

YURTDIŞINA AÇILMAYI DÜŞÜNEN TÜRK İNŞAAT FİRMALARI İÇİN ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ

INVESTIGATION OF ENTRY STRATEGIES TO INTERNATIONAL
MARKET FOR TURKISH CONSTRUCTION COMPANIES WHICH
CONSIDERING TO OPEN ABROAD

Dr. Öğr. Üyesi Hasan BARDAKÇI

Harran Üniversitesi, Siverek Uygulamalı Bilimler Fakültesi,
Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü
<http://dx.doi.org/10.46872/pj.18>

Özet

Türkiye’de yıllardır inşaat şirketleri, otoyollar, köprüler ve demiryollarının inşasıyla, iç pazardaki çalışmalarının çoğunu yapmaya teşvik edilmiştir, buda firmaların daha karmaşık ve zorlu dış pazarlara girişi ihmal etmesine neden olmuştur. Ancak iç pazarda daralan ekonomi ve Büyük altyapı projeleri, otoyolların inşası projelerinin sayısının azalması ile dış pazarların önemi artmaya başlamıştır. Küçük Firmalar için ya da dış pazarlara yeni girecek olan inşaat firmalarının bakım, onarım, inşa edilenlerin yeniden inşası ve yerel altyapıya yatırımlar üzerinde çalışması önem kazanmaya başlamıştır. Bu çalışma uluslararası strateji modellerini ayrıntılı olarak açıklamaktadır ve bunlardan hangilerinin Türk inşaat şirketlerine özgü olduğunu bulmaya çalışmaktadır. Çalışmada Türk inşaat sektörünün mevcut durumu tartışılıp, güncel pazarlama stratejileri açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlar yorumlanarak yurt dışına açılmak isteyen firmalar için stratejiler karşılaştırılmıştır. Genel itibari ile nitel bir çalışmadır. Çalışma yurt dışına açılmayı düşünen inşaat firmalarını baz aldığı için Türkiye’de bu konuda çok çalışma bulunmamaktadır. Firmalara katkı sağlayacağı ön görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Türk inşaatı, uluslararası pazarlama, pazarlama stratejileri, Türkiye

Abstract

Construction company in Turkey for many years, highways, bridges and the construction of railways, were encouraged to do most of their work in the domestic market. This caused firms to neglect entry into more complex and demanding foreign markets. However, with the shrinking economy in the domestic market and the large infrastructure projects, the number of highways construction projects, the importance of foreign markets has started to increase. Small construction companies, which will enter foreign markets for the first time, have gained importance on maintenance, repair, reconstruction of those built and investments in local infrastructure. This study details the international marketing strategy models for construction companies and tries to find out which of them are unique to Turkish construction companies. In the study, the

current situation of the Turkish construction industry is discussed and current marketing strategies are tried to be explained. These were interpreted and strategies were compared for companies wishing to expand abroad. the study is a qualitative study. This study, which is based construction firms who opened abroad in Turkey does not have a lot of work on this issue. It is foreseen that it will contribute to companies.

Keywords: Turkish Construction, International Marketing, Marketing Strategies, Turkey

GİRİŞ

Genellikle gelişen her firma için öyle bir an gelirki yeni pazarların keşfedilmesi ihtiyacı doğar. Böyle bir ihtiyacın doğmasının birçok farklı nedeni olabilir. Kotler'e (1999) göre bu ihtiyaçlar şunlardır: satışları artırmak, daha fazla kaynağa erişmek, ürün satışı ve kaynak bulmak için çeşitli farklı pazarların bulunması gibi ihtiyaçlar veya nedenlerdir. Bu ihtiyaçlar firmaları yeni pazarlar keşfetmeye itmektedir.

Normal koşullar altında tüm ülkelerin eşit haklarının ve koşullarının oluşması, devletler arasında daha fazla yakınlık ve işbirliği sağlamanın yararlı bir yolu olarak görülmektedir; mal akışlarını ve devletler arası iletişimi kolaylaştırır, ekonomik gelişmeyi hızlandırır ve dünyanın küreselleşmesinde ve entegrasyonunda önemli bir itici güç olur (Economic Lexicon, 1995). Uluslararasılaşma sadece ekonomik faaliyetlerin ülke ekonomisinin sınırları dışına yayılması anlamına gelmez, ayrıca bu durum niceliksel değişikliklere de yol açar ve bu da ekonomik faaliyetlerin daha kapsamlı bir coğrafi organizasyonuna yayılmasına yol açar.

Özellikle inşaat şirketlerinin uluslararasılaşması konusunda yapılan araştırmalar hem akademik çevrede hem de inşaat sektöründe uluslararasılaşmanın giderek önem kazandığını göstermektedir. Mevcut araştırmaların sonuçları, inşaat şirketlerinin faaliyetlerinin uluslararasılaştırılmasında karşılaştıkları çeşitli sorunlar olduğunu göstermektedir ve Yurt dışı müteahhitlik faaliyetlerinin, ekonomiye döviz girdisi, ihracat, istihdam ve sektörel rekabet gücüne katkıları başta olmak üzere sürdürülebilir büyüme açısından önemi son derece büyüktür. Bundan dolayı uluslararası pazarlara girmek isteyen inşaat şirketleri için potansiyel stratejiler ortaya çıkarılmıştır.

Bu çalışmalardan biri olan David Crosthwaite (1998)'nin yapmış olduğu İngiltere'de inşaat şirketlerinin uluslararasılaşması sürecini inceleyen çalışma 1990 ve 1996 yılları arasında İngiliz inşaat şirketlerinin uluslararasılaşmasına yönelik ampirik araştırma sonuçlarına göre bu şirketlerin dış ticaret faaliyetlerinin coğrafi özelliklerinin önemine değinmiştir. Bir çok şirketin, güvenli çevre ve olgun pazarlardaki düşük yolsuzluk seviyesi nedeniyle gelişmekte olan pazarların aksine gelişmiş pazarlarda fırsatlar aramayı tercih ettiğini ifade etmiştir. 1996 yılında Ofori, uluslararası ve yerel inşaat şirketlerinin, devlet idaresi ile birlikte, belirli ülkelerdeki inşaat faaliyetlerinin gelişiminin çeşitli aşamalarında nasıl ortak faydalar sağlayabileceğini öneren kavramsal bir model geliştirmiştir. Ayrıca, Ranko ve Crosthwaite (2001) yapmış oldukları araştırmada yirmi birinci yüzyılın başındaki en cazip inşaat pazarlarının Çin,

ABD, Singapur, Almanya, Polonya ve Rusya olduğu sonucunu çıkarmışlardır. Chen (2008) ev sahibi ülke ile ilgili faktörlerin uluslararası inşaat pazarlarına girmek için iş stratejisi seçimine etkisini araştırmıştır.

İnşaat operasyonlarının temel özelliği, proje odaklı olmaları ve inşaat şirketlerinin, hedeflenen yeni bir pazarda belirli bir projedeki faaliyetlerin uluslararası hale getirilmesi konusunda bir devam etme kararı vermesidir (Han ve Diekmann, 2001). Şirket yönetimi, dış pazara girme konusunda kilit kararı aldıktan sonra, daha da büyük bir sorunla karşı karşıyadır. Çünkü, artık en iyi uluslararası proje yönetimi stratejisinin seçimini yapmak zorunda kalacaktır.

ULUSLARARASI PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Rekabetçi dünyada hayatta kalmak isteyen şirketlerin önündeki en büyük engel küreselleşme ve teknolojik değişikliklerin hızlanmasıdır ve bu durum özellikle inşaat endüstrisinde daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Şirketler daha güçlü, esnek ve etkili olmadıkça günümüz uluslararası inşaat sisteminin zorluklarıyla yüzleşmek zorunda kalmaktadırlar (Drewer, 2001). İnşaat faaliyetlerinin birçok ekonominin itici gücü olması gibi, uluslararası inşaat da küresel ekonominin önemli bir parçasıdır. Uluslararası inşaat işlemlerini anlamanın en iyi yolu ise, bir ülkede bulunan bir şirketin başka bir ülkede yaptığı inşaat işleri ve inşaat projeleri ile gözlemlenebilir (Mawhinney, 2001). Bununla birlikte, inşaat faaliyetleri spesifik ve diğer faaliyetlerden farklı olduğu için, uluslararası inşaatın tanımı çok daha karmaşıktır.

İnşaat piyasasının uluslararasılaşması, son birkaç yıl içinde ciddi değişikliklerden geçmiştir ve bu durum yerli şirketlerin uluslararası pazarlarda rekabet etmesini sağlamıştır. Verimli ve stratejik bir uluslararası proje yönetimi, bir şirketin uluslararası pazarlarda başarılı bir şekilde rekabet etmesini sağlar ve temel şirket hedeflerine ulaşması için en önemli özelliktir (Griffin ve Pustay, 2007). Şirketlerin yönetimi uluslararası pazara girme stratejisini seçerken şirketin ürünlerine, elindeki teknolojiye, personel niteliklerine, yönetimin kendisine ve diğer kaynaklarına göre hareket eder (Root, 1987). Böyle bir strateji seçmek uluslararası pazarlamanın en kritik kararını almış olmak demektir. Çünkü bu durum şirketlerin kendilerini uluslararası pazarlarda nasıl konumlandıracağını ortaya koyar (Terpstra, 1987).

Şirketler, sahip oldukları stratejilerden birini belirleyip dış pazarlara nüfus etmeye çalışır. Yabancı bir pazara girmeye karar verdikten sonra, şirketler aşağıdaki stratejiler arasından seçim yapabilir: ihracat (doğrudan veya dolaylı), sözleşme yöntemleri (lisanslama veya franchise gibi), doğrudan yabancı yatırım (ortak girişim veya bir kız şirket kurma) (Erramilli ve Rao, 1990) veya başka bir strateji örneği olarak Previşis ve Doşen (1999), dış pazarlara girmek için üç temel strateji grubu önermiştir: basit veya klasik (ihracat ve ithalat), uluslararası ticari işbirliğinin orta karmaşık stratejileri (lisanslar, birleştirme, işbirliği, sözleşmeli üretim, franchising vb.) ve karmaşık stratejiler (yurt dışındaki ortak veya yurt dışı yeni kendisine ait şirketleri). Kotler (1999) belirli bir pazara girmek için her stratejinin nasıl farklı yükümlülükler, riskler, kontroller ve kâr fırsatları içerdiğini açıklamaktadır (Şekil 1)



Şekil 1. Dış pazarlara girmenin beş yolu

Kaynak: Kotler, P. (1999) Marketing Management: Analysis, Planning, Application and Control, Informator, Zagreb, p. 522.

İnşaat genellikle diğer endüstrilerden farklı birçok özel özelliğe sahip bir faaliyet alanı olarak bilinirken, bugüne kadar yapılan araştırmaların çoğu ve dış pazara giriş stratejileri hakkındaki bilgilerin çoğunlukla üretim şirketleri hakkında yapıldığı görülmektedir. Sadece az sayıda araştırmacı inşaat şirketlerinin uluslararasılaşmasına değinmiştir. Low ve Jiang (2003), bu az sayıdaki kişilerdendir. İki akademisyen Çin inşaat şirketlerinin uluslararasılaşması sürecine üzerinde durmuştur ve küresel inşaat şirketlerini tanımlayan 5 faktörden oluşan yapısal bir indeks önermişlerdir:

- 1) Yurt dışı geliri ve toplam gelirin oranı,
- 2) Uluslararası dağıtım düzeyi,
- 3) Dış yönetimin yapısı,
- 4) Özel alanlara katılım derecesi ve
- 5) Genel uluslararasılaşma endeksi.

Günhan (2005) inşaat şirketleri için diğer sektörler için de kullanılabilecek bir dış pazara giriş karar modeli geliştirmiştir. Model iki adımdan oluşmaktadır: ilk adımda şirket, bir SWOT analizi temelinde, dış pazarlara girmeye hazır olup olmadığına karar verir ve eğer varsa, kazanç ve kayıpları karşılaştırır. Kazançlar potansiyel kayıpları aşarsa, şirket dış pazarlara girmek için bir iş stratejisi seçer.

Cullen (2002) mevcut tüm dış pazara giriş stratejilerini dikkate alan bir karar verme matrisi önermiştir. İnşaat şirketleri günümüzün son derece rekabetçi ortamına ve artan karmaşıklık taleplerine satın alma, birleşme, ortak girişimler, lisanslar ve ürün / hizmet geliştirme gibi stratejiler kullanarak yanıt vermektedir (Gunhan, 2005).

Dış pazarlarda var olabilmek, şube kurarak veya yerli şirketlerle birleşerek yapılabilir (Low, 1996). Günhan'a (2005) göre inşaat şirketleri, dış pazarlara girmek için en uygun üç tür strateji buluyor: anahtar teslim sözleşme, ortak girişim ve kendine ait şirketi .

Bununla birlikte, en çok uluslararası inşaat pazarlarına girmek için strateji seçimine odaklanan Chen (2008) olmuştur. Uluslararası inşaat pazarındaki 94 inşaat şirketinin örnek olayını inceleyip, stratejileri iki temel gruba ayırmıştır: kalıcı ve geçici stratejiler olarak iki grup oluşturmuştur. Bu iki grup içinde de inşaat şirketlerinin karakteristiği olan yedi stratejiyi sınıflandırmıştır. Bunlar: geçici stratejiler olarak ortak

girişim projesi, solo girişim projesi ve YİD (Yap-İşlet-Devret) projelerdir. Kalıcı stratejiler olarak ise temsilcilik, şube, ortak girişim şirketi ve solo girişim şirketleridir.

Tablo 1. Uluslararası inşaat pazarlarına giriş için iş stratejileri

Geçici Stratejiler	Ortak Girişim Projesi	Proje bazında ortak yatırım, sözleşmeye dayalı ortak girişim olarak da adlandırılır. Kâr ve diğer yükümlülükler her bir taraf için sözleşme ile belirlenir ve sadece proje süresince devam eder.
	Solo Girişim Projesi	Proje bazında öz yatırım, şirket bağımsız olarak bir teklif verir veya projeyi bağımsız olarak yabancı bir ülkede üstlenir.
	Yap-İşlet-Devret	Yap-İşlet-Devret altyapı tesislerinin inşasını finanse eden bir sistemdir (Proje Finansmanı). Özel sponsorlar, belirlenen süre boyunca altyapı tesisinin finansmanı ve inşası, bakımı ve yönetimi sorumluluğunu üstlenirler. Yatırımlarını imtiyaz temelinde kullanıcı hizmetlerinden tahsil ederek karşılarlar.
Kalıcı Stratejiler	Temsilcilik Ofisi	Yabancı bir ülkede ticari faaliyetlerde bulunan resmi bir şirket, ülkede ilgili firma adına yönetim
	Şube	Yabancı bir ülkede ticari faaliyetlerde bulunan ancak yasal statüsü olmayan yerli bir şirketin parçası.
	Ortak Girişim Şirketi	İki veya daha fazla şirketin ortak yatırımı ile bunlardan en az biri ortak girişimin ev sahibi ülkesinin dışında olması.
	Yeni Bir Girişim Şirketi	Bir şirketin yabancı bir ülkede tamamen yeni bir şirkete yaptığı yatırım. Dış pazarlara girmek için en karmaşık ve en pahalı stratejidir.

Kaynak: Chen, C. (2008) “Entry mode selection for international construction markets: the influence of host country related factors”, Construction Management and Economics, March 2008, p. 26.

YURTDIŞI TÜRK İNŞAAT SEKTÖRÜ

İnşaat faaliyetleri her zaman her ülkenin sosyal ve ekonomik faaliyetleri ile yakından bağlantılıdır. Bu nedenle, geçmiş yıllarda Türkiye’nin inşaat faaliyetleri sayesinde, Avrupa ülkelerinde, eski Sovyetler Birliğine bağlı ülkelerde ve Orta Doğu ülkelerinde ekonomik büyümenin güçlü hareket eden güçlerinden biri olmuştur. 1980’lerden sonra özellikle 2000’li yılların başında Türk inşaat şirketleri, özellikle Orta Doğu’da ve eski Sovyet ülkelerinde hem iç hem de dış pazarlara başarılı bir şekilde katılmıştır.

Türkiye’nin ekonomik büyüme hedeflerinden sonra, inşaat sektörü küresel ekonominin önemli bir parçası haline gelmiştir. Türk inşaat şirketlerinin faaliyetlerini

dış pazarlara daha çok genişletme ihtiyacı giderek artmaktadır. Türk inşaatını da etkileyen küresel ekonomik kriz, mülk satışlarının durgunluğuna, pazar merkezlerine (AVM gibi) ve iş binalarına (Rezidans gibi) yapılan yatırımların azalmasına ve altyapı projelerinde kesintilere yol açmıştır ve buda Türk inşaatçıların iyimser bir gelecekle karşı karşıya olmadığını göstermektedir. Yeni altyapı projelerinin planlandığı bölgesel pazarlara yönelmek için yeni olasılıklar bulunabilir, ancak şu ana kadar yurtdışında yürütülen çalışmalar hakkındaki veriler bunun basit olmayacağını göstermektedir.

Türk inşaat şirketleri, dış pazarlarda en zorlu ihracat projelerini yürütmek için yeterli bilgi ve deneyime sahiptir. Türkiye istatistik Kurumu'nun son on beş yıldaki verilerine göre, ihracat 2005 yılında 73 milyar dolardan 2019 yılında 171 milyar dolara yükselmiştir (TÜİK,2020). Sürekli büyümesine rağmen, inşaat projelerinin ihracatı hala gelirin içerisinde yüksek yerler tutmamaktadır. Türk inşaat sektörü korona virüs krizinden önceki zamanlarda hareketli zamanlar geçirmiştir. Bunun devam edebilmesi için Türk inşaat şirketlerinin yurtdışındaki çalışmalarının toplam değerinin daha da yükseltilmesinin hedeflenmesi gerekmektedir.

Türk inşaat şirketleri, inşaat şirketleri tarafından kullanılan bazı uluslararası pazarlama stratejilerini seçerek ve aşağıdaki alanlarda uluslararası projeler için teklifler sunarak bu hedefi gerçekleştirebilirler:

- İnşaat mühendisliği
- Yüksek yapı
- Su yönetimi
- Gaz ve su temini tesisatı, kanalizasyon ve diğer boru hatlarının inşası
- İletişim ve enerji iletim hatlarının yapılması
- Su koruma ve alt yapı kamu hizmeti faaliyetleri

SONUÇ

Çalışma ile İnşaat endüstrisi ve inşaat projelerinin yönetimi hakkında birçok şeye değinilmiştir. Sektörün spesifik özellikleri olduğu ve tüm ulusal ekonomiler üzerinde etkisi olduğu şüphesizdir. İnşaat pazarının karmaşıklığı ve alıcıların ihtiyaç ve isteklerini karşılamak, bu faaliyetteki tüm katılımcılar için büyük bir zorluktur. Ancak buna ek bir sorun ise, etkileri ekonominin tüm kesimlerinde ve özellikle de yıllarca büyümeyi sağlamış olan Türk inşaatında 2018 yılından beri hissedilen özellikle dövizde oluşan dalgalanmadan kaynaklı krize bağlı durgunluktur (İNTES,2019).

Türkiye'de yıllardır inşaat şirketleri, otoyollar, köprüler ve demiryollarının inşasıyla, iç pazardaki çalışmalarının çoğunu yapmaya teşvik edilmiştir, buda firmaların daha karmaşık ve zorlu dış pazarlara girişi ihmal etmesine neden olmuştur. Ancak iç pazarda daralan ekonomi ve Büyük altyapı projeleri, otoyolların inşası projelerinin sayısının azalması ile dış pazarların önemi artmaya başlamıştır. Küçük Firmalar için yada dış pazarlara yeni girecek olan inşaat firmalarının bakım, onarım, inşa edilenlerin yeniden inşası ve yerel altyapıya yatırımlar üzerinde çalışması önem kazanmaya başlamıştır.

Bu nedenle Türk inşaat şirketlerinin küresel inşaat pazarındaki konumlarını güçlendirmeleri gerekecektir. Projelerinin birçoğu korona virüs salgını nedeni ile ayrıca sektöre uğrayacağından firmaların dışa açılmak isterken daralan diğer ülkelerin inşaat firmalarının da aynı pazara girmek istemesinden dolayı etkilenecektir.

Bununla birlikte, 2009 yılında yapılan bir araştırma küçük inşaat şirketlerinin inşaat sektöründe pazarlama ihtiyacının farkında olduğunu ve pazarlama faaliyetlerini kullanırlarsa dış pazarlara girmeyi daha kolay başarabileceklerini göstermektedir (Lovrencis ve Katavis, 2009).

Son olarak Türk inşaat şirketleri, proje taşıyıcısı olabilecekleri ve ağırlıklı olarak kendi kalifiye elemanlarını kullanabilecekleri ülkelerde teklif vermelidir. Daha az karmaşıklık gerektiren projeler üzerinde bazı çalışmalar için, ev sahibi ülkenin yerel işgücünü kullanmayı planlamalıdır. Türk inşaat ihracatı, son on yıldaki son derece iyi iş sonuçları nedeniyle inşaat mühendisliği projelerine, daha kesin olarak enerji ağırlıklı projelere ve otoyol benzeri projelere odaklanmalıdır (HGK, 2012; İNTES, 2019). İyi tanımlanmış bir iş stratejisi ve iyi düşünülmüş bir pazarlama stratejisi ile dış pazarlara girmek, büyük küresel pazarda yerli inşaat şirketlerinin başarılı proje yönetiminin temel faktörü olmalıdır.

KAYNAKÇA

Chen, C. (2008) "Entry mode selection for international construction markets: the influence of host country related factors", Construction Management and Economics, March 2008, p. 26.

Crosthwaite, D. (1998) "The internationalization of British construction companies 1990-96: an empirical analysis", Construction Management and Economics, 16, pp. 389-395.

Drewer, S. (2001) "A perspective of the international construction system", Habitat International, 25 (1), pp. 69-79.

Erramilli, M. K. i Rao, C. P. (1990) Choice of foreign entry modes by service firms: Role of marketing knowledge, Management International Review, 30 (2), str. 135-150.

Griffin, R. W. and Pustay, M. W. (2007) International Business, 5th Edition, Quebecor World-Versailles / Phoenix: Pearson Prentice Hall Gunhan, S. (2010) Foreign Market Entry Decision Model for Construction Companies, VDM Verlag Dr. Muller, Germany

Han, S. H.; Diekmann, J. E. (2001) "Approaches for making risk-based go / no-go decision for international projects", Journal of Construction Engineering and Management, 127 (4), pp. 300-308.

İNTES (Türkiye İnşaat Sanayicileri İşveren Sendikası) (2019) İnşaat sektörü raporu-2019, 10 Nisan 2020 tarihinde www.intes.org.tr adresinden erişildi.

Kotler, P. (1999) Marketing Management: Analysis, Planning, Application and Control, Information, Zagreb

Low, S. P. and Jiang, H. B. (2003) “Internationalization of Chinese construction enterprises”, *Journal of Construction Engineering and Management*, 129 (6), pp. 589-598.

Lovrencis, L.; Katavis; M. (2009) “Results of the Survey on Implementation of Marketing Strategy in Business Activities in Croatian

TÜİK,(Türkiye İstatistik Kurumu) (2020) Dış Ticaret Verileri-2019, 16 nisan 2020 tarihinde www.tuik.gov.tr adresinden erişildi.