarda daha çok hatayı beraberinde getirebilir. Bunun için işletme sahibi yönetici kişi tarafından muhasebe bilgisine sahip olunması bir avantajdır ancak bu konuda uzman birinin istihdamı son derece önemlidir.

İnşaat işletmelerinde de aynı durum söz konusudur. Muhasebe konusu işletme büyüklüğü

veya sektörel farklılık gözetmeksizin tüm işletmelerin ve tüm işletme sahibi kişilerin dikkatle üzerinde durması, yapılan kayıtların takibi yapılması gereken ve yeterli bir bilgi gerektiren ciddi bir konudur.

4.2.6 Pazarlama ve Satış

Pazarlama ve satış, üretilen ürünün hedeflenen kitleye ulaştırılmasında izlenilecek yolu, oluşturulacak stratejiyi gösteren, ürünün hedefe ulaşmasından sonra da müşteri memnuniyetini takip eden, çoğu büyük şirkette ayrı bir departman olarak çalışan, günümüz yönetim anlayışının ayrılmaz bir parçası ve yatırımcının vazgeçilmez bir aracıdır.

Pazarlama ve satış tüm işletmelerde olduğu gibi, küçük ve orta boy inşaat işletmelerinde de önemli bir konudur. Üretilen ürün veya sunulan hizmetin amacına ulaşabilmesi için, her şirket kendi bünyesinde pazarlama ve satış stratejilerini oluşturması gerekmektedir. Bu stratejileri oluştururken hedeflenen pazar ve o hedefe nasıl, hangi pazarlama araçlarıyla ulaşılacağı bilinmelidir. Ne kadar başarılı bir ürün veya hizmet sunulursa sunulsun, hedefine ulaşmadığı zaman o yatırım başarısız sayılır.

Günümüz ekonomik koşullarında ve her geçen gün artan rekabet ortamında pazarlama ve satış konusunda oluşturulacak bir strateji, o şirketi rakiplerinden bir adım öteye atacaktır. Bunun için gerek uzman bir kadronun istihdamı gerekse yönetici tarafından izlenilecek bir strateji o şirketin hedefine ulaşmasında bir nevi yaptığı yatırımın doğru bir yatırım olup olmadığının cevabını almasında çok önemli bir rol oynamaktadır.

KOBİ' lerde pazarlama konusunda uzman kişilerin istihdam edildiği bir pazarlama bölümü yoktur. Burada az gelişmiş bir pazarlama anlayışından söz edilir. Bu; pazarlama araçlarının yeterince kullanılamamasıdır. Bunun en önemli sebebi ise finansal imkânların yetersizliğidir. Bu imkânsızlığın yanında KOBİ 'lerdeki işletme sahibi ve yöneticinin aynı kişi olması bu yüzden geleneksel bir yönetim anlayışından çıkamaması da diğer bir sebeptir.

Tüm bunlara bağlı olarak da yeterli bir pazarlama araştırması yapılamaz. Geleceğe yönelik talep araştırmaları yapılamaz. KOBİ' lerde ne yazık ki pazarlama kararları işletme sahibinin sezgilerine ve yetersiz tecrübelerine dayanmıştır. Diğer tarafta büyük boy işletmelerin de pazarlama anlayışının yeterince profesyoneller tarafından yapılmaması bilindik bir gerçektir. Bu da ülkemiz de başarısız işletmeciliğin en başlı nedenleri arasındadır.

KOBİ' lerin ihracat pazarları da kapalı ve bu pazarlara girmeleri maliyet nedeni ile zordur. Bunun yanında yetersiz yabancı dil bilgisi ve yabancı ülkelerin mevzuatlarına vakıf olamama da çok önemli bir neden olarak sayılabilir. Sınırlı bir pazar payına sahip olan KOBİ' ler, bu sorunlarını örgütlenerek, gerekli profesyonel eğitimler alarak ve teşviklerle çözmelidirler. Nitekim ülkemizde tüm sektörlerle ilgili hazırlanan fuarlar, KOSGEB, KOBİTÜRK gibi kuruluşlar ve bu kuruluşların sürekli projeleri bu sorunların çözümünde ve örgütlenmede önemli bir adımdır.

Gerek KOBİ' lerin gerekse büyük işletmelerin yatırımlarını yaparken ciddi bir piyasa araştırması yapması gerekmektedir. Bu araştırma ile henüz yatırıma girmeden önce hangi piyasalarda, hangi müşteri gruplarına, hangi ürünle nasıl ortaya çıkacaklarına ve bu ürünlerini nasıl pazarlayıp satacaklarına ilişkin önemli bilgiler alıp stratejilerini öne göre belirlemeleri gerekmektedir. Maalesef ülkemizde bu konuya yeteri kadar önem verilmediği için, birçok yatırım sorunlarla karşılaşır ya da başarısızlıkla sonuçlanır. Piyasa araştırmasının diğer bir önemi de ileride istikbali olan pazarların araştırılmasına ve belirlenmesine yardımcı olmasıdır.

KOBİ' lerin bizzat kapsamlı bir piyasa araştırması yapmaları, gerek maliyet gerekse zaman açısından güçtür. Ancak KOBİ' lerin, yatırım yapacağı pazar hakkında bilgi edinebilmek için, yeterli bir gözlem ve ilgili işletmeler ve kurumlarla ilişkiye girmeleri faydalı olacaktır.

Söz konusu küçük ve orta boy inşaat işletmeleri olduğunda, durum bundan farksızdır. Büyük miktar paranın, emek isteyen birçok iş kaleminin ve uzun süren şantiye uygulamalarının sonucunda ortaya çıkan her hangi bir yapı, hedefine ulaşmamışsa, satılmak için müşterisini bulamamışsa veya amacına uygun bir şekilde kullanılamayacaksa, bu yatırım başarısızdır. Bu sonuçlara ulaşmamak için sezgilerin ve içgüdülerin değil, ciddi piyasa araştırmalarının sonucu ortaya çıkacak hedeflerle ve bu hedeflere ulaşırken nasıl bir pazarlama ve satış stratejisinin kullanılacağı bilinerek, yapının hangi ihtiyaçlara cevap vereceği bilinerek yatırım yapılması çok daha doğru olacaktır.

İnşaat sektöründe bilindik pazarlama ve satış stratejileri kullanılmaktadır. Bunların başında ilk olarak ürünün yani yapının kendisi gelmektedir. Buradaki ürün bizzat kendisi bir pazarlama aracıdır. İnşaat işletmelerinin pazarlama ve satış teknikleri arasında promosyon ve tanıtım da etkili bir araçtır. Her ne kadar bunu gerçekleştiren az sayıda küçük ve orta boy inşaat işletmesi varsa da hazırlanan broşürler, ilan panoları, televizyon reklâmları, internet, çeşitli halka ilişkiler ve sponsorluk faaliyetleri çok etkili ve hatta sektörde ilk örnekler olarak görülebilir.

Ortaya çıkan yapının satışı söz konusu ise ve bir fiyat teklifi verilmesi durumunda, ürün ya da hizmetinize yönelik pazardaki toplam talep ve pazar fiyatı göz önünde bulundurularak bir fiyat verilmesi çok önemlidir. Satış ve pazarlama esnasında, hedeflenen müşteriye ulaşıldığında bu müşteri ile nasıl bir ortamda irtibata geçileceği de çok önemlidir. Bunun sebebi, inşaat sektöründe müşteri ile uzun vadeli bir ilişki kurulması gerektiği ve bu müşteri ile sağlıklı bir şekilde irtibatın sağlanması ve bu ilişkinin kesintiye uğramamasıdır. Müşteri ile ilk etapta yüz yüze ve telefon görüşmelerin yanında daha sonra elektronik posta ve faks yolu ile ilişkinin sürdürülebilmesi mümkündür. Söz konusu bir yapı satışı veya hizmet sonrası müşteri ile ilişkinin devamını korumak, karşılaşılan herhangi bir teknik sorunda veya destek hizmetinde inşaat işletmesi ile müşterinin ilişkisinin devamı ve işletmeye bir prestij ve güven sağlayacaktır.

Küçük ve orta boy inşaat işletmelerinde pazarlama ve satışla beraber halka ilişkiler de buna paralel olarak düşünülmesi gereken bir konudur.

4.2.7 Halkla İlişkiler

Son yıllarda ilk olarak ülkemizdeki büyük işletmelerle ismi duyulmaya başlanan ve müşterilerin-kullanıcıların da önemini hissetmeye başladığı bu kavram artık hayatımıza yerleşmiştir. Halkla ilişkiler hakkında birçok akademik çalışmalar yapılmış, büyük işletmelerin bu departmanı açma gereği duymasıyla birçok istihdam yaratılmıştır.

Kelime anlamdan da anlaşıldığı gibi halkla ilişkiler, direk müşteri ile yakın bir temas içerisinde bulunan, onların arz ve talepleri doğrultusunda hizmet ve ürünü geliştiren ve üretimde veya sunulacak hizmette yapılması düşünülen değişikliklere bir ışık tutan, sistematik bir şekilde raporlar hazırlayıp işletmeye sunan bir bölümdür. Satış sonrasında da müşteri memnuniyetini ölçmek için onlarla sıcak temasını kesmez.

Küçük ve orta boy işletmelerde halkla ilişkiler konusu ayrı bir departman olarak çalışmaz. Bizzat işletme sahibi, halkla ilişkiler ile beraber pazarlama ve satış konusunu bir arada düşünmeye çalışır. Profesyonel bir yaklaşımdan uzak bir üslup ile işletme sahibi, yeri geldiğinde yüz yüze yeri geldiğinde telefonda müşterileri ile görüşerek onlarla bağlantı kurmakla halkla ilişkiler kavramının asıl amacına ulaşabileceğini zanneder. Oysaki bu yetersizdir.

Küçük ve orta boy inşaat işletmelerinde de aynı durum söz konusudur. Ancak gelişmeye açık, profesyonel düşünmeye çalışan ve büyüme sürecine giren ve profesyonel yönetim anlayışına yakın duran inşaat işletmeleri, bu konu üzerinde daha hassas durulması gerektiğini anlamışlardır.

Bu inşaat işletmeleri, genellikle konut alanında yapmış oldukları uygulamaları sonucu kazandıkları müşteri ile satış sonrası da sıcak temaslarını koparmamaya çalışmakta, onların satın aldıkları evde mutlu yaşayıp yaşamadıklarını öğrenmek amacı ve en önemlisi işletmelerinin bir prestij görünümünü sağlamak için bu teması sistematik bir şekilde devam ettirmeye çalışmaktadırlar. Bunu müşterilerinin evlerine posta ile yolladığı anketler veya kısa telefon görüşmeleri ile yapmaya çalışmaktadırlar. Ancak bu hassasiyeti taşıyan inşaat işletmeleri oldukça azdır. Bu ayrı bir profesyonelliktir.

Yurt dışı ile kıyaslayacak olursak konut satın alma veya yeni bir konut sahibi olma arzusu içinde olan insanlar, birçok profesyonelce çalışan acentelerle işbirliği içersinde bulunup, tüm işlemlerini onların yardımı ile gerçekleştirebiliyorlar.

Proje aşamasında olsun, inşaat aşamasında olsun veya hazır bir konut olsun, tüm teknik yardımlar veya gerekli temizlik, nakliyat, güvenlik konuları gibi daha sonra da karşılaşacakları birçok sorunları aşmak için ihtiyacı olan insanlarla önceden irtibat içersinde oluyorlar. Bu da ayrı bir sektör, istihdam ve profesyonel bir yönetim anlayışı demek oluyor.

Tüm işletmelerde olduğu gibi küçük ve orta boy inşaat işletmelerinde de halkla ilişkiler kavramı çok önemlidir. Bu konu üzerine odaklanıp, bazı stratejik kararlar alacak bir işletme günümüz rekabet ortamında şüphesiz rakiplerinden bir adım daha ileriye atacak, satışlarında bir gelişme ve şirketinin görünümüne bir profesyonellik katacaktır.

4.2.8 İnsan Kaynakları

Büyük ölçekli işletmelerde daha yaygın olan bu departman, işletme içersinde yeni iş pozisyonlarına alınacak insanların bulunmasında ve değerlendirilmesinde, mevcut çalışanlar arasındaki organizasyon ve motivasyonun sağlanılmasında da önemli bir görev üstlenir.

İnsan kaynakları departmanı, işe başvuran kişiler arasında yazılı ve sözlü mülakatlarla, bir

değerlendirme yapar. İhtiyaç duyulan alanlarda göreve alınacak kişiler bu mülakatlar sonucu yeterli görülürlerse işe alınırlar. Böyle bir sistem içersinde seçilen elemanların özellikleri, çeşitli yetenekleri, işe olan yatkınlıkları gözlemlenilmiş olur ve o kişiler hakkında genel bir bilgiye sahip olunur. Böyle bir sistem sonucu departmanın elinde oluşan bilgi daha sonraları kullanılmak için de saklanır.

Kalifiye elemanların değerlendirilmesinde oldukça yararlı olan bu sistem, küçük ve orta ölçekli işletmelerde yok denecek kadar azdır. İhtiyaç duyulan elemanın bulunamaması, bulunan elemanın işe alınmadan önce yeteri kadar tanınmaması, işletme açısından daha sonraları çözülmesi güç sorunlara neden olabilir. İşletmelerde yönetim yapısı ve organizasyon ne kadar önemliyse, işe alınacak elemanların tanınması ve bir değerlendirme sonucu çalışmaya başlaması yani insan kaynakları kavramının anlaşılması bir o kadar önemlidir. İşletmeyi başarıya götürecek yönetim, organizasyon, strateji ve pazarlama vb. gibi konuların yanında çalışan insanların nitelikleri ve motivasyonları da çok önemlidir.

KOBİ' lerde emek-yoğun üretim daha yaygındır. Sipariş üzerine üretim yapmaları esneklik ve farklı ihtiyaçlara cevap verebilecek bir üretim anlayışı avantaj kazandırabilse de istenilen zamanda istenilen malzemelerin tedariki, seri üretim ve ürün stoklama konularında bu işletmelerin sorun yaşamaları kaçınılmazdır. İşletme sahibi, genellikle üretim tekniği konusunda tecrübeli, işin içinde yetişmiş bu konularda bilgili bir kişi olduğundan o işletme bir 'eğitim merkezi niteliği' kazanır ve bu işletmelerde çırak eğitimi ve buna bağlı olarak usta-çırak ilişkisi büyük önem kazanır. Buna bağlı olarak da bu işletmelerde nitelikli, konusunda tecrübeli ustaların istihdamı aranır. Böylelikle bu işletmeler pazarlarında ustalarının nitelikleri tarafından bir şöhret kazanır. Vasıflı eleman ihtiyacının karşılanamaması, tüm işletmeler için geçerli bir sorundur. Ancak KOBİ' ler vasıflı eleman istihdamı konusunda genellikle cimri davranmaktadır. Bu işletmelerde vasıflı elemanların büyük şirketlerde yüksek ücretlerle çalışacakları düşüncesi vardır. Bu soruna çözüm olarak ilgili eğitim kuruluşları ve meslek örgütleri, vasıflı eleman ihtiyacının karşılanmasına yönelik eğitim programları açmalı, kalfa, usta, çırak yetiştirmelidir. Yüksek öğretimdeki teori ve uygulama arasındaki uyumun sağlanmasında, üniversite- sanayi işbirliğine çok ihtiyaç vardır ve teşvik edilmelidir.

İnşaat işletmelerinde, genellikle çok kalabalık olmayan bir organizasyon şeması vardır. İşletme sahibi yönetimle ilgili kararları kendisi verdiği gibi, işletmesinde ailesinden kişileri, eşini dostunu ve/veya çevresinden duyduğu yetenekli kişileri işe alır. İnşaat işletmesinin beraber çalışacağı, proje ekibi ile şantiye ekibinin seçiminde titizlikle davranılması, ortaya

çıkacak yapının kalitesini oldukça önemli olumu bir derecede etkilediği gibi inşaat işletmesi sahibini para ve süre açısından da zarara uğratmaz.

Geleneksel küçük ve orta boy inşaat işletmelerinde, bir iş için usta aranırken, konusunda ün salmış ustalar tercih edilir. Bu ustaların çoğunlukla kendi ekipleri vardır. Genellikle seçilen kalfa veya ustanın o işletmedeki ömrü bir veya iki inşaat süresi kadardır. Diğer bir inşaat başka bir kalfanın seçimi ve ortaya çıkacak yapıların kaliteleri arasındaki farklar kaçınılmazdır. Ancak çok uzun süreler içinde aynı inşaat işletmesi için çalışan ustalar da vardır.

İnşaat işlerinde, başka bir kalem iş için de bu ustalar kendi arkadaşlarını işletme sahiplerine tavsiye ederler. Birbirleri arasında işbirliği yapan ustalar ve işçiler, bir ekip halinde hareket etmeyi tercih eder. İnşaatta olan herhangi bir sorun karşısında ortak bir savunma ile işletme sahibinin karşısına çıkmaları oldukça sık rastlanabilen bir tutumdur. Gerektiğinde toplu halde işi yarım bırakarak işletme sahibinin çok büyük zaman ve para kaybetmesine neden olabilirler. Bu tutumlar, yalnızca hakkını vermeyen yanlış bir yönetim anlayışı karşısında görülmektedir.

Anlaşıldığı gibi emek-yoğun teknolojilerin yoğunlukta kullanıldığı inşaat sektöründe, özellikle maddi açıdan belirli bir sınırı ve kapasitesi olan küçük ve orta boy inşaat işletmeleri, çalıştıracakları kalfa, usta ve işçileri seçerken oldukça titiz ve dikkatli davranmaları gerekmektedir. Bu seçimi yaparken tecrübe, belirli oturttukları bir sistem ve işe olan hassasiyet oldukça önemlidir.

4.2.9 Bilişim Teknolojileri

Günümüz bilgi toplumunun en önemli bir ifadesi olan globalizasyon kavramı bağlamında, bilgi alışverişinin sonsuz ve sınırsız olması gerektiği hayatımızın her aşamasında görülmektedir. Günlük hayatımızda ve iş hayatımızda her an yeni ve doğru bilgiye duyulan ihtiyaç karşısında, araştırma ve bilgiyi paylaşma gereksinimi buna paralel olarak artmaktadır. Bilgiye ulaşmak, mevcut bilgiyi düzenlemek ve başkaları ile paylaşmak artık günümüz teknolojileri ile son derece basit ve kısa zamanda gerçekleşmektedir. Günlük ve profesyonel hayatımızda, internet üzerinden yapılan gerçek zamanlı iletişim ve bilgi paylaşma platformları bunun en basit örneğidir.

Tüm bu gelişmeler, beraberinde hayatımıza yeni kavramlar, terimler getirmiştir. Bu ihtiyaçlar karşısında gelişen teknolojiler, işyerlerinden çıkıp evlerimize, cebimize ve avuç içimize kadar ulaşmış, biz hareket halindeyken de bu teknolojiler bize istediğimiz tüm bilgiyi sunmaktadırlar.

Bilgi, dijital ve bilişim teknolojilerini profesyonel yaşamımızda, gün içersinde birçok zaman duymaktayız. Çoğu zaman ulaşmak istediğimiz, başkaları ile paylaşmak istediğimiz veya düzenlemek istediğimiz bir bilgi için veya günlük haftalık veya aylık iş programlarını hazırlamak için bize sunulan tüm bu teknolojileri kullanmaktayız. Bu bize zaman ve para kazandırmakla kalmayıp, artık günümüzün rekabet ortamında işletmemizi daha ileriye taşımamıza yardımcı olmaktadır.

Bilişim teknoloji kullanımına bakıldığında tüm sektörlerdeki büyük, küçük ve orta boy çoğu işletmelerde yaygın olduğunu görmekteyiz. Bu yaygınlaşma her geçen gün de artmaktadır. Kullanılan bu teknolojiler sayesinde işletmeler, yapacakları yatırımları önceden şekillendirirler, ciddi bir fizibilite çalışması ile hangi pazara yöneleceklerini bilirler, üretim, malzeme ve teknoloji gibi konular araştırıldığında, daha gerçekçi ve hatasız bilgiye ulaşırlar. Tüm bu kararlar bir sisteme oturtulduğundan ve bilgiye dayandığından, yatırım doğru bir çizgide devam eder.

Küçük ve orta boy inşaat işletmelerinin geneline bakıldığında, her geçen gün bilişim teknolojilerinin kullanımı yaygınlaşmaktadır. İşletmenin yazışmalar için bilgisayar kullanmaya başlaması, bunu internet ortamında paylaşması veya sektördeki diğer işletmeler, yapı malzemesi üreticileri hakkında bilgiye ulaşması, iş ortaklıklarına girişi, iş tekliflerini ve muhasebe kayıtlarını bilgisayar yardımı ile çok hızlı ve hatasız bir şekilde hazırlaması buna örnek sayılabilir. İnşaat işletmelerinin şantiyede görevlendirdiği elemanları ile iletişimini sağlamak amacı ile mobil telefonlarını kullanması, işletmenin beraber çalıştığı mimari ofislerde çeşitli mimari tasarım yazılımlarının kullanımı, yapılacak olan inşaatın maliyetinin hesaplanmasında ve iş programlarının hazırlanırken çeşitli yazılımlar kullanılması bir başka örnek sayılabilir.

Kullanılan bu teknolojiler ile çok daha kısa zamanda, daha az emek ve vakit harcanarak, çalışmalarına devam eden inşaat işletmeleri, müşteriler ile kesintisiz bir iletişim de kurarak, şirketlerinin o piyasada güvenirliliğini ve devamlılığını sağlamaktadır.

Ülkemizde KOSGEB, KOBİTÜRK gibi kuruluşların tüm sektördeki KOBİ 'lere bilişim teknolojilerini kullanmalarında sağladığı teşvikler de çok önemlidir. Üyelerine sağladıkları web hizmeti sayesinde işletmeler birbirleri aralarındaki iletişimi de rahatlıkla kurmaktadır. Bunun yanında internet üzerinden tüm dünyaya açılabilmesi de tüm KOBİ 'lere yeni pazarlar ve iş imkânları sunmaktadır. Bu kuruluşlar tarafından küçük ve orta boy inşaat işletmelerine bilişim teknolojileri hakkında daha çok detaylı bilgi verilmeli ve kullanmalarını teşvik etmelidirler.

4.2.10 Ar-Ge

Ekonomimizin lokomotif bir sektörü olan inşaat sektörü, sürekli hareket halinde olması, hiçbir konuda yerinde durmaması gerekmektedir. Diğer sektörlerle de bağlantılı olduğundan, tüm sektörlerin ve içinde bulunduğu ekonominin çok iyi takipçisi olmalıdır. Teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeli, bu imkânları iyi kullanmalıdır.

Bir ülkenin gelişmişlik düzeyinin bir simgesi olan inşaat sektörü de yurtdışındaki gelişmeleri takip etmeli ve kendisini sürekli geliştirmeli yenilemelidir. Tüm konulardaki gelişmeler ve yeniliklerin iyi bir takipçisi olabilmek için, günümüz bilgi toplumum girişimci ruhlu, okuyan ve araştıran bir bireyin özellikleri işletme sahibinde ve işletmenin kendisinde de olmalıdır.

Ülkemizdeki küçük ve orta boy inşaat işletmeleri, yenilikler konusunda yetersizdirler ve bu konudaki imkânları değerlendirememektedirler. Aksine işletmelerde yenilikler konusunda üretken bir ortam yaratılmalı, personel bu konuda cesaretlendirilmeli ve teşvik edilmelidir. Küçük ve orta boy inşaat işletmeleri için yenilikler, işletmenin sürekliliğin sağlanması ve büyümenin gerekli şartı olarak algılanmalıdır.

Ülkemizde yeniliklerin çoğu taklit ile başlar. Ancak bu durum araştırma ve geliştirme faaliyetine geçmeli ve yenilikçi bir sürecin başlangıcı olmalıdır. Ayrıca işletmeler, çalıştıkları sektöre ilişkin yayımlanan yerli ve yabancı dergileri, bilimsel çalışmaları yakından takip etmeli, üniversitelerle ortak çalışmalarda bulunmalı, yurtiçi ve yurt dışı fuarlara katılarak sektöründeki diğer işletmelerle ilişkilerde bulunmalıdır.

Küçük ve orta boy inşaat işletmeleri, yenilikleri izleme konusu yanında, yaptıkları uygulamalarda daha çağdaş, profesyonel mimari hizmetleri alarak yaşanılabilir mekânlar uygulamalıdır. Bu yenilikçi tavır, tasarımdan, kullanılan yapı malzemelerine, yönetim stratejisinden, uygulamaya kadar birçok alanda gerçekleşmeli ve bu yeniliği takip etmek için araştırma ve geliştirme konularına olduğundan daha fazla dikkat verilmelidir.

4.3 Özelliklerinin Değerlendirilmesi ve Sorunlar

Maddeler halinde küçük ve orta boy inşaat işletmelerin özellikleri hakkında bilgiler verdikten sonra, aynı çerçeve içerisinde sonuçlara bakacak olursak;

1) Yönetim: Birçok iş kaleminin bulunduğu inşaat uygulamalarında, inşaat işletmeleri profesyonel bir yönetim anlayışı ile yeterince yönetilmemektedir. Bu olumsuzluğu ortadan kaldırmak küçük ve orta boy inşaat işletmelerinin sahiplerine gerekli işletme bilgileri verilmelidir. Gerekirse profesyonel bir eleman işe alınmalıdır. Profesyonel bir yönetim anlayışı ile işletme, yatırımlarında daha başarılı olacağı kararlar alacaktır.

2) Stratejik Planlama: Profesyonel bir yönetim anlayışından kısmen yoksun küçük ve orta boy inşaat işletmeleri, yatırımlarını hedefe ulaştıracak yönetim stratejilerinden de yoksundurlar. Yönetimdeki sorunlara bağlı olarak, çözümler geliştirilirse, işletmelerin stratejik planlamalarında da başarılı olacakları kesindir. Bu da onları amaçladıkları hedeflere planladıkları süre ve bütçe içerisinde ulaşmalarını sağlayacaktır.

3) Organizasyon: İnşaat işletmelerinde görülen diğer bir sorun olan organizasyon, profesyonel bir yönetim anlayış önderliğinde, gerekli görev ve sorumluluk tanımları yapılarak aşılmalıdır. Aksi halde işletmeleri zarara sokacak yanlış görev dağılımları onları yatırımlarında başarısız kılacaktır.

4) Finans: Çeşitli finansal araçların yakından tanınması ve işletmenin gerçekten ihtiyacı olan doğru finansal çözümün kararlaştırılması ile yatırımlara girecek veya yurtdışı pazarlara açılmak isteyen inşaat işletmelerine yol gösterici bir çözüm olacaktır.

5) Muhasebe: Tüm işletmelerde olduğu gibi inşaat işletme sahiplerinin de genelde çok dikkat ettikleri bir konu olan muhasebe, işletmeleri ileride çözümü zorlaşacak problemlerle karşılaşmalarına ve girecekleri yatırımları maddi açıdan kolaylıkla takip edecekleri bir

sisteme oturtabilmeleri açısından çok önemlidir. Bunun için profesyonel bir muhasebecinin işi üstlenmesi kadar işletme sahibinin de bu konuda yeterli bilgiye sahip olması gerekmektedir.

6) Pazarlama ve Satış: Her geçen gün artan rekabet ortamında, yatırımlarını genişletmek ve dış pazarlara açılmak isteyen inşaat işletmelerinin üzerinde dikkatle durması gereken bir konu olan pazarlama ve satış, izleyecekleri bir strateji ile işletmeleri iç ve dış pazarda tanınmalarına ve hedefledikleri müşterilere daha kolay etkileyici bir şekilde ulaşmalarına yardımcı olacaktır.

7) Halkla İlişkiler: İnşaat işletmelerinin hedefledikleri ve ulaştıkları pazarlardaki müşterileri ile profesyonelce stratejisi planlanmış sürekli bir ilişki içerisinde olmaları, o işletmeyi daha sonraki yatırımlarda da güvenilir ve pazarda tanınır olmalarına yardımcı olacaktır.

8) İnsan Kaynakları: Yoğunlukla emek yoğun teknolojilerin kullanıldığı inşaat sektöründe, çeşitli iş kalemlerinde kullanılacak yetenekli ve teknik bilgisi yeterli elemanların istihdamı, o işletmenin uygulamalarında başarılı sonuçlara ulaşmalarına yardımcı olacaktır.

9) Bilişim Teknolojileri: Günümüz bilgi toplumunda, kullanılan bilişim teknolojileri, tüm işletmelerde olduğu gibi inşaat işletmelerinde de ofis içi ve şantiye alanlarında onlara zaman ve nakit kazandıracak bir konudur. Her geçen gün yaygınlaşan teknolojilerin kullanımı, inşaat sektöründe de yaygınlaşmaktadır. Çalışan elemanlara verilecek çeşitli kurslarla bu teknolojilerin kullanımı daha da yaygınlaştırılmalıdır.

10) Ar-Ge: Değişen sosyo-ekonomik, politik ve ekonomik koşullar paralelinde gelişen teknolojilerin ve buna bağlı olarak çeşitlenen yapı malzemelerin ve yapım teknolojilerinin gelişimini inşaat sektöründeki tüm işletmeler, rekabetin arttığı ve farklı yapı ihtiyaçlarının ortaya çıktığı bir ortamda yeterli düzeyde takip etmelidir.

Yukarıda, küçük ve orta boy inşaat işletmelerinin sıraladığımız kıstaslarda özelliklerini sayarak çıkardığımız sonuçlar, bize bu işletmelerin yaşadıkları sorunlar ve nedenleri hakkında da bilgi vermektedir. Maddelediğimiz sonuçlara ekleyecek olursak;

Küçük ve orta boy inşaat işletmelerin başta yönetim olmak üzere diğer sorunlarının en önemli nedenlerinden biri işletmenin karakteristik özellikleridir. İşletmenin karakteristik özelliği, kurumsallaşmış olması, geleneksel mi yoksa modern bir yönetici yaklaşımı mı mantık yürütüldüğü ve tüm iş kalemlerinin ve personel görev tanımlamalarının yeterli yapıp yapılmadığı ile ilgilidir.

Bunun yanında inşaat işletmesinin finansman yapısı da uygulamadaki önemli bir faktördür. Yapım sürecinin programlanması işlemi önemli miktarda yetişmiş kaliteli teknik işgücü ve kaynak gereksinimi duymaktadır. Ancak yatırım maliyeti yüksek olan bu işlemin, yapım süreci içerisinde gereksiz ve yanlış birtakım kaynak kullanımını engelleyeceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Böylece bu uygulamalar yapım süreci içerisindeki israfları ve belirsizlikleri ortadan kaldıracak gibi işletmenin finansal yönetimini de rahatlatacaktır.

İş ahlakı da tüm işletmelerde olduğu gibi inşaat işletmelerinde de önemli faktörlerin başında gelmektedir. İşin yeterli derecede tanımlanması ve dağılımı, her çalışanın işine sahip çıkarak yerine getirmesi, gereken görevi zamanında ve kaliteli bir şekilde tamamlanması ile ilgilidir. İş ahlakı da ülkemizde ciddi bir sorun olarak gözükmemektedir. Yetersiz teknik eğitim, amatörce ve acemi yönetim eşliğinde görev dağılımı yapılan ve uygulanan işlerde bu eksiklik maalesef gözükmemekte ve ortaya çıkacak ürünün kalitesi, maliyeti ve zamanında bitirilmesini etkilemektedir.

Sektörel belirsizlik, siyasi istikrarsızlık ve piyasa koşullarının belirli olmadığı bir ortamda geleceği tahmin etmek ve buna göre bir program oluşturmak imkânsız olmasa da güvenilebilirliği ve uygulanabilirliği düşük olabilir. Ancak inşaat sektörünü her an tedirgin eden belirsizlik, doğru bir kriz yönetimi anlayışı ve stratejisi ile çözümü mümkün olabilir.

Bürokratik engeller, ülkemizdeki çoğu sektörler için bir engeldir. Bir ülkesel sorundur. Bunun için yapılabilecek iyi bir zaman planlaması ve faaliyet planlaması bu engelden daha az etkilenmek için bir yol olabilir.

Küçük ver orta boy inşaat işletmelerinin karşılaştığı sorunların diğer bir sebebi ise; teknoloji ve malzeme kalitesidir. Teknoloji (yapım ve iletişim teknolojileri), malzeme ve ekipman yetersizliği, kalite ve standartların ülke bazındaki düzeyi, yapım sistemi ve malzeme kalitesi şeklindedir.

İletişim teknolojiler ile inşaat işletmeleri arasında önemli bir bağ vardır. İletişim teknolojilerinin, yöneticiye programlama ve kontrol aşamalarında önemli kolaylıklar sağlamaktadır. Proje sürecinin aşamalarında teknolojinin kullanımı yönetsel açıdan, işleyişi ve iletişimi kolaylaştırmaktadır. Ancak süreçte karar alıcılar yöneticiler ve onların oluşturduğu yönetim sistemleridir. Teknoloji burada sadece bir araçtır. Eğer yöneticinin mantık yapısı, modern çağın gerekleri doğrultusunda değilse, teknoloji hiçbir işe yaramaz.

Toplumun sosyal ve kültürel anlayışı, ülkenin mevcut fiziki ve mali yapısı, tüm bunların paralelinde inşaat işletmesinin yönetiminin tutucu tavrı ve takım çalışması düşüncesinin tam yerleşmemesi, Türkiye'de küçük ve orta boy inşaat işletmelerinin yukarıda saydığımız maddeler çerçevesinde sorunlar yaşamasının nedenleridir. Ülkemizdeki inşaat işletmelerinin profesyonel bir yönetim anlayışı içersinde proje yönetimi ve tekniklerini kullanması ile lider bir sektör olacak inşaat sektöründe, kalite ve verimlilik de artacak, yatırımları olumlu bir yönde etkileyecek ve inşaat sektörü gelişmesi ile ülke ekonomisi de bir zenginlik kazanacak çoğu işsize istihdam sağlanacaktır.



7. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Türkiye'deki küçük ve orta boy inşaat işletmeleri hakkında bilgi ve özelliklerinden bahsettikten sonra ortaya çıkarttığımız sonuçları-sorunları değerlendirmeden ve çözüm önerilerini sunmadan önce belirtilmelidir ki, Türkiye'de bireysel olarak yerine getirmemiz için yapmamız gerekenler kadar ülke yönetiminin de bu konulara gerekli hassasiyeti göstermeli ve gerekli kanunlar yerine getirmeli, gerekli teşvikler gerçekleştirmelidir.

Bireysel olarak yapmamız gerekenlerin başında ilk olarak eğitim ve eğitim seviyesinin yükseltilmesi gelmektedir. Eğitim sayesinde hedeflenenler gerçekleştirilebileceği gibi, bunu gelecek nesillere de aktarılması mümkün olacaktır.

Belirttiğimiz sorunların en başında yönetim gelmektedir. Geleneksel ve amatörce bir tavırla yönetilen inşaat işletmelerinin diğer sorunlarının sebebi de yönetimden kaynaklanmaktadır. Burada gördüğümüz yönetim anlayışı, işletme sahibi olan kişide odaklanmaktadır. Bu nedenle işletme, çoğu zaman kişisel ve aile menfaatleri ile çakışmaktadır. Öbür tarafta işletme sahibi, yönetici ve girişimcinin aynı kişide toplanması da o işletmeye bir esneklik verecektir. Hızlı ve etkili karar almada bu bir avantaj olarak görülebilir. Ancak burada vurgulanması gereken en önemli konu, işletme tecrübesi kadar eğitimidir. Buradan bir sonuç çıkaracak olursak işletme sahibinin, genel işletme ve yönetim konularında eğitim almış olması, bir akademik derecesinin olması çok büyük bir avantajdır. Bu durum söz konusu değilse, eğitim veren kurslar ve kuruluşlar kadar, işletme sahibine de büyük bir görev düşmektedir. İşletme sahibi olan kişi, sadece iş hayatından edindiği tecrübeleri ile yetinmeyip kendisini genel yönetim ve işletme konularında geliştirecek eğitim veya seminerlere katılmalı, günümüz artan rekabet koşullarında profesyonel bir yönetim anlayışı ile kendisini sürekli geliştirmeli ve işletmesini buradan kazanacağı bilgiler çerçevesinde edindiği tecrübeleri ile harmanlayarak yönetmelidir. Buradan edineceği bilgiler doğrultusunda işletmesinin finans, muhasebe, pazarlama-satış, halkla ilişkiler ve Ar-Ge gibi önemli hususlarında da aynı hassasiyeti göstermesi, o inşaat işletmesini daha başarılı kılacaktır.

Profesyonel bir yönetici, araştırmaya-geliştirmeye ve okumaya önem vermelidir. Günümüz bilgi toplumunun sunduğu imkânlardan faydalanarak, yurt içi ve yurt dışı dergi ve makalelere gereken dikkati vermeli, bunları takip etmelidir. Gerek sektörle ilgili haberler olsun gerekse diğer bilimler hakkında gelişmeler olsun, günümüz girişimci ruhlu insanının tüm konulara

aynı hassasiyeti vermesi, okuyup araştırması ve kendi mantık süzgecinden geçirmesi gerekmektedir. Katılacağı fuarlarla bunları pekiştirmeli, sektördeki gelişmelerden haberdar olması gerekmektedir.

Birey olarak bunları yerine getirdikten sonra inşaat işletme sahibinin kendi işletmesi için alması gereken bazı yönetsel kararlar vardır. Bunların başında, o inşaat işletmesini hedefine ulaştıracak bir stratejiyi oluşturması gereklidir. Bu stratejiyi oluştururken yine profesyonel bir anlayışla, sadece kendi ve aile menfaatlerini düşünerek değil, işletmesinde çalışan ve o işletmeye emek veren diğer kişilerle bir sinerji (görevdeşlik) oluşturmalı, fikir alışverişi yaparak stratejik kararlarını belirlemelidir. Bu kararları belirlerken oluşturacağı sürekli bir sistem, o inşaat işletmesinin yapacağı uygulama veya yatırımın bir tasarısını oluşturmasında büyük yardımcı olacaktır. İleriki zamanda ihtiyaç duyulduğunda tüm bu ön çalışmaların, hazırlanacak raporların, kolaylıkla ulaşılması gerekeceğinden bu çalışmaların dijital ortamlarda hazırlanması ve işletmedeki herkes tarafından benimsenmesi çok önemlidir. Burada dijital ve bilişim teknolojilerinin kullanımı son derece önemlidir.

Birçok iş kaleminin bulunduğu inşaat uygulamalarında inşaat işletmesinin önceden profesyonel bir yönetim anlayışı öncülüğünde oluşturacağı bir organizasyon, o işletmede işlerin öngörülen süre ve maliyet içersinde tamamlanmasında büyük yardımcı olacaktır. Bunun yanında diğer bir önemli husus olan pazarlama ve satış konusu, yöneticinin alacağı bir eğitimle veya katılacağı seminerlerle daha da idrak edilecektir. Sadece bununla yetinmeyip gelişip şekillenen pazarlama stratejileri ve araçları konusunda da bilgi sahibi olması ve bunları işletmesine uygulayabilmesi gerekmektedir.

Ülkemizde küçük ve orta boy inşaat işletmelerinin karşılaştığı diğer bir sıkıntı da ekonomik darboğazlardır. Ülkemizde çoğu ekonomik kriz siyasi krizle birlikte gelir. Bu da tüm sektörlerde olduğu gibi küçük ve orta boy inşaat işletmelerinde de büyük sorunlar yaratmaktadır. Yatırımlara verilen payın azalması, pazardaki arz talep değerlerinin değişmesi, halkın alım gücünün zayıflaması ve tüm bunlara eklenen ekonomik krizler bu sorunların bazılarıdır.

Böyle bir ortamda, güvensizlik oluşacağından, birçok işletme yatırımlarına ara vermektedir. Bazıları yönetim ve finans yapılarında değişikliklere gitmektedir. Bu da birbirine bağlı olarak diğer sektörleri de etkilemektedir. Burada bireysel olarak yapılması gereken böyle bir

ekonomik ve siyasi kriz ortamında, şirketi daha sonraki yatırımlara hazırlamak ve gerekli hazırlıkları ve gelişmeleri gerçekleştirmek en mantıklı olanıdır.

Ülke yönetimi olarak devlete düşen ise bunun gibi siyasi ve buna bağlı ekonomik istikrarsızlıklara izin vermemek, gerektiğinde çok hızlı bir şekilde gerekli kararları alması ve uygulamasıdır. Siyasi ve ekonomik istikrarın olmadığı bir ülkede vatandaşın ve yatırımcının güveni kalmayacağı gibi, isteği de kırıılır. Burada devletimize çok iş düşmektedir. AB ile siyasi ilişkilerimizin çok yoğun olduğu bu dönemde, alınacak kararlar ve yürürlüğe girecek kanunlar AB İlerleme Raporlarına yansıtacağı gibi, ülkemiz için çok önemli gelişmeleri de tetikleyecek, güvenilir ekonomik ve siyasi bir ortamın içinde tüm sektörlerde hızlı bir gelişme yaşanacaktır. Bununla beraber artan istihdam ile ülkemizin alım gücü artacak, refah bir toplum oluşacaktır.

Unutulmamalıdır ki sosyal refah seviyesinin yüksek olması arzu edilen bir toplumun en öncelikli koşulu, yatırım yapabilen, üretim yapabilen, çalışan her geçen gün kendini geliştiren ve buna sürekli açık olan bir eğitilmiş toplumdan geçmektedir.

KAYNAKLAR

- Akgemci, T., (2001), 'KOBİ'lerin Temel Sorunları Ve Sağlanan Destekler', KOSGEB, Haziran 2001 Ankara.
- Albayrak, B., (2001), Proje Yönetimi Ve Proje Danışmanlığı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Bozkurt, R., 'Küresel Pazarlara Açılmak İsten Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Uygulayabilecekleri Stratejik İşbirliği Seçenekleri ve Ortak Girişimler', Yayınlanmamış Lisans Tezi-İstanbul, 1999
- Galipoğulları, N., (2001), Şantiye Yöneticileri İçin İnşaat Yönetimi 2001, Birsen Yayınevi, İstanbul.
- Galipoğulları, N., (2001), Otoyol Şantiyelerinden Alınan Örneklerle İnşaat Yönetimi Uygulamaları, Birsen Yayınevi, İstanbul.
- Gökçe, C., (2003), 'Dünden Bugüne İnşaat Sektörü', İnşaat Life, 1:38-40.
- Kuruoğlu, M., Özvek A., (2003), 'Proje Planlama Çalışmaları Gerekli mi?', 2003 İstanbul.
- Müftüoğlu, M.T., (2002), Türkiye'de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ'ler, Turhan Kitapevi, Ankara.
- Müftüoğlu, M.T., 'Sanayi İşletmelerinde Kapasite Planlaması, Ankara 1978
- Özdemir, N., (2003), 'İnşaat Sektörü Marka Oldu', İnşaat Life, 1:32-35
- Soydan, C., 'Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yönetimsel Sorunları ve Çözüm Önerileri' M.Ü. Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, İstanbul, 1998 S.7
- Şimşek, M., (2002), Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, (2003), 'Türkiye'nin Avrupa Birliğine Katılım Sürecine İlişkin 2003 Yılı İlerleme Raporu', 91-93. Aralık 2003 Ankara.
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, (2004), 'Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005) 2004 Yılı Programı', 2004 Ankara.
- T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı KOSGEB, (2002), 'European Union CC Best Turkey Report', 2002 Ankara.
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, (200 ?), 'AB Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı (Taslak)', 752-761, 200? Ankara.
- T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü, (2003), '2002 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı', 2003 Ankara.

T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü, (2003), ‘İnşaat İstatistikleri Sonuçları’, 2003 Ankara.

Uludağ, İ.,Serin,V., ‘Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler,-Yapısal ve Finansal Sorunlar’, Çözümler İTO Yayınları No:1991-25, İstanbul S.14

Wearne, S.H., (1973), Principles Of Engineering Organization, Edward Arnold Publishers, London.

Yapı Mimarlık, Kültür, Sanat Dergisi Eki, (2004), ‘Türk Yapı Sektörü Raporu 2004’, Yapı 276



ÖZGEÇMİŞ

Doğum tarihi 25.04.1980

Doğum yeri İzmir

Lise 1991-1998

Lisans 1998-2002

Y. Lisans 2002-2005

İzmir Özel Türk Koleji

Beykent Üniversitesi Mimarlık Fak. Mimarlık Bölümü

Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü

Mimarlık Anabilim Dalı, Yapı Üretimi Programı

Çalıştığı kurumlar

1998-Devam ediyor Dinmez İnşaat Sanayi ve Tic. Ltd. Şti.

