

## Yüklenici firmaların rekabeti: İş çevresi bağlamı

Ela ÖNEY YAZICI\*, A. Şule ÖZÜEKREN

İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Yapı Bilimleri Programı, 34469, Ayazağa, İstanbul

### Özet

*Rekabet konusunda geniş bir zaman içinde oluşan büyük bir bilgi birikimi bulunmaktadır. Bugüne kadar yönetim bilimlerinde firma düzeyinde rekabeti inceleyen çok sayıda çalışma yapılmış ve firma içi veya firma dışı faktörlere odaklanan rekabet teorileri geliştirilmiştir. Konu inşaat sektörü özelinde ele alındığında, yönetim bilimlerindeki ilgiye paralel olarak özellikle 1990'lardan sonra konuya olan ilginin arttığı görülmektedir. Bununla birlikte yapılan çalışmaların (i) imalât sektörü için geliştirilen modelleri uyarlamada sektörün özelliklerini yeterince dikkate almaması, (ii) genellikle uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren büyük firmalara odaklanması ve (iii) rekabeti kantitatif/nicel yaklaşımla sayısal göstergeler üzerinden incelemesi sebebiyle sektördeki rekabetin nasıl şekillendiğini ve nelerden etkilendiğini açıklamaktan uzaktır. Yukarıda tarif edilen bilgi boşluğunu doldurmak üzere yüklenici firmaların rekabetini iş çevresindeki ilişkiler ışığında incelemek ve firma büyüklüğü, hizmet verilen müşteri tipi ve faaliyet gösterilen pazar gibi bağlamsal faktörlerin rekabeti nasıl etkilediğini ortaya koymak üzere nitel bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonuçları (i) iş çevresinde etkili olan ilişkilerin yüklenici firmaların rekabetlerini doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu ilişkilerde özellikle sektörün ana aktörlerinden olan ve talebi yaratan müşteriler ile üretimin gerçekleşmesinin vaz geçilmez parçası olan tedarikçiler ön plana çıkmaktadır, (ii) rekabet ortamının firma büyüklüğü, hizmet verilen müşteri ve faaliyet gösterilen pazardan etkilendiğini göstermektedir, (iii) proje bazlı üretim, parçalı yapı, enformel ilişkiler ve talebin süresizliği gibi inşaat sektörünün kendine has özelliklerinin rekabetle ilgili yapılacak çalışmalara dahil edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** İnşaat sektöründe rekabet, yüklenici firma, iş çevresi.

\*Yazışmaların yapılacağı yazar: Ela ÖNEY YAZICI. oneyel@itu.edu.tr; Tel: (212) 293 13 00 dahili: 2357.

Bu makale, birinci yazar tarafından İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Yapı Bilimleri Programı'nda tamamlanmış olan "Yüklenici Firma Perspektifinden İnşaat Sektöründe Rekabet: Mimari Tasarımın Rolü" adlı doktora tezinden hazırlanmıştır. Makale metni 08.05.2009 tarihinde dergiye ulaşmış, 26.05.2009 tarihinde basım kararı alınmıştır. Makale ile ilgili tartışmalar 31.08.2010 tarihine kadar dergiye gönderilmelidir.

## Competitiveness of contracting firms: The context of business environment

### Extended abstract

*Competitiveness is a multi defined term which can be applied to firms, industries, and nations. Different definitions of competitiveness can be found in literature due to the fact that the term fulfils different meanings at different levels. More comprehensively, D’Cruz and Rugman (1992) define competitiveness at firm level as “the ability of a firm to design, to produce and or market products superior to those offered by competitors, considering the price and non price qualities”. A quick review of the management literature reveals that there exist various understandings when dealing with an intricate concept like competitiveness. Consequently a number of theories and theoretical frameworks have been developed to investigate the competitiveness of firms. These theories can be classified into two groups according to their focus points: (i) theories associated with the internal environment of the firm such as resource based, competence based and knowledge based competitiveness theories, and (ii) theories focusing on the external environment of the firm such as industrial organization competitiveness theory.*

*Firms operating in the construction industry are facing more and more risks due to the worldwide globalization trends and rapidly changing, unpredictable, -sometimes- unstable, and complex environments. Considering the intensity of the competitiveness in the construction industry, today it is clear that focusing on low cost production alone might be inadequate to survive in highly competitive markets. This paradigm shift within the construction industry has revealed the need for a comprehensive understanding of the environments of the construction firms, especially for the firms who seek to gain competitive advantage. Moreover understanding their competitive behavior is of particular importance to create an environment with common sustainable practices. This change caused a rapid increase in the number of research studies focusing on construction competitiveness in the Construction and Project Management (CPM) field.*

*However the research studies in the literature focusing on construction competitiveness are mostly adopted from management field, therefore reflecting the dynamics of the manufacturing industry. Although there is a substantial amount of research*

*demonstrating the importance of competitiveness issues in the construction industry, the special product and process characteristics of the construction industry (such as project based production, fragmented nature of the industry and uniqueness of the construction product) and the competitive environment of the contracting firms are yet to be explored. Furthermore, the research studies focus on the competitiveness in the Project and Construction Management field, the majority of which tends to follow the positivist methods relying on the quantitative evidences, fail to explain the competitive environment and also behavior of the contacting firms.*

*Since to adapt to the rapidly changing environment is a key determinant of competitive advantage, this paper attempts to address the above mentioned gaps and presents the findings of a doctoral research which examines the competitive environment of contracting firms operating in Turkish Construction Industry using qualitative design strategy, as well as a multiple case study research. In this study, a widely accepted tool for analyzing the competitive environment of a firm the “Five Competitive Forces Model” introduced by Porter was used to investigate the competitive environment of contracting firms. Data collected from the owner managers or executives of nine the contracting firms through face to face in-depth interviews were analyzed using content analysis.*

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

**Keywords:** *Construction competitiveness, contracting firms, business environment.*

## Giriş

Rekabet kelimesi, köken olarak “bir pazardaki rekabetçilik ortamına dahil olmak” anlamına gelen Latince “*competer*” kelimesinden gelmektedir (Ambastha ve Momaya, 2004). Bu konuda yapılan ilk çalışmaların, kapitalist sistem içinde ulusların refahının açıklanması ve artırılması üzerine yoğunlaştığı; 20. yüzyılın ilk yarısında endüstrileşmenin artan etkisiyle birlikte; çalışmaların girişimcilik özelliklerini ve yönetim teorilerini de ilgi alanı içine almaya başladığı bilinmektedir. 20. yüzyılın sonlarına yaklaşıldığında konu ile ilgili çalışmaların modern yönetim bilimindeki gelişmelere ek olarak teknoloji gelişiminde ve kullanımında yaşanan hızlı değişimleri de kapsamaya başladığı görülmektedir.

Rekabetle ilgili çalışmalar uzun bir sürece yayılmış olmasına rağmen; son yıllarda araştırmaların sayısında büyük bir artış gözlenmektedir. Bu artış iki temel gerekçeye dayandırılmaktadır: (i) küreselleşmenin; tek-noloji, iletişim ve taşımacılık alanlarındaki gelişmelere bağlı olarak hız kazanması kimi ülkelerde ulusal pazarların sınırlarını büyük ölçüde silikleştirmiştir. Ulusal pazarların küresel pazarlara dönüşmesi süreci; rekabet kavramının ele alınmasında radikal bir değişikliğe sebep olmuştur. (ii) 20. yüzyılın sonları ve 21. yüzyılın başlarında yaşanan politik ve ekonomik gelişmelere paralel olarak; özellikle istikrar sıkıntısı olan ortamlarda; ulusların, sektörlerin ve firmaların rekabete bakışları değişmiştir: rekabet iyi senaryo ile önlerine çıkan fırsatları değerlendirme, kötü senaryo ile ise ayakta kalma çabalarını tariflemek olarak açıklamaktadır (Agnihotri ve Santhanam, 2003).

## Teorik çerçeve

Rekabet konusunda yapılan çalışmaların büyük bir bölümü, konuyu ulus, endüstri ve firma düzeyinde olmak üzere analiz birimine bağlı olarak incelemektedir. Bu çalışma firma düzeyinde rekabetle ilgilenerek inşaat sektöründe faaliyet gösteren yüklenicilerin rekabetine odaklanmaktadır.

Firma düzeyinde rekabet “bir firmanın rakipleri ile kıyaslandığında fiyata dayalı ve fiyat-dışı özellikleri açısından üstün ürünler tasarlama,

üretme ve/veya pazarlama becerisi” olarak tarif edilebilir (D’Cruz, 1992). Rekabetle ilgili bugüne kadar yapılan çalışmaların büyük bir bölümü, konuyu “*firma performansı*” perspektifi ile ele almaktadır ve çalışmaların odak noktasını firma performansını etkileyen faktörlerin tanımlanması oluşturmaktadır. Literatürdeki yaklaşımlar incelendiğinde bu faktörlerin tarif edilmesinde iki ana eğilim olduğu görülmektedir. Bunlardan ilkinin, firma dışı faktörlere, ikincisini ise firma içi faktörlere odaklanan çalışmalar oluşturmaktadır.

(i) *Firma Dışı Faktörlere Odaklanan Çalışmalar*: Endüstriyel organizasyon rekabet yaklaşımı olarak da adlandırılan bu yaklaşıma göre, firma içi faktörlerin rekabete etkisi her firma için hemen hemen aynı düzeydir (Porter, 1985); dolayısı ile firmanın rekabetinde esas belirleyici olan rekabetçi dış çevre koşullarıdır. Dış çevre koşullarını ön plana çıkaran bu bakış açısının gerekçelerini (i) üretim sürecine dahil olan her girdinin marjinal etkisinin hesaplanabilir olması, (ii) pazarda yer alan bütün tarafların mutlak ve doğru bilgiye sahip olması, (iii) kaynakların tamamen hareketli olması ve (iv) aynı çevrede faaliyet gösteren firmaların eşit kaynaklara sahip olması oluşturmaktadır. Dış çevre koşullarının belirsizliği ve tahmin edilemez olması (Miller 1991) zamanla konuya olan ilginin artmasına sebep olmuştur.

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

(ii) *Firma içi faktörlere odaklanan çalışmalar*: Firma içi faktörlere odaklanan çalışmalar organizasyon ekonomisi yaklaşımının dayandığı ka-

bulleri redderek, firma içi faktörlerin heterojen bir yapıya sahip olduğunu ve bu sebeple rekabet üzerinde daha etkili olduğunu savunmaktadır. Buna ek olarak; herhangi bir pazarda kaynak dolaşımının sınırsız olamayacağını altı çizilerek esas sorunun firma dışı faktörlerden çok rekabet stratejisi ve avantajı üzerinde etkili olan firmaya içi faktörlerin belirlenmesi olduğu ifade edilmektedir.

Firma içi faktörlere odaklanan çalışmalar rekabeti farklı şekillerde ele almaktadır. Örneğin Barney (1991) bir firmanın “*kaynaklar toplama*” (Penrose, 1959) olarak tanımlanmasından yola çıkarak; firmanın performansında, büyümesinde ve diğer firmalarla rekabetinde temel yapı taşıını “firma yönetiminin kaynakları iyi değerlendirmesi”nin oluşturduğunu savunmaktadır. Bu perspektif, firma düzeyinde rekabeti “kaynak tabanlı” (resource-based) bir yaklaşımla ele alarak, firma içi özelliklerle firma performansı arasındaki ilişkiyi açıklamayı hedeflemektedir (Barney, 1991).

Literatürde firma kaynakları farklı şekillerde sınıflandırılmış olmasına rağmen firmanın sahip olduğu ve kontrol edebildiği becerileri, organizasyonel süreçleri ve bilgiyi firma kaynağı olarak tanımlanmakta ve *fiziksel* (teknoloji, ekipmanlar, tesisler, coğrafi durumu ve ham maddeye ulaşma kolaylığı), *insan* (çalışanlar ve yöneticiler, eğitim, deneyim, anlayış ve ilişkiler), *organizasyonel* (formel raporlama yapısı, formel ve informal planlama, koordinasyon ve kontrol sistemleri, firma içi ve firmanın çevresi ile olan ilişkileri) kaynakların rekabet üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Farjoun, 1994; Barney, 1991). Firmanın rekabetinde sahip olduğu bütün kaynaklar değil, taklit edilemez ve firmaya özgün kaynaklar etkili olmaktadır (Barney, 1991).

Kaynak-tabanlı yaklaşıma yöneltilen en büyük eleştiri, rekabetin evrilen yapısını ve küreselleşmenin ve bilgi-iletişim teknolojilerinin kapitalist sistem üzerinde yarattığı değişimi göz ardı ederek konuyu statik olarak ele almasıdır (Prahalad and Hamel, 1990). Bu yaklaşıma göre bir firmanın rekabetinde etkili olan unsur kay-

naklarından çok kolektif öğrenme yoluyla kazanılan ve zaman içinde ihtiyaçlara ve güncel eğilimlere göre değişen becerileridir (competence) (age).

Son yıllarda firma düzeyinde rekabeti ele alan çalışmaların “bilgi” kullanımı ve üretimi üzerine yoğunlaşmaya başladıkları görülmektedir. Bilgi-tabanlı yaklaşım olarak adlandırılan bu bakış açısı, bir firmanın “*girdilerini değerli (valuable) çıktılara dönüştürme kapasitesi*” olarak tariflenen bilginin (Nelson and Winter, 1982: 59-60), bir firmanın gerçek rekabet avantajı olduğuna dikkat çeker. Bilgiye dayanarak oluşturulan rekabet avantajlarının, fiyata dayalı avantajlardan çok daha çok daha etkili ve uzun ömürlü olduğunu savunmaktadır.

Proje ve Yapım Yönetimi (PYY) literatüründe bugüne kadar yapılan çalışmalar yukarıdaki teorik yaklaşımlar ışığında değerlendirildiğinde; konunun daha çok kaynak ve beceri tabanlı bir perspektifle ele alındığı görülmektedir (Dikmen vd., 2005; Dikmen ve Birgönül, 2003). Bununla birlikte 1990’lardan sonra, özellikle enformasyon teknolojilerindeki gelişime paralel olarak çalışmalarda, kaynak/beceri tabanlı rekabette bilgi tabanlı rekabete doğru bir kayış olduğu görülmektedir. Örneğin Male ve Stocks (1991) deneyimin yükleniciler için bir kaynak değil; öğrenilerek kazanılan “bilgi-tabanlı” bir rekabet avantajı olduğunu belirtmektedir. Bu bakışı destekler şekilde, Kululanga ve McCaffer (2001) rekabet avantajı yaratmak için firmanın sahip olduğu entellektüel sermayenin (intellectual capital); firmanın finansal kaynakları ve teknolojisine oranla gittikçe daha ön plana çıkmaya başladığının altını çizmektedir.

Bugüne kadar PYY alanında firma düzeyinde rekabeti etkileyen faktörler, yukarıda incelenen teorik yaklaşımlara paralel olarak farklı şekillerde ele alınmış ve konuyla ilgili çok sayıda model geliştirilmiştir. Geliştirilen modellerin birçoğu rekabete konu olan firmaların değişen ve gelişen çevre koşullarına adaptasyonunu konu almaktadır. Bu bağlamda; firma rekabetini etkileyen çevresel faktörlerin iyi anlaşılması ve organizasyonun kendi dinamikleri içinde en

avantajlı stratejiyi uygulayabilmesi önem kazanmaktadır. Bu noktadan hareketle bu çalışma rekabetin çevresel bağlamı üzerine odaklanmaktadır.

### **Rekabetin çevresel bağlamı: iş çevresi**

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, firmanın dış çevresini inceleyen çalışmaların konuyu farklı şekillerde ele aldığı ve farklı sınıflandırmalar geliştirildiği görülmektedir. Bununla birlikte sınıflandırmalar çevresel bağlamın iki boyutuna dikkati çekmektedir (Langford ve Male, 2001): pazarda faaliyet gösteren tüm firmalar için aynı seviyede etkili olan genel veya makro-çevre; her firmaya ve sektöre göre farklılık gösterebilen iş çevresi (business environment). Bu çalışma, inşaat sektörünün kendine özgü koşullarını dikkate alarak iş çevresine odaklanmaktadır.

Literatürde iş çevresi özellikleri genellikle firmaların faaliyette bulunduğu endüstrinin / pazarın özellikleri ile açıklanmaktadır. Bugüne kadar konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde bir endüstrideki rekabet ortamını etkileyen faktörlerin (i) sektörün yapısı (Porter, 1985), (ii) ürünün ve üretim sürecinin özellikleri (Porter, 1985; Yasi-Ardekani, 1986) bağlamında ele alınabileceği görülmektedir:

#### *(i) Sektörün yapısı:*

Porter (1985) bir sektörün katılımcılarını temel olarak alıcılar, satıcılar/üreticiler ve tedarikçiler olarak tanımlamakta ve bunlar arasındaki ilişkinin ürünün/hizmetin kalitesinin ve fiyatının belirlenmesinde etkili olduğunu belirtmektedir.

Diğer sektörlerde olduğu gibi inşaat sektöründe de rekabet, işi alabilme becerisi ile ilişkilidir; dolayısı ile rekabette en önemli başarı müşteri beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayabilmektir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması, yüklenici firma açısından sadece proje başarısı için değil; müşterinin geliştireceği diğer projelerde de iş fırsatları yaratması açısından önem taşımaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar müşterilerin kararlarının, deneyimlerinin ve davranışlarının proje performansını doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır (Kometa vd., 1995). Kale ve

Arditi (2003), sektörün parçalı yapısı, yüksek risk ve belirsizlik ortamı, proje bazlı üretim gibi kendine özgü özellikleri sebebiyle müşterilerin ürün/hizmet fiyatının belirlenmesinde daha baskın olduğunu; dolayısı ile pazarlık güçlerinin daha yüksek olduğunun savunmaktadır. Öney Yazıcı ve Acar (2006) ise müşteri ile girilen sözleşme ilişkisine dikkati çekerek anonim müşteriler için gerçekleştirilen üretimde müşterilerin taleplerinin ortalama özelliklerinin arz üzerinde etkili olduğu, dolayısı ile pazarlık güçlerinin görece olarak sınırlı olduğu; öte yandan sözleşme ilişkisi içindeki müşterilerin talebi doğrudan tarif etmeleri sebebiyle rekabet güçlerinin daha yüksek olduğu vurgulanmaktadır (age).

Müşteri-yüklenici ilişkisinde önemli olan bir diğer konu, müşterilerin talip oldukları ürün/hizmetle ilgili “tam bilgiye” sahip olması gerektiği üzerine yapılan vurgudur. Müşterilerin pazarlık gücünü yükseltmek üzere müşterilerin bilgilendirilmesinin; (i) sektörde iş güvenliği ve etik ile ilgili sorunların çözülmesine, (ii) yeniliklerin yaygınlaştırılmasına, (iii) ilk yapım maliyeti yerine yaşam dönemi maliyetin öneminin anlaşılması sebebiyle çevre duyarlı ürün ve üretim sistemlerinin tercih edilmesine, (iv) risklerin daha dengeli paylaşılmasına ve (v) kalite ile ilgili sorunlarının çözülmesine katkıda bulunacağı belirtilmektedir (EU Report, 2002).

Sektörün yapısı üzerinde etkili olan ikinci ilişki, tedarikçiler ve üreticiler arasındaki ilişkidir. Yüklenicilerin yapımın temel girdilerini oluşturan malzeme ve ekipman tedarikçileri ile ilişkisi, yapım maliyeti ve proje performansı üzerinde doğrudan etkilidir. Buna ek olarak ürünün çok sayıda alt bileşenden ve yarı üründen oluştuğu ve sektörde çok sayıda tedarikçinin faaliyet gösterdiği kabulüne dayanarak, yüklenici firmaların tedarikçilerini kolaylıkla değiştirebildikleri; dolayısı ile rekabet konusunda pazarlık gücünü ellerinde buldukları belirtilmektedir (Öney Yazıcı ve Acar, 2006). Öte yandan yüklenici firma ile tasarım ve danışmanlık firmalarının ilişkisi incelendiğinde; firmalar arasında kurulacak güçlü ilişkilerin, sadece mevcut projenin performansını artırmayacağını; gelecekteki projeler için de stratejik bir rekabet avantajı oluştu-

rabileceğini ifade edilmektedir (Kale, 1999). Benzer şekilde Kale ve Arditi (1998), yüklenicilerin alt yüklenicilerinde uzun dönem ilişkiler aradığını belirterek, birlikte kazanılan tecrübelerin rekabet avantajı oluşturduğunun altını çizmektedir. Hinze ve Tracey (1994) ise bu ilişkinin sosyal boyutunun çok güçlü olduğunu; başka bir ifade ile güvene dayalı ilişkilerin önemini vurgulamaktadır. Buna ek olarak tasarımcıların deneyiminin, tasarımın karmaşıklığının ve tasarımla ilgili dokümanlardaki hataların veya gecikmelerin proje başarısını; dolayısı ile yüklenici rekabetini doğrudan etkilediği belirtilmektedir (Chan ve Kumaraswamy, 1997).

Ne var ki inşaat sektöründe ürün kalitesi, imalat sektöründe talebin oluşmasından önce belgelenmesinin aksine, çok sayıda ürün ve hizmetin bir araya gelmesi ile gerçekleşen yapım faaliyetinin tamamlanarak ürünün kullanılmaya başlaması ile birlikte ölçülebilir hale gelmektedir. Bu durum; rekabette ürün kalitesinden çok, işi üstlenecek firmaların özelliklerinin ve sundukları hizmetin kalitesinin önem kazanmasına (Sugimoto, 1990) ve daha önce başarılı projeler üretmiş ve bu konuda tanınmış firmaların rekabet avantajı sağlamasına sebep olmaktadır (Ofori, 2006).

Bir firmanın faaliyette bulunduğu sektörde ilişki halinde olduğu bir diğer grup mevcut rakipler ve sektöre girmeye çalışan firmalardır. Kale ve Arditi (2003) yükleniciler açısından ilk yatırım sermayesi gereksiniminin düşük olması sebebiyle pazara girişin kolay olduğunu ifade etmektedir. Buna ek olarak sektörün teknoloji kullanımının da diğer sektörlerle oranla görece olarak düşük olması, pazara yeni girecek firmaların önünü açmaktadır.

*(ii) Ürünün ve üretim sürecinin özellikleri:*

İnşaat sektöründe bina ve bina dışı yapılardan oluşan ürün, genellikle yerinde üretilmekte ve taşınmamaktadır. Dolayısı ile yapım faaliyetinin, ürünün üretileceği yere uygun olarak organize edilmesi gerekmektedir (Sugimoto, 1990). Bu durum, sektördeki üretimin proje bazlı yapısı ile birlikte düşünüldüğünde; geçici proje gruplarının bir defaya mahsus bir araya gelmesi ile ger-

çekleşen üretimin; hem ürün hem de süreç özellikleri açısından özgün olmasına sebep olmaktadır.

İnşaat sektöründeki üretim sürecinin en temel özelliği heterojen ve farkı uzmanlık alanlarını içeren parçalanmış yapısıdır. Langford ve Male (2001) parçalı yapıyı “hiç bir firmanın pazar payı ve sektörün çıktıları üzerinde baskın etkisi olmadığı durum” olarak tarif etmektedir. Dolayısı ile sektörde faaliyet gösteren firmalar arasında bir rekabet hiyerarşisi bulunmamaktadır. Öte yandan sektörün parçalı yapısı, üretim sürecine katılan farklı gruplar arasında iletişim ve koordinasyon problemlerine sebep olmakta ve firmaların performansını olumsuz etkilemektedir.

Rekabet yoğunluğu üretimin sürecinin özelliklerine bağlı olarak ele alındığında iki faktör ön plana çıkmaktadır: (i) Porter (1985) teknoloji kullanımının yoğunluğuna dikkati çekerek, teknoloji yoğun üretimin gerektiren endüstrilerin rekabet açısından avantajlı olması ile açıklar. Dolayısı ile inşaat sektörü gibi işgücü-yoğun üretim yapılan endüstrilerde rekabet avantajı daha çok mevcut kaynakların kullanımına odaklanırken; teknoloji kullanımının artması ile birlikte bu avantaj bilgi kullanımına kaymakta ve firmaya özgü ve taklit edilmesi zor bir rekabet avantajı haline gelir. (ii) Tasarımcılar, üreticiler, tedarikçiler, dağıtımçıları arasındaki ilişkilerin yoğunluğu; başka bir ifadeyle “üretim sürecinin karmaşıklığı” ile firmanın çevresindeki belirsizlik ve risklerin rekabete etkisi arasında pozitif bir ilişki vardır (Jones vd., 1997).

Diğer sektörlerden farklı olarak, inşaat sektöründe ürünün üretilmesi, girişimci açısından çok büyük sermaye gerektirmektedir. Bu durum, rekabet konusunda sektördeki finansal desteğin önemini ön plana çıkarmaktadır. Bunun yanı sıra, sektördeki ürünlerin üretim ve satış bedelini belirleyecek standart bir mekanizma bulunmamaktadır. Dolayısı ile ürünün bedeli, projenin tamamlanması ile birlikte; proje özelliklerine bağlı olarak belirlenmektedir. Üretim maliyeti ise projeyi üstlenecek firmanın ve projenin özellikleri ile doğrudan ilişkilidir.

Sektördeki rekabetin yoğunluğunun ürün odaklı ele alınabileceği bir diğer boyut; ikame ürün ve hizmetlerin varlığıdır. Porter (1985) bir ürün veya hizmetin “ikame” olarak tanımlanabilmesi için aynı fonksiyonu içermesi ve başka pazarlarda üretilmesi gerektiğini belirtir. Öney Yazıcı ve Acar (2006) ikame ürün ve hizmetlerin inşaat sektöründe son üründen çok, üretime girdi oluşturan ara ürün ve hizmetlere karşılık gelebileceğini savunmaktadır. Kale ve Arditi (2003) ise farklı yapım teknolojilerinin, malzemelerinin ve proje teslim sistemlerinin olması sebebiyle sektörde ikame hizmetlerinin tehdidinin yoğun olduğunu belirtmektedir.

Son olarak belirtilmesi gereken bir diğer nokta, inşaat sektörünün hukuk dışı uygulamaların en yoğun olduğu sektörlerden biri olduğudur (EU Report, 2002). İnşaat projelerinin kısa süreli olması sebebiyle karşılaşılan sorunların en kısa yoldan çözülmesi ihtiyacı, sektördeki talepte yaşanan dalgalanmalar ve yasal mevzuatların sektörün ihtiyaçları ile örtüşmemesi bu durumun gerekçeleri olarak açıklanmaktadır (age). Bu durum, özellikle haksız rekabete sebep olması yönünden önem kazanmaktadır.

### **Problemin tanımı**

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

Özellikle 1990’lı yıllardan sonra yönetim bilimelerindeki çalışmalara paralel olarak, inşaat sektöründe rekabete yönelik ulusal ve firma düzeyinde çalışmaların sayısında bir artış gözlenmektedir. Bugüne kadar inşaat sektöründe rekabetle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, bazı temel problem alanları olduğu ortaya çıkmaktadır:

- Çalışmaların büyük bölümü yönetim bilimlerinde imalât sektörüne yönelik geliştirilen

modelleri esas almaktadır dolayısı ile inşaat sektörünün kendine özgü yapısı ve problemleri yeterince tartışılmamaktadır (Ofori, 2003; Flanagan vd. 2004). Sektörün parçalı yapısı çalışmalarda kısmen ele alınmış olsa da; konu daha çok yüklenici-alt yüklenici (Hinze ve Tracey, 1994; Shash, 1998), müşteri-yüklenici (Cherns ve Brayns, 1992) gibi ikili ilişkiler üzerinden incelenmiştir. Sınırlı sayıda çalışma bu bakış açısının firma rekabetinin iş çevresinin incelenmesi için yeterli olmadığı düşüncesinden hareketle, konuyu Porter’in “Beş Rekabet Gücü Modeli” çerçevesinde ele almıştır (Kale ve Arditi, 2003; Öney Yazıcı ve Acar, 2006). İnşaat sektörünün ihtiyaçlarına odaklanan kapsamlı çalışmaların olmayışı, sektördeki rekabetin anlaşılmasının ve sürdürülebilirliğinin sağlamanın önünde engel oluşturmaktadır.

- Bunun yanı sıra, çalışmalar daha çok firma düzeyindeki rekabet göstergeleri üzerine yoğunlaşmaktadır (Shen vd., 2003; Dikmen ve Birgönül, 2003; Öz, 2001). Bu yaklaşım, firmalar arası karşılaştırma yapmaya olanak tanısa da; rekabet kavramının bütüncül bir bakış açısı ile değerlendirilmesine engel olmaktadır.
- Çalışmaların büyük bölümünün odak noktasını, uluslararası inşaat pazarlarında faaliyet gösteren büyük firmalar oluşturmaktadır. Gittikçe artan küreselleşmeye paralel olarak değerlendirildiğinde; uluslararası pazarları ön plana çıkaran bu eğilim anlaşılabilir olmakla birlikte, diğer endüstrilere oranla “yerel” kabul edilen (Strassman ve Wells, 1988) ve büyük bölümü Küçük ve Orta Boy İşletmelerden (KOBİ) oluşan inşaat sektörünün yerel pazar ortamındaki rekabetini açıklamamaktadır. Buna ek olarak firmaların faaliyet gösterdikleri pazar ve müşteri tipi gibi bağlamsal faktörlerin rekabete etkisi de hala muğlaktır.

Yukarıda tarif edilen problem alanları ışığında yüklenici firmaların rekabetini inceleyen bu çalışma; yüklenicilerin iş çevresindeki ilişkilerin rekabetleri üzerindeki rolünü inceleyerek konuyu bütüncül bir bakış açısı ile ele almaktadır. Buna ek olarak çalışma firma büyüklüğü, müş-

teri profili vb. bağlamsal faktörlerin rekabete etkisini de ortaya koymayı amaçlamaktadır.

### **Araştırma yöntemi**

Nicel bir bakışın egemen olduğu PYY literatürü, yukarıda da ifade edildiği gibi, sektörde faaliyet gösteren firmaların rekabetini sayısal göstergeler üzerinden tarif etmeye çalışmaktadır ve firmaların faaliyet gösterdiği iş çevrelerinde rekabetin nasıl oluştuğunu ve şekillendiğini açıklamaktan uzaktır. Bu noktadan hareketle, tarif edilen boşluğu doldurmak amacı ile “*keşfedici*” (exploratory) bir araştırma yapılması uygun görülmüştür. Bu çerçevede, pozitivizm ötesi (post-pozitivizm) olarak da adlandırılan “*nitel araştırma stratejisi*” tercih edilmiştir. Araştırma yöntemi olarak bir ya da birkaç durumun derinlemesine incelendiği “*çoklu durum araştırması*” (multiple case study) yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir.

Nitel araştırmalarda nicel araştırmaların aksine; üzerinde çalışılacak durumların içinde bulunduğu evreni temsil etme yükümlülüğü aranmamaktadır (Yin, 1984). Bu durum, nitel araştırmanın çıktılarının genellemeler üretmek yerine, özgün durumları detaylı inceleme hedefi ile tutarlılık göstermektedir. Dolayısı ile incelenecek örneklemi, araştırılan olguyu en iyi yansıtan özellikleri barındıran durumların oluşturması hedeflenir. Görüşülecek firmaların belirlenmesinde ana kriter, “*bina üretimi*” yapıyor olmasıdır. Bu koşulu sağlayan firmaların arasından örneklem belirlenmesi aşamasında ise; araştırılan durumların olabildiğince birbirinden farklı olması ve araştırılan konunun bütün boyutları ile incelenmesi amacı ile “*maksimum çeşitlilik*” ve araştırmaya hız kazandırmak amacı ile de “*kolay ulaşılabilir*” durum örneklemeleri bir arada kullanılmıştır. Çalışma kapsamında incelenecek durumların belirlenmesinde çeşitlilik kriteri olarak, araştırmada üç ana ölçüt tanımlanmıştır: (i) firma büyüklüğü, (ii) firmanın hizmet verdiği müşteri tipi, (iii) firmanın faaliyet gösterdiği pazar.

Yapılan çalışmalarda, firma düzeyinde rekabetle ilgili kararların firma sahibi, ortağı, yönetim kurulu başkanı gibi firma merkezindeki üst düzey çalışanlar/kurullar tarafından verildiği belirtil-

mektedir (Betts ve Ofori, 1992). Bu noktadan çıkışla, görüşülecek kişilerin yukarıda tarif edilen görevlerden birini üstleniyor olmasına dikkat edilmiştir. Buna ek olarak, görüşülen kişilerin firma hakkındaki soruları cevaplayabilmesi için aynı firmada belirttiği görev unvanı ile en az beş yıldır çalışıyor olması ölçütü aranmıştır.

Çalışmasında kapsamında yukarıda verilen bilgiler ışığında beşi KOBİ, dördü büyük olmak üzere dokuz firma ile görüşülmüştür. Görüşülen firmalar arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların saptanabilmesi amacı ile “*yarı-yapılandırılmış görüşme*” (semi-structured interview) tekniği kullanılmıştır. Araştırmacının yönlendirici rolünü azaltmak amacı ile görüşme öncesinde hazırlanan sorular açık uçlu olarak formüle edilmiştir. Görüşmeler sonunda toplanan veriler içerik analizi (content analysis) yöntemi ile değerlendirilmiştir. Bu yöntemin temel amacı elde edilen verileri kavramlara (kodlara) ve ilişkilere dönüştürmektir. Bu noktada analizin adımlarını; benzer verileri bir takım kavramlar ve temalar altında buluşturmak ve bu temaları yorumlamak oluşturmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu araştırmada; literatürde benzer herhangi bir çalışma bulunmaması sebebiyle; araştırmacı kodları kendisi geliştirmiştir. Bu süreç sonucunda oluşturulan kavramlar, birbiriyle ilişki düzeylerine göre belirli temalar altında toplanmış ve eğer mevcut ise bu temaların literatürdeki diğer çalışmalarla ilişkilendirilmesi sağlanmıştır.

### **Yüklenici firma rekabetinin iş çevresi bağlamı**

Yüklenici firmaların faaliyet gösterdikleri iş çevresinde “*kaynak tabanlı*” rekabetin egemen olduğu görülmektedir. Yüklenici firmalar rakiplerle ilişkide özellikle organizasyonel ve finansal kaynaklarını; pazara yeni girecek firmalarla ilişkilerde ise bunlara ek olarak fiziksel ve insan kaynaklarını ön plana çıkarmaktadır. Çalışmanın bu bulgusu emek-yoğun bir sektör olan inşaat sektöründe kaynak tabanlı rekabetin egemen olduğu görüşünü desteklemektedir (Dikmen ve Birgönül, 2005; Kale ve Arditi, 2002). Öte yandan son yıllarda sektördeki rekabetle ilgili yapılan çalışmalarda sıklıkla vurgulanan “*bilgi tabanlı rekabetin*” (Kululanga ve



McCaffer, 2001) Türkiye İnşaat Sektörü'nün gündemine henüz girmediği görülmektedir. Buna rağmen firmaların genellikle kaynak olarak değerlendirdikleri “firma deneyiminin”, öğrenilerek elde edilen bir “bilgi” olduğu (Fu ve diğ., 2002) kabulünden yola çıkılarak sektörde sınırlı da olsa bilgi tabanlı rekabetten bahsetmek mümkün görülmektedir.

Yüklenici firmaların faaliyet gösterdikleri pazardaki rekabet ortamı incelendiğinde firmaların oldukça yoğun bir rekabetle karşı karşıya oldukları anlaşılmaktadır. Bu durum gerek sektörün, gerekse ürün ve üretim sürecinin özelliklerine bağlı olarak farklı gerekçelerle açıklanmaktadır:

- Firmaların faaliyette buldukları pazarda çok sayıda rakip firma bulunmaktadır. Bu durum firmaların talep olabilecekleri iş kapasitesini azalttığı için rekabeti artırmaktadır. Öte yandan rekabetin yoğunluğunun firma büyüklüğüne göre değişmektedir. Yoğun rekabet ortamı hareket kabiliyetleri -görelisi- sınırlı olan KOBİ'leri daha çok etkilemektedir. Türk inşaat sektöründe faaliyet gösteren yüklenici firmaların büyük bölümünün KOBİ'lerden oluştuğu gerçeği göz önüne alındığında bu durum şaşırtıcı değildir. Bununla birlikte KOBİ'ler yine de koordinasyon ve organizasyon kolaylığı sağladığını belirterek küçük olmalarının yoğun rekabet ortamında kendilerine avantaj sağladığını belirtmektedir. Büyük firmalar ise belirli pazar segmentlerinde veya proje tiplerinde uzmanlaşmış olmaları sebebiyle rekabetin yoğun etkisinden kendilerini daha rahat koruyabilmektedir. Firmaların faaliyet gösterdikleri pazardaki talebin yoğunluğu ve talepteki dalgalanmalar pazardaki iş kapasitesini ve rekabetin yoğunluğunu doğrudan etkilemektedir. Bu noktada pazardaki talebi etkileyen ve Porter (1990) tarafından şans olayları olarak tanımlanan kriz, deprem, savaş...vb. ekonomik, sosyal, politik makro faktörler yüklenici firmaların rekabetleri üzerinde etkili olmaktadır. KOBİ'ler bu dalgalanmalardan daha yoğun etkilenmektedir, büyük firmalar ise yeni pazarlara kayarak yeni iş alanları yaratabilmeleri sayesinde kendilerini koruyabilmektedir. Talepteki da-

ralma, daha önce yapılan çalışmaları (Oz, 2001; TMB, 2004) destekleyerek büyük firmaları yurtdışı pazarlara yöneltilmektedir. Bazı büyük firmalar talebin daraldığı durumlarda KOBİ'lerin pazarına bile girebilmektedir. Çalışmanın bu sonucu KOBİ'lerin talepteki değişime karşı diğerlerine oranla daha kırılgan olduğunun altını çizen Langford ve Male (2001)'i doğrulamaktadır. Son olarak talepteki dalgalanmalar tedarikçilerin rekabet konusundaki pazarlık gücü üzerinde de etkilidir. Firmaların faaliyet gösterdikleri iş çevresinde malzeme ve hizmet sağlayan tedarikçi sayısının oldukça fazla olması yüklenicilerin pazarlık gücünü artırmaktadır. Öte yandan pazardaki iş kapasitesinin yükselmesi tedarikçilerin pazarlık gücünü yükseltmekte; pazarın daralması ise yüklenicileri tedarikçilere karşı avantajlı duruma getirmektedir.

- Pazardaki rekabetin yoğunluğunu etkileyen bir diğer faktör pazara girme eşiğidir. Genel olarak firmalar düşük sermaye ve teknoloji gereksinimi sebebiyle pazara girişin kolay olduğunu belirten Kale ve Arditi'yi (2003) desteklemekte ve yeni firmaların faaliyet gösterdikleri pazara kolaylıkla girebildiğini belirtmektedir. Bununla birlikte KOBİ'lerin faaliyet gösterdikleri pazarda yeni giren firmaların rakip olmadıkları görülmektedir. Görüşülen KOBİ'ler bu durumu aynı müşterilerle, güven ilişkisine dayalı projeler üstlenmesi; müşteri ile arasında oluşan sadakatın yeni giren firmanın şansını azaltması ile açıklamaktadır. Bu bulgu KOBİ'lerin müşterilerini yakından tanıdığı ve müşterilerle kurulan güvene dayalı ilişkilerin kendileri için önemli olduğu görüşünü desteklemektedir (Koebel vd., 2004). Öte yandan büyük firmaların faaliyet gösterdiği pazara yeni firmalar kolaylıkla girebilmektedir fakat rakip olmaları enformel ilişkilerin veya haksız rekabet ortamının varlığına bağlıdır.
- Yüklenici firmaların rekabet ettiği çevrede enformel ilişkiler dikkati çekmektedir. Özellikle müşterilerle sahip olunan iş dışı ilişkiler yüklenici firmaların rekabetinde etkilidir. Özellikle “doğru insanlarla” “doğru olduğu-

nu varsaydıkları ilişkileri” kuran firmalar hem yeni iş yaratabilmekte hem mevcut projeleri sorunsuz tamamlayabilmektedir.

- Sektördeki rekabet ortamı tedarikçilerle ilişkilerden etkilenmektedir. Yüklenicilerin tedarikçilerini belirlemedeki öncelikli kriteri talip oldukları malın/ hizmetin fiyatıdır. Bununla birlikte güvendikleri, daha önce deneyip memnun kaldıkları ve iyi tanıdıkları tedarikçileri fiyat kriterini geri planda tutarak diğer tedarikçilere tercih etmektedirler. Konuyla ilgili literatürü (Jones ve diğ., 1997; Kale, 1999) destekleyen bu bulgu, yüklenici firmaların tedarikçilerde aradığı işle ilgili ve iş dışı ilişkileri gözler önüne sermektedir.
- Çalışma kapsamında görüşülen firmalar belirli bir grup müşteriye odaklanmayı tercih etmektedir. Firmalar özel sektöre iş yapma konusunda sıkıntı yaşamazken esas dikkati çeken *kamu projelerinin* üstlenilmesi üzerinedir. Kamuya iş yapmak, iş bitirme gerekliliği sebebiyle bir eşik olarak görülmekte ve pazara yeni girecek firmaların rekabetini engellemektedir. Öte yandan firmalar sadece maliyete odaklanan ihaleler, denetim yetersizliği ve usulsüz uygulamalar sebebiyle kamu müşterilerinin pazarlık gücünü çok yüksek görmektedir. Bununla birlikte firmalar talebin azaldığı durumlarda hedef müşterilerini gözden geçirmekte; örneğin kriz ortamlarında ödeme garantisi sunması sebebiyle kamuya iş yapmayı tercih edebilmektedirler.
- Müşterilerin rekabette etkili oldukları bir diğer nokta talip oldukları ürünle ilgili bilgi seviyeleridir. Müşterilerin konuyla ilgili bilgi seviyesinin artması hem mevcut rakiplerin hem de pazara yeni girecek firmaların rekabet gücünü azaltmaktadır. Literatürdeki çalışmalara paralel olarak inşaat sektöründeki müşterilerin talip oldukları ürün veya hizmetle ilgili bilgi seviyesinin artırılmasının sektördeki problem alanlarına çözüm geliştirilmesine ve haksız rekabetin önlenmesine katkıda bulunacağı (EU Report, 2002) görüşü, bu çalışmanın bulgularınca da desteklenmektedir.
- Firmaların rekabetleri noktasında etkili olan bir diğer karar noktasını *faaliyet gösterdikle-*

*ri pazar* oluşturmaktadır. KOBİ’lerin tamamı yurtiçi pazarlarda faaliyet göstermekte, hatta büyük bölümü –tipik KOBİ davranışı sergileyerek- İstanbul dışına bile çıkmamaktadır. Bu tavır, küçük firmaların coğrafi hareket esnekliğini kısıtladığını ve proje ölçeği küçüldükçe pazara yakınlığın daha çok önem kazandığını ifade eden McNulty’yi (1982) desteklemektedir. Büyük firmalar ise bu konuda daha esnektir: iş kapasitesinin yüksek olduğu yeni pazarlarda kendine pay yaratarak rekabet gücünü artırma arayışı büyük firmalarda oldukça yaygındır.

- Rekabet ortamı konusunda belirtilmesi gereken son nokta haksız rekabet üzerindedir. Yüklenici firmalar yukarıda özetlenen rekabet ortamının, inşaat sektöründe rekabet literatüründe (Oz, 2001; EU Report, 2002; Ofori, 2003) sıklıkla dile getirilen haksız rekabet uygulamaları karşısında savunmasız olduğunu; başka bir ifade ile bu tür uygulamaların rekabet güçlerini azalttığını ifade etmektedir.

## Tartışma

Çalışmanın bulguları yüklenici firmaların iş çevresinde etkili olan ilişkilerin rekabetlerini doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu ilişkilerde özellikle sektörün ana aktörlerinden olan ve talebi yaratan müşteriler ile üretimin gerçekleşmesinin vaz geçilmez parçası olan tedarikçiler ön plana çıkmaktadır.

Buna ek olarak yüklenici firmaların iş çevresindeki rekabet ortamının firma büyüklüğü, hizmet verilen müşteri ve faaliyet gösterilen pazardan etkilendiği görülmektedir: (i) KOBİ’ler daha yoğun bir rekabet ortamında faaliyet göstermekle birlikte küçük olmalarının sağladığı esneklik ve müşterilerle aralarında oluşan güven ilişkisinin avantajını kullanmaktadır. (ii) Öte yandan kamu müşterilerinin pazarlık gücü, ihalelerde kalite yerine sadece maliyete bakarak karar verilmesi ve yeterli denetimden geçmemesi sebebiyle özel sektör müşterilerine oranla daha yüksek görülmektedir, (iii) Bunlara ek olarak yurtdışı pazarlarda da faaliyet gösteren büyük firmalar, talepteki daralmalardan kendilerini daha rahat koruyabilmekte ve iş kapasitesinin yüksek

olduğu pazarlara geçerek rekabet gücünü artırmaktadır.

Son olarak çalışmanın bulguları inşaat sektörünün proje bazlı yapısı, talebin süreksizliği, parçalı yapı, enformel yapısı...vb. kendine has özelliklerinin rekabetle ilgili yapılacak çalışmalara mutlaka dahil edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu durum özellikle çalışmalarda kullanılacak teorik çerçeveler bağlamında önem kazanmaktadır: imalât sektörü için geliştirilen model ve teorilere dikkatle yaklaşılması ve sektörün kendi özgü özelliklerinin çalışmalara kapsamlı bir şekilde yansıtılması gerekmektedir.

## Kaynaklar

- Agnihotri P. ve Santhanam H., (2003). International marketing strategies for global competition, *The 7th International. Conference on Global Business and Economic Development, Bangkok, January 8-11, 1036-1048*.
- Ambastha A. ve Momaya, K., (2004). Competitiveness of firms: Review of theory, frameworks and models, *Singapore Management Review*, **26**, 1, 45-61.
- Barney J., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, **17**, 1, 99-120.
- Betts, M. ve Ofori, G., (1992). Strategic planning for competitive advantage in construction, *Construction Management and Economics*, **10**, 6, 511-532.
- Chan, D.W.M. ve Kumaraswamy, M.M., (1997). A comparative study of causes of time overruns in Hong Kong construction projects, *International Journal of Project Management*, **15**, 1, 55-63.
- Cherns, A.B. ve Bryant, D.T., (1992). Studying client's role in construction management, *Construction Management and Economics*, **2**, 6, 174-184.
- D'Cruz J. ve Rugman A., (1992). *New Concepts for Canadian Competitiveness*, Kodak, Canada.
- Dikmen, I. ve Birgönül, M.T., (2003). Strategic perspective of Turkish construction companies, *Journal of Management in Engineering*, **19**, 1, 33-40.
- Dikmen, I., Birgönül, M.T., ve Kızıldaş, S., (2005). Prediction of organizational effectiveness in construction companies, *Journal of Construction Engineering and Management*, **131**, 2, 252-61.
- EU Report, (2002). *The Competitiveness of the Construction Industry*, Communication from the Commission to the European Parliament, Prepared by the Economic and Social Committee and the Committee of Regions, V.3.3.
- Farjoun M., (1994). Beyond industry boundaries: human expertise, diversification and resource-related industry groups, *Organizational Science*, **5**, 185-199.
- Flanagan R., Jewell C., Ericsson S. ve Henricsson P., (2004). *Measuring Construction Competitiveness in Selected Countries*, Progress Report, 23 August 2004.
- Fu, W.K., Drew, D.S., ve Lo, H.P., (2002). Competitiveness of inexperienced and experienced contractors in bidding, *Journal of Construction Engineering and Management*, **129**, 4, 388-95.
- Hinze, J., ve Tracey, A., (1994). The contractor-subcontractor relationship: The subcontractor's view, *Journal of Construction Engineering and Management*, **122**, 2, 274-87.
- Jones, C., Hesterly, W.S. ve Borgatti, S.P., (1997). A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms, *Academy of Management Review*, **22**, 4, 911-45.
- Kale, S., (1999). *Competitive Advantage in the construction industry: firm-specific resources and strategy*, Unpublished PhD thesis, Illinois Institute of Technology, Chicago.
- Kale, S. ve Arditi, D., (1998). Business failures: Liabilities of newness, adolescence and smallness, *Journal of Construction Engineering and Management*, **124**, 6, 458-64.
- Kale, S. ve Arditi, D., (2002). Competitive positioning in United States construction industry, *Journal of Construction Engineering and Management*, **128**, 3, 238-47.
- Kale, S. ve Arditi, D., (2003). Differentiation, conformity, and construction firm performance, *Journal of Management in Engineering*, **19**, 2, 52-59.
- Klulanga G.K. ve McCaffer, R., (2001). Measuring knowledge management for construction organizations, *Engineering Construction and Architectural Management*, **8**, 5, 346-54.
- Koebel, C.T., Papadakis M., Hudson E. ve Cavell, M., (2004). *The Diffusion of Innovation in the Residential Building Industry*, U.S. Department of Housing & Urban Development, Washington.
- Kometa, S.T., Olomolaiye, P.O. & Frank, C.H., (1995). Quantifying client-generated risk by project consultants, *Construction Management and Economics*, **12**, 5, 433-443.
- Langford, D., Male, S., (2001). *Strategic Management in Construction*, Blackwell Science, London.

- Male, S. ve Stocks, R., (1991). *Competitive advantage in construction*, Butterworth-Heinemann Ltd, Surrey, UK.
- McNulty, A.P., (1982). *Management of Small Construction Projects*, McGraw Hill.
- Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure, *Academy of Management Journal*, **31**, 2, 280-308.
- Nelson R.R. ve Winter S.G., (1982). *An Evolutionary Theory Of Economic Change*, Belcknap Press, Cambridge, UK.
- Ofori, G., (2003). Frameworks for analyzing international construction, *Construction Management and Economics*, **21**, 4, 379-391.
- Ofori, G., (2006), The Singapore brand name in international construction, *Joint Int. Conference on "Construction in the XXI Century: Local and Global Challenges"*, 20-21 October, Rome.
- Öney-Yazıcı E. ve Acar, E., (2006). Competitive micro environment of small residential contractors", *1st Int. CIB Student Chapters Postgraduate Conference: Built Environment and Information Technologies*, March 15-18, METU, Ankara, pp.433-447.
- Oz, O.,(2001) Sources of competitive advantage of Turkish construction companies in international markets, *Construction Management and Economics*, **19**, 2, 135-144
- Penrose, E., (1959). *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press, London.
- Porter M.E., (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Porter, M.E., (1990). *The competitive advantage of nations*, Macmillan, London.
- Prahalad, C K ve Hamel, G (1990). The core competency of the corporation, *Harvard Business Review*, May-June, 79-90.
- Shash, A., (1998). Subcontractors' bidding decisions, *Journal of Construction Engineering and Management*, **124**, 2, 101-106.
- Shen, L. Y., Lu W., Shen Q. ve Li H., (2003), A computer-aided decision support system for assessing a contractor's competitiveness, *Automation in Construction*, **12**, 577-587.
- Strassmann, W. P. ve Wells, J., (1988). *The global construction industry - strategies for entry, growth and survival*, London: Unwin Hyman.
- Sugimoto, F., (1990). *Globalization of international engineering and construction firms for building their competitiveness*, Unpublished PhD thesis, MIT.
- TMB, (2004). *İnşaat Sektörü 2004 Değerlendirmesi-2005 Beklentileri - AB Süreci*, Türkiye Mühendisler Birliği Basın Bildirisi, Aralık 2004.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H., (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, 5. baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yin, R.K., 1984. *Case study research: Design and methods*, Beverly Hills, CA, Sage.