

# Mimarlık Ofislerinin Yenilikçilik Sürecinde; Kullanıcı ve Müşterilerin Stratejik Rolü Üzerine Kalitatif Bir Araştırma Deneyimi

## *A Qualitative Research Experience of the Strategic Role of Users and Customers on the Architectural Offices Innovativeness*

Yasemin ERBİL,<sup>1</sup> Nilüfer AKINCITÜRK<sup>1</sup>

Yapı tasarım ve üretim sürecinde çok sayıda aktör yer almaktadır. Bu aktörlerinden birisi olan mimarlık ofisleri, inşaat sürecinin çeşitli aşamalarında yer alması ve farklı uzmanlık alanları arasında koordinasyon sağlaması nedeniyle kritik bir rol üstlenmektedir. Yeniliklerin bir rekabet aracı haline geldiği günümüz koşullarında kullanıcı ve müşterilerin etkisi her alanda olduğu gibi mimarlık hizmetleri alanında da yoğun olarak hissedilmektedir. Mimarlık ofislerinin yenilikçilik sürecinde kullanıcı ve müşterilerin üstlendikleri rolü kavramak ve bu süreçte etkili olan faktörleri araştırmak üzere bir alan araştırması tasarlanmıştır. Söz konusu araştırmada; yeniliklerin gerçekleşmesi sürecinin bütünsel olarak kavranması ve yorumlanması amaçlanmış ve bu nedenle araştırma yöntemi olarak kalitatif araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Zengin bir bilgi kaynağına sahip olduğu düşünülen kişilerin çalışmada yer almasını sağlamak amacıyla amaçlı örnekleme yöntemi benimsenmiştir. Seçilen analiz birimi ile araştırmasının teorik çerçevesini oluşturan soruların yanıtlarını araştırmak üzere yüz yüze görüşmeler yapılarak veriler toplanmıştır. Makalede araştırma süreci tanımlanmakta ve elde edilen veriler değerlendirilmektedir.

**Anahtar sözcükler:** Mimarlık ofisleri; kalitatif araştırma yöntemleri; yenilik.

*There are many actors influencing innovation during building design and construction periods. One of these is the architect. The architect plays a major role in various phases of the construction process, and as such, is an important player in the construction sector. In addition, architectural offices function as a co-ordinating hub for the activities of various professions involved in the construction process. For these reasons, architects assume an important role in construction networks. Competition is becoming more and more related with innovation. Accordingly, there is growing interest in the role of clients within the construction industry similar with other sectors. Because of this, many factors such as company size, business strategy, customer relations, sales and marketing approaches and innovative networks are becoming more and more vital to survive in the construction sector. A case study was carried out to better understand the role of clients and the factors influencing the innovation process within architectural design offices. As the goal of this research was to understand and interpret the whole process of innovation, a qualitative research method was selected. A purposive method has been used in order to ensure that those who are considered a source of important information become a part of the research. Data was collected from the analyses unit via face to face interviews. In this paper the research process is explained and the collected data evaluated.*

**Key words:** Architectural offices; qualitative research methods; innovation.

\*Bu makale 1. yazarın 2. yazar danışmanlığında Uludağ Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü'nde gerçekleştirdiği doktora tez çalışmasından üretilmiştir.

\*This paper reveals some of the findings of 1. authors's PhD research at Uludağ University, Institute of Science, supervised by 2nd author.

<sup>1</sup>Uludağ Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi, Mimarlık Bölümü, Bursa

<sup>1</sup>Department of Architecture, Uludağ University, Faculty of Engineering and Architecture, Bursa, Turkey

MEGARON 2010;5(1):43-50

**Başvuru tarihi: 1 Şubat 2010 (Article arrival date: February 1, 2010) - Kabul tarihi: 8 Temmuz 2010 (Accepted for publication: July 8, 2010)**

İletişim (Correspondence): Dr. Yasemin Erbil. e-posta (e-mail): yaseminerbil@uludag.edu.tr, nilturk@uludag.edu.tr

© 2010 Yıldız Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi - © 2010 Yıldız Technical University, Faculty of Architecture

## Giriş

Literatürde son dönemde üretilen görüşler, yapı tasarımı ve üretim sürecinde ortaya çıkan yenilikleri müşterilerin talep veya problemlerinin yönlendirdiği yönündedir.<sup>[1,2]</sup> Hippel, özellikle ürün yenilikleri konusunda müşterilerin fikir kaynağı olduğunu belirtmektedir. Müşterilerin yenilik konusundaki beklentileri sahip oldukları teknik donanımına bağlı olarak değişmektedir. Örneğin ARGE çalışmaları yapan, teknik yeterliliklerini geliştiren, geçmişte yenilik yapmış tasarımcılarla veya yüklenicilerle uzun dönemli ilişkiler kurmuş olan müşterilerin yenilik beklentileri yükselmektedir. Bu nedenle yeniliklerin artması için müşterilerin bilgilendirilmesi ve desteklenmesi bir gerekliliktir.<sup>[2,3]</sup>

Spencer ve Winch'e göre yeniliklerin gerçekleşmesinde imalat sanayisinin müşterileri ile karşılaştırıldığında, inşaat sektörünün müşterilerinin etkinliği daha fazladır. İnşaat sektörünün müşterilerinin yeniliklere etkisi özel yenilikler talep etmek, proje ekibi üzerinde baskı oluşturmak veya standartların yükseltilmesi talebinde bulunmak şeklinde olabilmektedir. Söz konusu taleplere bağlı olarak mimari üründe ortaya çıkan yeniliklerin çoğalması veya yeniliklerin hız kazanması mümkündür.<sup>[2,4-6]</sup>

İnşaat sektöründe yeniliklerin gerçekleşmesinde müşterilerin giderek artan etkisini konu alan çalışmalara literatürde sıklıkla rastlanmasına rağmen konuyu mimarlık hizmetleri açısından ele alan çalışmalar oldukça azdır. Bu alandaki bilgi boşluğunun tamamlamak amacıyla bir alan araştırması tasarlanmıştır. Araştırmanın bulgularının mimarlık hizmetlerinin yenilikçilik süreçleri bakımından kullanıcı ve müşterilerin stratejik rolüne ışık tutması beklenmektedir.

## Araştırma Yöntemi

Tasarlanan araştırmanın özünü, farklı düzeylerdeki ilişkilerin bütünsel olarak kavranması ve yorumlanması oluşturmaktadır. Bu nedenle konuya eleştirel bir bakış açısıyla yaklaşılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Nitel araştırma yönteminin, bağlamın anlaşılmasına yönelik bir metot olması ve veri toplama araçlarının çalışmaya esneklik kazandırması, çalışmada araştırma yöntemi olarak tercih edilmesinin nedenlerini oluşturmaktadır. Araştırmada; veri toplama yöntemi olarak yarı-kurgulu görüşme yöntemi benimsenmiştir.

Görüşmelerde açık uçlu sorulardan oluşan bir soru kağıdından yararlanılmıştır. Söz konusu görüşmelerden önce görüşülecek kişinin araştırmanın amaçları konusunda bilgilendirilmesi için tanıtıcı bir doküman gönderilmiştir. Yapılan görüşmeler, görüşülen kişilerin izni alınarak kayıt cihazıyla kaydedilmiştir. Görüşmelerin ar-

dından 24 saat içinde kayıtlar çözümlenmiş, verilerin ön analizi yapılmış ve eksikliklerin giderilmesi amacıyla tekrar görüşülen kişinin onayına sunulmuştur.

## Analiz Birimi

Araştırma yöntemi olarak seçilen kalitatif metodun temel amacının genelleme yapmak olmaması ve görüşme tekniğinden kaynaklanan emek yoğun süreçler, analiz biriminin büyüklüğünün sınırlılığına neden olmaktadır. Bu nedenle araştırmada, zengin bir bilgi kaynağına sahip olan kişilerin yer almasını sağlamak amacıyla "amaçlı örnekleme yöntemi" benimsenmiştir. Analiz biriminin belirlenmesinde, bir ya da birkaç durumun derinlemesine incelendiği bir yöntem olan "çoklu vaka etüdü" tercih edilmiştir. Aynı zamanda araştırmada "maksimum çeşitlilik" ilkesinin sağlanmasına özen gösterilmiş ve bu amaçla mimarlık ofislerinin büyüklüğü, hizmet alanı ve hizmet süresi çeşitlik kriterleri olarak belirlenmiştir. Bu ilkeler doğrultusunda seçilen ofislerin hizmet süreleri 5-100 yıl arasında değişmektedir. Ofislerin büyüklük kriteri olarak çalışan personel sayıları ve ortalama yıllık üretim hacmi kriterleri dikkate alınmıştır.

Görüşülen mimarlık ofislerinin mevcut personel sayıları 2-90 kişi arasında; yıllık üretim hacimleri ise 5000 m<sup>2</sup> -1 milyon m<sup>2</sup> arasında değişmektedir. Ofislerin hizmet alanı ise yalnız yurtiçi ve yurtiçi-yurtdışı olarak değişmektedir. Görüşülen kişiler mesleki tecrübe açısından en az 10 yıl ve en fazla 56 yıl deneyime sahiptirler. Ayrıca söz konusu ofislerde "ortak", "tasarım ortağı", "yönetici" (*director* veya *general director*) pozisyonlarında görev yapmaktadırlar. Araştırmacının benimsediği yöntem gereği örneklem büyüklüğüne dair katı kural bulunmamaktadır. Bu nedenle belirlenen çeşitlilik kriterleri doğrultusunda seçilen 13 ofis ile örneklem büyüklüğü sınırlandırılmıştır.

## Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında 40 - 90 dakika süreyle yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda toplanan verilerin çözümlenmesinde içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır. Verilerin çözümlenmesi, verilerin kodlanması, temaların bulunması, verilerin kodlara ve temalara göre organize edilmesi ve tanımlanması, bulguların yorumlanması olmak üzere dört aşamada gerçekleştirilmiştir.

Birinci aşama olan verilerin kodlanması aşamasında, toplanan bilgiler, anlamlı bir bütün oluşturacak şekilde ayrılmıştır.<sup>[7]</sup> Bir veya birkaç kelimedenden, bir cümleden, bir paragraftan veya bir sayfalık veriden oluşabilen anlamlı bölümlerin araştırmacı tarafından isimlendirilme-

si işlemi kodlama işlemidir. Kodlama işlemi, daha önceden literatürde belirlenmiş kavramlara göre yapılabildiği gibi görüşülen kişilerin özgün ifadelerinden çıkarılan kavramlara göre de yapılabilmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen kodlar aşağıda yer almaktadır.

#### **Kod (1)**

“Betonarme sistem Türkiye’de çok yaygın olarak kullanılıyor. Biz de müşterimizi bu konuda çok fazla zorlamak istemiyoruz. Ama özel projelerde, geniş açıklık gerektiren projelerde çelik kullanmanın bazı avantajları hem de bütçe açısından var. Bu tür durumlarda tabiki biz çeliğin daha iyi olduğunu hem müşterimize anlatıyoruz hem de projelerimizde uyguluyoruz.” (Vaka 1)

#### **Kod (2)**

“Müşteriye değer vermemiz onları çok mutlu ediyor. Artı, müşteriyle görüşmelerimizi sınırlı tutmuyoruz, görüşmelerimiz sürekli oluyor. Proje gelişmesi süresince özellikle tasarım süresince mutlaka müşterilerle bir araya gelip toplu çalışma yapıyoruz. Katılımcı bir tavır sergiliyoruz... Müşterilerinizle diyaloglarınızda sürekliliğini sağlamak için e-maile her müşterimizle devamlı görüşüyoruz. Toplantıları periyodik olarak düzenliyoruz... Bizim projeye katkımız kadar müşterinin katkısı da aynı derecede önemli.” (Vaka 1)

#### **Kod (3)**

“Müşterilerimizin önerdiğimiz yenilikleri benimsemelerini sağlamak için anlayabilecekleri bir dilde anlatıyoruz ve ekonomik yanını özellikle vurguluyoruz.” (Vaka 2)

#### **Kod (4)**

“Müşterilerimiz Türkiye’nin en üst seviyedeki iş çevresi... Bunların çoğu esasında mimara ve sanata yakın insanlar. Bunu sadece bir iş olarak görmüyorlar. O bizim için bir avantaj. Bir ikincisi çoğuyla yakın ilişkimiz var. Üçüncüsü biz onlara güven veriyoruz... İyi bir mimari yapabilmek için iyi bir müşteri lazım. Eğer bir mimar başından sonuna kadar o projede kalıyorsa müşteri de birtakım başka şartlardan sonra projenin dönüşmesi değişmesini göz önüne almalı. Bina sonuna kadar mimarındır. Bunu şu değiştirdi bu değiştirdi gibi şeyler doğru değil. Bence mimar o bina yapılan kadar sahip çıkmalı hatta yapıldıktan sonra da. O önemli bir süreç çünkü. Bu yüzden de iyi bir müşteri ilişkisi çok önemli.” (Vaka 4)

#### **Kod (5)**

“Müşterilerinizle diyaloglarınızın sürekliliğini sağla-

mak için yaptığımız işi düzgün yapmaya özen gösteririz, kimseyi yemeğe çıkarmayız.” (Vaka 5)

#### **Kod (6)**

“İsterseniz dünyanın en meşhur mimarı olun müşteri kafasında olanı mimara empoze etmek ister, mimar kafasında olanı müşteriye empoze etmek ister.” (Vaka 6)

#### **Kod (7)**

“Makul ölçüler içinde yenilik problem teşkil etmez, yeter ki karşı tarafa izah ederken arkasındaki mantığı ifade et... Onun mali sınırlarını zorlamamak şartıyla, niye ve nasıl yaptığının mantıklı izahı müşteri tatmin ediyor.” (Vaka 9)

#### **Kod (8)**

“Çalıştığımız yatırımcıların ya da binayı kullanacak kişilerin memnuniyetini gözetmek bizim için önde gelen konular... Planlı bir tasarım süreci ve inşaatın planlı ilerlemesinin avantajlarını işverenlerin görmesi önemli. Bu sürece çok müdahaleler olunca sonuçlar tatmin edici olmuyor.” (Vaka 10)

#### **Kod (9)**

“Müşterilerle konuşurken hikâyeyi çok iyi anlatmaya ve çok iyi kurmaya özellikle zaman harcıyorum. Sunuşun kendisi bir kurgu oluyor. Öyle olunca özeni fark ediyorlar ve daha fazla kulak kabartıyorlar ve o emeğe katkı koyuyorlar.” (Vaka 11)

#### **Kod (10)**

“Müşterilerimizin önerdiğimiz yenilikleri benimsemeleri için izlediğimiz tutum müşteri profiline göre çok değişiyor. Bazılarına sadece nedenini açıklamamız yetiyorken, bazılarına görsellerle açıklamamız, bazılarına ise Avrupa’ya, Amerika’ya veya Uzak Doğu’ya götürerek örneklerini göstermeniz gerekiyor.” (Vaka 13)

#### **Kod (11)**

“Yeniliklerin getirdiği avantajları anlatıp, müşteriye ikna etmek gerekiyor. Maliyet meselesi çok mühim.” (Vaka 12)

#### **Kod (12)**

“Müşterimiz lokal bir yatırımcı olabildiği gibi bir uluslararası yatırımcı da olabilir. İlla şu müşteri olsun bu müşteri olsun diye bir fikrimiz yok... Müşterimiz arasından bizim çalışmalarımız konusunda bilgisi olanlar mutlaka bizi arıyorlar, en azından bir teklif istiyorlar... Gelişigüzel proje, gelişigüzel malzeme kullanmamamızdan dolayı, daima seçici ol-

mamızdan dolayı ve butik tarzda çalışmamızdan dolayı müşterilerimizden olumlu tenkitler alıyoruz. Tabi bu bize biraz zaman kaybına neden olsa bile biz tasarımın doğruluğundan şaşmıyoruz.” (Vaka 1)

### Kod (13)

“Proje yarışmalarında özellikle belirli çaptan daha büyük olan projelerle daha fazla ilgileniyoruz.” (Vaka 1)

### Kod (14)

“İşleri üç türlü alabiliriz. Birincisi müşteri direkt gelebilir; ikincisi zaten müşteri iş yaptırıyor o işin devamı gelir veya küçük davetli yarışmalar ya da genel yarışmaya gireriz.” (Vaka 4)

### Kod (15)

“Bizim birçok müşterimiz aslında yüklenici. Yükleniciler bize iş veriyor çoğu zaman. Devlete falan çok nadir iş yapıyoruz. İşveren genellikle müteahhidi ile birlikte geliyor. İşveren genellikle Türkiye’de müteahhit oluyor zaten... Bir grup müşterimiz Türkiye’ye ilk gelen yabancı gruplar. İkinci grubumuz havalimanları konusunda. Bu konuda çok büyük bir tecrübemiz var, Türkiye’deki diğer ofislerle kıyaslanmayacak derecede.” (Vaka 5)

### Kod (16)

“Müşteri ilişkilerimiz tamamen tesadüflere bağlı. Yani birini tanıyorsun, o sizi görüyor. Kişilik olarak hoşuna gidiyor, aklında kalıyor. Reklam marifetiyle müşteri elde etmişliğimiz yok bugüne kadar. Tamamen kişisel ilişkilerle.” (Vaka 6)

### Kod (17)

“Müşterinin tercihi mimarca olamayabiliyor. Daha evvel yapılan bir mekanın fotoğrafı bile etkili olabiliyor. Başka bir işte aldığınız tavır çok etkili olabiliyor. Bazıları da tavsiye üzerine gelebiliyor. Nasıl tercih edildiğiniz çok kaotik bir şey.” (Vaka 11)

### Kod (18)

“Müşterilerin bazı talepleri uygulanamaz oluyor ama bazıları da geliştirilebilir oluyor... Bizim müşteriye çok değer vermemiz ve onu her yönüyle dinlememiz müşterinin çok ilgisini çekiyor. Çünkü müşterinin ağzından çıkacak her sözü not ediyoruz ve bunları yazdıktan sonra test ediyoruz... Müşteriye karşı tutumumuz ve projenin sonuna kadar tüm detaylara vakıf olmamız ve zamanında projeyi teslim etmemiz müşterilerimiz tarafından tercih edilme nedenlerimiz... Son derece dışı açık bir ve pay-

laşımcı bir tarzda hareket ediyor olmamız müşterilerimiz açısından çok takdir görüyor.” (Vaka 1)

### Kod (19)

“Piyasadaki isminiz çok önemli ama iş almada en önemli kriter iyi iş yapmak.” (Vaka 4)

### Kod (20)

“Yaptığımız işin kalitesi, zamanında yapıyor olmamız, uluslararası projelerde olan deneyimlerimiz müşterilerimizin bizi tercih etmesini sağlıyor. TAV’la çok iyi çalışmış olduğumuz için başka firmalara TAV bizim adımıza referans verdi, Çelebi bize geldi... İşvereni seçiyoruz biraz da. Herkesle çalışmayı tercih etmiyoruz zaten onlar da bizimle çalışamazlar. Bizim kalitemizin değerini anlamayacak bir müşteri sonra tam aksine kötü referans da olabilir. Biz kaliteyi anlayacak müşteriyle çalışmak istiyoruz.” (Vaka 5)

### Kod (21)

“Müşterilerimizin bizi tercih etmelerinin nedenini çok büyük oranda isim duyurmuşluğumuza bağlıyorum. Gerçekten ne yaptığımızı bilerek bizi tercih edenlerin sayısı bilenlerden daha az. Genel olarak tanınmış olduğumuz için tercih ediliyoruz.” (Vaka 8)

### Kod (22)

“Müşterilerimizin bizi tercih etmelerinin çok farklı nedenleri var. Eş, dost ve tanıdık var. Daha önceden çalıştığımız ve bizimle çalışmaya alışmış, aramızda bir bağ oluşmuş kişiler var. Büyük yatırımcı grupları var. Sürekli olarak çağırıyorlar yarışma yaptırıyorlar. Arada bir sen kazanıyorsun senin müşterin oluyor onlar. İyi hizmet verirsen bir daha çağırıyor. Yurtdışındakiler genellikle bir Türk müteahhidin peşine takılıp bize geliyor. Türk müteahhit *design-and-build* bir iş alıyor. Onun peşinden gidiyorsun sen de projeyi çiziyorsun yatırımcıyla tanışıyorsun sonra sana bir daha iş verebiliyor. Uluslararası yarışmalar var.” (Vaka 7)

### Kod (23)

“Yurtdışındaki yatırımcılar kendi mimarlarını tercih ediyor. Bunun tek nedeni milli duygular değil. Bir yatırımcı buraya geldiğinde kendi dilinde anlaşabileceği, ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir mimarla karşılaşabilecek mi pek emin değil. Biraz da o yüzden kendi ülkesinden ve daha önce çalıştığı mimarlardan teklif almayı tercih edebiliyor. Ama bence Türk mimarları içeride de yeterince desteklenmiyor.” (Vaka 10)

### Kod (24)

“Yatırımcıların ofis seçiminde, kendini nerede gördüğü, frekansı, hedefleri ve vizyonu rol oynuyor... Yüzde 90 oranında yabancı işveren ile çalışıyoruz. Hem sahip olduğumuz ISO, mesleki sigorta belgeleri ve hem de yaptığımız işler ve referanslarımız bizim bu yönde ilerlememizi sağlıyor.” (Vaka 10)

### Kod (25)

“Türkiye’ye yatırım yapmak isteyen yabancı firmalar gelip burada araştırma yapıyorlar. Yapmak istedikleri projeyi çalışabilecek ölçeğe ve bina türüne uygun ofisleri buluyorlar. Bazen direkt olarak gelebildikleri gibi bazen başka yerlere gittikten sonra da gelenler oluyor... Yabancı ve Türkler arasında epey fark var. Türk yatırımcılar daha tez canlı yabancılar daha planlı ve heyecanlarını daha kontrol edebilen yapıdalar. İkisinin de iyi ve kötü tarafları var. Heyecanlı bir yapıdaki müşteri size de heyecan katabilir ama tabii zor da olabiliyor bazen karar değişiklikleri olabiliyor. Çok planlı olduğunda ise bir parça esneklik arayışında olabiliyorsunuz.” (Vaka 10)

### Kod (26)

“Müşterilerimiz özel sektör, yatırımcılar, müteahhitler, yarışmalar. Müşterilerimizin bizi tercih etmelerinin nedenleri tecrübe, yaptığımız isim... İşinizi enine boyuna düşünmezseniz, geri size döner ama düşünürseniz işleriniz devam eder.” (Vaka 12)

### Kod (27)

“Bence esas değişim bizim işverenimizin kimliğinin değişmesiyle başladı. İşveren kimliği değiştiği anda ürün ve süreç hepsi birden değişti... Konuya global açıdan bakarsak; mimarlığın son 25 senedir çok değiştiğini görmekteyiz. 1990 yılında yüzde 90 oranında devlete, üniversitelere hizmet veriyorduk. Benim başladığım dönemde hastaneler, üniversiteler gibi projeler çiziliyordu. Çizim ve onay süreci çok farklıydı.” (Vaka 13)

### Kod (28)

“Zaten müteahhitlikten geliyorsanız paranızı inşaatın kazandıysanız artık 30 senedir yanınızda çalışan teknik kadro belliyse o zaman daha tutucu bir yapıya girmiş oluyorsunuz. Çünkü o adamın zaten nasıl inşaat yapacağıyla ilgili önceden bilgisi oluyor. Yenilikler ve yeni teknolojiler konusuna o kadar sıcak bakmıyor... İnşaatın gelen işveren çok daha tutucu oluyor.” (Vaka 7)

### Kod (29)

“Yurtdışında buradaki gibi müteahhit işi alıp, mimarı seçmiyor. Onlarda projenin sahibi mimardır. Burada ise müteahhit işi alıyor, mal sahibi mimara para vermemek için müteahhidin parasının içinde onu eritiyor.” (Vaka 9)

### Kod (30)

“İşveren değişikliği sayesinde işin organizasyonunda daha büyük yetkiler kazandık bununla ilgili bütçeler elde ettik. Bunu elde ettiğimiz anda danışmanlarla çalışma olanağını kazandık.” (Vaka 13)

### Kod (31)

“Müteahhide değil de direkt işverene yani yatırımcıya çalışmaya başlayınca ve aradaki büyük farkı gördük. Size verilen değer, işin organizasyonu çok daha farklıydı. Müteahhidin ticari kaygılarıyla, işvereninkiler farklı. İşin ucuz ve iyi olmasının ötesinde fonksiyonuna uygun olması, rekabete dayanır bir bina olması da gerekir çünkü gayrimenkul yatırımı. Bununla ilgili konuları öğrendik ve fark ettik ki yatırımcıya çalıştığınız zaman hem ücretler hem işin süreci, planlaması ve organizasyonu çok farklı oluyor. Bundan sonra da yeni uluslararası ya da Türk yatırımcılar bulup, işleri müteahhitler üzerinden değil de, direkt yatırımcılar üzerinden alıp, yürütebileceğimiz projeler arayışında olduk.” (Vaka 13)

### Kod (32)

“1994 yılındaki krizde biz hem devletten paralarımızı alamadık hem çok büyük bir ekonomik sıkıntı yaşandı. Bende tanıtım dosyalarımı hazırlayıp, 1992 yılında Rusya’da çizdiğimiz hastane projesinin de referansıyla yurtdışında iş yapan müteahhitlere başvururdum. Nitekim bunların arasında bir tanesi pozitif cevap verdi ve biz 1994 krizinden yurtdışı projelerle kurtulduk. Bir de kazancı dolar olunca işin farklılaştığını gördük. 1996’dan itibaren ben kendimi birçok projenin içinde yurtdışında buldum. O dönemde yanımda A3 printerla geziyordum. Gidip, orada çizip, düzeltip, süreci birebir kendim yaşayıp dönüyordum.” (Vaka 13)

### Kod (33)

“Uluslararası normlarda yapıldığında danışmanlarla çalışıyorsunuz ve birçok şey öğreniyorsunuz. Bence en büyük kazanımlarından birisi o. İkincisi size verilen değer yani mimar Türkiye’de değil ama uluslararası platformda büyük bir yaptırım gücüne sahip. Sadece onun maddi değil, aynı zamanda manevi hazzını da aldık. Üçüncüsü Türkiye’deki projelerde

projemiz uygulanırken gerek bütçe kaygıları gerek imalat kolaylıkları bahaneleri altında projemiz değişiklik gösterir. Uluslararası işlerde sizi onaylattığınız projeyi sonuna kadar uygulamak zorundalar. Ayrıca, çok rahatlıkla hem fiyat hem performans olarak denediğimiz, uygun gördüğümüz malzemeleri belirtmekten çekinmiyoruz. Çünkü o marka belli bir kaliteyi da tanımlıyor.” (Vaka 13)

#### Kod (34)

“Şayet sen bir para karşılığında bir hizmet veriyorsan ticaretin kendine göre belirgin koşulları vardır. Bu koşullara basiretli tacir olarak yaklaşmak durumundasın. Basiretli tacir, ticaretin koşullarını bilen insandır. Mimar da para karşılığında hizmet veriyorsa her şeyden önce tüccardır.” (Vaka 3)

#### Kod (35)

“Önemli olan iyi mimarlık yapmaya çalışan mimarların aynı zamanda ticari olarak da dönüşümünü sağlamak. Yani müşteri sizin isminizi reklamında da kullanıyor çünkü bu bir güvence haline geliyor.” (Vaka 4)

#### Kod (36)

“İşveren rasyonel bakıyor. İşveren hiçbir şeye bakmaz. Vaktinde bitti mi, istenilen bütçeye bitti mi, çalışıyor mu, para kazanıyor mu onun derdi odur. İşadamı o. Duygusal bir durum yok orada.” (Vaka 7)

#### Kod (37)

“Mimar ile süreç sırasında müteahhitler, yapımcı, mal sahibi, sigorta şirketleri var. Örneğin bina yapıyorsunuz ve sigorta şirketi size araya kapı koy yoksa sigortalıyım diyor. Koymak zorundasın, koymadığınız zaman mal sahibi mimarı suçluyor. Bütün mesele para kazanmak. Mimari bir yanda ihtiyaç ama aynı zamanda yatırım.” (Vaka 9)

#### Kod (38)

“Tasarımda en önemli faktörler olarak arazi, program ve işverenin isteklerini dikkate alıyoruz. Ve tabii işveren eşittir bütçedir. Bütçenin projelendirme için önemli olduğunu düşünüyoruz. Mimarın işverenine bütçesel anlamda kaldıramayacağı, işletmeyeceği binaları kendisine işveren tarafından yapılan bu yöndeki baskılara direnerek de olsa önermemesi gerektiğine inanıyoruz.” (Vaka 10)

#### Kod (39)

“Ticari kaygılarla program değişiklikleri oluyor. Bu bizi çok zorluyor. Büyük bir çaba harcıyoruz. Biz de diyoruz ki sen boyuna projeyi değiştiriyorsun bu-

nun masrafını vermen lazım diyoruz. Proje bedelini genelde ödemek istemiyorlar.” (Vaka 12)

#### Kod (40)

“Eskiden mimar her şeyi belirleyen adamdı. İhtiyaç programına kadar bizden isteniyordu. Halbuki şimdi işveren şimdi ben buraya 200 milyon dolar yatıracağım. Bu parayı 5 sene içerisinde geri kazanmayı düşünüyorum. Bu yatırımı sağlayacak fonksiyon nedir diye başta müşavire gidiyor. Müşavir ona göre bir analiz yapıyor ve ondan sonra size o karar ve hedef kitleye göre bir brief veriliyor. Yine ekibin önemli bir parçası-sınız ama eski rolünüzden farklı bir rol üstlenmiş durumdasınız.” (Vaka 13)

#### Kod (41)

“Bir ya da iki aylık konsept çalışmasının karşılığında projenin belli bir yüzdesini hazırlıyoruz, bunu hiçbir karşılıksız yapanlar var ki bunu haksız rekabet olarak görüyorum. Maalesef Türkiye’de hiç parasız bu işi yapanlar var ama bu ciddi bir zaman ve emek kaybı. Halbuki bence, bedeli ne kadar yüksek tutarsanız işin ciddiyeti o kadar anlaşılır oluyor.” (Vaka 4)

#### Kod (42)

“Mimarın ve daha çok da işverenin eğitilmesi. İşveren şu anda fiyat teklifi alıyor. Aldığı firmalardan birisi biziz. Bir tanesi de X. Biz buna 1000 Lira veriyoruz, X firması 300 Lira veriyor. İşverenin ikisinin arasındaki farkı anlayabiliyor olması lazım. Maalesef Türkiye’de işveren bu farkı anlayamıyor.” (Vaka 5)

#### Kod (43)

“Türkiye’de devlet muazzam bir işveren değil zaten. Özel yatırımcılar, gayrimenkul yatırım ortaklıklarının iş verme biçimleri de bazılarının son derece Avrupalı onları tenzih ederek konuşalım, çoğunun yine çok alaturka. Böyle olduğu zaman da Türkiye’deki markete mi odaklanacaksın, İngiltere’ye mi, Hindistan’a mı, Azerbaycan’a mı, Dubai’ye mi bilemiyorsun. Buradaki hizmet/fiyat oranıyla yurtdışındaki hizmet/fiyat oranı birbirinden kopuk derecede farklı. Bunun dengelenmesi lazım. Bunu göz ardı edersen bu sefer Türkiye’de ucuz çalışıyor oluyorsun.” (Vaka 7)

#### Kod (44)

“İnşaat maliyeti üzerinden yüzde ile çalışan müteahhitler de var. Bir şeyi yüzde ile yapmak da bir sözleşme yöntemidir. Ama bunu müşterinizin biliyor olması lazım.” (Vaka 5)

#### Kod (45)

“Hangi malzemeyi seçtiğiniz sadece sizin seçmeni-

ze bağlı değil, karşı tarafın onun fiyatını beğenip beğenmediğine de bağlı. Bu arada işveren kendisi birisini buluyor. O daha ucuza çalışıyor. Mimarı baypas da yapabiliyorlar veya mimara onu kullanmayalım biz bunu kullanmaya karar verdik gibi müdahalelerde bulunuyorlar.” (Vaka 9)

#### Kod (46)

“Bir projenin parasını almadan mimar defalarca projesinde değişiklik yapar.” (Vaka 9)

#### Kod (47)

“Mesleğin bu kadar idealize edilmesini yanlış buluyorum. Bizim ülkemizde hiç kimse, bu işi para kazanmak için yaptığını söylemiyor. Ben bunu çok çarpık bir durum olarak görüyorum. Yurtdışında da hiçbir mimar, önce proje yapıp sonra sizinle para konuşmaz. Her projenin, konsept projenin de bir bedeli vardır. Çünkü aksi takdirde firmanın varlığını devam ettirmesi mümkün değildir. Türkiye’deki işveren ise bu duruma hem alışkın değildir, hem de bundan hiç hoşlanmaz.” (Vaka 10)

#### Kod (48)

“Müşterilerle pazarlık konusu gündeme geliyor. Müşteri ben dolaştım bu işi siz 50’ye yapıyorsunuz filanca mimar 10’a yapıyor, diyerek fiyatı çürütmeye çalışıyorlar. Bizim de fiyatlarımızı bu sayede epey indirdiler. Bunlar hoş değil. Bir mimarlık hizmetinde verilen emeği ve tecrübenin getirdiği faydaları anlayacak durumda değiller.” (Vaka 12)

Bulguların değerlendirilmesinde ikinci aşama olan temaların bulunması aşamasında; tespit edilen kodlardan yola çıkılarak verileri, genel düzeyde açıklayabilen ve kodları belirli kategoriler altında toplayabilen temalar tespit edilmiştir. Bunun için öncelikle kodlar biraraya getirilmiş, benzerlikleri ve farklılıklar saptanmış ve birbiriyle ilişkili olan kodları biraraya getirebilecek temalar belirlenmiştir. Bu işlem yapılırken ortaya çıkan temaların altında yer alan verilerin anlamlı bir bütün oluşturmasına özen gösterilmiştir.

Üçüncü aşama olan verilerin kodlara göre organize edilmesi ve tanımlanması aşamasında; kodlama işlemi sonucunda toplanan verileri tanımlamak ve yorumlamak için bir sistem tasarlanmıştır.

Dördüncü aşama olan bulguların yorumlanması aşamasında; toplanan verilere anlam kazandıracak, bulgular arasındaki neden-sonuç ilişkilerini kuracak ve bu sonuçların önemine değinecek açıklamalar yapılmıştır.<sup>[8]</sup>

## Sonuç

Mimarlar, büyük ölçüde yapıyı şekillendiren aktörler olmaları nedeniyle “ürün-süreç” yeniliklerinin gerçekleşmesinde önemli bir rol üstlenmektedirler. Buna karşılık yenilikler, maddi riskleri de beraberinde getiren bir süreci öngörmedir ve bu riskin paylaşılmasında birinci sırada belirleyici aktör olarak müşteriler karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle müşteri talepleri, yenilik faaliyetlerinde önemli bir yaptırım gücüne sahiptir. Bu bağlamda; mimarlık hizmetlerinin yenilikçilik süreçlerinde kullanıcı ve müşterilerin stratejik rolünü ele alan araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Mimarlık ofislerinin müşterileriyle sürekli diyalog halinde olmaları ve tasarım sürecinde katılımcı tavır izlemeleri, mimarlara duyulan güveni arttırmakta ve yeniliklerin uygulanma olasılığını yükseltmektedir.
- Mimarların müşterilerini ikna etme yöntemleri, çalıştıkları müşterilerin profiline göre değişmektedir. Bir grup müşteri için sözlü anlatım yeterli olurken, başka bir grup müşteri görsel sunumlardan etkilenilmekte, diğer bir grup müşteri için ise yurt içinde veya yurt dışındaki mimarlık örneklerinin gezdirilmesi gerekebilmektedir.
- Yeniliklerin gerçekleşmesi, yeniliklerin getireceği risklerin paylaşılmasını gerektirmektedir. Bu noktada müşterilerin maliyet riskinin üstlenmeyi kabul etmeleri önem kazanmaktadır.
- Mimarlık ofisleri, yatırımcı veya yüklenici gruplardan, yakın çevrelerinden, tamamen tesadüfi olarak veya yarışmalar kanalıyla iş almaktadırlar.
- Müşterilerin çalışacakları mimarlık ofisini seçerken göz önünde bulundurdıkları kriterler arasında ofisin tanınırlığı, deneyimi, uzmanlık alanları, uluslararası proje deneyimi, müşterileriyle olan diyalogları, yapılan işin kalitesi ve işin zamanında teslim edilmesi, referansları, ISO belgesi ve mesleki sigorta belgelerine sahip olması yer almaktadır.
- Mimarlık ofislerinin müşteri profili yeniliklerin gerçekleştirilmesinde belirleyici olmaktadır.
- Müteahhit kökenli müşteriler, sahip olduğu teknik altyapıyı kullanmak istemekte ve yenilikleri denemekten kaçınmaktadırlar.
- Doğrudan yatırımcıyla çalışılan projelerde mimarlar organizasyon yapısı içinde kilit bir noktada yer almakta, dolayısıyla yenilik konusunda daha etkin olabilmektedirler.
- Uluslararası ortamda proje üreten mimarlık ofisleri

ri; danışmanlarla çalışma olanağı, maddi ve manevi açıdan tatmin ve üretilen projenin bütçe kaygılarıyla değişikliğe tabi tutulmaksızın uygulanması gibi birçok konuda avantaj sahibidir.

- Mimarlık, günümüzde yatırımcılar tarafından “business” olarak algılanmaktadır. Medyatik çekicilikleri olan mimarlar tarafından üretilen projelerin, karlılık oranını arttırması, amacı yatırım yapmak olan müşterilerin çıkarlarıyla uyum sağlamaktadır.
- Mimari projelendirmede müşterilerin pazarlık talebi, haksız rekabet ortamının doğmasına yol açmakta ve maliyet odaklı bir rekabeti teşvik etmektedir. Müşterilerin konuyla ilgili bilgi seviyesinin artması, maliyet perspektifinin dışına çıkılarak, mimarlık hizmetinin kalitesinin arttırılmasına ve haksız rekabetin önlenmesine katkıda bulunacaktır.

Sonuç olarak, müşteri memnuniyetini sağlamanın temel koşul olduğu mimarlık mesleğinde, yeniliklerin gerçekleştirilmesi bakımından mimarların müşterilerini ikna gücü ve enformal ilişkiler önemli bir yer tutmaktadır. Talebin çıkış noktasını oluşturan müşterilerin mimari hakkında bilgilendirilmesi, ortaya çıkacak yapıların kalitesinin ve yenilikçilik seviyelerinin arttırılmasında en etkili çözüm yoludur. Bu noktada bilinçli işveren kategorisindeki müşterilerin bir bölümünün işi ya-

bancı mimarlara verme eğiliminde olmalarının ise sorunun bir başka boyutunu oluşturduğunu belirtmekte yarar vardır.

### Kaynaklar

1. Lindahl, G., Ryd, N., (2007), Clients' goals and the construction project management process facilities. Construction Project Management 25(3/4):147-156.
2. Nam, C.H., Tatum, C.B., (1997), Leaders and champions for construction innovation. Construction Management and Economics 15(3):259-70.
3. Reichstein, T., Salter, A.J., Gann, D.M., (2005), Dynamics of industry and innovation: organizations, networks and systems. Druid Tenth Anniversary Summer Conference on Copenhagen, Denmark.
4. Seaden, G., Manseau, A., (2001), Public policy and construction innovation. Building Research and Information 29(3):182-196.
5. Barlow, J., (2000), Innovation and learning in complex offshore construction projects. Research Policy, 29 (7-8):973-89.
6. Gann, D.M., Salter, A., (2000), Innovation in project-based, service-enhanced firms: the construction of complex products and systems. Research Policy 29(7):955-72.
7. Strauss, A.L., (1987), Qualitative analysis for social scientists. University Press, Cambridge, UK.
8. Yıldırım, A., Şimşek H., (2004), Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık; s. 366.