

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İNŞAAT JOINT VENTURE (ORTAK GİRİŞİM) PROJE SÜRECİNDE
ORTAKLAR ARASINDAKİ SÖZLEŞMELERİN VE ANLAŞMAZLIKLARIN
ELE ALINMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gizem CAN

Mimarlık Anabilim Dalı

Proje ve Yapım Yönetimi Programı

MAYIS 2014

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İNŞAAT JOINT VENTURE (ORTAK GİRİŞİM) PROJE SÜRECİNDE
ORTAKLAR ARASINDAKİ SÖZLEŞMELERİN VE ANLAŞMAZLIKLARIN
ELE ALINMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Gizem CAN
(502111406)**

Mimarlık Anabilim Dalı

Proje ve Yapım Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Elçin TAŞ

MAYIS 2014

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 502111406 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi **Gizem CAN**, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı **“İNŞAAT JOINT VENTURE (ORTAK GİRİŞİM) PROJE SÜRECİNDE ORTAKLAR ARASINDAKİ SÖZLEŞMELERİN VE ANLAŞMAZLIKLARIN ELE ALINMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ”** başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Doç. Dr. Elçin TAŞ**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Doç. Dr. Hakan YAMAN**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Pelin KARAÇAR ERCOŞKUN
Yeditepe Üniversitesi

Teslim Tarihi : **05 Mayıs 2014**
Savunma Tarihi : **29 Mayıs 2014**

Aileme,

ÖNSÖZ

Tez çalışmam boyunca bilgisi ve desteği ile bana çok yardımcı olan değerli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Elçin Taş'a saygılarımı sunar, teşekkür ederim.

Örnek olay çalışmalarımda deneyim, bilgi ve görüşlerini benimle paylaşan Sayın Y. Müh. Niyazi Galipoğulları'na teşekkürü bir borç bilirim.

Eğitim ve öğretim hayatıma katkısı olan tüm hocalarıma da ayrıca teşekkür ederim.

Bugüne kadar iyi niyetleri ile yanımda olan arkadaşlarıma ve her an, her şartta yanımda olan ve beni destekleyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mayıs 2014

Gizem Can
Mimar

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
ÖZET.....	xv
SUMMARY	xvii
1. GİRİŞ	1
1.1 Tezin Amacı Kapsamı ve Yöntemi	2
1.2 Literatür Özeti	4
2. JOINT VENTURE ORTAKLIĞININ GENEL ÖZELLİKLERİ VE İNŞAAT JOINT VENTURE ORTAKLIKLARI	7
2.1 Joint Venture Kavramı ve Unsurları	7
2.1.1 İnşaat sektöründeki firmaların yaptığı ortaklıklar ile joint venture ortaklığının karşılaştırılması	12
2.1.1.1 Joint venture ortaklığı - konsorsiyum arasındaki farklar	13
2.1.1.2 Joint venture ortaklığı - partnership arasındaki farklar	16
2.1.2 İnşaat sektöründeki joint venture ortaklık türleri	17
2.1.2.1 Kuruluş şekillerine göre joint venture ortaklıkları	19
2.1.2.2 Ortaklığın bulunduğu ülkeye göre joint venture ortaklıkları	21
2.2 İnşaat Sektöründe Uluslararası Joint Venture Ortaklıkları ve Genel Özellikleri	22
3. İNŞAAT JOINT VENTURE ORTAKLARI ARASINDAKİ SÖZLEŞME SÜRECİ.....	27
3.1 Joint Venture Sözleşmeleri ve Genel Özellikleri	27
3.2 İnşaat Joint Venture Ortaklıklarında Ortaklar Arasında Yaşanan Sürecin Genel Özellikleri	29
3.3 İnşaat Joint Venture Ortaklıklarında Ortaklar Arasında Yapılan Sözleşme Süreci	32
3.3.1 İhale sırası sözleşme süreci ve sözleşmelerin genel özellikleri	34
3.3.2 İhale sırası ve ihale sonrası sözleşme sürecinin genel özellikleri	38
3.3.2.1 Ortaklar arasında yapılan sözleşmenin genel özellikleri	39
3.3.2.2 Ortaklar arasında yapılan sözleşmeler ile işverene verilen ihale dosyasındaki ortaklık sözleşmesi arasındaki farklar	49
4. İNŞAAT JOINT VENTURE PROJE SÜRECİNDE ORTAKLAR ARASINDA YAŞANABİLEN ANLAŞMAZLIKLAR.....	51
4.1 Joint Venture Proje Sürecinde Ortaklar Arasında Yaşanabilen Anlaşmazlıklar	51
4.1.1 Sözleşmelerden kaynaklanan anlaşmazlıklar	52
4.1.2 Yönetimden kaynaklanan anlaşmazlıklar	57
4.1.3 Kültürel farklılardan kaynaklı yaşanan anlaşmazlıklar	60
4.1.4 Dış kaynaklı anlaşmazlıklar	63

4.2 Joint Venture Proje Sürecinde Ortaklar Arasında Yaşanan Anlaşmazlıkların Giderilmesine Yönelik İzlenen Yaklaşımlar	65
5. İNŞAAT JOINT VENTURE ORTAKLIKLARINDA ORTAKLAR ARASINDAKİ SÖZLEŞME SÜRECİ VE YAŞANABİLEN ANLAŞMAZLIKLARIN BELİRLENMESİ.....	73
5.1 Alan Çalışmasının Amacı Kapsamı ve Yöntemi.....	73
5.2 Örnek Olay 1	75
5.2.1 Joint venture ortaklığı ve joint venture süreci	76
5.2.2 Joint venture ortaklığı sözleşme süreci ve joint venture sözleşmesi.....	82
5.2.3 Joint venture ortaklığında ortaklar arasında yaşanan anlaşmazlıklar.....	85
5.3 Örnek Olay 2	90
5.3.1 Joint venture ortaklığı ve joint venture süreci	90
5.3.2 Joint venture ortaklığı sözleşme süreci ve joint venture sözleşmesi.....	94
5.3.3 Joint venture ortaklığında ortaklar arasında yaşanan anlaşmazlıklar.....	98
5.4 Alan Çalışması Bulgularının Değerlendirilmesi	98
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	103
KAYNAKLAR.....	113
ÖZGEÇMİŞ.....	119

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
CSI	: Construction Specifications Institute
ENR	: Engineering News Record
IAS	: International Accounting Standards
IJV	: International Joint Venture
JV	: Joint Venture
PEC	: Pakistan Engineering Council
PMBOK	: Project Management Body of Knowledge
RIBA	: Royal Institute of British Architects
UPA	: Uniform Partnership Act
USA	: United States of America

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Konsorsiyum ortaklığı organizasyon şekli.	15
Şekil 2.2 : Joint venture ortaklığı organizasyon şekli.....	15
Şekil 3.1 : İhale sürecindeki 5 aşama.....	33
Şekil 3.2 : İhale sürecindeki 5 aşamanın sınıflandırılması	34
Şekil 5.1 : Projenin ilk iki yılında geçerli olan organizasyon şeması	79
Şekil 5.2: Projenin ilk iki yılından sonra geçerli olan organizasyon şeması	81
Şekil 5.3: Projede geçerli olan organizasyon şeması	93

İNŞAAT JOINT VENTURE (ORTAK GİRİŞİM) PROJE SÜRECİNDE ORTAKLAR ARASINDAKİ SÖZLEŞMELERİN VE ANLAŞMAZLIKLARIN ELE ALINMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

ÖZET

Globalleşen dünyada ortaya çıkan gereksinimler ve ilerleyişlerle oluşan tabloda, yüklenici firmalar da yer almaya çalışmakta, bu amaç doğrultusunda ortaklıklar kurarak, projeler gerçekleştirmektedirler. Bununla birlikte, ulusal taleplerde yaşanabilen düşüş doğrultusunda ya da doğrudan farklılaşmak ve gelişmek adına, hedeflerini başka ülkelere yönelten yüklenici firmalar da bulunmakta, uluslararası platformda yer almayı amaç edinmekte ve uluslararası nitelikteki projelere eğilim göstermektedirler. Günümüzde giderek canlanan ve hızla büyüyen inşaat sektöründe gerek projelerin büyüklüğü, gerekse yeni pazarlara girme arayışının da etkisiyle birlikte, çeşitli hedeflerle bir araya gelerek ortaklık kuran yüklenici firmaların, en çok talep ettikleri ortaklık tiplerinden birisi joint venture ortaklıklarıdır. Joint venture ortaklıkları, çoğunlukla yüklenici firmaların belirli bir projeyi gerçekleştirmek üzere, belirli bir süre için bir araya geldikleri ortaklıklardır.

Bir inşaat projesinin gerçekleşmesinde, işveren ve inşaatı gerçekleştiren yüklenici firma, projenin en önemli katılımcılarından. İşveren ile yüklenici firma arasındaki ilişkiler çok kritik ve önemli olsa da, bir joint venture projesinde ortaklığı oluşturan firmalarının süreç boyunca yaşayacakları ilişkiler de büyük önem taşımaktadır. Bu durumda, bir projenin başarılı bir şekilde tamamlanmasında joint venture ortaklığını oluşturan firmalar arasındaki ilişkileri irdelemek ve bu ilişkileri maksimum fayda sağlayacak şekilde yapılandırmak önem kazanmaktadır. Kurulacak olan joint venture ortaklığının uygun bir şekilde yapılandırılması, yürütülmesinin ve projenin başarılı bir şekilde tamamlanmasının sağlanması, en az işveren ve yüklenici firma arasındaki ilişki kadar önemlidir.

Joint venture oluşturan ortaklar, ortaklık süreci boyunca, hem işverenle olan ilişkilerini, hem de kendi aralarındaki ilişkileri sorunsuz yürütmek, anlaşmazlıkları minimize etmek ve ilişkilerini düzenlemek amacıyla sözleşmeler imzalamaktadırlar. Ancak; joint venture ortakları, sözleşmelerin düzenlenmesinde yapılan hatalar ve ortakların süreç boyunca gösterdiği yaklaşım farklılıkları başta olmak üzere pek çok sorun yaşayabilmektedir.

İnşaat firmalarının joint venture süreci boyunca yaşadığı anlaşmazlıklar genellikle; sözleşmelerin yapısından, yönetimden, kültürel farklardan ve dış etkenlerden kaynaklanmaktadır. Anlaşmazlık konuları ise; çoğunlukla yönetim anlayışı, iletişim eksikliği, projenin kapsamı, kalite anlayışı, teknik yetersizlikler, gibi teknik ve yönetim esaslı konulardan ya da ödemeler, masraflar ve öngörülemeyen maliyetler gibi finansal durumlardan oluşmaktadır.

Joint venture projesinin başarısını artırabilmek ve ortaklar arasında yaşanabilecek anlaşmazlıkları azaltabilmek için, anlaşmazlıklar yaşanmadan önce maksimum tedbirleri almak, anlaşmazlıkların yaşanması durumunda da, anlaşmazlıkları

hukuksal boyuta ulaşmadan en iyi şekilde çözümlmek esas olmalıdır. Bunun içinde, gerekli tüm önlemlerin en baştan alınması, önceki deneyimlerden yararlanılması, sözleşmelerin kapsamlı ve özenli hazırlanması, doğru ortak seçimi , iletişim yollarının açık bulundurulması önemlidir.

Bu tez çalışmasında joint venture oluşturan ortakların, özellikle de inşaat firmalarının joint venture ortaklıklarının joint venture süreci boyunca birbirleri ile olan ilişkilerinin ortaya konması, anlaşmazlık sahalarının tespit edilmesi ve çözüm yollarının neler olabileceği konusunun araştırılması amaçlanmıştır.

Bu doğrultuda, tez çalışmasının ilk bölümünde teze giriş yapılarak mevcut literatür çalışmaları özetlenmiştir. İkinci ve üçüncü bölümlerde, joint venture kavramı ve genel özellikleri ele alınmış, joint venture ortaklığı oluşturan firmaların birbirleri ile olan ilişkileri, ortaklığın kurulma aşaması, joint venture ortakları arasındaki sözleşme süreci ve bu sözleşmelerin genel özellikleri incelenmiştir. Tezin dördüncü bölümünde, joint venture süreci boyunca ortaklar arasında çıkabilen anlaşmazlıklar ile birlikte bu anlaşmazlıkların nedenleri ortaya konularak, bunların ortadan kaldırılması ve projenin başarılı bir şekilde tamamlanması için, ortaklığın kurulması, sözleşme aşaması ve proje süreci boyunca dikkat edilmesi gereken hususlar ortaya konulmuştur.

Tezin beşinci bölümünde ise; iki farklı proje için oluşturulan joint venture ortaklıkları olarak, inşaat sektöründe yer alan iki Türk inşaat firmasının yurt dışında oluşturduğu joint venture ortaklığı ile bu iki Türk firmasından birisinin bir yabancı inşaat firmasıyla yurt dışında oluşturduğu uluslararası joint venture ortaklığı seçilmiş ve örnek olaylar, sözleşme, süreç ve anlaşmazlıklar kapsamında incelenmiştir.

İnceleme sonunda, ideal bir joint venture ortaklığının oluşturulmasına yönelik çıkarımlarda ve önerilerde bulunulmuştur.

CONTEXTUALIZING AND CONSIDERING THE CONTRACTS AND DISAGREEMENTS BETWEEN PARTNERS IN THE CONSTRUCTION JOINT VENTURE PROJECT PROCESS

SUMMARY

Contractor companies try to take a place in the market in the aspects of requirements and progression of a globalized world. Therefore, these companies establish partnerships and sustain joint projects. Because of the decrease in the national demands or just because of the intention to develop and differentiate, some of these contractor companies target foreign countries.

Companies aim to take place in international platform with the international projects. Recently in the developing construction industry, because of the effects of bigger projects and desire to enter to new markets, some contractor companies establish partnerships with various common targets. One of the most commonly preferred of these partnerships is the joint venture. Joint venture is the partnership in which generally contractor companies come together for a specific project in a certain period of time.

In a construction project, employer and contractor company which is responsible from the construction are the two most important participants. Although the relations in between contractor company and employer are crucial, the relations in between the partners of a joint venture project are extremely essential. Therefore, to analyze the relations in between the participants of a successfully ended joint venture and to configure the new joint ventures with maximum efficiency in the highlights of this knowledge would be extremely essential. Configuration of a new joint venture partnership is as important as the relation in between the employer and contractor company.

The participants of the joint venture sign the contracts with each other to configure the relations between each participant and employer. These contracts are signed to progress the relations in between the participants of venture by minimizing the disagreements. During the process of a joint venture, partners might have debates because of the comprehension of the signed contracts, qualifications of the partners or other various reasons.

The most common disagreements which are encountered between the construction firms during of the joint venture process can be listed as; structure of the contracts, management, cultural differences and other external factors. The disagreement topics can be listed also as; technical and management issues like that different management understandings, communication inabilities, comprehension of the project, quality and also technical inabilities and financial issues like that payments and charges and some unforeseen costs.

It should be essential that taking maximum precautions before having the disagreements or resolving the disagreements without any legal dimension when the disagreements are occurred between the construction firms for increasing the joint

venture project success and decreasing the possible disagreements between the participants of venture. Therefore, it is necessary and important to making provisions, taking advantage of previous experiences, preparing the contracts with details as possible as, selecting the most suitable partner and providing correct communication skills.

In this thesis project, it is aimed to investigate of the relations, identify the disagreement issues and methods to solve which can be suitable about the problems faces between joint venture partners especially the construction joint venture firms during the joint venture process.

Therefore, in the first part of the thesis project, current literature data was summarized in details.

In the second and third parts of the thesis project, comprehension of the joint venture and the general properties were explained. Moreover, the relations in between the companies of joint venture, process and establishment of the partnership and the contracts between partners were taken as a basis for these parts.

In the fourth part of the thesis project, some possible problems that may take place in between the partners and the reasons of the them were analyzed and in the highlights of this analysis, some items were defined to remove disagreements and to end up the project successfully.

In the fifth part of this thesis, the case studies that the joint ventures which are organized for two different construction project were examined according to the progresses, contracts and disagreements. For these case studies, the joint ventures are selected as one of them is the international joint venture of two Turkish construction companies which was signed abroad and the other one is the international joint venture of same Turkish construction company with a foreigner company signed abroad. While projects and firms are choosen, it is considered that both the projects and the firms are large scaled. Also, it is consideret that the common firm which is a partner both of two projects is a Turkish firm. One of the other factor that the reason is preferring those projects is the rate of disputes which are occurred between the joint venturers during the project.

At the end of the investigation, inferences and suggestions were expressed to establish the ideal joint venture.

According the findings about the case studies, the joint venture which are composed of Turkish-Turkish companies had disagreements with each other as a similar subjects as the literature. Also, it is determined that the joint venture has not preferred remedy because of the fact that they did not want to get longer the project's time and budget. When the other joint venture which are composed of Turkish-foreign companies is considered, it is determined that the joint venture agreement is as almost same as the literature scope. It is seem that also the joint venture has not preferred remedy because of the fact that they had not any disagreement with each other beacause of knowing each other for a long time.

When it is considered, it is thought that the joint venture is available for the construction industry due to the fact that the construction industry works generally as project based and also it is not necessary to realize every project with a partner. So, it can be mentioned that an ideal joint venture for both of maximizing the Turkish construction firms' success in the construction sector and providing advantages all of the joint venture partners.

There can be several enterprises for an ideal joint venture in the construction industry. These enterprises can be ;

- The construction firms which want to realize a project as a joint venture should have enough knowledge about the joint venture structure.
- It can be paid attention choosing lead partner. It can be considered that the lead partner's experience international construction project and also joint venture projects.
- It is important that the each partner should not aim to profit from each other. They should aim to profit from the construction project.
- It can be considered that the joint venture agreements are detailed, clear and comprehensible.
- The important decisions for the joint venture can be accepted unanimously.
- It is important to comprise the joint venture organization structure.
- It can be considered that all the decisions and the procurement process are equitable for the each partner.
- Financial subjects can be controlled by the partners in every time.
- It can be had a sanction on negligence of partners.
- It is important to choose available and correct dispute solution oriented approaches.
- It is important not to have a legal process between the partners during the joint venture process.
- It should be provided that having goodwill between the joint venture partners during process.

1. GİRİŞ

Bir ülkenin gelişmişlik düzeyini en yalın biçimde ortaya koyan inşaat sektörü, ülke ekonomilerinin gelişmesinde önemli bir paya sahiptir. Dünyada ve ülkemizde son yıllarda hızlı bir büyüme gösteren inşaat sektörü, kendisine bağlı birçok sektörü de canlı tuttuğu için, lokomotif sektör olarak adlandırılmaktadır.

İnşaat projeleri belirli bir süreç içerisinde gerçekleşmekte ve bu süreç içerisinde de birçok farklı disiplini bir araya getirme özelliğini taşımaktadır. Proje katılımcılarının farklı ve çok sayıda olması, anlaşmazlıkların oluşmasına neden olabilmektedir.

Farklı birçok katılımcıyı bünyesinde bulunduran inşaat projelerinde, katılımcıların ortak hedefleri doğrultusunda ve süreç boyunca tüm katılımcı ilişkilerinin düzenlenmesi gerekmektedir. Birçok katılımcının birbirleri ile olan ilişkilerini ayrı ayrı düzenlemek, katılımcıların her birinin sürece ve birbirlerine karşı olan görev ve sorumluluklarını tanımlamak gerekmektedir.

Günümüzde giderek canlanan ve hızla büyüyen inşaat sektöründe gerek projelerin büyüklüğü, gerekse yeni pazarlara girme arayışından dolayı inşaat firmaları, iş ortaklık türlerinden birisi olan joint venture ortaklığı kurma eğilimi göstermektedirler. Ayrıca, birçok yüklenici inşaat firması, değişen ekonomik şartlar ve küreselleşme ile birlikte, ulusal taleplerde yaşanabilen düşüş doğrultusunda ya da doğrudan farklılaşmak ve gelişmek adına, hedeflerini başka ülkelere yöneltmekte, uluslararası platformda yer almayı amaç edinmekte, uluslararası nitelikteki projelere eğilim göstermektedirler.

Projelere ait riskleri paylaşmak, yeni araştırma ve iş sahaları bulmak, kaynakları ve teknik alt yapıyı birleştirmek gibi birçok nedenle joint venture ortaklık faaliyetlerinde bulunan inşaat firmaları, farklı uzmanlık alanlarının bir araya gelmesinden dolayı joint venture sürecinde anlaşmazlıklar yaşayabilmektedirler. Kazan-kazan amacıyla gerçekleştirilen bu ortaklıklarda yaşanabilecek anlaşmazlıkların minimuma indirilmesi, amaçlanan hedefe en az zararla ulaşmayı

sağlamakla birlikte, yeni ortaklıkların kurulması için de önemli bir ivme sağlayabilmektedir.

İnşaat firmaları, joint venture ortaklığı oluştururken çeşitli konularda sınırları belirleyecek, esasları tanımlayacak şekilde, kendi aralarında sözleşmeler imzalamaktadırlar. Bu amaçla hazırlanan sözleşmeler, yaşanabilecek anlaşmazlıkları baştan minimize etmeye yöneliktir. Ancak; anlaşmazlıkların yaşanması riskinin yüksek olduğunu düşündüğümüzde; anlaşmazlıkları azaltmak için, anlaşmazlığa neden olabilecek her türlü konunun saptanması ve bu konularda bir çok tedbirin alınması gerekmektedir.

Farklı inşaat firmalarının ve farklı kültürlerin bir araya geldiği joint venture proje süreci boyunca karşılaşılabilecek olası anlaşmazlık konularını tespit etmek, doğru çözüm yolları ile anlaşmazlıkların üstesinden gelmek, inşaat sektöründeki ilişkileri ve inşaat projelerini daha verimli hale getirecektir.

1.1 Tezin Amacı Kapsamı ve Yöntemi

Bu tez çalışmasında, joint venture ortaklığı oluşturan inşaat firmalarının joint venture proje süreci boyunca, birbirleri ile olan ilişkilerinin sözleşme süreci, aralarında yaşadıkları anlaşmazlıklar ve anlaşmazlıkları çözümlemek amacıyla izledikleri yollar açısından ortaya konması amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında, joint venture projesini gerçekleştirmek için biraraya gelen ortakların birbirleriyle olan ilişkileri incelenirken, inşaat firmalarının joint venture ortaklığı oluşturma için uygulanan sözleşme süreci, bu süreçte aralarında imzaladıkları sözleşmelerin özellikleri, joint venture süreci boyunca ortaklığı oluşturan inşaat firmaları arasında yaşanan anlaşmazlıklar ve yaşanan anlaşmazlıkları çözmek için uygulanan yaklaşımlar ortaya konacaktır. Çalışma sonunda ise, incelenen uygulamalardan çıkarımlar yapılarak, joint venture projesi kapsamında ortaklar arasında yaşanan problemlerin, projenin süresini, maliyetini ve kalitesini etkilememesi için proje süreci boyunca ortakların uygulayabilecekleri yaklaşımlar tanımlanacaktır.

Bugüne kadar yapılan literatür çalışmalarında genellikle joint venture ortaklığı oluşturan firmalar ile işveren arasındaki ilişkiler değerlendirilmiş, sözleşme nitelik ve özellikleri ile uyuşmazlıkları ele alınmıştır. Joint venture ortaklarının birbirleri ile olan ilişkileri üzerinde ise çok fazla durulmamıştır. Bu nedenle, bu çalışma ile

birlikte, joint venture ortaklığı oluşturan firmaların, sözleşme süreçleri ve birbirleri ile yaşayabilecekleri anlaşmazlıklar ele alınarak, ortaklar arasındaki ilişkilerin irdelenmesi ve bunun sonucunda ortaklar açısından başarılı bir joint venture süreci için gerekli olan çıkarımların yapılması amaçlanmıştır.

Tez çalışması hazırlanırken joint venture kavramının ve joint venture sözleşmesinin anlaşılmasına yardımcı olacak konular incelenerek tezin içerik kısmı oluşturulmuştur. Tezin içeriği için uluslararası ve ulusal literatürdeki kaynaklar incelenmiştir. Literatür çalışmalarını desteklemek ve joint venture ortaklığı oluşturan ortakların birbirleri ile olan sözleşme sürecini ve joint venture süreci boyunca yaşanabilecek olan anlaşmazlıkları daha iyi saptayabilmek amacıyla, tez kapsamında örnek olay çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada, inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir Türk firmasının, biri Türk ve biri yabancı ortakla olmak üzere yurt dışında oluşturduğu iki farklı joint venture ortaklığı incelenmiştir. Joint venture oluşturan inşaat firmalarının ve projelerin seçimi yapılırken, her iki projenin de uluslararası nitelik taşımasına, büyük ölçekli projeler olmasına ve her iki projede yer alan firmanın ortak bir firma olmasına dikkat edilmiştir.

Çalışmada, örnek olayların incelenmesi ve değerlendirilmesine yönelik doküman incelemesi yöntemi ve mülakat yöntemi kullanılmıştır. Mülakat, her iki joint venture ortaklığında da görev alan üst düzey bir yönetici ile uzun süreli görüşmeler ve iletişimlerle sağlanmıştır. Birbirinden farklı zamanlarda gerçekleştirilen bu görüşmelerde, örnek olayları analiz edebilmek amacıyla hazırlanan belli başlı soru grupları üzerinden gidilmiştir.

Literatür ve örnek olay çalışmasını içeren bu tez çalışması altı bölümden oluşmaktadır.

Tezin birinci bölümünde, tez konusunun önemi ve yapılma amacı kısaca belirtilmiş, tez çalışmasının kapsamı ve amaçları ile birlikte çalışmanın yöntemi anlatılarak, yapılan literatür çalışmalarına kısaca yer verilmiştir.

İkinci bölümde, joint venture kavramı üzerinde durularak, bu kavramın inşaat sektörü açısından önemi açıklanmıştır. Joint venture kavramı ile ilişkili olduğu bilinen ortaklık kavramları ve aralarındaki farklılıklar ele alınmıştır. Daha sonra inşaat sektöründeki joint venture türleri anlatılmış ve uluslararası joint venture ortaklıkları ve genel özelliklerine yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, inşaat sektöründeki joint venture oluşturan ortaklar arasındaki sözleşme süreci detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Öncelikle joint venture sözleşmeleri üzerinde durulmuş ve genel özellikleri aktarılmış, ardından joint venture ortaklığının kurulmasından itibaren ortaklar arasında yaşanan sözleşme sürecinin genel özelliklerine değinilmiştir.

Dördüncü bölümde, joint venture sürecinde ortaklar arasında yaşanabilen anlaşmazlıklar ele alınmıştır. Ortaklar arasındaki anlaşmazlıklar; sözleşmeden kaynaklanan, yönetimden kaynaklanan, kültürel farklardan kaynaklanan ve dış etkenlerden kaynaklanan anlaşmazlıklar olarak farklı başlıklar altında incelenmiştir. Ayrıca, ortaklar arasında yaşanan anlaşmazlıkların giderilmesine yönelik izlenen yöntemlere de bu bölümde yer verilmiştir.

Beşinci bölüm örnek olay çalışmasından oluşmaktadır. Tez çalışmasının amacına ulaşmasını sağlamak için, literatür araştırmaları kapsamında, detaylı olarak 2 örnek olay incelemesi gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde öncelikli olarak örnek olaylar ile ilgili yapılan incelemenin amacı, kapsamı ve yönteminden bahsedilmiştir. Yapılan örnek olay incelemesinin birincisinde, bir Türk firmasının, yine bir Türk firması ile yurt dışında gerçekleştirmiş olduğu inşaat projesinde oluşturdukları joint venture ortaklığı ele alınmıştır. İkincisinde ise; aynı Türk firmasının, yabancı bir firma ile yurt dışında gerçekleştirdiği inşaat projesinde oluşturmuş oldukları joint venture ortaklığı incelenmiştir. Her iki örnek olayda da, joint venture süreci, sözleşme süreci, sözleşmeler, yaşanan anlaşmazlıklar ve anlaşmazlıkların çözüm yöntemleri detaylı bir biçimde aktarılmıştır.

Tezin sonuç bölümünü oluşturan altıncı bölümde ise; tez çalışmasına ilişkin sonuçlar belirtilmiş ve ideal bir joint venture ortaklığının oluşturulmasına yönelik önerilerde bulunulmuştur.

1.2 Literatür Özeti

Yapılan literatür araştırmaları sonucunda, yurt dışında ve yurt içinde joint venture kavramı ile ilgili olarak birçok çalışma yapıldığı saptanmıştır. Bu çalışmalarda, genel olarak ortak girişimlerde riskler, ortak girişimlerde performanslar, ortak girişimlerde ortak seçimi, ortak girişimlerde uyumsuzluk ve çözüm yolları gibi çeşitli konular farklı yönleriyle ele alınmıştır. İnşaat sektöründeki uluslararası ortak girişimlerin

performans modellemesi (Özorhon B., 2007), inşaat sektöründe ortak girişim projelerinde lojistik (Arıkan A., 2009) , ortak girişim işbirliği modeli: Sorunlar ve kritik başarı faktörlerine ilişkin bir araştırma (İlhan E., 2009) gibi, sektöre yönelik joint venture ortaklığı kapsamında alan araştırmalarının yapıldığı görülmüştür. Joint venture kavramı ile ilgili olarak sektör dışı ve hukuksal anlamda da birçok çalışma mevcuttur. Ancak, sektör dahilinde joint venture ortaklarının ilişkilerini içeren pek az çalışmaya rastlanmıştır. Uluslararası joint venture ortaklıklarında da, mal sahibi ve yüklenici arasında yaşanan uyumsuzlıklara rastlanmış ve literatürde en çok incelenen konulardan biri olduğu belirlenmiştir. Ancak, yapılan literatür araştırmalarında, uluslararası joint venture ortaklarının, aynı amaçla iş yapmalarına rağmen birbirleri ile olan ilişkileri üzerinde de yeteri kadar durulmadığı anlaşılmıştır. Konu ile ilgili olarak Ateş P.'in 2009 yılındaki araştırmasında kültürün uluslararası inşaat ortak girişimlerinde karşılaşılan uyumsuzlıklara yönelik etkisini araştırmış ve ortaklar arasındaki ilişkilere değinmiştir. Ayrıca; Güranlı E.'nin 2000 yılında yapmış olduğu tez çalışması kapsamında inşaat ortak girişimlerini hemen hemen her yönü ile incelediği ve bu kapsamda ortaklar arasındaki ilişkilere de çalışmasının bir bölümünde yer verdiği saptanmıştır. Yanpal M. ise; 2004'te yapmış olduğu çalışmada joint venture ve Türkiye İnşaat sektöründeki uygulamalarını, ulusal ve uluslararası boyutta tüm uygulama alanlarında incelemiş ve inşaat sektörü uygulamalarında örneklendirmiştir. Çalışmasında, ortaklar arası süreçte sözleşmelere de değinmiştir.

Yurt dışında yapılan çalışmalara bakıldığında joint venture ortaklığı üzerine çok sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Ancak, joint venture ortakları arasındaki ilişkiler niteliğindeki çalışmalar kısıtlıdır. Uluslararası joint venture'larda ortak seçimi (Rumpunen S., 2011), Joint venture'larda risk paylaşımı (Zhang S., 2007) , Joint venture'larda başarı faktörleri, (Hamimah A., Chong H., Morledge R., 2011) , joint venture genel özellikleri (Miller R., 1993) gibi araştırma örneklerinde de görüldüğü gibi, inşaat sektöründe joint venture araştırmaları belli başlı konulara yoğunlaşmaktadır. Joint venture ortakları arasındaki ilişkilere yönelik joint venture sözleşmelerini içeren hukuksal ve inşaat kapsamında çeşitli kaynaklara rastlanmıştır. Ancak, anlaşmazlıklar ve sözleşmelerin ortaklar arasındaki sürece ilişkin adımlarını içeren detaylı dokümanlara rastlanmamıştır.

Çalışma kapsamında ulusal ve uluslararası kaynakların ilgili bölümleri derlenerek literatür çalışması oluşturulmuştur.

Joint venture sözleşmeleri ile ilgili verilerin aktarıldığı üçüncü bölümde, inşaat projelerine ilişkin kaynaklarla birlikte daha çok hukuksal nitelikteki kaynaklardan yararlanılmıştır. Sektöre ilişkin güncel bilgilerin yer aldığı kurum ve kuruluşların internet siteleri de kaynak olarak kullanılmıştır.

2. JOINT VENTURE ORTAKLIĞININ GENEL ÖZELLİKLERİ VE İNŞAAT JOINT VENTURE ORTAKLIKLARI

Günümüzde küreselleşmenin etkileriyle birlikte, iletişimdeki ilerleme ve gelişmeler, ulusların, firmaların ve bireylerin ihtiyaç duydukları konuların daha geniş bir yelpazeye yayılması, yeni pazar arayışları, paylaşım ihtiyaçları, politik ve ekonomik sınırların giderek ortadan kalkmasına ve buna paralel olarak iş ortaklıklarının gelişmesine yol açmıştır.

İş ortaklıkları, firmaların belirli hedefler doğrultusunda teknolojik güçlerini artırarak amaçlarına daha kolay ulaşmalarına alt yapı oluşturur niteliktedir. Bu nedenle günümüzde birçok sektörde ve özellikle inşaat sektöründe firmalar, çok çeşitli sebeplerle, iş ortaklıklarını tercih eder hale gelmişlerdir. Çoğunlukla verimlilik arttırmanın ve karın esas olduğu bu tarz iş ortaklıklarında, tek başına iş yapan bir firmanın verimliliğini ve kar payını arttırması da sınırlı kalacak ya da zorluk taşıyacaktır. Bu nedenle günümüzde, iş ortaklıklarına olan talep artış göstermektedir. Bu iş ortaklıklarından birisi olan joint venture ortaklığı ise, birçok sektörde, özellikle de inşaat sektöründe iş ortaklıkları kapsamında en çok tercih edilen ortaklıklardan biri haline gelmiştir.

2.1 Joint Venture Kavramı ve Unsurları

Günümüzde çoğunlukla tercih edilen iş ortaklıklarından birisi olan joint venture kavramı için, dünyada herkes tarafından kabul gören tek bir tanım henüz bulunmamaktadır. Kaplan İ., (1994)'e göre bunun en önemli nedeni; birçok ülkenin joint venture tanımını kendi ihtiyaçları doğrultusunda algılaması ve bu nedenle özellik ve niteliklerinin değişik şekillerde ortaya çıkmasıdır. Bunun bir sonucu olarak da; joint venture farklı şekillerde uygulanabilir nitelik taşımaya devam etmektedir.

Joint venture, sözlük anlamı olarak “ortak macera”dır. Joint venture kavramı, Türkçe kaynaklarda doğrudan joint venture olarak kullanıldığı gibi müşterek teşebbüs ortaklığı, müşterek girişim, ortak girişim, müşterek iş ortaklığı gibi farklı kullanımlara da sahiptir.

Joint venture'a ilişkin olarak yerli ve yabancı literatürde çok sayıda tanım bulunmaktadır. Tanımların çok sayıda olmasına rağmen aralarında büyük farklılıklar bulunmamaktadır.

Kaplan.İ, (1994); İmregün.O, (1968); Tekil Fahiman (1996); Eren.E, (1990); Barlas.N, (1998) 'in yapmış oldukları tanımlara göre; joint venture, birbirinden hukuken ve iktisaden bağımsız iki ve ya daha fazla firmanın, belirli bir işi ortaklaşa gerçekleştirmek için, belirli bir süre dahilinde, kaynaklarını birleştirerek ve bir araya gelerek oluşturdukları, birlikte yönettikleri aynı zamanda müteselsilen sorumluluk altına girdikleri ortaklıklardır. Akyol.Ş, (1997)'ye göre ise joint venture: "iki ve ya daha çok sayıda gerçek veya tüzel kişinin uygulamada büyük iş yapma gücüne sahip olan iki firmanın, genelde biri teknoloji ve sermaye taşıyan yabancı, diğeri ise emek ve işletmenin veya inşaatın bulunduğu yerdeki şartları bilen ve emek gücünü sağlayan yerel firmanın aralarında bir birlik meydana getirerek ortak amaca ulaşmak ve elde edilen karı paylaşmak üzere kurmuş oldukları firma"dır.

Türkçe literatürde olduğu gibi yabancı literatürde de farklı kişiler tarafından joint venture tanımı yapılmıştır. Lynch, (1989); Norwood, (1999)'e göre joint venture; iki veya daha fazla organizasyonun belirli bir işi gerçekleştirmek adına sözleşme yaparak, finansal riskleri, sorumlulukları paylaştığı ve belirli kazanımlar elde ettikleri bağımsız ve geçici bir organizasyondur. Gaeton ve Keith (1999); Wolf (2000); Miller (2002)' e göre ise joint venture, iki ve ya daha fazla firmanın partnership gibi bir araya gelerek uzun ya da kısa dönem süren ortaklıklardır.

Bir joint venture, varlığından bahsedebilmek için joint venture tanımlarını destekleyecek nitelikte bazı unsurların joint venture ortaklığında olması gerektiği saptanmıştır (Taslacıoğlu İ. ve Şahinalp K. ,2000). Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- **Ortaklık unsuru:** Joint venture ortaklığının varlığı için, birbirinden bağımsız olan firmaların bir araya gelerek ayrı bir organizasyon oluşturması gerekmektedir.
- **Ortaklar arası sözleşme unsuru:** Birbirinden hukuken ve iktisaden bağımsız olan; iki ve ya daha çok firmanın joint venture oluşturması için anlaşmaları ve sözleşme oluşturmaları gerekmektedir.
- **Kar unsuru:** Joint venture sözleşmesinde ortakların kar ve zarara katılma oranları gösterilir. Çoğunlukla, ortakların elde ettikleri kar

payı, ortakların joint venture ortaklığına olan katılma payları ile doğru orantılı olacak şekilde düzenlenir. Elde edilen karlar ile birlikte, oluşan zararların karşılanması ve risklerin paylaşılması da aynı oran doğrultusunda pay edilir. Sözleşmede kar ve zararın paylaşılması konusunda özel hüküm yok ise, eşitlikten söz edilir. Ayrıca, elde edilen karı paylaşmak joint venture niteliğinin bir gereğidir. Çünkü, joint venture ortaklıkları tek iş için oluşturulmaktadırlar.

- **Ortak amaç unsuru:** Joint venture’da ortaklar, belirli bir zaman dilimini kapsayan bir işi gerçekleştirmek üzere bir araya gelirler. Joint venture ortaklığının amacı ve süresi sınırlıdır. Joint venture ortaklıklarında, ortaklığın süresi, amacıyla yani taahhüt edilen işin tamamlanması ile sınırlıdır. Genellikle, ortakların her biri tek başına, ortak amaçta joint venture’ın diğer ortaklarını temsil etmeye yetkilidir. Bununla beraber joint venture sözleşmesinde temsil konusunda özel hükümlere yer verilebilir.
- **Ortak yönetim unsuru:** Joint venture oluşturan firmalar birbirlerine karşı bağımsız olmalarına rağmen, yönetim konusunda bir hukuka bağlıdırlar. Sözleşme maddeleri ile biçimlendirilen ve ortakların uyması gereken bu kurallar, söz konusu hukuk kuralları çerçevesinde uygulanır.

Yapılan tanımlamalar ve joint venture ortaklığını oluşturan unsurlar dikkate alındığında genel anlamda joint venture; hukuken ve ekonomik olarak bağımsız ortakların bir araya gelerek ortak bir iş yapmak adına belirli bir süre için kurdukları ortaklıklardır. Bir joint venture ortaklığından bahsedilebilmesi için, sözleşme ile bir araya gelen ortakların ortak yönetim unsuru dahilinde, kar, zarar ve riskleri paylaşarak belirli bir amacı gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Günümüzde, inşaat firmaları başta olmak üzere birçok firma, rekabetin artması ile birlikte, gerçekleştirilmesi planlanan işlerde ortaya çıkan maliyetlerin yüksek olması sonucunda kendi güçlerini korumak ve bağımsızlıklarını devam ettirmekle birlikte, belirli işlerde, belirli bir süre dahilinde riske girmeyi uygun bulmaktadırlar. Söz konusu firmalar bu nedenle, belirli kar hedefleri doğrultusunda, büyük maliyet gerektiren işleri, bir veya birkaç ortakla birlikte joint venture ortaklığı oluşturarak gerçekleştirmeyi tercih etmektedir.

Joint venture ortaklığı oluşturan firmaları, joint venture ortaklığına sevk eden çok çeşitli nedenler bulunmaktadır. Bunların başında, proje boyunca oluşabilecek teknik, mali ve deneyim yetersizlikleri gibi, ortaya çıkabilecek birçok riski bir başka ortakla paylaşma isteği gelmektedir. Bu şekilde firmalar, tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri işleri ortaklık halinde gerçekleştirebilecekleri yönünde bir inanca sahip olmaktadır. Tekinalp (1988)'e göre; joint venture ortaklığında temel amaçlardan birisi riski dağıtmak ve sermaye teminini kolaylaştırmaktır. Bu sebeple joint venture, büyük sermaye gerektiren ve riskin yüksek olduğu işlerde, işleri ortaklaşa üstlenmek ve gerçekleştirmek için oluşturulabilir. Firmaların joint venture ortaklığını tercih etmelerinin diğer bir nedeni de kaynakların paylaşımını sağlamaktır. Özellikle, gelişen ve değişen teknoloji ile birlikte, projeler büyük çaplı hale gelmekte ve pek çok firmanın bu konuda kaynakları yetersiz kalmaktadır. Büyük ve karmaşık projeleri gerçekleştirmeyi hedefleyen firmaların kaynakları çoğu zaman zayıf kalmakta ve bu gibi firmalar bu nedenle, bir başka firmanın mevcut kaynaklarından ya da kaynak teminininden de yararlanmayı tercih etmektedirler. Bu amaçla bir araya gelmeyi tercih eden firmalar aynı zamanda, kaynak birleşimi ile birlikte üretim güçlerini arttırmayı ve rekabeti azaltmayı da planlamaktadırlar (Kathryn,1986).

Joint venture ortaklığını tercih eden firmaların başlıca tercih nedenlerinden birisi de bilgi, teknoloji ve teknik uzmanlık gerektiren konuları bir başka firma ile ortaklaşa yürütme düşüncesidir. Joint venture ile birlikte, teknoloji transferi gerçekleştirmeyi planlayan bu gibi firmalar, gerçekleştirilecek iş ile birlikte mevcut yetersizliklerini giderebilmekte, hem de joint venture oluşturdıkları firmadan yeterli deneyim kazanabilmektedirler.

Joint venture oluşturmak için, finansman gücündeki yetersizlikler, risklerin paylaşımı ve teknoloji transferi dışında başka nedenler de bulunmaktadır (Güranlı E., Müngen U., 2000). Bu nedenlerden birisi, işverenin ihale ettiği projenin bir joint venture tarafından gerçekleştirilmesini istemesidir. Bu şekilde, söz konusu olan projeyi gerçekleştirmeyi planlayan firmalar, ihale koşulu sebebi ile joint venture oluşturabilirler. Joint venture oluşturulmasındaki diğer bir neden ise, firma ilişkilerinin iyi olmasından kaynaklanan ortaklık oluşturma düşüncesidir. Birbirini tanıyan ve çalışma kültürlerini bilen firmalar, bazı projelerin gerçekleştirilmesi için, bir araya gelmeyi tercih etmekte ve bu nedenle de joint venture oluşturabilmektedir.

Tüm bunların dışında, sermaye artırmak, istihdam sağlamak ve yeni bir coğrafya içerisinde bir oluşumun kurulması riskini azaltmak, ulusal ve uluslararası pazarlara giriş problemlerinin üstesinden gelmek gibi nedenlerle de joint venture ortaklıkları kurulmaktadır.

Hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla joint venture oluşturmayı tercih eden firmalar, oluşturacakları joint venture ortaklığını da başarılı bir şekilde tamamlamayı planlamaktadırlar. Kwok,Then ve Skitmore (2006)'ya göre; bir joint venture ortaklığının başarısını etkileyen üç ana unsur vardır. Bunlar,

- Joint venture ortak seçimi
- Joint venture sözleşmesi
- Joint venture'in uygulanmasıdır.

Başarılı bir joint venture oluşturmak isteyen firmalar, joint venture oluşturacakları ortakları seçerken bazı koşulları göz önünde bulundururlar. Bu doğrultuda Rowan (2005), ortak seçiminde dikkat edilmesi gereken hususları beş farklı başlık altında toplamıştır. Buna göre;

- **Deneyim, yetenek, beceri :** Joint venture ortağı seçilirken dikkat edilmesi gereken hususların başında, ortağın sahip olduğu deneyim, yetenek ve beceriler gelmektedir. Böylece, joint venture kurulmasının nedenlerinden biri olan teknoloji transferi konusunda, firmalar hedeflerine daha kolay ulaşma imkanı yakalayabilmektedirler.
- **Ortağın finansman gücü:** Ortak seçiminde dikkat edilmesi gereken konulardan birisi de seçilecek olan ortağın finansman gücüdür. Firmalar, finansman güçlerini birleştirmek ve kaynak sağlamak amacıyla joint venture kurmayı tercih ettikleri için, seçtikleri ortağın bu konuda yeterlilik göstermesini tercih etmektedirler.
- **Kültür :** Seçilen ortağın firma kültürü ve firma prensipleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Benzer firma kültürüne sahip firmaların, oluşturulan joint venture boyunca beraber çalışmaları daha kolay olabilecektir.
- **Dil :** Joint venture ortak seçiminde önem taşıyan konulardan birisi de dildir. Firmalar, genellikle anlaşabilecekleri dili kullanan firmalarla ortaklık

kurmayı tercih etmekte ve dilden kaynaklanabilecek anlaşmazlıkları en baştan engellemeyi planlamaktadırlar.

- **Joint venture kurma eğilimi :** Joint venture ortağı seçilirken, seçilecek olan ortağın, ortaklık konusundaki istekli olup olmadığı göz önünde bulundurulması gereken hususlardandır. Joint venture, bir işin gerçekleştirilmesi için kurulan bir ortaklık olduğu için, ortakların bu konuda istekli olmaları, joint venture'ın yönetilmesi ve anlaşmazlıkların minimize edilmesi açısından önem taşımaktadır.

Uluslararası projelerde joint venture oluşturmak isteyen ve var olan faaliyetlerini güçlendirmek isteyen firmalar, yukarıda belirtilmiş olan ortak seçim kriterlerinin yanında, yeni coğrafi bölgelere girmek istemeleri durumunda, yerel pazar hakkında bilgi sahibi olan firmalar arasından ortak seçmeyi tercih ederler. Adnan, Chong ve Morledge (2011)'e göre; uluslararası projelerde ortak seçerken, ortağın sağladığı güvene, ortağın deneyimine ve bilgisine, ortağın firma yapısına, sorumluluklarına ve insan kaynakları yönetimine dikkat edilmesi gerekmektedir.

Dünyada ve ülkemizde de joint venture kurma eğilimi giderek artış göstermektedir. Ülkemizde ve dış ülkelerde iş yapan yüklenici firmaların da joint venture kurma eğilimi büyük çapta birçok projenin gündeme gelmesi ile başlamıştır. Özellikle inşaat sektöründe, projelerin giderek karmaşık hale gelmesi, teknoloji ve uzmanlık gerektiren konuları gündeme getirmektedir. Böylece, giderek artan maliyetlerle birlikte, inşaat firmaları, hem rekabet ortamında üstünlük sağlamak ve gerçekleştirilen işten maksimum derecede kar elde etmek, hem de gerekli teknoloji ve finansman giderlerini sağlamak amacı ile joint venture ortaklıklarını tercih etmektedir.

2.1.1 İnşaat sektöründeki firmaların yaptığı ortaklıklar ile joint venture ortaklığının karşılaştırılması

İnşaat sektöründe joint venture, tek bir proje üzerinde yoğunlaşan, geçici olan ve aynı zamanda joint venture oluşturan inşaat firmalarının da hedeflerine ulaşmaya çalıştığı yoğun bir süreçtir. Müngen, U. Gürcanlı, E. (2004), inşaat sektöründe joint venture ortaklıkları; iki ve ya daha çok hukuken ve iktisaden bağımsız ve tüzel kişiliği haiz firmaların, özellikle büyük çaplı ya da ileri teknolojik uygulamalar gerektiren projelerde belli bir işi ortaklaşa gerçekleştirmek ve kar elde etmek için

sözleşmeye dayanarak kurdukları, öncelikle risk, sermaye, teknoloji, tecrübe olmak üzere pek çok hususu paylaştıkları, ortaklaşa yönettikleri tüzel kişiliği bulunan veya bulunmayan bir ortaklık olarak tanımlamaktadırlar.

İnşaat sektöründe olduğu gibi birçok sektörde de firmalar, büyük sermaye gerektiren inşaat projelerinde ya da çeşitli projelerde güç birliği yapmayı tercih etmektedirler. Bu güç birliğini oluşturmak için değişik birleşme şekilleri ile bir araya gelen firmalar, küreselleşmenin de etkisi ile uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeyi ve kar elde etmeyi hedeflemektedirler. Kaplan.İ, (1994)'a göre; firmalar kendi hedeflerine ulaşmak ve gelişmek için güçbirliği oluşturmayı tercih ettiklerinde, partnership, kartel, holding (konzern), konsorsiyum, devralma veya birleşerek yeni firma oluşturma ve joint venture gibi birleşme şekillerinden birini seçmektedirler. Bu birleşme şekillerinden biri olan joint venture ortaklığının ise diğer iş ortaklıkları ile arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Joint venture kavramının, firmaların yaptıkları diğer ortaklık çeşitleri ile arasında önemli farklar olmasına karşın, joint venture kavramı, çoğunlukla konsorsiyum ve partnership kavramları ile karıştırılmakta ve ayrımlarının yapılmasında problemler yaşanmaktadır. Ancak, inşaat sektöründe en çok tercih edilen iş ortaklıklarının, konsorsiyum, partnership ve joint venture olması nedeni ile, tez çalışmasında joint venture kavramının konsorsiyum ve partnership kavramları arasındaki farklara yer verilecektir. Çalışma; bu yönü ile pratik hayatta en çok karşılaşılan joint venture, konsorsiyum ve partnership ortaklık çeşidi arasındaki farklılıkların belirlenebilmesi açısından da önem taşımaktadır.

2.1.1.1 Joint venture ortaklığı - konsorsiyum arasındaki farklar

Pratik hayatta en sık karşılaşılan durum, joint venture ortaklığı ile konsorsiyum kavramlarının birbirleriyle karıştırılmasıdır. Özellikle de inşaat sektöründe, iki kavram arasındaki ayrımlarının yapılmasında büyük problemler yaşanmaması gerekirken, joint venture olarak kurulan birçok ortaklık konsorsiyum olarak nitelendirilebilmektedir. Bu nedenle de çalışmada ilk olarak joint venture ortaklığı ile konsorsiyum arasındaki farklar ele alınmıştır.

Joint venture ortaklığı ve konsorsiyum her ne kadar benzer nitelikler taşısa da, bu iki ortaklık türünün farklı özellikler taşıdığı bir gerçektir. İnşaat sektöründe pek çok

yöneticinin de konsorsiyum ile joint venture ortaklık kavramları arasındaki farkı bilmemesi, farkların ayrıntılı bir şekilde belirtilmesini bir ihtiyaç haline getirmiştir.

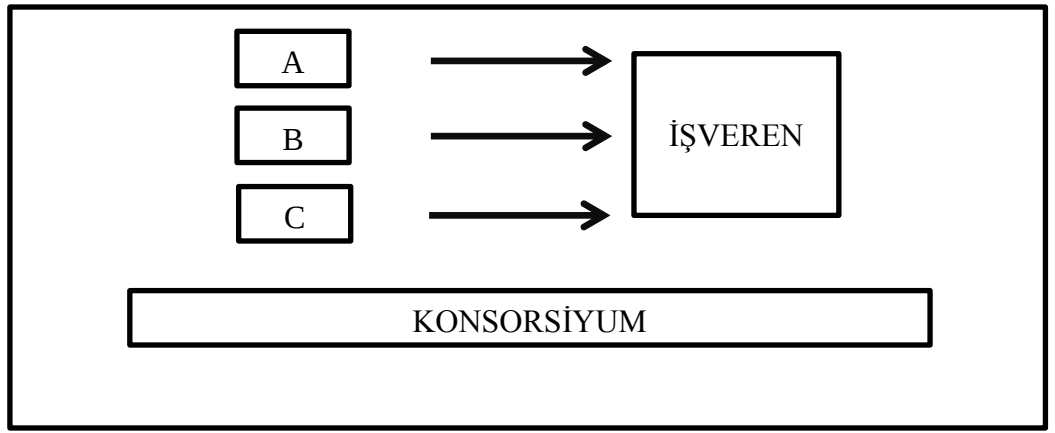
Konsorsiyum, iki ve ya daha fazla firmanın risk, kar ve ödemeleri bağımsız olarak üstlenecekleri şekilde bir araya gelerek oluşturdukları ortaklıklardır (RICS, 2006). Barlas. N, (1998)’e göre konsorsiyum; konsorsiyumu oluşturan firmaların belirli bir işi veya inşaat projesini gerçekleştirmek için bir araya geldikleri ve işin yapılmasında her bir ortağın diğerlerinden bağımsız olarak işin sadece bir bölümünün yerine getirilmesi sorumluluğunu üstlendiği iş birlikleridir.

Konsorsiyum ile joint venture ortaklığı arasında birçok fark bulunmaktadır. Bunlardan birincisi tanımlarından ortaya çıkmaktadır. Konsorsiyumda, ortaklar bir işi gerçekleştirmek için bir araya gelmekte ve gerçekleştirilen işin tamamından değil, sadece kendilerinin gerçekleştirmesini taahhüt ettikleri bölümlerden sorumludurlar. Oysa, joint venture ortaklığında, joint venture tanımında yer alan “...belirli bir işi ortaklaşa gerçekleştirmek için, belirli bir süre dahilinde, kaynaklarını birleştirerek ve bir araya gelerek oluşturdukları, birlikte yönettikleri aynı zamanda müteselsilen sorumluluk altına girdikleri...” ifadesinden de anlaşılacağı gibi, burada her bir taraf işin kendine düşen boyutu ile değil, tümü ile sorumludur.

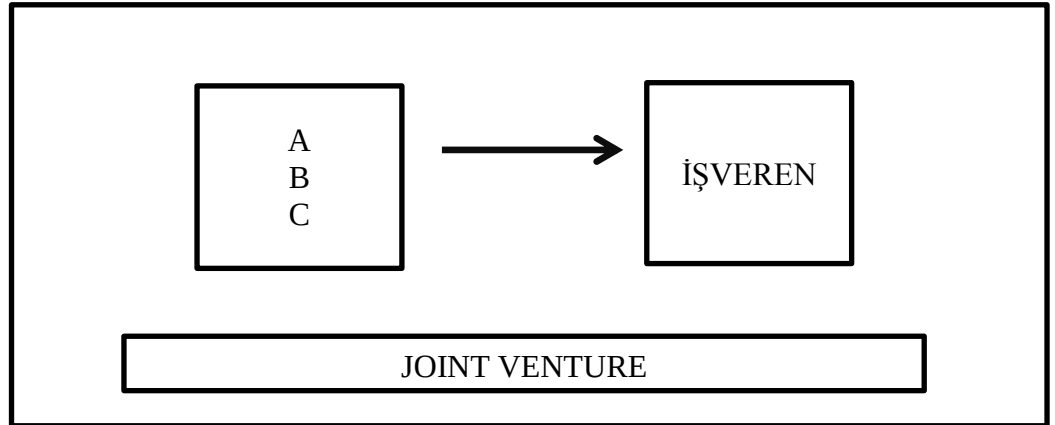
Joint venture oluşturulması için ortaklıkta, ortaklar arası sözleşme, kar, ortak amaç ve ortak yönetim gibi unsurların bulunması gerekmektedir. Kaplan İ., (1994)’a göre; joint venture ortaklıklarında ortak yönetim söz konusu iken konsorsiyumlarda böyle bir durumdan bahsedilememektedir. Ayrıca, konsorsiyumlarda ortakların birleşmesi de gerekmez, yani ortak bir organizasyon söz konusu olmamaktadır. Bu açıdan da joint venture ile farklılık göstermektedir.

Tanımlar ve unsurlar göz önünde bulundurulduğunda, konsorsiyum ve joint venture ortaklığı sorumluluk ve organizasyon şekli ile birbirinden ayrılmaktadır. Özellikle inşaat sektöründe joint venture ortaklığı ve konsorsiyumlar, işveren ile olan ilişkiler açısından da birbirlerine göre farklılıklar göstermektedirler. Konsorsiyum’da, joint venture ortaklığından farklı olarak, yapılacak işin bünyesinde değişik bölüm ve iş cinsleri olduğu için konsorsiyumu oluşturan ve kendisine ayrılan işle ilgili deneyim sahibi olan firmalar bir ölçüde bağımsız çalışmaktadırlar. Çoğu zaman konsorsiyumu oluşturan firmalar, işverene karşı olan sorumluluklarını da karşılıklı ilişkilerle bireysel bazda yürütmektedirler. Galipoğulları N. (2007)’ye göre, konsorsiyumda,

ortakların iş içindeki görevleri kesin çizgilerle belirlenmiştir. Bununla birlikte, joint venture ortaklığını üçüncü şahıslara karşı temsil etmek üzere ortaklar arasından seçilen pilot firma dışındaki ortaklar, ortaklıktan farklı olarak üçüncü şahıslarla doğrudan muhatap olamamaktadırlar. Ayrıca, konsorsiyum ile joint venture ortaklığı arasındaki en belirgin ve en önemli farklardan biri de konsorsiyumda ortakların yaptığı işler aynı olmadığı için, birinin işte yapmış olduğu gecikme, işin tamamının gecikmesine neden olur. Diğer ortakların, joint venture ortaklığındaki gibi bu gecikmeyi telafi etmesi teorik olarak mümkün değildir.



Şekil 2.1: Konsorsiyum ortaklığı organizasyon şekli



Şekil 2.2 : Joint venture ortaklığı organizasyon şekli

Yukarıdaki (2.1) ve (2.2)'de de belirtildiği gibi, her bir harfi bir ortak firma olarak düşündüğümüzde, joint venture ortaklığı ile konsorsiyum arasındaki fark; organizasyon şekli açısından da şematik olarak görülmektedir.

2.1.1.2 Joint venture ortaklığı - partnership arasındaki farklar

İnşaat sektöründe joint venture kavramı ile en çok karıştırılan bir diğer kavram da partnership kavramıdır.

Partnership, iki veya daha fazla firmanın kar elde etmek amacıyla ortaklaşa yönettikleri bir ortaklıktır (UPA, Uniform Partnership Act, 1914). Dayınlarli, K. (2007)'ye göre partnership, iki veya daha fazla firmanın partnership sözleşmesi oluşturarak kar ve zararları paylaşmak üzere kurdukları bir firma türüdür. Her partnership, iki veya daha çok kişinin bir işi birlikte yürüttükleri ve partnership ile ilgili karar ve işlemlerden her birinin tam olarak sorumlu olduğu ortaklık türüdür. İmregün O. (1968) ise partnership'in daha çok sürekliliği olan işler için kurulduğunu ileri sürmektedir. UPA (1914) ve Arslan B. (2009)' a göre, bir partnership ortaklığının en önemli unsurları, ortak iş yapma unsuru ve kar elde etme unsurudur. Bunlarla birlikte, partnership ortaklıklarında, bir partnership sözleşmesinin varlığından, kazanç sağlama amacından ve oluşturulan işletmenin süreklilik taşımasından da bahsedilmesi gerekmektedir.

Tanımlamalar ve unsurlar göz önünde bulundurulduğunda, joint venture ortaklığı kavramını partnership kavramından ayıran en önemli unsurlardan birisinin, tek iş unsuru olduğundan bahsetmek mümkündür. Ayrıca, joint venture oluşturulmasındaki en önemli unsurlardan biri olan süre unsurunda, bu ortaklığın belirli bir süre için oluşturulması gerekirken, partnership'te böyle bir kısıtlama bulunmamaktadır.

Partnership'te ortakların ya da ortaklardan bir tanesinin ekonomik ve hukuki varlığını kaybetmesi söz konusudur. Oysa, joint venture ortaklığında, joint venture ortaklarının ekonomik ve hukuki bağımsızlıklarını kaybetmesi söz konusu değildir.

Joint venture ortaklığında firmaların yetkileri partnership oluşturan firmaların yetkilerinden daha sınırlıdır. Partnership'te her ortak partnership'in yetkili temsilcisi gibidir ve onu üçüncü şahıslara karşı temsil etme yetkisine sahiptir. Buna karşın, joint venture ortaklığında firmaların yetkileri açıkça belirtilmiştir ve bu yetkiler sınırlı düzeydedir (Baptista,1958).

Gerek partnership, gerekse joint venture ortaklığında kar elde etmek esas amaç olmasına karşın, partnership'te kar gibi zarar da ortaklar arasında paylaşılırken, joint venture ortaklığında böyle bir esas bulunmamakta, tarafların bunu sözleşmelerde açıkça belirtmeleri gerekmektedir (Baptista,1958).

2.1.2 İnşaat sektöründeki joint venture ortaklık türleri

Joint venture ortaklıkları, birçok sektörde tercih edildiği gibi, inşaat sektöründe de en çok tercih edilen iş ortaklık türlerinden birisidir. İnşaat sektöründe joint venture ortaklıkları, inşaat firmalarının inşaat projelerini gerçekleştirmesi amacıyla oluşturulur. Joint venture ortaklıkları, çoğunlukla bir projenin ihale aşamasından başlayarak, projelerin gerçekleştirilmesi ve onaylatılması aşamalarında devam eder ve projenin tamamlanması ile son bulur. Dayınlarlı, K. (2007)'ye göre joint venture ortaklığının temelinde teknoloji transferinin de olması nedeniyle, inşaat sektöründe gelişmiş ülke yatırımcılarının gelişmekte olan ülkelerin inşaat projelerinde yer alması gayet doğal karşılanmaktadır. Kaplan,İ. (2007)'ye göre inşaat sektöründe, sözleşme gereksinimlerini karşılamak, yönetim ve deneyimlerin paylaşılmasını sağlamak, rekabet gücünü arttırmak ve riski paylaşmak, uluslararası nitelikte inşaat projelerinde, projenin gerçekleştirileceği ülkeye ait hukuki zorunluluklar nedeni ile joint venture ortaklığı oluşturulmaktadır.

Literatürde, joint venture ortaklıkları birçok farklı şekilde gruplandırılmaktadır. Buna göre, Glover ve Wasserman (2004), joint venture ortaklıklarını sözleşme düzenlemelerine göre 4 farklı grupta incelemiştir. Bu gruplamayı, sözleşmeye dayalı joint venture ortaklığı, sermayeye dayalı joint venture ortaklığı, partnership joint venture ve sınırlı sorumluluk taşıyan ve genellikle ABD'de tercih edilen firma joint venture ortaklığı olarak belirlemiştir. Sridharan (1994), joint venture ortaklıklarını ortaklık düzenlerine göre; entegre joint venture ve entegre olmayan joint venture olarak 2 farklı grupta incelemiştir. Aynı şekilde, Kale, Patil ve Kamane (2013), araştırmalarında inşaat sektöründe joint venture ortaklıklarını ortaklık düzenlerine göre; entegre joint venture, entegre olmayan joint venture ve bu iki tipin birleşik yapıda bulunduğu birleşik joint venture olmak üzere 3 farklı grup altında ve kuruluş şekillerine göre; sözleşmeye dayalı joint venture, sermayeye dayalı joint venture olmak üzere 2 farklı grup altında sınıflandırmışlardır. Bu şekilde birçok farklı araştırmacının inşaat projelerinde kullanılan joint venture türlerini farklı gruplar altında incelediği saptanmıştır. Yapılan literatür araştırmaları kapsamında joint venture türlerine ait en detaylı gruplamayı Şengel S. (2004), yapmış olduğu saptanmıştır. Şengel S. (2004)'in yapmış olduğu gruplama, farklı araştırmacıların yapmış olduğu ve inşaat sektöründe kullanılan joint venture gruplamalarına da kendi içerisinde barındırmaktadır. Bu nedenle, yapılan tez çalışmasında ortakların joint

venture oluşturma şekillerine ve oluşturulan joint venture ortaklığının geçerli olduğu ülkeye yönelik araştırmaların yapıldığı da dikkate alınarak, şengel S. (2004)'in yapmış olduğu çalışmanın esas alınmasına ve joint venture ortaklıklarına ait bu genel gruplamadan yola çıkarak, inşaat sektöründe en çok kullanılan joint venture türlerine yer verilmesine karar verilmiştir. şengel S. (2004) joint venture ortaklıklarını 6 farklı başlık altında incelemiştir. Bunlar:

- **Kuruluş şekillerine göre joint venture ortaklıkları:** Kuruluş şekillerine göre joint venture ortaklıkları, sözleşmeye dayalı joint venture ve sermayeye dayalı joint venture ortaklıkları olarak ikiye ayrılmaktadır. Kuruluş şekillerine göre ayrılan bu ortaklıklar, joint venture oluşturan firmaların bir araya geliş biçimlerini esas almaktadır.
- **Taraflarına göre joint venture ortaklıkları:** Joint venture ortaklıkları kişi veya kurumlar tarafından oluşturulabilmektedir. Ayrıca, böyle bir ortaklığın kurulmasında özel sektörün yer alabileceği gibi, kamu sektörünün yer alması da mümkündür. Joint venture oluşturan taraflar dört farklı grupta bulunmaktadır. Bunlar; zel sektör firmalarının kurduğu joint venture, kamu ile özel sektör arasında kurulan joint venture, kamu ve tüzel kişilikler arasında kurulan joint venture ve devletler arasında kurulan joint venture ortaklıklarıdır.
- **Yapılan işbirliğine göre joint venture ortaklıkları:** Yapılan işbirliğine göre joint venture ortaklıkları üç farklı grupta yer almaktadır. Bunlar; benzer veya aynı alanda faaliyet gösteren firmaların oluşturduğu yatay joint venture, farklı faaliyet alanlarında yer alan firmaların oluşturduğu dikey joint venture ve birbirine benzer ya da farklı faaliyet alanlarında iş yapan firmaların oluşturduğu karma joint venture ortaklıklarıdır.
- **Faaliyet alanlarına göre joint venture ortaklıkları:** şengel S. (2004)'te yapmış olduğu çalışmada faaliyet alanlarına göre joint venture ortaklıklarının çok sayıda gruba ayrılabilceğini vurgulamış ve kendi çalışmasını bu başlık altında, joint venture ortaklığının en çok tercih edildiği sektörlere göre üç grupta incelemiştir. Bu üç grup; petrol ve maden işletmeciliği alanında oluşturulan joint venture, bankacılık ve finans sektöründe oluşturulan joint venture ve inşaat sektöründe oluşturulan joint venture ortaklıklarıdır.

- **Ortakların bulundukları ülkelere göre joint venture ortaklıkları:** Joint venture ortaklıkları ortakların bulundukları ülkelere göre, ulusal ve uluslararası joint venture olarak ikiye ayrılmaktadır.
- **Muhasebe Standartlarına göre joint venture ortaklıkları:** Muhasebe standartlarına göre, hukuki nitelikleri açısından joint venture ortaklıkları; ortak kontrol edilen faaliyetler, ortak kontrol edilen varlıklar ve ortak kontrol edilen işletmeler olmak üzere üç ayrı grupta yer almaktadır.

Yapılan araştırmalar sonucunda, literatürde inşaat joint venture projelerinde en çok kullanılan joint venture türlerine ait gruplandırma ve Şengel S. (2004)'te joint venture adına yapmış olduğu genel gruplandırmadan yola çıkarak, inşaat sektöründeki joint venture ortaklıklarında en çok kullanılan türleri içeren iki ana gruplandırmaya tez çalışması kapsamında yer verilmiştir. İnşaat sektöründe en çok kullanılan joint venture ortaklıkları; kuruluş şekillerine ve ortaklığın bulunduğu ülkelere göre olmak üzere iki farklı başlık altında incelenecektir.

2.1.2.1 Kuruluş şekillerine göre joint venture ortaklıkları

Ortakların bir araya geliş biçimlerine göre, joint venture ortaklıkları sözleşmeye dayalı joint venture ve sermayeye dayalı joint venture ortaklıkları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

- **Sözleşmeye dayalı joint venture ortaklıkları :**

Sözleşmeye dayalı joint venture ortaklıklarına geleneksel joint venture (Traditional joint venture) da denilmektedir (Orazgilicov D., 2006). Sözleşmeye dayalı joint venture ortaklıklarında; joint venture oluşturan firmaların, hak ve sorumlulukları ile birlikte üçüncü kişi ya da kurumlarla olan ilişkilerinin düzenlenmesi sözleşme esasına dayanmaktadır. Bu şekildeki joint venture ortaklıklarında sermaye gerekli değildir, sözleşmenin yapılması ve katılma payları ile joint venture oluşturulur (Glover ve Wasserman, 2004).

Joint venture sözleşmesi herhangi bir şekle bağlı değildir. Bu şekilde kurulan joint venture ortaklıklarında ortaklar bir araya gelerek ortak bir amaç ve hedef için güç birliğinde bulunurlar. Sözleşmeye dayalı joint venture ortaklıklarında firmalar, joint venture katılım paylarını bu sözleşme ile ortaya koyarlar.

Katılma payı, ortakların ortak amaca ulaşabilmek için sözleşme ile üstlenmiş oldukları katkıdır (Barlas, 1998) & (Kale, Patil ve Kamane, 2013).

- **Sermayeye dayalı joint venture ortaklıkları :**

Sermayeye dayalı joint venture ortaklıkları iki ya da daha fazla firmanın belirli bir sermaye ortaya koyarak yeni bir firma kurması ile oluşturulmaktadır. Sermayeye dayalı joint venture ortaklıklarında, joint venture oluşturan ortakların, mali açıdan ortaya koydukları sermaye ya da iş gücü, makine gibi kaynakların birbirine eşit olmasına gerek yoktur. Ancak, bu şekilde oluşturulan joint venture ortaklıklarında, kar, zarar ve risklerin ne şekilde paylaştırılacağı, ortaklar tarafından mutlaka belirlenmesi gerekmektedir (Kale, Patil ve Kamane, 2013).

Sermayeye dayalı joint venture ortaklıklarında, joint venture oluşturan ortaklar öncelikle kendi aralarında joint venture sözleşmesi oluştururlar ve ayrı bir firma kurarlar. Bu sözleşme ana sözleşme olarak kabul edilir ve yan sözleşmelerle de şekillendirilir (Barlas,1998). Bu şekildeki joint venture ortaklıklarında, ortaklar, amaçlarına erişebilmek için yeni bir firma kurma eğilimi gösterirler.

Sözleşmeye dayalı joint venture ortaklıklarında, joint venture oluşturan ortaklar, bir sözleşmenin varlığı ile bir araya gelmekte ve sözleşmenin süresine göre de ortaklıklarını sonlandırmaktadırlar. Bu şekilde oluşturulan joint venture sözleşmeleri, gerçekleştirilmesi planlanan proje için oluşturulan ve çoğu zaman projenin süresi ile paralellik gösteren bir yapıdadır. Ancak, sermayeye dayalı joint venture ortaklıklarında, joint venture'ı oluşturan ortaklar sadece sözleşme ile bir araya gelmezler. Bu firmalar, bu şekilde oluşturdukları joint venture ortaklıklarında yeni bir firma kurarlar. Bu nedenle, sermayeye dayalı joint venture ortaklıklarının oluşturulması, sözleşmeye dayalı joint venture ortaklıklarının oluşturulmasına göre daha detaylı bir süreçtir. Sözleşmeye dayalı joint venture ortaklıklarında, firmalar belirli bir süre ve belirli iş için bir araya geldiklerinden dolayı, bu süre boyunca yaşanabilecek olası olumsuzluklar neticesinde, yeniden ortaklık kurmama şansına sahip olabilirler. Bu durumda birbirlerini, sadece sözleşme ile bağlamaları, firmalar açısından daha avantajlı bir durum yaratmaktadır.

İnşaat sektöründe de firmalar çoğunlukla, sözleşmeye dayalı joint venture ortaklığını tercih etmektedirler. Çünkü, inşaat firmaları proje bazlı çalışan firmalardır. Projenin niteliğine göre, joint venture oluşturmak en kolay şekli ile sözleşmeye dayalı joint venture ile mümkün olmaktadır. Türkiye’de ve yurt dışında joint venture oluşturan firmaların da çoğunlukla sözleşmeye dayalı joint venture ortaklığını tercih etmelerinin nedeni ise, ülke şartlarına ya da proje özelliklerine göre firmaların birbirlerini sadece sözleşme ile bağlamak istemeleridir. Ancak; bazı Arap ülkelerinde, ülke şartlarından ve yasal zorunluluklardan dolayı, bu ülkelerde proje gerçekleştirmek isteyen inşaat firmalarının, yerel bir firma ile sermayeye dayalı joint venture oluşturarak yeni bir firma kurması gerekmektedir. Fakat, bu tarz zorunlu koşullar hariç inşaat firmaları, genel olarak ortakları ile birlikte yeni bir firma kurmayı tercih etmedikleri için sermayeye dayalı joint venture oluşturmayı da tercih etmemektedirler.

2.1.2.2 Ortaklığın bulunduğu ülkeye göre joint venture ortaklıkları

Joint venture ortaklıkları, ortakların bulundukları ve projenin gerçekleştiği ülkelere göre, ulusal ve uluslararası joint venture ortaklıkları olarak ikiye ayrılmaktadır.

- **Ulusal joint venture ortaklıkları :**

Aynı ülkede bulunan ve o ülkeye ait iki ya da daha fazla sayıdaki firmanın joint venture oluşturmasıdır (Ulaş D., 2003). Bu şekilde oluşturulan joint venture ortaklıklarında gerçekleştirilecek olan projenin ihalesinin, ulusal bazda ve ulusal para birimi ile gerçekleşmesi gerekmektedir. Örneğin, Türkiye’de gerçekleşecek olan bir projenin Türk Lirası ile ihalesinin hazırlanarak sadece Türkiye sınırları içerisinde ihale edilmesi ve ihalenin joint venture ortaklığı oluşturan Türk firmalar tarafından kazanılması gibi.

- **Uluslararası joint venture ortaklıkları :**

Genellikle bu şekilde kurulan joint venture ortaklıkları, farklı ülkelerde faaliyet gösteren firmaların oluşturduğu ortaklıklar olarak bilinmektedir. Bu şekildeki joint venture ortaklıklarında ortakların tamamı yabancı olabileceği gibi, ortaklardan birinin yerel, diğeri ya da diğerlerinin yabancı olması şeklinde de gerçekleşebilir. Bununla beraber, Ulaş D. (2003)’e göre; aynı

ülkeden ortaklar farklı bir ülkede, üretim maliyetinin ucuz olması, ürünün satış imkanlarının daha çok olması, verginin düşük olması gibi çeşitli sebeplerden dolayı bulundukları ülke dışından başka bir ülkede de joint venture ortaklığı kurabilirler.

Gerçekleştirilmesi planlanan bir projenin ihalesinin dünya çapında gerçekleştirilmesi ya da ihalenin yabancı para birimi ile gerçekleşmesi de, (çoğunlukla tercih edilen para birimleri: İsviçre, Japonya, İngiltere, Amerika ve Avrupa para birimleridir) yapılan işe uluslararası nitelik kazandırmakta, bu şartlar altında ihale edilen projenin joint venture ortaklığı tarafından gerçekleştirilecek olması da uluslararası nitelikte joint venture olma özelliği doğurmaktadır (Galipoğulları,2014). Örneğin, bir Türk firmasının, yine bir Türk firması ile Türkiye’de joint venture ortaklığı gerçekleştirmesi ihalenin uluslararası nitelikte olması şartıyla uluslararası joint venture ortaklığı niteliği kazandırabilmektedir. Aynı şekilde, bir Türk firmasının, yine bir Türk firması ile joint venture ortaklığı kurarak yurt dışında gerçekleştirdiği bir proje de uluslararası joint venture ortaklığı şeklinde yürütülmüş bir proje özelliği taşımaktadır.

2.2 İnşaat Sektöründe Uluslararası Joint Venture Ortaklıkları ve Genel Özellikleri

Gelişmekte olan ülkelerde özellikle inşaat projelerinde büyük çaplı projelerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan yeterlilik şartları tek bir firma tarafından karşılanamamaktadır. Gerekli yeterliliğin sağlanabilmesi için de firmalar kendilerine uygun olacak şekilde yerli ya da yabancı firmalarla joint venture ortaklığı oluşturma yoluna gitmektedir.

Bir firmanın yabancı bir ülkede IJV (International Joint Venture) şeklinde iş yapması, o ülkedeki vergi sistemi, gümrük mevzuatı, iş yasaları, işçi-işveren ilişkileri, faiz oranları, kar transferleri, enflasyon gibi konularda istikrar ortamına, iç pazarın büyüklüğüne, halkın satın alma gücüne, alt yapı olanaklarına, iş gücünün maliyetine, yerel para biriminin prestijine ve yatırım sahalarının verimliliğine bağlıdır. Kısaca, ekonomik, siyasi ve kültürel ortam bir ülkenin IJV’ler için uygun olup olmadığını belirler. Uygun bir ortam olması halinde, firmaları IJV kurmaya

yönelten faktörler, faaliyette bulundukları ekonomik, siyasal, kültürel ortam ve firmaya özgü farklılıklardan doğan avantajlar ve dezavantajlardır (Blogett, 1990).

IJV'leri inşaat sektöründe popüler hale getiren ve tercih edilmelerini sağlayan birçok ekonomik ve politik sebepler bulunmaktadır. Birçok araştırmacıya göre, yabancı ülkelerin karakteristik özellikleri, ekonomik ve politik risklerin farklı oluşu ve teknoloji transferi IJV'lerin tercih edilme sebeplerini oluşturmaktadır. Beamish (2009)'e göre, inşaat sektöründe IJV oluşturmak için birçok gerekçe bulunmaktadır. Pazara daha hızlı giriş, yerel politika avantajları, ucuz işgücü, ham madde temini, yerel iş bilgileri, daha iyi bir şekilde pazara geçiş, politik risklerden kaçınma, yöneticilerin talepleri, para, ekonomik bilgi, politika ve kültür, daha kaliteli fırsatlar ve yabancı ekonomi, kültür ve politika tanıma gibi gerekçelerle inşaat firmalarının birçoğu IJV oluşturmayı tercih etmektedir.

IJV oluşturmayı tercih eden inşaat firmalar, bir araya geldiklerinde karşılıklı olarak kazan-kazan teorisini sağlayabileceklerine inandıklarında IJV kurmaya yönelirler. Karşılıklı görüşmeler neticesinde de kendi bünyeleri açısından prestij, ekonomik, bilgi transferi gibi çeşitli kar analizleri yaparak IJV kurduklarında ne gibi kazanımlar elde edeceklerini incelerler. Bu şekilde IJV kurmanın kendi açılarından maksimum kar ve avantaj sağlayacaklarına inandıklarında IJV kurmaya karar verirler. Ortakların, IJV'ye katkılarının karşılıklı olarak değerlendirilmesi sürecinde sahip olunan avantajlar ve dezavantajlar pazarlık güçlerini belirleyen faktörler haline gelir (Blogett, 1991).

IJV kurmak inşaat firmalar için önemli avantajlar sağlamaktadır. Yukarıda belirtilen nedenlere dayalı olarak firmalar kendilerini değerlendirdiklerinde ve avantaj sağlayabileceklerini düşündüklerinde IJV kurma eğilimi gösterirler. Nielsen (2002) ve Ehrlich P.,& Stewart R.M.(2006)'ya göre, IJV kurmanın birçok avantajı bulunmaktadır. Bu avantajlar ;

- **Risk paylaşımı ve düşük maliyet:** Uluslararası joint venture oluşturmak, yabancı ülkelerde gerçekleştirilen inşaat projelerindeki olası ekonomik ve politik risklerin paylaşılması açısından avantaj sağlamaktadır. Ayrıca, yabancı ülkede iş yapılan yerel ortağın, yerel piyasa koşullarına olan hakimiyeti, o ülkede yapılacak olan inşaat projesinin maliyetini düşürmesi açısından avantaj yaratmaktadır.

- **Bilgi transferinde bulunma:** Harrigan (1985)'e göre, uluslararası joint venture oluşturan firmalar da, joint venture oluşturan firmalar gibi, kendilerine özgü olan tecrübe, teknik ve yönetim bilgileriyle birlikte çeşitli know-how oluşturabilecek tekniklerin sağlanması açısından, avantaj sağlamak amacı ile IJV oluşturmaktadırlar. İnşaat firmaları da, bu sebeplerden dolayı, özellikle yabancı ortakla çalışmayı ya da yabancı bir ülkede inşaat projesi gerçekleştirmeyi tercih etmektedirler.
- **Yarışı şekillendirme:** Firmalar, rakip firmalarla olan rekabetlerinde avantaj sağlamak amacıyla uluslararası joint venture oluşturmaktadırlar. Bu nedenle, inşaat sektöründe yer alan inşaat firmaları, rakip firmalardan daha güçlü hale gelmek adına, uluslararası joint venture ortaklığı oluşturma eğilimi göstermektedirler.
- **Yabancı ülkelerde iş yapabilme (yeni pazarla hızlı ulaşım imkanı):** Yabancı ülkelere ve pazarlara daha hızlı erişebilmek ve yabancı yatırımları güçlendirmek, uluslararası joint venture oluşturan firmalara avantaj sağlamaktadır. Özellikle uluslararası joint venture oluşturarak yabancı ülkelerde inşaat projesi gerçekleştirmek, yerel ortağın kendi ülkesinde bulunan şartlara hakim olması nedeniyle, daha hızlı ve kolay hale gelmektedir.
- **Uluslararası nitelik kazanma:** Daha az kaynak ve işgücü ile birlikte büyük yatırımlar yaparak, daha az maliyetle küresel ekonomilerden yararlanmak, uluslararası venture oluşturan inşaat firmalarına avantaj sağlamaktadır.
- **Yasal ön koşulları sağlama:** Yurt dışında inşaat projesi yapabilmek için bazı ülkeler, yabancı bir firmanın kendi ülkesinden bir firma ile ortaklık kurmasını ön koşul olarak öne sürmektedir. Bu gibi durumlarda, yurt dışında iş yapmak isteyen bir inşaat firmasının o ülkedeki bir firma ile uluslararası joint venture kurarak proje gerçekleştirmesi, o ülkeye girişi ve inşaat işi yapabilmesi açısından avantaj sağlamaktadır.

Küreselleşme ile birlikte, inşaat firmaları da uluslararası platformda yer almak ve uluslararası nitelik kazanmak aynı zamanda projelerden maksimum derecede kar sağlamak amacıyla yabancı ülkelerde ya da yabancı ortaklarla projeler gerçekleştirmeyi hedeflemektedirler. Günümüzde birçok inşaat firması, özellikle de

gelişmekte olan ülkelerdeki inşaat firmaları, dünyada hakim olan yarışın içerisinde bulunma çabası göstermektedirler. Giderek artan bu büyüme ve karmaşıklaşan projeler ve artan risklerle birlikte büyük inşaat projeleri, çeşitli firmaları bir araya getirmeye ve joint venture ortaklığı kurmaya teşvik etmeye başlamıştır (Kumarasawamy, et.al. 2000).

1970’li yıllardan başlayarak; Türk firmaları, özellikle inşaat sektöründe uluslararası joint venture ortaklıklarında yer almaya başlamıştır. Son yıllarda, Kuzey Afrika, Ortadoğu, Kazakistan, Özbekistan, Türkmenistan, Azerbaycan gibi ülkelerde, bazı Türk firmaları bir araya gelerek veya bir takım yabancı firmalarla joint venture kurarak özellikle inşaat sektöründe önemli projeleri gerçekleştirmişlerdir. Günümüzde, yurt dışında proje gerçekleştiren ve dünya çapında bilinen birçok Türk inşaat firması bulunmaktadır. ENR (Engineering News Record) dergisi her yıl, firmaların kendi ülkeleri dışında gerçekleştirdikleri iş hacimlerini dikkate alınarak dünyanın en büyük 225 uluslararası inşaat firmasını belirlemek üzere kıyaslamalı bir araştırma yapmaktadır. Son yıllarda bu listede yer alan Türk inşaat firmalarının sayısı da giderek artmaktadır. Bu Türk firmalarından bir bölümü ise yurt dışında yürütmekte oldukları projeleri, uluslararası joint venture ortaklığı oluşturarak gerçekleştirmektedirler. Galipoğulları N. (2014)’e göre, bu gibi uluslararası nitelikteki joint venture ortaklıkları oluşturmak ve ortaklık kurmak, uluslararası joint venture ortaklıklarında ortak olan firmaların sahip oldukları özel kaynakları ve olanakları bir araya getirmek; olası riskleri paylaşmak amacına yöneliktir.

3. İNŞAAT JOINT VENTURE ORTAKLARI ARASINDAKİ SÖZLEŞME SÜRECİ

İnşaat projesinin yapımı için işveren ile yüklenici arasında bağlayıcılık unsuru nedeni ile sözleşme imzalanır. Projenin ve ihalenin niteliğine göre, projeyi birden fazla yüklenici inşaat firması bir araya gelerek de gerçekleştirebilir. Bu şekilde gerçekleştirilen projeler için ortaklık unsuru söz konusudur. Ortaklıkla gerçekleştirilen projelerde, ortaklar arasındaki hak ve sorumlulukları düzenlemek üzere de sözleşmeler oluşturulur. Tez çalışmasının kapsamı gereğince, birden fazla yüklenicinin bir araya gelerek joint venture oluşturması halinde aralarındaki ilişkileri düzenleyen sözleşmelerin nitelikleri ve sözleşme süreçleri esas alınacaktır.

3.1 Joint Venture Sözleşmeleri ve Genel Özellikleri

Joint venture sözleşmesi, joint venture kurularak gerçekleştirilecek bir projenin joint venture ortakları arasındaki ilişkileri düzenleyen, hak ve sorumlulukları ortaya koyan sözleşmelerdir. Joint venture sözleşmeleri, joint venture oluşturan ortaklar arasındaki esas dokümandır. Joint venture sözleşmeleri, joint venture ortaklıklarının oluşturulma şekilleri farklı dahi olsa, joint venture ortaklıklarında ortaklar arası sözleşme unsurunun bulunması kapsamında tüm joint venture projeleri için ortak özellik olma niteliğindedir.

Uluslararası nitelikteki joint venture sözleşmeleri ile birlikte tüm joint venture sözleşmeleri, joint venture için gerekli olan bütün yasal konulara açıklık getiren maddeler içermelidir. Galipoğulları N. (2007)'ye göre, bazı hukukçular, bir joint venture sözleşmesinin her koşulda aşağıdaki dört hususu içermesi gerektiğini belirtmektedir. Bunlar:

- **Amaç:** Joint venture ortaklığını kurma yönündeki istek ve amacın, joint venture oluşturan ortaklar tarafından ortaya konması gerekmektedir.
- **Geçerlilik:** Joint venture sözleşmelerinde, bütün ortakların sözleşmenin geçerliliğine yönelik kabulünün sağlanması gerekmektedir.

- **Sorumluluk:** Joint venture ortaklarının, joint venture süreci boyunca elde edilen kar ve zararın paylaşılmasını kabul etmesi gerekmektedir.
- **Denetim:** Ortaklığın denetlenmesine yönelik, herbir ortağın müşterek haklara sahip olunduğunun, ortaklar tarafından kabul edilmesi gerekmektedir.

Joint venture sözleşmelerinin, günümüzde dünya çapında sıklıkla kullanılan bir formatı olmamakla birlikte, birçok joint venture sözleşmesinde olması gerektiği kabul edilen maddeler ve özellikler vardır. Joint venture kuran ortaklar, joint venture sözleşmesini imzalarken öncelikli olarak joint venture ortaklığının ne amaçla kurulduğunu ve joint venture ortaklığının kurulmasına yönelik projede ne gibi hedeflerin bulunduğunu ortaya koyarlar. Yazılı yapılan bu sözleşmelerde, tarafların sorumlulukları, hakları, ortakların katılım oranları, kar ve zararlar, anlaşmazlık halinde hangi çözüm yollarının izleneceği ve joint venture ortaklığının yönetim şekli gibi temel konular yer almalıdır. Joint venture sözleşmeleri, açık, anlaşılır ve ayrıntılı biçimde oluşturulmalıdır. Sözleşmeler, tarafları korur ve uygulanabilir nitelikte olmalıdır.

Joint venture sözleşmesinin maddelerini oluşturmak ve yazılı hale getirmek hukuksal anlamda da önem taşımaktadır. Sözleşme maddeleri düzenlenirken, hukuksal ve finansal danışmanlıklardan yardım alınması, en az sözleşme maddelerinin içeriği kadar önem taşımaktadır.

International Accounting Standarts (IAS) 31.6' ya göre, joint venture sözleşmesi, joint venture ortakları açısından bağlayıcı bir sözleşmedir. Bu sözleşme aracılığıyla ortaklar, joint venture ortaklığını birlikte kontrol eder ve yönetirler. Ortaklardan herhangi birisinin joint venture üzerinde hâkimiyeti söz konusu değildir. Bu durum, joint venture ile ilgili kararların alınması ve uygulanmasında, ortakların ortaklaşa hareket etmesini ve sorumlulukları da ortaklaşa üstlenmelerini gerekli kılar. Ayrıca, joint venture sözleşmesi ile ortaklar, içlerinden birisini lider (pilot) ya da lider ortak olarak belirleyebilir. Pilot firma, joint venture ortaklığını kontrol etmez, fakat ortakların hemfikir oldukları işletme ve mali politikalar çerçevesinde ve joint venture sözleşmesinde verilen yetki ve sorumluluğa göre hareket eder (IAS 31.7).

Sözleşmeler hazırlanırken, ilk başta bütün şartları belirlemek zor olabilir. Bing ve diğerleri (1999); bu konu ile ilgili olarak, sözleşmeler hazırlandıktan sonra sözleşmeyi kontrol etmenin ve varsa eksikleri ve hataları düzeltmenin, doğru bir

sözleşmenin hazırlanmasındaki öneminden bahsetmişlerdir. Bing ve diğerleri (1999)'e göre, oluşan ya da oluşabilecek, çevre ve politik koşullardaki değişiklikler sözleşmeye yansıtılmalı, oluşan her türlü değişikliğe göre sözleşme koşulları gözden geçirilerek revize edilmelidir. Joint venture ortaklığı projeye başlamış olsa bile, sözleşme koşullarında hatalar olduğu fark edilirse, hatalı koşulların değiştirilmeli gerekmektedir. Aksi halde, joint venture ortakları açısından daha büyük sorunlar yaşanabilmektedir.

Uluslararası joint venture sözleşmeleri de, esas itibari ile joint venture sözleşmelerinden farklı nitelikler barındırmamaktadır. Bu sözleşmelerin kurulmasındaki amaç da joint venture sözleşmelerindeki amaç ile aynı olup, joint venture sözleşmelerindeki gibi, tarafların hak ve sorumluluklarını tanımlamak ve oluşturulan joint venture hakkındaki genel hükümleri belirlemek için oluşturulmaktadır. Ancak, uluslararası joint venture sözleşmelerinin çok dikkatli bir şekilde hazırlanması gerekmektedir. Özellikle de, farklı ülkelerdeki firmalar arasında imzalanacak olan uluslararası joint venture sözleşmelerinde, sözleşmede kullanılan dilden kaynaklanan problemler yaşanabilmektedir. Yabancı firmalar arasında oluşturulan uluslararası joint venture sözleşmelerinde; hukuksal ve finansal konularda da yanlış anlaşılmanın olmamasına dikkat edilmesi gerekmektedir.

3.2 İnşaat Joint Venture Ortaklıklarında Ortaklar Arasında Yaşanan Sürecin Genel Özellikleri

Bir inşaat projesinin gerçekleşmesinde projenin özelliklerine göre, işverenin talebi doğrultusunda ya da yüklenici inşaat firmalarının istekleri doğrultusunda yüklenici firmaların bir araya gelmesi ve o işi birlikte yapması gerekebilir. Joint venture ortaklığı oluşturulması kararı ile başlayan ortaklar arasındaki joint venture ilişkisi, projenin tamamlanması ile son bulur. Belirli bir pay doğrultusunda bir araya gelip joint venture ortaklığı oluşturan bu firmaların aldıkları risk ve karlılık oranları çoğunlukla bu pay ile doğru orantılıdır.

Joint venture ortaklığının geçerlilik süresi, joint venture sözleşmesine bağlıdır. Joint venture sözleşmeleri de, genellikle inşaat projesinin tamamlanma süresine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Bu nedenle, joint venture ortaklığı, belirli bir proje için kurulduğundan dolayı, proje süresinin uzunluğuna bağlı olarak değişen bir süreci kapsamaktadır. Dolayısıyla, joint venture ortaklığını başarılı bir şekilde uygulamak

önemlidir. Joint venture ortaklığının kurulması ve yürütülmesi dâhil tüm joint venture ortaklık süreci, joint venture sözleşmesi doğrultusunda, sabırlı, kararlı ve büyük bir titizlikle yürütülmelidir. Bu şekilde, joint venture açısından öngörülebilir riskler minimize edilmiş ve joint venture ortaklığının başarısı artırılmış olur.

Joint venture ortaklığının kurulması ve yürütülmesi bir süreç dâhilinde olur. Ancak, böyle bir sürecin kesin maddeleri ve çizgileri mevcut değildir. Literatürde, bazı araştırmacılar bu süreç gruplarını belli başlı maddeler altında incelemişlerdir. Kelly ve Schaan (2005) 'a göre joint venture süreci dört ana aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar, stratejik hedefleri ortaya koyma aşaması, ortak seçim aşaması, ortaklar arası pazarlık ve görüşme evreleri son olarak da uygulama ve yürütme evreleridir. David N. Sillars (2003), ise joint venture sürecini, kurulması ve sonlanması dahil beş farklı aşamada değerlendirmiştir. David N. Sillars (2003), joint venture sürecini, süreç aşamalarına göre daha detaylı ele aldığı için bu tez çalışması kapsamında, David N. Sillars' ın 2003 yılında yapmış olduğu ve teknik raporu kapsamında kullanmış olduğu aşamalar ele alınacaktır. Joint venture sürecindeki bu aşamalar aşağıdaki gibidir:

- **Joint venture kurma kararının alınması:** Bu aşama, bir projenin joint venture olarak yürütülüp yürütülmeyeceği kararının alındığı aşamadır. Gerçekleştirilmesi planlanan projenin ihale koşullarında, işin joint venture olarak yürütülmesi ön koşulu var ise, joint venture oluşturulması mecburi hale gelir. Bunun dışında, bir inşaat firması, herhangi bir koşula bağlı kalmadan da joint venture oluşturma kararı alabilir. Firma, joint venture oluşturup oluşturmamaya yönelik gerekli analizlerini yaptıktan sonra, kendi hedeflerini, avantaj ve dezavantajlarını değerlendirerek bir proje için joint venture kurma kararını alırsa, bu kararına uygun ortak seçimi yapar.
- **Ortak seçimi:** Bir joint venture ortaklığı , doğru bir şekilde kurulup, uygun joint venture sözleşmeleri hazırlanıp, bu sözleşmeler doğrultusunda doğru bir şekilde yönetilse de, başarısızlığa uğrama riskini her zaman taşıyabilmektedir. Bu risk faktörünü etkileyen en önemli unsurlardan birisi de ortak seçimidir. Bu nedenle, birlikte yürütülmesi planlanan proje ve firma kültürleri, göz önünde bulundurularak, maksimum avantaj sağlanabilecek ortak seçilerek joint venture ortaklığı kurulmalıdır. Aksi halde, joint venture

kurulacak olan ortak ile yaşanabilecek anlaşmazlıklar maksimum seviyeye çıkabilir.

- **Joint venture ortaklığı kurulması:** Ortak seçiminin yapılmasının ardından, ortaklar arasında joint venture ortaklığı kurulur. Joint venture ortaklığı kurulma aşaması, proje ihalesinin devam ettiği sırada gerçekleşen bir aşamadır. Bu süreçte, ihale sırasında ve ihale sonrasında ortaklar arasında bazı sözleşmeler imzalanır. Bu sözleşmeler ile birlikte, ortakların hak ve sorumlulukları belirlenir. Joint venture ortaklığının yürütülmesine ilişkin esaslara yine bu sözleşmelerde yer verilir.
- **Joint venture ortaklığının yürütülmesi:** Joint venture ortaklığının yürütülmesi aşamasında, temel olarak joint venture kurulma aşamasında imzalanan sözleşmeler esas alınır. Projenin uygulanması boyunca, uygun taşeron ve tedarikçi çalıştırılması, ortaklar arasında iyi ilişkiler sürdürülmesi, anlaşmazlık çözüm yolu ve problem çözüm tekniği olarak ortaklar açısından en uygun yolun seçilmesi, joint venture'ın yürütülmesi ve yönetilmesindeki en önemli faktörlerdir.
- **Joint venture ortaklığının sonlanması:** Genellikle joint venture ortaklığı, ilgili projenin tamamlanması ve bu ortaklığın amacına ulaşması ile birlikte son bulur. Ancak, bazı durumlarda joint venture ortaklığı, proje tamamlanmadan da sonlanabilir. Dayınlarlı K. (2007)'ye göre, joint venture ortaklarından birinin iflası, joint venture ortaklarının ortak kararı, joint venture için ayrılan sürenin dolması, joint venture ortaklarından birisinin talebi ya da mahkeme kararı gibi sebeplerle de joint venture sonlanabilir.

Uluslararası nitelikteki joint venture ortaklıklarında da süreç joint venture süreci gibidir. Franko (1971) ve Harrigan (1986)'a göre uluslararası joint venture süreci ortak seçimi, joint venture'ın kurulması ve joint venture'ın yürütülmesi olarak üç aşamadır. IJV'de ortak seçimi, IJV'nin kurulması ve yönetilmesi aşamaları, joint venture sürecindeki aşamalar ile benzer özellikleri taşımaktadır. Ancak, Franko (1971) ve Harrigan (1986)'ın yapmış oldukları araştırmalarında, David N. Sillars (2003)'ün çalışmalarında yer vermiş olduğu joint venture kurma kararının alınması ve joint venture ortaklığının sonlanması aşamalarına yer vermemiş olsalar da, bir IJV'nin oluşturulmasında da bu iki aşamanın varlığından bahsetmek gerektiğini öne

sürmüşlerdir. Çünkü; herhangi bir joint venture ortaklığı, öncelikle o ortaklığın kurulup kurulmamasına ilişkin kararın verilmesi ile başlamaktadır. Ayrıca, özellikle sözleşmeye dayalı joint venture ortaklıklarında proje bitiminde ortaklığın da sonlandığı göz önünde bulundurulursa, uluslararası joint venture ortaklıklarında da aynı durumun varlığından söz etmek mümkündür.

Uluslararası joint venture ortaklıklarında da olduğu gibi bir joint venture ortaklığı, genellikle projenin tamamlanması ile birlikte son bulan ortaklıklardır. Ancak, bazı durumlarda ortaklığın uzaması söz konusu olabilir. Ortaklığın uzaması ise sadece işverenin o proje için ek iş vermesi ve bu ek işin ihalesiz bir şekilde mevcut ihaleye dâhil edilerek, işverenin resmi yazısı neticesinde gerçekleşebilir.

3.3 İnşaat Joint Venture Ortaklıklarında Ortaklar Arasında Yapılan Sözleşme Süreci

Bir projenin gerçekleşmesi için projenin varlığından, ardından da projeyi gerçekleştirecek olan yükleniciden bahsedilir. Ancak, projeyi gerçekleştirmek üzere yüklenicinin de işveren tarafından, işverenin talepleri doğrultusunda seçilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, olası yükleniciler, belirli bir format dâhilinde projeyi gerçekleştirmek adına teklif dosyalarını hazırlayarak ihale sürecine katılırlar. İhale süreci sonucunda proje gerçekleştirilmek üzere yüklenici firmaya verilir (CSI,Project Manual,2007).

Projenin gerçekleştirilmesine yönelik olarak; işverenin yüklenici seçimine ilişkin yürüttüğü ve seçtiği, yüklenicinin projeye başlamasına kadar geçirdiği belirli bir süreç bulunmaktadır. Bu süreç, genellikle ihale duyurusu ile başlayan ve yükleniciye projeye başlama emrinin verilmesini içeren bir ihale sürecidir. Edward R. Fisk (2000)'e göre bir yüklenici firmanın projeye başlaması için beş aşama bulunmaktadır. Bu aşamalar şekil (3.1)'de gösterilmektedir.

(3.1)'e göre, ihale süreci; ihalenin duyurusu ile başlar. İhale duyurusunun ardından, ihaleye teklif veren firmaların teklifleri açılır. Tekliflerin değerlendirilmesi ile birlikte, projeyinin ihalesini kazanan, işveren sözleşmesini imzalamak üzere imzaya davet edilir. Sözleşme imzalanır ve son adımda yer aldığı gibi, işveren tarafından projeye başlama emri verilir.



Şekil 3.1: İhale sürecindeki 5 aşama – (Edward R. Fisk, 2000)

(3.1)’e göre, ihale süreci; ihalenin duyurusu ile başlar. İhale duyurusunun ardından, ihaleye teklif veren firmaların teklifleri açılır. Tekliflerin değerlendirilmesi ile birlikte, projeyinin ihalesini kazanan, işveren sözleşmesini imzalamak üzere imzaya davet edilir. Sözleşme imzalanır ve son adımda yer aldığı gibi, işveren tarafından projeye başlama emri verilir.

Edward R. Fisk (2000)’nin hazırlamış olduğu süreci ele alan Galipoğulları N.(2014)’e göre, ihalenin duyurusu ve tekliflerin açılışını oluşturan 1 ve 2. adımlar ihale sırasındaki süreci, 3 ve 4. adımlar ise ihale sonrasındaki süreci içermektedir.

Yukarıdaki projeye başlama süreç şeması göz önünde bulundurulduğunda buna paralel olarak, joint venture ortaklığı kurulmasında bazı adımların izlenmesi gerekmektedir (Galipoğulları, N. , 2014). Bu adımlar aşağıdaki gibidir:

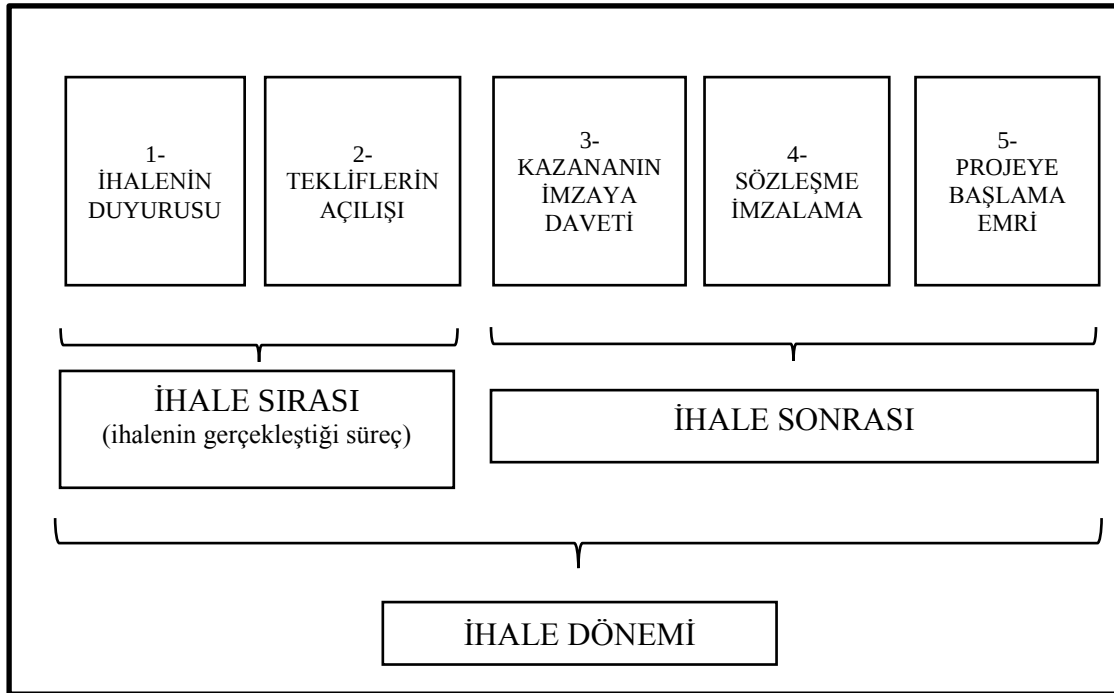
- Joint venture ortaklığı kurma kararının alınması ve ön joint venture sözleşmesinin imzalanması
- İhale dosyasının hazırlanması ve ihale dosyasında işverene verilen ortaklık sözleşmesinin hazırlanması
- Joint venture sözleşmesinin imzalanması

Yukarıdaki maddeler dikkate alındığında joint venture ortakları arasında iki temel sözleşme imzalanmaktadır. Joint venture, sermayeye dayalı ya da sözleşmeye dayalı tipte kurulmuş olsa da, bu sözleşmeler yapılabilir. Bunlardan başka, sermayeye dayalı joint venture ortaklıklarında ortaklık sözleşmesi yapılmaktadır. Ancak, sermayeye dayalı ortaklıklarda söz konusu ortaklık sözleşmesi, firma kurmaya yönelik bir sözleşme olduğu için bu tez çalışması kapsamına dâhil edilmeyecektir.

3.3.1 İhale sırası sözleşme süreci ve sözleşmelerin genel özellikleri

İhale süreci, Edward R. Fisk (2000)'ın araştırmalarında da yer verdiği gibi genel olarak beş adımda tamamlanan bir süreçtir. Bu süreç, joint venture ortaklığı tarafından değerlendirildiğinde; ihalenin gerçekleştiği süreç boyunca ihale sırası ve ihale sonucunun belirlendiği aynı zamanda ihalenin de devam ettiği, ihale sonrası süreç olarak da adlandırılabilir süreçlerdir. Şekil (3.2), söz konusu süreçler belirtilmiştir.

İhale sırası olarak belirtilen bu süreç, ihalenin duyurusu ile başlayan ve tekliflerin açıldığı zamana kadar devam eden süreçtir. İhalenin esas olarak gerçekleştiği ve devam ettiği bu süreçte, firmalar teklif dosyalarını hazırlayarak ilgili dokümanlarla birlikte işverene teslim ederler. Tekliflerin açılması ile birlikte, işverenin talepleri doğrultusunda en uygun teklifi veren yüklenici firma ya da firmalar ihaleyi kazanırlar. İhalenin verildiği andan itibaren, işe başlama zamanına kadar geçen süreç, işi gerçekleştirecek olan firmaların belli olduğu ve bu firmalarla ilgili işlemlerin devam ettiği süreç olduğu için, ihale sonrası süreç olarak da adlandırılabilir (CSI,Project Manual,2007) &(Galipoğulları, N., 2007) & (Edward R. Fisk, 2000).



Şekil 3.2: İhale sürecindeki 5 aşamanın sınıflandırılması (Galipoğulları N.,2007)

Joint venture ortaklığı kurma kararının alınması ve ön joint venture sözleşmesinin imzalanması, ihale sırasında gerçekleştirilmektedir. İhale duyurusu ile birlikte joint

venture kurmak isteyen firmalar, joint venture kurma kararı alarak, ön joint venture sözleşmesinin imzalanması işini ihale sırasında yaparlar.

Ön joint venture sözleşmesi, birçok kaynakta farklı isimlerle nitelendirilmektedir. Türk hukukunda genel olarak “ön kuruluş sözleşmesi” olarak kullanılan ve yabancı kaynaklarda “pre-bidding joint venture agreements” olarak kullanılan ön joint venture sözleşmesi kavramı, İngilizce tanımına en yakın şekilde çevrildiği için tez kapsamında “ön joint venture sözleşmesi” şeklinde kullanılacaktır.

Ön joint venture sözleşmesi, joint venture oluşturmak isteyen firmaların, işi almadan önce yapmış oldukları sözleşmelerdir. Firmalar, ön joint venture sözleşmesi yaparak söz konusu projeye teklif verirler. Akyol,Ş.(1997)’ye göre, ön joint venture sözleşmesinde, firmalar ilk olarak gerçekleştirilecek olan işin tanımını yaparlar. Aynı zamanda, bu sözleşme ile birlikte firmaların joint venture ortaklığına olan katılımlarındaki pay oranları, oluşturulacak olan hukuki yapı, iş gücü ve ortaklığa ilişkin finansmanın nasıl sağlanacağı, ihalede nasıl hareket edileceği gibi hususlar yer alır.

Ön joint venture sözleşmesi, esas itibari ile geçici nitelikte bir sözleşmedir. Bu sözleşme, ihalenin alınamaması ve dolayısı ile joint venture sözleşmesinin yapılamaması durumunda kendiliğinden ortadan kalkar. Miller R. (1993)’e göre; ihale sırasında ortaklar arasında yapılan bu sözleşme, joint venture genel şartları hakkında ana hükümleri içerir. Bu sözleşmenin ilanı ile birlikte, joint venture oluşturan firmaların birbirleri ile olan ortaklığı kabul ettikleri beyan edilmiş olur. Bu sözleşmenin imzalanması ile birlikte aynı zamanda, joint venture oluşturan taraflar, ihalenin alınması halinde işveren ile imzalanacak olan sözleşme şartlarını kabul edeceklerini taahhüt etmiş olurlar. Joint venture sözleşmesinin yapılması durumunda ise, ön joint venture sözleşmesi esas alınır ve joint venture sözleşmesi bu kapsama göre düzenlenir.

Joint venture’ı oluşturan ortaklar arasında imzalanan joint venture sözleşmesinde ve ortaklar arasında uygulamaya yönelik yapılan diğer sözleşmeler arasında çıkabilecek olan farklılıklarda, ön joint venture sözleşmesindeki hükümlere bakılabilir. Ön joint venture sözleşmesinin yapılması ile birlikte joint venture oluşturan firmalar arasında Türk hukukuna göre adi firma sözleşmesi kurulmuş olur (Akyol Ş.,1997).

Ön joint venture sözleşmesinde joint venture kurulduğu beyan edilir. Ayrıca, bu sözleşmede, joint venture ile ilgili olarak genel bilgilere yer verilir. Ön joint venture sözleşmesinin başında joint venture oluşturan firmaların isimleri açık adresleri ile birlikte belirtilir. Firma isimlerinin belirtildiği bu bölümde, firma adına sözleşmeyi yapan personelin bilgisi verilir. Paul Ehrlich & Milton R. Stewart (2006), Richard Miller (1993) ve Galipoğulları N. (2014)'e göre, sözleşme metninde genel olarak aşağıda yer alan konuların varlığına dikkat edilmesi gerekmektedir.

- Öncelikli olarak sözleşmenin amacı, sözleşmesi yapılan projenin adı ve ihaleyi gerçekleştiren işverenin adı belirtilir.
- İhalenin alınması durumunda, söz konusu proje için joint venture sözleşmesinin yapılacağı belirtilir. Ayrıca, bu sözleşmede pilot firmanın hangi ortak olacağına da yer verilir.
- Ön joint venture sözleşmesinde, ihalenin joint venture tarafından alınması durumunda, sözleşmenin tüm joint venture üyeleri tarafından imzalanacağı ve pilot firmanın sözleşme doğrultusunda ortaklığı ne şekilde temsil edeceği, ilgili maddelerle belirtilir.
- Joint venture oluşturan firmaların sözleşme kapsamında proje ile ilgili tüm yükümlülükleri gerçekleştirecekleri ve projenin tamamlanmasından önce hiçbir tarafın projeden çekilmeyeceği beyan edilir. Aksi halde, işverenin ne şekilde yaptırım uygulayacağı sözleşme maddelerinde belirtilir.

İhale sırasında yapılan ön joint venture sözleşmesinin en önemli maddelerinden biri sözleşmenin firmalar arasında bağlayıcı nitelik taşıdığını gösteren kapalılık maddesidir (exclusively). Bu maddeyle, joint venture oluşturan ortakların, ortaklığın kurulduğu iş için bir başka ortakla sözleşme yapmayacakları ve söz konusu işe, sadece bu sözleşmeyi imzalayan ortaklarla girilebileceği belirlenmiş olur. Sözleşme, ortakları birbirine yasal olarak bağlar.

Joint venture ve gerçekleştirilecek projeye ilişkin detaylı hükümlere yer vermeyen ancak, joint venture ile ilgili ana maddeleri içeren ön joint venture sözleşmesinde; pilot firma ve joint venture gerçekleştiren diğer firmaların hangi paylara göre joint venture ortaklığını gerçekleştirdiğine de yer verilir. Bu paylara göre de joint venture ortaklığını gerçekleştiren firmaların kar, zarar, risk ve sorumlulukları aynı oranda paylaşacakları beyan edilir ve sözleşme imzalanarak anlaşma sağlanmış olur.

İhale sırasında, ön joint venture sözleşmesini imzalayan firmalar, ihale dosyası için tekliflerini ve diğer dokümanları hazırlamaya devam ederler. Joint venture ortaklığı ile gerçekleştirilmesi planlanan projede ihale sırasında joint venture oluşturan firmaların ihale için gerekli hesaplamaları gerçekleştirmesi ve ihale dosyasını tamamlaması gerekmektedir. Galipoğulları N. (2014)'e göre, ihale sırasında hazırlanan ihale dosyasındaki hesaplamalar üç farklı şekilde gerçekleşebilir:

- **İhale dosyasının her bir joint venture firması tarafından ayrı ayrı hazırlanması:** İhale dosyası için gerekli evraklar işverenden temin edildikten sonra, ihale dosyasındaki maliyet, kaynak analizleri, iş programlama gibi hesaplamalar her bir joint venture firması tarafından ayrı ayrı hazırlanır. Ayrı ayrı hazırlanan bu ihale hesapları, tamamlandıktan sonra tek bir doküman haline getirilir. İhale hesaplamalarındaki farklılıklar ve nedenleri, varsa hatalı bölümler saptanarak, mümkün olabilen en doğru şekilde hazırlanarak ihale dosyası sonlandırılır. Bu şekilde hazırlanan ihale dosyalarında, hesaplamalar ayrı ayrı yapıldığı için genellikle firmaların hazırladıkları mark-up değerleri farklılık gösterir. Bu değerlerde de ortak noktaya varıldıktan sonra ihale dosyası tamamlanmış olur.
- **İhale dosyasının joint venture ortaklığı gerçekleştiren firmalarca ortaklaşa hazırlanması:** Joint venture ortaklığı gerçekleştiren firmalar bir araya gelerek, ihale dosyalarına ilişkin hesaplamaları süreç boyunca uzlaşmayı sağlayarak oluşturular.
- **İhaleden sonra kurulan joint venture ortaklıklarında ihale dosyasının hazırlanması:** Tek bir firmanın ihaleyi almasından sonra kurulan joint venture ortaklıklarında geçerli bir durumdur. Bu durumda, ihaleye ilişkin tüm hesaplamaları ve ihale dokümanlarını, ihaleyi alan firma hazırlamaktadır. Joint venture ortaklığı, ihale sonrasında kurulduğu için mutlaka joint venture'in işveren tarafından onaylanması gerekmektedir. Aksi halde, böyle bir ortaklık söz konusu olamaz. İşverenin onaylamama riski ise her zaman göz önünde bulundurulmalıdır.

İhale sırasında, joint venture oluşturan ortaklar kendi aralarında ön joint venture sözleşmesini imzalarken, aynı zamanda ihale dosyasında yer almak üzere, işveren için farklı bir sözleşme oluştururlar. Ortaklar, joint venture sözleşmesinin özeti

niteliğini taşıyan bu sözleşmeyi işverene teslim ederler. Joint venture oluşturan ortaklar, işvereni ilgilendirmeyen konularda yazdıkları maddelere, işverene teslim ettikleri sözleşmenin içerisinde yer vermezler.

İhalenin gerçekleştiği sürecin sonunda, ihalenin joint venture tarafından alınması durumunda, ihale sonrası olarak adlandırılan süreç başlar. Bu süreçte, ihaleyi alan joint venture ortaklığı, işveren ile joint venture ortaklığı arasındaki işveren sözleşmesini imzalarken buna paralel olarak kendi aralarında da ihale sırasında oluşturmaya başladıkları joint venture sözleşmesini tamamlayarak imzalarlar. İhale döneminin sonunda, işverenin işe başlama emrini vermesi ile birlikte, joint venture projeyi uygulama aşamasına ve kendi aralarında da joint venture ortaklığını yürütme aşamasına geçerler.

Uluslararası joint venture ortaklıklarında da süreç joint venture süreci ile benzerdir. Uluslararası joint venture ortaklıklarında, ortaklığı oluşturan firmalar arasında öncelikle ön joint venture sözleşmesi imzalanarak, joint venture kurulur. Proje ihalesinin, joint venture tarafından alınması durumunda da ortaklar kendi aralarında joint venture sözleşmelerini imzalarlar.

3.3.2 İhale sırası ve ihale sonrası sözleşme sürecinin genel özellikleri

İhalenin duyurusu ve tekliflerin açılışını kapsayan ihalenin gerçekleştiği süreçte, joint venture sözleşmesi ortaklar tarafından hazırlanmaya başlanır. İhalenin joint venture tarafından alınması durumunda, ihale sonrası süreçte joint venture sözleşmesinin maddeleri düzenlenerek ortaklar tarafından imzalanır.

İhale sırasında pazarlıkları devam eden ve ihale sonrasında imzalanan joint venture sözleşmesinin metni ve içerdiği hususlar mümkün olduğunca net olmalıdır. Galipoğulları N.(2007)'ye göre, sözleşme içeriğinin net olmaması, projeye başladıktan sonra ortaklar arasında sorunların yaşanmasında neden olabilmektedir. Joint venture oluşturan firmalar, yapmayı taahhüt ettikleri işte önceden belirledikleri pay kadar sorumlu olurlar ve elde edecekleri menfaatler sadece o iş ile ilgili olur. Ne suretle olursa olsun joint venture oluşturan firmaların, iş dışında birbirlerinden menfaat elde etmek gibi bir yaklaşımları olmamalıdır.

İhale sırasında başlayan ve ihale sonrasında tamamlanarak imzalanan joint venture sözleşmesinin dışında, joint venture oluşturan ortaklar bu süreçte kendi aralarında başka sözleşmeler de hazırlayabilirler. Dayınlarlı K. (2007)'ya göre, joint venture

sözleşmesinden sonra, ihale sonrasında ya da joint venture yürütülürken, joint venture sözleşmesindeki maddeler doğrultusunda, ortaklar farklı sözleşmeler yapma ihtiyacı duyabilirler. Bu sözleşmelere uydu sözleşmeler denmektedir. Bu sözleşmelerin uydu sözleşmeler olarak adlandırılmasının nedeni ise, joint venture sözleşmesinin esas olarak kabul edilmesi ve bu sözleşmelerin, joint venture ortaklığına bağlı sözleşmeler olmasıdır.

Uluslararası inşaat joint venture ortaklıklarında da ihalenin alınması durumunda, ortaklar kendi aralarında joint venture sözleşmesi imzalarlar. Projenin yürütülmesi sırasında ihtiyaç duyulursa, ortaklar uydu sözleşmeler de oluşturabilirler.

3.3.2.1 Ortaklar arasında yapılan sözleşmenin genel özellikleri

Joint venture sözleşmesinin yapılması ile birlikte ortaklar arasında adi firma niteliği taşıyan bir joint venture ilişkisi oluşur. Ön joint venture sözleşmesi ile oluşturulan joint venture ortaklığında esas amaç, işi almak ve işin tamamlanmasına yönelik bir çerçeve çizmektir. Joint venture sözleşmesi ise; işin bitirilmesi ve joint venture oluşturan ortaklar arasındaki ilişkileri düzenlemeye yöneliktir.

Joint venture ortaklığında, firmaların ortaklıklarını başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmelerinin yolu, daha başlangıç aşamalarında, olası anlaşmazlıkları önemli ölçüde azaltmaya yönelik uygun sözleşmeleri yapmaktan geçmektedir. Bu sözleşmelerde ortaklığın esasları, kurallar, ortakların hak ve sorumlulukları düzenlenir. Ortaklar bu anlaşmalar doğrultusunda işi ve ortaklığı yürütmeye özen gösterirler.

Joint venture oluşturan firmaların sorumluluklarını gösteren sözleşmeler ve bu sözleşmelerin tüm ekleri ileride oluşabilecek birçok anlaşmazlıklara çözüm getirir nitelikte olmalıdır. Ortakların bu sözleşmelerde belirledikleri minimum sayıdaki konu ilerleyen aşamalarda maksimum anlaşmazlıkları oluşturma potansiyeli taşır. Bu nedenle joint venture sözleşmeleri, maksimum veriyi yansıtır nitelikte olmalıdır.

Joint venture sözleşmesi, birçok kaynakta farklı isimlerle nitelendirilmektedir. Türk hukukunda genel olarak “temel sözleşme” olarak kullanılan ve yabancı kaynaklarda “joint venture agreement” olarak kullanılan joint venture sözleşmesi kavramı, İngilizce tanımına en yakın şekilde çevrildiği için tez kapsamında “joint venture sözleşmesi” şeklinde kullanılacaktır.

Joint venture sözleşmesi, joint venture oluşturan firmalar adına, joint venture'ın yürütülmesi boyunca bir anayasa olma niteliği taşımaktadır. Bu nedenle, birçok konuya bu sözleşmede yeterince açıklık getirilmesine ve sözleşmede mümkün olan en üst düzeyde konunun yer almasına dikkat edilmelidir. Bu maddeler, literatürdeki araştırmalar sonucunda derlenerek aşağıda belirtilmiştir. Paul Ehrlich& Milton R. Stewart(2006), Galipoğulları, N.(2007), PEC(2010), Ayvazi,R. web sitesi, Korkut Ö. web sitesi, Dayınlarlı K.(2007), Kaplan İ., (2007), Akyol,Ş.(1997), Richard Miller (1993)'a göre bu maddeler:

1- Sözleşmenin genel özellikleri:

Joint venture ortaklığının oluşturulması ve yürütülmesi sırasında uygulanacak hükümler ve kanunlar sözleşme kapsamında açık bir şekilde belirtilmelidir (Kaplan İ.,2007).

Sözleşme kapsamında ilk olarak joint venture oluşturan firmaların isimlerine, adres bilgilerine, telefon numaralarına yer verilmesi ve anlaşmanın yürürlüğe gireceği tarihin belirtilmesi gerekmektedir.

Sözleşmenin diğer maddelerine geçmeden önce, proje boyunca ortaya çıkacak tüm kar, zarar ve risklerinin joint venture oluşturan ortaklarca karşılanacağını beyan edilmesi gerekmektedir.

2- Tanımlar:

Sözleşmenin bu bölümünde, sözleşmede konusu geçecek olan tüm tanımlara yer verilir. İşverenin kim olduğu ve sözleşmede hangi kavramla nitelendirileceği belirtilir. Bazı sözleşmelerde işveren olarak yer alan kavram, bazı sözleşmelerde ise, müşteri olarak tanımlanabilmektedir. Aynı şekilde, projenin hangi ülkede gerçekleştirileceğini nitelendiren ülke tanımının yapılması, zaman kavramlarının hangi kısıtlara sahip olduğu (gün, ay, yıl gibi dönemlerin hangi zaman dilimlerini kapsadığı gibi), sözleşme eki olabilecek her türlü belgenin hangi isimlerle nitelendirileceği, joint venture ifadesinin kimleri içerdiği, tanımlar kısmında açıkça belirtilmelidir.

Sözleşmede ifade edilecek pilot firma, proje, teklif gibi diğer pek çok kavrama tanımlar bölümünde yer verilmesi, sözleşme boyunca yaşanabilecek her türlü kavram

kargaşasının önüne geçebileceği gibi, bu bölüm sözleşmeye sözlük niteliği kazandıracaktır.

3- Joint venture ortaklığının adı:

Joint venture ortaklığına herhangi bir ad verilmesi durumunda, ortaklığa verilen bu adın sözleşmenin ilgili maddelerinde belirtilmesi gerekmektedir. Ayrıca, joint venture oluşturan ortakların firma bilgilerine bu bölümde de yer verilebilir.

4- Sözleşmenin süresi ve son bulması:

Projenin süresine bağlı olarak, sözleşmenin geçerlilik süresi ve joint venture ortaklığının ne zaman ve hangi şartlar altında son bulacağına dair bilgilere de bu madde başlığı altında yer verilmelidir.

5- Projenin gerçekleştirileceği yer:

Bu maddede, joint venture ortaklığının projeyi gerçekleştireceği yerin bilgisi verilir.

6- Sözleşmenin amacı ve kapsamı:

Sözleşmenin bu bölümünde, joint venture ortaklığının kuruluş amacına ve projenin kapsamına yer verilir. Joint venture oluşturan ortaklar tarafından, çoğunlukla ihale sırasında hazırlanmaya başlanan sözleşme, proje ihalesinin alınması durumunda geçerli olacak şekilde düzenlenir ve ihalenin alınması durumunda sözleşme son haline getirilerek ortaklarca imzalanır. Sözleşmenin bu bölümünde yer verilmesi gereken bazı esaslar bulunmaktadır. Bu esasları içeren maddeler aşağıdaki gibi olabilir.

- Joint venture oluşturan ortakların görev, sorumluluk ve koşullarını düzenlemeye ilişkin esaslar,
- Projenin, işverene karşı tüm idari ve teknik şartnameler doğrultusunda gerçekleştirileceği esas,
- Joint venture ortaklığının hizmetleri karşılığında, işverenden alınacak her türlü ödemelerin (avans, hak ediş, hak talepleri vs.) joint venture ortaklığının adına tahsis edileceği esas.

7- Katılım oranları ve kar paylaşımı:

Ortakların joint venture ortaklığı içindeki payı; yaptıkları işin ihale bedeli içindeki miktarı ile orantılı olabileceği gibi; bu pay, alınan riskler, kredi temin edebilme (kredibilite potansiyeli) olanakları gibi faktörlere bağlı olarak da saptanabilir.

Galipoğulları N. (2007)'ye göre de; ortaklık payı, her zaman ortakların yalnızca yapacakları işin büyüklüğüne bağlı olmayabilir.

Joint venture ortaklığı oluşturan firmaların joint venture ortaklığına katılım payları da bu maddede belirtilir. Genellikle, katılım paylarına bağlı olarak, gerçekleştirilen projeden elde edilen her türlü mal, mülk, kazanım, değer ve karın paylaşılacağına sözleşmenin bu bölümünde yer verilir. Aynı şekilde, iş süresince işten kaynaklanan her türlü hasar ve zararında katılım payları ile doğru orantılı olarak paylaşılacağı da yine bu bölümde beyan edilir.

8- Finansman ve işletme sermayesi:

Gerekli olan tüm işletme sermayesinin joint venture oluşturan ortaklarca nasıl paylaşılacağı sözleşmede belirtilmelidir.

Genellikle, firmalar katılım paylarına göre, joint venture ortaklığının finansman giderlerini karşılarlar. Ancak, finansman gücü yetersiz firma olması durumunda, finansmanı karşılama yöntemleri sözleşmede belirtilmelidir. Bazı durumlarda finansman ödemesini yapamayan firmaların, finansman giderlerinin diğer ortaklarca karşılandığı, kar paylaşımında bu hususlar dikkate alınarak geri dönüşümlerin alındığı da görülmektedir.

9- Risk ve zarar paylaşımı:

Joint venture ortaklığı oluşturan firmalar, proje boyunca ortaya çıkan her türlü finansal zorunlulukları üstlenmek durumundadırlar. Ancak, zararların karşılanması ya da finansal zorunlulukların yerine getirilmesinin ne şekilde olacağı sözleşmede mutlaka belirtilmelidir. Bu dağılım, çoğu zaman 7. maddedeki katılım paylarına göre olsa da, bazı sözleşmelerde ortakların niteliklerine göre de paylaşım yapılmaktadır.

10- Ek maliyetler:

Projenin sonlanması ve joint venture ortaklığının sona ermesine kadar olabilecek her türlü öngörülemeyen ek maliyetlerin joint venture oluşturan ortaklarca ne şekilde paylaşılacağı sözleşmede belirtilmelidir.

11- Kaynakların geri çekilmesi ve devir işleri:

Joint venture oluşturan herhangi bir ortağın, diğer ortağın ya da ortakların onayı olmadan joint venture ortaklığına sağladığı kaynakları geri çekemeyeceği belirtilmelidir.

Joint venture oluşturan ortakların kendi pay ve sorumluluklarının devri ile ilgili hükümleri içeren bir maddeye sözleşme kapsamında yer verilmelidir. Böyle bir maddenin sözleşmede yer alması, projenin ilerleyen aşamalarında payların olası devriyle ilgili işlerin düzenlenmesinde fayda sağlayabilir. Sözleşmede devir işleri belirtilmemiş veya herhangi bir kısıtlama getirilmemişse, projenin ilerleyen aşamalarında, ortaklardan herhangi birinin kendi paylarını 3.kişilere devri gündeme gelebilir. Bu da ortaklar arasında anlaşmazlıkların yaşanmasına neden olabilir.

12- Teminatlar ve kefaletler:

Joint venture oluşturan ortakların teminat ve kefaletler üzerindeki sorumluluğu, sözleşmede belirtilmelidir. Teminat ve kefaletler ortaklığa dâhildir. Bu masraflar joint venture bütçesinden karşılanır. Ancak; joint venture ortaklığının bu masrafları karşılayamaması durumunda, ortakların bu masrafları kendi payları oranında karşılamaları gereklidir (Kaplan İ., 2007).

13- Pilot firmanın belirlenmesi:

Joint venture ortaklığını temsil edecek olan pilot firmanın belirlemesi yapılır. Pilot firmanın ortaklarca seçilmesi, bu pilot firmanın görev ve yetkilerinin belirlenmesi ve eğer bu hizmetinden dolayı pilot firmaya joint venture tarafından bir ödeme yapılacaksa, ödeme yönteminin sözleşmede belirtilmesi gereklidir (Galipoğulları,2007).

Pilot firmanın belirlendiği sözleşme maddesinde, joint venture sürecinde ihtiyaç duyulduğunda, pilot firmanın ne şekilde ve hangi şartlar altında değiştirilebileceği de belirtilmelidir.

14- Tarafların hak ve yükümlülükleri:

Joint venture oluşturan ortakların kararlara katılma hakkı, yönetim ve temsil hakkı, denetime katılma hakkı, tasfiye bakiyesine iştirak hakkı ve kara karara iştirak hakkı vardır (Dayınlarlı K, 2007).

Joint venture oluşturan ortakların hakları ve yükümlölükleri, hangi koşullar altında ve ne şekilde bağımsız hareket edebilecekleri ve hangi durumlarda mutlaka joint venture adına hareket edecekleri sözleşmede yer almalıdır. Örneğın; şantiye içi rutin yazışmalarda tarafların bağımsız olabileceğı, ama bunun dışında her türlü durumda joint venture adına hareket edilmesi gerektiğı gibi. Böyle bir maddenin sözleşme metnindeki varlığı, ortakların anlaşmazlıklarının önüne geçilmesi için önemlidir.

Proje süresince işverenden alınacak her türlü hakediş ve avans gibi ödemelerin hangi ortak tarafından ne şekilde temin edileceğı de belirtilmesi gereken bir diğerk unsurdur.

Sözleşmenin bu bölümünde yine ihale sırasında imzalanan joint venture ortakları arasındaki kapalılık anlaşmasını destekler nitelikte olacak şekilde, tarafların söz konusu iş kapsamındaki bağlayıcılıkları ve iş bitimindeki durumlarına da açıklık getirilmelidir.

15- Projenin yapımı ve yönetimi:

Joint venture sözleşmelerinde, projenin yapım ve yönetimine ilişkin gerekli açıklamalar bulunmalıdır. Bu açıklamalar başta organizasyon yapısı hakkında bilgiler barındırmalı ve işleyiş hakkında da yeterli verilere sahip olmalıdır.

Sözleşmenin proje ve yapım yönetimi ile ilgili bölümünde, joint venture adına hangi firmadan proje müdürü atanacağı belirtilir. Joint venture’a proje müdürü, çoğunlukla pilot firma tarafından atanır. Proje müdürünün belirlenmesi ile birlikte bu aşamada proje müdürünün sekreterinin ve organizasyon şemasında kilit pozisyonlara hangi firmadan atama yapılacağı belirlenir. Bu pozisyonlar, inşaat müdürlüğü, satın alma müdürlüğü, idari müdürlük, finans müdürlüğü gibi olabilir. Ayrıca, organizasyon şemasının bu gibi kilit pozisyonlarının sözleşmede belirlenmesi ile birlikte, joint venture ortaklığı oluşturan firmaların proje başlayana kadar ve projenin yürütölmesine ilişkin masrafları ne şekilde karşılayacakları da ortaya konmalıdır.

Projenin joint venture ortaklığına verilmesi halinde yönetim kurulunun nasıl ve ne şekilde oluşturulacağı da sözleşmede belirtilmelidir. Yönetim konularında sözleşmede yer almayan her boşluk, projenin yürütölmesi aşamasında büyük anlaşmazlıklar doğurabilir. Bu nedenle; anlaşmada, en baştan organizasyon şemasının ve yönetim kurulu yapısının ana hatlarının açıkça ifade edilmesi, çok dikkat edilmesi gereken bir konudur.

Yönetim kurulunun yapısı oluşturulurken, firmalara ait temsilci tayinlerinin ne şekilde yapılacağı da göz önünde bulundurulmalıdır. Yönetim kurulu toplantılarının yürütülüş ve raporlama teknikleri, yazışma prensipleri, toplantılara kimlerin katılacağı, kararların nasıl alınacağı ve iş takibinin hangi yöntemle yürütüleceği konuları anlaşmada esas alınacak önemli konulardandır.

Projede joint venture ortaklığının işleyişi ve yönetim kararları ile birlikte, alt yüklenici seçimi ve alt yüklenici yönetiminin, hangi esaslarda yapılacağı, hangi firmanın ne şekilde sorumlu olacağına sözleşmede yer verilmelidir.

16- İnşaat maliyeti:

Sözleşmede, inşaat maliyetlerinin de yer alması gerekmektedir. Alt yüklenici maliyetleri, işgücü maliyetleri, malzeme fiyatları, demirbaş maliyetleri, inşaat boyunca satın alınan ya da kiralanan her türlü ekipman maliyeti, vergiler, sigorta maliyetleri gibi pek çok maliyet inşaat maliyeti kapsamındadır.

17- Muhasebe metodu ve muhasebe yılı:

Sözleşmede, muhasebe kayıtlarının kimler tarafından, ne şekilde tutulacağı belirlenmeli ve muhasebe yılının bitişi ve başlangıcı ilgili maddede belirtilmelidir. Muhasebe ve finans raporlamalarının nasıl olacağı da sözleşmede yer almalıdır.

18- Gizlilik:

Sözleşmede olması gereken konulardan biri de gizlilik maddesidir. Bu sözleşme maddesi gereğince gizli hükmü olmasa dahi projeye ait hiçbir dokümanın tarafların yazılı izni olmaksızın açıklanmayacağını karara bağlanması, anlaşmazlıkların yaşanmaması ve proje güvenilirliğinin sağlanması açısından önem taşımaktadır. Böyle bir madde ile işin sözleşme kapsamında gizli olduğu beyan edilmiş olur.

19- Uygulanacak hukuk, yargılama sistemi ve anlaşmazlıkların çözümü:

Sözleşmenin geçerli olduğu süre boyunca, uyulacak yasalar sözleşmede belirtilmelidir. Ehrlich ve Stewart (2006)'ya göre, özellikle uluslararası joint venture ortaklıkları, ortaklığın uygulanacağı ülkenin hukuk ve yargılama sisteminden doğrudan etkilenmektedir. Bununla birlikte ortaklığın düzenlenmesinde ve yürütülmesinde tarafsız bir yasanın ve yargının uygulanması gereklidir. Ancak, joint venture ortaklığının kurulduğu ülkenin kanunlarında ve yargısında belirsizlikler

olduğunda, tarafların ortaklaşa kabul ettiği tarafsız yasa ve yargı sistemlerinin uygulanması, birçok sorunu ortadan kaldıracaktır.

Joint venture oluşturan ortaklar arasında anlaşmazlıklar yaşanması mümkündür. Bu nedenle, olası anlaşmazlıklar yaşandığında bu anlaşmazlıkların nasıl çözüme kavuşturulacağı hükümleri de sözleşme maddelerinde belirtilmelidir. Joint venture ortaklığını oluşturan firmaların arasındaki anlaşmazlıkların çözümü için çeşitli yollar bulunmaktadır. Anlaşmazlık çözüm yollarına, tez çalışmasının “4.2” bölümünde yer verilecektir.

20- Düzenleyici hükümler ve tadilat hükümleri:

Joint venture sözleşmesinde, ortaklığın etkilenebileceği her türlü hüküm detaylı bir fizibilite araştırması ile belirlenmelidir. Sözleşmenin bu maddesinde genellikle, firmaların sektördeki rolleri, rekabet kanunları, ev sahibi ülkenin sosyal düzeni, kanunları, yönetmelikleri, ihracat ve ithalat izinleri ve bu konudaki kanunlar gibi düzenleyici maddelerin varlığına yer verilir (Ehrlich ve Stewart,2006).

Sözleşmede öngörülemeyen durumlar olduğunda ya da ortaklığın uygulanması aşamasında sözleşme maddelerinde değişikliklerin yapılmasına ihtiyaç duyulduğunda sözleşme hükümleri de değiştirilebilir. Ancak, bu değişikliğin olabileceğine joint venture sözleşmesinin ilgili maddesinde yer verilmelidir.

21- Sözleşmede kullanılacak olan dil:

Joint venture oluşturan firmaların talepleri doğrultusunda sözleşme ya her ülke diline göre yapılarak imzalanır, ya da ortak dil seçilir.

Uluslararası joint venture sözleşmelerinde, ortaklığı oluşturan tarafların farklı uluslardan olduğu durumlarda genellikle sözleşme iki ayrı dilde yapılarak imzalanır. Dokümanlar arasında, dilden kaynaklı uyuşmazlık olduğu durumlarda bir başka dile çeviri de mümkündür (Ehrlich ve Stewart,2006).

22- Fikri mülkiyet hakkı:

Joint venture oluşturan ortakların her birinin firma bilgilerinin gizli kalacağına dair hükümlerin sözleşmede yer alması gerekmektedir. Ortaklık boyunca firmaların kullandığı her türlü firma bilgi-işlem sistemlerinin sözleşmeye göre, proje boyunca ve proje bitiminden sonra mutlaka korunmasını gerektiren hükümler sözleşmede yer almalıdır.

23- Etik kurallar:

Joint venture ortaklığının herhangi bir şekilde sonlanmasıyla birlikte, ya da joint venture ortaklığının yürütülmesi sırasında, joint venture oluşturan ortaklarının uyması gereken etik kuralların, joint venture sözleşmesinin ilgili maddesinde belirtilmesi gerekmektedir. Ehrlich ve Stewart (2006)'ya göre, joint venture sözleşmelerinde, herhangi bir olumsuzluk sonucu ortaklığın sonlanması ya da fesih gerçekleşmesi durumunda, ortakların ahlaki olmayan rekabete girmelerini engelleyici maddeler yer almalıdır. Ayrıca, firmaların joint venture ortaklığını, joint venture hizmetlerini ve çalışanlarını karşılıklı olarak hiçbir şekilde zor durumda bırakmamaya ve gizlilik hükümlerini açıklamamaya yönelik etik kurallar da sözleşmede belirtilmelidir.

24- Fesih ve joint venture ortaklığını sonlandırma hükümleri:

Sözleşmede, joint venture ortaklığının nasıl sonlandırılacağına dair hükümler yer almalıdır. Joint venture ortaklığı, ortaklığın kurulma amacı gerçekleştirildiğinde sona erer. Ancak, ortaklar beklenen faydayı sağlayamıyorlarsa joint venture ortaklığından çıkma hakkına sahiptir. Bununla birlikte, bir ortak diğer ortağın hissesini satın alabilir böylece ortaklık yine sonlanmış olur. Ortaklık değişik şekillerde sonlanabilir. Ancak sözleşmede ortaklık bitiş hükümlerinin yer alması anlaşmazlıkları önleyecektir (Ehrlich ve Stewart,2006).

Joint venture sözleşmesinin sona ermesi birkaç şekilde gerçekleşebilir:

- Joint venture ortaklığının kurulması esnasında ortaklarca güdülen amacın gerçekleşmiş olması halinde, joint venture kendiliğinden son bulur. Burada ortaklardan herhangi birisinin tek taraflı olarak sözleşmeyi sona erdirmeye iradesi yoktur (Dayınlarlı K., 2007).
- Joint venture ortaklığının kuruluşu esnasında hedeflenen amaca çeşitli sebeplerle ulaşmanın mümkün olmaması halinde ise joint venture geçersiz hale gelir (Kaplan İ., 2007).
- Ortaklardan birisinin ölümü ile joint venture sonlanabilir.
- Joint venture oluşturan ortaklardan birisinin iflas etmesi ya da borçlarını ödeyememesi durumunda sözleşme sonlanabilir.
- Ortakların oy birliği ile aldıkları karar doğrultusunda joint venture sonlanabilir.

- İşveren tarafından verilen işin iş bitimi değil de süre bitimi ile ilgili bir kısıt içermesi ve ortaklığın bu süre dâhilinde işi tamamlayamaması durumunda joint venture sonlanabilir.
- Ortaklara fesih hakkı tanınması halinde ve bu hakkın ortaklardan biri tarafından kullanılmış olmasıyla, fesih ile joint venture sonlanır.
- Joint venture, çeşitli nedenlerle mahkeme kararına tabi olacak duruma gelmiş ise, mahkeme kararına bağlı olmak üzere, joint venture sonlanabilir.

25- Sözleşme bütünlüğü:

Joint venture sözleşmesinin imzalanmasından sonra, joint venture sözleşmesinden bazı maddelerin varlığı, joint venture oluşturan ortakların kararı ile kaldırılabilir. Ancak, bir takım maddelerin kaldırılmasının sözleşmenin geçerliliğini yitirmeyeceğini belirten maddelerin sözleşme metni içerisinde yer alması gereklidir. Ayrıca, sözleşmenin imzalanmasından sonra, sözleşmenin parçası olarak kabul edilebilecek her türlü doküman ve sözleşmenin, joint venture sözleşmesi ile bütünlük oluşturacağına dair ilgili maddenin joint venture sözleşmesinde yer alması gerekmektedir.

26- Tebligat:

Joint venture sözleşmesinin bu maddesinde, joint venture ortaklığının kurulması ve yürütülmesi boyunca, her türlü bildirimin ortaklar tarafından nasıl yapılacağı açıkça belirtilmelidir. Örneğin, herhangi bir şekilde adres değişikliğinin olması durumunda bunun bildiriminin ne şekilde gerçekleşeceği sözleşmede belirtilmelidir.

Joint venture sözleşmeleri kapsamında belirtilen tüm bu maddelerin dışında, oluşturulan ortaklığın özelliklerine göre her türlü ek madde sözleşmede yer alabilir. Belirtilmiş olan maddelerin tamamı bir joint venture sözleşmesinde görülemeyebilir. Ancak, sözleşme maddelerinin çok iyi düzenlenmesi ve maksimum sayıdaki konuya açıklık getirici nitelikte olması, ortaklığın yürütülmesi aşamasında, firmalar arasında çıkabilecek anlaşmazlıkların minimuma indirilmesi için önem taşımaktadır.

Joint venture sözleşmesinin, tadilat hükümleri ve sözleşme bütünlüğü maddelerinde de belirtildiği gibi, joint venture sözleşmesinin imzalanmasından sonra ortaklar; joint venture sözleşmesinin hedefi ve asıl konusu olan projenin uygulanmasına yönelik ya da ortaklar arasında anlaşmazlıklar yaşandığında, joint venture sözleşmesinden farklı olarak bir takım sözleşmeler imzalayabilirler. Bu sözleşmeler, literatürde “uydu

sözleşmeleri”, “tabi sözleşmeler”, “satellite agreements” olarak adlandırılmaktadır. Kaplan İ., (1994)’e göre uydu sözleşmeleri, joint venture ortaklığı ile ilgili her türlü lisans sözleşmeleri, patent sözleşmeleri, marka lisansı sözleşmeleri, teknik yardım ve mühendislik sözleşmeleri, satın alma süreci ve altyüklenici sözleşmeleri gibi birçok şekilde ortaya çıkabilmektedirler.

Uydu sözleşmelerinin, her joint venture ortaklığında görülmesi gerektiğinden bahsedilemez. Akyol Ş. (1997)’ye göre, ortaklığın ve joint venture olarak gerçekleştirilen projenin niteliğine göre uydu sözleşmeler yapılabilir. Yapılan bu uydu sözleşmelerinin birbirinden bağımsız olduğunu ve bağımsız olmakla birlikte joint venture sözleşmesi esasına bağlı olduğunu bilmek gerekmektedir. Uydu sözleşmeler, joint venture sözleşmesindeki maddelere aykırı olmamalıdır.

Uluslararası joint venture sözleşmelerinde de, joint venture sözleşmelerinde olması gereken maddelere yer verilmesi gerekmektedir. Uluslararası nitelik taşıyan joint venture ortaklıklarında çoğu zaman ortağın yabancı bir inşaat firma olması ya da, projenin yurt dışında gerçekleştirilecek olması, sözleşme maddelerinin kapsamlı bir şekilde düzenlenmesini daha önemli kılmaktadır. Uluslararası joint venture sözleşmelerinde, özellikle proje ve yapım yönetimi ile ilgili maddelerle, hukuksal ve finansal konuları içeren maddelere yer verilmesi gerekmektedir. Çünkü, uluslararası joint venture ortaklıkları, ortaklığın uygulanacağı ülkenin hukuk ve yargılama sisteminden doğrudan etkilenmektedir. Ayrıca, uluslararası joint venture sözleşmelerinde, özellikle dikkat edilmesi gereken konulardan birisi de sözleşmenin dilidir. Özellikle yabancı firmaların oluşturduğu uluslararası joint venture ortaklıklarında, sözleşmenin dilinden kaynaklanan farklı algılamalar, ortaklar arasında anlaşmazlıkların yaşanmasına neden olmaktadır.

3.3.2.2 Ortaklar arasında yapılan sözleşmeler ile işverene verilen ihale dosyasındaki ortaklık sözleşmesi arasındaki farklar

Uluslararası inşaat joint venture ortaklıkları da dahil olmak üzere joint venture ortaklıklarında, ihale sırasında ihale dosyası hazırlanırken, joint venture ortakları işverene teslim etmek üzere joint venture sözleşmesinin bazı maddelerini içeren bir sözleşme hazırlayarak ihale dosyasına koyarlar.

Uluslararası joint venture sözleşmelerinde de olduğu gibi joint venture sözleşmelerinde genel olarak; tanımlara, kurulan ortaklığın joint venture oluşuna,

joint venture ortaklığının kuruluş amacı ve faaliyet sahasına, ortaklığın hukuki biçimine, ortaklığın idaresi ve proje yönetim esaslarına, yönetim kuruluna, pilot firmanın belirlenmesine, firmaların ortaklığa katılma oranlarının belirlenmesine yer verilir. Ayrıca, joint venture sözleşmelerinde ortakların, kar-zarar-risk paylaşımları, sermaye katılımları, ortakların sorumlulukları ve iş tanımları, ortaklar arasındaki iktisadi ve hukuki ilişkiler, ortaklar arasındaki pay devri, ortaklığın kredi temini gibi çeşitli finansal konular, tesis içi ve dışı hizmetler gibi konularda yer alır. Bununla birlikte, tazminat ve kefaletler, sigorta koşulları, mücbir sebepler, gizlilik maddesi, sözleşme dili, sözleşmenin kapalılığı ve bütünlüğü, anlaşmazlıkların çözümü gibi konular da joint venture sözleşmesinde yer alan konulardır.

Joint venture ortaklarının işveren için hazırladıkları sözleşme ortaklar arasındaki sözleşme kadar kapsamlı olmak zorunda değildir. Galipoğulları N.(2014)'e göre, joint venture sözleşmesinde yer alan, tanımlar, kurulan ortaklığın joint venture oluşu, joint venture oluşturan ortakların sorumlulukları, pilot firma bilgisi, sözleşmede kullanılacak yasa, sözleşme dili, sözleşmenin kapalılığı ve bütünlüğü gibi işvereni ilgilendiren temel maddeler ihale dosyası ile birlikte işverene bir sözleşme dâhilinde teslim edilir.

Uluslararası joint venture ortaklıkları da dahil olmak üzere joint venture ortaklığı oluşturan inşaat firmaları, joint venture sözleşmelerini dikkatlice hazırladıklarında, yaşanabilmesi muhtemel birçok anlaşmazlığın ortaya çıkmasına engel olabilirler. Böylece, titizlikle hazırlanmış sözleşmeler ile birlikte, ileride doğması muhtemel anlaşmazlıklar minimum seviyeye indirilir ve anlaşmazlıkların çıkması halinde bile çözümü konusunda belirlilik sağlanmış olur. Şanlı C., (2011)'e göre bu nedenle, gelecekte ortaklar arasında sözleşmeden dolayı söz konusu olabilecek davaların kaderini, sözleşmenin hazırlanması safhasındaki dikkat ve özen belirleyecektir. Diğer bir deyişle, bir sözleşmeden kaynaklanan davaların, daha o sözleşme hazırlanırken kazanıldığı veya kaybedildiği söylenebilir.

4. İNŞAAT JOINT VENTURE PROJE SÜRECİNDE ORTAKLAR ARASINDA YAŞANABİLEN ANLAŞMAZLIKLAR

Daha önceki bölümlerde bahsedildiği gibi inşaat firmalarının joint venture ortaklığı oluşturma sebeplerinden birisi de, gerçekleştirmeyi hedefledikleri projeden maksimum derecede kar sağlamaktır. Bu kar amacı, finansal değerlerde olabileceği gibi, itibar kazanma, teknoloji transferi sağlama gibi farklı değerler de içerebilir. Joint venture ortaklığının başarısı bir anlamda proje başarısı demektir. Bu nedenle, hem joint venture oluşturma nedenlerini büyük ölçüde yerine getirmek, hem de proje başarısını sağlamak adına, başarılı bir joint venture süreci geçirmek firmalar açısından önem taşımaktadır.

Başarılı bir joint venture süreci, joint venture ortaklığının başarılı bir şekilde kurulması ve yönetilmesi ile olmaktadır. Bu süreç içerisinde, joint venture oluşturan ortaklar arasında, proje başarısını olumsuz yönde etkileyebilecek anlaşmazlıklar da yaşanabilmektedir. Yaşanabilen anlaşmazlıkları, anlaşmazlıklar çıkmadan minimize etmek, ya da anlaşmazlıklar yaşandığında bunları uygun çözüm yolları ile bertaraf edebilmek, proje başarısını da doğrudan etkilemektedir. Tez çalışmasının bu bölümünde, joint venture ortaklığı oluşturan inşaat firmaları arasında, proje başarısını doğrudan etkileyen joint venture süreci boyunca yaşanabilen anlaşmazlıklara ve yaşanabilen bu anlaşmazlıkların giderilmesine yönelik uygun çözüm yaklaşımlarına yer verilecektir.

4.1 Joint Venture Proje Sürecinde Ortaklar Arasında Yaşanabilen Anlaşmazlıklar

Joint venture oluşturan ortaklar, her ne kadar benzer amaçları gerçekleştirmek adına bir araya gelmiş olsalar da, joint venture ortaklığının kurulması ve yürütülmesi aşamalarında birçok problemle karşılaşabilirler. Anlaşmazlıklara dönüşebilen bu problemler, doğrudan ortakların kendilerinden kaynaklanabileceği gibi, ortakların dışındaki etkenlerden de kaynaklanabilmektedir.

İnşaat firmalarının oluşturduğu joint venture ortaklıklarında genellikle, finansal, teknik ve kültürel konulardaki anlayış farkı, anlaşmazlıklara neden olmaktadır. Edwin ve Henry (2005)'e göre, inşaat firmalarının joint venture süreci boyunca yaşadığı anlaşmazlıklar genellikle; ödemeler, masraflar ve öngörülemeyen maliyetler gibi finansal durumlardan; proje kapsamı, kalite anlayışı, teknik yetersizlikler, yönetim anlayışı gibi teknik ve yönetim esaslı konulardan, iletişim eksikliği ya da kültürel farklardan meydana gelmektedir. Ayrıca, joint venture süreci boyunca, sözleşmeden kaynaklanabilen problemler joint venture ortaklığı oluşturan inşaat firmalarının ilişkilerini etkilemekte ve anlaşmazlıklara sebep olabilmektedir. Cheung ve diğerleri (2006)'da, sözleşmelerde inşaat firmalarını etkileyen özel koşulların bulunması, inşaat projelerinin veya şartnamelerin süreç içerisinde değişmesi ve inşaat dokümanları arasındaki tutarsızlıkların da inşaat sürecinde anlaşmazlıklar yaşanmasına sebep olabileceğini öne sürmüşlerdir.

Anlaşmazlıklar yaşanmadan önlemlerinin alınması, minimum seviyede anlaşmazlık yaşanması ve yaşanan anlaşmazlıkların da daha büyük problemlere neden olmadan giderilmesi, hem joint venture başarısı hem de proje başarısı için büyük önem taşımaktadır. Anlaşmazlık yaşanabilecek konuların en baştan tespit edilmesi ise, anlaşmazlıklar oluşmadan önce gerekli önlemlerin alınmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, çalışmanın bu bölümünde, joint venture oluşturan ortaklar arasında genel olarak yaşanabilen anlaşmazlık konularına yer verilecektir.

4.1.1 Sözleşmelerden kaynaklanan anlaşmazlıklar

Joint venture ortakları arasında, sözleşmelerin hazırlanması sürecinde anlaşmazlıklar yaşanabileceği gibi, hazırlanan sözleşmelerden kaynaklanan anlaşmazlıkların yaşanabilmesi de mümkündür.

Sözleşmelerin hazırlanması sürecinde; joint venture ortaklığı oluşturan inşaat firmaları arasında ortaya çıkabilen ilk anlaşmazlık, genellikle ihalenin gerçekleştiği süreçte ihale dokümanları hazırlanırken, aynı zamanda joint venture sözleşmelerinin de hazırlandığı süreçte görülebilmektedir. Henüz joint venture sözleşmesi imzalanmadığı ve ihaleyi kazananın belli olmadığı bu süreçte, teklif masraflarının dağıtılma şekli joint venture ortaklığını oluşturan ortaklar arasındaki ilk anlaşmazlık konularından biri olabilmektedir. Joint venture ortaklığına dekont edilecek bu masraflar; ortakların kendi ofislerindeki harcamalar, pilot firmanın ofisindeki

harcamalar, teklif verilen ülkeye gidiş dönüş masrafları, joint venture ortaklığı oluşturan inşaat firması elemanlarının ülkedeki harcamaları ve mühendislik işi gerektiren masraflardır. Galipoğulları N. (2014)'e göre, bu masrafların, joint venture ortaklığına hangi paylarla dekont edileceği en baştan ortaklar arasında karara bağlanmaz ise, projenin alınması ve joint venture ortaklığının yürütülmesi esnasında finansal anlaşmazlıklara neden olabilir.

Joint venture ortaklığı oluşturan inşaat firmaları, joint venture ortaklık sürecini yönetebilmek adına kendi aralarındaki ilişkileri düzenlemeye ihtiyaç duyarlar. Bu ilişkilerin temel düzenlemeleri de, önceki bölümlerde bahsedildiği gibi genellikle firmaların kendi aralarında imzaladıkları joint venture sözleşmeleriyle mümkün olmaktadır. Bu nedenle, sözleşmelerdeki maddelerin netliği ve öngörülen maddelerin açıklık getirdiği konular ne kadar fazla olursa, oluşabilecek anlaşmazlıklar da o kadar minimum seviyede tutulabilir.

Joint venture oluşturan inşaat firmalarının, sözleşmeden kaynaklı olarak yaşadıkları anlaşmazlık konuları genellikle sözleşmelerin eksik, hatalı ya da yetersiz hazırlanması, sözleşmelerin ortaklar tarafından farklı yorumlanması, joint venture sözleşmesinin dışında ortaklar arasında imzalanan diğer sözleşmelerin, joint venture sözleşmesi ile çelişkili olmasından kaynaklanmaktadır.

Shapiro B., Hankinson S., Knutson (2005), anlaşmazlıklara sebep olabilecek sözleşmelerdeki problemleri beş “I” şeklinde aşağıdaki gibi gruplandırmıştır:

- **Uygun olmayan sözleşmeler (I nappropriate contracts):** Sözleşme maddelerinin ait olduğu inşaat projesine uygun nitelikte olmayışı joint venture ortaklığı oluşturan inşaat firmaları arasında anlaşmazlıkların yaşanmasına neden olabilmektedir.
- **Eksik sözleşmeler (I ncomplete contracts) :** Sözleşme maddelerinin eksik veya yetersiz oluşu, ortaklığı oluşturan inşaat firmaları arasında anlaşmazlıkların yaşanmasına neden olabilmektedir.
- **Anlaşılmayan sözleşmeler (I ncomprehensible contracts) :** Joint venture ortaklarının sözleşmelerden kaynaklı olarak anlaşmazlık yaşayabileceği konulardan birisi de, sözleşme maddelerinin anlaşılır nitelikte olmayışı ve farklı yorumlamalara açık nitelikte oluşudur.

- **Çelişen sözleşmeler** (Incompatible contracts) : Sözleşme maddelerinin, ortakların sorumluluk ve görevleri ile uyumsuz nitelikte oluşu veya sözleşme maddelerinin birbirleri ile çelişmesi de anlaşmazlıklara neden olabilmektedir.
- **Adaletsiz sözleşmeler** (Inequitable contracts) : Sözleşme maddelerinin ortaklar açısından adil olmayışı, ortakların birbirleri ile anlaşmazlığa düşmesine neden olabilmektedir.

Shapiro B., Hankinson S., Knutson (2005), günümüzde inşaat sektöründeki birçok anlaşmazlığın tartışmasız olarak sözleşmelerden kaynaklı olduğuna ve sözleşmelerden dolayı yaşanabilecek problemlere dikkat çekmiştir. Bununla birlikte literatür araştırmaları ve joint venture ortaklarının sözleşmeden kaynaklı olarak yaşadıkları anlaşmazlık konuları göz önünde bulundurulduğunda, ortakların en çok sözleşmelerin eksik hazırlanması ve yetersiz olması nedeni ile anlaşmazlık yaşadıkları saptanmıştır. Bu konuda Diekmann, J.E. ve Girard, M.J. (1995); Kumaraswamy ve Yogeswaran (1998), sözleşmelerden kaynaklanan problemlerin, çoğunlukla sözleşme maddelerindeki çeşitlilikten, sürelerdeki uzamalardan, ödeme problemlerinden, teknik dokümanların ve yönetim faaliyetlerinin yetersiz oluşundan kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir.

Joint venture ortaklığını oluşturan inşaat firmalarının, aşağıdaki maddelerin sözleşmelerde eksik ve yetersiz olmasından dolayı anlaşmazlık yaşadıkları saptanmıştır. Bunlar:

- İnşaat firmalarının hedefleri ve amaçlarının joint venture sözleşmesinde yeterince tanımlanmaması,
- Ortakların iş tanımlarının yapılmaması ya da yanlış yapılmış olması,
- Ortakların görev ve sorumluluklarının sözleşmede yeterli bir şekilde tanımlanmaması ya da sözleşme maddelerinin joint venture ortaklığını gerçekleştiren inşaat firmalarının görev ve sorumlulukları doğrultusunda hazırlanmamış olması,
- Joint venture ortaklarının, gerçekleştirilen inşaat projesinden elde edecekleri kar, zarar ve risk paylaşımının açıkça belirtilmemesi,
- Anlaşmazlık çözüm yollarında uygulanacak yöntemlerin eksik belirtilmesi ya da belirtilmemesidir.

Sözleşmelerde görülebilecek olan yukarıdaki tüm bu problemler, joint venture sözleşmelerinde de anlaşmazlıklara sebep olabilecek nitelikteki problemlerdir. Aynı maddelerin ortaklar için adil olmayışı ve maddelerin farklı yorumlamalara açık oluşu, joint venture ortaklığının yürütülmesi aşamasında ortaklar arasında anlaşmazlıkların yaşanmasına neden olabilmektedir.

Joint venture oluşturan inşaat firmalarının, sözleşmeden kaynaklı olarak en çok yaşadıkları anlaşmazlık konularından diğeri de, ortaklar arasında imzalanan sözleşmelerin birbirleri ile çelişkili olmasıdır. Joint venture sözleşmesinin imzalanmasının ardından, sözleşmedeki eksikliklerin öngörülmesi ya da ihtiyaç duyulması halinde ortaklar arasında uydu sözleşmeler de imzalanabilir. Dayınları K.(2007)' ye göre, joint venture sözleşmesi ile uydu sözleşmeler arasında ortaya çıkan farklılıklar, joint venture ortaklığının varlığını tehlikeye sokmasa dahi çözümü zor olan anlaşmazlıklara neden olabilir.

Uluslararası joint venture projelerinde ise joint venture oluşturan ortaklar, çoğunlukla sözleşmelerin ortaklar tarafından yanlış yorumlanması ve sözleşmelerin hukuksal açıdan ortaklar tarafından netleştirilememesinden ve sözleşmelerin geçerliliğinin sağlanmasında yaşanabilecek bazı boşluklardan dolayı anlaşmazlık yaşayabilmektedirler.

Uluslararası joint venture sözleşmelerinin inşaat firmaları tarafından farklı yorumlanması, ortaklar arasında en sık görülen anlaşmazlık konusudur. Özellikle, farklı uluslardan inşaat firmalarının bir araya gelmesi ile dil konusundaki problemler sözleşmelerin farklı yorumlanmasına yol açmaktadır. Aynı şekilde, sözleşme maddelerinin eksik oluşu da, uluslararası joint venture sözleşmelerinde farklı yorumlamaları tetikleyen önemli konulardan birisidir. Şanlı C., (2011)'te bu konuyu şu şekilde yorumlamıştır: “Joint venture sözleşmelerinde ana unsurların detaylı biçimde düzenlenmesi gerekir. Çünkü uluslararası sözleşmelerin yazılı ve detaylı bir biçimde hazırlanması, ortaklar arasındaki anlaşmazlıkları en aza indirecektir”.

Uluslararası joint venture ortaklıklarında, sözleşmenin hazırlanması sırasında dikkate alınan ülkenin hukuku ile sözleşmede uygulanacak olan ülke hukukunun farklı olması da ortaklar arasında yaşanabilen anlaşmazlık konularındandır. Böyle bir durumun varlığı göz ardı edildiğinde ise, sözleşmenin uygulanması sırasında ortaklar birbirleri ile anlaşmazlıklara düşebilirler. Şanlı C., (2011)'e göre, ortakların

kararlaştırdıkları sözleşme hükümleri ile ortaklarca seçilen hukukun emredici kuralları çeliştiği durumlarda, ortakların öngördükleri çoğu sözleşme hükmü, yine tarafların kendi seçtikleri hukuk sistemince geçersiz olabilmektedir. Böylece, ortaklar arasında konu ile ilgili olarak anlaşmazlıklar yaşanabilmektedir.

Uluslararası joint venture oluşturan inşaat firmalarının en çok yaşadıkları anlaşmazlık konularından diğeri ise, sözleşmelerin geçerliliğinin sağlanmasıdır. Literatür araştırmalarına göre bu konuda iki farklı şekilde anlaşmazlık gündeme gelebilmektedir. Bunlardan birincisi; joint venture ortaklığı oluşturan inşaat firmasının sözleşme yapabilme ehliyetine sahip olup olmaması ile ilgilidir. şanlı C., (2011)'e göre, uluslararası joint venture ortaklığı oluşturan ortakların, ihale süreci ve ihale sonrası dönemde imzaladıkları sözleşmelerde, esas olarak da joint venture sözleşmesi imzalanırken, kendi tabi oldukları ulusal hukuk kurallarına göre sözleşme yapma ehliyetine sahip olup olmadıklarına dikkat etmeleri gerekmektedir. Aksi halde, ortaklar yapılan sözleşmelerden hukuken geçerli biçimde hak ve borç iddia edemezler. Böylece, daha en baştan ortaklar arasında büyük anlaşmazlıklar yaşanabilmektedir.

Sözleşme geçerliliğinin uluslararası boyutta yarattığı anlaşmazlık şeklinin ikincisi ise, günümüzde ilerleyen teknoloji ile ilgilidir. Son yıllarda, uluslararası joint venture sözleşmeleri ve joint venture sözleşmelerinde de olduğu gibi elektronik sözleşmelerin geçerliliği gündeme gelmiştir. 15 Ocak 2004 tarihli ve 5070 “elektronik imza kanunu” ülkemizde yürürlüğe girmiş ve bu bağlamda istisnai durumlar haricinde uluslararası inşaat joint venture sözleşmelerinde elektronik imza kullanılabileceği gündeme gelmiştir. Ancak, sözleşmelerin geçerliliği ile ilgili olarak, elektronik imzanın her ortak tarafından kabul edilmemiş olması ya da hukuk kuralları çerçevesinde joint venture oluşturan inşaat firmalarının kendi ülkelerinde böyle bir sistemin geçersiz olması, inşaat firmaları arasında inşaat projesinin ilerleyen aşamalarında çok büyük anlaşmazlıklara yol açabilir.

Joint venture oluşturan inşaat firmalarının, ulusal ya da uluslararası inşaat projelerini gerçekteştirirken, ortakları ile birlikte joint venture sözleşmesi imzalamalarıyla, şekil olarak anlaşmazlık yaşanmasının önüne geçilebileceği düşünülse de, sözleşmenin içeriği, kapsamı ve geçerliliği ortaklar arasında sözleşmeden kaynaklı olarak büyük anlaşmazlıklar yaşanmasına neden olabilmektedir.

4.1.2 Yönetimden kaynaklanan anlaşmazlıklar

Joint venture ortaklığının kurulması kadar bu ortaklığın sorunsuz bir şekilde yönetilmesi de proje ve ortaklık açısından büyük önem taşımaktadır. Joint venture oluşturan inşaat firmaları arasındaki anlaşmazlıkların pek çok nedeni bulunmaktadır. Bunlardan birisi de, joint venture ortaklığının ve joint venture olarak gerçekleştirilen inşaat projesinin yönetilmesinden kaynaklanan anlaşmazlıklardır. Yönetimden kaynaklanan anlaşmazlıklar genel olarak iki esasa dayanmaktadır. Bunlar :

- Sözleşmedeki yönetim esaslı maddelerin eksik ya da yetersizliği,
- Joint venture ortaklığının kurulması ve uygulanması sürecindeki yönetim esaslı problemler.

Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi, joint venture oluşturan inşaat firmalarının yaptığı sözleşmeler farklı sebeplerle ortaklar arasında anlaşmazlık yaşanmasına neden olabilmektedir. Sözleşmelerin özellikle proje ve yapım yönetimini ilgilendiren maddelerindeki her türlü yanlışlık, eksiklik ya da çelişki ortakların süreç içerisinde yönetim konusunda anlaşmazlık yaşamalarına neden olabilmektedir. Bu noktada, sözleşmeden kaynaklanan problemler ve yönetimden kaynaklanan problemler büyük bir etkileşim içine girmektedir.

Joint venture ortaklığının kurulması ve uygulanması sürecinde de hem joint venture projesini hem de joint venture yönetimini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. İnşaat joint venture projelerinde yönetim konularında yaşanan anlaşmazlıklar genellikle;

- Joint venture oluşturan inşaat firmalarının farklı firma prensiplerine dolayısı ile farklı yönetim prensiplerine sahip olmasından,
- İnşaat projesi boyunca geçerli olacak organizasyon şemasının hatalı ya da eksik oluşturulması veya yürütülmesinden,
- Yönetim konusundaki kararların karar alış biçimlerinin doğru belirlenememesinden,
- Mali konulardan ve tedarikten kaynaklanmaktadır.

Adnan H, Kassim A.N, Chong H.Y (2012) ise, yönetimden kaynaklanan anlaşmazlık konularının; joint venture ortaklığını oluşturan firmaların yönetim sistemlerindeki farklılıklardan, firma kültüründeki farklılıklardan, farklı çalışma prensiplerine sahip

olunmasından, finansal konulardan, projenin uygulanması aşamasında ortaya çıkabilen zorluklardan ve tedarikte yaşanabilecek problemlerden kaynaklandığını ileri sürmüştür.

Joint venture oluşturan inşaat firmalarının yönetim prensiplerinin farklı oluşu, ortaklar arasında anlaşmazlıkların yaşanmasına neden oluşturabilecek en önemli faktörlerden birisidir. Aynı ulustan olan inşaat firmaları joint venture oluşturduklarında, farklı ulus kültürlerine sahip olmasalar bile, farklı firma prensiplerine sahip oldukları için anlaşmazlıklar yaşamaları mümkün olabilmektedir. Oktay M. (1997)'ye göre, joint venture oluşturan ortakların farklı firma prensipleri ve firma yönetim anlayışları taşıması, joint venture yönetimini çok yakından ilgilendirmektedir.

Farklı ulusların oluşturduğu joint venture ortaklıklarında yönetimden kaynaklanan anlaşmazlıklarla karşılaşılma olasılığı daha yüksek olsa da, aynı ulustan bir araya gelen ortakların da kendi firmalarına ait prensip farklılıkları joint venture yönetim kararlarını çıkmaza sokabilmektedir. Oktay M. (1997)'ye göre, joint venture oluşturan inşaat firmalarının her birisine ait olan ve aşağıda belirtilen konulardaki prensip farklılıkları, joint venture yönetimini doğrudan etkilemektedir.

- Muhasebe,
- Planlama,
- Kalite kontrol,
- Üretim ve uygulama teknikleri,
- İşgücü politikalarındaki farklılıklar.

Yönetim geleneklerinin ve firma prensiplerinin farklı oluşları, ortaklar tarafından olağan görülse de, anlaşmaya yanaşılmadığında, joint venture ortaklığının yönetilmesinde anlaşmazlıklar görülmesi beklenen bir sonuç haline gelmektedir.

Joint venture ortaklıklarında yönetimden kaynaklanan anlaşmazlıkların bir bölümü de inşaat projesi boyunca geçerli olacak organizasyon şemasının hatalı ya da eksik oluşturulması veya yürütülmesinden kaynaklanmaktadır. Bu durumda, joint venture yönetiminde genellikle anlaşmazlıklar üst yönetimde yaşanmaktadır. Bilas V., Cenan D., Podrug N., (2007)'ye göre, ortaklığa katılım payları eşit olan bir joint venture ortaklığında, herhangi bir konuda farklı fikirlere sahip olan üst düzey yöneticiler

arasında anlaşmazlık meydana gelebilmektedir. Aynı şekilde, joint venture ortaklığına katılım payı düşük olan bir ortağın kararları veto etme yetkisi bulunduğunda, bu husus da projenin uygulanması aşamasında ortaklar arasında yaşanabilen bir anlaşmazlık olarak ortaya çıkabilmektedir.

Joint venture ortaklığında yönetimde alınacak kararların, uygun karar alış yöntemi ile belirlenememesi de anlaşmazlık konularından bir diğerini oluşturmaktadır. Projenin yönetilmesi esnasında, alınması gereken bir kararın oybirliği yerine oyçokluğu ile alınması da, anlaşmazlıklar yaşanmasına neden olabilmektedir. Böyle durumlarda, kararın niteliği ve önem derecesine göre, karara karşı olan tarafın, anlaşmazlık çözüm yollarına başvurması görülebilmekte, dolayısı ile alınması gereken kararların gecikmesine, projenin aksamasına yol açabilmektedir. Kararların alınması ile ilgili olarak Dayınlarlı K. (2007)'ye göre de, joint venture oluşturan ortakların yönetime ait oylarının veya paylarının eşit olmaması ya da joint venture ortaklığına katılım payına bağlı olarak veto hakkına sahip olan ortağın bulunması sebebi ile de anlaşmazlıklar yaşanması ve bu anlaşmazlıkların çıkmaza sürüklenmesi söz konusu olmaktadır.

Joint venture yönetiminde karşılaşılma olasılığı yüksek olan anlaşmazlık konularından birisi de mali konuların nasıl yönetileceğidir. Galipoğulları N.(2007)'ye göre, ortaklar; avans, kredi veya ortaya koymuş oldukları nakit ile oluşan işletme sermayesinin dışında inşaat projesinin bitimine kadar yeni bir yatırımda bulunmak istemezler ve ek finansmana ihtiyaç duyulmaması konusunda son derece hassas davranabilirler. Galipoğulları N. (2007)'nin de düşüncesi dikkate alındığında, joint venture oluşturan inşaat firmalarının, ortaklığının kurulması ve sözleşmelerin imzalanması aşamasında belirledikleri mali konular ve maliyetler dışında ek bir maliyet ya da ek bir finansman konusunun ortaya çıkmasına olumlu bakmadıkları ve her türlü öngörülemeyen mali konularda anlaşmazlıkların gündeme gelebileceği saptanmıştır.

Joint venture ortaklığının ayrı bir yapı gibi oluştuğu düşünüldüğünde, joint venture oluşturan firmaların, joint venture ortaklığından kar elde etme düşüncelerinin olmaması gerekmektedir. Ancak, joint venture ortaklığından kar elde etme düşüncesinin, joint venture oluşturma nedenleri arasında bulunan kar amacı ile karıştırılmaması gerekmektedir. Burada söz konusu olan joint venture ortaklığından kar elde etme olgusu, joint venture oluşturan her bir inşaat firmasının yeni oluşan

joint venture organizasyon yapısından kendi firma çıkarları doğrultusunda kar elde edip etmeme düşüncesidir.

Tonnquist B. (2009)'a göre; tedarikler, her türlü insan, malzeme, ekipmanı içerdiği için bunların yönetilmesi önemlidir. Bu kaynakların joint venture ortaklığı tarafından ne şekilde, hangi yöntemle, zaman, kalite, maliyet unsurları göz önünde bulundurulduğunda nasıl sağlanacağı ve nereden sağlanacağını planlanması ve iyi bir şekilde organizasyonunun sağlanması gerekmektedir. Planlaması iyi yapılmayan bu iş kalemlerinin her biri uygulama esnasında joint venture ortakları arasında büyük anlaşmazlıklara neden olabilir.

Özellikle yurt dışında gerçekleşen uluslararası inşaat joint venture ortaklıklarında, tedarik yönetiminin çok iyi yapılması gerekmektedir. Kaynakların, sahaya hangi ortak tarafından ne şekilde temin edileceği planlanmadığında anlaşmazlıklar yaşanabilir. İyi planlanmayan kaynaklar, kaynak bulma problemi, bulunan kaynakların yeterli kalitede olmaması ya da önceden planlanmayan kaynakların yüksek maliyetler içermesine neden olabilmekte bu konular da tedarikten dolayı ortaklığı oluşturan inşaat firmaları arasında anlaşmazlıklar yaşanmasına neden olabilmektedir.

Yönetimden kaynaklı anlaşmazlıklarının yukarıda bahsedildiği gibi birçok nedeni bulunmaktadır. Bunlardan önemli bir bölümü de ortakların kültürel farklılıklarından doğrudan ve dolaylı olarak etkilenebilmektedir. Kültürdeki her tür farklılık, anlaşmazlık riskini artırmaktadır. Bu nedenle kültürün anlaşmazlıklar üzerindeki etkisi göz ardı edilemeyecek kadar önem taşımaktadır. Farklı kültürlerle sahip inşaat firmaları, özellikle de farklı uluslardan bir araya gelerek uluslararası inşaat joint venture ortaklığı oluşturdıklarında, kültürden kaynaklanan anlaşmazlıklar da artış gösterebilmektedir.

4.1.3 Kültürel farklardan kaynaklı yaşanan anlaşmazlıklar

Küreselleşme ile birlikte, dünya üzerinde birçok inşaat projesi, farklı inşaat firmalarının bir araya gelmesi ile gerçekleştirilmeye başlamıştır. Farklı inşaat firmalarının bir araya gelerek oluşturdıkları inşaat projeleri, farklı politikaya, farklı ekonomiye ve farklı kültürlerle sahip olan farklı ya da aynı ulustan pek çok inşaat firmasını içinde barındırmaktadır. Barger (2007)'ye göre, joint venture ortaklıkları iki veya daha fazla firmanın farklı organizasyon kültürlerinin bir araya gelmesiyle,

bir araya gelen kùltùrlerden etkilenen üçüncü bir kùltür oluşturmaktadır. Oluşan bu yeni kùltür de, bir araya gelen farklı kùltùrlerin etkisini taşıtmaktadır.

Joint venture ortaklığı oluşturan inşaat firmaları, genellikle firmanın organizasyon düzeyindeki kùltür farklılıklarından etkilenmektedir. Uluslararası nitelik taşıyan inşaat joint venture ortaklıklarında ise ortaklar, hem ulusal düzeyde hem de firma organizasyon düzeyindeki kùltür farklılıklarından doğrudan etkilenmektedir. Tayeb (2001) 'e göre; ulusal kùltür, uluslararası joint venture ortaklığının yönetim ve organizasyon yapısını doğrudan etkileyen önemli bir role sahiptir.

Adnan H, Kassim A.N, Chong H.Y, (2012)'e göre, inşaat firmalarındaki organizasyon kùltür farklılıkları, joint venture ortaklığının her aşamasında ve organizasyonun yönetim dahil her düzeyinde bulunan farklı bireyler arasında yaşanabilecek anlaşmazlıklara alt yapı hazırlayabilme niteliğindedir.

Uluslararası inşaat joint venture ortaklığının yürütölmesi ve projenin uygulanması aşamasında, joint venture oluşturan ortaklar gerek organizasyon kùltüründen gerekse ulusal kùltür değerlerinden dolayı birçok anlaşmazlık yaşayabilirler. Park& Ungson, (1997); Parkhe, (1991) 'e göre kùltürel farklılıklar, uluslararası joint venture ortaklıkları dahil tüm joint venture ortaklıkları içerisinde aşağıdaki anlaşmazlıklara ve problemlere neden olabilirler:

- Joint venture içerisinde iletişimden kaynaklanan anlaşmazlık ve problemler,
- Joint venture içerisinde yanlış anlama ve yanlış yorumlamalardan kaynaklanan yönetim bazında anlaşmazlık ve problemler,
- Joint venture oluşturan ortakların anlaşmazlık çözümlollarına olan yaklaşım farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ve problemler,
- Joint venture oluşturan ortakların, uygulama konusundaki prensip farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ve problemler.

Bunların dışında, joint venture oluşturan ortakların iş yapış şekillerinden kaynaklanan, takım ruhundan uzaklık ve joint venture oluşturan her bir inşaat firmasının, inşaat taşeronları gibi projenin farklı katılımcıları ile olan ilişkilerindeki farklı yaklaşımlar, ortaklar arasında yaşanabilecek anlaşmazlık konularındandır.

Joint venture ortaklığı oluşturan firmaların farklı organizasyon kùltürlerine sahip olması, farklı firma felsefelerine, farklı ihtiyaçlara, farklı prosedür ve metotlara sahip olunması demektir. Oktay M. (1997); joint venture oluşturan firmalar arasındaki

kültürel farklılıkların, firma bünyesinden joint venture ortaklığına gönderilen çalışanlar açısından da anlaşmazlıklar oluşturabileceğini öne sürmüştür. Özellikle uluslararası joint venture ortaklıklarında farklı firma kültürlerine sahip olan çalışanların, birbirlerine karşı yabancı oluşları ya da projenin gerçekleştirileceği ülkenin şartlarına yeteri kadar adapte olamayışları, organizasyon şemasındaki bireyler arasında da anlaşmazlıklar meydana getirebilmektedir. Galipoğulları, N. (2007)'ye göre, inşaat projesinin gerçekleştirileceği ülkenin yerel şartlarının yeteri kadar bilinmemesi, o ülkeye ait farklı yerel kültürler ve alışkanlıklar, joint venture ortaklığı oluşturan firma çalışanlarının adaptasyonlarında problemler oluşturmaktadır. Aynı şekilde, yurt dışında gerçekleşen bir projede yerel eleman çalıştırılması, joint venture ortaklığı oluşturan firmalardaki elemanlar arasındaki ilişkileri de etkilemekte ve organizasyon şemasının alt düzeylerinde de anlaşmazlıklar yaşanmasına sebep olabilmektedir. Bu da farklı bir ulusal kültürün, joint venture adına çalışanlar üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Tüm bu anlaşmazlık konuları, hem joint venture çalışanları arasında, hem de yönetimi oluşturan kadro arasında yanlış anlamalara ve bazı iletişim problemlerinin yaşanmasına da neden olabilir.

Özellikle, uluslararası joint venture oluşturan ortaklar arasındaki kültürel farklılıklardan doğan anlaşmazlıklar, ortakların her birinin farklı ülke, tarih ve ekonomiden gelmesi ile de ilişkilidir. Pham Duc Hieu (2013)'e göre, tüm bu farklılıklar, joint venture ve projenin yürütülmesi sırasında çözümlenmesi gereken konular karşısındaki tutum ve davranışları da birebir etkilemektedir. Farklı kültürlerle sahip olmanın bir sonucu olarak ortaya çıkabilen problem çözümündeki farklılıklar da ortaklar arasında yönetim esaslı oluşabilecek anlaşmazlıkların kaynağını oluşturmaktadır.

Farklı organizasyon kültürü barındıran joint venture ortaklıklarında, özellikle de ülke farklılığından kaynaklanan kültürel farkları da içerisinde bulunduran uluslararası inşaat projelerinde, kültür farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlıkların yaşandığı görülmektedir. Organizasyon kültürü ve ülke kültürlerinin firma prensiplerini de etkilediği göz önünde bulundurulduğunda, kültürel farkların aynı zamanda sözleşme ve yönetim kaynaklı anlaşmazlıklarla da etkileşim halinde bulunduğu düşünülebilir.

4.1.4 Dış kaynaklı anlaşmazlıklar

Joint venture'ı oluşturan ortaklar, sözleşmeden, projenin ve joint venture ortaklığının yönetilmesinden ya da kültür farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık dışında, kendi aralarında, farklı sebeplerden kaynaklanan anlaşmazlıklar da yaşayabilmektedirler. Bu şekilde yaşanan anlaşmazlıklar, çoğunlukla üçüncü kişilerden, joint venture ortaklığının gerçekleştirdiği projenin yerel şartlarından, yasalardan, risklerden kaynaklanabilmektedir.

Joint venture oluşturan inşaat firmaları, ortaklık süresi boyunca her ne kadar birbirlerine karşı sorumlu olsalar da, bu ortaklar birlikte üçüncü kişilere karşı da sorumluluklar taşımaktadırlar. Oktay M, (1997)'ye göre, joint venture ortaklarının üçüncü şahıslara karşı taşıdıkları sorumluluk nedeni ile, bu ortaklarının işveren, yerel hükümet, taşeronlar gibi üçüncü kişiler ile olan ilişkilerinin joint venture içerisinde iyi bir şekilde düzenlenememesi; bununla birlikte, vergiler, muhasebe teknikleri ve üçüncü kişilere karşı olan sorumlulukların düzenlenmesinde eksikliklerin bulunması ortaklar arasında anlaşmazlık oluşturabilmektedir.

İnşaat joint venture projelerinin yürütülmesi sırasında yaşanabilecek anlaşmazlıklar, işveren ile olan ilişkilerdeki olumsuz ya da net olmayan koşullardan da kaynaklanabilir. Adnan H, Kassim A.N, Chong H.Y, (2012)'ye göre, işverenin projeye ilişkin taleplerindeki değişiklik ya da bulanıklık, doğrudan joint venture ortakları arasında anlaşmazlıklar yaşanmasına neden olabilir. Bu doğrultuda, Ehsaan N., Alam M., Mirza E., Ishaque A. (2010), işveren ile olan ilişkilerden dolayı joint venture oluşturan inşaat firmaları arasında yaşanabilecek anlaşmazlık konularını aşağıdaki gibi özetlemiştir.

- İşveren tarafından inşaat projesi ile ilgili olarak ortaya konan kapsamdaki ya da ihtiyaçlardaki değişiklikler,
- İşverenin temin ettiği proje, ihale dosyası, şartnameler gibi çeşitli dokümanlardaki yetersizlikler ya da belirsizlikler,
- İşverenin sağladığı dokümanların, joint venture ortakları tarafından farklı yorumlanabilecek nitelikte olması.

Joint venture ortaklarının, projeye ilişkin olan riskleri iyi bir şekilde analiz edememiş olması, projenin uygulanması sırasında ortaklar arasında anlaşmazlıkların yaşanmasına neden olabilmektedir (brodies.com).

Risk faktörlerinin joint venture oluşturan ortaklar tarafından belirlenmesi, risklerin paylaşılması açısından da önem taşımaktadır. Doğru analiz edilmeyen riskler ya da doğru bir şekilde paylaşamayan riskler, ortaklar arasında anlaşmazlıkların yaşanmasına neden olabilmektedir. Carter et al, (1988)'e göre, özellikle uluslararası joint venture ortaklarının ilişkilerini etkileyebilecek ancak doğrudan joint venture ortaklarından kaynaklanmayan ve anlaşmazlık unsuru olabilecek riskler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **Finansal riskler:** İnşaat projesinin gerçekleştirileceği ülkeye ait enflasyon, döviz, işveren tarafından ödemelerin geç yapılması, faiz oranlarındaki dalgalanmalar ortaklar arasında anlaşmazlıkların yaşanmasına neden olabilmektedir.
- **İnşaatın gerçekleştirileceği ülkenin ülke şartlarından kaynaklanan riskler:** Yasal şartlardaki değişiklikler, sermayenin ana yurda gönderilmesinde yaşanabilen zorluklar, yabancı yatırımlara karşı siyasetin görüş değiştirmesi ya da zorluklar çıkarması, vergilendirmedeki değişiklikler, hukuk ve vergilendirme sistemlerindeki karışıklıklar, joint venture ortakları arasında yaşanabilecek anlaşmazlık konularından biri olabilmektedir.
- **Ticari riskler:** Malzeme ve işgücündeki yetersizlik ve yokluklar, yasal düzenlemelerin ve kuralların, joint venture oluşturan ortaklar tarafından farklı yorumlanması, inşaatın gerçekleştirildiği ülkedeki yerel olumsuz tepkiler de ortaklar arasında anlaşmazlıkların yaşanmasına neden olabilmektedir.

Bunların dışında, uluslararası joint venture ortakları arasında, inşaatın gerçekleştirileceği ülkenin yerel yasal şartları ya da sözleşmede geçerli olan yasal şartlar hakkındaki bilgi eksikliğinden dolayı, inşaatın gerçekleştirileceği ülkenin hukuk kuralları ile sözleşmede geçerli hukuk kuralları arasındaki herhangi bir çelişkide ortakların maddeleri menfaatlerine göre yorumlamalarından dolayı anlaşmazlıklar meydana gelebilir.

Joint venture ortaklığının kurulması ile birlikte, projenin ve joint venture ortaklığının uygulanması sırasında, şartlarda, ihtiyaçlarda ve başlangıçtaki hedeflerde değişiklikler yaşanabilmektedir (Oktay M, 1997). Tüm bu değişiklikler, doğrudan joint venture oluşturan inşaat firmalarının arasındaki ilişkilerden kaynaklanmayabilir. Bu nedenle, söz konusu değişikliklere ayak uydurulamadığında ya da bu

değişikliklere adapte olunması sırasında, uluslararası joint venture ortaklıkları da dahil olmak üzere, joint venture oluşturan ortaklar arasında anlaşmazlıklar yaşanabilir.

4.2 Joint Venture Proje Sürecinde Ortaklar Arasında Yaşanan Anlaşmazlıkların Giderilmesine Yönelik İzlenen Yaklaşımlar

Joint venture oluşturan ortaklar arasında farklı nedenlerden dolayı anlaşmazlıklar yaşanabilmektedir. Daha önceki bölümde de belirtildiği gibi, bu anlaşmazlıklar genellikle, sözleşmelerden, yönetsel konulardan, kültür farklılıklarından ve dış kaynaklı nedenlerden ileri gelmektedir. Ancak, bu şekilde farklı konulardan meydana gelen anlaşmazlıkların henüz hukuki boyuta ulaşmadan, joint venture oluşturan inşaat firmaları tarafından çözüme kavuşturulması hem zaman hem de maliyet açısından ortaklara fayda sağlamaktadır. Aynı zamanda, ortaklar arasında iyi ilişkilerin gelişmesine de yardımcı olabilmektedir.

1. Sözleşmelerden kaynaklanan anlaşmazlıklar için izlenebilecek yaklaşımlar:

Sözleşmenin hazırlanması sırasında gerekli önlemlerin alınması, sözleşmeden kaynaklanan anlaşmazlıkların en az şekilde yaşanmasına katkıda bulunmaktadır. Joint venture sözleşmesi imzalanmadan önce yani ihaleyi kazananın belli olmadığı süreçte oluşabilecek masraflara ilişkin anlaşmazlık konularında ortakların konuya özverili bir şekilde yaklaşmaları ve masrafların ne şekilde bölüşüleceği kararının verilmesi gerekmektedir. Galipoğulları N.(2014)'e göre, özellikle uluslararası joint venture ortaklıklarında ülke masraflarına ilişkin tedarığın sağlanması, devletin öne sürdüğü yerel ödemeler, firma elemanlarının ülkedeki harcamaları gibi konuların ortaklar tarafından karara bağlanması, bu anlaşmazlıkların yaşanmasına engel olabilmektedir. Bu kararların alınması sözlü olabileceği gibi, yazılı bir formatta da oluşturulabilir.

Sözleşmelerde belirtilmeyen ya da eksik bir şekilde ortaya konan tarafların görev ve sorumlulukları da, joint venture ortaklığının yürütülmesi aşamasında anlaşmazlıklar yaşanmasına neden olabileceği daha önceki bölümlerde belirtilmiştir. Buna göre, bu şekilde joint venture ortakları arasında

anlaşmazlık yaşanmaması için, ortakların sorumluluklarının sözleşmede açıkça belirtilmesi gerekmektedir. Klotz J.M.(2005), bu sorumlulukların sözleşmede üç kategoride gruplandırılarak yer verilmesine bu şekilde sözleşmenin bu bölümünden kaynaklı anlaşmazlıkların önüne geçilebileceğine dikkat çekmektedir. Bunlar:

- Joint venture oluşturan ortaklardan sadece birisine ait olan ve diğer ortak tarafından ortaya konamayan sorumlulukların belirlenmesi gerekmektedir. Buna göre, sadece bir ortağın gerçekleştirebileceği nitelikteki özelliklerin sözleşme ile garanti altına alınarak, diğer ortağın aksi bir durumda bundan etkilenmemesini ve dolayısıyla olası anlaşmazlık konusunun sözleşme ile önüne geçilmesini sağlar.
- Joint venture oluşturan ortaklardan her ikisinin de gerçekleştirebileceği, ancak ortaklardan birisinin daha verimli bir şekilde gerçekleştireceği sorumlulukların belirlenmesi gerekmektedir. Böylece, joint venture uygulamasında yanlış anlaşılmalara yer verilmemiş olur.
- Joint venture oluşturan ortakların her ikisinin de yerine getirmesi gereken sorumlulukların da sözleşmede belirtilmesi gerekmektedir. Örneğin, belirli zaman diliminde belirli miktarda finansmanın tüm ortaklar tarafından sağlanacağı, joint venture oluşturan ortaklar tarafından sözleşme kapsamında kabul edilirse, bu konudaki sorumlulukların yerine getirilmesi sırasında anlaşmazlıkların yaşanmasının önüne geçilmiş olur.

Ortaklık için, kendi aralarında farklı sözleşmeler imzalayabilen inşaat firmalarının, bu sözleşmelerin birbirleri ile olan çelişkilerinden dolayı anlaşmazlık yaşamamaları için, sözleşmeler arasında farklılıkların olmamasına dikkat edilmelidir. Olası farklılıklara karşı da esas alınacak sözleşme ya da sözleşme maddeleri ortaklar arasında gerekli maddelerde belirlenmelidir.

Uluslararası joint venture ortaklıklarında, sözleşmenin hazırlanması sırasında dikkate alınan ülkenin hukuku ile sözleşmede uygulanacak olan ülke hukukunun farklı olması da ortaklar arasında yaşanabilen anlaşmazlık konularındandır. Bu tür bir çelişkinin daha sözleşme hazırlanırken ortadan kaldırılması, ortaklar arasında anlaşmazlık yaşanmasını önleyebilmektedir.

Sözleşmelerin hukuksal boyutu ve sözleşme geçerliliklerinden dolayı oluşabilecek anlaşmazlıklar dikkate alındığında, Şanlı C., (2011)'e göre hukuksal açıdan özellikle uluslararası inşaat projelerinde, joint venture sözleşmesi tasarlanırken hangi hukuk sistemi dikkate alınmakta ise, sözleşmeye uygulanacak hukuk olarak da, o hukukun seçilmesi, konu ile ilgili oluşabilecek anlaşmazlıkları minimize edebilmektedir. Teknolojik anlamda sözleşmelerin geçerliliğinin sağlanabilmesi ve bu açıdan çıkabilecek anlaşmazlıkların bertaraf edilebilmesi için de, joint venture ve inşaat projesi süreci boyunca elektronik sözleşmeler ve elektronik sözleşmelerle birlikte ortaya çıkan elektronik imzaların geçerli olup olmayacağına joint venture ortaklarının sözleşmelerin hazırlanması sırasında karar vermesi gerekmektedir. Şanlı C., (2011)'e göre, özellikle, uluslararası joint venture sözleşmelerinde elektronik sözleşmelerin imzalanması durumunda herhangi bir anlaşmazlık yaşanmaması için, her iki ortağın da tabi olduğu hukuk kuralları çerçevesinde bu hükümlerin yer alması gerekmektedir.

Sözleşmelerden kaynaklanan anlaşmazlıkları minimize edebilmek için, henüz joint venture sözleşmesi inşaat firmaları tarafından hazırlanırken, yeterli özveriyi göstermek gerekmektedir. Yeterli zamanı harcayarak detaylı bir şekilde, açıklayıcı nitelikte düzenlenebilen sözleşmelerle anlaşmazlık konuları azaltılabilir.

2. Yönetimden kaynaklanan anlaşmazlıklar için izlenebilecek yaklaşımlar:

Joint venture ortaklığı oluşturulurken ortağın doğru bir şekilde seçilmesi, tüm anlaşmazlık konularında olabileceği gibi, yönetimden kaynaklanan anlaşmazlıkların da yaşanma riskini ortaklık henüz kurulmadan önce minimuma indirebilmektedir. Bununla birlikte, yönetimden kaynaklanan anlaşmazlıkların da minimize edilebilmesi için çeşitli yöntemlerin izlenmesi mümkündür.

Her inşaat projesinde olduğu gibi, joint venture ortaklığı oluşturularak yürütülen inşaat projelerinde de, proje uygulamasına geçilmeden önce, projenin kaynakları, zaman, kalite ve maliyet hedefleri doğrultusunda uzlaşmanın sağlanması gerekmektedir. Proje giderlerinin saptanması ve özellikle bu saptamaların proje yaşam döngüsü içerisinde mümkün olan en

erken tarihlerde, en yüksek ve gerçeğe en yakın düzeyde tahmin edilmesi joint venture ortakları tarafından inşaat risklerinin yönetilmesi ve minimize edilmesi açısından önem taşımaktadır (brodies.com). Bu nedenle projenin ihtiyaçlarını belirlemek ve süreç içerisinde bunları yönetebilmek joint venture ortaklığını oluşturan ortaklar açısından en önde gelen konulardandır. Bunlarda uzlaşmalar sağlanabileceği gibi, anlaşmazlıkların da ortaya çıkması doğaldır. Anlaşmazlıkların joint venture ortaklığını oluşturan inşaat firmaları tarafından iyi niyet dahilinde çözümlenebilmesi, ortaklığın yönetimini olumlu yönde etkileyecek bir zemin oluşturabilir.

Bir inşaat projesinin gerçekleşmesinde finansal açıdan anlaşmazlıkların yaşanma olasılığı her zaman mevcuttur. Genellikle, joint venture ortaklığının kurulması ve sözleşmelerin imzalanması aşamasında finansal konular çözüme kavuşturulmalı ya da kavuşturulması hedeflenmelidir.

Ortaklığı oluşturan her bir inşaat firmasından, joint venture ortaklığına sağlanan her türlü hizmet, bedeli karşılığında, ama kar güdülmeden yapılmalıdır. Ortakların bu bilinçte uzlaşamaması, hem ortaklar arasındaki güveni zedeleyebilir, hem de büyük anlaşmazlıklara neden olabilir.

İnşaat projesinin yönetiminden dolayı ortak firmalar arasında ortaya çıkan anlaşmazlık konularından biri olan tedarik yönetimi de, projenin yönetiminde önemli bir paya sahiptir. PMBOK (2004)'e göre, bir joint venture projesinin iyi yönetilmesi, tedarik yönetiminin de iyi yapılması ile sağlanabilir. İnşaat projelerinde tedarik için kapsam tanımının iyi yapılması gerekmektedir. Genellikle projelerde, tedarik kapsam tanımı yapılırken üç önemli kısıt göz önünde bulundurulmaktadır. Bunlar; zaman, kalite ve maliyettir. Genellikle, tedarikler bu üçleme doğrultusunda sağlanır.

Yönetimden kaynaklanan anlaşmazlıkların en aza indirilebilmesi, joint venture oluşturan inşaat firmalarının yönetim konusunda hem teknik açıdan hem de profesyonellik açısından yeterli donanıma sahip olması ile mümkün olabilir. Ayrıca, hem joint venture ortaklığının yönetimi hem de projenin yönetimi, projenin tamamlanması gibi belirli bir süreyi içerdiği için, firmaların karşılıklı iyi niyet içerisinde olması önem taşımaktadır.

3. Kültürel farklardan kaynaklanan anlaşmazlıklar için izlenebilecek yaklaşımlar:

Kültürel farklılıklar ve kültürden kaynaklanan anlaşmazlıklar doğrudan projenin ve joint venture ortaklığının başarısını etkilemektedir. Dolayısıyla, joint venture ortaklığının kurulması aşamasında, joint venture oluşturulacak firmanın seçimi büyük önem taşımaktadır.

Kültürel farklılıkların bilinmesi ve bu farklılıklardan çıkabilecek anlaşmazlıkların en aza indirilebilmesi, joint venture projesinin ve ortaklığının başarılı bir şekilde yürütülebilmesi adına büyük önem taşımaktadır. Adnan H, Kassim A.N, Chong H.Y, (2012)’e göre, joint venture ortaklığının başarılı bir şekilde kurulması ve yönetilmesi aşamasında çıkabilecek birçok anlaşmazlığın temelinde firmalar arasındaki kültür farklılıkları yer almaktadır. Bu nedenle, uluslararası joint venture projeleri de dahil olmak üzere, joint venture projelerinde, yaşanabilecek olan anlaşmazlıkların en aza indirgenebilmesi için, joint venture ortağı seçilirken sadece teknik yeterlilik, finansal yeterlilik gibi konular değil, organizasyon ve ulusal kültür bakımından da ortağın değerlendirilmesi ve joint venture ortaklığının bu doğrultuda oluşturulması gerekmektedir.

Farklı kültür, eğitim ve anlayışlara sahip çalışanların arasındaki iletişim problemleri gibi her türlü anlaşmazlıkların yaşanabilir olması inşaat projesinin zamanında ve şartnamelere uygun bir biçimde tamamlanmasına engel değildir. Galipoğulları N. (2007)’ye göre; farklı kültür, örf ve adetlere sahip olan çalışanların uyum içerisinde çalışmaları için uygun anlayış ve yardımlaşma faaliyetlerinin yürütülmesi gerekmektedir. Joint venture oluşturan ortakların ortak hedeflerinin “ işin sonunda düşünülen faydanın elde edilmesi” olması halinde ilişkilerin daha rahat yürütülmesi mümkündür.

Harrington D.& Mackin (1994) ve (Galipoğulları N. 2007)’ye göre; özellikle uluslararası inşaat joint venture ortaklıklarında farklı kültür ve dile sahip olan çalışanlar arasında sosyal yönden anlaşmazlıklar yaşanabilmektedir. Dil probleminin eğitilmiş kişilerin çalıştırılması ile çözümlenmesi bir ölçüde mümkün olsa da kültür farklılıklarından dolayı oluşan uyumsuzlukların çözümlenmesi “takım ruhu/team building” nun yaratılması ile mümkün

olabilmektedir. Çalışanlar arasında takım ruhunun yaratılması için programlar düzenlenerek, çalışanlar arasında kültürden kaynaklan anlaşmazlıkların ya da uyumsuzlukların büyük ölçüde azaltılması söz konusu olabilmektedir. Bunun için çalışanların takım ruhuna ve takım ruhu yaratmak için uygulanacak programlara inanması ve uygulanacak programların aksamadan tamamlanması gerekmektedir.

4. Dış kaynaklı anlaşmazlıklar için izlenebilecek yaklaşımlar:

Dış kaynaklı anlaşmazlıkların azaltılabilmesi için oluşabilecek her türlü riskin belirlenmesinin; sadece işveren ile olan ilişkiler adına değil, joint venture oluşturan inşaat firmalarının birbirleri ile olan ilişkileri adına da yapılması ve bunlar arasındaki tutarlılığın sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle, inşaat joint venture ortaklıklarının başarılı bir şekilde sonuçlanabilmesi için proje boyunca karşılaşılabilecek muhtemel olan risklerin de iyi bir şekilde belirlenmesi önem taşımaktadır. Bu nedenle, joint venture ortaklığını oluşturan inşaat firmalarının, dış kaynaklı oluşabilecek her türlü risk ve değişikliklere karşı önceden gerekli analizleri yapmaları ve olası durumlara karşı neler yapılabileceklerini belirlemeleri yararlı olacaktır.

Joint venture süreci boyunca, sözleşmeden, kültürel farklardan ve dış etkenlerden kaynaklanan anlaşmazlık konuları ile birlikte yönetimden kaynaklanan nedenlerden dolayı da, inşaat firmaları anlaşmazlık yaşamaktadır. Bu anlaşmazlıkların daha önceden bahsedildiği gibi minimize edilmesi ya da uygun bir şekilde çözümü mümkün olabilmektedir. Ancak, yaşanan söz konusu anlaşmazlık konuları sonucunda da genel olarak uygulanabilecek başka uygun çözüm yolları da bulunmaktadır. Dayınlarlı K. (2007)'ye göre, aşağıdaki maddelerden herhangi birisinin ya da ortaklığa uygun olan maddelerin joint venture sözleşmesinde yer alması ya da uygulanması ile anlaşmazlıkların çözümü için uygun yöntemler sağlanabilmektedir. Buna göre;

- **Vekâlet verme:** Joint venture oluşturan firmaların bazı konulardaki bilgi ve becerisi daha fazla olabilir. Bu gibi konularda, bilgi ve becerisi fazla olan ortağa oy üstünlüğü sağlanarak, kararların daha kolay alınması sağlanabilir.
- **Tahkim:** Joint venture ortakları arasında yaşanan anlaşmazlıklar tahkim yolu ile çözülebilir.

- **Payların devredilmesi:** Joint venture ortakları arasında yaşanan anlaşmazlıklarda, herhangi bir ortağın joint venture ortaklığına olan katılım payını diğer ortaklara satması ile çözüm yolu bulunabilir.
- **Joint venture ortaklığının sona ermesi:** Anlaşmazlıklar dâhilinde joint venture ortaklığının sona ermesi ile de çözüm yolu bulunmuş olur; ancak bu çok tercih edilmeyen bir durumdur.

Joint venture sözleşmelerinde yer alan maddelerin uygun bir şekilde düzenlenmesi ile birlikte, bazı anlaşmazlıkların çözüm yolları kullanılarak da joint venture ortakları arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi mümkündür. Bunlardan birisi, joint venture’ı oluşturan ortaklar arasındaki anlaşmazlıkların “swing man” yöntemi ile çözümlenmesi şeklindedir. Swing man yönteminde, joint venture ortaklığının ilgili yönetim birimlerine tarafsız bir kişi tayin edilir. Tayin edilen bu bağımsız kişiden, verdiği kararın joint venture ortaklığının ortak yararına uygun olması beklenir.

Joint venture ortakları arasındaki anlaşmazlıkların çözümü için başka yöntemler de mevcuttur. (Dayınlarlı K, 2007) ve (Köksal T, 2013) ‘nın bu konuda yapmış olduğu araştırmalar doğrultusunda joint venture ortaklıklarında ortaya çıkan anlaşmazlıkların çözümünde genellikle tercih edilen çözüm yollarına değinilecektir. Bunlar:

- **Uzlaşma ve bilirkişi ile çözüm yolunun bulunması:** Uzlaşma, ortaklar arasında yaşanan bir anlaşmazlık durumunda, ortakların aralarında yaşadığı bu anlaşmazlığı çözümlmek adına, tarafsız bir kişinin sürece dâhil olmasıyla anlaşmazlığın giderilmesidir (Teo ve Aibinu, 2007). Bilirkişi ile çözüm yolunun bulunması ise, joint venture oluşturan tarafların, teknik bilgisi ve deneyimleri yüksek olan ve anlaşmazlık konusunda teknik araştırma ve değerlendirme yapabilecek bir bilirkişinin sürece dâhil olması ile olmaktadır (Chan ve Suen, 2005).
- **Ad Hoc ve kurumsal tahkim:** Genellikle, anlaşmazlık yaşayan ortaklar, sözleşmenin devam etmesi halinde büyük zararlar göreceğini düşündükleri için, çözüm yolu olarak mahkemelere başvurumaktadırlar. Ancak; Dayınları K.(2007)’ye göre, joint venture sözleşmelerinde çoğunlukla, joint venture oluşturan ortaklar, anlaşmazlıkların çözümü için mahkeme yargılaması yerine hakemler tarafından anlaşmazlıkların çözümlenmesini tercih etmektedirler.

Tahkimde, belirli bir kurumun varlığı ve önceden belirlenmiş kurallarla bu kurallara uygunluk kurumlar tarafından güvence altına alınabilir. Bu şekilde gerçekleşen tahkim kurumsal tahkimdir. Joint venture ortakları, anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin olarak, kurumsal tahkimi tercih edebilecekleri, gibi Ad Hoc tahkim yöntemini de tercih edebilirler. Bu durumda, anlaşmazlık konusu dâhilinde esaslar belirlenir ve tarafların seçmiş oldukları hakemlerle anlaşmazlığın çözümü yoluna gidilir.

- **Anlaşmazlık inceleme kurulu:** Genellikle joint venture sözleşmelerinde kullanılan ve sözleşmelere dayalı bir yöntemdir (Köksal T, 2013). Anlaşmazlıkların giderilmesi için kullanılan bu yöntemde, projenin başında ortaklar bir kurula dahil olan teknik uzmanlar seçerler ve bunu sözleşmede belirtirler (Chan et al, 2005). Sözleşme aşamasında belirlenen bu kurul, taraflar arasında herhangi bir anlaşmazlık halinde yetkilerini kullanır.

Joint venture sözleşmelerinde, anlaşmazlık oluşması halinde uygulanacak anlaşmazlık çözüm yollarının, sözleşmelerin hazırlanması aşamasında belirlenmesi gerekmektedir. Bu çözüm yollarının belirlenmesinde, joint venture oluşturan ortakların menfaatleri doğrultusunda karmaşık kurallar yerine, uygulanabilir bir çözüm yolunun tercih edilmesi, sonuca daha kısa yoldan ulaşılması bakımından önemlidir. Bu nedenle, anlaşmazlık çözüm yollarının iyi bir şekilde analiz edilmesi ve buna göre joint venture ortaklığı için en uygun çözüm yolunun tercih edilerek, sözleşmede yer verilmesi gerekmektedir.

Joint venture oluşturan ortaklar arasında yaşanan bazı anlaşmazlıklar hukuksal boyuta ulaşmadan da çözümlenebilir. Bunun için, projenin ve joint venture ortaklığının yürütülmesi sırasında gerekli önlemlerin alınması ya da önceki deneyimlerden yararlanılması yeterli olabilir. Özellikle, sözleşmeden kaynaklanan anlaşmazlıkların, henüz sözleşme aşamasında iken sözleşmenin yeterli verimlilikte hazırlanması ile, kültürel farklılıklardan çıkabilecek ve yönetimden kaynaklanabilecek anlaşmazlıkları da doğru ortak seçimi ile engellemek ya da doğru iletişim yollarını kullanarak çözmek mümkündür.

5. İNŞAAT JOINT VENTURE ORTAKLIKLARINDA ORTAKLAR ARASINDAKİ SÖZLEŞME SÜRECİ VE YAŞANABİLEN ANLAŞMAZLIKLARIN BELİRLENMESİ

Tez çalışmasının bu bölümünde, öncelikli olarak yapılan alan çalışmasının amacı, kapsamı ve yöntemi belirtilecektir. Bu çalışma kapsamında, farklı iki örnek olay incelenecektir.

5.1 Alan Çalışmasının Amacı Kapsamı ve Yöntemi

Bu alan çalışmasının amacı; öncelikle joint venture oluşturan inşaat firmaları arasında anlaşmazlık yaşanması halinde karşılaşılabilecek sorunlardan bahsedip, bunların olmaması için de, inşaat joint venture projelerinde ortaklar arasında yaşanan sözleşme sürecini, çeşitli sebeplerle ortaya çıkabilen anlaşmazlıkları, bu anlaşmazlıkların genellikle ne zaman yaşandığını, anlaşmazlıkların nedenlerini, nelere yol açtığını ve yaşanan bu anlaşmazlıkların hangi aşamalarda ne şekilde çözümlendiğini incelemektir. Elde edilen bilgiler doğrultusunda, daha sonra incelenen projeler ile ilgili gerekli değerlendirmeler yapılacak ve joint venture ortaklığı oluşturan firmaların niteliklerine göre joint venture oluşturan ortaklar arasındaki süreç, sözleşme yapıları ve anlaşmazlıklar ortaya konulmaya çalışılacaktır. İnceleme sonunda, farklı nitelikteki firmalarla oluşturulan joint venture ortaklıkları arasındaki farklar belirlenmeye ve her bir joint venture ortaklığının süreç içerisindeki anlaşmazlıkları ile sözleşme süreçleri arasındaki geri dönüşümler değerlendirilmeye çalışılarak geleceğe dönük çıkarımlar yapılacaktır.

İncelemeler, bir Türk firmasının yabancı bir ülkede başka bir Türk firması ile oluşturduğu joint venture ortaklığı ve yine aynı Türk firmasının yabancı bir ülkede yabancı bir firma ile oluşturduğu joint venture ortaklığı üzerinde yapılacaktır. Joint venture ortaklığı oluşturan inşaat firmalarının ve projelerin seçimi yapılırken, her iki projenin de uluslararası nitelik taşımasına, büyük ölçekli projeler olmasına ve her iki projede yer alan firmanın ortak bir firma olmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca, projelerin seçilmesinde göz önünde bulundurulacak diğer bir nokta da, ortak firmanın

Türk olması ve gerçekleştirdiği joint venture ortaklarının bir projede Türk, diğer projede yabancı firma olmasıdır. Firmaların seçimi yapılırken, her iki örnek olayda da yer alan Türk firmasının, uluslararası düzeyde çok sayıda inşaat projesi gerçekleştirmiş olmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca, firma seçiminde her iki projede de ortak olan Türk firmasının, örnek olaylarda yaşadığı anlaşmazlık oranları da önemli bir rol oynamıştır.

Bu kıstaslara göre örnek çalışmalarda, iki Türk firmasının yurt dışında gerçekleştirmek üzere oluşturmuş olduğu joint venture olarak, B firması (Türk)- A firması (Türk) joint venture ortaklığının Arap Yarımadası'nda gerçekleştirdiği toplu konut projesi esas alınacaktır. Yabancı-Türk firmalarının yurt dışında gerçekleştirdiği joint venture olarak ise, yine A firması (Türk)'nın C firması (ABD) ile oluşturduğu joint venture ortaklığının Avrupa'da gerçekleştirdiği otoyol projesi ele alınacaktır. Çalışma kapsamında ele alınacak bu iki farklı joint venture ortaklığında ortak firma A firması (Türk)'dır. A firmasının Arap Yarımadası'nda gerçekleştirmiş olduğu joint venture projesinde A firması adına A1 firması ve B firması adına B1 firması yüklenicilik hizmeti vermiştir. Ancak; çalışma kapsamında bu A1 ve B1 yüklenici firmalarının yapılarına değinilmeyecek ve yine bu iki firmanın ana firmalar adına çalışması nedeni ile doğrudan joint venture'ı oluşturan ortaklar olarak B firması ve A firması olarak değerlendirilecektir. Çalışma kapsamında esas olarak, C firması-A firması ve B firması- A firmasının oluşturduğu joint venture ortaklıklarının genel yapılarına ve joint venture sürecine, oluşturulan joint venture ortaklığına ait sözleşme süreçlerine ve anlaşmazlık konularına yer verilecektir. Joint venture ortakları arasında anlaşmazlık çıkmadan önce alınan önlemlere, yaşanan anlaşmazlıkların nedenlerine ve çözüm yollarına, değinilecek ve iki farklı joint venture ortaklığı arasında bu doğrultuda değerlendirmeler yapılacaktır.

Çalışmada, örnek olayların incelenmesi ve değerlendirilmesine yönelik doküman incelemesi yöntemi ve mülakat yöntemi kullanılmıştır. Mülakat, her iki joint venture ortaklığında da görev alan üst düzey bir yönetici ile uzun süreli görüşmeler ve iletişimlerle sağlanmıştır. Birbirinden farklı zamanlarda gerçekleştirilen bu görüşmelerde, örnek olayları analiz edebilmek amacıyla hazırlanan belli başlı soru grupları üzerinden gidilmiştir. Bu soru grupları esas itibari ile, uluslararası joint venture ortaklığı oluşturulan her iki örnek olayda, joint venture sürecine, ortaklar arasındaki sözleşme sürecine, sözleşme kapsamına ve ortaklar arasında varsa

yaşanan anlaşmazlıkların belirlenmesine yönelik oluşturulmuştur. Soruların açık uçlu sorular olmasına ve üst düzey yöneticinin mümkün olan en üst seviyede detaylara girecek şekilde cevaplamasını sağlayacak nitelikte hazırlanmasına dikkat edilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler ses kayıt cihazı kullanılarak ve not alarak kayıt altına alınmıştır. Görüşmelerde, soruların sorulmasında belirli bir sıra takip edilmemiş ve bir sorunun cevabındaki yeterliliğe göre diğer bazı soruların sorulmasına ihtiyaç kalmamıştır. Görüşmeler sırasında sorulan bazı sorulara destek olabilmesi açısından firma içi bazı dokümanlar dijital ve yazılı formatta temin edilmiştir. Bunlar daha sonra, çalışma amacına uygun şekilde sınıflandırılmıştır.

Görüşmelerden elde edilen bilgiler ile birlikte, veri toplamada kullanılan diğer bir yöntem ise doküman analizidir. Bu yöntemle, firmalara ve joint venture ortaklıklarına ait bilgiler çeşitli haberlerden, internet araştırmalarından ve görüşmelerde elde edilen yazılı ve dijital dokümanlardan temin edilmiştir. Bu gibi dokümanlardan, inşaat firmalarına ait genel bilgilere, joint venture süreçlerine, anlaşmazlık konuları ve çözüm yöntemleri gibi bilgilere ulaşılmıştır.

Her iki örnek olayda da yer alan ve uluslararası düzeyde çok fazla sayıda inşaat projesi gerçekleştiren A firmasına ait genel bilgiler aşağıdaki gibidir.

- **A firması:** 1950’lerde kurulan A firması aile firması olarak kurulmuş ve zaman içerisinde kurumsallaşarak Türkiye’nin önde gelen inşaat firmalarından birisi olmuştur. A firması, 1970’lerde ilk uluslararası sözleşmesini gerçekleştirmiş ve bu yıllarda çeşitli santral ve fabrika projelerini tamamlamıştır. 1980’lerde çok uluslu ortak girişimlere başlamış ve genel yüklenici olarak yurt dışında ve Türkiye’de çeşitli inşaat projelerini tamamlamıştır. 1990’larda yurt dışında alışveriş merkezleri ve süpermarket projelerini tamamlayan A firması, 2000’lerde yine birçok santral projesini tamamlamış ve C firması ile birçok proje bitirmiştir. A firması, günümüzde de çok çeşitli alt yapı ve üst yapı projesine devam etmektedir (A firmasına ait web sitesi).

5.2 Örnek Olay 1

Çalışmanın bu bölümünde, B firması (Türk) ve A firması (Türk)’nın oluşturduğu joint venture ortaklığı ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

5.2.1 Joint venture ortaklığı ve joint venture süreci

B firması-A firması; joint venture ortaklığını oluşturan firmaların her ikisi de Türk firmasıdır. Ortaklıkta yer alan B firmasına ait bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

- B firması: 1950’lerde kurulan B firması kuruluşundan itibaren yurt içinde ve yurt dışında 100’ün üzerinde büyük proje gerçekleştirmiştir. B firması, inşaat ve taahhüt hizmetleri, imalat ve montaj hizmetleri, elektromekanik montaj hizmetleri ve işletme hizmetleri vermektedir. B firması aynı zamanda, petrokimya ve rafineri tesisleri, kuvvet santralleri, tekstil ve çimento fabrikaları, entegre kâğıt fabrikaları, su arıtma ve tasfiye tesisleri; altyapıları ile birlikte büyük konut kompleksleri, yeni şehir ve yerleşim merkezi inşaatları, yüksek yapılar, otel ve alışveriş merkezleri, boru hattı ve büyük çelik tank inşaat ve montajı projeleri gerçekleştirmiştir (B firmasına ait web sitesi).

B firması ve A firması’nın Arap Yarımadasındaki projelerini gerçekleştirmeleri için kurulan ve bu iki ana firma adına yerel inşaat işlerini yürüten iki ayrı firma bulunmaktadır. Bu iki firma, A firması adına A1 firması ve B firması adına B1 firmalarıdır. Bu iki alt firma, B firması ve A firmasının oluşturmuş olduğu joint venture ortaklığında yüklenicilik faaliyetlerini yürütmüşlerdir. Böyle bir yapının oluşturulmasının temelinde, Arap ülkelerindeki yasal zorunluluklar yer almaktadır. Buna göre; yurt dışından iş yapmak için gelen herhangi bir inşaat firmasının yerel firmalarla ortaklık kurması (joint venture ortaklığı, konsorsiyum gibi), yerel sponsor edinmesi gibi bazı koşullar bulunmaktadır. B1 ve A1 firmalarının kendi iç kuruluş şekilleri de birer joint venture ortaklığıdır. Ancak, çalışma kapsamında bu iki firmanın joint venture yapılarına değinilmeyecektir.

B firması-A firması joint venture ortaklığının gerçekleştirdiği büyük ölçekli toplu konut projesinde işveren yerel bir bakanlıktır. Proje, B firmasına pazarlık usulü ihale yöntemi ile verilmiş ve ihale dokümanları işveren ile joint venture ortaklığında pilot firma olan B firması arasında, A firmasının danışmanlığı ile birlikte hazırlanmıştır. Gerçekleştirilen bu büyük toplu konut projesinin tasarım ve uygulama projeleri, B firması tarafından gerçekleştirilmiş ve konu ile ilgili harcamalar joint venture ortaklığına dekont etmiştir. A firması da, ortaklığa katılım oranına bağlı olmak üzere gerekli ödemeyi ortaklığa gerçekleştirmiştir.

Projede yaklaşık olarak 2000 adet villa tipi müstakil konut yer almaktadır. Ayrıca projede, şehir içi yollar ve geçitler, cadde aydınlatma şebekeleri, caddeler ve kaldırımlar, su ve kanalizasyon şebekeleri ile yeşil alanlar ve park sahaları gibi birçok alt yapı ve üst yapı tesisi bulunmaktadır.

B firması ve A firması'nın, joint venture sürecini başlatan projeyi joint venture olarak gerçekleştirmelerinde iki temel neden bulunmaktadır.

Bu temel nedenlerden ilki; projenin, pazarlık usulü ile B firmasına ihale edilmesidir. Yaklaşık 2000 konut içeren böyle büyük bir projenin B firması tarafından tek başına gerçekleştirilmesi oldukça zor olduğu için, B firması projeyi kendi seçtiği bir ortakla tamamlamayı tercih etmiştir. B firması'nın A firmasını bu proje için joint venture ortağı olarak seçmesindeki en büyük neden ise, A firması'nın uluslararası nitelikte bir firma ve uluslararası joint venture ortaklıklarında deneyim sahibi olmasına ek olarak, A firması ile birlikte bu projeden kar etmeyi de hedeflemesidir. Joint venture ortaklığı oluşturulmasının nedenlerinden diğeri ise, A firması'nın uluslararası nitelik taşıyan böyle büyük bir projeyi prestij projesi olarak görmesi ve referanslarına katmakla birlikte, projeden kar elde etme amacıdır.

Joint venture ortaklığının oluşturulmasındaki diğer nedenler ise, proje boyunca oluşabilecek riskler ve zararları paylaşmaktır. Bununla birlikte, B firması ve A firmasının, toplu konut projesinden önce, Afrika'da büyük bir işi joint venture olarak tamamlamış olmaları ve bu iki firmanın birbirlerinin iş yapış biçimlerini bilmeleri de yeni bir joint venture ortaklığı oluşturmalarında rol oynamıştır. B firması ve A firmasının sahiplerinin iş yaşamı dışında sahip oldukları arkadaşlık, Afrika'da gerçekleştirdikleri proje ile iş ortaklığına dönüşmüştür. B firması ve A firmasının birlikte joint venture ortaklığı kurarak gerçekleştirmiş oldukları ilk proje Afrika projesi olup, pilot firmalığını A firmasının yaptığı bu projenin başarı ile tamamlanmasının ardından, B firması ve A firması ikinci kez joint venture ortaklığı kurarak Arap Yarımadası'nda toplu konut projesini birlikte gerçekleştirmişlerdir.

Belirtilen nedenlerle, söz konusu toplu konut projesinde joint venture oluşturma kararı alan B firması ve A firması sözleşmeye dayalı bir joint venture ortaklığı oluşturmuşlardır. B firması ve A firmasının joint venture ortaklığı oluşturma kararı almalarını takiben, esas olarak işin yapılması için, B firmasının Arap Yarımadası'nda

Y firması ile B1 firması ve A firmasının Arap Yarımadası'nda X firması ile kurduğu A1 firması yüklenici olarak görevlendirilmiştir.

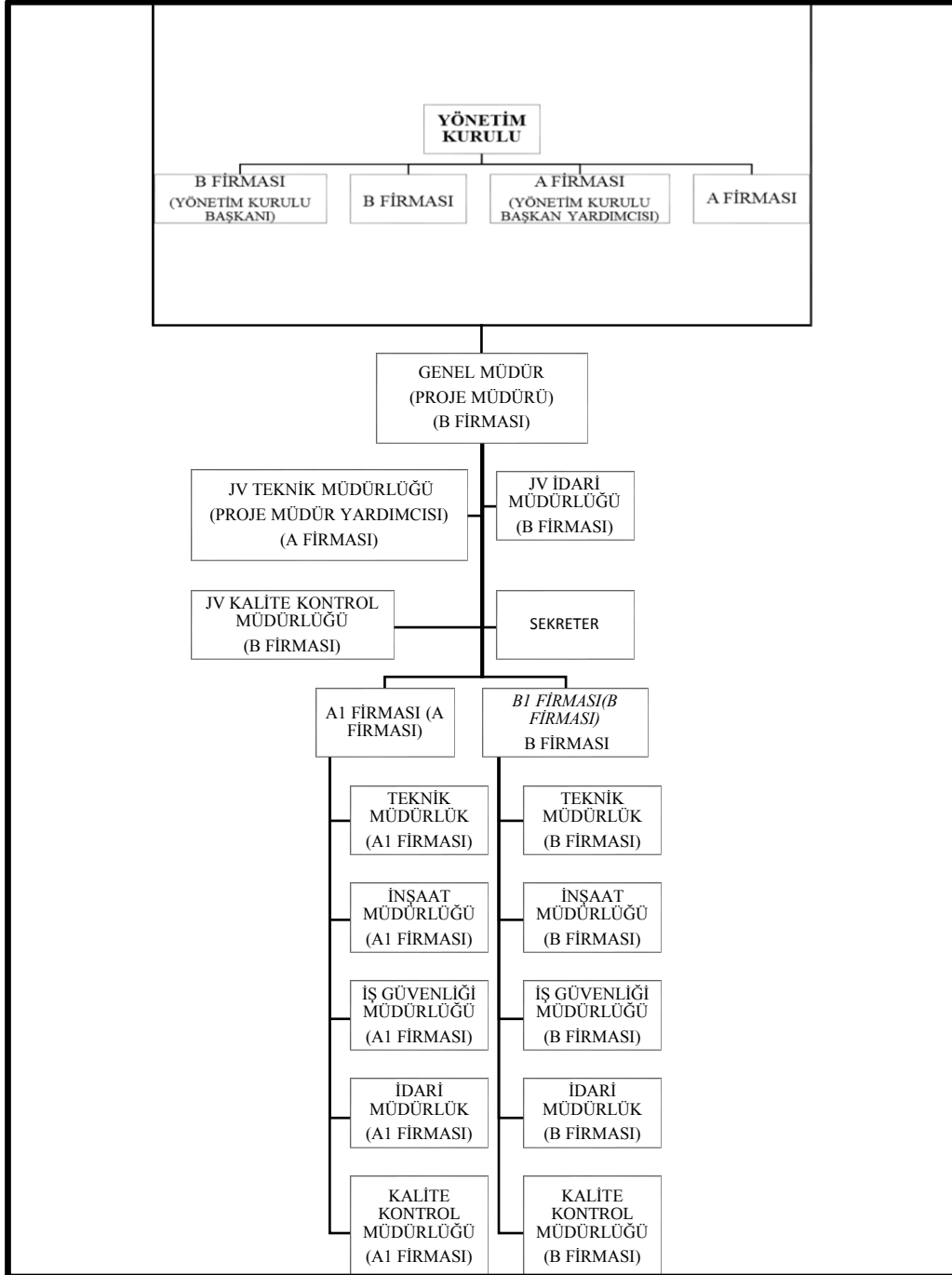
B firması ve A firmasının joint venture olarak gerçekleştirecekleri toplu konut projesinin ikiye bölünerek tamamlanması kararı alınmıştır. Bu kararın alınması için B firması ısrarcı olmuştur. B1 ve A1 firmaları, B firması ve A firması adına yüklenici olarak görevlendirilmiştir. Böylece, vaziyet planında ikiye bölünen projenin bir bölümünün A firması adına yüklenici olarak A1 firması, diğer bölümünün ise, B firması adına yüklenici olarak B1 firmasının gerçekleştirmesi planlanmıştır. Ancak, B firması ve A firması tarafından görevlendirilen bu iki firmadan B firması ile sponsoru olan Y firmasının kendi aralarında yaşadığı anlaşmazlıklar sonucu, işin başlamasından kısa bir süre sonra B1 firması devreden çıkarılmış ve bu firmanın yerine yüklenicilik hizmetlerini B firması üstlenmiştir. Bundan sonraki süreçte, A firması adına A1 firması ve B firması ve bu iki ortağın oluşturduğu joint venture ortaklığının paylaştığı sorumluluklar dâhilinde, projenin gerçekleştirilmesi planlanmıştır. Bu doğrultuda; joint venture ortaklığı, bu ortaklığı oluşturan firmaların adına ortak yapılması gereken işleri gerçekleştirmiş ve A1 ile B firmaları da, projenin yapımını üstlenmişlerdir. Bu planlamaya göre, projenin yapımı ortaklık payına göre ikiye bölünmüştür. Her firma, kendisine ait bölümün yapımından, joint venture ortaklığı ise, esas itibariyle işin yönetiminden sorumlu olmuştur.

Yüklenicilik hizmetlerini A firmasına bağlı olarak A1 firması ve B firması verse de esas olarak joint venture ortaklığı B firması ile A firması arasında oluşturulmuştur.

Toplu konut projesinin B firması ve A firması tarafından joint venture olarak gerçekleşmesi kararının verilmesi ve ihalenin alınmasının ardından joint venture ortaklığının kuruluşu geçerlilik kazanmış ve ihale döneminin sona ermesi ile birlikte projenin yapımına başlanmıştır.

Projenin yürütülmesi için, joint venture ortakları tarafından (5.1)'de verilen organizasyon şeması oluşturulmuştur. Bu şemaya göre, yönetim kurulu dört üyeden oluşmuştur. Üyelerden ikisi A firmasından, diğer ikisi ise B firmasındandır. B firması pilot firma olarak sözleşmede belirtilmiştir. Bu nedenle, yönetim kurulu başkanı B firmasından seçilmiştir.

Yönetim kurulu başkan yardımcısı A firmasından seçilmiştir. Yönetim kuruluna bağlı olarak çalışan genel müdür aynı zamanda proje müdürü olup pilot firma olan B firmasından seçilmiştir. Genel müdüre bağlı olarak çalışan joint venture teknik müdürü, aynı zamanda genel müdür yardımcısı olarak görevli olup A firmasından atanmıştır.

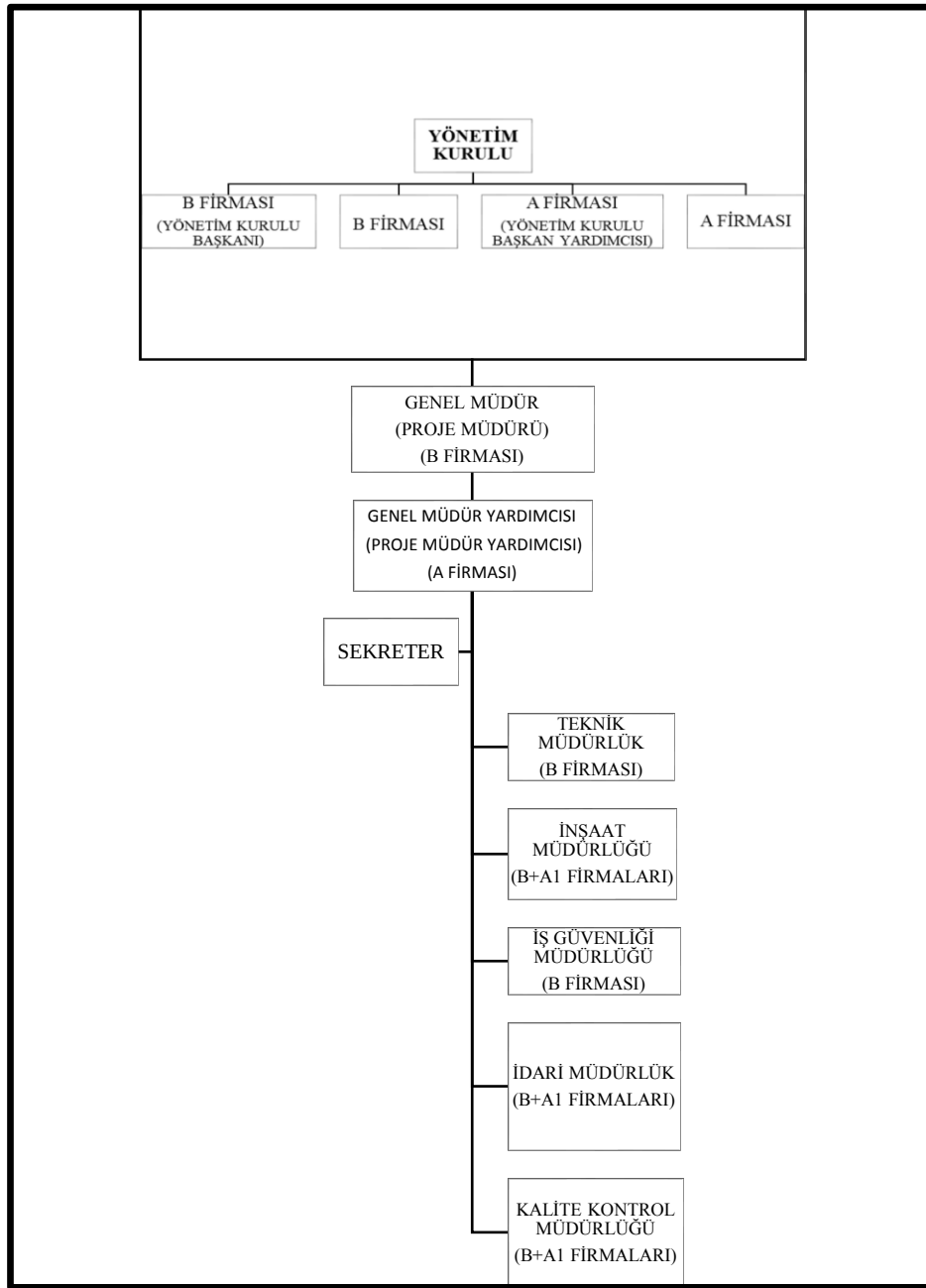


Şekil 5.1 : Projenin ilk iki yılında geçerli olan organizasyon şeması

Joint venture ortaklığının idari işlerinden sorumlu müdürlüğe ve joint venture kalite kontrol işlerinden sorumlu müdürlüğe B firmasından yetkili personel atanmıştır. B firması ve A1 firması yüklenici olarak çalıştıkları ve iş ikiye bölünerek gerçekleştirildiği için, iki firma kendi bölümlerinden ayrı ayrı ortaklığa karşı sorumlu olmuşlardır. Bu nedenle, B firması ve A1 firmasından her biri kendi teknik, inşaat, iş güvenliği, kalite kontrol ve idari müdürlükleri bünyesinde barındıracak şekilde genel müdürlüğe bağlanmıştır. B firması- A firması joint venture ortaklığı ile gerçekleşen bu projenin, ilk iki yılında geçerli olan bu organizasyon şemasında, B firması ve A1 firması aynı genel müdüre bağlı olmasına ve joint venture ortaklığına karşı sorumlu olmalarına rağmen yüklenicilik hizmetlerini bağımsız yürüttükleri için, proje boyunca ortaklar arasında çok fazla anlaşmazlık yaşanmıştır. Bu nedenle, projenin gerçekleştirilmesi sırasında projenin ilerlemesi açısından daha sağlıklı sonuçlar vereceği düşüncesi ile mevcut organizasyon şeması revize edilerek, projenin ilk iki yılından sonraki dönemde geçerli olan yeni bir organizasyon şeması oluşturulmuştur.

Revize edilen ve (5.2)'de de yer verilen yeni organizasyon şemasında joint venture yeni bir nitelik kazanmış, B firması ve A1 firmasının ayrı ayrı olarak değil, beraber ortaklaşa iş yapmasına karar verilmiştir. Bu duruma bağlı olarak joint venture ortaklığı, yapım işini kendisi üstlenmiştir. Yeni organizasyon şemasına göre, projenin ilk 2 yılında da geçerli olan yönetim kurulu ve yapısı aynı kalmıştır. Genel müdür, projenin ilk üç yılında aynı kalmış ve projenin son bir yılında yine B firmasından seçilmek üzere değiştirilmiştir. Genel müdüre bağlı olmak üzere genel müdür yardımcısı A firmasından atanmıştır. Genel müdür yardımcısına bağlı olmak üzere, joint venture ortaklığının tüm alt müdürlüklerine (5.2)'de belirtildiği gibi, B firması ve A1 firmasından atama yapılmıştır.

A firması, joint venture ortaklığının organizasyon şemasında belirtilen görevlerini joint venture sözleşmesine göre yerine getirmiş ve bu görevlere, atadığı elemanlarının nitelikli ve tecrübeli olmasına dikkat etmiştir. A firmasının toplu konut projesi için ayırmış olduğu bu elemanların joint venture için görevlendirilmesi, A firmasının kendi içerisinde zaman zaman aksamalar yaşamasına neden olmuştur. B firması ise; her iki organizasyon şemasında, özellikle pilot firma yetkilerini kullanacağı kilit pozisyonlara hatalı görevlendirmeler yapmış. Bu durum joint venture süreci boyunca birçok anlaşmazlıklara alt yapı hazırlamıştır.



Şekil 5.2 : Projenin ilk iki yılından sonra geçerli olan organizasyon şeması

B firması ve A firmasının bir araya gelerek oluşturdukları joint venture ortaklığı, süre uzatımları ile birlikte işin süresini kapsayan ve bu sürenin bitiminde joint venture ortaklığının da sona ereceği bir ortaklık olmuştur. Süreç içerisinde organizasyon şemasının hatalı kurulması, ortaklar arasında bazı anlaşmazlıklara yol açmıştır. Bu nedenle, projenin ilerleyen aşamalarında organizasyon şeması revize edilmiş, projenin son yılında da genel müdür değiştirilmiş olsa da hatalı atamalar ve hatalı organizasyon şeması, projenin başarısını olumsuz yönde etkilemiştir.

Kurulan B firması-A firması joint venture ortaklığı, joint venture açısından başarılı bir sonuç verememiş olsa da toplu konut projesi başarılı bir şekilde tamamlanmıştır. Joint venture ortakları, projenin gerçekleştirilmesi aşamasında karşılıklı olarak çok fazla anlaşmazlık yaşamışlardır. Her ne kadar A firmasının pilot firma olarak görev aldığı ve Arap Yarımadası'ndaki toplu konut projesinden önce, Afrika'da gerçekleştirilen projede, hem joint venture ortaklığı, hem de proje başarılı bir şekilde gerçekleştirilmiş ve karlı bir sonuç elde edilmiş olsa da, Arap Yarımadası'nda gerçekleştirilen toplu konut projesi için oluşturulan joint venture ortaklığı, başarılı olamamıştır.

5.2.2 Joint venture ortaklığı sözleşme süreci ve joint venture sözleşmesi

B firması ve A firması, ihale dokümanlarının hazırlanması sırasında, kendi aralarında ön joint venture sözleşmesi imzalamışlardır. Bu sözleşme ile birlikte, joint venture yapısını oluşturmuşlardır. Ön joint venture sözleşmesinin yapılmasındaki esas amaçlardan biri olan kapalılık maddesine sözleşmede yer verilmiştir. Ön joint venture sözleşmesinin imzalanmasının ardından, ihale dokümanları ile birlikte işverene de joint venture yapısına dair ayrı bir sözleşme teslim edilmiştir. Bu sözleşmenin içeriğinde ise, B firmasının pilot firma oluşu, B firması ve A firmasının joint venture ortaklığına olan katılım payları ve ortakların temel anlamdaki hak ve sorumlulukları yer almaktadır.

Joint venture sözleşmesi, ihale döneminde hazırlanmış ve ihalenin alınmasının ardından ortaklar tarafından imzalanmıştır. B firması ve A firmasının birlikte gerçekleştirdiği joint venture ortaklığında, joint venture sözleşmesinde de belirtilmiş olduğu gibi pilot firma B firmasıdır. Sözleşme kapsamında, projenin bütçesi, projenin gerçekleştirileceği kent ve proje süresi belirtilmiştir.

Toplu konut projesinin ihalesi sırasında, B firmasının ve A firmasının %12 eksik fiyatla işi yapacaklarına karar verilmiş ve %12'lik ayrılan kısmın ise joint venture ortaklığı, tarafından yüksek olan sponsor komisyon ve diğer masraflar için kullanılması planlanmıştır. Artan kısım olduğu takdirde işin sonunda farkın joint venture oluşturan firmalara dağıtılacağı, eksik kalması halinde ise farkın B firması ve A firması tarafından ortaklığa ödeneceği kararlaştırılmıştır. Ortaklığın kurulması sırasında B firması ve A firmasının bu ortaklığa katılım paylarının ise %50-%50 olacağı konusunda fikir birliğine varılmıştır.

Proje ihalesinin B firması-A firması joint venture ortaklığına verilmesinden sonra, başlangıçta mevcut olmayan bir firmanın %10 hisse ortaklığı ile ilavesi durumu ortaya çıkmıştır. Bu ortağın isminin hiçbir zaman açıklanmaması ile birlikte, böyle bir ortağın varlığının sonucu olarak, joint venture sözleşmesi imzalanmadan önce, A firmasının JV'deki hissesi %45'e düşürülmüş, bunun karşılığında B firmasının hissesi %55'e çıkarılmış ve sözleşme bu şekilde ortaklarca imzalanmıştır. İş, %45 ve %55 oranlarında B firması ve A firması arasında bölünmüş ve bununla birlikte B firması, aynı zamanda Arap Yarımadası'nda joint venture ortaklığına sponsor firma olan B1 ortaklığında Y firması ile anlaşamadığı gerekçesi ile işin B1 firması tarafından değil, B firması tarafından yapılmasına karar verilmiştir. B firması işin %55'ini gerçekleştirmesine rağmen işin %10'luk bölümünü ismi açıklanmayan firma adına uygulamıştır. %45'lik bölümünü ise kendi adına gerçekleştirmiştir. Katılım paylarının %50-%50'den %45-%55 oranında değişiklik göstermesi ortaklar arasında herhangi bir anlaşmazlık gündeme getirmemiş ve A firması tarafından uygun bulunmuştur. Böyle bir oranın değişmesi, payların eşitliği konusunda değişiklik yaratmamış olmasına karşın, A firmasının payındaki azalmadan dolayı anlaşmazlık yaşanmamasının en önemli nedeni, A firmasının henüz işin başında iken iyi niyet göstermesi ve anlaşmazlığın bertaraf edilmesi düşüncesi ile ilgilidir. Sözleşmeler imzalandıktan sonra, katılım payları ile ilgili olarak yeni düzenlemeler yapılmış ve kar, zarar, risk dağılımları yeni orana göre düzenlenmiştir.

Joint venture sözleşmesinde taraflar tanıtılmış ve tanımlara değinilmiştir. Sözleşmede ayrıca, sözleşmenin sınırları ve ortaklığın kuruluş amacı belirtilmiş ve joint venture ortaklığının kısıtlarına değinilmiş, B firması ve A firmasının görevleri belirtilmiştir. Sözleşme, joint venture ortaklığının ilk iki yılında geçerli olan organizasyon şemasına göre hazırlandığı için, sözleşmede hak ve sorumluluklar buna göre düzenlenmiştir. Böylece, joint venture ortaklığının görevleri; demir ve çimento dışındaki tüm malzemelerin seçimi ve satın alınması, projelerin çizilmesi ve işverene sunulması, idari işlerin, kalite kontrol ve laboratuvar hizmetlerinin yürütülmesi, yüklenicilik hizmeti veren olarak çalışan B firması ve A firmasının saha ile ilgili halledemedikleri sorunların işveren ile görüşülerek çözümlenmesinin sağlaması yönünde belirlenmiştir. Ayrıca, mobilizasyon hizmetlerinin sağlanması, kum ve çakıl temini ile birlikte bunlar için makine temin edilmesi ve inşaat sahasındaki moloz ve bitkisel toprağın uzaklaştırılması gibi ortak amaca hizmet eden görevlerin

yerine getirilmesi de joint venture'in sorumluluğundadır. Yüklenicilerin görevleri ise, çimento demir alımı dışında işçilik yapmak, kendi tesislerini kurmak, işleri ile ilgili ekipman sağlamak, ortaklığa karşı kalite ve iş programı açısından sorumlu olmaktır.

B firması ve A firmasının kendi aralarında imzalamış oldukları joint venture ortaklığında organizasyon yapısı ile ilgili olarak yönetim kurulunun yapısına da yer verilmiştir. Proje yönetim kadrosu ile ilgili detaylı bilgilere ve kimlerin atamasının yapılacağına değinilmemiştir. Yönetim kurulunda kararların alınması ile ilgili konu ise, kararların oyçokluğu ile alınmasına ancak; alınan karar ne olursa olsun, istenirse pilot firma olan B firmasının, kendisinin yeniden kararı alabileceği şeklinde düzenlenmiştir. Böyle bir düzenleme, joint venture ortaklığının yürütülmesi sürecinde adil olmamıştır. Bu nedenle, yönetim kurulunda herhangi bir anlaşmazlık yaşanmamasına rağmen, böyle bir maddenin varlığı, işin yürütülmesini olumsuz etkilemiştir.

Joint venture ortaklığının yürütülmesi sürecinde farklılık gösteren organizasyon şemasındaki değişiklik proje yönetim kadrosunda gerçekleştirildiği için ve yönetim kurulu yapısını etkilemediği için organizasyon yapısı ile ilgili olarak sözleşmede herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.

Joint venture sözleşmesinde, tarafların hak ve sorumlulukları ile birlikte ortaklığın yürütülmesine ilişkin, tedariklerin nasıl yapılacağı konusunda da ilgili maddelere yer verilmiş ancak; çok fazla detaya girilmemiştir. Buna ilişkin olarak, sözleşmede joint venture'in işi yürütürken gerekli durumlarda yüklenicilerden makine kiralayabileceği maddesine yer verilmiş, ancak bunun ne şekilde olacağı belirtilmemiştir. Bu konuda yer verilmeyen detaylar, projenin yürütülmesi sırasında, joint venture ortakları arasında problemler yaşanmasına neden olmuştur.

Joint venture sözleşmesinin dili Türkçe olarak belirlenmiştir. Sözleşmede aynı zamanda, ortaklar arasında çıkabilecek herhangi bir anlaşmazlık olduğunda ne şekilde çözümleneceğine dair de maddeler bulunmaktadır. B firması ve A firması, olası anlaşmazlıklara karşı çözüm yolu olarak hakem yolunu tercih etmişlerdir. Ancak, proje boyunca, joint venture ortakları yaşadıkları anlaşmazlıklar karşısında hukuki anlamda herhangi bir çözüm yolu tercih etmemişlerdir. Üst düzey yöneticilerle yapılan görüşmelerde, sözleşmede yer alan anlaşmazlık çözüm yollarına

ilişkin sözleşme maddelerinin yeteri kadar açık ve net olmadığı sonucuna varılmıştır. Böyle bir durumun varlığı da, anlaşmazlık yaşanması konusundaki beklentilerin en başta en az seviyede tahmin edilmesi ve bu konuda yeterli titizliğin gösterilmemesi ile ilgilidir.

5.2.3 Joint venture ortaklığında ortaklar arasında yaşanan anlaşmazlıklar

Joint venture süresince yaşanan anlaşmazlıklar da organizasyon şemasındaki düzene göre değişiklik göstermiştir. B firması ve A firması arasında yaşanan anlaşmazlıklar, projenin ilk yıllarında, projenin gerçekleştirildiği diğer dönemlere göre daha yüksek bir orandadır. Joint venture ortaklığının yürütülmesi sırasında yaşanan anlaşmazlıkların çoğu yönetimden kaynaklanan anlaşmazlıklardır. Bu anlaşmazlıkların dışında, sözleşmeden kaynaklanan ve dış kaynaklardan dolayı oluşan anlaşmazlıklar da mevcuttur. Firmaların aynı ulustan olması nedeni ile kültürel anlamda anlaşmazlıklar yaşanmamıştır.

Joint venture ortaklığının oluşturulması ile birlikte ortaklar arasında oluşan ilk anlaşmazlık konusu, yönetim kaynaklı olup joint venture oluşturan firma ortaklarının yapısı ile ilgili olarak meydana gelmiştir. B firmasının Arap Yarımadası'nda B1 firmasını oluşturduğu ortağı ile yaşadığı iç anlaşmazlık nedeni ile bu anlaşmazlık joint venture için de problem oluşturmuştur. B1 firmasını oluşturan B firması ile Y firması arasında yaşanan iç anlaşmazlıktan dolayı, B1 firması devreden çıkarılmış ve işin yapımını B firması üstlenmiştir. Bu kararın alınması ile birlikte, joint venture ortaklığının sevk ve idaresi tamamen B firmasının kontrolüne geçmiştir. Bu durum, ihale sırasında ve joint venture sözleşmesinin imzalanması aşamasında alınan kararlara aykırı nitelik taşımaktadır. Böylece joint venture, yerel ve yasal işlerin yürütülmesi gibi daha önceden hiç konuşulmamış işleri de yeterli tecrübesi olmamasına rağmen üstlenmiştir. Joint venture ortaklığında yüklenici olarak B1 firması yerine B firmasının yer alması fikrinin B firması ve A firması ortaklığı açısından çok daha verimli ve karlı sonuçlar doğuracağı düşüncesi, B firması tarafından A firması ile görüşülmüş ikna edilme süreci yaşanmıştır.

B firması ile A firması arasında doğrudan işin uygulanmasına yönelik sorun yaşanmasa da, yönetimden kaynaklanan birçok sorun gündeme gelmiştir. Bunlardan en önemlisi, B firmasından olan joint venture proje müdürünün, B firması taraftarı gibi davranması, tarafsız olması gereken joint venture yönetiminin de taraf olmasına

neden olmuştur. Proje müdür yardımcısının A firmasından olmasına rağmen, organizasyon şemasındaki hiyerarşi nedeni ile proje müdürünün kararları, B firmasının kararlarını desteklemiştir. Böylece A1 firması ile proje müdürünün arasında yaşanan her türlü anlaşmazlık, B firması ile A firması arasındaki ilişkileri de doğrudan etkilemiştir.

B firması tarafından, joint venture ortaklığına tayin edilen proje müdürünün yönetim anlayışında, A1 firması ile joint venture yönetimi arasında anlaşmazlık yaşanmasına neden olan pek çok eksiklik bulunmaktadır. Pilot firma olan B firmasının atadığı proje yönetim kadrosunun, yerel şartlardan ve piyasadan habersiz olması, şantiye işletme bilgisinin yetersiz olması, insan idaresini nitelikli bir şekilde yapamaması A1 firmasının ve dolayısı ile A firmasının B firması ile anlaşmazlıklar yaşamasını kaçınılmaz hale getirmiştir. B firması tarafından joint venture ortaklığına atanan yetkili kişilerin, kendilerinin oldukça donanımlı olduğunu düşünmeleri, herhangi bir yardım ve bilgiye ihtiyaç duymamaları, İngilizce ve Arapça konusunda yetersiz dil bilgisine sahip olmaları da A1 firmasının yönetimle anlaşmazlıklar yaşamasına neden olmuştur. Tüm bu olumsuzluklar, hem B firması hem de A firmasının işverene karşı saygınlık kaybetmesine neden olan faktörlerdir.

Planlamadan kaynaklı gecikmeler ve bilinmezlikler nedeni ile de ortaklar arasında anlaşmazlıklar yaşanmıştır. Bunlardan biri, joint venture ortaklığının işverene teslim ettiği iş programının yetersiz olmasıdır. Uygulamada takip edilmesi gereken nakit akımı, malzeme tedarik programı, porsantaj ve ekipman ihtiyaç oran ve sıralamasının programlarda belirtilmemesi de, uygulamada pek çok soruna yol açmıştır. Nakit akış tablosunun joint venture tarafından detaylı bir şekilde düzenlenmemesi, düzenlenen tabloların da A firması ile paylaşılmaması A firmasının B firması ile anlaşmazlıklar yaşamasına neden olmuştur. Tüm bu anlaşmazlıklar, proje yönetim kadrosu tarafından A firmasının yeteri kadar etkin rol oynamasına fırsat verilmemesinden kaynaklanmaktadır.

Joint venture ortaklığının malzeme tedarikinde yapmış olduğu stratejik hatalar da yönetiminden kaynaklanan anlaşmazlıklara neden olmuştur. Malzeme tedariki sırasında yapılan hatalar; aynı nitelikte olmasına rağmen pahalı olan malzemenin seçimi ile sonuçlanmıştır. Buna benzer olarak, tedarikçi firmalarla yapılan sözleşmeler uygun nitelikte yapılmadığından dolayı, pek çoğu ortaklığın aleyhinde

sonuçlanmıştır. Bu da, A1 firması ile B firması adına maliyet kaybı yaşanmasına neden olmuştur.

B firması ile A firması, yönetimden kaynaklanan anlaşmazlıklar dışında, sözleşmeden kaynaklanan anlaşmazlıklar da yaşamışlardır. Joint venture yönetiminden kaynaklanan problemler, sözleşme maddelerinin de sağlıklı uygulanmasını engellemiş ve sözleşmeden kaynaklanan anlaşmazlıkların yaşanma olasılığını artırmıştır. Buna göre, sözleşmede işin yürütülmesi sırasında yüklenicilerden (B firması ve A1 firması) makine kiralanabileceği hükmü olmasına rağmen belirli bir politikadan bahsedilmemesi, sözleşmeden kaynaklanan problemlerle, yönetsel problemin birleşmesine neden olmuştur. Joint venture yönetiminde, B firmasından makina kiralama fikri ön planda tutulmuştur. Makinaların kira bedelleri ve makinaların çalışma sürelerinin A firması tarafından yeterince kontrolü mümkün olamamıştır. Dolayısı ile A firması zarara uğramıştır.

Joint venture süresince, projelerin pilot firma olan B firması tarafından oluşturulacağı sözleşmede belirtilmiştir. Ancak, pilot firmanın projeleri oluştururken standartlara ve şartnamelere yeteri kadar uymaması, merkezdeki projelerin şantiyeye alınmasında yaşanan gecikmeler de B firması ile A firması arasında anlaşmazlıklar yaşanmasına neden olmuştur. Pilot firmanın deneyimsizliği sebebi ile eksik oluşturulan proje dokümanları, A firmasının zamanında müdahalesinin eksik kalması ile birlikte, projenin ilerleyen aşamalarında anlaşmazlıklara neden olmuştur.

B firması ve A firması arasında yaşanan anlaşmazlık konularından birisi de dış kaynaklardır. Üçüncü kişilerle olan ilişkiler, yerel şartlar ve yönetimin olumsuz etkisi ile sosyal konularda da ortaklar arasında anlaşmazlıklar yaşanmasına neden olmuştur.

İşveren tarafından joint venture ortaklığına verilen dokümanların İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmesindeki yetersizlikten kaynaklanan, proje ve malzemelerin işverene nasıl sunulacağı, görev ve yetkilerdeki sorumluluklar, malzeme ve proje onayları sürecinin yanlış algılanması gibi problemler de işin gecikmesine neden olmuştur. Bundan dolayı, pilot firma olan B firmasının idaresi zayıf kalmış ve A1 firması, dolayısı ile A firması ile B firması arasında bu gibi konularda anlaşmazlıklar yaşanmıştır.

Projenin yönetim kadrosu değişene kadarki ilk üç yılında, joint venture ile işveren arasında bazı anlaşmazlıklar yaşanmış ve bu da ortaklığı oluşturan firmaların etkilenmesine neden olmuştur. Joint venture ile işveren arasındaki anlaşmazlıklardan biri de idari yazışmalardaki üsluptan kaynaklanmıştır. Joint venture ortaklığının idareye yazmış olduğu birçok yazı üslup hatası nedeni ile defalarca geri çevrilmiştir. Yazıların, onaylanması adına pek çok kez gidip gelmek, joint venture’a herhangi bir yarar sağlamadığı gibi, işin yapılmasında zaman kaybına yol açmış ve joint venture’ın işverene karşı saygınlık kaybetmesine neden olmuştur. Pilot firmanın B firması olması ve idari işlerin B firması tarafından yürütülmesi neticesinde A firması, joint venture’ın bu tutumundan olumsuz etkilenmiş ve çoğu kez B firması ile bu konuda anlaşmazlıklar yaşamıştır.

A1 firması ve dolayısıyla A firması ile B firması arasında, yerel şartlardan dolayı da anlaşmazlıklar yaşanmıştır. Arap Yarımadası’nın yerel şartlarına göre, inşaatla kullanılacak olan her türlü imalat, ancak yerli firmalar tarafından yapılabilir. Yabancı yüklenici firmalar, kendileri ile ilgili her türlü prefabrik elemanlar ve inşaat malzemelerini yerli firmadan temin etmek zorundalardır. Ancak, sözleşme gereğince şantiyedeki prefabrik elemanların imalatını joint venture ortaklığının kendisi gerçekleştirmiştir. Yerel şartların aksi yönde izlenen bu tutum karşısında, prefabrik elemanların bir yerel firmaya kiralanması kararı alınmış bu şekilde imalatların yerel firma tarafından yapılmış gibi görünmesine karar verilmiştir. Böyle bir durumun varlığını önceden bilen B firması, kendisi için sponsorla lisans anlaşması gerçekleştirmiş ve bunu joint venture’a tahsis edebileceğini sözleşmede belirtmiştir. Ancak, sponsor maliyetinden dolayı bunu ödememek için B firması pilot firma yetkisini kullanarak, joint venture adına ödemeyi reddetmiştir. Böylece sorun yaklaşık bir sene kadar devam etmiş ve sonunda sponsorla oldukça yüksek bir maliyetle sözleşme imzalanmıştır. Bu durum neticesinde ortaklar, hem mali hem de zaman açısından zarara uğramışlardır. Oysa, oluşan tüm zarar hem B firmasını hem de A firmasını etkilemiştir.

Joint venture yönetiminde bulunan proje müdürünün B firmasından atanmış olması ve joint venture ortaklığının B firması ve A firması adına ortak menfaatle çalışması gerektiği bilincinin yeterli olmaması nedeniyle, B firması ve A firması çalışanları arasında sosyal yönden de birçok anlaşmazlıklar yaşanmıştır. Bunun bir sonucu olarak, şantiye mobilizasyonu, yemekhane ortaklara göre ikiye bölünmüştür.

B firması ve A firmasının oluşturduğu joint venture ortaklığında yaşanan anlaşmazlıkların çözümü için ise genel olarak hukuki bir yöntem seçilmemiştir. Projenin başlangıç aşamalarında anlaşmazlık oluşabilecek potansiyel konular, A firmasının esnek yaklaşması sonucunda henüz anlaşmazlığa dönüşmeden bertaraf edilmiştir. Genel olarak proje süreci göz önünde bulundurulduğunda, projenin zaman ve maliyet açısından kayıp yaratmaması için; A firması, B firmasına karşı esnekliğini proje boyunca sürdürmeye özen göstermiştir.

Joint venture projesinin yapım işini A firması adına üstlenen A1 firmasının, B firması ile olan anlaşmazlık konularının büyük bir bölümünün yönetimden kaynaklandığı daha önceki konularda da belirtilmiştir. Joint venture yönetimi ile A1 firmasının yaşadığı anlaşmazlıklar neticesinde, öncelikli olarak organizasyon şeması şekil değiştirmiştir. Bu şekilde ortaya çıkan anlaşmazlıkların ortadan kalkması ise, projenin ikinci yılında değişen organizasyon şeması ile birlikte, tam bir joint venture mantığının oturtulması ve firmaların bağımsız çalışmalarının ortadan kalkması ile mümkün olabilmektedir. Ancak; değişen organizasyon şemasında proje müdürünün aynı kalması, A firması çalışanlarının proje müdürü ile yaşadığı anlaşmazlıkları azaltmamıştır. Yaşanan anlaşmazlık durumları, A1 firması tarafından joint venture yönetim kuruluna beyan edilse de, projenin son yılına kadar böyle bir durumun gerçekliğine inandırılmamıştır. A1 firması tarafından A firmasına yazılı olarak yapılan raporlamalar neticesinde, projenin son yılında joint venture proje müdürü değiştirilmiş ve anlaşmazlıkların azaldığı görülmüş ve proje yönetimi doğru bir şekil kazanmıştır.

Yönetimden kaynaklanan anlaşmazlık konularının kültürel konuları da etkilemesi sonucu, çalışanlar arasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar, projenin ilk iki yılından sonra organizasyon şemasının değişmesi ve joint venture bilincinin irdelenmeye başlanması ile çözüme kavuşturulmuştur.

Projenin son yılında değişen proje yönetim kadrosu ile anlaşmazlıklar büyük oranda çözülmüş olsa da, mevcut zararların önüne geçilememiş, yeni zararların yaşanması bir ölçüde engellenebilmiştir.

5.3 Örnek Olay 2

Çalışmanın bu bölümünde, C firması (ABD) ve A firması (Türk) 'nın oluşturduğu joint venture ortaklığı ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

5.3.1 Joint venture ortaklığı ve joint venture süreci

C firması (ABD) -A firması (Türk) joint venture ortaklığını oluşturan firmalardan C firmasına ait bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

- C firması : Firma, 1890'larda ABD'de kurulmuştur. ABD'de kurulan en eski ve en geniş aile firmalarından birisi olan C firması, 110 yılı aşkın bir süredir mühendislik ve inşaat alanlarında ön planda yer almaktadır. Kuruluşundan itibaren bu yana yaklaşık olarak 7 kıtada ve 140 ülkede 23.000'e yakın proje gerçekleştirmiştir. C firması, bugüne kadar çok sayıda büyük ve karmaşık projede yer almış ve başkaları adına da projeleri yönetmiştir (C firmasına ait web sitesi)

Giderek gücünü artıran ve dünya üzerinde faaliyet gösterdiği her alanda lider olabilecek bir firma olan C firması; inşaat, finans, mühendislik ve teknoloji, tedarik, proje yönetimi, güvenlik, kalite ve sürdürülebilirlik alanlarında da faaliyet göstermeye devam etmektedir. Firma, kurulduğu yıldan itibaren yaklaşık 50 ülkede 53.000'e yakın firma elemanı, ortak ve tedarikçi ile çalışmış, inşaat alanında pek çok havaalanı, liman, otoyol, demiryolu, rafineri, borulama gibi alt ve üst yapı projelerini hayata geçirmiştir. Günümüzde, yaklaşık olarak 20 farklı ülkede ofise sahip olan firmanın Türkiye (İstanbul) dahil, birçok ülkede irtibat bürosu bulunmaktadır.

Aynı zamanda C firması, B firması ile gerçekleştirmiş olduğu çok sayıdaki ortaklığı ile ülkemizde adını en çok duyuran yabancı firmalardan birisidir.

Tez çalışmasında incelenecek olan ikinci joint venture ortaklığı ise, C firmasının A firması ile oluşturmuş olduğu joint venture ortaklığıdır. Bu ortaklığın incelenmesi sırasında esas alınacak proje, Avrupa'da gerçekleştirilen otoyol projesidir. Otoyol projesi bir devlet projesi olup yaklaşık olarak altı yılda tamamlanmıştır.

Otoyol projesi, 2 ana güzergâhta gerçekleştirilmiştir. Bunlardan biri, belirlenen güzergahta bulunan mevcut eski yolun onarılması ve yeniden inşasıdır. Bu güzergah yaklaşık olarak 14 km uzunluğunda olup, iki kısım halinde tamamlanmıştır. Çalışma

boyunca, hafriyat, drenaj ve yapım işleri ile birlikte, kaplama, orta korkuluk ve yol yapımındaki her türlü zemin ve trafik işaretleme işleri de gerçekleştirilmiştir. Bu güzergâh dâhilinde, işin bitirilmesi için planlanan esas süre, projenin ilk iki yılıdır. Ancak, çalışma takvimi revize edilmiş ve ilk üç yıl olarak değiştirilmiştir. Projenin ikinci güzergâhında yapılan iş yeni bir yol inşasıdır. Bu bölüm yaklaşık olarak 120 km uzunluğundadır.

C firması ve A firması'nın, joint venture oluşturma nedenleri A firmasının yüklenicilik faaliyetlerini yürütmesi ve C firmasının da dünya çapında sahip olduğu prestij ile ilgilidir.

C firması ile A firması arasında joint venture ortaklığı ile ilgili yapılan görüşmeler sonucunda, bu joint venture ortaklığının kurulması için iki temel neden bulunduğu tespit edilmiştir.

Bu nedenlerden ilki, genel yüklenicilik hizmeti vermekte olan C firmasının, projenin gerçekleştirildiği ülkenin ihale etmiş olduğu otoyol projesini gerçekleştirmek üzere ana yüklenici bulmak zorunda olmasıdır. Bu nedenle C firması, seçmiş olduğu bir yüklenici ile joint venture ortaklığı kurarak, bu otoyol projesini gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. C firması, A firması ile önceden de ortak projeler gerçekleştirmiş ve başarılı sonuçlar elde etmiş olduğu için, bu otoyol projesini gerçekleştirmek üzere A firması ile joint venture ortaklığı oluşturmayı tercih etmiştir.

Joint venture ortaklığının oluşturulmasındaki diğer neden ise, A firmasının, dünya çapında çok büyük bir prestije ve iş sahasına sahip olan ve dünya çapında güvenilirliğini ortaya koymuş olan C firması ile birlikte iş yaparak prestij kazanmayı hedeflemiş olmasıdır. Bu şekilde A firması, dünya üzerinde tanınmış bir firma ile iş yaparak hem adını dünya çapında daha çok duyurmayı hem de C firması ile iş yaptığı için yine dünya çapında güvenilirliğini kanıtlamayı hedeflemiştir. A firması, C firması ile oluşturduğu joint venture ortaklığı ile birlikte uluslararası deneyim ve uluslararası nitelik kazanmayı da amaçlamıştır. Aynı zamanda, C firmasının dünya çapında yüksek olan kredibilitesinin, kredi ile gerçekleştirilecek bu proje açısından avantajlı oluşu da A firmasının C firması ile bu projeyi gerçekleştirmek istemesinde önemli bir neden olmuştur.

Bu nedenlerin dışında başka nedenler de C firması – A firması joint venture ortaklığının kurulmasında etkili olmuştur. C firması ve A firmasının iş yapış

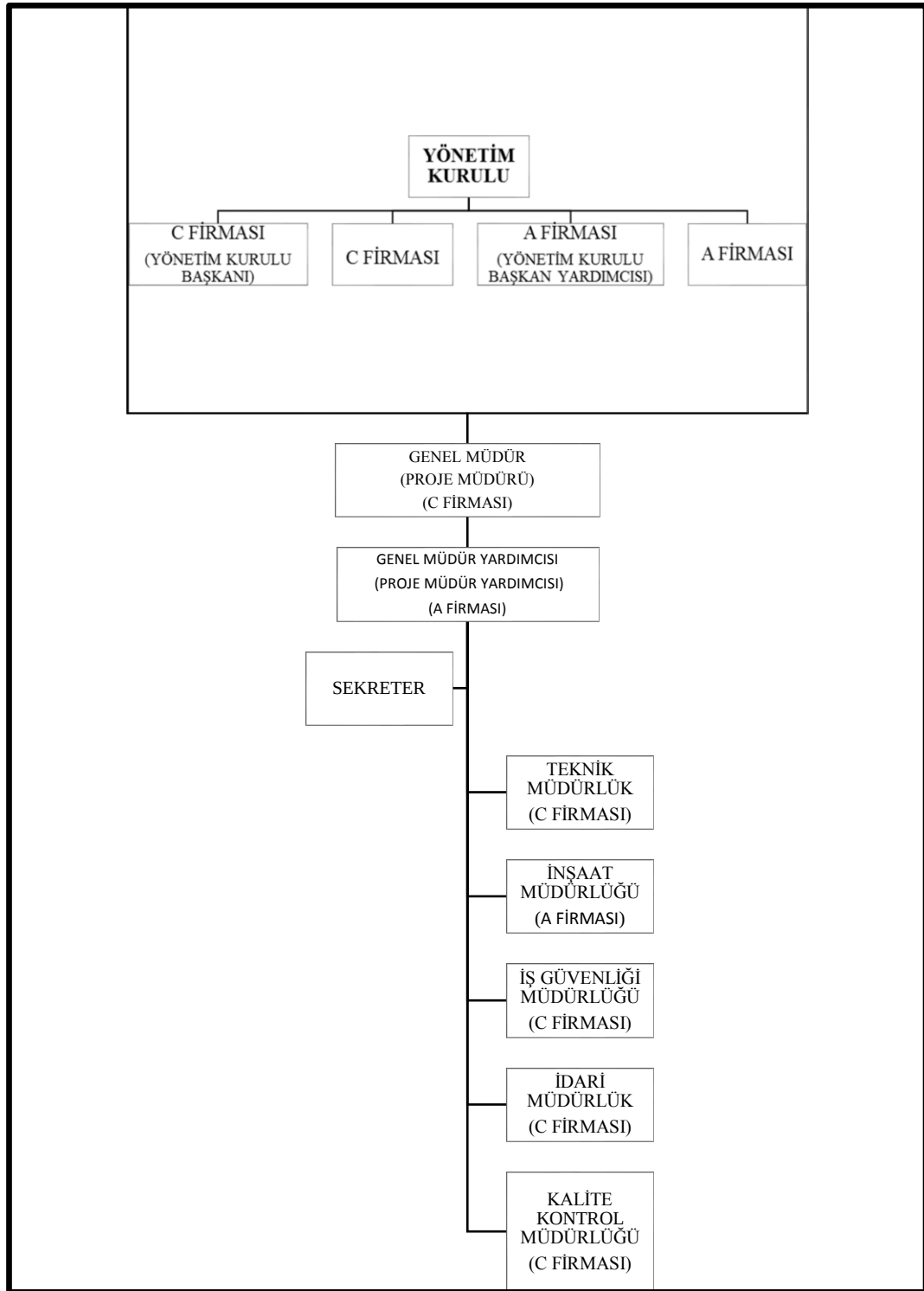
şekillerinin benzer olması, önceden birbirlerini tanımanın avantajı, kültürel değerlerinin karşılıklı olarak anlaşılmış olması gibi etkenler ortaklığın oluşturulmasında etkin rol oynamıştır.

C firması ve A firması birbirini tanıyan ve uzun yıllar boyunca çeşitli ortaklıklarla dünya üzerinde birçok projeyi beraber gerçekleştiren firmalardır. C firması ile A firmasının ortaklık oluşturmadan önce birlikte yapmış oldukları ilk projede, C firması projenin genel yüklenicilik hizmetlerini üstlenmiş, A firması ise ihale edilen paket projelerden birini gerçekleştirmiştir. Bu iş ile birlikte birbirini tanıyan iki firma, yurt içi ve yurt dışında ihale edilen projeleri gerçekleştirmek için ortak olarak ihalelere katılmışlarsa da bu ihaleleri kazanamamışlardır. Ancak; 1990'lara doğru A firması-C firması joint venture ortaklığı olarak, toplam uzunluğu yaklaşık 230 km olan otoyol inşası ihalesini kazanmış ve ilk kez ortaklık oluşturarak bir proje gerçekleştirmişlerdir. Bu proje, iki firmanın uzun yıllar ortaklık kurması için alt yapı oluşturmuş ve hemen ardından, bu iki firma, tezde konusu geçen otoyol inşasını gerçekleştirmişlerdir.

Otoyol inşası C firması ve A firması arasında sözleşme esasına dayanan bir joint venture ortaklığı olarak kurulmuştur. Kurulan joint venture ortaklığında pilot firma C firması olarak belirlenmiştir. (5.3)'de görüldüğü gibi joint venture ortaklığında; lojistik, idari işler, finans, proje, programlama işleri ve bütçe yapılması genellikle C firması liderliğinde yürütülürken, saha uygulamaları ve projenin yapım işleri, çoğunlukla A firmasının liderliğinde yürütülmüştür.

Laboratuvar ve sahada yapılan imalatların kalite kontrolü için ise, kalite kontrol müdürlüğüne C firmasından, kalite kontrol müdür yardımcılığına da A firmasından atama yapılmıştır. Böylece, tüm işlerin yürütülmesinde iş kapsamına göre her iki firmadan dengeli bir dağılım yapılmasına ve kararların dengeli bir şekilde alınmasına dikkat edilmiştir.

C firması ve A firmasının oluşturmuş olduğu joint venture ortaklığında işlerin yürütülmesi ortaklaşa gerçekleştirilmiştir. Joint venture yapısı gereğince, joint venture içerisinde C firması ve A firması ayrı iki firma niteliği göstermemişlerdir. Buna göre tüm işler, joint venture her iki firmanın ortak katılımı ile gerçekleşmiştir.



Şekil 5.3 : Projede geçerli olan organizasyon şeması

Kurulan her yeni ortaklıkla birlikte, birbirlerini daha iyi tanıyan C firması ve A firması, joint venture olarak gerçekleştirilen otoyol projesi ile birlikte ilişkilerini ilerletmiş ve başarılı bir ortaklık gerçekleştirmişlerdir. Firma stratejilerini giderek

daha iyi kavrayan bu iki firma, günümüze kadar birçok ortaklığa da başarı ile imza atmışlardır.

5.3.2 Joint venture ortaklığı sözleşme süreci ve joint venture sözleşmesi

C firması ve A firmasının daha önceden beraber iş yapmaları ve birbirlerini iyi tanımaları nedeni ile, bu iki firmanın sözleşme sürecindeki karar alma süreçleri uzun olmamıştır. Burada en etkili faktör, birbirlerine duydukları güven ve firma çalışma kültürlerinin karşılıklı olarak bilinmesidir.

C firması ve A firması, ihale dosyasını teslim etmeden önce ihale sırasında kendi aralarında ön joint venture sözleşmesi oluşturmuş ve imzalamışlardır. Bu sözleşme ile birlikte, C firması ve A firması joint venture ortaklığı kurduklarını beyan etmişlerdir. Kurmuş oldukları ön joint venture sözleşmesinde, ihalenin alınması durumunda joint venture sözleşmesi imzalayarak söz konusu otoyol projesini gerçekleştireceklerini karşılıklı olarak kabul etmişlerdir. Bu sözleşmede, kapalılık maddesi sözleşmenin en önemli maddelerinden birini oluşturmuştur. Her iki firma da bu madde ile, işin alınması durumunda, iş için herhangi bir başka firma ile çalışmayacaklarını ve işi joint venture olarak kendi aralarında yürüteceklerini kabul etmişlerdir. Ayrıca, bu sözleşme ile her iki firma da, C firmasının pilot firma olacağına karar vermişlerdir.

İhale öncesinde, ortaklar ihale dokümanları arasında yer alan ve işverene verilmesi gereken sözleşmeyi de kendi aralarında oluşturmuşlardır. Bu sözleşmede yer alan bazı maddeler ise doğrudan joint venture sözleşmesinde de yer alan maddelerdir. Sözleşmede yer alan tanımlar, kurulan ortaklığın joint venture oluşu, C firması ve A firmasının esas sorumlulukları, C firmasının pilot firma olması, sözleşmede kullanılacak yasa, sözleşme dili, sözleşmenin kapalılığı ve bütünlüğü gibi işvereni ilgilendiren temel maddeler ihale dosyası ile birlikte işverene teslim edilen aynı zamanda joint venture sözleşmesinde de yer alan maddelerdir. İhale sırasında kurulan ön joint venture sözleşmesinin ve ihale dokümanlarının teslim edilmesinin ardından, ihale joint venture tarafından alınmış ve ihale sonrasında da ortaklar arasında joint venture sözleşmesi imzalanmıştır.

Otoyol projesi için imzalanan joint venture sözleşmesinde, projenin ilerleyen aşamalarında olası anlaşmazlıkları başlangıçta önlemek amacıyla birçok maddenin yer almasına özen gösterilmiştir. Daha önceden birbirlerini tanıyan her iki firma da,

sözleşmenin hazırlanmasında önceki deneyimlerden yararlanmışlar ve sözleşmeyi bu doğrultuda kapsamlı bir şekilde ele almışlardır.

Sözleşmede, taraflar tanıtılmış ve tanımlara değinilmiştir. Böylece, sözleşme genelinde yanlış algılamalara yer verebileceği düşünülen kavramlar daha baştan netleştirilmiştir. Sözleşmede, joint venture ortaklığının kuruluş amacı belirtilmiştir. Böylece, kurulan joint venture'ın kararlar açısından sözleşme kapsamı dışına çıkılmadan yürütülmesinin, ortaklar tarafından garanti altına alınması hedeflenmiştir.

C firması ve A firması, bu sözleşme kapsamında, işveren ile imzalanan sözleşme öncesi oluşan tüm masrafların ne şekilde finanse edileceğine de yer vermişlerdir. İhale öncesi süreçte, ihalenin alınmaması durumunda yapılan sözleşme öncesi harcamaların ne şekilde karşılanacağına sözlü olarak değinen ortaklar bu konuda meydana gelebilecek anlaşmazlıkları en baştan ortadan kaldırmışlardır. İhalenin alınması ile birlikte bu konuya, joint venture sözleşmesinde yer vererek, konuyu sözleşme kapsamında garanti altına almışlardır.

Joint venture ortaklığını, işverene karşı temsil eden C firması, joint venture adına işveren sözleşmesini imzalamıştır. Joint venture sözleşmesinde ise, işveren ile yapılan sözleşme esaslarının tamamıyla geçerli olduğuna yer verilmiş ve bu konuda A firması doğrudan işveren ile yapılan sözleşmedeki maddeleri, joint venture sözleşmesi kapsamında kabul etmiştir. Bu şekilde; joint venture, A firması tarafından gerçekleştirilen yapım işindeki her türlü imalatı işveren sözleşmesi kapsamında garanti altına almış ve bu doğrultuda çıkabilecek tüm anlaşmazlıklar böyle bir maddenin varlığı ile engellenmiştir.

Sözleşmede, pilot firmanın kim olacağına yer verilmiş ve joint venture yönetiminin nasıl olacağı belirtilmiştir. Buna göre joint venture ortaklığının yönetim kurulunda her iki firmadan da eşit sayıda üye bulunması kararlaştırılmıştır. Pilot firma olmasından dolayı, yönetim kurulu başkanı ve proje müdürü C firmasından seçilmiştir. Proje müdür yardımcısı ise A firmasından seçilmiş ve yetkileri proje müdürünün yetkilerine eşitlenmiştir. Yönetim kurulunun yapısında ise, her iki firma, kendi firmalarına ait olan yönetim kurulu üyelerini kurulun onayı dâhilinde değiştirme hakkına sahip olmuşlardır. Yönetim kurulunda kararların oybirliği ile alınmasına karar verilmiştir. Genel toplantıların nasıl olacağı ve raporlama sistemleri de sözleşmede esas nitelikleri ile yer almıştır. Organizasyon şemasının detaylarına

yer verilmemekle birlikte, sözleşmede organizasyon şemasına ait stratejik pozisyonlar ve görevlerinin belirlenmesine dikkat edilmiştir.

C firması ile A firmasının kendi aralarında imzalamış oldukları joint venture sözleşmesinde, her iki firmanın da joint venture ortaklığına katılma oranları %50-%50 olarak yer almış ve ortaklar arasındaki kar zarar paylaşımının bu oranda olacağına karar verilmiştir. Ayrıca; sözleşmede, kar ve zararların hangi koşullar altında ve ne şekilde tanımlandığı da yer almaktadır. Bu şekilde, kar ve zarar tanımlarının taraflar arasında doğru ve aynı şekilde anlaşılması ve bu konuda ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkların sözleşme aşamasında önüne geçilmesi hedeflenmiştir.

Sözleşmede, C firmasının ve A firmasının, birlikte oluşturdukları joint venture ile karşılıklı olarak faturalamaların nasıl olacağı da belirtilmiştir. Aynı zamanda pilot firma olan C firmasının işveren ile aralarında gerçekleşen ödemelerin şekli ve bunun joint venture ortaklığına ne şekilde iletileceği de ilgili maddelerde yer almıştır. Bu şekilde, işveren ile joint venture, joint venture oluşturan ortaklar ile joint venture arasında gerçekleşen ödemelerle ilgili herhangi bir boşluk bırakılmamasına dikkat edilmiş ve bu nedenle çıkabilecek anlaşmazlıkların daha sözleşme aşamasında iken minimize edilmesine gayret edilmiştir. Sözleşmede ödemelerle ilgili maddelerin yanında, döner sermaye ile ilgili maddelere de yer verilmiştir. Buna göre, joint venture ortaklığının ihtiyaç duyması halinde ortaklardan, ortaklığı oluşturma oranlarında ek sermayenin temin edilebileceği ve bunun ne şekilde sağlanacağına dair hususlar yer almaktadır.

Joint venture sözleşmesinde, ortakların birbirleri ile olan ilişkilerini düzenleyen maddelere de yer verilmiştir. Buna göre, ortakların istedikleri zaman, diğer ortağın yapmış olduğu tüm ödemelere ve harcamalara erişebileceği yer almaktadır. Bu şekilde, ortaklar arasında anlaşmazlık çıkabilecek konulardan biri olan finansal konularda şeffaflık sağlanması hedeflenmiştir. Joint venture ortaklığının tüm finansal kaynaklarının yönetiminin ise, yönetim kurulunun seçmiş olduğu proje yönetim ekibi tarafından idare edileceği kararlaştırılmıştır. Joint venture ortaklığının yapacağı harcamalar ve ortaklığın elde ettiği karların onaylarının ne şekilde olacağı, banka hesaplarının ne şekilde yönetileceği, finansal raporlamaların nasıl olacağı gibi finansal işlere yönelik birçok konu, sözleşmede açıkça belirtilmiştir.

Projeyi gerçekleştiren ortaklığın, proje süreci boyunca gerekli olan ekipman ve malzemeleri ortaklardan ve dışarıdan nasıl temin edeceğine de sözleşmenin ilgili maddelerinde açıkça yer verilmiştir. Bu noktada, ortakların joint venture'dan kar amacı gütmeyeceği hususu öncelikli olarak göz önünde bulundurulmuş ve tüm makina ve ekipmanların birinci elden temin edilmesine karar verilmiştir. Joint venture ile ortaklar arasında gerçekleşecek olan temin etme işlerinde şeffaflığı sağlayacak maddeler de sözleşme kapsamında tutulmuştur. Bu şekilde, ortakların joint venture ile olan ilişkilerinden kaynaklı olarak birbirleri arasında oluşabilecek anlaşmazlıkların en aza indirilmesi hedeflenmiştir.

Sözleşmede, ortaklar arasında yaşanabilecek anlaşmazlıkları önlemek için, ortaklardan birisinin, diğer ortağın yazılı rızası olmadan hiçbir şekilde, joint venture ortaklığından çekilemeyeceğini, hisselerini devredemeyeceğini ya da satamayacağını açıkça belirtmişlerdir. Ayrıca, sözleşmede joint venture ortaklarının birbirlerine ve üçüncü şahıslara karşı olan sorumluluklarını ve tazminat haklarını düzenleyen maddelerle birlikte sigortalama ile ilgili maddeler de bulunmaktadır. Sözleşmede, sözleşmenin geçerliliğini etkileyebilecek mücbir sebepler ile ilgili maddelere de yer verilmiştir. Böylece, mücbir sebeplerden kaynaklanan herhangi bir durum neticesinde, ortaklar arasında anlaşmazlık çıkmaması hedeflenmiştir. Sözleşmeyi imzalayan C firması ve A firması, sözleşmede gizlilik konusu ile ilgili olarak da birçok maddeyi de sözleşme kapsamına dâhil ederek, karşılıklı olarak kendilerini güvence altına almışlardır.

C firması-A firması joint venture sözleşmesinde, hangi ülkenin kurallarına uyulacağı ve sözleşme hükümlerinin hangi hukuk kuralları tarafından yönetileceği de belirtilmiştir. Aynı zamanda, ortaklar arasında çıkabilecek herhangi bir anlaşmazlığın ne şekilde çözümleneceğine dair de maddeler bulunmaktadır. Her iki firma da, aralarında çıkabilecek olası anlaşmazlıkları çözebilmek için tahkim yöntemine başvuracaklarını ve bu yola başvurmak için hangi prosedürleri izleyeceklerini de sözleşmede belirtmişlerdir.

Sözleşme dili ve ortaklar arasındaki iletişim dilinin ne olacağına joint venture sözleşmesinde yer verilmiştir. Sözleşmenin geçerlilik süresi ile birlikte, sözleşmenin her türlü ek sözleşme ve dayanaklar açısından esas oluşturduğu da bu sözleşmede belirtilmiş ve ortaklarca imzalanmıştır. Ayrıca, ön joint venture sözleşmesinde bulunan kapalılık maddesi, joint venture sözleşmesinde de yer almıştır.

5.3.3 Joint venture ortaklığında ortaklar arasında yaşanan anlaşmazlıklar

C firması ve A firmasının tez kapsamında yer verilen otoyol projesinde, herhangi bir anlaşmazlığın yaşanmadığı saptanmıştır.

C firması ve A firmasının tez kapsamında yer verilen otoyol projesinde, aralarında herhangi bir anlaşmazlık çıkmamasının en önemli nedeni, C firması ve A firmasının uzun yıllardır birbirlerini tanıyan iki firma olmasıdır. Böylece, zaman içerisinde birbirlerini daha çok tanıyan bu firmalar, birlikte iş yapabilmeye alışmış ve firma kültürlerini benimsemişlerdir. Aralarında önceden gerçekleştirmiş oldukları joint venture sözleşmelerinden ve daha önceden yaşadıkları anlaşmazlıklardan tecrübe edinmişler ve karşılıklı olarak güven duygusunu geliştirmişlerdir. Bu sebeple, güçlü bir joint venture sözleşmesi hazırlayan ve imzalayan bu iki firma, sözleşmenin hazırlanması ve uygulanması konusunda da oldukça başarılı olmuşlardır.

Projenin yürütülmesi sırasında, karşılıklı olarak sağlamış oldukları güven duygusu ve iyi niyet, projenin ve joint venture ortaklığının başarılı bir şekilde yönetilip uygulanmasında önemli bir paya sahiptir.

5.4 Alan Çalışması Bulgularının Değerlendirilmesi

Çalışma kapsamında yapılan değerlendirmelerde joint venture süreci dikkate alındığında;

- Türk firmasının yabancı ortakla yurt dışında gerçekleştirmiş olduğu uluslararası joint venture projesinin, aynı Türk firmasının Türk ortakla yurt dışında gerçekleştirmiş olduğu uluslararası joint venture projesinden daha başarılı bir şekilde sonuçlandığı görülmüştür.
- Her iki örnek olay çalışmasında da ortakların, birbirlerini daha önceden tanıdıkları için joint venture oluşturdukları belirlenmiştir. Ancak; Türk ve yabancı inşaat firmalarından oluşan joint venture ortaklarının birbirlerini daha önceki projelerdeki iş yapış şekillerinden tanıdıkları, birçok projede beraber çalıştıkları ve bunun sonucunda joint venture ortaklığı kurma kararı aldıkları belirlenmiştir. Buna karşılık Türk-Türk inşaat firmalarından oluşan joint venture ortaklarının, birbirlerini firma sahiplerinin ilişkilerinden tanıdıkları ve tez çalışması kapsamında yer verilen söz konusu projeden önce beraber sadece bir proje gerçekleştirdikleri ve bunun sonucunda joint venture kurma

kararı aldıkları görülmüştür. Bununla birlikte, her iki joint venture projesinden önce başka bir projede daha birlikte çalışan firmalardan; C firması ve A firmasının birbirlerinin, çalışma prensiplerini yakından tanımaları, Türk-yabancı joint venture ortaklığının ve söz konusu projenin başarısını artırdığı belirlenmiştir.

- A firmasının C firması ile oluşturduğu joint venture ortaklığında her iki ortağın da uluslararası nitelikteki projeler konusunda deneyimli olduğu ve bunun da proje başarısını olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Ancak; A firmasının, B firması ile oluşturduğu joint venture ortaklığında pilot firma olan B firmasının uluslararası projeler konusunda yeterli deneyime sahibi olmamasına rağmen projede pilot firma olarak görev almasının joint venture verimini olumsuz yönde etkilediği görülmüştür.
- C firması-A firması joint venture ortaklığında, her iki firmanın da oluşturmuş oldukları ortaklık neticesinde herhangi olumsuz bir durum yaşamadıkları da tespit edilmiştir.
- Her iki joint venture süreci tamamlandığında, B firması-A firması ortaklığı ile tamamlanan büyük bir projenin her iki firmaya da prestijli ve kaliteli bir referans sağladığı saptanmıştır. Ancak; yaşanan pek çok anlaşmazlık durumu olmasından dolayı, her iki firma da maddi olarak istedikleri sonucu sağlayamamışlardır. Bu nedenle, her iki firma da yaşanan anlaşmazlıklardan dolayı yeni bir ortaklık kurmayı tercih etmemişlerdir.
- C firması- A firmasının oluşturduğu joint venture ortaklığında ise, her iki firma da süreç sonunda, her açıdan kar elde etmişler ve mali açıdan da herhangi bir zarara uğramamışlardır. Proje boyunca, değer mühendisliği çalışmalarına da yer verilmiş, bu şekilde hem zamandan hem de finansal yönden kazanç sağlanmıştır. Proje sonunda, yabancı firma ile ortaklık kuran Türk firmasının, dünya çapında güçlü bir prestije sahip olan bir firma ile iş yaparak kendi prestijini artırdığı, yabancı firmanın ise teknik konularda deneyimli bir firma ile çalışarak know-how elde ettiği görülmüştür. Karşılıklı elde edilen olumlu sonuçlar neticesinde, Türk-yabancı ortaklığı oluşturan firmalar, çeşitli inşaat projelerinde iş ortaklıklarını sürdürmeye devam etmektedirler.

Çalışma kapsamı, sözleşme süreci ve sözleşmeler açısından değerlendirildiğinde;

- Joint venture olarak gerçekleştirilen her iki projede de sözleşmelerin ihale öncesinde ön joint venture sözleşmesi olarak hazırlandığı, her iki ortaklıkta da bu süreçte hukuki açıdan çözüm yoluna gidilecek herhangi bir anlaşmazlık yaşanmadığı görülmüştür.
- Her iki projede de ihalenin alınmasından sonra, ortaklar arasında joint venture sözleşmesi imzalanmıştır. Her iki joint venture ortaklığında, joint venture sözleşmeleri ele alındığında, C firması ve A firmasının birlikte hazırlamış oldukları sözleşme içeriğinin, B firması-A firması tarafından oluşturulan joint venture sözleşmesine göre daha kapsamlı olduğu saptanmıştır. Bu kapsamı etkileyen ana faktörlerden birisi, C firması ve A firmasının her ikisinin de, uluslararası joint venture deneyimine sahip olması, diğeri ise ortakların birbirleri tanıma süreleri ve beraber çalıştıkları projelerin sayısı olarak belirlenmiştir.
- Her iki örnek olay çalışmasında ortaklar arasında imzalanan sözleşmeler değerlendirildiğinde, proje yapım ve yönetim ve inşaat maliyetini etkileyen tedarik yöntemlerinin içeriğinin kapsam olarak birbirlerinden farklı olduğu saptanmıştır. B firması-A firmasının oluşturduğu joint venture ortaklığında organizasyon şemasının doğru kurulamamış olması, tedarik yönetiminin sözleşme bölümünde yeterli bir şekilde ifade edilememiş olması joint venture ve proje başarısını olumsuz yönde etkilemiştir. Buna karşılık, uzun süredir birlikte çalışan Türk-yabancı ortakların hazırlamış oldukları joint venture sözleşmesinde; yönetimdeki karar unsurları ve proje yönetiminin işleyişine ilişkin esaslarla birlikte tedarik sürecinde ortakları eşit bir şekilde gözetin ve gerektiğinde finansal açıdan ortakların birbirlerini denetlemesini öngören esaslara yer verilmiştir. Bunun sonucunda, uzun süredir birbirini tanıyan ortakların birbirlerine sağladıkları güven ile birlikte, kültürel değerleri farklı olsa da firma prensiplerini tanıyan olmanın getirdiği avantajı; Türk-Türk joint venture ortaklığında ortak kültürü taşımanın avantajından daha önde tutarak joint venture ve proje açısından daha faydalı halde getirdikleri görülmektedir.

Yapılan çalışma, ortakların birbirleri ile yaşadıkları anlaşmazlıklar açısından ele alındığında;

- B firması-A firmasının oluşturduğu joint venture ortaklığında, pilot firma olan B firmasının yetersiz ve deneyimsiz olmasının joint venture ortaklığında istenilen başarının sağlanamamasında önemli bir rol oynadığı ve bu durumun ortaklar arasında birçok anlaşmazlık yaşanmasına neden olduğu görülmüştür.
- Joint venture süreci boyunca, B firması-A firması ortaklığında yaşanan anlaşmazlıkların her iki firma açısından da olumsuz sonuçlar doğurduğu saptanmıştır. Her iki firma da, joint venture ortaklığının yanlış organizasyon şeması ile oluşturulması ve kilit pozisyonlara atanan personelin yetersiz oluşu sebebi ile yönetimden kaynaklanan sorunlar neticesinde işverene karşı saygınlık kaybı yaşamışlardır. Söz konusu joint venture ortaklık kadrosunda yerel tecrübesi bulunan elemanın eksikliği veya yönetimde yer almayışı, joint venture ortaklığının yerel problemler yaşamasına, dolayısı ile joint venture oluşturan inşaat firmalarının maddi ve manevi olarak olumsuz yönde etkilenmesine neden olmuştur. Ayrıca, bu iki firma arasında yönetimden kaynaklanan anlaşmazlıklar yaşanmasının, her iki firmanın çalışanlarını da olumsuz yönde etkilediği, bunun sonucunda da çalışanlar arasında moral ve motivasyon kaybı yaşandığı saptanmıştır. Bu nedenle, ortaklar arasında yaşanan anlaşmazlıkların, firma çıkarları ile birlikte, firma çalışanlarını da olumsuz yönde etkileyebileceği görülmüştür.
- C firması ve A firmasının uzun süredir birbirlerini tanımaları ve sahip oldukları deneyimler neticesinde, joint venture süreci boyunca anlaşmazlık yaşamadıkları görülmüştür.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

İnşaat sektöründeki gelişmeler karşısında, tek başına iş yaparak firma verimliliğini ve kar payını artırmada güçlükler yaşamaya ve sınırlarını zorlamaya başlayan inşaat firmaları; projelere ait riskleri paylaşmak, yeni araştırma ve iş yapma sahaları bulmak, kaynakları ve teknik alt yapıyı birleştirmek gibi düşüncelerle iş ortaklıklarını tercih etmeye yönelmektedirler. Aynı şekilde, değişen ekonomik şartlar ve küreselleşme ile birlikte, ulusal taleplerde düşüşlerin yaşanması ya da doğrudan farklılaşmayı ve gelişmeyi hedeflemeleri, bu inşaat firmalarını başka ülkelere yöneltmiş ve uluslararası platformda yer edinme mücadelesi başlatmıştır. Böylece uluslararası nitelik taşıyan ve joint venture olarak yürütülen projelere olan talep de, gün geçtikçe artış göstermeye başlamıştır.

Günümüzde giderek canlanan ve hızla büyüyen inşaat sektöründe gerek projelerin büyüklüğü, gerekse yeni pazarlara girme arayışının da etkisiyle birlikte, çeşitli hedeflerle bir araya gelerek ortaklık kuran inşaat firmaların, en çok talep ettikleri ortaklık tiplerinden birisi olan joint venture ortaklıkları, çoğunlukla inşaat firmaların belirli bir projeyi gerçekleştirmek üzere, belirli bir süre için bir araya geldikleri ortaklıklardır.

Birçok sektörde, özellikle de inşaat sektöründe, ortaklık unsuru ile birlikte sözleşme unsurunun olması, kar unsuru, ortak amaç ve ortak yönetim unsurları taşıması ve proje bazlı geçici ortaklıklar olarak oluşturulabilmesi nedeni ile joint venture ortaklıkları en çok tercih edilen ortaklıklardan birisi haline gelmiştir.

Bir inşaat projesinin gerçekleşmesinde, işveren ve inşaatı gerçekleştiren firma, projenin en önemli katılımcılarından. İşveren ile firma arasındaki ilişkiler çok kritik ve önemli olsa da, bir joint venture projesinde ortaklığı oluşturan firmalarının süreç boyunca yaşayacakları ilişkiler de büyük önem taşımaktadır. Bu durumda, bir projenin başarılı bir şekilde tamamlanmasında joint venture ortaklığını oluşturan firmalar arasındaki ilişkileri irdelemek ve bu ilişkileri maksimum fayda sağlayacak şekilde yapılandırmak önem kazanmaktadır. Kurulacak olan joint venture ortaklığının uygun bir şekilde yapılandırılması, yürütülmesinin ve projenin başarılı

bir şekilde tamamlanmasının sağlanması, en az işveren ve yüklenici firma arasındaki ilişki kadar önemlidir.

Joint venture ortaklığı oluşturan firmalar, ortaklık süreci boyunca, hem işverenle olan ilişkilerini, hem de kendi aralarındaki ilişkileri sorunsuz yürütmek, anlaşmazlıkları minimize etmek ve ilişkilerini düzenlemek amacıyla sözleşmeler imzalamaktadırlar. Ancak; joint venture ortakları, sözleşmelerin düzenlenmesinde yapılan hatalar ve ortakların süreç boyunca gösterdiği yaklaşım farklılıklarından dolayı başta sözleşmeler, yönetim, kültür ve diğer dış etkenler olmak üzere birbirleri ile pek çok anlaşmazlıklar yaşayabilmektedir. Anlaşmazlık konuları ise; çoğunlukla yönetim anlayışı, iletişim eksikliği, projenin kapsamı, kalite anlayışı, teknik yetersizlikler, gibi teknik ve yönetim esaslı konulardan, ya da ödemeler, masraflar ve öngörülemeyen maliyetler gibi finansal durumlardan oluşmaktadır.

Projelerin başarı ile tamamlanması için ortaklar arasında tüm yapım süreci boyunca çok iyi iş ilişkilerinin kurulması ve yaşanması gerekmektedir. Ortaklar arasında yaşanan küçük bir anlaşmazlık bile, projenin başarısızlıkla sonuçlanmasına ya da proje boyunca büyük zararların yaşanmasına neden olabilmektedir. Joint venture projelerinde çoğu zaman ortaklar birbirlerini önceden tanımamakta belki de ilk kez bir proje gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek büyük bir yükümlülüğün altına ortaklaşa girmektedirler. Bu durumda ortaklar arasında imzalanacak olan joint venture sözleşmesi büyük önem taşımaktadır. Bu sözleşmede, ortakların proje boyunca karşılaşılması olası anlaşmazlık konularına baştan çözüm getirebilecek yönetim, hukuk, finans, kar-zarar paylaşımı gibi konulara çok dikkat etmeleri ve özellikle bu gibi konularda gerekli detaylara yer vermeleri uygun olacaktır. Bu durum, projenin başarı ile tamamlanması, ortakların sorunsuzca projeyi tamamlayabilmeleri ve hedefledikleri kar unsurlarına ulaşabilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır.

Joint venture projesinin başarısını artırabilmek ve ortaklar arasında yaşanabilecek anlaşmazlıkları azaltabilmek için, anlaşmazlıklar yaşanmadan önce maksimum tedbirleri almak, anlaşmazlıkların yaşanması durumunda da, anlaşmazlıkları hukuksal boyuta ulaşmadan en iyi şekilde çözmek esas olmalıdır. Bunun içinde, gerekli tüm önlemlerin en baştan alınması, önceki deneyimlerden yararlanılması, sözleşmelerin kapsamlı ve özenli hazırlanması, doğru ortak seçimi, iletişim yollarının açık bulundurulması önemlidir.

Yapılan bu tez çalışmasında, joint venture oluşturan ortakların, özellikle de inşaat firmalarının joint venture süreci boyunca; ne gibi sözleşme süreçleri yaşadıklarına ve bu süreçlerde aralarında imzaladıkları sözleşmelerin ne gibi özellikler taşıdığına değinilmiş, birbirleri ile olan ilişkilerinin incelenmesi, joint venture ortakları arasındaki anlaşmazlık sahalarının tespit edilmesi ve yaşanan anlaşmazlıkların nasıl çözüme kavuşturulduğunun ortaya konması amaçlanmıştır.

Aynı zamanda, ideal bir joint venture oluşturulabilmesine yönelik olarak; incelenen uygulamalardan çıkarımlar yapılmış, joint venture projesi kapsamında ortaklar arasında yaşanan problemlerin, projenin süresini, maliyetini ve kalitesini etkilememesi için sözleşme aşamasında ve süreç boyunca ortakların uygulayabilecekleri adımların tanımlanması hedeflenmiştir.

Tez çalışmasında, inşaat joint venture ortaklıklarında, joint venture oluşturan ortakların yaşadıkları sözleşme süreçlerinin, sözleşme kapsamlarının belirlenmesi ve birbirleri ile olan, varsa yaşadıkları anlaşmazlıkların anlaşılabilmesi için örnek olay çalışması yapılmıştır. Bu çalışma kapsamında, inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir Türk firmasının, biri Türk ve biri yabancı ortakla olmak üzere yurt dışında oluşturduğu iki farklı joint venture ortaklığı incelenmiştir. Bu şekilde yapılan çalışma ile birlikte, yurt dışında gerçekleştirilen uluslararası joint venture ortaklıklarında, aynı ortağın farklı ortaklarla oluşturduğu iki farklı örnek olay üzerinden, joint venture oluşturan ortakların, joint venture süreci boyunca birbirleri ile olan ilişkileri irdelenmiş ve konu ile ilgili gerekli çıkarımlarda bulunulmuştur.

Örnek olay kapsamında yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar, yurt içi ve yurt dışı literatür çalışmalarından elde edilen verilerle karşılaştırılmış ve şu sonuçlara ulaşılmıştır;

- Türk-Türk joint venture ortaklığında, ortaklar arasında yaşanan anlaşmazlık nedenlerinin, literatür çalışmalarında belirlenmiş olan anlaşmazlık nedenleri ile benzerlik gösterdiği saptanmıştır.
- Türk-Türk joint venture ortaklığında sözleşmeden kaynaklanan anlaşmazlıkların, literatürde de yer aldığı gibi “bölüm 4.1.1”, çoğunlukla, sözleşmelerin yetersiz oluşu ve farklı yorumlamalara açık oluşundan kaynaklanan nedenlerle benzerlik gösterdiği görülmüştür.

- Türk –yabancı joint venture ortaklığında, ortaklar arasında hazırlanan joint venture sözleşmesinin “bölüm 3.3.2.1”de literatür kapsamında belirlenen sözleşme maddelerine kapsam olarak daha yakın olduğu belirlenmiştir. Böylece, literatür çalışmalarına yakın kapsamda hazırlanan joint venture sözleşmesinin ortaklar arasında anlaşmazlık yaşanma olasılığını da azalttığı görülmüştür.
- Her iki örnek olay çalışması, “bölüm 4.2” kapsamında değerlendirildiğinde, Türk-yabancı ortakların oluşturduğu joint venture ortaklığında anlaşmazlık yaşanmaması nedeni ile anlaşmazlık çözüm yollarına başvurulmadığı anlaşılmıştır. Türk-Türk ortaklığında ise çok sayıda anlaşmazlık yaşanmasına rağmen, anlaşmazlıkların yargı yolu ile projeyi daha çok geciktireceği düşüncesi ile, hukuki açıdan herhangi bir anlaşmazlık çözüm yoluna gidilmediği belirlenmiştir. Söz konusu ortakların, aralarında yaşanan bazı yönetim bazlı anlaşmazlıkları; organizasyon şemasında değişiklik yaparak ve birtakım anlaşmazlıkları da iyi niyet yaklaşımları ile gidermeye çalıştıkları saptanmıştır.

Joint venture ortaklığı inşaat firmaları tarafından tercih edilen bir ortaklıktır. Bu nedenle bu ortaklığın, ulusal ve uluslararası alanlarda, inşaat sektörüne uyan bir ortaklık olduğu düşünülmektedir. Çalışmada da görüldüğü gibi Türk-yabancı ortaklarının birlikte başarı ile sonuçlandırdıkları her projenin ardından, yeni bir proje için yeni bir joint venture ortaklığı kurma eğilimi gösterdikleri, Türk-Türk ortakların ise, ortak yanlarının doğal olarak daha fazla olması nedeniyle, çok daha başarılı olması beklenirken, joint venture ortaklığının gerektirdiği kuralları tam olarak uygulamamaları halinde, istenilen başarıyı elde edemedikleri ve ardından yeni bir joint venture ortaklığı oluşturmadıkları görülmüştür.

İnşaat sektörünün proje bazlı çalışması, her projenin ortaklık ile gerçekleştirilmesine gerek olmaması ve ihtiyaç duyulduğunda kurulabilen bir ortaklık olması nedeni ile inşaat sektöründe, diğer ortaklık çeşitlerine göre joint venture ortaklığının sektöre daha çok uygunluk gösterdiği düşünülmektedir. Bu nedenle, joint venture inşaat sektöründe tercih edilmesi gereken bir ortaklık olması uygun olacaktır. Özellikle sözleşmeye dayalı joint venture ortaklıklarının, sermayeye dayalı joint venture ortaklıklarına göre inşaat sektörü için daha uygun bir joint venture türü olduğu düşünülmüştür. Çünkü, sözleşmeye dayalı joint venture ortaklıklarında yeni bir firma

oluşturmaya gerek yoktur, ortaklar proje boyunca sözleşme ile birbirlerine bağlanırlar ve projenin tamamlanması ile birlikte ortaklıkları son bulur. Bu şekilde, her yeni projede istendiği durumlarda joint venture kurulabilir ya da aynı ortakla yeniden çalışılmayabilir. Bu durum, inşaat projeleri açısından esnek ve avantajlıdır.

Günümüzde, özellikle de inşaat sektöründe giderek tercih edilen iş ortaklıklarından biri olan joint venture ortaklığının, sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi, oluşturulma amacına hizmet edecek şekilde, ortaklara en üst düzeyde avantaj sağlaması beklenmektedir. Bu nedenle, kurulan joint venture ortaklıklarının ideal veya ideale yakın bir joint venture ortaklığı olması gerektiği düşünülmüştür. Bunun için de, joint venture ortaklığını oluşturan ortakların yaşadıkları joint venture süreci ve sözleşme süreçlerindeki verimlilik ve minimize edilen anlaşmazlıklar, böyle bir joint venture için önem taşımaktadır.

İdeal bir joint venture ortaklığı için, sözleşme süreci, joint venture süreci ve ortakların birbirleri ile yaşadıkları anlaşmazlıklar dikkate alındığında;

- Joint venture oluşturacak ortakların, joint venture yapısı ile ilgili mutlaka bilgi sahibi olması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Joint venture ortaklıklarında, joint venture oluşturan inşaat firmaları, bu ortaklığı oluştururken kendi kimliklerini kaybetmemelerine rağmen, o proje için yeni bir yapıya dahil olmaktadır. Bu nedenle, joint venture ortaklığının kalite, bütçe ve zaman açısından başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için, firmaların joint venture yapısından kar sağlama düşüncesinden uzak olmaları, bununla birlikte tüm ortakların aynı amaç doğrultusunda birlikte hareket etmeleri ve kar sağlama düşüncelerinin proje yapımından olacağı yönünde bilinçli olmaları gerektiği düşünülmüştür.
- Joint venture ortaklığı oluşturulurken, ortak seçiminin büyük önem taşıdığı belirlenmiştir. Ancak, ortak seçimi ne kadar doğru yapılırsa yapılsın, başarılı ve ideal olan bir joint venture süreci için, pilot firmanın seçimi de büyük önem taşıdığı düşünülmektedir. Pilot firmanın doğru belirlenmesi, proje süreci boyunca ortaklar arasında özellikle yönetim ve dış kaynak esaslı yaşanabilecek anlaşmazlıkların önlenmesinde büyük rol oynamaktadır. Joint venture ortaklıklarında pilot firma seçilirken, pilot firmanın özellikle joint venture ortaklıklarında deneyimli olup olmadığı mutlaka göz önünde

bulundurması uygun olacaktır. Özellikle uluslararası joint venture projeleri gerçekleştirilirken, seçilen pilot firmanın uluslararası projelerde deneyimli olup olmadığına da dikkat edilmesi önem taşımaktadır. Bu nedenle, seçilen pilot firmanın, projenin gerçekleştirileceği yerel şartlara hakim olup olmadığı konusu iyice değerlendirilmelidir. Özellikle uluslararası projelerde yerel şartlara hakim olmayan bir pilot firmanın, finansal açıdan joint venture ortaklığını zor duruma sokması ve ortaklar arasında anlaşmazlık yaşanmasına sebep olması ihtimali yüksektir. Joint venture sözleşmelerinde, pilot firmanın belirlenmesinin yanında, pilot firmanın işveren ile olan ilişkilerinin düzenlenmesine ilişkin maddelere de yer verilmesi, pilot firmanın temsil ettiği ortaklar açısından, yaşanabilecek anlaşmazlıkları en aza indirebilir.

- İdeal bir joint venture ortaklığından bahsedebilmek için, joint venture sürecini doğrudan etkileyen joint venture sözleşme süreçlerinin ve sözleşme esaslarının da dikkate alınması gerektiği düşünülmüştür. Joint venture sözleşmeleri hazırlanırken, anlaşmazlıkların daha az yaşanması için, sözleşmelerin ortaklar tarafından açık, net, anlaşılır ve projenin yürütülmesi sırasında, her türlü konuya açıklık getirecek şekilde kapsamlı bir şekilde hazırlanması uygun olacaktır.
- Joint venture sözleşmelerinde, proje ve yapım yönetimi ile ilgili maddelerde, yaşanabilecek anlaşmazlıkları minimuma indirebilmek için sadece üst yönetim yapısına ait bilgilerin değil, proje müdürlerinin yönetim sistemlerine ilişkin bilgilere de yer verilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Üst yönetimin alacağı kararlarda, oyçokluğu ilkesi değil, oybirliği ilkesi belirlenmesi daha uygun olacaktır. Çünkü, oyçokluğu ile kararların alınması, ortaya çıkan karardan farklı düşünen taraflar açısından her zaman anlaşmazlık konusu olabilecek nitelik taşımaktadır. Bu nedenle, üst yönetimde alınan kararların kritik kararlar olduğu göz önünde bulundurulursa, oybirliği ile karar alınan süreçte, ortakların birbirlerini ikna etmeleri, daha sonradan anlaşmazlıkların çözülmesinden daha avantajlı ve kolay bir süreçtir. Bununla birlikte, proje müdürünün alabileceği kararların yetki sınırlarının da belirlenmesi önem taşımaktadır. Proje için kritik kararların, proje müdürünün de dahil olduğu bir kurul tarafından alınması, pilot firma tarafından atanan proje müdürünün taraf olmasının önüne geçilmesi açısından önemlidir.

- Joint venture ortaklıklarında, ortaklık ve proje süreci boyunca geçerli olacak olan organizasyon şemasının doğru bir biçimde kurgulanması ve joint venture kavramının yapısına uygun olması gerektiği düşünülmüştür. Hatalı kurgulanan organizasyon şemaları, joint venture ortaklığının yürütülmesi sırasında pek çok anlaşmazlık yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu sebeple, joint venture sözleşmesinin hazırlanması sırasında, organizasyon şemasının, ortakların her birinin idaresini ayrı ayrı içeren ikili yapı olmaması, joint venture niteliğine uygun bir biçimde oluşturulması ve bunun sözleşmede yer alması uygun olacaktır. Sözleşmede aynı zamanda, organizasyon şemasında kilit pozisyonlara hangi firmadan atama yapılacağı ve bu pozisyona ataması yapılacak personelin niteliklerinin ne olacağına da yer verilmesinin önem taşıdığı sonucuna varılmıştır. Böylece, joint venture ortaklığının yürütülmesi aşamasında, yönetimden kaynaklanan anlaşmazlıkların minimize edilmesi mümkün olabilmektedir.
- Uluslararası joint venture sözleşmelerinde özellikle dil konusuna ve anlaşmazlık çözüm yolları konusuna dikkat edilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Joint venture ortaklığı oluşturan firmalar farklı uluslardan ise, sözleşmenin farklı yorumlanmaması için ortak bir dilde sözleşme imzalanmalı ve her ulusun dilinde sözleşme çevirileri sözleşme eki olarak joint venture sözleşmesine dahil edilmesi gerektiği düşünülmüştür. Aynı şekilde, farklı yorumlamalara neden olmaması açısından, joint venture ortaklığının işveren ile imzaladığı sözleşme, şartnameler gibi dokümanların, joint venture oluşturan firmaların kendi dillerinde yapılan çevirilerinin de sözleşme eki olarak, joint venture sözleşmesinde yer alması, işveren ilişkilerinden kaynaklı olarak, ortaklar arasındaki anlaşmazlıkları minimize edebileceği düşünülmektedir.
- Joint venture sözleşmelerinin tamamında, anlaşmazlıkların yaşanmaması için tedarik yönetiminin de sözleşmede açıkça düzenlenmesi gerektiği düşünülmüştür. Joint venture ortaklığının, ortaklardan talep edeceği herhangi bir ekipman ya da malzeme olması durumunda, bunların sözleşmede belirlenmesi ve hangi fiyat aralıklarında satın alınacağı ya da kiralanacağının netleştirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Böylece, joint venture ortaklığının herhangi bir ortak lehinde davranması engellenmiş ve bu nedenle

çıkabilecek anlaşmazlıklar minimize edilmiş olacaktır. Aynı şekilde, joint venture proje süresi boyunca, ortaklardan herhangi bir şekilde makina ya da ekipman tedarikinde bulunulmayacaksa, bunun da sözleşmede belirtilmesi iyi olacaktır.

- Joint venture sözleşmelerinde, ortaklık süreci boyunca, ortaklığı oluşturan inşaat firmalarının yönetimdeki karar unsurları ve proje yönetiminin işleyişine ilişkin esaslarla birlikte tedarik sürecinde ortakları eşit bir şekilde gözetken ve gerektiğinde finansal açıdan ortakların birbirlerini denetlemesini öngören esaslara yer verilmesi gerektiği düşünülmüştür. Böylece, ortaklar arasında şeffaflık ve güven ortamı yaratarak projenin başarılı bir şekilde yürütülmesi sağlanabilecektir.
- Uluslararası ve ulusal nitelikteki tüm joint venture sözleşmelerinde, joint venture oluşturan ortakların sorumluluklarına yer verildiği gibi, joint venture oluşturan ortakların firmalarının içerisinde yaşanan herhangi bir problem ya da yapının bozulmasına bağlı olarak, joint venture çıkarlarını etkileyen bir durum olduğunda, bu durumun telafisi veya yaptırımlarının da joint venture sözleşmelerinde yer alması gerektiği düşünülmüştür. Böylece, joint venture ortaklığının yürütülmesi sırasında, nitelik isteyen bir konuda sorumluluk üstlenen bir ortağın, bu sorumluluğu yerine getirebilecek niteliğini kaybetmesi halinde, joint venture ve diğer ortaklar açısından oluşabilecek olumsuz durumlar en aza indirilebilir.
- Joint venture sözleşmelerinde, anlaşmazlık çözüm yollarının belirlenmesi de, ideal bir joint venture ortaklığının oluşturulması açısından önem taşımaktadır. Çünkü, anlaşmazlık çözüm yollarının doğru seçilmesi ya da çözüm yolu için ortakların iyi niyet taşıması, yaşanan anlaşmazlıkların olumsuz etkilerini minimize edebilecek güçte olabilmektedir. Joint venture sözleşmelerinde, anlaşmazlık çözüm yollarının belirlenmesi sırasında, doğrudan yargı yolunun tercih edilmesi yerine, kademeli bir çözüm yolunun tercih edilmesi ve bunun sözleşmelerde yer alması, joint venture ve proje başarısına olan etkinin minimize edilmesinde faydalı olacaktır. Bu nedenle, joint venture ortaklarının doğrudan yargı yollarına başvurusu yerine, öncelikle uzlaşma ve bilirkişi ile çözüm bulunmasını tercih etmeleri, hem maliyet hem de süre açısından, joint venture ortakları için daha avantajlı olacaktır. Burada çözümlenemeyen

durumlar oluştuğunda, anlaşmazlık inceleme kurulu yöntemi, anlaşmazlık inceleme kurulunda da çözümlenemeyen anlaşmazlıklar olduğunda, adhoc veya kurumsal tahkim yöntemi tercih edilebilir. Tüm bunlardan önce, yaşanan anlaşmazlıklar karşısında, joint venture ortaklarının karşılıklı olarak iyi niyet içerisinde bulunmaları anlaşmazlık çözüm yolu için en etkili yöntem olabilmektedir.

Joint venture ortaklığının son yıllarda, ülkemizde ve dünyada inşaat firmaları tarafından da en çok tercih edilen ortaklıklardan birisi olması, joint venture oluşturulması fikrini giderek yaygın hale getirmektedir. Firmaların birbirleri ile ilişkilerinden, en az joint venture ortaklığının işveren ile olan ilişkileri kadar etkilenen ortaklık başarısını artırmak için; joint venture ortaklarının doğru seçilmesi, joint venture sözleşmelerinin kapsamlı ve anlaşılır bir biçimde hazırlanması ve pilot firma seçimine de en az ortak seçimi kadar dikkat edilmesi önem taşımaktadır. Bu tür tedbirlerin alınması ile birlikte; hem joint venture ile gerçekleştirilen inşaat projelerindeki verimin artacağı, hem de joint venture ile gerçekleştirilen projelere olan talebin artacağı, bunun bir sonucu olarak da, inşaat sektöründe daha kapsamlı ve nitelikli projelerin gerçekleştirileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

- Abeynayake, M.D.T.E.** (2008). Special Features and Experiences of the Construction Industry- Arbitration in Sri Lanka, UK
- Akyol Ş.** (1997). Know How- Management Joint Venture Ve Büyük Çaplı İnşaat Sözleşmeleri, İstanbul
- Arıcı Y.** (2012). İnşaat Sektöründe ADR (Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yolları) Kullanımı ve Seçim Kriterlerinin Kamu ve Özel Sektör Açısından İncelenmesi (Yüksek Lisans Tezi), İTÜ, İstanbul
- Arıkan A.** (2009). İnşaat sektöründe ortak girişim projelerinde lojistik (Yüksek Lisans Tezi), YTÜ, İstanbul
- Arslan B.** (2009). Joint Venture (Müşterek İş Ortaklığı) (Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Antalya
- Ateş P.** (2009). Impact of culture on the disputes in international construction joint ventures: Kültürün uluslararası inşaat ortak girişimlerinde karşılaşılan uyuşmazlıklara etkisi (Yüksek Lisans Tezi), İTÜ, İstanbul
- Baker&McKenzie.** (2006). International Joint Ventures Handbook
- Baptista L.** (1958). <Dayınlarlı K. (2007). Joint venture sözleşmeleri, Ankara>
- Barger, B.B.** (2007). Culture an Overused Term and International Joint Ventures: A Review of the Literature and a Case Study, *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, Vol:11, No:2, pg: 1-14
- Barlas N.** (1998). Adi ortaklık temeline dayalı sözleşme ilişkileri , İstanbul
- Beamish, P.W., Lupton N.** (2009). Managing Joint Ventures
- Bilas V., Cenan D., Podrug N.** (2007). The problems associated with managing international joint ventures in Croatia
- Bing L., Robert L.K.T., Wong W.F., David A.S.C.** (1999). Risk Management in International Construction Joint Ventures *Journal of Construction Engineering and Management*, July/August.
- Blogett L.L.** (1990). Partner Contributions as Predictors of Equity in International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*
- Blogett L.L.** (1991). Toward a Resource-Based Theory of Bargaining Power in International Joint Ventures, *Journal of Global Marketing*
- Carter, J.D., Cushman, R.F., Hartz, C.S.** (1988). The Handbook of International Joint Venture.
- Cheung, S.O., Yiu T.W.Y., Yeung, S.F.** (2006). A study of styles and outcomes in construction dispute negotiation, *Journal of Construction Engineering and Management* < **Jaffar N., Tharim A., Shuib M.** (2011). *Factors of Conflict in Construction Industry: A Literature Review*, *Procedia Engineering*, Vol:20, pg: 193-202, online publication date: 01.01.2011>

- Clough R.H., Sears G.A.** (1994). Construction Contracting, 6th Edition, USA
- Coulson R.** (1983). Dispute Management Under Modern Construction Systems
- CSI, Construction Specifications Institute.** (2007). The Project Resource Manual, CSI Manual of Practice, 5th edition
- Dayınlarlı K.** (2007). Joint venture sözleşmeleri, Ankara (Sayfa 17-18; 107; 119)
- Diekmann, J.E., Girard, M.J.** (1995). Are contract disputes predictable?, *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol: 121 No: 4, pg:355-363 < **Jaffar N., Tharim A., Shuib M.** (2011). Factors of Conflict in Construction Industry: A Literature Review, *Procedia Engineering*, Vol:20, pg: 193-202, online publication date: 01.01.2011>
- Dikmen İ., Birgönül M.T., Özorhon B., Eren K.** (2008). Critical Success Factors For Partnering in the Turkish Construction Industry, ODTÜ, Ankara
- Edwin Chan H.W., Henry Suen C.H.** (2005). Disputes and Disputes Resolution Systems in Sino-Foreign Joint Venture Construction Projects in China, *Journal of Profesional Issues in Engineering Education and Practice*, Vol: 131, No:2, pg: 41-148
- Ehrlich P., Stewart M.R.** (2006). International Joint Ventures: A Practicum
- Ehsan N., Alam M., Mirza E., Ishaque A.** (2010). Risk Management in construction industry
- Emek U.** (1999). Uluslararası Ticarete Tahkim Prosedürü, *Hukuki Tedbirler Ve Kurumsal Düzenlemeler Dairesi Başkanlığı*
- Eren E.** (1990). İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İstanbul.
- Fisk Edward R.** (2000). Construction Project Administration, 6th Edition , Columbus, Ohio.
- Franko, L.G.** (1971). Joint Venture Survival in Multinational Corporations, *Praeger Publishers*, New York
- Gaeton, D., Keith, P.** (1999). Joint Ventures in the Construction Industry of Engineering and the Built Environment, University of Wolverhampton, UK.
- Galipoğulları N.** (2007). Uygulamalı Toplam İnşaat Yönetimi, *Birsan Yayınevi*, İstanbul
- Galipoğulları N.** (2014). Yurt dışı yüklenicilik hizmetleri, (ders notları), YTÜ, İstanbul
- Galipoğulları N.** (2014). Kişisel Görüşme (kayıt ve notlar), İstanbul
- Glover, I. S., Wasserman, C. M.** (2004). Partnerships, Joint Ventures & Strategical Alliances, *Law Journal Press*
- Gürcanlı E., Müngen U.** (2000). İnşaat Sektöründe Ortak Girişimler Üzerine Bir Araştırma, İzmir, *İnşaat Mühendisleri Odası, İzmir Şubesi*
- Gürcanlı G. E.** (2000). İnşaat ortak girişimleri (Yüksek Lisans tezi), İTÜ, İstanbul
- Hamimah A.** (2001). A Critical Investigation Into Risk Management Within Joint Venture Projects In The Malaysian Construction Industry

- Hamimah A.** (2008). An Assessment of Risk Management in Joint Venture Projects (JV) In Malaysia, Malaysia
- Hamimah A., Chong H., Morledge R.** (2011) Success criteria for international joint ventures: The experience of Malaysian contractors in the Middle East
- Hamimah A., Kassim A.N., Chong H.Y.** (2012). Success Factors On Joint Venture Projects For Indigenous Bumiputera Contractors In Malaysia
- Hamimah A., Morledge R.** (2011). (*Adnan, H and Morledge, R. 2003*). Joint Venture Projects in Malaysian Construction Industry: Factors Critical to Success
- Harrigan, K.R.** (1985). Strategies for joint ventures, *Lexington Books*, Lexington, MA, USA
- Harrigan, K.R.** (1986). Managing joint venture success, *Lexington Books*, Lexington, MA, USA
- Harrington D., Mackin.** (1994). The team building toolkit: Tips, Tactics and Rules for Effective Workplace Teams, USA
- Hien P.D.** (2013). Problems and Conflicts in Managing International Joint Ventures in Vietnam, *Philippine Management Review*, Vol.20, pg: 47-64
- IAS31, International Accounting Standarts.** (2000). Financial reporting of interests in joint ventures (*revised*)
- İlhan E.** (2009). Ortak girişim (joint venture) işbirliği modeli: Sorunlar ve kritik başarı faktörlerine ilişkin bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi), Çağ Üniversitesi, Mersin
- İmregün O.** (1968). Amerikan Ortaklıklar Hukukunun Ana Hatları, İstanbul.
- İslamov N.** (2003). Joint venture (Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara
- Jaffar N., Tharim A., Shuib M.** (2011). Factors of Conflict in Construction Industry: A Literature Review, *Procedia Engineering*, Vol:20, pg: 193-202, online publication date: 01.01.2011
- Jones, D.** (2006). Construction Project Dispute Resolution: Options for Effective Dispute Avoidance and Management, *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*
- Kale, V.V., Ms Patil, S.S., Ms Hiravennavar, A.R., Prof. Kamane. S.K.** (2013). Joint venture in construction industry
- Kaplan, İ.** (1994). İnşaat Sektöründe Müşterek İş Ortaklığı (Joint Venture), Ankara
- Kaplan, İ.** (2007). İnşaat Sektöründe Müşterek İş Ortaklığı (Joint Venture), Ankara
- Kathryn, R. H.** (1986). Managing for Joint Venture Success, *Lexington Books*, New York
- Kelly M., & Schaan, J.-L.** (2005). Strategic Alliances That Work: Should You Build A Strategic Alliance? , *Richard Ivey School of Business Foundation Publishing, London*

- Klotz J.M.** (2005). Introduction to International Joint Venture and Consortium Agreements, Uganda
- Köksal T.** (2013). Uluslararası İnşaat ve İş Ortaklığı Sözleşmelerinden Kaynaklanan Uyuşmazlıkların Hukuki Çözüm Yolları
- Köksal T.** (2013). Uluslararası İnşaat Sözleşmelerinin Hazırlanması Ve Uygulanması Süreci, *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, syf : 409-450
- Kumaraswamy M., Yogeswaran.** (1998). Significant sources of construction claims, *International Construction Law Review*, Vol:15, No:1, pg: 144-160.
- Kumaraswamy M., Palaneeswaran, E., Humphreys, P.** (2000). Selection matters- in construction supply chain optimization, *International Journal of Physical Distribution of Logistic Management*, Vol: 30, No: 708, pg: 661-680.
- Kwok H.C.A.,Then D., Skitmore M.** (2006). Risk management in Singapore Construction Joint Ventures, Australia
- Lynch. R. P.** (1989). The Practical Guide to Joint Ventures and Corporate Alliances: How to Form, How to Organize, How to Operate, *Wiley Publishing*
- Miller R. W.** (1993). Joint Ventures in Construction, 3rd Edition, USA
- Minja S.J., Kikwasi G.J., Thwala W.D.** (2012). A Study of Joint Venture Formation Between Construction Organizastions in Tanzania
- Misbah J., Nadeem A.M., Ammad H.K.** (2008). Risk Identification For International Joint Venture Construction Projects, Pakistan
- Nielsen, B.B.** (2002). Why do international joint ventures fail?: A Strategic Mismatch Explanation, *Article for Academy of Management Review, Working Paper-4.*
- Norwood S. R., Mansfield N.R.** (1999). Joint venture issues concerning European and Asian construction markets of the 1990's, *International Journal of Project Management*, Vol.17(2), pp.89-93.
- Oktay M.** (1997). Şirketler İçin Sinerjik Bir İşbirliği Yolu: Ortak Girişimler = Joint Ventures, İstanbul
- Orazgilio D.** (2006). Milletlerarası Doğrudan Yatırımlar Açısından Joint Venture, *Güncel Hukuk Yayınları*
- Özorhon B.** (2007). Modeling the performance of international construction joint ventures: İnşaat sektöründeki uluslararası ortak girişimlerin performans modellemesi (Doktora tezi), ODTÜ, Ankara
- Park, S. H., Ungson, G. R.** (1997). The Effect of National Culture, Organisational Complementarity and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution, *Academy of Management Journal*, Vol:40, No:2,pg: 279-307.
- Parkhe, A.** (1991). Interfirm Diversity, Organisational Learning and Longevity in Global Strategic Alliance, *Journal of International Business Studies*

- PEC, Pakistan Engineering Council.** (2010). Standart Forms of Joint Venture/Consortium Agreements and Memorandum of Understanding, 1st edition, Islamabad
- RICS, Royal Institution of Chartered Surveyors.** (2006). Understanding construction consortia: Theory, Practica and Opinions
- Rowan, V.** (2005). How joint ventures are organized, operated on international construction projects, <*Minja S.J., Kikwasi G.J., Thwala W.D.* (2012). *A Study of Joint Venture Formation Between Construction Organizastions in Tanzania*>
- Rumpunen S.** (2011). Partner Selection for International Joint Venture Operations
- Şanlı C.** (2011). Uluslararası Ticari Akitlerin Hazırlanması ve Uyuşmazlıkların Çözüm Yolları, 4.*Baskı*, İstanbul
- Sillars, D.N.** (2003). Joint ventures in the A/E/C Industry - Use and Success Factors
- Shapiro B., Hankinson S., Knutson.** (2005). Inherent conflicts in the construction industry and the structure of contracts, Canada
- Sharina F.H.** (2009). Joint Ventures in Construction 2 Contract, Governance, Performance and Risk, UK
- Sridharan, G.** (1994). Managing Technology Transfer in Construction Joint Ventures
- Şengel S.** (2004). Ortak Girişim (Joint Venture) Faaliyetlerinin Raporlanması, Eskişehir
- Taslacioğlu İ., Şahinalp K.** (2000). Türk Hukukunda Joint Venture’ların Hukuki Yapısı ve Niteliği ile Joint Venture’larda Karşılaşılan Sorunlar, *Sayıştay Dergisi No:36*
- Tayeb, M. H.** (2001). International Business Partnership: Issues and Concerns
- Teo, E.A.L.T., Aibinu, A.A.** (2007). Legal Framework for Alternative Dispute Resolution: Examination of the Singapore National Legal System for Arbitration, Singapore
- Tekil F.** (1996). Adi, Kollektif ve Komandit Şirketler Hukuku, İstanbul
- Tekinalp G., Tekinalp Ü.** (1988). Joint Venture, Prof.Dr.Yaşar Karayalçın’a 65. Yaş armağanı, Ankara
- Tonnquist B., Horluck J.** (2009). Project Management: A Complete Guide
- Ulaş D.** (2003). Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimler (Joint Venture) ve Türkiye’de Uygulamaları
- UPA, Uniform Partnership Act.** (1914). Amerika Birleşik Devletleri 1914 yasal düzenlemesi
- Wolf, R. C.** (2000). Effective International Joint Venture Management, USA
- Yanpal M.** (2004). Joint ventures and their applications in Turkish construction sector: Joint venture’ların İncelenmesi ve Türkiye İnşaat Sektöründeki Uygulamaları (Yüksek Lisans Tezi), Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, İstanbul

Zhang S. (2007). Risk Sharing in Joint Venture Projects, Japonya

Url-1 <[http:// http://dergi.mo.org.tr/](http://dergi.mo.org.tr/)>, alındığı tarih: 20.02.2014.

Url-2 <<http://enr.construction.com/>>, alındığı tarih: 06.02.2014.

Url-3 <<http://ayvazi.com/>>, alındığı tarih: 12.03.2014.

Url-4 <<http://www.omerorkut.gen.tr/>>, alındığı tarih: 01.03.2014.

Url-5 <[http:// www.brodies.com](http://www.brodies.com) >, alındığı tarih: 22.02.2014.

Url-6 < <http://pdf.cat.com/> >, alındığı tarih: 20.02.2014.

Url-7 < *adı gizlenen firmalara ait web siteleri* >, alındığı tarihler: 16.02.2014 ; 20.02.2014; 22.02.2014.

Url-8< <http://www.ibanet.org/Search/Default.aspx?q=fidic>>, alındığı tarih: 13.04.2014.

Url-9 < <http://www.agcetn.org/consensusdocs-agc-of-america-documents/> >, alındığı tarih: 13.04.2014.

Url-10< <http://dergi.sayistay.gov.tr/default.asp?sayfa=4&id=36>>, alındığı tarih: 19.014.2014

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad : Gizem CAN

Doğum Yeri ve Tarihi : Erzincan, 05.04.1989

Adres : Koşuyolu / İSTANBUL

E-posta : gizemmcan@gmail.com

Lisans : Yeditepe Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi, Mimarlık Bölümü, 2011

Mesleki Deneyim ve Ödüller : Yeditepe Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi, Mimarlık Bölümü (%100 burslu), Bölüm Birinciliği, Yüksek Onur Derecesi