

İnşaat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin proje sürecindeki tutum ve davranışları

İsmail KOÇAK*, Yıldız SEY

İTÜ Mimarlık Fakültesi, Mimarlık Bölümü, Taşkışla, 34437, Taksim, İstanbul

Özet

Yapı üretim sektörü ulusal ekonomiye katkı açısından büyük bir öneme sahiptir. Bunun en büyük nedeni; bu sektördeki çok çeşitli girdilerin diğer sektörleri de yakından ilgilendirmesi, yani birçok sektörden girdi alması ve birçok sektöre de girdi sağlamasından kaynaklanmaktadır. Diğer sektörlerde olduğu gibi yapı üretim sektöründe de firmaların büyük çoğunluğunu (%70) KOBİ'ler oluşturmaktadır. KOBİ'ler küçük olmanın verdiği bazı avantajlardan (resmi prosedürlerin az oluşu, esnek üretim biçimi, niş pazarlarda faaliyet gösterebilme vb.) yararlanmalarına karşın, bazen de ölçeklerinden kaynaklanan sıkıntılarla (sermaye yetersizliği, pazarlama becerilerinin düşük olması, teknolojiye erişim vb.) karşı karşıya kalabilmektedirler. İnşaat sektöründeki KOBİ'ler ise bu sıkıntılarla birlikte sektöre özgü üretim özelliklerinden kaynaklanan, proje tipi üretimin getirdiği sıkıntılarla da karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu çalışmada amaç, inşaat sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta boy (KOBİ) firmaların proje sürecindeki (proje yaşam dönemi) tutum ve davranışlarının araştırılmasıdır. Bu bağlamda, KOBİ'lerin proje sürecindeki tutum ve davranışları gerekçelerle (neden ve nasıl) ortaya konulmakta; bu gerekçelerden hareketle KOBİ'ler açısından proje sürecinde problem olarak görülen noktaların tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Çalışma bir alan çalışması olarak tasarlanmış olup; görüşme tekniği kullanılarak veri toplanmış ve veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, inşaat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin yapı üretim sürecinin alt süreçlerinde(yapım öncesi/iş temin süreci; yapım süreci ve yapım sonrası/teslim ve pazarlama süreci) bir dizi problemlerle karşılaştığını ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: İnşaat KOBİ'leri, proje süreci, tutum ve davranışlar.

*Yazışmaların yapılacağı yazar: İsmail KOÇAK. kocakis@itu.edu.tr; Tel: (212) 2931300 / 23 57.

Bu makale, birinci yazar tarafından İTÜ Mimarlık Fakültesinde tamamlanmış olan "İnşaat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin proje sürecindeki tutum ve davranışları" adlı doktora tezinden hazırlanmıştır. Makale metni 11.10.2006 tarihinde dergiye ulaştırılmış, 15.02.2007 tarihinde basım kararı alınmıştır. Makale ile ilgili tartışmalar 01.02.2009 tarihine kadar dergiye gönderilmelidir.

The attitudes and behaviours of SMEs operating in the construction sector throughout project process

Extended abstract

Researchers often argue that small and medium-sized enterprises (SMEs) should receive more attention from the research community given that they constitute the majority of the enterprises active in the building industry. The numbers of research studies which have significantly increased in recent years demonstrate that SMEs are different from large enterprises (LEs). Identifying these differences, SMEs' problems, their disadvantages originating from smallness and possible solutions to these problem areas are among the common themes of previous studies.

SMEs take advantage of 'organizational smallness' as they can easily adapt to flexible production systems, operate in niche markets, and they have less bureaucracy in daily operations. However, 'smallness' is also often associated with many problems such as lack of capital, lack of marketing skills, and difficulty of having access to new technologies.

Building production industry is one of the most important industries for the national economy, one major reason being its intensive input-output relationship with other industries. Small and medium-sized enterprises (SMEs) constitute around 70 per cent of the construction enterprises and dominate this industry.

In addition to struggling with the problems associated with smallness, SMEs have to survive in a highly competitive market. Given that SMEs are important players of local and national economies and that they operate in a 'locomotive industry' they apparently deserve more attention.

This study aims to investigate the attitudes and behaviours of SMEs concerning their activities throughout the project process, which is known as the 'project life cycle'. In this context, factors that motivate SME owner-managers to display common attitudes and behaviours throughout the project life cycle are analyzed and problems of SMEs are identified.

A qualitative research strategy was chosen and content analysis was used to understand/analyze the attitudes and behaviours of companies.

This study analyses the attitudes and behaviours of these actors at various phases of building production process from project procurement to project closure. Rather than focusing on all project activities, a special emphasis is put on the activities that are likely to decipher SMEs' project-level relationships which are explained below.

Pre-construction (project procurement) phase:

- Information sources by means of which SMEs become aware of new projects
- Project procurement methods
- Factors that affect the job/project selection
- Contractual relationships of SMEs with other actors.

Construction phase:

- SMEs' criteria to choose project partners.
- Reasons for conflicts with other partners.
- Problems with governmental institutions.
- Factors that affect project duration, project quality and project cost.
- Project performance evaluation

Post-construction (delivery and marketing) phase:

- Project marketing methods
- Methods to benefit from social networks
- Target markets of SMEs.

The findings of the study suggest that SMEs operating in the construction sector face some problems like below.

- The major problem of SMEs at the job procurement phase is their limited access to information sources about new job opportunities.

• SMEs have difficulties in tendering for large projects. The fact that SMEs operate in small and local markets is at the same time a major obstacle for them to widen their geographical span of operation.

• Having weak financial power is an obstacle for SMEs to undertake different-scale projects. The fact that SMEs tend to do business with close-knit groups prevent these firms from widening their business networks.

• SMEs encounter difficulties in controlling their project partners. Contractual arrangements represent a difficult and time-consuming phase for SMEs.

• SMEs encounter difficulties in dealing with bureaucratic processes. The major problems of SMEs associated with project costs are price inflation in construction materials SMEs are lack of marketing skills and they are in difficulty to market their products.

Keywords: Construction SMEs, project process, attitude and behaviours.

Giriş

KOBİ'ler gerek ülkemizde gerekse diğer ülkelerde işletmelerin sayıca büyük bir bölümünü oluşturmalarına rağmen gereken ilgiden yoksun oldukları; bu alanda araştırma yapan çoğu araştırmacı tarafından tekrarlanmaktadır. Kendilerine has davranış özellikleri ile büyük firmalardan ayrılan KOBİ'ler konusunda son yıllarda artan bir ilgi ile araştırmalar yapılmaktadır. Yapılan araştırmaların ortak noktası; KOBİ'lerin sorunlarını ortaya koymak, küçük olmalarının verdiği dezavantajlar sonucu bazı imkânlardan yeterince yararlanamadıkları alanları tespit etmek ve bu konuda onlara çözüm önerileri sunmaktır.

Tüm sektörlerde olduğu gibi inşaat sektörü içerisinde de firmaların çoğunluğunu oluşturan KOBİ'ler için de sorunlar benzer şekilde kendini göstermektedir. İnşaat KOBİ'leri, küçük olmanın verdiği bazı dezavantajlar yanında; bir de yoğun rekabetin yaşandığı bir sektörde faaliyet göstermenin vermiş olduğu zorlukla da mücadele etmek durumunda kalmaktadır.

Bütün ekonomilerin temel dinamiğini oluşturmalarına rağmen, bugün Dünya literatüründe üzerinde görüş birliği sağlanmış ortak bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır (Libert, 1988). KOBİ tanımı ülkeden ülkeye, sektörden sektöre, hatta araştırmacının amacına bağlı olarak da farklılık göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001; Schreiber, 1996). Ülkelerin ekonomik yapılarıyla bağlantılı olarak *nicel* ve *nitel* farklı ölçütler kullanılmaktadır (Ekin, 1993; Sarıaslan, 1994). KOBİ tanımlarının geliştirilmesinde *nicel* ya da *nitel* kriterlerin, ayrı ayrı veya 'bütünleşik' olarak kullanıldığı görülmektedir (Steinhoff ve Burgess, 1989, Milli Produktivite Merkezi, 1990; Müftüoğlu, 1998).

Karşılaştırma yapılmasında genellikle yaygın olarak kullanılan ortak kriter, istihdam edilen sabit personel sayısıdır (Müftüoğlu, 1998; Palas ve Oguzkurt, 1997).

Araştırmacılar tarafından KOBİ'leri tanımlamada sık olarak kullanılan farklı *kantitatif* ya da *kalitatif* kriterler Tablo 1'de verilmektedir

(Steinhoff ve Burgess 1989; Milli Produktivite Merkezi, 1990).

Tablo 1. KOBİ'leri tanımlamada kullanılan çeşitli kalitatif ve kantitatif kriterler

Kantitatif/nicel kriterler	Kalitatif/nitel kriterler
Çalışan sayısı	Firmanın hukuki statüsü
Sermaye	İşbölümü ve uzmanlaşma düzeyi
Net varlıklar	Sınırlı sermaye yapısı, finansal yetersizlik
Gelir	Yönetim becerilerinin yetersizliği
Ciro	Kişisel ilişkilerin yoğunluğu
Makine parkı büyüklüğü	
Üretim hacmi	
İhracat / ithalat oranı	
Üretilen katma değer	

Tablo 2 ülkemizde farklı kurumlar tarafından geliştirilmiş olan KOBİ tanımlarını göstermektedir (Çolakoğlu 2002). KOSGEB tanımı, yalnızca imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmeleri içerirken, DİE tanımında ise sektörler arasında herhangi bir ayırım gözetilmemektedir.

Tablo 2. Ülkemizde çalışan sayısına göre farklı kurumların geliştirdiği firma tanımları

Firmalar	KOSGEB	DİE	Haz. Ve Dış Tic. Müsteşarlığı
Mikro	-	Çalışan sayısı 1-9	Çalışan sayısı 1-9
Küçük	Çalışan sayısı 1-49	Çalışan sayısı 10-49	Çalışan sayısı 10-49
Orta	Çalışan sayısı 50-149	Çalışan sayısı 50-99	Çalışan sayısı 50-250
Büyük	>150	>100	>250

Avrupa Birliği, gerek ulusal gerekse birlik bazında karışıklığa neden olmamak için yeni bir ortak tanım geliştirmiştir. KOBİ tanımı içerisinde işçi sayısı, bilanço büyüklüğü ve bağımsızlık derecesinden (büyük ölçekli bir veya daha fazla işletmenin bir KOBİ'de sahip olduğu hisselerin %25'in altında olması koşulu) oluşan kriterler bütünleşik olarak kullanılmaktadır. Tablo 3 bu kriterleri göstermektedir (OECD, 2004).

AB uyum sürecinde ülkemizdeki KOBİ tanımı da AB'nin yapmış olduğu tanıma uyumlu hale

getirilmiş ve AB'nin yapmış olduğu tanımlama kriterleri kullanılmaya başlanmıştır.

Tablo 3. Avrupa Birliği firma tanımı kriterleri

Firmalar	Tanımlama Kriterleri
Mikro	Çalışan sayısı <10 Yıllık cirosu <2 milyon EUR Yıllık bilanço toplamı <2 milyon EUR ve bağımsızlık kriterlerine sahip
Küçük	Çalışan sayısı <50 Yıllık cirosu <10 milyon EUR Yıllık bilanço toplamı <10 milyon EUR ve bağımsızlık kriterlerine sahip
Orta	Çalışan sayısı <250 Yıllık cirosu <50 milyon EUR Yıllık bilanço toplamı <43 milyon EUR ve bağımsızlık kriterlerine sahip
Büyük	>250

Bu çalışmada Avrupa Birliği'nin geliştirmiş olduğu KOBİ kriterleri esas alınmıştır.

Araştırmanın amacı

Bu çalışmada amaç, inşaat sektöründe faaliyet gösteren Küçük ve Orta Boy (KOBİ) firma sahiplerinin proje sürecindeki faaliyetlere ilişkin tutum ve davranışlarının araştırılmasıdır. Bu bağlamda, KOBİ sahiplerinin ortak tutum ve davranışlar sergilemesine neden olan gerekçeler ortaya konulmakta; bu gerekçelerden hareketle KOBİ'ler açısından proje sürecinde problem olarak görülen noktaların tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Örneklem

Araştırma bir alan çalışması olarak tasarlanmış ve araştırma örnekleminin belirlenmesinde daha önce Sey ve diğ. (2002)'nin inşaat sektöründeki KOBİ'lere ilişkin yaptığı çalışmada İTO'nun kayıtlarından aldıkları 300 firma içerisinde analize tabii tuttıkları 227 firma (73 firma altyapı, baraj vb. farklı uzmanlık alanında faaliyet gösterdiği için analize dâhil edilmemiştir) bu araştırma için örneklem seçiminde bir kaynak oluşturmuştur. İstanbul'da faaliyet gösteren; konut ve ticari bina inşa eden 227 firma içerisinde tipik (aşağıda belirlenen kriterler açısından ortalama değerlere sahip) firmalar belirlenmiştir.

- Sabit personel sayısı: Seçilen firmaların tamamı 10 kişiden daha az sabit personel çalıştıran firmalar (AB KOBİ tanımı kriterleri içerisinde).
- Üretim Miktarı: Örneklemdeki firmaların tamamının son 5 yıldaki ortalama üretim miktarları 30.000 m² nin altındadır.
- Üretim değeri: İncelenen firmaların çoğunun yıllık ortalama üretim değeri 3 milyon ABD Dolarının altındadır.

Yöntem

Araştırma kalitatif araştırma yöntemlerinden çoklu-vaka etüdü yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Örneklem seçiminde amaçlı örneklem yöntemlerinden "tipik örneklem yöntemi" kullanılmıştır (Patton, 1990). Örneklem sayısının belirlenmesinde nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılmakta olan "teorik doygunluk sınırı" (verilerin tekrar etmesi) dikkate alınmış (Miles ve Huberman, 1994; Yin, 1984); 10 firma ile görüşme sonunda veri toplama işlemi sonlandırılmıştır. Verilerin analizinde ise içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 4. Örneklem olarak alınan firmaların özellikleri

Firma No	Toplam Sabit Personel Sayısı	Faaliyet Alanı (Yapı türü)	Ortalama Üretim miktarı (m ² , son 5 yıllık)	Ortalama Üretim Değeri (ABD \$ Son 5 yıllık)
01	2	Konut ve ticari	12.000	1.800.000
02	4	Konut	25.000	5.000.000
03	2	Konut	10.000	2.000.000
04	8	Konut ve ticaret	7.000	3.500.000
05	2	Konut ve ticari	5.200	800.000
06	3	Konut ve ticari	10.000	2.000.000
07	4	Konut	5.000	1.200.000
08	8	Konut ve ticari	3.000	750.000
09	4	Konut	10.000	1.800.000
10	2	Konut ve ticari	20.000	4.000.000

Araştırmada örneklem olarak alınan firmalara ilişkin tanımlayıcı veriler Tablo 4'de gösterilmiştir. İnşaat sektörünün özelliğine bağlı olarak üretilen ürünün (bina) proje tipi özellik taşıması; sabit personel sayısının işin varlığına göre artıp azalması nedeni ile tablodaki değerlerden sabit personel sayısı ile üretim miktarı ve üretim değeri arasında doğru orantılı bir ilişkinin olması ile açıkça görülmektedir.

Proje süreci faaliyetleri/aktiviteleri

Araştırma, yüklenici firmaların proje sürecindeki problemlerini tespit etmek amacı ile proje sürecinin aşamalarındaki tutum ve davranışlarını ele almaktadır. Bu aşamada problemleri tespit etmek için süreçteki bazı aktiviteler incelenmiştir. İncelenen aktiviteler proje sürecinin alt safhaları ile ilişkilendirilerek organize edilmiştir.

Yapım öncesi süreçteki aktiviteler

İş temin biçimi: Yüklenici firmalar için bu adım girişimcinin bulunması; yani yeni bir projenin temin edilmesi ile başlamaktadır. Raftery'e göre bir inşaat firmasının iş almak isteyebileceği işveren grubu özel sektör ve kamu sektörü olabilir. Ya da her ikisi için de çalışabilir (Raftery, 1991).

İş seçim kriterleri: Taahhüdü gerçekleştirilecek yapı türü açısından bir inşaat firması bina yapımı (konut, iş merkezi vb.), mühendislik yapıları (yol, köprü, baraj, vb.) ve endüstriyel yapılar (petrol rafinerisi, arıtma tesisi vb.) arasından işlerini seçmektedir (Langford ve Male, 1991). İstanbul'da inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmalar seçtikleri işlerde aradıkları kriterleri %45.9 ile kâr oranı; %15.3 ile işin yeri ve %12.9 ile işin pazarlanabilir olmasını olarak belirtmektedirler (Acar vd., 2005).

Sözleşme biçimi: İşveren yaptırmayı düşündüğü proje için yapım taahhüdünde bulunan yüklenici firma ile gerçekleştirilecek işlere ilişkin bir yapım sözleşmesi yapmak durumundadır (Master-Format, 1995).

Yapım sürecindeki aktiviteler

Proje rol gruplarının belirlenmesi: Tasarım ekibi (mimar ve mühendisler) müşterinin/mal

sahibinin yararına bir takım çalışma biçimlerini üstlenmek için müşteri tarafından davet edilen/seçilen kişi veya gruptur (Forster, 1980:95). Yüklenici çoğunlukla işlerin bir kısmını, o iş alanına özgü becerileri, deneyim ve ekipmanları olan alt yüklenicilere alt yüklenicilik anlaşması ile devreder veya kiralar (Pilcher, 1992). Firmaların alt yüklenici seçimindeki öncelikli kriterleri yapılan bir çalışmada şu şekilde ortaya konulmaktadır (Güner ve Giritli, 2004).

- Kapasiteleri ve uzmanlık alanları
- Verilen teklif fiyatı
- Kalite anlayışı/davranışı
- Ödeme koşulları
- Güvenilirlik
- Zamanında teslim

Malzeme tedarikçileri de inşaat sektöründe proje sürecindeki önemli rol gruplarından birisidir (Gould ve Joyce, 2000). Tedarikçi seçimi konusunda yapılan bir çalışmada, firmaların malzeme tedarikçilerini aşağıdaki kriterlere göre seçtiğini ortaya koymaktadır (Güner ve Giritli, 2004).

- Malzeme sağlama kapasitesi
- Verilen teklif fiyatı
- Malzeme kalitesi
- Ödeme koşullarının uygunluğu
- Tedarikçinin güvenilirliği
- Malzemenin zamanında teslimi

Çatışma ve anlaşmazlıklar: İnşaat sektöründe değişik rol gurubunun bir araya gelmesi ve işletmeler arası çıkarların çatışması, alınan bir kararın başka bir işletmenin çıkarlarını olumsuz yönde etkilemesi çok doğaldır (ANON, 1992).

Bu konuda yapılan çalışmalar Tablo 5'te gösterilmektedir (Fen vd., 1997).

Proje performansını etkileyen kriterler: Her ne kadar başarı algısı gruplar arasında fark etse de, inşaat sektörü ile ilgili literatür proje başarısını sıklıkla proje süresi, proje maliyeti ve proje kalitesi ile ilişkilendirmektedir (Ward vd., 1991; Kagioglou vd., 2001). Albert ve diğerleri (2004)

Tablo 5. Araştırmalar ve çatışma alanları

Yazar	Bulunan Çatışma Alanları
(1991) Hewit	6 Alanda: Bütçe değişimi, durum değişimi, gecikme, dağıtım, hızlandırma ve bitirme
(1994) Healt	7 Alanda: Sözleşme süresi, ödemeler, değişimler, zaman, enformasyon
(1996) Conlin	6 Alanda: Ödemeler, performans, gecikmeler, ihmal, kalite ve değişimler
(1996) Sykes	2 Alanda: Yanlış anlamalar ve tahmin edilememe
(1994) Diekman	6 Alanda: Ödeme, performans, gecikme, ihmal, kalite ve yönetim

bu konuda yaptıkları kapsamlı çalışmada; yedi adet temel yönetim dergilerinde yayınlanan makalelerdeki başarıyı etkileyen faktörleri analiz etmiş ve bunları beş başlık altında sınıflandırmışlardır.

- Proje ile ilgili faktörler
- Proje yönetimi ile ilgili faktörler
- Proje prosedürleri ile ilgili faktörler
- İnsan/katılımcı ile ilgili faktörler
- Dış faktörler

Proje süresini etkileyen faktörler: Abdalla ve Hussien (2002)'de yaptıkları çalışmada daha önce yapılmış çalışmalardaki inşaattaki gecikme nedenlerini gruplamışlar ve bunları sekiz kategori de değerlendirmişlerdir.

- Müşteriden kaynaklanan faktörler
- Yüklenici ile ilgili faktörler
- Müşavir/danışman firmalar ile ilgili faktörler:
- Eksik ve düşük kaliteli malzemeye bağlı faktörler
- İş gücü ve ekipmana bağlı faktörler

Araştırma bulguları

Proje yapım süreci yüklenici firma perspektifi açısından üç alt süreçte incelenmiş; her alt süreçteki faaliyetlere ilişkin bulgular önerme şeklinde, önermeleri oluşturan gerekçeler ise önermenin altında sunulmuştur.

Yapım öncesi süreçteki tutum ve davranışlar

Bu süreç firmaların yeni bir işten nasıl (hangi kanallar ile) haberdar olduklarını ne tür işlere talip olduklarını, iş seçiminde hangi kriterlere

dikkat ettiklerini ve bu süreçte gerekli olan sözleşmeleri yapıp yapmadıklarına ilişkin bulgular içermektedir. Araştırma bulguları önerme halinde Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Yapım öncesi süreçteki tutum ve davranışlara ilişkin önermeler

Önermeler/Hipotezler	Frekans
Firmalar yeni bir işin/projenin varlığından mal sahibi tarafından haberdar edilmektedir	9
Firmalar iş temininde kat karşılığı usulü iş almayı tercih etmektedir	10
Firmalar ihaleli işlerdeki fiyat kırımlarından dolayı bu tür işlere girmeyi tercih etmemektedirler	9
Firmalar için yeni bir işe girip girmeme kararında işin bulunduğu yer/bölge etkili bir kriterdir	9
Firmalar işlerini temin ettikleri mal sahibi ile sözleşme yapmaktadır	10

Önerme 1: Firmalar yeni bir işin/projenin varlığından mal sahibi tarafından haberdar edilmektedir.

“...ya gazete ilanından bakabiliyorsun, arsa ilanı, satış ilanı, eş dost vasıtasıyla, gidip araştırarak, arsa sahibi ile diyalog kurarak..”

“...şimdi eş dost söylüyor, emlakçılar söylüyor. Büromuza gelip insanlar benim bir arsam var kat karşılığı sizi tavsiye ettiler diyor...”

KOBİ'lerin iş temininde en çok arsa sahiplerinden yararlanmasının arkasındaki gerekçe; çalıştıkları bölgede daha önce yaptıkları işlerden dolayı arsa sahiplerine karşı sağladıkları güvenden kaynaklanmaktadır. İş yaptıkları bölgeler dışında iş alamamalarını ise; her bölgede belirli yerleşmiş müteahhit kitlesinin olmasına ve onların arasına kolay girip iş almanın güç oluşuna bağlamaktadırlar.

Önerme 2: Firmalar iş temininde kat karşılığı usulü iş almayı tercih etmektedir.

“Genelde arsa sahipleriyle anlaşma yoluna gideriz. Ya satın alarak, ya kat karşılığı iş teklif ederek. Yap-sat dediğimiz işte... piyasanın tabiri ettiği öyle iş yapıyoruz”

“Bizde iki tür iş temini var...İştigal konumuz mühendislik mimarlık hizmetleri ve inşaat. Müteahhitlik kat karşılığı böyle”

Firmalar iş teminlerine ilişkin olarak genel ortak bir davranış içerisindeyler. Firmaların tamamı işlerini kat karşılığı olarak almayı tercih etmektedirler.

Önerme 3: Firmalar ihaleli işlerdeki fiyat kırımlarından dolayı bu tür işlere girmeyi tercih etmemektedirler.

“...resmi ihalelere hiç girmedik, zor ihale almak, envai-çeşit yolsuzlukları görüyorsunuz. Mesela ihalelere 10-15 firma giriyor ve %65'e kadar kırım yapanlar var. Onun altından kalkılmaz yani illa bir yolsuzluk yapacaksın ki altından kalacaksın...”

“..yani ihale tarzı işlere girmiyoruz... Yani bir fiyat bedel biçiliyor, keşif bedeli bunun üzerinden %40, %50, %60 tenzilatlar yapılıyor. Tenzilattan sonra da inşaatçı, müteahhit para kazanacak..”

KOBİ'ler iş teminine ilişkin olarak ihalelere girmeme nedenlerini ihale şartlarının ve yaptırımlarının ağır olduğu, ihalelerdeki ceza şartlarının fazla oluşu nedeni ile bu riski alacak mali güçlerinin olmaması nedeni ile tercih etmediklerini belirtmektedirler.

Önerme 4: Firmalar için yeni bir işe girip girmeme kararında işin bulunduğu yer/bölge etkili bir kriterdir.

“...biz 1968 dan beri dört muhtarlığın dışına çıkmadık....”

“...genelde bu bölge işte Eyüp, Gaziosmanpaşa, Kağıthane bu bölge. dışa açılmak anlamında niyetimiz var. O işte biraz da firmanın palazlanması ile ekonomik gücünü kazanması ile alakalı...”

KOBİ'ler iş temininde öncelikli kriter olarak işin yeri/bölgesi ile ilgili kriteri ele almakta; bilmedikleri, daha önce iş yapmadıkları bölge-

lerde iş yapmaktan uzak durmaktadırlar. Gerekçe olarak ise, işlerin pazarlanmasının kolay olduğunu belirtmektedir.

Önerme 5: Firmalar işlerini temin ettikleri mal sahibi ile sözleşme yapmaktadır.

“...mal sahibi ile her yaptığım işte sözleşmemi detaylı olarak yaparım bütün işlerde”

“...mal sahipleri ile de sözleşme yapılmadan kat karşılığı yapılması mümkün değil yani....”

“...noterden sözleşme yaparken mal sahibine sizin yerinizi 18 ayda teslim edeceğim diyorsun.”

Görüşülen küçük ve orta boy firma sahiplerinin tamamı proje temin sürecinde iş aldıkları arsa sahibi ile sözleşme yaptığını belirtmektedir. Bunun gerekçelerini ise firmalar, sözleşme yapılmadan kat-karşılığı işin yapılamayacağını olarak belirtmektedirler.

Yapım sürecindeki tutum ve davranışlar

Bu süreçte firmaların yapım işini gerçekleştirecek rol gruplarını belirleme kriterleri, anlaşmaları, alt-yüklenicilerle olan anlaşmazlık nedenleri ve çözüm yöntemleri, proje başarısını (süre-kalite ve maliyet) etkileyen faktörlere ilişkin bulguları içermektedir. Yapım sürecine ilişkin olarak geliştirilen önermeler Tablo 7'de gösterilmektedir.

Önerme 6: Firmalar proje tasarımcıları seçerken daha önce çalışılan kişileri öncelikli olarak tercih etmektedirler.

“...Çalıştığımız mimar 15 senedir aynı kişi....”

“...devamlı çalıştığımız mimar var.”

“...devamlı 6 seneden beri onunla çalışıyorum...”

Firmalar tasarım ekibini seçerken (mimar ve mühendisler) genellikle daha önce birlikte çalıştıkları kişi ve grupları tercih etmektedirler. Bunun gerekçelerini ise, güven duygusundan kaynaklandığını ve aralarındaki ilişkilerin daha

Tablo 7. Yapım sürecindeki tutum ve davranışlara ilişkin önermeler

Önermeler/Hipotezler	Frekans
Firmalar proje tasarımcılarını seçerken daha önce çalışılan kişileri öncelikli olarak tercih etmektedirler	10
Firmalar yüklenicileri seçerken daha önce çalışılan kişileri öncelikli olarak tercih etmektedirler	10
Firmalar malzeme tedarikçilerini seçerken daha önce çalışılan kişileri öncelikli olarak tercih etmektedirler	7
Firmalar tasarımcılarla sözleşme yapmamaktadır	7
Firmalar çalıştırdıkları alt yüklenicilerle sözleşme yapmaktadırlar	6
Firmalar malzeme tedarik ettikleri firmalarla sözleşme yapmamaktadırlar	7
Firmalar alt yüklenicilerle kaliteye uyum konusunda çatışma ve anlaşmazlık yaşamaktadırlar	5
Firmalar anlaşmazlıkların kendi açısından çözümü konusunda sorun yaşadıkları ekibi değiştirme yoluna gitmektedirler	8
Firmalar belediyedeki bürokratik işlerin fazla olmasından dolayı sıkıntı yaşamaktadırlar	9
Malzeme fiyatlarındaki artış firmaların projelerdeki maliyetlerini etkilemektedir	7
Resmi prosedürlerdeki sürenin fazla oluşu firmaların proje sürecini etkilemektedir	5
İşçilikteki kalite (yapım kalitesi) firmaların projelerde gerçekleştirdikleri kaliteyi etkilemektedir	8

kolay yürüdüğünü belirtmeleridir. Uzun süre çalıştıkları tasarımcıların işlerine daha fazla sahip çıktıklarını, proje ücretleri konusunda kendilerine avantaj sağladığını ve projelerin tasarım aşaması sürecinde tasarımcılara fikirlerinin kabul ettirilmesi açısından daha kolaylık sağladığını belirtmektedirler.

Önerme 7: Firmalar yüklenicileri seçerken daha önce çalışılan kişileri öncelikli olarak tercih etmektedirler.

“...işine güvendiğiniz, bildiğiniz, uzun seneler çalıştığımız bir ekibi o şantiyeye

sokmak daha akıllıca. Zaten biz de takribi 10-15 senedir birlikte olduğumuz ekiplerle çalışırız”

“...on yedi sene bir arkadaşı çalıştırdım, 13 sene bir arkadaşı çalıştırdım. çünkü inşaatta ahlak çok önemlidir. Yoksa her katta bir adam değiştirirsiniz, güven önemli”

Küçük firmalar alt yüklenici seçimlerinde genellikle daha önce birlikte iş yaptıkları firmaları tercih ettiklerini belirtirken bunun gerekçelerini ise güvene bağlamakta; iş verilen ekipleri sürekli denetlemektense daha önce çalışılan kişilerle çalışmanın iş yapmanın denetim kolaylığı sağladığını vurgulamaktadırlar. Diğer kriter olarak uzmanlık alanı kriterini öncelikli olarak belirten firmalar bu kriter içerisinde seçilen alt yüklenicinin yapacağı işteki bilgi becerisine dikkat ettikleri ve işlerini belirli bir kalite düzeyinde yapabilecek firmaları seçme davranışı göstermeleridir.

Önerme 8: Firmalar malzeme tedarikçilerini seçerken daha önce çalışılan kişileri öncelikli olarak tercih etmektedirler.

“...devamlı çalıştığımız firmalar var malzeme satan, gidiyoruz”

“...Sürekli kişiler senelerdir birlikte çalıştığımız için telefonla direkt malzemeyi temin edebiliyoruz yani...”

Firmaların daha önce iş yaptığı/çalıştığı malzeme satıcılarını seçme konusundaki davranışlarının temel gerekçesi; gerek uygun fiyatla malzeme sağlama, gerekse eksik malzeme teslimi konusundaki güvensizliği aşma kaygısından dolayıdır.

Önerme 9: Firmalar tasarımcılarla sözleşme yapmamaktadır.

“...projede arsanın çapını veriyorsunuz o çıkartıyor. Arsanın çapına göre etüt çiziyor, projeyi çizdiriyorsunuz... sözleşmeyle değil”

“...sözleşme olmuyor devamlı projelerimi siz yapıyorsunuz, geliyoruz oturuyoruz bir etüt yapıyoruz, etüt üzerinde

bir fikir ona göre projenin yerinde karar kılıyoruz ondan sonra o projeyi yaptırıyoruz.....”

Firmalar birlikte iş yaptıkları tasarımcı firmalarla sözleşme yapmama konusunda benzer tutum sergilemektedirler. Firmaların hiçbiri devamlı çalıştıkları tasarım ekipleri ile sözleşme yapmamaktadır.

Önerme 10: Firmalar çalıştırdıkları alt yüklenicilerle sözleşme yapmaktadırlar.

“...alt yüklenicilerle sözleşmemizi yaparız sonuna kadar gider, ne fiyat farkı ister ne şey yaparlar....”

“...Birçoğu ile yapıyoruz. eski jenerasyon ile yeni jenerasyon arasında değişiyor babalar öyle yapmazlar ama oğullar işi kağıda dökmeyi severler”

Sözleşme yapılmasına etkili olan konuların yanında da firmaların daha önceki süreçlerde karşılaştıkları bazı aksaklıkları yeniden yaşamak istememelerinden kaynaklanmaktadır.

Önerme 11: Firmalar malzeme tedarik ettikleri firmalarla sözleşme yapmamaktadırlar.

“...Genelde açık hesap çalışırız. Şimdi şöyle açık hesap çalışıyorsun, inşaatın bir ihtiyacı var telefon ediyorsun adama gönderiyor.....”

“demiri zaten belirli bir yerden alıyoruz bunlar alışkanlıktır, kumu, çimentoyu, yani sıva için kullandığımız malzemeyi bir yerden alıyoruz, hazır çimentoyu belli bir firmadan alıyoruz çünkü orada bizim belirli bir kredimiz oluşmuş.”

Firmalar malzeme tedarikçileri ile sözleşme yapmama konusundaki gerekçelerini uzun süreler birlikte çalışmalarına bağlamakta ve aralarında oluşturdukları güven duygusu nedeniyle sözleşmeye gerek duymadıklarını belirtmektedirler.

Önerme 12: Firmalar alt yüklenicilerle kaliteye uyum konusunda çatışma ve anlaşmazlık yaşamaktadırlar.

“...sıva yapacaksın kirecini çok bol koyma diyorum, yağlı olsun, sıvacılar da kirecini çok koymak isterler; işçiliği kolay olsun diye, daha iyi yapışın diye, daha kolay olur onu işlemesi daha kolay olur...”

“...yani bir şeyi tarif edersiniz, o ettiğiniz tarif gibi sonucu çıkmaz. Daha farklı olur işte ölçüde genelde kayma olur....”

İş verilen alt-yüklenicilerin işleri belirli kalite (projeye uygunluk) düzeyinde gerçekleştirememeleri sonucu aralarında çatışma/anlaşmazlık olduğuna değinmektedirler. Çatışma nedenlerine ilişkin diğer bir ortak davranış da malzemelerin kullanımı konusundadır. Malzemelerin alt-yükleniciler tarafından dikkatsiz kullanılmasından dolayı proje ilişkilerinde çatışma ve anlaşmazlık yaşadıklarını belirtmektedirler.

Önerme 13: Firmalar anlaşmazlıkların kendi açılarından çözümü konusunda sorun yaşadıkları ekibi değiştirme yoluna gitmektedirler.

“...Bakarsınız çekemiyorsunuz, yaptığı işi de beğenmiyorsunuz bıraktırırsınız artık çeker gider...”

“...eğer o usta beni memnun etmediği zaman ben de başka tarafa bakarım...”

“...Bu bizim çapta küçük ve orta ölçekteki firmalarda prensipten çok, duygular ön plana çıktığı için ne oluyor restler çekiliyor ve işi bırakılıyor..”

Firmaların alt-yükleniciler ile olan anlaşmazlıklarında en yaygın davranış olarak alt-yüklenici ekibi değiştirmeyi/işten çıkarmayı tercih etmektedirler. Bunun gerekçesini ise artık o ekibe karşı olan güven duygularının azaldığı yönündedir.

Önerme 14: Firmalar belediyedeki bürokratik işlerin fazla olmasından dolayı sıkıntı yaşamaktadırlar.

“...belediyelerde genelde oluyor. gayri-resmi şeyler oluyor, olmuyor değil. Her belediyenin uyguladığı şey farklı....”

“...yani bugün bir inşaatın ruhsatını almak 3 ay ile 6 ay hatta bazıları 1 yılı bu-

lur. Yani yatırımcının önüne öyle engeller koyarlar ki işten soğuyorsunuz. Artı yasal olan olmayan harçlar ödüyorsunuz belediyeye...”

Belediye ile olan resmi işlerin yürütülmesi aşamasında dile getirilen sıkıntılı konuların başında proje onay sürecinin uzun sürmesi gelmektedir. Firma sahipleri proje onay sürelerinin uzun oluşunu dile getirirken referans olarak gene diğer belediyelerin uygulamalarını göstermekte, farklı belediyelerdeki farklı uygulamaların kendileri açısından olumsuzluk yarattığını açıklamaktadırlar.

Önerme 15: Malzeme fiyatlarındaki artış firmaların projelerdeki maliyetlerini etkilemektedir.

“...genelde inşaat sektörü açık olduğu zaman malzemeye zam bayağı geliyor, malzeme etkiliyor. Genelde kat karşılığı aldığımız zaman da arsanın bulunduğu yerdeki arsa payı etkili oluyor...”

“...şu anda hiçbir şey etkilemiyor, malzeme fiyatları aynı işçilik bazen çıkıyor...”

Küçük ve Orta Boy firmalar maliyeti etkileyen en yaygın faktör olarak malzeme fiyatlarındaki artışları göstermektedirler. Bununla birlikte işçilik ücretlerindeki artışları da maliyeti artıran faktör olarak gösteren ortak bir davranış sergilemektedirler.

Önerme 16: Resmi prosedürlerdeki sürenin fazla oluşu firmaların proje sürecini etkilemektedir.

“...şu ana kadar bizden kaynaklanan bir süre aşımı olmadı ama belediyeden kaynaklanan olaylar oluyor projeleri geç çıkartıyorlar ya da arsanın yolunu yapmıyorlar...”

“...neler etkili oluyor mesela, oturumu tamamlanmış bir bölge de iş yapıyorsanız sürekli gürültüden dolayı şikâyetler gelir belediyeye. Onlar (belediye) sizi belli saat aralarında çalışmaya mahkûm ederler...”

Bu konuda genellikle yerel yönetimlerin uygulamalarının proje konusunda kendi-

lerini fazlaca etkilediğini belirten firmalar; çoğu zaman bu durumu aşmak için sosyal ilişkilerini de kullandıklarını belirtmektedirler.

Önerme 17: İşçilikteki kalite (yapım kalitesi) firmaların projelerde gerçekleştirdikleri kaliteyi etkilemektedir.

“...burada kalite fark ettiriyor, bölgesel olması açısından da, Beşiktaş olmasından dolayı kaliteyi istiyor yani. Kalite de kalfanın yaptığı kaba işlerde etkili oluyor, kalıbında filan...”

“...bazı seramikleri kullandık ve kaliteli olmadığını gördük, pahalı olmasına rağmen ithal seramik kullanmak zorunda kaldık...bir de işçilerin yapımı etkiliyor..”

Firmalar işçilik konusundaki uygulama farklılıklarının proje kalitesini etkilediğini belirtmektedirler. İşin bölgesini kaliteyi etkileyen faktör olarak gören firmalar ise, iş yaptıkları bölgeye göre gerek malzeme ve gerekse uygulayıcıları seçtiklerini bunun da kaliteyi etkilediğini söylemektedirler. Bütün firmalar projelerdeki kaliteyi iki faktöre bağlamakta malzeme kalitesi ve işçilikteki kalite olarak ortak tutum ve davranışı göstermektedirler.

Yapım sonrası süreçteki tutum ve davranışlar

Firmaların bu aşamada bitirdikleri projeleri nasıl pazarladıkları, müşteri profilleri ve proje başarısına ilişkin tutum ve davranışları ortaya konulmaktadır. Yapım sonrası sürece ilişkin ortaya konulan önermeler Tablo 8’de sunulmaktadır.

Tablo 8. Yapım sonrası sürece ilişkin önermeler

Önermeler/Hipotezler	Frekans
Firmalar bitirdikleri projeleri kendileri pazarlamaktadır	10
Firmaların müşteri kitlesi genelde orta gelir grubudur	8
Firmalar proje başarılarını müşteri tatminine bağlamaktadırlar	5

Önerme 18: Firmalar bitirdikleri projeleri kendileri pazarlamaktadır.

“...O da klasik metotlar ile mesela daire sattığımız yakın arkadaşlar onların eşleri ve dostları geliyor, referansla, zaten özel müşteriler de aramıyoruz kapalı çevrede iş yaptığımızdan eş ve dostlara satıyoruz...”

“...derneklerde tanıdığımız vardır mesela gelir sizden alırlar bugün müşterilerimizin %80'i oradan gelir...”

Görüşülen firmaların projelerin pazarlanması/satışı konusunda ortak bir davranış içerisinde oldukları görülmektedir. Genellikle kat-karşılığı iş yapmayı tercih eden KOBİ'ler arsa payı hariç kendilerine kalan hisselerin pazarlanmasında müşteriler ile direkt iletişim içerisinde olduklarını bunlara da ya eski müşterileri vasıtası ile ya da sosyal faaliyetlerindeki ilişki ağları yardımı ile ulaştıklarını belirtmektedirler.

Önerme 19: Firmaların müşteri kitlesi genelde orta gelir grubudur.

“Ben yaptığım inşaatları genelde orta sınıf için yapıyorum gerçekçi olmak lazım mesela 60-80 milyar arası daireler. Zaten o bölgede adam 200 milyar daire parası verip de o bölge de oturmaz”

“...yani çok lüks semtlerde mimarlık yapmak değil geri kalmış bölgelerde mimarlık yapmak önemli, kazanç anlamında da öyle oralara bir şeyler getirmek anlamında da öyle”

Firmalar müşteri kitlelerinin çoğunlukla orta gelir grubu olduğunu belirtmektedirler. Orta gelir grubu ile çalışma gerekçeleri ise; iş yaptıkları (faaliyet bölgesi) bölgenin gelir grubu ile bağlantılı olduğundan kaynaklandığını belirtmektedirler.

Önerme 20: Firmalar proje performanslarını müşteri tatminine bağlamaktadırlar.

“...Başarı ne biliyor musun, bir kere bitirmek büyük bir başarı, ikincisi taahhütte bulunduğunuz insanlara eksiksiz tes-

lim etmek o taahhütleri yerine getirmek bir başarı, bir kere insanların senden memnun kalması gerekir..”

“...performansımızı/başarımızı daireyi alan müşterilerimizden onların bize geri dönüşlerinden anlıyoruz...”

Küçük firmalar başarı kriterlerini süre uyumuna, maliyete uyuma ve müşteri tatminine bağlamaktadırlar. Bu faktörleri bir başarı kriteri olarak görmeleri, bu kriterlerin müşteri güvenini kazandıran bir faktör olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır. Sonuçta belirli bir bölgede faaliyette bulunan inşaat KOBİ'lerinin gene aynı bölgedeki müşterilerine yaptıkları işlerde müşterilerini tatmin edici uygulama içerisinde olmaları kendilerine yeni müşteriler getirmesi (referans olması) açısından önemli görülmekte; bu verdikleri tatmin edici hizmeti de kendileri için bir başarı/performans kriteri olarak algılamaktadırlar.

Sonuçlar ve öneriler

Araştırma bulguları doğrultusunda KOBİ'lerin proje sürecindeki belli başlı problemleri şunlardır.

- İş temininde KOBİ'lerin en önemli problemi, yeni işlerden haberdar olma konusunda sınırlı kaynaklardan yararlanmalarıdır.
- KOBİ'lerin ihaleli işlere girememesi bir problem olarak ortaya çıkmaktadır.
- KOBİ'lerin faaliyet alanlarının sınırlı olması, yeni bölgelere açılması önünde problem olarak gözükmektedir.
- Firmaların mali gücü iş çeşitliliği (farklı büyüklükteki projeleri üstlenmesi) açısından bir problemdir.
- KOBİ'lerin proje gruplarını (alt yüklenici, malzeme tedarikçisi, vb.) çoğunlukla güvene dayalı olarak seçmeleri iş çevresinin genişlemesine engel olmaktadır.
- KOBİ'ler iş yaptıkları ekiplerin denetimi ve kontrolünde sıkıntı yaşamaktadırlar.
- KOBİ'ler için sözleşme safhası zor ve zaman gerektiren bir süreç olmaktadır.
- Resmi süreçlerin aşılmasında (proje onayı vb.) problem yaşamaktadırlar.

- KOBİ'ler için malzeme fiyatlarının artışı ve denetim firma maliyetleri, proje maliyetlerinin en önemli nedenidir.
- Proje sürecindeki resmi prosedürlerin fazlalığı proje süresi açısından KOBİ'ler için bir problem olmaktadır.
- Kalitesiz malzemeler KOBİ'ler için proje kalitesi açısından problem olarak görülmektedir.
- Bitirilen işlerin pazarlanması konusunda KOBİ'ler pazarlama problemi ile karşılaşmaktadırlar.

Yukarıda elde edilen problemleri aşmaları konusunda KOBİ'ler için aşağıda sıralanan bir dizi politika önerileri şunlar olabilir:

KOBİ'leri desteklemeye yönelik olarak hizmet veren kuruluşların (KOSGEB, DPT, TTGV, vb.) hizmet alanlarının sektör ayırımı yapmaksızın genişletilmesi bir çözüm olabileceği gibi; yalnız, inşaat sektöründeki KOBİ'lere ilişkin problemlere odaklanan ve bütün sektörü içine alacak semsiye bir kamu kuruluşu veya özel birimlerin oluşturulması ve bununla KOBİ'lerin tüm üretim süreçlerinde gerekli olan yönetim ve mali eksikliklerinin desteklenmesi genel anlamda bir çözüm önerisi olarak görülebilir.

Bu kuruluşun hangi alanlarda hizmet verebileceği ise gene sorunlardan hareketle şu şekilde özetlenebilir.

- KOBİ'ler için uygun iş alternatiflerinin onlara bildirilmesi amacı ile bir bilgi merkezinin kurulması ya da var olan bilgi platformlarında bu anlamda (nerede/hangi bölgede ne tür işler bulunmakta) bilgilerin sunulmasında.
- İşlerini yalnız kat-karşılığı olarak alan firmaların ihale ile iş alma konusunda desteklenmesi; bu anlamda ihale şartlarını karşılamaları konusunda kredi imkânlarının arttırılması.
- Çoğunlukla buldukları bölgelerde iş alan firmalara, yeni yerlere/bölgelere açılmaları konusunda Avrupa Birliğinin uyguladığı pazara erişim programı gibi

teşvik edici ve destekleyici çözümler sunulmasında.

- Kredi ve destek imkânlarına kolay ulaşılmasını sağlama konusunda.
- Ayrıca yüksek maliyetli teknolojiye erişim ve kullanımlarının teşvik edici yöntemlerle (leasing, factoring vb.) desteklenmesi aşamasında.
- Firmaların iş çevrelerini genişletmek onları geniş bir iş ağında üretime yönlendirmek için güven sağladıkları ortamların oluşturulması (taşeronluk ve işletmeleri yakınlaştırma programları) konusunda.
- KOBİ'lerin proje ekiplerini seçimi konusunda, uzman alt yüklenicilerin ve malzeme tedarikçilerinin toplandığı elektronik bilgi bankalarının oluşturulması ve yaygınlaştırılması; var olan bilgi bankalarının kullanılması için firmaların teşvik edilmesi ve bu konuda gerekli olan teknoloji alt yapılarının iyileştirilmesi.
- KOBİ'lerin sözleşme sürecindeki problemleri aşmaları aşamasında ise sözleşme yönetimi konusunda bilgilendirilmeleri (eğitim) ve destek verilmesi (danışmanlık hizmeti vb.).
- Kalite güvencesi olan malzemelerin kullanılmasının yaygınlaştırılması ve bu özellikteki malzemelerin tedarikinin KOBİ'ler için kolaylaştırılması konusunda.
- Pazarlama konusundaki sıkıntılarının aşılmasında, KOBİ'lerin kendilerinin de fiilen katılabilecekleri kurumsal düzenlemelere (pazarlama araştırmaları, teknoloji-bilgi merkezi vb.) katılması konusundaki tüm bu faaliyetler oluşturulacak birim tarafından üstlenilebilir.

Kaynaklar

Acar, E., Kocak, İ., Sey, Y. And Arditi, D., (2005). Use of information and communication technologies by small and medium-sized enterprises (SMEs) in building construction. *Construction Management and Economics*, September 2005, 23, 713-722.

- Abdalla, M.O ve Hussien T. B., (2002). Causes of construction delay: traditional contracts *International Journal of Project Management*, 67-73
- Albert P. C. Chan, D. S, ve Chan, P. L., (2004). Discussion of Factors Affecting the Success of a Construction Project, *Journal of Construction. Engineering and Management*, **131**, 6, 748.
- ANON, (1992), The construction industry in development issues and options, *The World Bank. Discussion Paper*.
- Ekin, N., (1993). Gelişen ülkelerde ve Türkiye'de bir istihdam politikası olarak küçük ölçekli işyerlerinin teşviki, *İTO Yayınları*, 34, 20, İstanbul.
- Fen, P., Lowe, D., Speck, C., (1997). Conflict and Dispute in Construction, *Construction Management and Economics*, **15**, 513-518.
- Güner, A. F. ve Giritli, H., (2004). İnşaat sektöründe toplam kalite yönetimi ve Türkiye'deki uygulamalar. *İTÜ Dergisi/a, Mimarlık/planlama/tasarım*, **3**, 1, 19-30.
- Forster, G., (1980). Building Organization and Procedures, Longman, London and New York, 9.5.
- Gould, F.E ve Joyce, N.E., (2000). Construction Project Management, Prentice Hall, Columbus, Ohio.
- Kagioglou, M., Cooper, R., ve Aouad, G., 2001. Performance management in construction: A conceptual framework. *Construction Management and Economics*, **19**, 1, 85-95.
- Langford, D. ve Male, S., (1991). Strategic management in construction, Gower Publishing, Hants.
- Libert, J., (1988). The role of small and medium scale enterprises in the economic development process, Zimbabwe: *United Nations Industrial Development Organization*, 4.
- Master-Format, (1995). Master list of numbers and titles for the construction industry, Alexandria, VA: *Construction Specifications Institute. Methods*. England: Longman.
- Miles, M.B. ve Huberman, M., (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source book* Thousand Oaks, CA: Sage
- Milli Prodüktivite Merkezi (1990). Küçük sanayi işletmelerimizin konumu ve önemi ve AT'na girerken karşılaşılabilecek sorunlar ve çözüm yolları, *Milli Prodüktivite Merkezi Yayını*, No: 426, Ankara.
- Müftüoğlu, T., (1998). *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar ve Öneriler*. Sevinç Yayınevi, Ankara.
- OECD, (2004). Small and medium sized enterprises in Turkey: Issues And Policies, OECD, Paris.
- Palas, A. ve Oguzkurt, B., (1997). Small and medium-sized manufacturing industry establishment in Turkey, İstanbul.
- Patton, M., (1990). *Qualitative Evaluation Methods*, (2nd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Pilcher, R., (1992). *Principles of Construction Management*, 3rd. Ed, McGraw-Hill Book Company, London.
- Raftery, J., (1991). *Principles of Building Economics*, Marstan Books Services Ltd., 35. London .
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T., (2001). *İşletme*. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sarıaslan, H., (1994). Orta ve küçük ölçekli işletmelerin finansal sorunları: çözüm için bir finansal paket önerisi, *TOBB Yayınları*, **281**, 20, Ankara.
- Schreiber, W.D., (1996). Environmental management- a challenge for small and medium scale enterprises, Ankara.
- Sey, Y., Acar, E., Koçak, İ., (2002). İnşaat sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta boy firmalar ve teknoloji difüzyonu, *İTÜ Araştırma Fonu*, Proje No:1553, İstanbul.
- Steinhoff, D. ve Burgess, J.F., (1989). *Small business management fundamentals*, McGraw-Hill,
- Ward, C. S., Curtis, B., ve Chapman, C.B., (1991). Objectives and performance in construction projects. *Construction Management Economics*, **9**, 343-354.
- Yin, R.K., (1984). Case study research: Design and methods. Beverly Hills, CA:Sage.
- Çolakoğlu, M.H., (2002). KOBİ Rehberi, *TOBB-KOSGEB Genel Yayını*, **359-PM-2**.