

TÜRK YÜKLENİCİLERİNİN OLUŞTURDUĞU ULUSLARARASI
JOINT VENTURE’LARDA ORTAKLIK NEDENİYLE OLUŞAN
RİSKLER VE ÇÖZÜM STRATEJİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Mimar Berna KANTAROĞLU

Anabilim Dalı : MİMARLIK

Programı : PROJE VE YAPIM YÖNETİMİ

TÜRK YÜKLENİCİLERİNİN OLUŞTURDUĞU ULUSLARARASI
JOİNT VENTURE’LARDA ORTAKLIK NEDENİYLE OLUŞAN
RİSKLER VE ÇÖZÜM STRATEJİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Mimar Berna KANTAROĞLU
(502041503)

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 18 Aralık 2007
Tezin Savunulduğu Tarih : 29 Ocak 2008

Tez Danışmanı : Y. Doç. Dr. Elçin TAŞ
Diğer Jüri Üyeleri: Prof.Dr. Heyecan GİRİTLİ
Prof.Dr. Zeynep SÖZEN (İ.K.Ü.)

ÖNSÖZ

Bu tezi hazırlamam sırasında yönlendirici katkıları, bilgi ve yardımları ile büyük özveri ve emek veren sayın tez danışmanım Y. Doç. Dr. Elçin Taş’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, tez çalışmama yaptıkları değerli katkılardan dolayı sayın Doç. Dr. Rıfat Sağlam’a, sayın Öğr. Gör. Niyazi Galipoğulları’na ve anket çalışmasına katılarak değerli görüşleriyle yol gösteren tüm yapım uzmanlarına ve tezimde önemli katkıları bulunan jüri üyeleri sayın Prof. Dr. Heyecan Giritli ile Prof. Dr. Zeynep Sözen’e çok teşekkür ederim.

Ve son olarak, bu çalışma boyunca sürekli destek sağlayan aileme, arkadaşlarıma ve öğrenim hayatım boyunca bana verdikleri bilgiler ve kazandırdıkları nitelikler nedeniyle değerli öğretim görevlilerine sonsuz teşekkürler...

Ocak, 2008

Berna KANTAROĞLU

İÇİNDEKİLER

sayfa no

KISALTMALAR	vi
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
ÖZET	x
SUMMARY	xii
1. GİRİŞ	1
2. İNŞAAT PROJELERİNDE RİSK YÖNETİMİ	4
2.1 İnşaat Projelerinde Ortaya Çıkan Riskler	4
2.2 İnşaat Projelerinde Risk Yönetimi	10
2.2.1 Risklerin Tanımlanması ve Sınıflandırılması	11
2.2.2 Risklerin Analizi	13
2.2.3 Risklerin Kontrolü	15
2.2.3.1 Riskten Kaçınma	16
2.2.3.2 Riskin azaltılması	17
2.2.3.3 Riski Üstlenme	18
2.2.3.4 Risk Transferi	18
2.2.4 Risklerin Finansmanı	20
2.2.4.1 Riski İşletme Kaynaklarından Finanse Etme	20
2.2.4.2 Risk Fonu Oluşturma	21
2.2.4.3 Kredi Kullanımı	21
2.2.4.4 Sigortalama	21
3. ULUSLARARASI REKABET VE TÜRK YÜKLENİCİ FİRMALARI	25
3.1 Uluslararası Rekabette Başarı İçin, Yüklenici Firmaların Sahip Olması Gereken Nitelikler	25
3.2 Firmaların Rekabet Ettiği Çevreyi Şekillendiren Faktörler	28
3.3 Türk Yüklenici Firmalarının Uluslararası Rekabetteki Başarısını Belirleyen Etkenler	29
3.3.1 Faktör Koşullarının Etkisi	29
3.3.2 Yurtiçi Talep Koşullarının Etkisi	30
3.3.3 İnşaat Sektörünü Etkileyen Bağlantılı Endüstriler	31
3.3.4 Firma içi etkenler	32
3.3.5 Rastlantısal Olayların Etkisi	32
3.3.6 Devletin Etkisi	33
3.3.7 Uluslararası Pazarda Rekabet Edebilmek için Türk İnşaat SektöründeYapılması Gereken Düzenlemeler	34

4. JOINT VENTURE ORTAKLIĞININ GENEL ÖZELLİKLERİ VE ULUSLARARASI İNŞAAT JOINT VENTURE'LARI	37
4.1 Joint Venture Ortaklıkları	38
4.1.1 Joint Venture Kavramı	38
4.1.2 Joint Venture Şekilleri	39
4.2 Joint Venture Sözleşmesi	42
4.2.1 Ön Joint Venture Sözleşmesi	43
4.2.2 Tanımlayıcı Joint Venture Sözleşmesi	44
4.2.3 Joint Venture Sözleşmesinin İçeriği	44
4.3 İnşaat Sektöründe Uluslararası Joint Venture Oluşturma Nedenleri ve Faydaları	49
4.4 Türk İnşaat Firmalarının Yurt Dışında Oluşturduğu Joint Venture'lar	53
5. ULUSLARARASI İNŞAAT JOINT VENTURE'LARINDA RİSK YÖNETİMİ	57
5.1 Yapılan Çalışmalar	57
5.1.1 Uluslararası İnşaat Joint Venture'larında Risk Yönetimi	58
5.1.2 Çin'deki Uluslararası İnşaat Joint Venturelerinde Risk Yönetimi	73
5.1.3 Mısır İnşaat Sektöründe Çalışan Joint Venturelerin Riskleri	80
5.1.4 Türk Firmaları üzerindeki bir çalışma: "Uluslararası İnşaat Joint Venture'lerinde Risk Yönetimi"	84
5.2 Uluslararası İnşaat Joint Venturelerinde Ortaya Çıkan Riskler	89
5.2.1 Ortaklık Nedeniyle Oluşan Riskler	89
5.2.2 Finansal Riskler	90
5.2.3 Yönetimsel Riskler	91
5.2.4 Politik Riskler	93
5.2.5 Yapım Riskleri	94
5.2.6 Sosyal Ve Kültürel Riskler	95
5.2.7 Çevresel Riskler	96
6. "TÜRK YÜKLENİCİLERİNİN OLUŞTURDUĞU ULUSLARARASI JOINT VENTURE'LARDA ORTAKLIK NEDENİYLE OLUŞAN RİSKLER VE ÇÖZÜM STRATEJİLERİ" ÜZERİNE YAPILMIŞ ALAN ARAŞTIRMASI	98
6.1 Alan Araştırmasının Amaçları	98
6.2 Alan Araştırmasının Yöntemi	99
6.3 Anket sonuçlarıyla elde edilen genel bilgiler	100
6.4 Araştırma Sonuçlarına Dayanarak, Türk Yüklenicilerinin Oluşturduğu Uluslararası Joint Venture'larda Ortaklık Nedeniyle Oluşan Risklerin İncelenmesi ve Bu Risklere Karşı Çözüm Stratejilerinin Geliştirilmesi	102
6.4.1 "Ortak firmanın finansal sorunları" Riski	103
6.4.2 "Ortak firmalar arasındaki yönetimsel uyumsuzluk" Riski	105
6.4.3 "Kar ve zararın tahsisinde ve bütçenin planlanmasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar" Riski	107
6.4.4 "Ortak firmaların çalışanlarının birbirine güvenmemesi" Riski	109
6.4.5 "Ortak firmanın Kaynaklarının yetersizliği" Riski	111
6.4.6 "Ortak firmanın Teknik bilgisinin yetersizliği" Riski	112
6.4.7 "Her bir ortağın merkez firmasının aşırı müdahalesi" Riski	114

6.4.8	“Personel pozisyonlarının tahsisinde oluşan anlaşmazlıklar” Riski	116
6.4.9	“Ortaklar arasında İşlerin tahsisinde oluşan anlaşmazlıklar ve sorunlar” Riski	118
6.4.10	“Ortakların ana/ merkez firmasındaki joint ventur’a yönelik politika değişiklikleri” Riski	120
6.4.11	“Ortakların farklı Sosyal, kültürel, dini özellikleri nedeniyle oluşan uyumsuzluk” Riski	121
6.4.12	“Farklı kültürlerden firmalar arasında teknolojik uyumsuzluk ve teknoloji transferinde yaşanan sorunlar” Riski	123
6.4.13	“Joint venture ortaklıklarının düzenlenmesini içeren yeterli kanun olmamasından doğan kayıp” Riski	123
7.	SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	127
	EKLER	133
	KAYNAKLAR	135
	ÖZGEÇMİŞ	143

KISALTMALAR

JV : Joint Venture

UİJV : Uluslararası İnşaat Joint Venture

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1: İnşaat Projelerinde Risklerin Sınıflandırılması	6
Tablo 2.2: İnşaat Projelerinde Risklerin Sınıflandırılması	7
Tablo 2.3: İnşaat Projesinde Uygulanan Risk Yönetimi	23
Tablo 2.4: İnşaat Risklerine Karşı Alınan Çözüm Stratejileri	24
Tablo 4.1: Sermayesi Hisselere Bölünmüş Joint Ventureların Avantajları Ve Dezavantajları	41
Tablo 5.1: Doğu Asya Ülkelerindeki Uluslararası İnşaat Joint Venture'lerinde Ortaya Çıkan Riskler	59
Tablo 5.2: Uluslararası İnşaat Joint Venture'lerinde Ortaya Çıkan İç Riskler	60
Tablo 5.3: Uluslararası İnşaat Joint Venture'lerinde Ortaya Çıkan Proje Bazlı Riskler	62
Tablo 5.4: Uluslararası İnşaat Joint Venture'lerinde Ortaya Çıkan Dış Riskler	64
Tablo 5.5: Uluslararası İnşaat Joint Venture'lerinde Çözüm Stratejileri	67
Tablo 5.6: Çin'deki Uluslararası İnşaat Joint Venture'lerinde Ortaya Çıkan Riskler	74
Tablo 5.7: Mısır'daki Uluslararası İnşaat Joint Venture'lerinde Ortaya Çıkan Riskler	81
Tablo 5.8: Uluslararası İnşaat Joint Venture'lerinde Ortaya Çıkan Riskler	85
Tablo 5.9: Uluslararası İnşaat Joint Venture'lerinde Risk Yönetimi Önlemleri	87
Tablo 6.1: Türk Yüklenicilerinin Oluşturduğu Uluslararası Joint Venture'larda Ortaklık Nedeniyle Oluşan Riskler	102
Tablo 6.2: "Ortak Firmanın Finansal Sorunları" Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm Stratejileri	103
Tablo 6.3: "Ortak Firmalar Arasındaki Yönetimsel Uyumsuzluk" Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm Stratejileri	105
Tablo 6.4: "Kar Ve Zararın Tahsisinde Ve Bütçenin Planlanmasında Ortaya Çıkan Anlaşmazlıklar" Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm Stratejileri	108
Tablo 6.5: "Ortak Firmaların Çalışanlarının Birbirine Güvenmemesi" Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm Stratejileri	110
Tablo 6.6: "Ortak Firmanın Kaynaklarının Yetersizliği" Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm Stratejileri	111
Tablo 6.7: "Ortak Firmanın Teknik Bilgisinin Yetersizliği" Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm Stratejileri	113
Tablo 6.8: "Her Bir Ortağın Merkez Firmasının Aşırı Müdahalesi" Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm Stratejileri	115

Tablo 6.9	“Personel Pozisyonlarının Tahsisinde Oluşan Anlaşmazlıklar” Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm Stratejileri	117
Tablo 6.10	“Ortaklar Arasında İşlerin Tahsisinde Oluşan Anlaşmazlıklar Ve Sorunlar” Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm Stratejileri	118
Tablo 6.11	“Ortakların Ana/ Merkez Firmasındaki Joint Ventur’a Yönelik Politika Değişiklikleri” Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm Stratejileri	120
Tablo 6.12	“Ortakların Farklı Sosyal, Kültürel, Dini Özellikleri Nedeniyle Oluşan Uyuşmazlık” Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm Stratejileri	121
Tablo 6.13	Çok Kritik Riskler	124
Tablo 6.14	Kritik Riskler	124
Tablo 6.15	Az Kritik Riskler	125

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa no
Şekil 6.1: Ortak sayısına göre joint venture'lar	100
Şekil 6.2: Ortaklıkta pilot ortak olup olmamasına göre joint venture'lar	101
Şekil 6.3: Anket katılımcılarının ortaklıkta pilot ortak olmasını destekleme yüzdeleri	101

TÜRK YÜKLENİCİLERİNİN OLUŞTURDUĞU ULUSLARARASI JOINT VENTURE'LARDA ORTAKLIK NEDENİYLE OLUŞAN RİSKLER VE ÇÖZÜM STRATEJİLERİ

ÖZET

Günümüzde küresel ekonomide yaşanan önemli değişimler mimarlık, mühendislik ve inşaat alanında küresel ölçekte yeni iş fırsatları yaratmıştır. Diğer taraftan, küreselleşme birçok yerel firmanın uluslararası firmalarla rekabet etmesine neden olmuştur. Firmalar, uluslararası rekabette yer almak için, iş gelişimi ve işbirliği gibi yenilikçi uygulamaları kullanılmaya başlamışlardır.

İnşaat projeleri gittikçe daha büyük, karmaşık ve teknik uzmanlık gerektiren bir hale gelmektedir. İnşaat projelerin getirdiği temel risklerin yanına bir de projelerin artan büyüklüğünün ve karmaşıklığının getirdiği riskler eklenince, bir yüklenici firmanın tek başına bu risklerin altından kalkması çok zor hale gelmiştir. Bu nedenle farklı güçlü ve zayıf yanları olan firmalar, birbirlerinin eksiklerini tamamlayacak şekilde, ortaklaşa teklif vermek ve projeyi ortaklaşa yürütmek için “Joint Venture” oluşturmaktadırlar.

Temelde, iki ya da daha fazla firmanın özel bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmesidir. Genel kanıya göre Joint Venture’ın kurulma amacı katılımcı firmaların birbirini tamamlayan kaynaklarını birleştirmek istemesidir.

Bir joint venture, ortaklığı oluşturan ortaklardan en az birinin ortaklığın yer aldığı ülkenin dışından olması durumunda “Uluslararası Joint Venture” olarak nitelendirilir. İnşaat organizasyonları, uluslar arası pazarlarda çalışabilmek için uluslar arası joint venture oluşturmayı bir fırsat olarak görmektedirler. Tüm dünyada Uluslar arası İnşaat joint venture’larının sayısı gittikçe artmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde daha hızlı bir artış olmaktadır. Gelişmekte olan ülkeler uluslar arası inşaat joint venturelarını ülke ekonomisinin gelişmesi ve ülke ekonomisi üzerinde yabancı yatırımcıların hakimiyetinin engellenmesi konularında bir fırsat olarak görmektedirler.

Yerel ve uluslar arası firmalar arasında yapılan işbirlikleri arasında en yaygın olanı Joint venture oluşturmaktır.

Uluslararası firma perspektifinden bakarsak joint venture oluşturmak hem başka şekilde girmenin mümkün olmadığı yeni pazarlara girme fırsatını vermektedir, hem de önemli politik ve ekonomik riskleri azaltmaktadır. Daha da fazlası, artan ekonomik milliyetçilik çoğu ev sahibi ülkede yabancı firmaların ülkede çalışmalarına yönelik bazı resmi ya da gayri resmi sınırlamalar getirilmesine neden olmuştur.

Bu bağlamda uluslararası bir firmanın yerel firmayla ortaklık kurması joint venture oluşturması, yerel firmaların da pazarda yer almasını sağladığından, ev sahibi ülkenin de taleplerini karşılayacaktır.

Yerel ortak ise çok farklı hedefler nedeniyle joint venture'ı tercih etmektedir. Böyle bir ortaklık teknolojiye ulaşma imkanı vermektedir.. Bu sayede firmalar kendilerinden daha üstün teknolojiye sahip uluslar arası firmalarla çalışıp bu teknolojiye ulaşabilmektedir.

Yerel ve yabancı yükleniciler arasında geniş kapsamlı, karmaşık inşaat projelerini gerçekleştirmek amacıyla, birçok JV kurulmaktadır. Ancak bu projeler her zaman başarılı olmamaktadır. Bu başarısızlığın en önemli nedenleri arasında, ekonomik durumları, kaynakları, teknolojileri, uzmanlık alanları, yönetim teknikleri ve kültürleri farklı olan firmaların bir arada çalışması nedeniyle oluşan ortaklık riskleri yer almaktadır. Uluslararası inşaat joint venture'larında ortaklık nedeniyle oluşan riskler, ortaklığın kurulma amaçlarının gerçekleşmesini engellemektedir.

Başarısızlık ya da düşük performans olasılığını en aza indirmek için, ortaklık nedeniyle oluşan risklerin daha iyi anlaşılması ve bu risklere karşı çözüm stratejileri geliştirilerek bunların yapım planlamasında kullanılması gereklidir.

Bu tezin amacı, Türk Yüklenicilerinin oluşturduğu uluslararası joint venture'larda ortaklık nedeniyle oluşan riskleri belirlemek ve bu risklere karşı çözüm önerileri geliştirmektir.

Araştırma yöntemini literatür araştırması ve anket çalışması oluşturmaktadır. Anket sonuçları detaylı bir şekilde tezde anlatılmaktadır. Anket sorularını oluşturmak için literatür araştırması yapılmıştır. İnşaat Projelerinde Risk Yönetimi ve Uluslararası İnşaat Joint Venture'larda Risk Yönetimi üzerine yapılmış çalışmalar incelenip "Uluslararası Joint Venture'larda, Ortaklık Nedeniyle Oluşan Riskler" ve bu risklere karşı uygulanan "Çözüm Stratejileri" belirlenmiştir.

Bu çalışmanın sonuçları ve yaptığı öneriler sayesinde, Türk Yüklenicileri tarafından oluşturulan uluslararası joint venture'ların başarısı artacaktır.

THE PARTNERSHIP RISKS OF INTERNATIONAL JOINT VENTURES FORMED BY TURKISH CONTRACTORS AND THEIR MANAGEMENT STRATEGIES

SUMMARY

The significant recent changes in the global economy have resulted in increased business opportunities for architectural, engineering, and construction firms. On the other hand, the world Globalization causes many local firms to compete internationally. To remain competitive, innovative forms of business development and cooperation are becoming more common in practice.

The increasing magnitudes, complexities, and risks associated with major construction projects have brought together organizations with diverse strengths and weaknesses, to form JVs to collectively bid for, and execute projects.

Basically, a Joint Venture (JV) is a business establishment by two or more companies to achieve a specific purpose. A commonly held view is that the purpose of a JV is to put together complementary resources of already existing firms.

A JV may be termed International where at least one of the parties is based outside the country where the venture is taking place.

Construction organizations have extensively used international JVs as a vehicle to enter new construction markets around the world. The number of international construction joint ventures (ICJV) is growing worldwide at an increasing pace, especially in developing countries. Developing countries see ICJVs as one of the best instruments for meeting the competing interests of national development and the prevention of the domination of the economy by foreign investors.

Joint venturing has particularly grown to be one of the more attractive options of cooperation between local and international companies.

From a international company perspective, a JV not only offers the opportunity of entering promising new markets where other forms of entry may be barred, it helps reduce the significant political and economic risks. Moreover, rising economic nationalism has resulted in many host countries imposing formal, or informal restrictions on foreign companies doing business in their countries. In this context, JVs with local firms can be one of the few ways in which international company can satisfy host governments' requirements for local participation and ownership in the management of enterprises within their boundaries.

The local partner, on the other hand, usually enters a JV with a very different set of objectives. For example, such a venture might be attractive because it provides access to technology. In fact, transfer of technology probably constitutes the single most important reason for which firms in developing countries seek JVs with organizations in technologically advanced and developed countries.

Several JVs have been established between local and foreign contractors to carry out a number of large construction projects. However, these projects were not always successful. Because of the partnership risks which occur in the international construction joint ventures, a large number of construction JVs fails to achieve the goals and objectives that were originally established.

To minimize the chances of failure or underperformance of a JV, a better understanding of the partnership risks of JVs should be first achieved. Afterwards, risk management strategies should be efficiently introduced into construction planning for JV.

The aim of this thesis is to investigate both the critical partnership risks in International Joint Ventures formed by Turkish Contractors and the risk management strategies of these risks.

The research methodology consists of a detailed questionnaire survey. This paper reports on the findings from the survey. A thorough literature review was initially conducted to identify the partnership risks of international construction JVs and their management strategies.

By the help of this study, performance of International Joint Ventures formed by Turkish Contractors, can be increased.

1. GİRİŞ

Kendisine bağı alt sektörleri harekete geçirdiği için lokomotif sektör olarak adlandırılan inşaat sektörü, farklı uzmanlık gruplarını bünyesinde bulundurması, gayri safi milli hâsılaya olan büyük oranda katkısı ve büyük istihdam kaynağı olması nedeniyle ekonominin en önemli sektörlerindendir. Bu nedenle inşaat sektörü çok hızlı etkilenen ve çok hızlı etkileyen bir sektördür.

İnşaat sektörü, farklı katılımcıların bir arada çalıştığı emek yoğun ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Her bir inşaat projesinin farklı nitelikte olması ve projenin farklı katılımcılar tarafından gerçekleştirilmesi bununla birlikte projenin değişik safhalardan oluşan karmaşık yapısı nedenleriyle inşaat projeleri birçok riske maruz kalmaktadır.

Günümüzde, büyük sermaye ve teknoloji gerektiren, aynı anda yüksek risk taşıyan, devasa boyutlarda ve karmaşık inşaat projeleri yapılmaktadır. Yüksek sermaye, gelişmiş teknoloji gerektiren ve büyük risk taşıyan bu tür projelerin tek bir yüklenici tarafından yapılması firmanın boyutlarını aşmaktadır. Bu nedenle büyük ve karmaşık projeler söz konusu olduğunda, şirketler bilgi ve sermayesini birleştirmek suretiyle ortak bir ekonomik amaç için bir araya gelmekte ve Joint Venture adı altında bir ortaklık oluşturmaktadırlar. Ancak Joint Venture, sadece dev projelerde kullanılan bir model olmayıp, özellikle yeni pazarlara girişte önemli bir araçtır. İnşaat firmalarının ortak girişim oluşturma nedenleri aşağıda sıralanmaktadır:

- Riski paylaşmak
- Kaynakları Birleştirmek
- Teknoloji Transferi
- Yeni pazarlara girme
- AR-GE Faaliyetlerini Arttırmak
- Politik ve Sosyal Yararlar

Son yıllarda, Türkiye'nin dış dünya ile olan ilişkilerinin artması, bununla birlikte gümrük birliğine girişle Türk ekonomisinin dışa açılması ve Avrupa Topluluğu'na girme sürecinin hızlanması, Türk firma ve kuruluşlarının özellikle yabancı firma ve kuruluşlarıyla işbirliği yapmasına ve ortaklıklar kurmasına hız kazandırmıştır.

Türk yükleniciler de, hem büyük projeler karşısında kaynaklarını birleştirmek ve riskleri paylaşmak için, hem de uluslararası pazara girmek için Joint Venture oluşturma yoluna gitmektedirler. Ancak yapılan bu ortalık nedeniyle; kültürleri, organizasyon yapıları, yönetim şekilleri, teknik bilgileri, uzmanlık alanları, finansal imkânları ve kaynakları farklı olan firmalar bir arada ve işbirliği içinde çalışmak zorunda kalmaktadır. Bu durum beraberinde birçok risk taşımaktadır. Bununla birlikte, uluslararası ortak girişimlerde oluşan riskleri belirlemek ve bunlara çözüm önerileri getirmek, Türk İnşaat Sektörünün uluslararası pazardaki başarısı için son derece önemlidir. Bu nedenle, Türk Yüklenicilerinin Oluşturduğu Uluslararası Joint Venture'larda Ortaklık Nedeniyle Oluşan Riskleri belirleyebilmek ve bu risklere karşı çözüm strateji geliştirmek amacıyla bu tez çalışması yapılmıştır.

Tez çalışması, altı bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde konuya giriş yapılmış ve tez çalışmasının amaçları ve bölümleri anlatılmıştır.

İkinci bölümde, inşaat projelerinde risk yönetimi incelenmiştir. İlk önce inşaat projelerindeki risk kavramı anlatılarak, inşaat projelerinde ortaya çıkan riskler belirlenmiştir. Daha sonra, inşaat projelerinde uygulanan risk yönetim sistemi açıklanmış ve risk yönetim aşamaları ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, ilk olarak uluslararası rekabette başarılı olmak için yüklenici firmaların sahip olması gereken nitelikler anlatılmaktadır. İkinci olarak, firmaların rekabet ettiği çevreyi şekillendiren faktörler ve Porter'ın "elmas modeli" açıklanmaktadır. Son olarak, Türk yüklenicilerinin, uluslararası rekabetteki başarısını belirleyen etmenler, Porter'ın anlattığı faktörler çerçevesinde belirlenmektedir. Bu etmenler belirlendikten sonra, uluslararası rekabette başarılı olmak için, Türk İnşaat Sektöründe yapılması gereken düzenlemeler anlatılmaktadır.

Dördüncü bölümde, Joint Venture (JV) ortaklığının genel özellikleri ve Uluslararası İnşaat Joint Venture’ları hakkında bilgi verilmiştir. Bu bölümde ilkönce, joint venture kavramı, joint venture oluşturma şekilleri anlatılarak joint venture’lar ile ilgili genel bilgi verilmiş. İkinci olarak, joint venture sözleşmesi ve içeriği anlatılarak JV’nin hukuki yapısı anlatılmıştır. Üçüncü olarak, İnşaat Sektöründe uluslararası joint venture oluşturma nedenleri ve uluslararası joint venture oluşturma’nın uluslararası yüklenici, yerel firma ve evsahibi ülke açısından sağladığı faydalar incelenmiştir. Son olarak Türk İnşaat Firmalarının yurt dışında oluşturduğu joint venture’lar ile ilgili genel bilgi verilmiştir.

Beşinci bölümde ilk olarak, “Uluslararası İnşaat Joint Venture’larında Risk Yönetimi” konusunda daha önce yapılan çalışmalar ve alan araştırmaları incelenmiştir. Daha sonra incelenen “İnşaat Sektöründe Risk Yönetimi” ve “Uluslararası İnşaat Joint Venture’larında Risk Yönetimi” konulu çalışmalardan yola çıkılarak “Uluslararası İnşaat Joint Venture’larında Ortaya Çıkan Riskler” belirlenmiştir.

Altıncı ve son bölümde, Türk Yüklenicilerinin Oluşturduğu Uluslararası Joint Venture’larda Ortaklık Nedeniyle Oluşan Riskleri belirleyebilmek ve bu risklere karşı çözüm strateji geliştirmek amacıyla yapılan alan araştırması ve sonuçları anlatılmıştır.

2. İNŞAAT PROJELERİNDE RİSK YÖNETİMİ

İnşaat sektörünün yapısından dolayı hem inşaat sektörü hem de müşterileri yüksek risk derecesine sahiptir. Bununla birlikte, inşaat projeleri farklı katılımcılar tarafından gerçekleştirilen, emek yoğun, karmaşık ve teknik uzmanlık gerektiren projelerdir. İnşaat projeleri bu özellikleri nedeniyle birçok riske maruz kalmaktadır. Bu nedenle, risk yönetimi inşaat projeleri için hayati önem taşımaktadır, ancak etkin bir risk yönetimi ile projenin hedeflenen maliyet süre ve kalitede bitirilmesi sağlanabilir. Bu bölümde, İnşaat Projelerinde Ortaya Çıkan Riskler ve İnşaat Projelerinde Risk Yönetimi hakkında bilgi verilmektedir.

2.1 İnşaat Projelerinde Ortaya Çıkan Riskler :

İnşaat sektörü, farklı katılımcıların bir arada çalıştığı emek yoğun ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Her bir inşaat projesinin farklı nitelikte olması ve projenin farklı katılımcılar tarafından gerçekleştirilmesi bununla birlikte projenin değişik safhalardan oluşan karmaşık yapısı nedenleriyle inşaat projeleri birçok riske maruz kalmaktadır.

İnşaat projelerine özgü risk tanımı ise Chapman (1991) tarafından, şu şekilde yapılmıştır, risk; belli bir inşaat faaliyetini sürdürürken içinde bulunan belirsizliklerin doğuracağı ekonomik ve finansal kayıp, fiziksel hasar veya proje gecikme olasılıklarından oluşmaktadır.

Porter ve Healey'e göre, inşaat sektöründeki riskler, inşaat süreçlerinde oluşan ekonomik kayıp ve kazançların kontrol edilememesinden ortaya çıkmaktadır.

Yüklenici firma açısından risk, firmanın mevcut veya gelecekte sahip olacağı varlıkları tehlikeye sokabilecek bütün olaylardır.

Bir inşaat projesinde ortaya çıkan riskler projenin maliyet, kalite ve zaman performansı üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır.

İnşaat sektörünün, birçok bilinmeyen, beklenmeyen, tahmin edilemeyen ve istenmeyen durumla karşı karşıya olduğu kabul edilmektedir. Kangari ve Riggs bu durumun diğer sektörlerde de ortaya çıktığını ve riskin serbest girişimcilik sisteminin bir parçası olduğunu söylemişlerdir.

Bufaied inşaat sektöründeki riskleri inşaat süreçlerinin bir değişkeni olarak kabul etmiştir. Buna göre riskin çeşitli varyasyonları beraberinde en son maliyet, süre ve kalitede belirsizlik yaratacaktır (Akintoe and MacLeod, 1997).

İnşaat projelerinde ortaya çıkan riskler ve risklerin sınıflandırılmasını anlatan birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan bazı risk sınıflandırılmaları tablo 2.1 ve 2.2 de gösterilmektedir.

Tablo 2.1: İnşaat Projelerinde Risklerin Sınıflandırılması (Al Bahar ve Crandal, 1990)

RİSK KAYNAKLARI	TİPİK RİSKLER
DOĞAL AFETLER	Sel Deprem, Toprak kayması Fırtına Şimşek, yıldırım
FİZİKSEL KAYNAKLAR	Araç ve makinelerin hasara uğraması İşgücü kazaları Malzeme yangını Hırsızlık
EKONOMİK KAYNAKLAR	Enflasyon Malsahibinin ödemeleri zamanında yapmaması İşçilerin sebep olduğu finansal hatalar Kur farkı Paranın değişim hızı
POLİTİK VE ÇEVRESEL KAYNAKLAR	Kanun ve yönetmeliklerin değişimi Savaş veya sivil düzensizlikler İstimsak, kamulaştırma Ambargolar Ruhsat temin etme ve onaylama için izlenen prosedürün değişmesi
TASARIM EVRESİ	Tamamlanmamış eksik tasarım Kusurlu tasarım ve hatalar
YAPIM EVRESİ	Hava koşullarına bağlı olan gecikmeler İşgücü sorunları Grevler Yetersiz şantiye koşulları Beklenenden düşük gerçekleşen işgücü üretkenliği Hatalı işler Tasarım değişiklikleri

Tablo 2.2: İnşaat Projelerinde Risklerin Sınıflandırılması (Betts and Gunner, 1992)

RİSK KAYNAKLARI	TİPİK RİSKLER
FİZİKSEL KAYNAKLAR	-Yangın -Deprem -Sel -Kaza-toprak kayması nedeniyle gerçekleşen kayıplar ve hasarlar
ÇEVRESEL KAYNAKLAR	-Nüfusun değişmesi -Halkın talep ve isteklerinin değişmesi -Ekolojik sebepler
TASARIM EVRESİ	-Yeni Teknolojiler -Yenilik Uygulama Kararları -Araştırılmadan Yapılan Tasarım -Tasarımın Değişme Olasılığı -Yapım Teknolojisi ile Tasarımın uygunluğu
LOJİSTİK KAYNAKLAR	-Malzeme temininde hasarlar ve kayıplar -Özel kaynakların-uzman, tasarımcı, yüklenici, eğitilmiş personel, malzeme satıcıları- sağlanmaması - Organizasyonel düzenlemeler ve iletişimin sağlanmaması
FİNANSAL KAYNAKLAR	-Sermayenin sağlanmaması -Nakit akışının uygun şekilde düzenlenememesi -Enflasyon -Paranın değişim hızı -Vergi -Malzeme satıcıları -Taşeronların ve işverenin taahhütlerini yerine getirmemesinden doğan kayıplar
YASAL KAYNAKLAR	-Bölgesel kanunlar -Sorumluluklar -Yüklenici tasarımcı arasında yasal farklılıklar
POLİTİK KAYNAKLAR	-Ülkede savaş -Devrim -Değişen kanunlar -Politik riskler
GERÇEKLEŞTİRME EVRESİ	-Yapım teknolojisi -Endüstriyel ilişkiler -Yapım kalitesi -Yönetimin etkinliği -İklim

İnşaat projelerinde ortaya çıkan riskler değişik kaynaklardan araştırılarak aşağıdaki risk sınıflandırması elde edilmiştir (Erdem, 1999).

1- EKONOMİK KAYNAKLI RİSKLER

- Enflasyon
- Döviz kurlarındaki ani değişimler
- Malzeme fiyatlarındaki beklenmeyen artışlar
- Malsahibinin ödemeleri zamanında yapmaması
- Düşük maliyet tahminleri
- Alt-yüklenicilerin belirlenen maliyet limitlerini aşması
- Alt-yüklenicilerin iflası nedeni ile işi yarıda bırakmaları

2- POLİTİK KAYNAKLI RİSKLER

- Politik kadroların değişmesi ve işin sürekliliğinin bozulması
- Hükümet politikalarının değişikliğe uğraması
- Kanun ve şartnamelerdeki değişiklikler
- Savaş
- Ambargo
- İstimlâk
- Kamulaştırma
- Başka ülkelerde gerçekleştirilen projeler için farklı politik yapı
- Yasal izinler (ruhsatnameler)

3- SOSYAL KAYNAKLI RİSKLER

- Hırsızlık
- Kundaklama
- Kazalar
- Hatalar
- Grevler

4- DOĞAL OLAYLAR KAYNAKLI RİSKLER

- Deprem
- Çığ
- Yer kayması
- Fırtınalar
- Doğal su tehlikeleri
- Doğal kazaya dayalı yangınlar
- Kazaya dayalı patlamalar
- Şimşek, yıldırım

5-TASARIM KAYNAKLI RİSKLER

- Tamamlanmamış tasarım
- Detay çözümleri yetersiz tasarım
- Tasarım hataları ve unutulmalar
- Şartnamenin detaylılığı, doğruluğu ve işe uygunluğu
- Yapım tekniğine ve ihtiyaca uygun olmayan malzeme seçimi
- Malzeme temininden kaynaklanan tasarım değişiklikleri
- Malsahibinin tasarımdaki değişiklik talepleri

6- YÖNETİM KAYNAKLI RİSKLER

- Üretkenliğin sağlanamaması
- Kalite kontrol
- Alt yükleniciler arasında koordinasyon yetersizliği
- İşgücü anlaşmazlıkları
- Kalite değişiklikleri
- Güvenlik sorunları
- Yönetim gücü
- Kadro değişiklikleri
- Yetersiz proje yönetimi
- Gerçekçi olmayan Programlama
- Organizasyon yapısının uygunsuzluğu ve yetersizliği

7- PİYASA/ PAZAR KAYNAKLI RİSKLER

- Malsahibinin karar değiştirmesinden kaynaklanan talep değişiklikleri
- Rekabet
- Malzeme temininden kaynaklanan gecikmeler

8- YAPIM İşLERİNDEN KAYNAKLANAN RİSKLER

- Belirsiz zemin koşulları
- Malzeme ve ekipmana gelebilecek zararlar
- Bu zararların gerektireceği bakım ve onarım ihtiyaçları
- Seçilen yapım teknolojisinin tasarıma uygun olmaması

2.2 İnşaat Projelerinde Risk Yönetimi:

Günümüzde inşaat sektöründe, risk yönetiminin önemi giderek artmaktadır. Gelişmiş ölkelerdeki birçok inşaat firması var olan ya da olası riskleri kontrol edebilmek için risk yönetimi birimlerini kurmaktadır. Ancak, ölkemiz inşaat sektöründe risk yönetimi yeni duyulmaya başlanan bir kavramdır.

İnşaat sektörünün yapısından dolayı hem inşaat sektörü hem de müşterileri yüksek risk derecesine sahiptir. Bu nedenle, risk yönetimi inşaat sektörü için hayati önem taşımaktadır.

İnşaat projelerinde ortaya çıkan riskler, projenin zaman, maliyet ve kalite, performansını etkiler bu nedenle risk yönetimi projenin başlangıcından sonuna kadar devam eden bir aktivite halini almaktadır. Risk yönetimi inşaat aktivitelerinin eksiksiz bir şekilde gerçekteştirilebilmesi için önemlidir.

Birgönöl ve Dikmen'e (1996) göre, inşaat projelerinde risk yönetimi oluşabilecek risklerin tanımlanmasını, etkilerinin belirlenmesini ve risklerin ortaya çıkması durumunda risklerin etkilerini azaltmak için çeşitli önemler almayı hedefleyen bir proje yönetim tekniğidir.

İnşaat projelerinde risk yönetimi bir projede istenen hedefleri engelleyebilecek olan risklerin etkilerini en aza indirmek için, kaynak ve aktivitelerin ekonomik planlanması, organizasyonu, idaresi ve kontrolüdür. İnşaat projelerinde risk yönetimi, sistematik olarak dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar;

- Risklerin Tanımlanması ve Sınıflandırılması
- Risklerin Analizi
- Risklerin Kontrolü
- Risklerin Finansmanı

2.2.1 Risklerin Tanımlanması ve Sınıflandırılması:

İnşaat projelerinde risklerin tanımlanması ve sınıflandırılması, etkin bir risk yönetiminin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Doğru bir risk analizi yapabilmek için, projenin başarısını etkileyecek tüm risklerin ve bunların potansiyel sonuçlarının belirlenmesi gereklidir.

Bir inşaat projesinde ortaya çıkan risklerin proje üzerinde yaptıkları etkiler üç başlık altında toplanabilir. Bunlar;

- Bütçe hedeflerine ve istenen kara ulaşamama
- İşin istenen sürede bitirilememesi
- İstenen kalitenin sağlanamaması'dır.

Bu etkilerin oluşmasını engellemek için etkin bir risk yönetimi sisteminin kullanılması gerekmektedir. Bunun için de risk tanımlanmasının ve sınıflandırılmasının düzgün ve sistematik bir şekilde yapılması gereklidir (Taş, 1994).

Bir inşaat projesi için risk tanımlama ve sınıflandırma aşaması, bir yapım projesinin yapısında mevcut olan önemli risklerin, sistematik olarak, tanımlanması, sınıflandırılması ve değerlendirilmesi süreçlerinden oluşmaktadır (Hayes ve diğerleri, 1986).

Al-Bahar ve Crandall 1990’da yaptıkları çalışmada inşaat projelerinde risklerin tanımlanması ve Sınıflandırılması süreci şu şekilde açıklanmıştır:

1. Belirsizlik durumunun kabulü: İnşaat projelerinde risk, belirsizlik durumunda ortaya çıkan bir olgu olduğundan, risk tanımlamasının ilk aşamasını belirsizlik durumunun kabul edilmesi ve tanımlanması oluşturmaktadır.

2. Ön Kontrol Listesinin Hazırlanması: İnşaat projesinde oluşabilecek risklerin tespit edilmesi ve bu risklerin sıralandığı ön kontrol listelerinin oluşturulması, risk tanımlanmasının ikinci aşamasını oluşturur. Ön kontrol listeleri hazırlanırken inşaat projesindeki risklerin eksiksiz olarak belirlenmesi, proje başarısı için çok önemlidir. Eksik kalan riskler için önlem alınamayacağından ileride projede sorunlar çıkabilir. İnşaat firmaları, genelde ön kontrol listelerini oluştururken kendi geçmiş deneyimlerinden ve/veya araştırma anketlerinden faydalanmaktadırlar. Geçmişte yapılan benzer projelerde elde edilen deneyimler, bilgi ve tecrübenin kullanılması, yeni yapılacak projedeki riskleri belirleme de önemli veriler sağlamaktadır. Ancak burada, yüklenici firmanın deneyimli olması önem taşımaktadır. Ön kontrol listesi, projenin maliyet, üretim, kalite ve performansını etkileyen riskleri içermektedir.

3. Riskin gerçekleşme olasılığı ve şiddetinin belirlenmesi: Bu aşamada, ön kontrol listesinde belirlenen inşaat risklerinin kaynakları belirlenir ve her bir inşaat riskinin gerçekleşme olasılığı bulunur. Bununla birlikte risklerin görülme sıklığı ve şiddeti de hesaplanmaktadır. Bununla birlikte inşaat risklerinin olası sonuçları belirlenerek sonuç senaryoları hazırlanır.

4. Mantıksal Sınıflandırma Şemasının Yapılması: Bu aşamada, inşaat risklerinin türleri ve kaynakları bulunmakta ve benzer nitelikler taşıyan riskler, sınıflandırılıp aynı grup altında toplanmaktadır. Bu şekilde, aynı kaynaktan doğan risklerin belirlendiği, mantıksal sınıflandırma şemaları elde edilmektedir. Bir İnşaat projesinde oluşabilecek risklerin kaynağını bilmek, risklere yönelik çözüm önerilerinin geliştirilmesi için gereklidir. Bu nedenle, Risk sınıflandırması, aynı kaynaklar nedeniyle oluşan ve benzer nitelik taşıyan risklere yönelik çözüm önerileri geliştirilmesini sağlamaktadır.

5. Risk Sınıfları Özet Listesinin Hazırlanması: İnşaat projelerinde risk tanımlamasının son aşamasını, “Risk sınıfları özet listesinin hazırlanması” oluşturmaktadır. Risk sınıfları özet listesinde, belirlenen riskler, risklerin tanımları ve ait oldukları risk sınıfları belirtilmektedir. Bununla birlikte, risklerin oluşmasına neden olan etmenler de yer almaktadır.

İnşaat projeleri yapısı gereği ekonomik, politik değişikliklerden bununla birlikte yapım işinden kaynaklanan tasarım değişiklikleri ve üretim sürecinde yaşanan değişiklikler gibi birçok değişiklikten etkilenmektedir. Bu nedenle, yaşanan gelişmelere ve değişikliklere göre Risk Sınıfları Özet Listesinin güncellenmesi, inşaat projesinin başarılı bir şekilde yönetilmesi için gereklidir.

2.2.2 Risklerin Analizi:

İnşaat projelerinde risk yönetiminin ikinci aşamasını, “Risklerin Analizi” oluşturur. Bu aşamada, tanımlanmış risklerin analizi yapılmakta ve inşaat projesi üzerindeki etkileri belirlenmektedir. Risk analizi, risklerin inşaat projesinin maliyeti, kalitesi ve süresi üzerindeki etkilerini belirlemek için yapılmaktadır (Betts and Gunner, 1992).

İnşaat projelerinde risk analizinin beş temel amacı vardır (Özdemir, 2003):

- Projeyi ve projenin karşılaşılabileceği sorunları daha iyi anlamak,
- Risklerin projenin maliyeti, kalitesi ve süresi üzerindeki etkilerini belirlemek,
- Projede karşılaşılan sorunlara yönelik alternatif çözümlerin varlığını belirlemek,
- Riskleri sistematik bir şekilde incelemek,
- Risk analiziyle projenin doğru bir biçimde ilerlemesini sağlamak.

İnşaat projelerinde risk analizi aşamasında, detaylarıyla tanımlanmış riskleri şiddetlerine ve sıklıklarına göre incelenmektedir. Bir riskin önemi hem şiddeti hem de sıklığı göze alınarak belirlenmektedir. Risk şiddetinin yanında sıklığı da önemlidir. Çünkü az tekrarlanan ve şiddeti fazla olan bir riske göre daha çok tekrarlanan ve şiddeti az olan bir risk, daha büyük bir zarar verebilmektedir.

İnşaat projelerinde risk analizi için çeşitli teknikler kullanılmaktadır. Bu tekniklerden bazıları şunlardır;

Ortalama Sonu Analizi: Ortalama sonu analizi yöntemi, bir seri karar noktasını tanımlamak için gerekli olan hedefleri açıklamada kullanılır (Akitoye ve Macaleod, 1997).

Karar analizi yöntemleri: Karar analizi yöntemi, hem karar alma sürecine bir yaklaşım, hem de risk ve belirsizlik durumlarında karar almaya yol gösterebilecek bir teknikler bütünüdür (Uğur, 2006).

Algoritmalar: Algoritma ise problemi çözebilmek için gerekli olan talimatların sırasını ve düzenini içerir. Bunlar bir görevin yerine getirilmesi için gerekli aşamalar ve takip edilecek yolu belirleyen tepkilerdir (Uğur, 2006).

Duyarlılık Analizi: Duyarlılık analizi, bir bağımsız değişkenin değerindeki değişimin bağımlı değişken üzerindeki etkisini test etmek için kullanılan bir belirlenimci modelleme yöntemidir (Uğur, 2006).

Monte Carlo Analizi: Monte Carlo analizi rasgele simülasyonun bir şeklidir. Bu teknikte, maliyet faktörleri ve rasgele değişkenler olasılık dağılım fonksiyonuna göre belirlenmekte ve toplam maliyet ise bu değerlerin birleştirilmesi ile hesaplanmaktadır. Bu yöntemle belli bir güvenlik sınırında projenin sonucunun oluşma olasılığı iterasyon ile elde edilir (Uğur, 2006).

Caspar proje değerlendirmesi ve proje kontrolü için Tercih Edilen bilgisayar destekli bir simülasyon programıdır. Caspar projenin başından sonuna kadar zaman, kaynak, maliyet ve gelir arasındaki etkileşimi modellemek için Tercih Edilen bir proje yönetimi aracıdır. Caspar, gecikme, enflasyon, pazardaki değişiklikler, üretim oranlarındaki değişiklikler gibi faktörlerin sonuçlarını hesaplayabilme yeteneğine sahiptir. (Akitoye ve Macaleod, 1997).

Öznel Olasılık Yöntemi: Öznel olasılık yönteminde, geçmişte yapılan benzer projelerde elde edilen deneyimler kullanılarak risk yönetimi yapılır ve riskin ortaya çıkma olasılığı ve bunun sonuçları düşünülerek kararlar verilir (Akitoye ve Macaleod, 1997).

İnşaat projelerinde kullanılan risk analizi teknikleri, sayısal yöntemlerin kullanıldığı nicel teknikler olabildiği gibi, tahmine ve yoruma bağlı nitel özellikte de olabilmektedir. Risk analizinde kullanılan yöntemlerin nitel ya da nicel olması arasında pek fazla fark yoktur, önemli olan gerçekçi tahminlerin yapılması, risk etkilerinin doğru yorumlanması ve bu yorumların somut olarak ifade edilmesidir (Betts and Gunner, 1992).

İnşaat projelerinde risklerin oluşması ve etkileri değişik parametrelere bağlıdır. Örneğin, döviz kurunun değişmesi riskinin etkisi, hakedişlerin döviz olarak alınıp alınmadığına ve malzemenin tedarik edilip edilmediğine göre değişmektedir. Bu durumda, kullanılan risk analizi teknikleriyle, değişik parametreler altında oluşabilecek tüm risklerin belirlenir ve oluşabilecek tüm koşullar altında bu risklerin etkileri hesaplanır.

İnşaat projelerinde risk analizi sayesinde, risklerin proje üzerinde yapabileceği etkiler belirlenmekte ve bu etkilerin neden olabileceği tüm olası sonuçlar incelenebilmektedir.

2.2.3 Risklerin Kontrolü:

İnşaat projelerinde risk yönetiminin üçüncü aşamasını “Risk Kontrolü” oluşturmaktadır. Tanımlanan ve analiz edilen inşaat projesi risklerinin değerlendirilip, risklere karşı uygulanacak çözüm stratejilerinin bulunması bu aşamada gerçekleştirilmektedir.

Risk kontrolü, inşaat projesi riskinin gerçekleşme olasılığını azaltma ya da riskin gerçekleşmesi durumunda, yaşanacak kayıpları gerekli önlemler alarak en aza indirmek için yapılmaktadır.

İnşaat sektöründe risk faktörleri ve bu risklerin kaynakları çok çeşitlidir. Bu nedenle, her bir riske aynı risk yönetimi tekniği uygulamak doğru değildir. Risklerin özelliklerine ve kaynaklarına göre farklı risk yönetimi yöntemleri uygulamak gereklidir. Bu amaçla, inşaat firmaların uyguladığı dört temel risk kontrol yöntemi vardır.

Risk Kontrolü Yöntemleri:

- Riskten Kaçınma
- Riskin Azaltılması
- Riski Üstlenme
- Riskleri Transfer Etme ve Paylaşma

İnşaat firmaları, risklerin niteliğine göre, kendilerine en uygun risk kontrolü yöntemlerini seçer ve kullanırlar. Bir inşaat firmasının kullanacağı risk yönetimi teknikleri ve stratejileri firmanın niteliğine ve yapılan projenin özelliğine göre değişmektedir (Taş, 1994). Riskin şiddetini, gerçekleşme olasılığını ve potansiyel kayıpları azaltacak en doğru risk kontrolü yöntemi seçilir ve bu seçilen risk kontrol yöntemine göre risk yönetimi stratejileri geliştirilir.

2.2.3.1 Riskten Kaçınma:

Riskten kaçınma, diğer yöntemlere göre en etkili ve kesin tekniktir. Bu yöntemle, riskin neden olacağı zarardan tamamen kurtulmak mümkündür.

İnşaat projelerinde “Riskten kaçınma”, riske neden olan kaynağın ya da kaynakların ortadan kaldırılması ve bu şekilde riskin engellenmesi şeklinde yapılmaktadır. Bununla birlikte, riskli işten tamamen vazgeçmek de riskten kaçınmanın bir başka yoludur.

Örneğin, projeyi sel riskinin bulunduğu bir yerde yapmak yerine, proje yerini değiştirmek riskten kaçınmaktır.

Bir yüklenici firma için, riski oluşturan kaynakları ortadan kaldırarak riskten kaçınma, en etkili tekniktir. Ancak, riskten kaçınmanın mümkün olmadığı durumlarda vardır.

Bir inşaat projesinde, riskten kaçınma durumunda oluşacak kayıplar ve kazançlar doğru bir şekilde analiz edildikten sonra riskten kaçınma kararı verilmelidir. Örnek olarak, Ekonomik istikrarsızlığın olduğu bir ülkede çalışmamak riskten kaçınmadır. Ancak bu durumda, istikrarsız bir ortamda çalışmanın getireceği kayıp mı, yoksa bu işi kabul etmemenin getireceği kayıp mı daha fazladır, bunun iyice belirlenmesi gereklidir (Al-Bahar ve Crandall, 1990).

2.2.3.2 Riskin azaltılması:

İnşaat projelerinde kullanılan, ikinci risk kontrol yöntemi “Riskin Azaltılması”dır. Bu teknikte çeşitli yöntemler kullanılarak, risk azaltılmakta ya da minimum düzeye indirilmektedir.

Bir inşaat projesinde oluşabilecek riskin şiddeti ve gerçekleşme olasılığı risk analiziyle belirlendikten sonra elde edilen bu bilgiler kullanılarak, inşaat riskinin şiddetinin ve gerçekleşme olasılığının azaltılması yoluyla risk azaltılmaktadır (Gray ve Larson, 2000). Riskin gerçekleşme olasılığının azaltılması daha çok tercih edilmektedir, ancak bunun mümkün olmadığı durumlarda riskin şiddeti azaltılmaya çalışılır.

Riskin azaltılmasında bir yöntem de risk taşıyan bir aktivite üzerindeki riskin şiddetini azaltmak için yeni bir aktivite geliştirmektir. Örneğin, bir inşaat projesinde betonun gecikmesi risk taşıyorsa ve beton tek bir kamyonla tedarik ediliyorsa bu durumda beton tedarikinde sorunlar çıkabilir, burada ikinci bir kamyon daha kullanmak riski azaltacaktır (Taş, 1994).

İnşaat riskinin gerçekleşme olasılığını ve finansal şiddetini azaltmak için, yüklenici firmalar aşağıdaki yöntemleri kullanılmaktadır. Bunlar;

- Simülasyon tekniği ile risk durumunun canlandırılması ve gerekli önlemlerin alınması
- Detaylı planlama, tahmin yapılması detaylı bütçe oluşturulması ve detaylı bir süreç programı yapılması
- Çalışılan personelin deneyimli olması
- Yapım süresince projede bilinen teknolojilerin ve sistemlerin kullanılması’dır.

Riskin azaltılmasına başka bir örnek de, yapımı süren bir binada oluşabilecek yangın riskine karşı kullanılan otomatik su püskürtme sistemidir. Bu sistem sayesinde olası bir yangının sebep olacağı kayıpların şiddeti azaltılacaktır (Taş, 1994).

Risk azaltma sisteminin bir başka faydası ise, bu sistemle risklerin şiddeti azaltıldığından, ödenen sigorta primleri de azalmaktadır (Al-Bahar ve Crandall, 1990).

2.2.3.3 Riski Üstlenme:

İnşaat projelerinde kullanılan, üçüncü risk kontrol yöntemi “Riski Üstlenme”dir. Bu yöntemde, sıklıkla ortaya çıkan ve inşaat firmasının karşılayabileceği, önemsiz kayıplara neden olan riskler firma tarafından üstlenilmektedir. Risk Üstlenme tekniğinde, oluşacak kayıpları işletme kaynaklarından karşılanmaktadır (Al-Bahar ve Crandall, 1990).

İnşaat projelerinde riskler detaylı bir şekilde tanımlandıktan ve analizleri yapıldıktan sonra riskin oluşturacağı zararlar, özellikle finansal zarar tahmin edilerek, uygulanacak olan risk yönetimi tekniği belirlenmelidir. Ancak, yapılacak analizlerin ve tahminlerin doğru ve detaylı olması, özellikle “Riski Üstlenme” tekniğinde hayati önem taşımaktadır. Yüklenicinin, gücünün yetmeyeceği bir riski üstlenmesi projenin başarısızlığıyla sonuçlanacaktır.

İnşaat Firmaları genelde aşağıda anlatılan durumlarda riski üstlenmektedirler:

- Diğer risk yönetimi tekniklerinin kullanılmadığı durumlarda
- Firmanın iş prensibinin riski üstlenmek olduğu ve firmanın tutucu değer yargılarına sahip olduğu durumlarda
- Olası kayıpların önemsenmeyecek kadar az olduğu veya riski devretmenin daha fazla maliyete neden olduğu durumlarda
- Hesaplanan kayıp maliyetinin, sigortada hesaplanan maliyetten daha düşük olması durumunda
- Riske karşı yapılacak olan sigorta için ödenecek primlerin çok yüksek olması durumunda
- Firmanın önceden edindiği tecrübeler sayesinde potansiyel kayıpları doğruya yakın bir şekilde tahmin edebildiği durumlarda (Gürer,1997).

2.2.3.4 Risk Transferi:

“Risk Transferi”, inşaat projelerinde kullanılan, son risk kontrolü yöntemidir. Bu yöntemde, çeşitli katılımcılar tarafından gerçekleştirilen inşaat projesinde oluşan risk, bir katılımcıdan, riske daha iyi karşılık verebilecek başka bir katılımcıya aktarılmaktadır. Risk transferi, risklerin taraflar arasında paylaşımı kavramını da içermektedir.

İnşaat riskleri, proje katılımcıları olan, yüklenici, malsahibi, tedarikçiler, tasarımcı ve alt-yükleniciler arasında sözleşmesel ilişkilere dayanılarak transfer edilmektedir. Yani katılımcılar sözleşmeden kaynaklanan sorumlulukları doğrultusunda riskleri paylaşmaktadır. Riskler transfer edilebiliyorsa, risklerin sonuçları ya katılımcılar arasında paylaşılmakta ya da olduğu gibi bir tarafa aktarılmaktadır. İnşaat projelerinde, risklerin katılımcılar arasında her bir katılımcının yeteneğine göre paylaşılması etkili bir risk kontrolü yöntemidir (Al-Bahar ve Crandall, 1990).

Risk Transferinde, riskin şiddeti ve olasılığı aynı kalmakta ancak riskin kontrol edilebilirlik düzeyi değişmektedir. Çünkü bu teknikte, bir katılımcının kontrol edemediği bir risk, bu riski daha iyi kontrol edebilen bir katılımcıya aktarılmaktadır. Böylece, riskin kontrol edilebilirlik düzeyi artmaktadır. Örneğin, bir inşaat projesinde ortaya çıkan önemli risklerden biri de enflasyondur. Enflasyon, en çok yapım işini yapan yükleniciyi etkilemektedir. Ancak yüklenici enflasyon riskini, malsahibine sözleşme yoluyla transfer etmektedir. Çünkü malsahibi maddi imkanları nedeniyle enflasyon riskini, yükleniciye göre daha iyi kontrol edebilmektedir. (Gray ve Larson, 2000).

Bu teknikte riski en iyi kontrol edebilen taraf riski üstlenmelidir. Bu nedenle, risk analizinin doğru bir şekilde yapılması ve hangi katılımcının riski daha iyi kontrol edebileceğinin net bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

Bazı durumlarda, riski aktaran taraf, aktardığı tarafa belli bir ücret ödemektedir. Bu durum, özellikle sabit fiyatlı teklif verildiğinde görülmektedir. Yüklenici firma sabit fiyatlı bir teklif verdiğinde, maliyetinin üzerine bir de risk payı koymaktadır. Böylece, mal sahibi riskleri yükleniciye transfer etmekte, bunun karşılığında ise belli bir ücret ödemektedir(Gray ve Larson, 2000).

2.2.4 Risklerin Finansmanı:

Riskler, işletmelerde çeşitli kayıplara neden olmaktadır. Ancak en büyük zararı firmayı iflasa kadar sürükleyebilecek olan ekonomik kayıplar vermektedir. Bu nedenle, firmalar risklerin neden olabileceği ekonomik kayıpları en aza indirmek ve bu kayıplara en kısa sürede karşılık vermek için çeşitli finansman yöntemlerini kullanmaktadırlar.

Risk finansmanında kullanılan yöntemler şunlardır:

1. Riski İşletme Kaynaklarından Finanse Etme
2. Risk Fonu Oluşturma
3. Kredi Kullanımı
4. Sigortalama

Yöntemlerden hangisinin kullanılacağına karar verirken nakit akışı, vergilendirme, kar maliyet ve rekabet durumunun dikkatlice değerlendirilmesi gereklidir.

Risk finansmanında kullanılan bu yöntemler çeşitli sektörlerde kullanıldığı gibi inşaat sektöründe de kullanılmaktadır. Bununla birlikte, inşaat sektöründe en çok kullanılan risk finansmanı yöntemi sigortalamadır (Gürer,1997).

2.2.4.1 Riski İşletme Kaynaklarından Finanse Etme:

Bu yöntemde, risk finansmanı işletmenin kendi kaynaklarından yapılmaktadır. İşletme kaynaklarından riski finanse etme, sık gerçekleşen ve karşılanması kolay risklere karşı kullanılmaktadır. Bununla birlikte, sigortalanamayacak bir risk karşısında ya da sigorta primlerinin çok yüksek olması durumunda bu yöntem kullanılmaktadır. Bu teknikte, firmalar karlı yıllarında, daha sonra kullanmak için bir ihtiyat fonu oluşturmaktadır. Risklerin neden olduğu kayıplar bu fondan karşılanmaktadır. Ancak, birçok ülkede ödenen sigorta primleri için vergi indirimi yapıldığı halde ihtiyat fonuna yapılan ödemeler için vergi indirimi yapılmamaktadır. Bu nedenle büyük işletmeler, vergi indirimlerinden faydalanmak için ihtiyat fonu yerine kendi sigorta şirketlerini kurmaktadırlar (Gürer,1997).

2.2.4.2 Risk Fonu Oluşturma:

Riskin neden olabileceği ekonomik kaybın yüksek olması durumunda, finansman maliyetlerini zamana yaymak için risk fonu oluşturulmaktadır. Risk fonu işletmenin belirli bir sermaye miktarını bu fona aktarmasıyla ya da fona yapılan periyodik demeler ile finanse edilmektedir. Bu yöntem, yüksek olasılığa ve düşük şiddete sahip risklerin finansmanında kullanılmaktadır. Bununla birlikte, işletmenin finanse etmekte zorlanacağı yüksek kayıp potansiyelli risklere karşı sigorta yapılması daha doğrudur (Gürer,1997).

2.2.4.3 Kredi Kullanımı:

Bir diğer finansman yöntemi de kredi kullanımıdır. Kredi kullanımında, işletme bir banka ile belirli bir kredi limiti üzerinde anlaşmaktadır. Kredi kullanımı daha çok nakit akışındaki sıkıntılarını gidermek için kullanılmaktadır. Gerçekleşen bir riski finanse etmek için kredi alınabileceği gibi, risk gerçekleşmeden kredi alınabilmektedir.

Stand-by yani şarta bağlı kredi anlaşmasında, kredi önceden belirlenen koşulların gerçekleşmesi durumunda kullanılmaktadır. Risk finansmanında kredi, küçük ve düzensiz riskler için tek başına, büyük risklerde ise diğer finans yöntemleri ile birlikte kullanılmaktadır (Karaar, 2000).

2.2.4.4 Sigortalama:

Sigortalama risk finansmanında sıkça kullanılan bir yöntemdir. Sigortalama, riskin belirli bir prim karşılığında, sigorta firması tarafından tamamen üstlenilmesi anlamına gelmektedir.

Sigorta firmasının kaybı nleme ve finansman konusundaki danışmanlık hizmetleri, risk denetleme hizmetleri ve riskin gerçekleşmesi durumunda kaybı tamamen üstlenmesi sigortanın tercih edilme nedenleri arasındadır. Ancak, riskin gerçekleşmemesi durumunda ödenen sigorta primleri proje maliyetini arttırmaktadır. Bununla birlikte, riskin gerçekleşmesi durumunda oluşacak kayıpla, sigorta maliyeti karşılaştırıldığında sigortalamanın önemi anlaşılmaktadır.

Ülkemizde, inşaat sigortaları yeni kullanılmaya başlanılmıştır ve sigortada “all risks” adlı teminat türü kullanılmaktadır yani, istisna edilmeyen tüm risklere karşı teminat verilebilmektedir. Ancak herhangi bir sorunla karşılaşmamak için teminat kapsamı ve istisnai haller net bir şekilde anlaşılmalıdır (Erdem, 1999).

Bir inşaat projesinde ortaya çıkan riskler projenin maliyet, kalite ve zaman performansı üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bunun yanında, risk yönetim sistemiyle, potansiyel riskler engellenmekte ya da minimize edilmektedir. Bu nedenle, risk yönetimi sistemi proje hedeflerine ulaşmakta hayati önem taşımaktadır. Risklerin Tanımlanması ve Sınıflandırılması, Risklerin Analizi, Risklerin Kontrolü ve Risklerin Finansmanı aşamalarından oluşan Risk Yönetiminin etkin bir şekilde yapılması, projenin başarılı olmasını sağlamaktadır.

Tablo 2.3’te bir inşaat projesinde uygulanan risk yönetimi özet şekilde gösterilmektedir (Al Bahar ve Crandal, 1990).

Tablo 2.4’te ise, 2003 yılında Özdemir’in yaptığı tez çalışmasının sonuçları özetlenmektedir. Tabloda alan araştırması sonucu belirlenen riskler ve bu risklere karşı Tercih Edilen çözüm stratejileri gösterilmektedir. Her bir stratejinin yanında, kaç katılımcı tarafından önerildiği parantez içinde gösterilmektedir.

Tablo 2.3: İnşaat Projesinde Uygulanan Risk Yönetimi (Al Bahar ve Crandal, 1990)

Risk Türü	Risk sınıflandırması (Risk kategorileri)	Risk Yönetim Stratejileri (Risk kontrolü)	Risklere Karşı Önlemler
Temel & spekülâtif şahsı olmayan kayıp/kazanç	Finansal&Ekonomi - Enflasyon - Paranın yurt dışındaki değerinin daha düşük olması - Alacakların zamanında tahsil edilememesi - Dövizdeki dalgalanmalar - Taşeronların ve yan iştirakçilerin yanlışları	- Riski üstlenme - Riskin transferi/paylaşma -Kaçınma	- Eskalasyon şartı - Teklif içerisinde beklenmedik Olay maliyeti - Projenin yatırımcı tarafından finansmanı - Ekipman ve malzemenin mal sahibi tarafından alınması - Teminat mektubu sağlanması ve yan yüklenici ön koşullarının belirlenmesi - Döviz dalgalanmalarına karşı bir sözleşmenin yapılması
Özel/spekülâtif Şahsı Kayıp/kazanç	Tasarım - Tamamlanmamış tasarım çalışması - Tasarımda noksanlık - Hata ve eksiklikler - Yetersiz ayrıntı - Uygunsuz koşullar inşaat alanı zorlukları	- Riskin transferi - Kaçınma	- Koşullar değiştirme - Yükleniciyi tasarıma dahil etmek - Tasarım ve inşaat metotlarını benimseme - Orjinal tasarımı değiştirme - Kazalardan dolayı sigorta sorumluluğu - Gecikmelerden dolayı zaman uzatımı için sözleşme maddesi eklenmesi - İşçiler için güvenlik ve eğitim programları
Temel ve saf şahsı olmayan kayıp/kayıpsız	Politik ve çevresel - Kanun ve kurallardaki değişikliklerin onaylanmaması - Savaş ve sivil düzensizlikler - Çevre kirliliği ve koruma yasaları - Kamulaştırma	-Sigorta -Riskin transferi -Kayıp önleme ve azaltma	OPEC ve AID Sigorta - Olasılık planlama - Takvim gecikmeleri ve ek ödemeler için sözleşme maddeleri - Koruma ve güvenlik programları
Özel & saf şahsı kayıp/kayıpsız	Fiziksel - Yapıya gelen zararlar - Taşımacılıkta araç ve gereçlere gelen zararlar - Personel yaralanmaları - Yangın - Hırsızlık	- Riskin transferi - Kayıp önleme ve azaltma -Sigorta	- Yüklenici risk sigortası - Yeterli şantiye yönetimi - Gecikmeler için sözleşme maddeleri - Güvenlik ve kaza önleme programları - Beklenmedik olaylar planı - Mal sahibi tarafından sigorta - Doğal afetlerden kaynaklanan gecikme ve ödemeler sözleşme koşulu olarak konulması
Temel & saf Şahsı olmayan kayıp/kayıpsız	Doğal felaketler - Sel - Toprak kayması ve çökmesi - Deprem - Fırtına -Yıldırım -Yangın	- Riskin transferi - Sigorta	- İşveren tarafından karşılanan sigorta - Gecikmeler için sözleşme maddesi - Zararlar için ödeme - Beklenmedik olaylar planı

Tablo 2.4: İnşaat Risklerine karşı alınan çözüm stratejileri (Özdemir, 2003)

RİSKLER	RİSK YÖNETİMİ STRATEJİLERİ					
	1	2	3	4	5	6
ARAZİ ŞARTLARINDA OLUMSUZLUK	Detaylı arazi incelemesi (4)	Sigorta yaptırma (2)	Teklifi risk faktörünü ekleme (2)	Uygun proje (1)	Uygun ekipman (1)	
HATALI VEYA EKSİK TASARIM	Tadilat projesi (2)	Detaylı proje incelemesi (2)	Sigorta (2)	idari sözleşme (2)	iyi proje koordinasyonu (1)	Uzman ekiple zamanında müdahale (1)
GİRDİ TEDARİĞİNDE AKSAKLIK	İyi planlama (3)	Tedarikçi ile sözleşme (2)	Piyasayı tanımak (1)	Yetkin satılma (1)	Yönetimin iyileştirilmesi (1)	Stoklu çalışma (1)
İŞGÜCÜ, EKİPMAN VERİMSİZLİĞİ	Kalifiye personel (4)	Önleyici tedbirler (2)	işgücü ve ekipmana yatırım (2)	Planlama (1)	Sözleşme (1)	
İŞ MİKTARINDA DEĞİŞMELER	Sözleşme (5)	ihale öncesi proje incelemesi (1)	Ekipman ve işgücü tedarigi (1)	Uygun proje (1)		
HATALI İŞLER	Detaylı kontroller (4)	Uygun malzeme ve işçilik (1)	Sözleşme (1)	Sigorta (1)	Kaliteye önem verme (1)	
İŞ KALİTESİNDE YETERSİZLİK	Kaliteyi yükseltici tedbirler (4)	Daimi kontrol (3)	Sözleşme (2)			
İŞÇİLER ARASI ANLAŞMAZLIK	Yönetim tedbirleri (2)	Sulh heyeti (1)	Ekipleri değiştirmek (1)	Uygun sözleşme (1)	iş mevzuatına uyma (1)	
İŞ GECİKMELERİ	İyi planlama (3)	Gecikme telafi edecek önlemler (2)	Sözleşme, teminat mektubu (2)	Ekip, malzeme sirküleri (1)		
İŞ KAZALARI	iş güvenliği sözleşmeleri (5)	Sigorta (5)				
ŞANTIYE GÜVENLİĞİ	Şantiyede güvenlik birimi (5)	Sözleşme (1)	Sigorta (1)			
ÖDEMELERDE GECİKME	Sözleşme (6)	Sigorta (2)				
ENFLASYON	Enflasyon muhasebesi (2)	Erken malzeme temini (1)	Riski paylaşma (1)	Döviz cinsinden sözleşme (1)	Sigorta (1)	Sözleşme (1)
FİNANSAL RİSK	Finansal risk yönetimi (2)	Sağlıklı piyasa araştırması (1)	Riski paylaşma (1)	Sigorta (1)		
GENEL EKONOMİK KRİZLER	Finansal risk yönetimi (1)	Riski paylaşma (1)	Sigorta (1)	Sözleşme (1)	Yurtdışı projelerle dengeleme (1)	
DOĞAL AFETLER	Sigorta (7)	Sözleşme (2)				
HAVA ŞARTLARI	Uygun sözleşme (2)	Risk faktörü olarak eklemek (1)	Önceden duyum (1)			
DOĞAL ÇEVREYE OLUMSUZ ETKİLER	Önleyici tedbirler almak (4)	Sözleşme (1)	Uygun malzeme ve işçilik (1)	Sigorta (1)		
İNŞAAT FİRMALARI ARASI REKABET	Ekonomik çalışmak (3)	Kalite ve güven (1)	Ortak girişim	Rekabet avantajlarını arttırmak (1)		
POLİTİK RİSKLER	Finansal risk yönetimi (1)	Politik ilişkilere girmeme (1)	İv i politik ilişkiler (1)	işverenle sözleşme (1)		

3. ULUSLARARASI REKABET VE TÜRK YÜKLENİCİ FİRMALARI

Günümüzde küreselleşme nedeniyle uluslararası rekabet kaçınılmaz bir hale gelmiştir. Bu rekabet dünyasında firmalar, sürekli belirsizlik üreten zorlu bir çevre içinde var olma savaşı vermektedirler. Ancak, uluslararası rekabette var olabilmek ve rekabet üstünlüğü elde etmek, hem yerel hem de uluslararası firmalar için zordur. Böylesi bir rekabet ortamında firmalar, güçlü kalabilmek için değişken dış çevrelerin yapısı hakkında kapsamlı bir anlayışa sahip olmalı ve stratejilerini bu koşullara göre oluşturmalarıdır. Bu nedenle bu bölümde, rekabet ortamını şekillendiren faktörler ve Türk yüklenici firmalarının uluslararası rekabetteki başarısını belirleyen etkenler anlatılmaktadır.

Bu bölümde, ilk olarak uluslararası rekabette başarılı olmak için yüklenici firmaların sahip olması gereken nitelikler anlatılmaktadır. İkinci olarak, firmaların rekabet ettiği çevreyi şekillendiren faktörler ve Porter'ın "elmas modeli" açıklanmaktadır. Son olarak, Türk yüklenicilerinin, uluslararası rekabetteki başarısını belirleyen etmenler, Porter'ın anlattığı faktörler çerçevesinde belirlenmektedir. Bu etmenler belirlendikten sonra, uluslararası rekabette başarılı olmak için, Türk İnşaat Sektöründe yapılması gereken düzenlemeler anlatılmaktadır.

3.1 Uluslararası Rekabette Başarı İçin, Yüklenici Firmaların Sahip Olması Gereken Nitelikler

Küreselleşme, ticaretteki ulusal sınırların ortadan kalkması ve uluslararası ekonomide serbest ticaretin hâkim olması anlamına gelmektedir. İnşaat sektörü de diğer sektörler gibi küreselleşmeden etkilenmektedir. Küreselleşmenin bir sonucu olarak yükleniciler, hem yurtiçi hem de yurtdışı pazarda uluslararası firmalarla rekabet etmek zorunda kalmışlardır. Ancak uluslararası pazarda rekabet edebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek kolay değildir. Bu nedenle, uluslararası pazarda

rekabet edebilmek için yüklenici firmalar uluslararası koşullara uyum sağlamalı ve uluslararası firma niteliği kazanmalıdırlar.

Küreselleşen inşaat pazarında, tasarım, tedarik ve yapım inşaat sektörünün temel fonksiyonları olarak belirlenmiştir. Bu temel fonksiyonların aksamadan yapılması uluslararası rekabette avantaj sağlamaktadır.

Yüklenici firmaların asıl fonksiyonu, verilen zamanda, eşi benzeri olmayan bir üretim için gerekli olan özelleşmiş kaynakları hazırlayıp, kullanmak olarak belirlenmiştir. Ancak gelişen rekabet koşulları, yeni bir yüklenici tanımını ortaya çıkarmıştır.

Bu tanıma göre uluslararası yüklenici;

Esnek, lojistik nitelikler sağlayabilen, insan kaynakları yönetimine önem veren, uzman kişilerden oluşan bir çalışma ortamı yaratan, finansal paketleri organize edebilen ve kompleks çok katmanlı, çok beceri gerektiren organizasyonları yönetebilen, proje merkezli bir organizasyon olmalıdır. Ve bu organizasyon tüm bu yeteneklerin toplamında bütünleşmiş uluslararası bir teklifi teslim edebilmelidir (Langfort and Male, 1991).

Yükleniciler uluslararası pazarda rekabet etmek ve başarılı olmak istiyorlarsa, bazı niteliklere sahip olmaları gereklidir (Langfort and Male, 1991).

Uluslararası rekabette başarı için, yüklenicilerin sahip olması gereken nitelikler şunlardır:

1. Çekici finansal paketler hazırlayabilme yeteneği: Yüklenici firmanın güçlü finansal imkânlarla sahip olması ve bu imkânlar sayesinde müşteriye çekici finansal paketler hazırlayabilmesi, uluslararası projelerin uygulanabilirliği için önemli bir faktör olmuştur.
2. Kazanan ortaklıklar oluşturabilme yeteneği: Uzmanlık, müşterek deneyim, uygun iş kültürü ve hedeflere sahip olan ve uzun süreli ortaklık ilişkisinin sağlandığı ortaklıklar kurabilme önemli bir rekabet avantajı sağlar. Ortaklıklar küresel ya da yerel olabilir. Ortaklıklar, kısa süreli, projeye özel olabileceği gibi uzun süreli, şirketlerin hayatı boyuca olabilir.

3. Risk kabul edebilme ve yönetebilme yeteneği: Günümüzde yap-işlet-devret ve yap-işlet-al projelerinde müşteriler, yüklenicilerin daha fazla risk almasını istemektedirler. Bu da, projenin yaşam döngüsü içindeki risk yönetiminin önemini arttırmaktadır. Yeniliklerden kaynaklanan risklerin yönetilmesi teknik ve yönetimsel uzmanlık gerektirir.
4. Satışlara ve AR-GE'ye yatırım yapabilme yeteneği: Proje gelişiminin yüksek maliyeti ve uzun teklif, müzakere süreleri yüklenicinin finansal kapasitesini zorlayabilir ve AR-GE aktiviteleri yatırımları için bir engel oluşturabilir.
5. Pazar araştırmasıyla müşteri, kullanıcı ihtiyaçlarının belirlenmesi: Uzun süreli ortaklık ilişkileri sonucu oluşan, müşteriyle yakın ilişki önemli bir rekabet avantajı sağlar. Değişen pazar şartlarına göre yüklenicinin, müşteri taleplerine cevap verebilme gereği pazar araştırmasını bir rekabet aracı haline getirmiştir.
6. Malzeme ve ekipmanı küresel bazda temin edebilme: Yap-işlet-devret ve götürü bedel sözleşmeleri, malzeme ve ekipman için ucuz kaynak bulmanın ve yurt dışındaki ucuz işgücünü kullanmanın önemini arttırmıştır. Tüm bu fırsatları kullanmak rekabet avantajı oluşturacaktır.
7. Teknik uzmanlık ve doğru teknoloji: Çoğu uluslararası yüklenici teknik uzmanlık ve teknolojiye sahip olmayı, rakiplerinden bir farklılaşma aracı olarak görmekte ve bu alandaki yeteneklerini arttırabilmek için çalışmaktadır. Teknik uzmanlık firmaları başarıya ulaştıran faktörlerin oluşmasını sağlayan temel ilkedir. Bu faktörler güçlü mühendislik ve yönetim yetenekleri, çabuk adapte olup hazırlanabilmek, bilginin yeniden kullanımı, saha mühendisliğinde değişime uyum sağlayabilme, daha iyi mühendislik çözümleri sunabilme, risk yönetimi, tasarım yönetimidir.
8. Yerel ve küresel bilginin entegrasyonu: İyi bir yerel bilgi, yüklenicinin kendi çalıştığı sosyo-ekonomik iş çevresini anlamasını sağlar. Küresel bilgi çoklu proje stratejilerini belirleyebilmek, pazar eğilimlerini takip edebilmek, potansiyel müşterileri belirleyebilmek, potansiyel ortaklar ve tedarikçilerle bağlantılar kurabilmek ve küresel ölçekte hizmet verebilmek için gereklidir.

9. Politik destek: Firmanın kendi ana ülkesindeki ve evsahibi ülkedeki politik otoritelerin desteğini alabilmek, büyük bir avantaj sağlar. Politik açıdan istikrarlı olamayan otoritelerle bağlantılar tehlikeli olabilir.

3.2 Firmaların Rekabet Ettiği Çevreyi Şekillendiren Faktörler:

Porter, bir ülkede firmaların rekabet ettiği çevreyi şekillendiren faktörleri belirlemiş ve bu faktörlere dayanan “elmas modeli”ni oluşturmuştur. Elmas Modelinde rekabet çevresini belirleyen dört faktör vardır:

- Faktör Koşullarının Etkisi: İnşaat sektöründe rekabette önem taşıyan, üretim faktörleridir. Bunlar nitelikli işgücü ve yönetim, kaynaklar, iletişim teknolojileri ve bilgisayar teknolojileridir.
- Yurtiçi Talep Koşullarının Etkisi: Belirli bir ürün/hizmet için yerli pazarın talepleridir. Talep grupları, fiyat koşulları, pazar gibi faktörleri içerir.
- İnşaat Sektörünü Etkileyen Bağlantılı Endüstriler: Destek sanayilerin varlığı rekabet için önemlidir. Bunlar tedarikçiler, altyükleniciler sektöre girdi veren ya da sektörden çıktı alan sanayilerdir.
- Firma içi etkenler: Bu etken, sektörü kontrol eden yerli market koşullarıyla ve firmanın nasıl organize edildiği ve yönetildiğiyle ilgilidir. Firmanın stratejik planlaması ve swot analizleri önem kazanır.

Porter’a göre bu belirleyici faktörlere ek olarak, firmaların rekabet ettiği çevreyi şekillendiren etkileyen iki önemli etken daha vardır:

- Rastlantısal olayların etkisi: Şansa bağlı olaylar yüzünden oluşan devamsızlıklar sektör yapısının yeniden yapılanmasına neden olur ve firmaların rekabet pozisyonlarının değişmesine yol açar. Bu da bir ülkenin firmalarının diğerinin yerini almasını sağlayabilir.
- Devletin Etkisi: Devlet organları önemli ölçüde ulusal elmas faktörlerine etki edebilirler. Devlet uluslararası inşaat sektöründe, finans, garanti, teşvik desteği, diplomatik destek sağlama, konularında aktif rol oynar.

Bu anlatılanlar uluslararası olma yolunda önemli etkenler olsalar da en önemli etken firmanın kendisidir.

Eğer anlatılan bu belirleyici faktörler, aşağıda sıralananların oluşmasına imkan verirse, firmalar rekabet avantajı kazanır:

- 1) Özelleşmiş ve uzmanlaşmış beceri ve niteliklerin hızlı birikimi
- 2) Ürün/hizmet ve süreç ihtiyaçlarını daha iyi görebilmeyi sağlayan, sürekli ve işe yarayan bilgi edinmek.
- 3) Etkili bağlantıyı ve devamlı yatırımı destekleyen hedeflerin belirlenmesi
- 4) Firmaların fırsat ve avantajları kullanmalarını destekleyen, teşvik edici ve dinamik bir çevreye bağlı olarak kazandıkları başarı (Langfort and Male, 1991).

3.3 Türk Yüklenici Firmalarının Uluslararası Rekabetteki Başarısını Belirleyen Etkenler:

Uluslararası pazarda rekabet üstünlüğü elde etmek ve bu pozisyonun sürekliliğini sağlayabilmek için, firmalar çevresel etkenler ve firma içi etkenleri düzgün bir şekilde analiz etmeli ve bunlara göre izlemeleri gereken stratejileri belirlemelidirler. Bu nedenle, firmalar rekabet ortamını şekillendiren etkenleri belirlemeli ve bu etkenler doğrultusunda rekabet avantajı sağlamaya çalışmalıdır. Türk yüklenicileri için rekabet ortamını şekillendiren ve uluslararası rekabette başarıyı belirleyen etkenlerin belirlenmesi, yüklenicilerin rekabet üstünlüğü sağlamasında yardımcı olacaktır.

Önceki bölümde anlatılan Porter'ın belirlediği ve firmaların rekabet ettiği çevreyi şekillendiren faktörler çerçevesinde, Türk yüklenici firmalarının uluslararası rekabetteki başarısını belirleyen etkenler aşağıda açıklanmaktadır.

3.3.1 Faktör Koşullarının Etkisi:

İlk faktör koşulu, Türk yüklenicilerinin Türk personelle çalışmayı tercih etmesidir. Türk yüklenicileri olası iletişim ve dil problemlerinden kaçınmak için Türk personeli tercih etmektedir. Özlem Öz'ün (2001) yaptığı araştırma göstermiştir ki, firmalara göre, iletişimde kolaylık ve işçilerin çalışma performanslarının tahmin edilebilmesi, diğer etmenlerden daha önemlidir. Bu nedenlerden ötürü, yurt dışı faaliyetlerde Türk personelle çalışmak Türk yüklenicileri için büyük fayda sağlamaktadır.

Dahası Türkiye’de bazı üniversitelerin özellikle İstanbul Teknik ve Orta Doğu Teknik Üniversitelerinin eğitim kalitelerinin yüksek olması, yurt dışında çalışan yüklenicilerin Türk mühendis ve mimarlarını tercih etmesini sağlamaktadır. Alt ve orta seviyedeki pozisyonlar için sistematik bir eğitim bulunmaması Türk yükleniciler için sorun oluşturmaktadır ancak inşaat işçilerini eğitmek için kurulan Türkiye İnşaat ve Tesisat İşçileri Eğitim Vakfı (İNİŞEV) bu sorunu çözmeye çalışmaktadır.

Son zamanlarda Türk personelin artan ücretleri ve çalışanların yurt dışına çıkarılmasında yaşanan bürokratik engeller Türk yüklenicilerin özellikle, rutin idari görevler için yabancı çalışanları tercih etmesine neden olmaktadır.

Bir diğer madde, Türkiye’de her türlü inşaat malzemesinin rahatça bulunabilmesidir. Bu uluslararası pazarlarda rekabet eden Türk firmalarına büyük bir avantaj sağlamaktadır.

Başka bir madde ise, sf 26’da anlatılan müşteri için çekici bir finansal paket oluşturmaktır, bu koşul uluslararası pazarlarda başarılı olabilmenin önemli şartlarından birisidir. Öz’ün (2001) yaptığı çalışmada, bu durumun Türk yükleniciler için sorun yarattığı ortaya çıkmıştır. Finansal sorunlar Türkiye’deki makro ekonomik koşullar yüzünden kaynaklanmaktadır. Türkiye’deki makro ekonomik koşullar nedeniyle, bankalar uygun koşullarda kredi verememekte, bu da firmaları finansal açıdan sıkıntıya sokmaktadır. Ayrıca Türk bankalar yüklenicilere göre yeni pazarlara girmede daha yavaş kalmaktadırlar.

Sonuç olarak, İnşaat sektöründe, finansal sorunlar dışında faktör koşullarının genel olarak olumlu olduğu ortaya çıkmıştır (Öz, 2001).

3.3.2 Yurtiçi Talep Koşullarının Etkisi:

Yurt dışındaki inşaat hizmetleri aslında yurt içi pazarındaki talebi yansıtmaktadır. İnşaat sektöründe, Türkiye pazarındaki talep konut, alt yapı ve otel projelerine yöneliktir. Bu da Türkiye’nin gelişmekte olan bir ülke olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, Türk yüklenicilerin Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde aktif olması doğaldır. Son yıllarda, alt yapı, konut, kamu binaları ve otel yapılarına ihtiyacı olan Rusya Federasyonu, Türk yüklenicilerinin en önemli müşterisi olmuştur.

Son depremler, yerel pazarda daha yüksek standartlar ve kaliteye ihtiyacımız olduğunu göstermiştir. Avrupa Birliği kriterlerinin uygulanması bu konudaki sorunları çözecektir. Aslında Türkiye’deki büyük inşaat firmaları, hem yurt içinde hem yurt dışında yaptıkları projelerde yüksek kaliteyi yakalamışlardır. Ancak, tüm sektörün bu kaliteyi yakalaması gereklidir. Bunun için ise yapı denetim sistemlerinin etkin bir şekilde kullanılması gereklidir.

Türkiye, artan nüfusuyla gelişmekte olan bir ülkedir bu nedenle alt yapı, konut ve otel ihtiyacı sürekli artmaktadır. Bu özellik hem yurt içi pazarda hareketlilik yaratmakta, hem de Türk yüklenicilerinin yurt içinde edindikleri deneyimleri diğer gelişmekte olan ülkelerde kullanmalarını sağlayarak, uluslararası rekabette avantaj yaratmaktadır (Öz, 2001).

3.3.3 İnşaat Sektörünü Etkileyen Bağlantılı Endüstriler:

Türk İnşaat sektörü cam, çelik, ahşap, beton, tuğla, seramik ve kil sektörleri gibi birçok destekleyici sektörle bağlantılıdır. Bir ülkedeki inşaat sektöründe, destekleyici sektörlerin varlığı büyük bir avantajdır. Türkiye ise bağlantılı ve destekleyici sektörlerin varlığı bakımından şanslıdır. Ancak bu konuda iki istisna vardır. Bunların ilki, inşaat ekipman sektöründedir; bu sektörde sadece birkaç firma etkin durumdadır. Bu sektörde, Caterpillar ve Komatsu tüm dünya çapında en etkin firmalardır. Türkiye ekipman sektörüne bakıldığında, sektördeki firmaların bu iki dev markanın dağıtımıcılığını yaptığı görülmektedir. Borusan Makine Caterpillar’ın dağıtımıcısı, Sabancı ise Komatsu’nun dağıtımıcısıdır.

İkinci istisna ise, Türk yüklenicilerinin gösterdiği performansla tezat oluşturan, tasarım mühendisliği ve danışmanlık servislerindeki zayıflıktır. Bu zayıflığın bir nedeni, yapımda danışmanlık hizmetlerinin devlet birimleri tarafından uzun bir süre boyunca üstlenilmesi ve özel sektörün kendini bu alanda geliştirememesidir.

Başka bir nedeni ise 1970’li yıllarda, Türk yüklenicilerinin uluslararası pazara yabancı firmaların alt yüklenicileri olarak girmesidir. Bunun sonucu olarak, tasarım mühendisliği ve danışmanlık firmalarının gelişmesi gecikmiştir. Bu da, Türk firmalarının uluslararası rekabette dezavantajlı duruma düşmelerine neden olmuştur.

Sonuç olarak, Türk yüklenicileri inşaat, malzeme, cam, seramik ve demir-çelik gibi birbirini destekleyen sektörlerin bir arada bulunmasından büyük fayda sağlamaktadır. Birbirini destekleyen sektörlerin bir arada bulunması Türk yüklenici firmalarını uluslararası rekabette avantajlı konuma getirirken, tasarım mühendisliği ve danışmanlık hizmetlerindeki zayıflık Türk firmaları için olumsuz bir durum oluşturmaktadır (Öz, 2001).

3.3.4 Firma içi etkenler:

Türk yükleniciler uluslararası pazarda, Amerikalı, Japon ve Avrupalı yüklenicilerin ucuz işgücü nedeniyle birlikte çalışmak istedikleri Güney Kore, Çin, Hindistan, İran gibi gelişmekte olan ülkelerle rekabet etmektedir.

Türk inşaat sektöründe, aile şirketlerinin daha baskın olduğu görülmektedir. Şirket sahibi olan yöneticiler işin detaylarını bile kendileri kontrol etmektedirler. Bu nedenle, Türk yüklenici firmalarının iç organizasyon yapısı genellikle resmi değildir. Alt yüklenicilerle çalışma imkânı, bir organizasyonun kendi, büyüklüğünü ve uzmanlığını aşan projelerde görev almasını sağlamıştır. Bu da resmi bir organizasyon yapısının kurulmasını zorlaştırmaktadır (Giritli ve diğerleri, 1990).

Türk firmalarının girişimcilik yetenekleri ve risk almadaki cesaretleri, iletişim yetenekleri ve bürokrasiyle baş etmeyi bilmeleri Türk yüklenici firmalarının uluslararası pazardaki başarısını sağlamaktadır. Bununla beraber, yabancı devletler ve müşterilerle iyi ilişkiler kurabilmeleri de Türk firmalarına avantaj sağlamaktadır. Kazançlı bir sözleşme yapmak için doğru bağlantılar kurmak önemlidir. Bununla birlikte, firmaların daha önceden gösterdikleri başarılar ve kurdukları iyi ilişkiler yurt dışındaki başarılarının temelini oluşturmaktadır (Öz ,1999).

3.3.5 Rastlantısal Olayların Etkisi:

1970’lerde Orta Doğu ve Kuzey Afrika inşaat sektöründe yaşanan talep patlaması, Türk İnşaat sektörü için büyük bir şans faktörü olmuştur. Türkiye’nin bu bölgelere olan coğrafi yakınlığının yanı sıra kültürel ve dini bağlar bu bölgelerde Türk yüklenicilerinin tercih edilmesini sağlamıştır.

Ancak daha sonradan ortaya çıkan, İran Irak savaşı, Irak'ın Kuveyt'in İşgali ve Libya'ya uygulanan ambargo nedeniyle bu bölgelerde çalışan İnşaat firmaları büyük sıkıntılar geçirmişlerdir.

1990'larda SSCB'nin dağılmasından sonra bağımsız devletler topluluğu ülkelerinde coğrafi ve kültürel yakınlıktan dolayı Türk yüklenicileri tercih edilmiş ancak daha sonra Rus pazarında bir süre durgunluk yaşanmıştır. Ancak bu durgunluk kısa sürede aşılmıştır. Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın 2005 verilerine göre, Rusya Federasyonu %28.4'lük pay ile Türk yüklenicilerinin en çok görev aldıkları ülkedir.

1999'daki depremler, büyük bir yıkım yaratmakla beraber, Türk inşaat sektörünün imajını olumsuz etkilemiştir. Ancak bu felaketten sonra yaşanan depreme dayanıklı konut talebi inşaat sektörünün kendini geliştirmesi için bir fırsat sunmuştur (Öz, 2001).

3.3.6 Devletin Etkisi:

Türk yüklenicilerinin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri proje finansmanıdır. Bu sorunda, devletin iki önemli rolü vardır. Birincisi, Türkiye'deki faiz oranlarının dalgalanması, maddi kaynak bulmayı zorlaştırmaktadır. İkincisi, dünya genelinde inşaat sektörü finansmanını devlet fonlarından karşılamaktadır, ancak Türkiye'de bu imkân sınırlı olduğundan, inşaat sektörü finansal açıdan sıkıntı çekmektedir. Türk yüklenicileri bu finansal sıkıntıdan kurtulabilmek için yabancı firmalarla joint venture oluşturma yoluna gitmektedirler. Bununla birlikte, yap-işlet-devret modeli de finansal kaynak sağlamak için sıkça kullanılan başka bir yoldur.

Türk yükleniciler yurt dışındaki pazarlarda çalışmaya başladıklarında bir takım bürokratik ve politik sorunlarla karşılaşmaktadır. Ancak müşteri ülke ve Türkiye arasında ticaret ve hizmet yönetmeliklerindeki ya da sosyal güvenlik sistemlerindeki farklılıklar gibi nedeniyle ortaya çıkan bu sorunlar karşısında yükleniciler, Türkiye devletinden yeteri kadar destek alamamaktadırlar.

1980'lerin başlarında Türkiye devleti vergi indirimleri yaparak ve vergi ödemelerinde kolaylık sağlayarak Türk inşaat firmalarının yurt dışında çalışmalarını desteklemiştir. Bunu Rusya ile imzalanan doğal gaz anlaşması takip etmiştir. 1984'te Türkiye ile Rusya Federasyonu arasında imzalanan doğal gaz anlaşmasıyla alınan

doğal gazın, yıllık bedelinin %70'i hizmet şeklinde ödenmesine karar verilmiştir. Buna göre Türk yükleniciler 1987 yılında Rusya pazarına girmiştir. Türk yükleniciler karşılarına çıkan bu fırsatı iyi değerlendirerek Rus pazarında kalıcı olmayı başarmışlardır (Gürer, 1995). Ancak Türkiye devleti inşaat sektörüne yönelik tutarlı ve sistemli bir politika uygulamamaktadır.

1999 depremlerinin yarattığı büyük yıkım, deprem yönetmeliklerinin uygulanması ve yapım denetimi konularında Türkiye'nin eksikleri olduğunu göstermiştir. Türkiye bu depremlerden yapım yönetmeliklerini geliştirmesi ve bu yönetmeliklerin uygulanması sağlayan yapı denetimi sistemlerini geliştirmesi gerektiğini öğrenmiştir. Türkiye bu konuda yurt dışından da baskı görmektedir (Öz, 2001).

Sonuç olarak, devletin Uluslararası rekabette Türk yüklenici firmaları için bir avantaj sağladığı söylenemez ancak Türkiye'deki belirsiz ve bürokratik ortamda çalışmaya alışkın Türk yüklenicileri yurt dışında, bu tür ortamlara daha yatkın olduğundan başarılı olmaktadır. Diğer taraftan, Türk yüklenicilerinin özellikle uluslararası pazarda devletin desteğine ihtiyacı vardır.

3.3.7 Uluslararası Pazarda Rekabet Edebilmek için Türk İnşaat Sektöründe Yapılması Gereken Düzenlemeler:

Son zamanlarda uluslararası inşaat sektöründe, hem teknolojik hem de finansal açıdan müşteriye uygun hizmet vermek önemli hale gelmiştir. Bununla birlikte tasarım mühendisliği, yönetim ve danışmanlık hizmetlerinin de önemi artmıştır. Ayrıca, devletin etkisi uluslararası pazarlarda firmalara rekabet avantajı yaratan önemli bir etken haline gelmiştir. Ancak Türk yüklenici firmaları, uluslararası pazarda rekabet avantajı sağlayan bu etmenlere ulaşmakta sorunlar yaşamaktadır.

Türk yüklenicileri, uluslararası pazarlarda, coğrafik ve kültürel yakınlık gibi avantajları kullanmakta ancak kendini uluslararası pazarın ihtiyaçlarına göre geliştirmekte zorlanmaktadır. Bunun en önemli nedenleri, ülkedeki ekonomik ve politik belirsizlikler ve devlet desteğinin olmamasıdır. Bu olumsuzluklara rağmen Türk yüklenicileri yurt dışında büyük başarılar kazanmıştır. Bu nedenle, Türk yüklenici firmalarının kendilerini uluslararası pazar ihtiyaçlarına göre geliştirmesi

aslında zor değildir. Bunu sağlamak amacıyla, Türk inşaat sektöründe, faaliyet gösteren yükleniciler için bazı düzenlemeler yapılması gerekmektedir.

Bunlar:

1. Finansman imkanlarının genişletilmesi, politik ve ticari risklere karşı garanti mekanizmasının oluşturulması, sektörün Avrupa Birliği'nden alınacak dış kaynaklı mali yardımlardan yararlandırılması konularında koordineli çalışmalar yapılmalıdır.
2. Malsahibi ve yüklenicilerin finansal sıkıntısını azaltmak için banka kredileri kullanılabilir. Bu amaçla, Dünya Bankası ve Eximbank kredileri tercih edilebilir.
3. Uygulamalı eğitim geliştirilmelidir. Bu konuda çalışmalar yapan İNİŞEV desteklenmelidir. İnşaat mühendisliği eğitiminde uzmanlaşmaya önem verilmesi gereklidir. Buna göre Lisans eğitimi sırasında, öğrencilerin yol mühendisliği, tünel mühendisliği, yapım yönetimi gibi alanlarda uzmanlaşması gereklidir.
4. Tasarım Mühendisliği ve danışmanlık hizmetleri alanları geliştirilmelidir.
5. Etkin bir yapı denetimi sistemi oluşturulmalıdır.
6. Avrupalı firmalar Türk yükleniciler için iyi birer joint venture ortağıdır. Türk yüklenicilerinin, tasarım mühendisliği ve finans konularındaki eksikliğini Avrupalı yüklenicilerle yapılan joint venture'lar kapatabilir. Bu aynı zamanda Türkiye'nin Avrupa Birliği üyeliğini hızlandıran bir süreç yaratacaktır.
7. Türkiye'deki en düşük teklif esasına dayanan ihale sistemi kaliteyi düşürdüğünden, ihale sistemi değiştirilip, şirketlerin deneyim ve becerilerinin ön plana çıkarıldığı ön değerlendirme sistemine geçilmelidir.
8. Türk devleti Türk firmalarına olan desteğini arttırmalı, yurt dışında rehberlik etmeli ve politik destek sağlamalıdır. Bu Türkiye'nin uluslararası pazarlarda başarısını sağlamakta önemli bir etkidir.
9. Yüklenicilerin Türk bankalarından teminat mektubu alınmasında yaşanan güçlükler en önemli ve acil sorunlardan biridir. Bu konuda, yeni bir düzenleme yapılması gereklidir.

10. Yurtdışı yüklenicilik hizmetleri için hedef pazar olarak belirlenen ülkelerde Türk müşavirlik firmalarının faaliyetleri desteklenmelidir.

11. Yurt dışında çalışan/çalışacak yüklenicilere, iş potansiyeli olan ülkelerin mali ve hukuki mevzuatı ve yurtdışı ihale teknikleri hakkında bilgi verecek kurumların oluşturulması önemlidir.

Sonuç olarak, uluslararası pazarda büyük başarılar kazanan Türk yüklenici firmalarının, inşaat yapımı, teknoloji birikimi ve uluslararası ihalelere katılım tecrübesinde yakaladığı yüksek potansiyel ile önümüzdeki yıllarda uluslararası pazardan daha fazla pay alması kaçınılmazdır. Bununla birlikte, Türk yüklenicilerinin, tasarım mühendisliği ve finans konularındaki eksikliğini Avrupalı yüklenicilerle yapılan joint venture'lar kapatabilir. Dahası, yabancı sermaye kısıtlamalarının olduğu ülkelerde, yerel ortaklarla yapılan joint venture'lar hem yeni pazarlara girmeyi hem de ev sahibi ülke ile iyi ilişkiler kurmayı sağlamaktadır. Tüm bu nedenlerden dolayı Türk yükleniciler yabancı firmalarla joint venture oluşturmayı uluslararası rekabette bir avantaj olarak kullanmaktadır.

4. JOINT VENTURE ORTAKLIĞININ GENEL ÖZELLİKLERİ VE ULUSLARARASI İNŞAAT JOINT VENTURE'LARI

Firmaların ortak ihtiyaçları ve ortak hedefe varmak için riskleri paylaşmak isteği stratejik işbirliklerinin başka bir deyişle ortak girişimlerin oluşmasına neden olmuştur. Firmaların aynı hedefe yönelmesi tek başına stratejik işbirliği için yeterli değildir, bunun yanında firmaların birbirlerine gereksinimleri olmalıdır. Böyle bir gereksinim yoksa işbirliğine yönelmeden önce her bir firmanın konuları ve sorunları tek başına çözmesi daha doğrudur. Firmalar ancak aynı hedefe ulaşmak ve birbirlerine gereksinme duydukları durumlarda doğacak riski paylaşma yolunu seçebilirler. Stratejik işbirliği olgusu 1961'lerin sonlarında başlamış ve 1980'lerin başlarından itibaren önem kazanmış, birçok yönlerine açıklık getirilmiş, yeni bir yapılanma olarak geniş çapta uygulanmaya başlanmıştır (Galipoğulları, 2007).

Değişik şekillerde gerçekleştirilebilen stratejik işbirliği yöntemlerinden biri de Joint Venture (JV) oluşturmaktır. Teknolojinin ve pazar koşullarının hızlı değiştiği günümüzde, Joint venture oluşturmak firmaların kendilerini değişen koşullara daha çabuk adapte edebilmek için kullandıkları yaygın bir strateji olmuştur.

Bir joint venture, ortaklığı oluşturan ortaklardan en az birinin ortaklığın yer aldığı ülkenin dışından olması durumunda “uluslararası joint venture” olarak nitelendirilmektedir.

İnşaat sektöründe ise, firmalar küreselleşmenin yanında değişen pazar ve sektör koşullarına uyum sağlayabilmek için güçlerini birleştirmektedirler. Bununla birlikte, inşaat projeleri gittikçe daha büyük, karmaşık ve teknik uzmanlık gerektiren bir hale gelmektedir. İnşaat projelerin getirdiği temel risklerin yanına bir de projelerin artan büyüklüğünün ve karmaşıklığının getirdiği riskler eklenince, bir yüklenici firmanın tek başına bu risklerin altından kalkması çok zor hale gelmiştir. Bu nedenle farklı güçlü ve zayıf yanları olan firmalar, birbirlerinin eksiklerini tamamlayacak şekilde,

ortaklaşa teklif vermek ve projeyi ortaklaşa yürütmek için “Joint Venture” oluşturmaktadırlar (Kumaraswamy, 2000).

İnşaat organizasyonları, uluslararası pazarlarda çalışabilmek için uluslararası joint venture oluşturmaya bir fırsat olarak görmektedirler. Tüm dünyada uluslararası inşaat joint venture’lerinin sayısı gittikçe artmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde daha hızlı bir artış olmaktadır. Gelişmekte olan ülkeler uluslararası inşaat joint venturelerini ülke ekonomisinin gelişmesi ve ülke ekonomisi üzerinde yabancı yatırımcıların hakimiyetinin engellenmesi konularında bir fırsat olarak görmektedirler (Mohamed, 2003).

4.1 Joint Venture Ortaklıkları

4.1.1 Joint Venture Kavramı

Amerikan şirketlerinin yabancı ülkelerdeki projelerde yerli yatırımcılarla yaptıkları ortak girişimler joint venture ortaklıklarının temelini oluşturmuştur. Günümüzde, birçok ülkede çeşitli alanlarda Joint Venture tipinde ortaklıklar kurulmaktadır. Literatürde değişik joint venture tanımları bulunmaktadır.

Dayınlarlı’ya (1989) göre Joint Venture, iki ya da daha fazla firmanın kendi faaliyetleri yanında başka bir işi yapmak için sürekli ya da geçici bir şirket kurulması ve bu şirketin finansal, teknik ve ticari açıdan desteklenmesi ve bu şirkete kaynak sağlanması yoluyla oluşturulan ortaklık yapısıdır.

İki ya da daha fazla katılımcının, ortak bir amacı gerçekleştirmek için kaynaklarını birleştirdiği, sözleşmesel düzenlemeye “Joint Venture” denir. Joint Venture ortakları yaptıkları joint venture anlaşmasıyla kaynakları ve finansal riskleri paylaşırlar (Walmsey, 1982).

Gillespie (1990) yaptığı çalışmasında, Joint Venture’ı iki ya da daha fazla firmanın özel bir amacı gerçekleştirmek için oluşturulan bir ortaklık olarak tanımlamış ve katılımcı firmaların birbirini tamamlayan kaynaklarını bir araya getirmek için JV oluşturduğunu belirtmiştir.

Bu konuda yapılan en detaylı tanımlardan biri ise Financial Accounting Standards Board (FASB) tarafından yapılmıştır. “JV iki ya da daha fazla tarafın, belirli bir faaliyeti birlikte başarmak üzere kaynaklarını birleştirerek yaptıkları anlaşmadır. JV’ın yaşamı üstlenilen faaliyete ya da koşullara bağlı olarak uzun ya da kısa olabilir. JV’ın ayırt edici özelliği, taraflar arasındaki ilişkinin genellikle yazılı bir anlaşmayla sağlanıyor olması ve karar vermek için tarafların uzlaşmalarının gerekmesidir. Tek taraflı kararın verilememesi JV’ı diğer işletmelerden ayıran önemli bir özelliktir” (Aydın, 1997).

JV süresi yapılan işin niteliğine ve ortaklığın kurulma amacına göre değişmektedir. Ancak ortaklar beklenen faydayı sağlayamıyorlarsa JV’dan çıkma hakkına sahiptir. JV süresi sözleşmede belirtilmiş olsa da olmasa da, JV’nin bitimi bir şarta bağlanmışsa bu şart gerçekleştiğinde JV sona erecektir.

Kurulacak olan ortaklığın türü ortakların ihtiyacına ve JV’ın faaliyet alanına göre değişmektedir. Bununla beraber, ortakların sorumluluğu sınırlı olduğundan firmalar genellikle anonim ortaklığı tercih etmektedirler.

Yapılan Joint Venture tanımları, Türkiye’deki uygulamalara uymaktadır. Buna rağmen, Türk Hukukunda JV sözleşmelerini tüm detaylarıyla düzenleyen yasal mevzuatın olmadığı görülmektedir. Mevcut mevzuata göre farklı koşullar altında farklı nitelik taşıyan joint venture’lar kurulabilmektedir. Türk Hukukuna göre JV, adi ortaklık şeklinde veya bir ticari şirket kurmak veya daha önce kurulmuş olana katılmak suretiyle oluşturulabilmektedir. Joint venture’ın hangi şekilde kurulacağı işin niteliği ve ortakların amaçları doğrultusunda belirlenir.

4.1.2 Joint Venture Şekilleri

Joint Venture’lar değişik şekillerde sınıflandırılmaktadır.

Sermaye ve ya Hakların Tahsis Ediliş Şekline Göre:

Joint Venture’lar sermaye payına ya da hakların tahsis ediliş şekline göre ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; Sermayesi hisselerle bölünmüş “Equity” ve Sermayesi hisselerle bölünmemiş “Non-Equity” jointventure’lardır.

- Sermayesi hisselerle bölünmüş “Equity” JV’lar: iki yada daha fazla ortak ayrı bir tüzel kişiliğı olan yeni bir ortak girişim oluştururlar ve oluşturulan JV’de her bir ortak yatırdığı sermaye oranında hisseye sahiptir. Bu JV’larda sermaye hisselerle bölünmüştür ve her bir ortak sahip olduğu hisse miktarında söz sahibidir.
- Sermayesi hisselerle bölünmemiş “Non-Equity” JV’lar: Bu JV’larda ortakların payları sahip oldukları sermaye hisseleri yerine sözleşme ile belirlenmektedir. Bu nedenle bu tür JV’lere “Sözleşmeye Dayalı Joint Venture” da denmektedir. Bu tür JV’lerde ortakların payları sözleşmeyle belirlendiğinden, ortaklıkların hak ve sorumluluklarını belirleyen sözleşme çok önem kazanmaktadır (Dayınlarlı, 1989).

Uluslararası JV’lar genelde sermayeye dayalı olduğundan, Sermayesi hisselerle bölünmüş “Equity” JV olarak kurulmaktadır. Uluslararası JV’larda, mülkiyet iki farklı ülkeden olan firmalar arasında değişik oranlarda paylaşılmaktadır. Bu da değişik JV tiplerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Tablo 4.1’de “Sermayesi hisselerle bölünmüş” ve “Sermayesi hisselerle bölünmemiş” Joint ventureların avantajları ve dezavantajları gösterilmektedir.

Tablo 4.1: Sermayesi hisselerle bölünmüş joint ventureların avantajları ve dezavantajları

Joint venture Yapısı	Avantajlar	Dezavantajlar
Sermayesi hisselerle bölünmüş “Equity” JV’lar	Firmaların karşılıklı yarar sağlar İş çevresindeki değişimlere ayak uydurmak için firmaların birlikte çalışmasını destekler Sorumluluklar, hisse oranında belirlendiğinden,	Daha pahalı olabilir Yabancı ortak yerel sorunlarla uğraşmak zorunda kalabilir.
Sermayesi hisselerle bölünmemiş “Non-Equity” JV’lar: Sözleşmeye Dayalı Joint Venture	Daha ucuzdur. Yabancı ortak yerel sorunlarla uğraşmak zorunda değildir.	Yabancı ortak yerel çevrede temsil edilmek zorunda değildir. İş çevrelerinin değişiminde daha az esnektir.

Tarafların Niteliğine Göre:

- Devletler Arasında Kurulan JV'lar: Devletler, milli ekonomilerinin gelişmesini sağlayacak projelerde ya da uzun süreli ve yüksek bütçeli kamu projelerinde tüzel kişiliği olan Devletler Arası Joint Venture'lar oluşturmaktadırlar.
- Devletlerle özel kişiler arasında kurulan JV'lar: Bu tür JV'larda devlet yani bir kamu girişimi, özel girişimle birlikte Joint Venture oluşturmaktadır. Ortaklardan birinin kamu girişimi olması, kamu hukuku kurallarının da uygulanmasını zorunlu hale getirmektedir. JV ortaklığının getirdiği kuralların yanında kamu hukuku kurallarının da uygulanması bazı sorunlara neden olmaktadır.
- Özel Kurumlarla Özel Kurumlar Arasındaki JV'lar: Tarafların niteliğine göre en yaygın kullanılan Joint Venture türüdür. Genellikle Joint Venture'lar, özel kurumlarla özel kurumlar arasında ve çok uluslu iştirakler şeklinde kurulmaktadır.

Ulusal Bazda Olup Olmamasına Göre:

Joint Venture'lar genelde uluslararası olarak kurulmaktadır. Ancak aynı ulustan firmalar arasında da joint venture oluşturulabilir. Bu nedenle aynı ulustan firmaların kurduğu joint venture'lara Ulusal JV olarak adlandırılırken farklı uluslardan firmaların kurduğu joint venture'lar Uluslararası JV olarak adlandırılır.

Ana Firmayla İlişkisine Göre:

- Yatay Joint Venture'lar: Aynı alanda faaliyet gösteren firmaların oluşturduğu Joint Venture'lara yatay joint venture'lar denir. Bu tarz joint venturelarda merkez firmalardan JV'a kaynak aktarımı yapıldığından yüksek verim sağlanmaktadır.
- Dikey Joint Venture'lar: Aynı sektörde görev yapan satıcı ve alıcı konumdaki firmaların birlikte yaptıkları JV'lara Dikey JV'lar denir. Bu tip JV'larda kaynaklar verimli kullanıldığından maliyetler düşmektedir. Ancak Dikey JV'lar rakip alıcı ve satıcı firmaların sektöre girmesini zorlaştırmaktadır.

- Çapraz Joint Venture'lar: Farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmaların oluşturduğu JV'lere Çapraz JV'ler denir.

4.2 Joint Venture Sözleşmesi

Joint venture sözleşmesinin, joint venture için gerekli olan bütün yasal konulara açıklık getirmesi gerekir. Bazı hukukçular, bir joint venture sözleşmesinin her koşulda aşağıdaki dört hususu içermesi gerektiğini belirtmektedir (Galipoğulları, 2007).

- Joint venture kurma istek ve amacının ortaya konması,
- Bütün ortakların genel ilgisinin sağlanması,
- Kar ve zararın paylaşılmasının kabul edilmesi,
- Ortaklığın denetiminde müşterek haklara sahip olunduğunun kabulü.

Doğru yapılan bir Joint Venture sözleşmesinin ortaklık şartlarını, projedeki süreçleri belirlemesi ve taraflar arasındaki ilişkileri düzenleyip, tarafların otorite ve sorumluluklarını tanımlaması gerekmektedir. Bu nedenle, joint venture sözleşmesinin doğru ve eksiksiz yapılması, projenin başarısı için hayati önem taşımaktadır.

Sözleşme hazırlanırken, ilk başta bütün şartları belirlemek zor olabilir ancak sözleşme hazırlandıktan sonra sözleşmeyi kontrol etmek ve eğer eksikler ve hatalar varsa bunları düzeltmek doğru bir sözleşme için önemlidir. Sektör, çevre ve politik koşullardaki değişiklikler sözleşmeye yansıtılmalı, oluşan her türlü değişikliğe göre sözleşme koşulları adapte edilmelidir. Sözleşme koşullarında hatalar olduğu fark edilirse joint venture projeye başlamış olsa bile, hatalı koşullar değiştirilmelidir, aksi takdirde daha büyük sorunlar yaratabilir (Bing ve diğerleri, 1999).

Joint Venture sözleşmesi iki aşamada hazırlanmaktadır. İlk olarak hazırlanan ön joint venture sözleşmesi asıl sözleşme olan tanımlayıcı joint venture sözleşmesinin taslağı niteliğindedir.

4.2.1 Ön Joint Venture Sözleşmesi:

Firmalar, ortak girişim kararı aldıktan sonra sözleşme yapmak için müzakerelere başlarlar. Bu sırada, asıl “Tanımlayıcı Joint Venture Sözleşmesi” hazırlanmadan önce sözleşmenin bir taslağı niteliğinde olan “Ön JV Sözleşmesi”ni oluştururlar.

Tanımlayıcı JV sözleşmesi yapılmadan önce, ön JV sözleşmesinde işle ilgili ve yasal konularda bir takım kararların alınması gerekmektedir.

Ön JV Sözleşmesi,

- Tarafların, iş hedefleri ve amaçlarının belirlemesini sağlamak
- Ortaklığın yararlı ve başarılı olup olmayacağını belirlenmesi ve buna göre ortaklık oluşumunu şekillendirmek
- Firmaların ortaklığa yapacağı katkıyı tasarlamak
- Uzun bir müzakere süreci gerektiren ve karmaşık olan sözleşme belgelerinin taslaklarını oluşturmak amaçlarıyla hazırlanmaktadır.

Ön JV Sözleşmesi hazırlanırken, her bir tarafın özel iş bilgilerini korumak için bağlayıcı ve güvenilir sözleşme terimlerinin sözleşmeye konması gereklidir. Ancak bu durum sözleşmenin detay derecesine göre değişmektedir (Ehrlich ve Stewart, 2006). Bazı durumlarda, sözleşmede ve müzakerelerde esneklik istenebilir, bu durumda genel bir ön sözleşme yapmak daha doğrudur. Ön JV Sözleşmesi genel nitelikte yapıldığında, sözleşmedeki bazı maddeler bağlayıcı olmadığından sözleşme, manevi bir güce sahip olup, tarafların ortaklıktaki amaçlarını ve niyetlerini gösteren bir belge niteliğine dönüşecektir.

Amerika Birleşik Devletleri gibi bazı ülkelerde, karşılıklı güvene dayanan müzakere sistemi yaygın olarak kullanıldığından, ön sözleşmeler bağlayıcı nitelik taşımamaktadır.

Sözleşmenin hazırlamak hukuki bir durum olduğundan, her bir tarafın avukatı sözleşme hazırlanırken aktif bir rol oynamalıdır (Ehrlich ve Stewart, 2006).

4.2.2 Tanımlayıcı Joint Venture Sözleşmesi:

Ön JV sözleşmesi, Tanımlayıcı Joint Venture Sözleşmesi için bir taslak niteliğinde olduğundan, Tanımlayıcı JV Sözleşmesi, ön sözleşmedeki birçok maddeyi daha detaylı bir şekilde içermektedir. Ön sözleşme yapıldıktan sonra, ortaklığın başlangıcından bitimine kadar yapılacak olan operasyonel aktivilerin belirlenmesi için müzakereler yapılır. Bu Müzakerelerde belirlenen hükümlerde Tanımlayıcı JV Sözleşmesinde yer almaktadır.

Tanımlayıcı Joint Venture Sözleşmesi şu belgeleri içermektedir:

- Gizlilik anlaşması
- Niyet Mektubu
- Ortaklar arasında yapılan ve ortaklar arasındaki ilişkiyi gösteren ortaklık anlaşması
- Ve Joint Venture'in yürütülmesi sırasında gerekli olan sözleşmeler: kaynak paylaşımını, proje finansmanı gösteren anlaşmalar, kredi alma sistemini belirleyen anlaşmalar, yönetim anlaşmaları, kiralama ve hizmet anlaşmaları, teminat anlaşmaları gibi çeşitli sözleşmeler, Joint Venture'in niteliğine göre yapılmaktadır (Ehrlich ve Stewart, 2006).

4.2.3 Joint Venture Sözleşmesinin İçeriği:

Tanımlayıcı joint venture sözleşmesi, birçok konuya da açıklık getirmelidir. Bunlar:

1. Temel ilke ve uygulanacak hükümler:

Sözleşmede ilk önce ortakların karşılıklı olarak yaptığı taahhüt yer almalıdır. Bununla birlikte, Joint Venture'in oluşumu ve ortaklığın yürütülmesi sırasında uygulanacak hükümler ve uygulanacak olan kanunlar açık bir şekilde belirtilmelidir (Kaplan, 2007).

2. Ortaklar Hakkındaki Bilgiler:

Sözleşmede ortakların adları, adresleri, telefon numaraları, firma tescil numaraları belirtilmelidir (Kaplan, 2007).

3. Sözleşmenin konusu ve Gayesi:

Sözleşmede ortaklığın neden ve hangi amaçlarla yapıldığı ve sözleşmenin konusu tanımlanmalıdır. Bununla birlikte, Joint Venture, ortaklığın kurulma amacı gerçekleştirildiğinde sona erdiğinden, ortaklığın kurulma nedeni ve yapılacak olan işin tanımının açık bir şekilde yapılması gereklidir (Ehrlich ve Stewart, 2006).

4. Ortakların Katkısı:

Bir JV sözleşmesi, mümkün olduğunca detaylı bir şekilde, ortakların manevi ve maddi sorumluluklarını belirlemelidir. Ortakların Joint Venture'a yaptıkları sermaye katkısı ve joint venture'da sahip oldukları hisse miktarı sözleşmede belirtilmelidir.

Başlangıçta gerekli olan sermayeyi belirlemek zor olsa da, sözleşmede proje için gerekli olan finansal kaynağın nasıl sağlanacağı ve taraflar arasında nasıl paylaşılacağı belirlenmesi gereklidir. Ancak ortakların JV'a yapacakları katkı belirlenirken bunun ortakların sahip olduğu hisse miktarı oranında olmasına dikkat edilmelidir (Ehrlich ve Stewart, 2006).

Ayrıca, ortakların, ortaklığa aktaracağı ekipman, malzeme ve personel gibi kaynakların sözleşmede belirtilmesi bu konuda anlaşmazlık çıkmasını engelleyecektir.

Ayrıca, Lider firma'nın ortaklarca seçilip, bu lider firmanın görev ve yetkilerinin belirlenmesi ve eğer bu hizmetinden dolayı lider firmaya joint venture tarafından bir ödeme yapılacaksa ödeme yönteminin sözleşmede belirtilmesi gerekir (Galipoğulları, 2007).

5. Joint Venture Yönetimi:

Sözleşmede Joint Venture'ın yönetiminin nasıl yapılacağına dair hükümler bulunmalıdır. Joint Venture yönetimi, ortak firmalar tarafından seçilen yönetim kurulu ve yönetim kuruluna bağlı alt birimler tarafından yapılır. Sözleşmede yönetim kurulu üyeleri ve yönetim kurulunun görevleri belirtilmelidir (Kaplan,2007). Yönetim kurulu üyeleri ve JV üst yönetimi genellikle ortak firma yöneticileri arasından seçilir. Ancak üst düzey yöneticilerin, bağımsız ve otorite sahibi olması ortaklığın başarısını arttırmaktadır.

JV'in başarısı, ortak firmalardan gelen yöneticilere göre, bağımsız yöneticiler için daha önemlidir. Çünkü, ortaklardan gelen yöneticiler JV'in çıkarlarından önce kendi firmalarının çıkarlarını düşünecektir. Ancak sadece Joint Venture yönetiminde görev alan bağımsız yöneticiler, öncelikle JV'in çıkarlarını düşünecektir. Bu nedenle, bağımsız yöneticiler anlaşmazlıkların çözülmesi ve ortaklığın başarılı bir şekilde devamı için daha fazla çaba göstereceklerdir. Joint Venture Yönetim kurulunun yapısının sözleşmede belirlenmesi gereklidir. Ortaklar arasında büyük bir soruna neden olmuyorsa, yönetim kurulu üye sayısının tek sayı olması daha doğrudur. Böylece karar alma işlemi daha pratik bir şekilde yapılabilir.

Ortaklar belli konulardaki yönetim kurulu seviyesindeki otorite dağılımını ve anlaşmazlık durumlarında uygulanacak prosedürleri belirlemelidirler (Ehrlich ve Stewart, 2006).

Yönetim Kurulunun Görevleri:

- Yapılacak olan işlerin genel organizasyonuna karar vermek. Gerekli personel, malzeme ve ekipmanı seçmek ve bunları sağlamak için tedarikçi sözleşmeler yapmak.
- Proje finansmanı ile ilgili kararlar vermek, gerekli olan nakit ve teminat kredilerinin elde edilmesi konusunda kararlar vermek
- Ek masraflar çıktığında, taraflardan ilave finansman talebinde bulunmak. Bu finansmanın nasıl ve ne zaman ödeneceğini belirlemek
- Mal sahibiyle yapılan sözleşmede değişiklik yapıldığında, anlaşmazlıkları çözmek
- Çalışanlara verilecek primleri belirlemek
- Yıllık bilanço, kar ve zarar hesapların, bütçeleri hazırlamak ve gerçekleştirilmesini kontrol etmek
- Joint Venture'a ait konular hakkında karar vermek
- Ortak firmalara ait konular hakkında karar vermek
- Toplu iş sözleşmelerini onaylamak, personelin temini ve ücret politikasını belirlemek ve uygulanmasını sağlamak
- Joint Venture sözleşmesi ile ilgili gerekli olan her türlü kararı almak
- Projenin yürütülmesini için gerekli olan tüm vekâletnameler ve yetki belgelerini sağlamaktır (Kaplan, 2007).

6. Risklerin, Kar ve Zararın Tespiti ve Paylaşımı:

Sözleşme mümkün olduğunca detaylı hazırlanarak tarafların sorumlulukları belirlenmelidir. Tarafların neleri, nasıl ve neden paylaşacakları sözleşmede belirtilmelidir. Kar ve zararın doğru bir şekilde paylaşılabilmesi için gelir ve giderler dikkatli bir şekilde, düzgün belgeleme yapılarak hesaplanmalıdır. Bununla birlikte, taraflar kar ve zararı hisseleri oranında paylaşması gereklidir. Anlaşmazlık çıkmaması için sözleşmede kar ve zararın tespiti ve paylaşımını düzenleyen hükümler yer almalıdır (Kaplan, 2007). Hisse paylaşımı, kayıpların paylaşımı, sermaye çağrılarını gibi konular sözleşmede açıklık kazanmalıdır

7. Anlaşmazlık Çözümleri:

Joint Venture Ortakları arasında önemli konularda anlaşmazlıklar çıkabilir. Bu nedenle, anlaşmazlık durumlarında uygulanacak prosedürlerin ve anlaşmazlık çözümlerinin belirlenmesi gereklidir. Birçok firma anlaşmazlık durumlarında mahkemeye gitmektense, arabuluculuk ya da hakem yoluyla anlaşmazlık çözümünü tercih etmektedir. Bu nedenle, sözleşmede arabuluculuk ve hakem yoluyla anlaşmazlık çözümlerine dair prosedürleri (yordam) detaylı bir şekilde belirleyen hükümlerin bulunması gereklidir. Hakem seçimi yöntemleri, hakem çözümünün bağlayıcılığı ve ödenecek ücretler gibi konular sözleşme hükümlerinde yer almalıdır. Ancak, daha büyük sorunlar çıkmaması için, sözleşmenin arabulucunun/ hakemin ortaklığı yeniden şekillendirmesine izin veren hükümler içermemesine dikkat edilmelidir (Ehrlich ve Stewart, 2006).

8. Düzenleyici Maddeler:

Sözleşmede JV'in işlemlerini etkileyebilecek her türlü sosyal, hukuki, ekonomik konulara ait düzenleyici hükümler bulunmalıdır.

- İhracat ve ithalat izinleri ve bu konudaki kanunlar
- Ev sahibi ülkenin sosyal düzeni, kanunları, yönetmelikleri
- Rekabet kanunları
- Firmaların sektördeki rolleri gibi konulara ait düzenleyici hükümler sözleşmede bulunmalıdır.

Düzenleyici hükümlerin doğru bir şekilde belirlenebilmesi için detaylı fizibilite çalışmalarına ihtiyaç vardır (Ehrlich ve Stewart, 2006).

9. Kullanılan Yasa:

Sözleşmenin süresi boyunca uygulanacak yasalar sözleşmede belirtilmelidir. Uluslararası Joint Venture'ın ve ortakların aktiviteleri, ortaklığın kurulduğu ülkedeki kanunlardan etkilenmektedir. Bununla beraber Joint Venture ortaklığının düzenlenmesinde ve ortaklığın yürütülmesinde tarafsız bir yasanın ve yargının uygulanması gereklidir. Ancak ortaklığın kurulduğu, ev sahibi ülkenin kanunlarında ve yargısında belirsizlikler olduğunda, tarafların ortaklaşa kabul ettiği tarafsız yasa ve yargı sistemlerinin uygulanması, birçok sorunu ortadan kaldıracaktır (Ehrlich ve Stewart, 2006).

10. Sözleşmede Kullanılan Dil:

Uluslararası Joint Venture sözleşmeleri, farklı uluslardan firmaların ortaklığı şeklinde yapıldığı için genelde iki dilde yapılmaktadır.

11. Sözleşmedeki Etik Hükümler:

Tarafların uymaları gereken etik kurallar sözleşmede yer almalıdır. Örneğin, bir Joint Venture feshedildiği zaman ya da bir ortak diğerinin hissesini aldığı zaman, taraflar birbiriyle ahlaki olmayan bir rekabete girmemelidirler. Ayrıca ortakların birbirleriyle ilgili gizli bilgileri, üçüncü şahıslarla paylaşmasını engellemek için gizlilik anlaşması yapılmalıdır. Ayrıca, Joint Venture'ı ve Joint Venture'ın ürünlerini, hizmetlerini, ortakları, yöneticileri, hissedarları, çalışanları kötülememek ve Joint venture ve ortaklarla ilgili gizli bilgileri açıklamamak ve kullanmamak gibi çalışanların uyması gereken etik kurallar da sözleşmede belirtilmelidir (Ehrlich ve Stewart, 2006).

12. Fikri Mülkiyet: (Intellectual property)

Ortak Firmaların kullandığı bilgi- işlem sistemleri, teknoloji, software gibi sistemlerin tüm haklarının sözleşme tarafından korunması gereklidir. Firmaların zarar görmesini engellemek için ilgili lisans anlaşmasının yapılması gereklidir.

Ayrıca Joint Venture’ın fesih edilmesi ya da sona ermesi durumunda fikri mülkiyet haklarının sözleşmede belirtilmesi gereklidir.

13. Teminatlar ve Kefaletler:

Ortakların teminat ve kefaletler üzerindeki sorumluluğu, sözleşmede belirtilmelidir. Teminat ve kefaletler ortaklığa aittir. Bu masraflar Joint Venture bütçesinden karşılanır ancak ortaklığın bu masrafları karşılayamaması durumunda, ortaklar bu masrafları kendi hisseleri oranında karşılamaları gereklidir (Kaplan, 2007).

14. Joint Venture Ortaklığının Sona Erme Hükümleri:

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

Bu anlatılan konular dışında, Tanımlayıcı Joint Venture Sözleşmesinde, Joint Venture’ın niteliklerine göre değişen çeşitli hükümler yer alabilir.

4.3 İnşaat Sektöründe Uluslararası Joint Venture Oluşturma Nedenleri ve Faydaları:

Küresel ekonomide yaşanan değişimler mimarlık, mühendislik ve inşaat alanında küresel ölçekte yeni iş fırsatları yaratmıştır. Küreselleşme birçok yerel firmanın uluslararası firmalarla rekabet etmesine neden olmuştur. Yerel firmaların uluslararası rekabette yer alabilmeleri için iş gelişimi ve işbirliği gibi yenilikçi/yeni uygulamalar gündeme gelmiştir. Böyle yenilikçi uygulamalar iç gelişimi, birleşmeleri, satın almaları, konsorsiyumları ve joint venture’ları içermektedir. Yerel ve uluslararası firmalar arasında yapılan işbirlikleri arasında en yaygın olanı Joint Venture oluşturmaktır (Kashishian, 1997).

Çok uluslu firma perspektifinden bakarsak joint venture oluşturmak hem başka şekilde girmenin mümkün olmadığı yeni pazarlara girme fırsatını vermektedir, hem de önemli politik ve ekonomik riskleri azaltmaktadır. Bu riskler, yerel hükümetin istikrarsızlığı, enflasyon, döviz kurunun dalgalanması gibi çok çeşitli olabilir (Gillespie, 1990).

Risk indirgemesi, finansal kaynak sağlama, yeni pazarlara girme gibi birçok neden yüzünden firmalar joint venture oluşturmaktadır. Birçok firma yabancı pazarlara girmek için yerel firmalarla joint venture oluşturmaktadır.

- Riski Paylaşmak:

Büyük sorumluluk gerektiren inşaat projelerinde, joint venture oluşturmak firmaların riski paylaşmasını sağlamaktadır. Bu şekilde, büyük ve yönetilmesi zor olan proje, joint venture ortakları arasında daha kolay yönetilebilecek bölümlere ayrılır ve her bir ortak kendi bölümünden sorumlu olur.

- Kaynakları Birleştirmek:

1992’ e Becker ve Herzog’ un yaptıkları çalışmaya göre, yükleniciler kaynakları, deneyim ve yetenekleri birleştirmek için joint venture oluştururlar ve bu şekilde büyük ihalelere girebilmeyi ve ön değerlendirmede avantaj kazanmayı hedeflerler. Joint venture oluşumu katılımcıların güçlü yanlarını birleştirmelerini sağlayarak istenen hedeflere ulaşmayı sağlar. Joint Venture ortaklığı değişik uzmanlıklara sahip küçük ve orta ölçekli firmaların bir araya gelerek büyük bir ihaleye girebilmelerini sağlamaktadır. İhalede şanslarını arttırmaktadır (Haley 1994).

- Teknoloji Transferi:

Teknoloji transferi, daha çok yerel ortağın Joint Venture kurma nedenleri arasındadır. Böyle bir ortaklık teknolojiye ulaşma imkânı vermektedir. Gelişmekte olan ülkelerde yerel firmaların uluslararası firmalarla joint venture oluşturmadaki en önemli etkenlerden biri belki de en önemlisi teknoloji transferidir. Bu sayede firmalar kendilerinden daha üstün teknolojiye sahip uluslararası firmalarla çalışıp bu teknolojiye ulaşabilmektedir (Gillespie, 1990).

- Yeni Pazarlara Girmek:

İnşaat sektöründe, girişimciler yeni bir işe girmek ya da mevcut işi büyütmek için joint venture oluşturma yoluna gitmektedirler. Yabancı bir ortakla yerel bir ortak arasında kurulan uluslararası bir joint venture’da yabancı ortak yeni bir pazara girme şansını yakalarken, yerel ortak yabancı ortaktan ileri teknoloji ihtiyacını karşılamaktadır. Yabancı ortağın yerel bir ortakla joint venture oluşturmaması, yabancı ortağın yeni bir pazara girerken önemli olan devlet desteğini almasını ve bu yeni pazardaki kültürel farklılık ve dil engellerini aşmasını sağlamaktadır (Harrigan, 1986).

- Ar-Ge Faaliyetlerini Arttırmak:

Günümüzde ekonomik değişimler ve teknolojik gelişmeler çok hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu nedenle, Araştırma ve Geliştirme (AR-GE) Faaliyetlerini gerçekleştirmek daha maliyetli ve riskli bir hale gelmiştir. Firmalar, AR-GE faaliyetlerinde ortaya çıkan bu yüksek maliyetleri ve riski paylaşmak için, AR-GE çalışmalarını birlikte yapmak istemekte ve bu amaçla JV oluşturmaktadırlar. Bu durum özellikle Japon ve Avrupalı yükleniciler arasında sıklıkla görülmektedir.

- Politik Ve Sosyal Yararlar:

Yabancı ortağın yerel bir ortakla işbirliği yapması yabancı ortağa politik destek kazandıracaktır. Özellikle bürokrasinin yavaş işlediği ve devlet politikalarının belirsiz olduğu durumlarda, yerel ortağın devletle kurduğu iyi ilişkiler, joint venture’ın başarılı olmasını sağlayan önemli etmenlerden biridir. Yabancı yüklenicinin, yerel bir firmayla ortaklık yapması, yerel ülkedeki anti-tröst yasaları, korumacı tedbirler gibi ulusal sınırlamaların aşılmasını sağlamaktadır. Artan ekonomik milliyetçilik çoğu ev sahibi ülkede yabancı firmaların çalışmalarına yönelik bazı resmi ya da gayri resmi sınırlamalar getirilmesine neden olmuştur. Bu bağlamda çok uluslu bir firmanın yerel firmayla ortaklık kurması joint venture oluşturmaması, yerel firmaların da pazarda yer almasını sağladığından, ev sahibi ülkenin de taleplerini karşılayacaktır. Bununla birlikte, yabancı sermaye tarafından işin gerçekleştirilmesi için gerekli olan makine ve ekipmanların ülkeye sokulmasında karşılaşılan soruları ve vergileri azalmak için de sıkça kullanılan bir yöntemdir (Gillespie, 1990).

Uluslararası bir yüklenicinin görev yaptığı evsahibi ülkeden bir yerel firma ile ortaklık oluşturması hem uluslararası yüklenici, hem yerel firma hem de evsahibi ülke açısından birçok fayda sağlamaktadır. Bu faydalar şunlardır:

Uluslararası Yüklenici Açısından Joint Venture'ın Faydaları:

1. Kaynakları Birleştirmek ve büyük projeleri gerçekleştirebilmek
2. Riski Paylaşmak
3. Ar-Ge Faaliyetlerini Arttırmak
4. Uluslararası Pazarda gelişme ve büyüme sağlamak
5. Rekabet ortamında üstünlük sağlamak
6. Eksikleri tamamlamak
7. Yeni Pazarlara Girme
8. Anti-tröst yasaları, korumacı tedbirler gibi ulusal sınırlamalarla başa çıkmak
9. Ev sahibi ülkenin milliyetçi taleplerini karşılamak
10. Kültürel farklılık ve dil engellerini aşmak
11. Politik destek sağlamak
12. Yerel mevzuatın ve teşvik tedbirlerinin öğrenilmesi
13. Ucuz işgücünden faydalanmak
14. Yerel ortamın tecrübesi sayesinde, güvenilir yerel tedarikçi ve alt yüklenicilerle çalışmak
15. Ülkeye getirilecek olan malzeme ve ekipman sınırlamalarını aşmak

Yerel Firma Açısından Joint Venture'ın Faydaları:

1. Kaynakları Birleştirmek ve büyük projeleri gerçekleştirebilmek
2. Riski Paylaşmak
3. Ar-Ge Faaliyetlerini Arttırmak
4. Yerel ve uluslararası pazarlarda gelişme ve büyüme sağlamak
5. Rekabet ortamında üstünlük sağlamak
6. Eksikleri tamamlamak
7. Yabancı firmanın teknik uzmanlığından ve tecrübesinden faydalanmak ve bu sayede yerel firmanın kendini geliştirmesi
8. Yabancı firmadan yapılacak teknoloji transferi sayesinde, gelişmiş teknolojiye ulaşmak
9. Markalaşma yolunda adım atmak

10. Yabancı sermaye ithali ve bu yolla sermaye artırımına gidilmesi

Ev sahibi Ülke Açısından Joint Venture'ın Faydaları:

Ev sahibi ülke ise Yabancı sermayenin doğrudan yatırım yapmasındansa Joint Venture'ı tercih etmektedir.

1. İstihdam sağlama
2. Yerel firmaların yabancı firmalar karşısında ezilmesini engelleyerek, yerel firmalarında rekabette yer almasını sağlamak
3. Yatırım alma ve ülke ekonomisinin büyümesi
4. Yabancı sermaye girişini kontrol altına almak ve yabancı sermayeye bağlılığı sınırlamak
5. Yabancı firmaların uzmanlığı ve deneyimi sayesinde sektörün gelişmesi
6. Sanayileşmenin hızlanması
7. Uluslararası çevrelerde ülkenin tanıtımının yapılması

4.4 Türk İnşaat Firmalarının Yurt Dışında Oluşturduğu Joint Venture'lar

Son yıllarda, Türkiye'nin dış dünya ile olan ilişkilerinin artması, bununla birlikte gümrük birliğine girişle Türk ekonomisinin dışa açılması ve Avrupa Topluluğu'na girme sürecinin hızlanması, Türk firma ve kuruluşlarının özellikle yabancı firma ve kuruluşlarıyla işbirliği yapmasına ve ortaklıklar kurmasına hız kazandırmıştır. Türk ve yabancı inşaat firmaları arasında en çok tercih edilen ortaklık türlerinden biri ise Joint Venture'dır.

Yurt dışında iş yapan Türk yüklenicilerinin joint venture uygulamaları, karmaşık yapılı, büyük projelerin gündeme gelmesi ile başlamıştır. Bu gibi projelerde Türk firmalarının joint venture'ı tercih etmesinin bazı nedenleri vardır. Bu nedenler şunlardır:

- Büyük projelerin gerçekleştirilebilmesi için, güçlü firmalarla ortaklık kurmak
- Rekabet ortamında üstünlük sağlamak
- Gerekli teknoloji, patent ve teknik bilgiyi (know-how) sağlamak
- Gerekli finansman ve kredi olanaklarını sağlamak
- Kaynakları birleştirmek
- Riskleri paylaşmak

1970’li yıllardan itibaren, Türk firmaları, özellikle inşaat sektöründe uluslararası joint venture’larda ortak olarak yer almaya başlamıştır. Kuzey Afrika, Ortadoğu ve son yıllarda Sovyetler Birliği’nden ayrılan ülkelerde, Türk inşaat firmaları yabancı firmalarla ortaklıklar kurarak ya da kendi aralarında işbirliği yaparak önemli projeleri gerçekleştirmişlerdir (Galipoğulları, 2007).

Özlem Öz’ün de belirttiği gibi, Avrupalı firmalar Türk yükleniciler için iyi birer joint venture ortağıdır. Türk yüklenicilerinin, tasarım mühendisliği ve finans konularındaki eksikliğini Avrupalı yüklenicilerle yapılan joint venture’lar kapatmaktadır. Ayrıca Türk yüklenicileri bu sayede rekabet ortamında üstünlük sağlamaktadır. Bu aynı zamanda Türkiye’nin Avrupa Birliği üyeliğini hızlandıran bir süreç yaratacaktır.

Bunun yanında, Türk firmaları gelişmekte olan ülkelerde yerel firmalarla Joint Venture oluşturarak, yeni pazarlara girmektedirler. Birçok ülkede yabancı inşaat şirketleri yerel pazarlara, yerel ortaklarla joint venture oluşturarak girmeye teşvik edilmişlerdir. Örneğin, Singapur yabancı firmaların yerel firmalarla ortaklıklar yaparak yerel pazara girmesini istemektedir. Bunun yanında Malezya ulusal ekonomik politikasına göre, özel sektörde çalışan yabancı firmalarda %30 oranında yerli işgücü çalıştırılması zorunludur. Hint kanunlarına göre, yabancı girişimcilerin yerli ortaklarla Joint Venture oluşturmaları gerekmektedir. Tayland inşaat firmalarındaki yabancı mal sahipliğini %49’la sınırlamaktadır. Çin ve Vietnam ise teklif verecek yabancı firmaların en azından bir yerel ortakla çalışmasını ve proje bazlı lisans almalarını şart koşmaktadır (Balachandran 1995). Örneklerde anlatıldığı gibi, ülkelerdeki yabancı sermaye kısıtlamaları nedeniyle Türk yüklenicilerinin yurt dışı pazarlarda tek başlarına çalışması zorlaşmaktadır. Ancak yerel firmalarla yapılan Joint Venture’lar sayesinde bu engeller aşılmaktadır. Bu şekilde Türk yüklenicileri yeni pazarlara girerken, yerel firmalara ise Türk firmalarının teknik uzmanlık ve tecrübelerinden faydalanmaktadır.

Türk Yüklenicilerinin kurduğu uluslararası joint ventureların gerçekleştirdiği projeler arasında genellikle hastaneler, toplu konutlar, köprü ve yol yapım çalışmaları, boru döşemeciliği, restorasyon ve endüstriyel tesisler en başta yer almaktadır.

Ancak yurtdışında farklı politik, sosyal ve kültürel ortamda çalışmak, Türk Yüklenicileri ve oluşturulan Joint Venturelar açısından bazı sorunlara yol açmıştır. Özellikle, bazı Ortadoğu ve Kuzey Afrika ülkelerinde iş yapan Türk yüklenicileri önemli sorunlarla karşı karşıya kalmışlardır. Bu sorunlar şunlardır:

- Bazı ülkelerde, ödemeler ülkenin konvertibl olmayan yani döviz niteliği taşımayan para birimleri ile yapılmıştır.
- Malsahibi ile yapılan sözleşmenin devamı süresince gerek çalışanların ve gerekse firmaların kazançlarının transferlerinde, yasal olarak transfer edilebilecek para oranlarında yapılan değişiklikler bir takım güçlükler ve sorunlar doğurmuştur.
- Bazı Ortadoğu ülkelerinde, yabancı firmaların çalışabilmesi için, yerel firmalarla joint venture ortaklığı kurması zorunlu hale getirilmiştir. Bununla birlikte, bu ülkelerde yerel firmalar, yasalarla, koruyucu kural ve koşullarla yabancı ortağa karşı korunmaktadır. Bu durum, ortaklar arasında çıkan uyuşmazlıklarda Türk firmalarının kayıplarına neden olmuştur.
- Gümrük, çalışma hayatı, bankacılık ve banka işlemleri v.b. konularla ilgili mevzuatta yapılan değişiklikler önceden tahmin edilmesi imkânsız olan sorunlara neden olmuştur.
- İnşaat sözleşmelerinde madde ve metinler İngilizce ve Arapça yazılmış ve Arapça'nın esas alınacağı belirtilmiştir. Aradaki çeviri farklılıklarını işveren kendi lehine kullanmış ve avans ödemelerini yapmamak yolunu seçebilmiştir.

Türk yüklenicileri yurtdışında farklı kültürlere, organizasyon yapılarına, yönetim şekillerine, teknik bilgi ve beceriye, finansal güce sahip yabancı firmalarla ortaklık kurmak ve işbirliği yapmaktadırlar. Firmalar aralarındaki farklılıklardan kaynaklanabilecek sorunları azaltmak için, Joint Venture'ın esasları, kuralları, ortakların hak ve sorumluluklarını belirten ön ve ana sözleşmeler eksiksiz bir şekilde düzenlenmelidir. Bunun yanında, ortakların birbirine karşı anlayışlı ve işbirliği içinde davranması, ortaya çıkabilecek sorunları azaltacaktır. Ayrıca, yükleniciler bilinmeyen pazarlara girmeden önce pazarın ekonomik, sosyal ve politik ortamı ile yasal ortamı hakkında bilgi edinmelidir. Bu sayede, farklı bir ülkede ve farklı kültürden bir ortakla çalışmanın getireceği sorunlar aşılabacaktır (Galipoğulları, 2007).

Bu bölümde, Joint Venture ortaklığının genel özellikleri ve uluslararası inşaat joint venture'ları hakkında bilgi verilmiştir. İnşaat firmaları hem büyük projeler karşısında kaynaklarını birleştirmek ve riskleri paylaşmak için, hem de uluslararası pazara girmek için Joint Venture oluşturma yoluna gitmektedirler. Ancak joint venture oluşturmak beraberinde birçok risk getirmektedir. Uluslararası inşaat joint venture'larında, inşaat projelerinin emekyoğun, karmaşık ve uzmanlık gerektiren yapısından kaynaklanan risklerin yanında uluslararası pazarda çalışmanın getirdiği riskler ve ortaklık nedeniyle oluşan riskler de görülmektedir. Bu durum uluslararası inşaat joint venture'larının yüksek risk düzeyine maruz kalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, uluslararası inşaat joint venture'larında oluşan risklerin belirlenmesi ve etkin bir risk yönetimi uygulanması, joint venture'ın başarısı için hayati önem taşımaktadır.

5. ULUSLARARASI İNŞAAT JOINT VENTURE’LARINDA RİSK YÖNETİMİ

Günümüzde yükleniciler, hem büyük projeler karşısında kaynaklarını birleştirmek ve riskleri paylaşmak için, hem de uluslararası pazara girmek için Joint Venture oluşturma yoluna gitmektedirler. Ancak yapılan bu ortalık nedeniyle; kültürleri, organizasyon yapıları, yönetim şekilleri, teknik bilgileri, uzmanlık alanları, finansal imkânları ve kaynakları farklı olan firmalar bir arada ve işbirliği içinde çalışmak zorunda kalmaktadır. Bu durum beraberinde birçok risk taşımaktadır. Bu nedenle, uluslararası inşaat joint venture’larında ortaya çıkan riskleri ve uygulanan risk yönetimi tekniklerini incelemek, joint venture’ların başarısı için hayati önem taşımaktadır.

Bu bölümde ilk önce, çeşitli ülkelerde inşaat firmaları üzerinde yapılmış, uluslararası inşaat joint venture’larında risk yönetimi konulu alan araştırmaları açıklanacaktır. Daha sonra, incelenen bu alan araştırmalarından ve diğer kaynaklardan faydalanılarak “uluslararası inşaat joint venturelerinde ortaya çıkan riskler” belirlenecek ve detaylı bir şekilde anlatılacaktır.

5.1 Yapılan Çalışmalar

Çeşitli ülkelerde inşaat firmaları üzerinde yapılmış, uluslararası inşaat joint venture’larında risk yönetimi konulu alan araştırmaları, bu bölümde açıklanacaktır.

Bu çalışmalar şunlardır:

- Uluslararası İnşaat Joint Venture’larında Risk Yönetimi
- Çin’deki Uluslararası İnşaat Joint Venturelerinde Risk Yönetimi
- Mısır İnşaat Sektöründe Çalışan Joint Venturelerin Riskleri
- Türk Firmaları üzerindeki bir çalışma: “Uluslararası İnşaat Joint Venture’larında Risk Yönetimi”

5.1.1 Uluslararası İnşaat Joint Venture’larında Risk Yönetimi

Bing ve Diğerleri (1999) tarafından yapılan “Risk Management In International Construction Joint Ventures” adlı çalışmanın amacı, Doğu Asya ülkelerindeki “uluslararası inşaat joint venture”larında ortaya çıkan kritik risklerin bulunması ve firmaların bu risklere karşı geliştirdikleri, en genel ve etkili risk yönetimi ölçütlerini belirlemektir. Bu amaçla, Bing ve Diğerleri bir anket çalışması yapmıştır.

İncelenen bu çalışmada Bing ve diğerleri, anket sonuçlarına dayanarak, uluslararası inşaat joint venturelarında (UIJV) ortaya çıkan riskleri belirlemiş ve bu riskleri gruplara ayırarak, risklerin detaylı analizlerini yapmıştır. Daha sonra, incelenen bu risklere karşı risk yönetimi stratejileri geliştirmiş ve anket yardımıyla bu risk yönetimi stratejilerinin etkinliklerini belirlemiştir (Bing ve Diğerleri, 1999).

Uluslararası İnşaat Joint Venture’larında Ortaya Çıkan Riskler:

Bing ve diğerleri tarafından yapılan anket çalışmasına göre, Doğu Asya Ülkelerinde görev yapan Uluslararası İnşaat Joint Venture’larında ortaya çıkan riskler ve bu risklerin ortalama kritiklik değeri tablo 5.1 de sıralanmaktadır. Tabloda riskler önem sırasına göre sıralanmıştır.

Tablo 5.1: Doğu Asya Ülkelerindeki Uluslararası İnşaat Joint Venture’larında ortaya çıkan riskler (Bing ve Diğerleri, 1999):

Sıra	Risk kodu	Risk	Ortalama	Standart sapma
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	R2.2.2	Müşterinin nakit akışı problemleri	4.18	1.18
2	R1.1.2	Ortak firmanın finansal sorunları	4.04	1.06
3	R3.1.1	Devlet politikalarında, kanunlarda, yönetmeliklerde belirsizlik	3.84	1.23
4	R3.2.1	Ekonomik dalgalanmalar	3.80	1.15
5	R2.3.1	Zayıf proje ilişkileri	3.77	1.06
6	R3.2.3	Döviz değişim oranlarının dalgalanması	3.76	1.02
7	R2.4.1	Yerel alt yükleniciler ve tedarikçilerin mesleki yetersizliği	3.73	0.82
8	R3.3.1	Sosyal düzensizlik ve doğal afetler	3.67	0.99
9	R3.2.2	Enflasyon	3.65	1.11
10	R1.4.1	Kar ve zararın hesaplanmasında anlaşmazlıklar	3.61	1.42
11	R1.2.1	Her bir ortağın çalışanlarının, diğer ortağın çalışanlarına güvenmemesi	3.57	1.32
12	R3.1.3	Ortakların sermaye için kendi ülkelerine dönüşlerindeki kısıtlamalar	3.43	1.19
13	R2.2.1	Müşterinin aşırı istekleri ve değişiklikler	3.42	0.98
14	R1.1.1	Ortağın ana/ merkez firmasındaki joint ventur’a yönelik politika değişiklikleri	3.38	1.37
15	R1.1.4	Ortağın kaynak ve yönetim becerisinin yetersizliği	3.38	1.09
16	R2.1.1	Mühendislik anlaşmasındaki şartlar üzerinde oluşan anlaşmazlıklar	3.33	1.22
17	R3.1.2	İşçi, malzeme ve ekipman üzerindeki ithalat sınırlaması	3.28	1.33
18	R3.4.3	Proje sahasındaki güvenlik problemleri	3.28	1.11
19	R1.1.3	Her bir ortağın merkez firmasının aşırı müdahalesi	3.18	1.07
20	R3.4.1	Dil engeli	3.16	1.27
21	R1.2.2	Personel pozisyonlarının tahsisinde oluşan anlaşmazlıklar	3.02	1.21
22	R3.4.2	Farklı sosyal, kültürel, dini geçmişler.	2.98	0.99
23	R1.3.1	İşlerin tahsisinde oluşan anlaşmazlıklar	2.96	1.20
24	R3.3.2	Proje yüzünden oluşan çevre kirliliği ve atıklar	2.83	1.17
25	R1.5.1	Teknoloji transferindeki uyumsuzluklar	2.64	1.43

Bing ve diğerlerinin yaptığı bu çalışmada, Uluslararası İnşaat Joint Venture’larında ortaya çıkan riskler üç grupta incelenmekte ve detaylı analizleri yapılmaktadır. Bu analizler aşağıda anlatılmaktadır.

Grup 1: İç Riskler

İç riskler ortakların nitelikleri nedeniyle oluşan risklerdir ve bu riskler Tablo 5.2’de gösterilmiştir.

Tablo 5.2: Uluslararası İnşaat Joint Venture’larında Ortaya Çıkan İç Riskler (Bing ve Diğerleri, 1999):

Sıra	Riskler	Ortalama	Standart sapma
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Ortak firmanın finansal sorunları	4.04	1.06
2	Kar ve zararın hesaplanmasında anlaşmazlıklar	3.61	1.42
3	Her bir ortağın çalışanlarının, diğer ortağın çalışanlarına güvenmemesi	3.57	1.32
4	Ortağın ana/ merkez firmasındaki joint ventur’a yönelik politika değişiklikleri	3.38	1.37
5	Ortağın kaynak ve yönetim becerisinin yetersizliği	3.18	1.09
6	Her bir ortağın merkez firmasının aşırı müdahalesi	3.18	1.07
7	Personel pozisyonlarının tahsisinde oluşan anlaşmazlıklar	3.02	1.21
8	İşlerin tahsisinde oluşan anlaşmazlıklar	2.96	1.20
9	Teknoloji transferindeki uyumsuzluklar	2.64	1.43

1. Ortak firmanın finansal kaynakları ve yönetim yeteneği: Bing ve diğerlerinin yaptığı çalışmaya göre, iç risk faktörleri arasında en önemli risk faktörü “ortağın finansal sorunları” olarak belirlenmiştir. Ortağa bağlı diğer bir risk faktörü olan “Ortağın kaynaklarının ve yönetim becerisinin yetersizliği” iç risk faktörleri arasında 5. sıradadır. Olası bir joint venture durumunda ortak olunacak firmanın “kredi değerliliği” ve “ekonomik durumu” dikkatle incelenmeli ve firmaların yönetim ve kaynak yeterliliği araştırılıp belirlenmelidir (Bing ve Diğerleri, 1999).

2. Kar/Zarar, hesap, iş, personel tahsisi hakkındaki anlaşmazlıklar: Firmalar arasındaki kar ve zarar dağılımı ve karın nasıl paylaşılacağı bir anlaşmazlık konusu olabilmektedir. Bu risk faktörü iç risk faktörleri arasında ikinci sırayı almaktadır. Personel ve iş dağılımında ortaya çıkan anlaşmazlıklar daha az kritik olduğundan yedinci ve sekizinci sırayı almaktadırlar. Ortaklar arasında yapılan sözleşmede kar ve zarar dağılımının net olarak belirlenmemesi sonucunda bu konuda anlaşmazlıklar çıkmaktadır. İş dağılımı anlaşmazlığı genelde tasarılar ve planlar değiştiği zaman ve değişiklikler ortaklardan birine uygun olmadığı ortaya çıkmaktadır (Bing ve diğerleri, 1999).

3. Ortağın ana firmasındaki joint ventur'a yönelik politikası: Ortağın ana firmasındaki joint ventur'a yönelik politikası çok kritiktir. Ana firma, JV'nin performansını, JV'nin özerkliğini sınırlayarak, ihtiyaç duyulan sermayeyi geciktirerek ya da yeterli kapasitede olmayan elemanları JV'da görevlendirerek etkileyebilir. Merkez firmanın joint ventur'a yönelik politikası değiştiği zaman Joint Ventur'a destek azalabilir bu durumda joint venture'un performansı düşecektir. Bir JV sözleşmesi proje süresi, süreç planlaması, kaynak dağılımı, ortaklar arasındaki hisse dağılımı ve joint venture'a yönelik yönetim politikaları açık bir şekilde belirtilmelidir (Bing ve Diğerleri, 1999).

4. Güvensizlik: Her bir ortağın çalışanlarının, diğer ortağın çalışanlarına güvenmemesi önemli bir risk faktörüdür ve iç risk faktörleri arasında üçüncü sırayı almaktadır. Merkez firmaların etkisini dengeleyebilmek için, her bir ortağın genel yöneticileri ile proje yöneticilerinin birlikte çalışması gerekir. Her bir yönetici hem joint venture içindeki kendi bölümünü yönetmeli, hem de merkez firmanın istekleriyle ilgilenmelidir (Bing ve Diğerleri, 1999).

5. Teknoloji transferindeki uyuşmazlıklar: Teknoloji transferindeki uyuşmazlıklar 2.64 ortalama sahiptir ve bu gruptaki en az etkiye sahip risk faktörüdür. Ayrıca tüm riskler arasında da en az kritikliğe sahip olan risktir. Teknoloji transferi genellikle sınırlı analarda uygulanır. Teknoloji transferindeki uyuşmazlıklar genelde yerel personele tasarım ve yapım safhalarında eğitim verileceği zaman ortaya çıkar.

Group2: Proje Bazlı Riskler

Projenin yapısından kaynaklanan riskler de joint venture riskleriyle birlikte incelenmelidir. Birçok joint venture, özel bir proje için oluşturulur ve projenin özellikleri UİJV'nin performansını etkilemektedir. Tablo 5.3'te Proje Bazlı riskler gösterilmiştir.

Tablo 5.3: Uluslararası İnşaat Joint Venture'larında Ortaya Çıkan Proje Bazlı Riskler (Bing ve Diğerleri, 1999):

Sıra	Riskler	Ortalama	Standart Sapma
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Müşterinin nakit akışı problemleri	4.18	1.18
2	Zayıf proje ilişkileri	3.77	1.06
3	Yerel alt yükleniciler ve tedarikçilerin mesleki yetersizliği	3.73	0.82
4	Müşterinin aşırı istekleri ve değişiklikler	3.42	0.98
5	Mühendislik anlaşmasındaki şartlar üzerinde oluşan anlaşmazlıklar	3.33	1.22

1. Müşterinin sorunları:

Müşterinin / mal sahibinin neden olabileceği iki önemli risk mevcuttur. Bunlar,

- Müşterinin nakit akışı problemleri
- Müşterinin aşırı istekleri ve yapım sırasında ortaya çıkan değişikliklerdir.

Müşterinin nakit akışı sorunları, uluslararası joint venture ortaklığında karşılaşılan tüm riskler arasından en önemli risk olarak seçilmiştir. Müşterinin projeyi bitirmek için yeterli sermayeye sahip olmaması ya da gerekli olan sermayeye ulaşmakta zorluk çekmesi, yüklenici olan joint ventur'a yapılan ödemelerde sorunlar yaratmaktadır. Rashid'in 1991'de yaptığı çalışmaya göre uluslararası yüklenicilerin gelişmekte olan ülkelerde karşılaştığı en önemli riskler arasında ödemenin gecikmesi ya da yapılmaması yer almaktadır. Müşterinin aşırı istekleri ve değişiklikler proje bazlı riskler arasında dördüncü sıradadır. Bu risk ortaklar arasında iş tahsisinin ve iş dağılımının değişmesi sonucu oluşur.

2. Proje İlişkileri: Proje bazlı riskler arasında ikinci en önemli risk faktörüdür. Danışman, tasarımcı, tedarikçi, alt yüklenici gibi, projede görev alan gruplar arasında yeterli iletişim olmaması önemli bir risk faktörü oluşturmaktadır.

3. Alt yüklenici ve tedarikçiler: İnşaat Projelerinde, işlerin bir kısmı alt yüklenicilere ihale edilmektedir. Bu durum nedeniyle alt yüklenicilerin niteliği proje performansını etkileyen önemli bir faktör haline gelmektedir. Aynı zamanda projeye malzeme ve ekipman sağlayan tedarikçiler de proje başarısı üzerinde hayati bir rol oynamaktadırlar. Bu nedenlerle, alt yüklenici ve tedarikçilerin getirdiği riskler proje balı riskler arasında üçüncü kritik risk grubu olarak seçilmiştir. Bu risk grubu alt yüklenici ve tedarikçilerin teknik yeterlilikleri, finansal durumları, hizmetlerini tam zamanında yapabilmeleri gibi konulardaki belirsizliklerden çıkmaktadır. Alt yüklenici ve tedarikçilere bağlı riskler, zaman kaybına ve yüksek maliyetlere neden olmaktadır.

4. Sözleşmeye Ait riskler: Yapım sözleşmeleri, proje katılımcıları arasındaki ilişkileri düzenler ve risklerin katılımcılar arasında dağılımını yapar. Bu riskler genelde hatalı sözleşme belgeleri, projeye uygun olmayan sözleşme tipleri ve projeye uygun olmayan ihale usulü yüzünden oluşur.

Grup3: Dış Risk Faktörleri:

Dış Risk Faktörleri, Joint Venture'un çalıştığı ortamdan kaynaklanan; ülke, devlet ve kültür riskleridir. Tablo 5.4'te bu riskler gösterilmiştir (Bing ve Diğerleri, 1999).

Dış risk faktörleri dört risk grubu altında incelenmektedir. Bu gruplar şunlardır:

- Politik Riskler
- Ekonomik Riskler
- Çevresel Riskler
- Sosyal Riskler

Dış riskler joint venture'ı dışardan etkileyen ve joint venture'ın görev yaptığı yer nedeniyle ortaya çıkan risklerdir.

2. Ekonomik risk: İnşaat sektörünün tüm performansını belirleyen makroekonomik şartlar, UİJV performansını etkileyen önemli bir faktördür. Dış risk grubu içinde ekonomik dalgalanmalar ikinci sırada, döviz kurunun dalgalanması üçüncü sırada, enflasyon ise beşinci sıradadır. UİJV daki her bir ortağın kar ya da zarar yapmasında, ekonomik dalgalanmalar, döviz kurunun dalgalanması, enflasyon gibi faktörlerin önemi yüksektir. Ekonomik durgunluk inşaat sektörünün küçülmesine neden olmaktadır. Böyle bir durumda sektör daha rekabetçi bir hale gelmekte ve yüklenicilerin kar marjı düşmektedir. Döviz kuru dalgalanması riski, uluslararası İnşaat Joint Venture'ı yüklenici olarak mal sahibiyle sözleşme yaptığında ortaya çıkmaktadır. Döviz kuru dalgalanması nedeniyle, projenin maliyeti, teklif fiyatını geçebilir. Bu da Joint Venture'ın zarar etmesine neden olmaktadır.

3.Çevresel Riskler: Dış Risk faktörleri arasında dördüncü sırada olan doğal afetler, yapılan üretimin yok olmasına, malzeme, ekipman kaybına ve daha da kötüsü çalışanların ölümlerine neden olabilir. Kirlilik ise en az risk değerine sahiptir.

4. Sosyal risk: Sosyal risk güvenlik sorunları, dil engeli, değişik din kültür ve deneyimdeki insanlarla birlikte çalışma gibi faktörleri içerir. Bu risk faktörleri, dış risk grubunda sırayla, sekizinci, dokuzuncu ve onuncu sıraya sahiptir. Sosyal riskler karşısında, yapım profesyonelleri teknik açıdan eğitilmiş olmalıdır. Uygulamada değişik kültürlerle sahip çalışanlar arasındaki dil engelini aşmak için herkes tarafından anlamı bilinen anahtar kelimeler ve çizimler sıklıkla kullanılmaktadır (Bing ve Diğerleri, 1999).

UİJV'nin Değişik Safhalarında Oluşan Riskler:

Bing ve diğerleri analizlerini yaptıkları risklerin joint venture'ın değişik safhalarındaki etkilerini araştırmıştır. Buna göre, risk gruplarının kritikliği, ortaklığın gelişimiyle değişmektedir.

Başlangıç aşamasında iç riskler en kritik durumdayken, operasyon aşamasında proje bazlı riskler en kritik durundadır. Ayrılma aşamasında ise gene iç riskler en kritik olmaktadır.

İç risk grubu başlangıç aşamasında ve ayrılma aşamasında en kritik değerdedir. Başlangıç aşamasında, taraflar arasında sözleşme şartları üzerinde yani karlılık,

bütçe ve sorumluluğun paylaşılması gibi alanlarda anlaşmazlıklar çıkabilir. Ayrıca her bir ortağın çalışanlarının, diğer ortağın çalışanlarına güvenmemesi de ortaklıkta ciddi sorunlar yaratabilir. Proje tamamlandığı zaman ise joint venture için ayrılma işlemleri başlar ve bu aşamada gene iç risk faktörleri etkili olur.

Proje bazlı riskler ise Operasyon aşamasında daha kritiktir. Proje yürütüldükçe, joint venture daha çok projenin sermaye, ekipman, işgücü alanlarına yatırım yapmaktadır. Bu nedenle, proje bazlı riskler bu aşamada artmaktadır. Ayrıca, operasyon aşamasındaki, proje bazlı riskler tüm risk grupları arasında tüm safhalarda en yüksek risk değerine sahiptir.

Dış Risk grubu başlangıç ve ayrılma aşamalarında fazla etkili olmamaktadır. Bunun nedeni, bu aşamalarda joint venture'in, kanunlar, yönetmelikler, politik yasalar çerçevesinde kurulması ve de ayrılmasıdır. Ancak operasyon aşamasında dış faktörler değişerek risk seviyesini arttırmaktadır (Bing ve Diğerleri, 1999).

Risk Yönetimi Stratejileri:

Bing ve diğerlerinin yaptığı bu çalışmada, uluslararası inşaat joint venture'lerinde ortaya çıkan risklere karşı uygulanabilecek çözüm stratejilerini belirlemek için bir anket çalışması yapılmıştır. Ankette toplam 58 risk yönetimi stratejisi sıralanmış ve anket katılımcılarından bunlara etkinliklerine göre 1 ile 5 arası bir değer vermeleri istenmiştir.

Ortalaması 3'ün üzerinde olan 33 etkili risk yönetimi stratejisi incelenmiş ve bunlar 8 başlık altında gruplandırılmıştır. Bu başlıklar şunlardır:

- Sözleşme
- Ortak seçimi
- Altyüklenici anlaşmaları
- Yapım sözleşmesi
- İstihdam
- İyi ilişkiler
- Kontrol
- Diğerleri

Çalışmada belirlenen Çözüm stratejileri Tablo 5.5'te gösterilmiştir.

Tablo 5.5: Uluslararası İnşaat Joint Venture’larında Çözüm stratejileri(Bing ve Diğerleri, 1999):

Grup	Çözüm stratejileri	Orta-lama	S. Sapma	İlgili risk
	Uluslararası Joint Venture daki şartları ve süreçleri kesinleştirmek	4.16	1.03	R1.1.1
	UIJV anlaşmasında tarafların otorite ve sorumluluklarını tanımlamak	4.15	0.90	R1.1.3
	Bir bütçe/ muhasebe standardı üzerinde anlaşmak	3.46	1.25	R1.2.2
	UIJV kurulmadan önce transfer kapsamını tanımlamak	3.46	1.26	R1.5.1
Ortak Seçimi	Kredi değerliği olan ve finansal açıdan güçlü ortak seçmek	3.90	1.19	R1.1.2
	Ev sahibi ülkenin devletiyle iyi ilişkileri olan bir ortak seçmek	3.89	0.95	R3.1.1
	Deneyimli ve tanınmış alt yükleniciler ve tedarikçilerle çalışmak	4.05	0.79	R2.4.1
	Yerel işlerde bilinen ve nüfuslu organizasyonlarla çalışmak	3.53	1.03	R3.1.2
Yüklenici İlişkileri	Sahada yerel güvenlik firmalarıyla çalışmak	3.34	1.07	R3.4.3
	Yerel çevre kirliliği uzmanıyla çalışmak	3.24	1.21	R3.3.2
	Ortağın eksiklerini tamamlayabilen alt yüklenicilerle anlaşma yapmak	3.08	1.40	R1.1.4
	Anlaşmada hak edişlerin tanımlamak	3.72	1.00	R2.2.1
Sözleşme	Çift yönlü nakit akışını sağlayan sözleşmeler yapmak	3.55	1.13	R3.2.2 R3.2.3
	Adaptasyon maddelerini sözleşmede belirtmek	3.46	1.02	R3.3.2
	İnşaatı/ yapımı büyütme maddelerinin sözleşmeye konması	3.44	0.97	R3.2.2
	Sözleşmeyi uluslararası koşullara uyarlamak	3.31	1.22	R2.1.1
Yapım	Yerel çalışanların iki dil konuşabilmesine dikkat etmek	3.68	1.06	R3.4.1
	Personelin iş tanımını kesinleştirmek.	3.51	1.27	R1.2.1
	UIJV personelini dikkatlice seçmek	3.45	1.22	R1.2.1
	Deneyimli ve ön yargısız personelle çalışmak	3.45	1.08	R3.4.2
Personel	Her bir ortaktan teknoloji transferi için uygun olan çalışanları görevlendirmek	3.08	1.30	R1.5.1
	Yerel kültür ve geleneğe uyum sağlamak	3.57	0.96	R3.4.2
	Ev sahibi ülkeyle iyi ilişkiler kurmak	3.55	1.13	R3.1.1
	Ortaklık adına doğru bir kontak sağlamak	3.41	1.07	R2.3.1
İlişkiler	İyi ilişkiler sağlayabilmek için merkez/ana firmalardan destek istemek	3.31	1.13	R2.3.1
	Yerel çevre otoriteleriyle iyi ilişkiler kurmak	3.11	1.31	R3.3.2
	İş tahsisini ortağın yeteneğine göre yapmak	3.37	1.46	R1.1.4
	Ortaklığı yürütebilmek için gerekli olan politikaları ve lider ortağı belirlemek	3.05	1.27	R1.1.1
Diğerleri	Merkezin, ortaklıkta görev alan yöneticileri kontrol etmesi.	3.03	1.53	R1.1.3
	Projenin detaylı bir fizibilitesini yapmak	3.25	1.18	R3.2.1
	Oluşabilecek olumsuz durumlar için sigorta yaptırmak	3.19	1.17	R3.3.1
	Bağımsız bir bütçe uzmanı tayin etmek	3.13	1.51	R1.4.1

Bing ve diğerkleri, yaptıkları alan araştırmasıyla belirledikleri risk yönetimi stratejilerini sekiz ana grup altında incelemiştir. Bu gruplar aşağıda anlatılmaktadır.

Sözleşme: Doğru yapılan bir Joint Venture sözleşmesinin ortaklık şartlarını, projedeki süreçleri belirlemesi ve taraflar arasındaki ilişkileri düzenleyip, tarafların otorite ve sorumluluklarını tanımlaması gerekmektedir. Bu nedenle Joint Venture sözleşmesinin doğru ve eksiksiz yapılması, projenin başarısı için hayati önem taşımaktadır. Yapılan anket çalışmasında, başarılı bir risk yönetimi için uygulanması gereken yöntemler arasında “Uluslararası Joint Venture’deki şartları ve süreçleri kesinleştirmek” ilk sırayı alırken, “UIJV anlaşmasında tarafların otorite ve sorumluluklarını tanımlamak ikinci sırayı almaktadır. Doğru sözleşme başlığı altında yer alan “Bir bütçe/ muhasebe standardı üzerinde anlaşmak” ve “UIJV kurulmadan önce transfer kapsamını (transfer scope) tanımlamak” ise 3.46 ortalamayla daha düşük öneme sahiptirler. İşin başarısı açısından, yerel ve yabancı ortak arasında yapılan sözleşme de yapım sözleşmesi kadar önemlidir.

Cushman 1986’da yaptığı çalışmayla tanımlayıcı sözleşme ve ek sözleşmelerin yanında birde ön teklif sözleşmesi yapılmasını önermiştir. Önerilen bu ön teklif sözleşmesiyle, teklif hazırlanması ve verilmesinde ortakların sorumluluklarının ve teklif masraflarının ortaklar arasındaki paylaşımının düzenlenmesi hedeflenmektedir.

Sözleşme hazırlanırken ilk başta bütün şartları belirlemek zor olabilir ancak sözleşme hazırlandıktan sonra sözleşmeyi kontrol etmek ve eğer eksikler ve hatalar varsa bunları düzeltmek doğru bir sözleşme için önemlidir. Sektör, çevre ve politik koşullardaki değişiklikler sözleşmeye yansıtılmalı, oluşan her türlü değişikliğe göre sözleşme koşulları adapte edilmelidir. Sözleşme koşullarında hatalar olduğu fark edilirse joint venture projeye başlamış olsa bile, hatalı koşullar değiştirilmelidir, aksi takdirde daha büyük sorunlar yaratabilir (Bing ve Diğerleri, 1999).

Ortak Seçimi: Doğru ortak seçimi projenin başarılı bir şekilde bitirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. William ve Lilley 1993’de ortak seçimi prosesi için bir model oluşturmuşlardır. Bu modele göre ortakların stratejik hedeflerinin uyuşması, ortakların birbirini tamamlayıcı niteliklerinin olması, ortaklarının birbirinin kaynak ihtiyaçlarını tamamlaması ve ortakların sağlam finansal kaynaklarının olması gibi nitelikler ortak seçiminde etkilidir. Yapılan bu araştırma Asya ülkelerinde kurulan

uluslararası joint venture ortaklıklarında, kredi değeri olan ve finansal açıdan güçlü, ev sahibi ülkeyle iyi ilişkilere sahip bir ortakla çalışmanın riskleri azaltmakta etkili olduğunu göstermiştir.

Seçilen ortağın, projenin ihtiyaç duyduğu finansal kaynağı sağlayabilecek durumda olup olmadığının kesinleştirilmesi gereklidir. Joint venture oluşturulma aşamasında kuruluş işlemleri için ekstra masraflar çıkabilir bu masrafların karşılanması için ortakların hazır kaynakları olmalarıdır. Nakit Ayrıca joint venture çalışmaya başladıktan sonra zamanla ekstra masraflar çıkabilir bu masrafların karşılanması için gerekli olan finansal kaynak joint venture sözleşmesinde belirtilmelidir.

Asya’da, asıl inşaat işini kamu ihaleleri oluşturmaktadır. Bu nedenle Devletle güçlü ilişkileri olan bir ortak seçimi, kamu ihalelerinde avantaj sağlamak ve yasal uygulamaların değişmesi durumunda firmanın yeni koşullara adapte olmasını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca devletin güvenini kazanan bir firma kamu projelerinde tercih edilecektir (Bing ve Diğerleri, 1999).

Alt Yüklenicilerle Çalışmak: İnşaat işinin yaklaşık %80’i alt yükleniciler tarafından gerçekleştirilmektedir (Millman, 1990). Bu nedenle, anket çalışmasında “Deneyimli ve tanıdık alt yükleniciler ve tedarikçilerle çalışmak” 4.05 gibi yüksek bir değer olarak tüm yöntemlerin arasında üçüncü olmuştur. İnşaat sektöründe, alt yüklenicilerle çalışma yaygınlaştıkça değişik uzmanlık alanlarına sahip birçok alt yüklenici firma çalışmaya başlamıştır. Ancak joint venture’ın yerel ortağı çalışılacak yerel alt yüklenicileri seçerken dikkatli davranmalı ve kendi deneyimlerinden yola çıkarak, işinde deneyimli ve uzman bir firmayla anlaşmalıdır (Kwok ve Hampson 1997).

Başka bir yöntem ise 3.53 ortalama sahip olan “yerel işlerde bilinen ve nüfuslu organizasyonlarla çalışmak” tır. Bu sayede alt yapı sorunları ya da bürokrasi gibi sorunlar yerel alt yüklenicinin bağlantıları sayesinde daha kolay çözülecektir.

“Sahada yerel güvenlik firmalarıyla çalışmak” 3.34 ortalama sahiptir. Şehir dışında, kırsal bölgelerde yapılan projelerde, şantiye içindeki ve dışındaki güvenliği sağlamak gereklidir. Bu nedenle, yerel güvenlik şirketleriyle çalışmak, hem devletle hem de bölgede yaşayan insanlarla iyi ilişkiler kurulmasını sağlayacaktır.

İnşaat sırasında oluşan çevre kirliliğinin önlenmesi günümüzde daha önemli bir hal almaktadır. Bu nedenle uluslararası yüklenicilerin, şantiyenin yarattığı kirliliği kontrol altına almak için yerel uzmanlarla birlikte çalışması bu konuda oluşan riskleri azaltmakta etkilidir.

Diğer bir yöntem ise “JV ortaklarının eksiklerini tamamlayabilen alt yüklenicilerle çalışmak” tır (Bing ve Diğerleri, 1999).

Yapım Sözleşmesi: Mühendislik sözleşmesi, müşteri /malsahibi ile yüklenici arasındaki ilişkileri düzenleyen, risklerin ve karın malsahibi ve yüklenici arasındaki paylaşımını belirleyen sözleşmedir. Başarılı bir sözleşme yapabilmek için International Federation of Consulting Engineers ve Dünya Bankası gibi resmi kurumlar tarafından oluşturulan ve uluslararası nitelik taşıyan sözleşme koşullarının ve belgelerinin kullanması gerekmektedir. Eğer, uluslararası joint venture yüklenici olarak görev yapıyorsa, malsahibiyle yaptığı sözleşme koşullarının da uluslararası nitelik taşıması, farklı iş kültürüne sahip olan sözleşme tarafları arasındaki anlaşmazlıkları çözecektir. Yabancı pazarda yüklenici olarak görev yapan uluslararası joint venture ile malsahibi arasında farklı iş kültürlerine sahip olduklarından çeşitli anlaşmazlıklar çıkabilir. Oluşabilecek bu anlaşmazlıkları engellenmek için uluslararası standartlara sahip sözleşme koşulları ve sözleşme belgeleri kullanılmalıdır. Bu nedenle, “Sözleşmeyi uluslararası koşullara uyarlamak” riskleri azaltmak için kullanılması gereken önemli bir yoldur.

Yapım sözleşmesiyle ilgili başka bir risk çözümü ise, yüklenici firmadan kaynaklanmayan risklerin oluşması durumunda mal sahibinin sorumluluklarını belirlemektir. Enflasyon veya mal sahibinin projede yaptığı değişiklikler sonucu oluşacak kaybın azaltılmasında “Mal sahibinin sorumluluklarını belirleyen sözleşme maddelerinin belirlenmesi” 3.72 gibi bir ortalama yüksek öneme sahiptir. Ayrıca özellikle ekonomik belirsizliklerin olduğu ülkelerde çalışılıyorsa, yapılacak olan ödemelerin şeklinin sözleşmede belirtilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, “Çift yönlü nakit akışını sağlayan sözleşmeler yapmak” anket çalışmasında 3.55 ortalama sahiptir. Doğal afet riski nedeniyle oluşabilecek süre aşımı da sözleşmede belirtilmelidir (Bing ve Diğerleri, 1999).

Personel: Çok uluslu bir joint venture’da personelden kaynaklanabilecek en büyük risk dil farklılığı nedeniyle çıkan anlaşmazlıklardır. Bu riske karşı alınması gereken önlem ise iki dil bilen personelle çalışmaktır. Personelden kaynaklanan ikinci bir risk de personelin görev dağılımında anlaşmazlıklar çıkmasıdır. Bu riski önlemek için, joint venture ortakları arasında, personelin pozisyonu belirleyen bir anlaşma yapılmalıdır. Bu anlaşmayla JV’ de çalışacak olan personelin belirlenmesi ve bu personeli görev tanımlarının yapılması gerekmektedir.

Yapılacak olan işi bölümlere ayırmak ve her bir iş bölümünde o konuda uzman olan katılımcıya görev vermek doğru bir iş tahsisi yapılmasını sağlayacaktır.

Başka bir risk ise, “Personelin birbirine güvenmemesi” riskidir. Bu durum, personel arasında anlaşmazlıklara neden olmaktadır. Bu riskle mücadele edebilmek için alınması gereken önlemler ise, personelin işe bağlılığı sağlanarak, iletişim kalitesinin ve koordinasyonun artırılmasıdır. Bunların yanında anlaşmazlık çözüm sisteminin geliştirilmesi de son derece önemlidir (Mohr ve Spekman 1994).

Uluslararası bir İnşaat Joint Venture ortaklığında çalışacak personelin dikkatlice seçilmesi gerekir. “Personelin dikkatlice seçilmesi” ve “Deneyimli ve ön yargısız personelle çalışmak” personel arasında oluşabilecek güvensizliği engellemek için kullanılan etkili yöntemlerdir ve 3.45 ortalama sahiplerdir (Bing ve Diğerleri, 1999).

İyi İlişkiler: Yurt dışında çalışan bir yüklenici için en büyük sorun içinde bulunduğu bu yabancı ülkedeki pazar ve sektör koşullarına uyum sağlamaktır. Uluslararası bir Joint Venture’ın yabancı ortağı çalıştıkları bu yeni ülkeye bu ülkenin kültürüne alışmakta zorlanabilir.

Beamish’in 1993’te yaptığı çalışmaya göre yabancı bir ülkede çalışmaya başlamadan önce o ülke ve ülkenin kültürüyle ilgili bilgi toplamak ve bu bilgilerle ülkedeki yaşam, sektör ve pazar koşullarını benimsemeğe ve ülkenin kültürünü anlamaya çalışmak, uluslararası bir firmanın yabancı bir pazarda çalışmasını kolaylaştıracaktır. Yerel kültüre ve yerel geleneklere uyum sağlayan Uluslararası Joint Venture, yerel halk ve yönetim tarafından daha çabuk kabul görecektir. Yerel kültüre uyum sağlamak, iyi ilişkiler kurmak için kullanılan en etkili yöntemdir ve 3.57 ortalama sahiptir.

Ev sahibi ülkeyle/devletle iyi ilişkiler kurmak 3.55 ortalamayla bir JV için kritiktir. Yerel otoritelerle iyi ilişkiler kurmak da 3.11 ortalamayla önemlidir (Bing ve Diğerleri, 1999).

Kontrol: Joint venture yönetiminde ortaklar arasında anlaşmazlıklar çıktığı ve diğer risk yönetimi yöntemlerinin işe yaramadığı durumlarda ortaklardan birinin joint venture yönetiminde daha baskın olması, gereklidir. Bu durum, yönetimde ikilik çıkmasını engelleyecektir. Görev dağılımı yapılırken pasif ortağa kendi yeteneğine göre iş verilmesi, ortağın ana firmasının yönetime müdahale etmesini engelleyecektir. Bu da yönetimde birlik olmasını sağlamaktadır. Bu risk yönetimi yöntemi 3.37 ortalamaya sahiptir.

İstatistikler yönetimin baskın ortakta olduğu joint ventureların, yönetimin ortaklar arasında paylaşıldığı joint venture'lara göre daha başarılı olduğunu göstermektedir. Ancak ortaklıkta pasif durumda olmak isteyen bir ortak bulmak zordur, çünkü bu durum pasif ortak için dezavantaj yaratabilir (Bing ve Diğerleri, 1999).

Diğerleri: "Projenin detaylı bir fizibilitesini yapmak" 3.25 ortalamaya sahiptir. Bu şekilde projede ortaya çıkabilecek riskler önceden belirlenecektir.

"Oluşabilecek olumsuz durumlar için sigorta yaptırmak" 3.19 ortalamaya sahiptir. Bu sayede risklerin neden olabileceği mali kayıp önlenmiş olur.

"Bağımsız bir bütçe denetçisi tayin etmek" ise 3.13 ortalamaya sahiptir. Bu durum kar ve zarar tahsisindeki sorunları engelleyecektir.

Ortaklar arasında sorunların çıktığı durumlar da bile işlerin yürümesi projenin başarısı için hayati önem taşımaktadır. Bunun için anlaşmazlık durumlarında uygulanacak prosedürlerin önceden belirlenmesi önemlidir. Bu anlaşmazlık durumlarında hakem rolünü üstelenecek bir uzmanla çalışmak anlaşmazlıkların çözümünü kolaylaştıracaktır. "Müzakere yapmak" anlaşmazlık çözümlerinde önem taşımaktadır ve ortalaması 3.02'dir (Bing ve Diğerleri, 1999).

5.1.2 Çin'deki Uluslararası İnşaat Joint Venturelerinde Risk Yönetimi:

Shen ve Diğerleri tarafından yapılan çalışma, Çin'deki Uluslararası İnşaat Joint Venturelerinde ortaya çıkan riskleri belirlemek ve joint venture risk yönetiminde kullanılan yöntemleri de araştırmak amacıyla yapılmıştır.

1980'lerde başlayan Çin'in açık kapı politikası sayesinde önemli miktarda yabancı yatırımcı ve yüklenici Çinli yerel ortaklarla joint venture oluşturarak Çin inşaat sektörüne girmiştir. Çin bu gelişmeyi ekonomik sisteminde yaptığı değişiklikler ve İnşaat sektöründeki prosedürlerde devletçi düzenleme sisteminden rekabetçi ihale sistemine geçerek yaptığı değişiklikler sayesinde yapmıştır. Çin Devleti konut ve alt yapı sektörünü Çin ekonomisinin temel iki sektörü olarak belirlemiştir. Bu nedenle, inşaat sektörüne önemli ölçüde yabancı yatırımın gelmiştir. Bu yatırımlarında uluslararası Joint Venture'lar sayesinde yapılması devlet tarafından da desteklenmektedir.

Uluslararası joint venture'ların Çin inşaat sektöründe, yaygınlaşması yabancı ortakların risk yönetimi üzerinde yoğunlaşmasına neden olmuştur. Joint Venture ortaklık sistemini koruyan Pazar mekanizmalarının kurulmakta olduğu ortamlarda, joint venture'lar belirsizlik durumuyla karşılaşmaktadırlar belirsizlik de önemli risklerin doğmasına neden olmaktadır. Uluslararası joint venture'larda genelde yabancı ortak proje finansmanından, yerel ortak ise işçi ve olanakları sağlamaktadır. Bu nedenle, yabancı ortaklar finansal destek verdiklerinden daha büyük bir risk altındadır. Çünkü ortaklığın başarısızlığı mali kayba neden olmaktadır (Shen ve Diğerleri, 2001).

Shen ve diğerleri tarafından yapılan bu araştırmanın amacı, Çin inşaat sektöründe çalışan uluslararası joint venture'larda oluşan riskleri belirlemek ve bunların bağlı önemlerini ortaya çıkarmaktır. Bu araştırmayla bir risk önem sırası ortaya çıkarılmıştır. Gerçek örnekler üzerinde çalışılarak analizler hazırlanmıştır. Bu araştırma uluslararası projelerde görev alan proje yöneticilerine ya da Çin İnşaat sektöründe yer almak isteyen yabancı firmalara, risk yönetimi alanında yardımcı olmaktadır.

Shen ve diğerleri, bu araştırmada bir anket çalışması yapmıştır. Anket katılımcılarını uluslararası projelerde görev almış deneyimli danışmanlar, proje yöneticileri ve tasarımcılar oluşturmaktadır. İncelenen bu çalışmada, Hong Kong ya da Çin’de çalışan 54 firmadan elde edilen veriler kullanmıştır. Alan araştırmasını desteklemek için 5 tane detaylı görüşme yapılmıştır.

Shen ve diğerlerini yaptığı alan araştırmasında, 58 risk faktörü 6 ana başlık altında gruplandırılmış ve anket katılımcılarından bu risk faktörlerinden her birinin önemini ve bu riskler karşısında oluşacak kayıpları değerlendirmeleri istenmiştir. Tablo 5.6 da anket sonuçları belirtilmiştir. Anket katılımcılarından risklerin birbirine göre önemlerini belirlemeleri istenmiş ve sonuçta risklerin önem sırası ortaya çıkmıştır.

Tablo 5.6: Çin’deki Uluslararası İnşaat Joint Venture’larında Ortaya Çıkan Riskler (Shen ve Diğerleri, 2001):

Risk Sınıflandırması	Önem
(alfabetik sıra)	puanı
(1)	(2)
(1) Finansal risk	
Proje Ortağının İflası	0.2595
Yerel paranın dövizde çevrilmesinde çıkan sorunlar	0.3091
Enflasyon oranlarının dalgalanması sonucu oluşan kayıp	0.3236
Faiz oranlarının dalgalanması sonucu oluşan kayıp	0.3650
Döviz kurunun dalgalanmasından kaynaklanan kayıp	0.2500
Hisse sahibi ve ortakların düşük kredi değerliliği	0.4555
(2) Yasal Risk	
Diğer katılımcıların sözleşmelere uymaması	0.2223
Proje ortağının sözleşmeye uymaması	0.2336
Yerel yargının işleminde sorunlar zorlayıcı gücü olmaması	0.3345
Joint venture ortaklıklarının düzenlenmesini içeren yeterli kanun olmamasından doğan kayıp	0.3505
Yerel Yargının tarafsızlığında belirsizlikler	0.4319
(3) Yönetimsel Risk	
Yerel ortak içindeki organizasyon değişikliği	0.1641
Yanlış ya da yetersiz proje fizibilite çalışmaları	0.6386
Yanlış proje planlaması ve bütçe planlaması	0.4591
Proje yerinin yanlış seçilmesi	0.5796
Proje tipinin yanlış seçilmesi	0.5523
Proje ortağın yanlış yetersiz seçimi	0.5229
Yetersiz proje organizasyon yapısı	0.3163
Proje yönetim ekibinin yetersizliği/ beceriksizliği	0.4023
Sözleşmede ortakla ilgili maddelerin eksik hazırlanması	0.4933
Ortaklık kurulmasıyla üst düzey proje yönetici sayısının artması	0.3341
Ortakla kurulan ilişkilerin zayıflığı ve anlaşmazlıklar	0.1932
Devlet birimleri ile kurulan ilişkilerin zayıflığı	0.3935
Farklı Kültürlerin bir arada çalışmasının getirdiği zorluk	0.1791
Projenin gecikmesi/ ertelenmesi	0.6364

(4) Pazar Riski	
Benzer projelerle olan rekabet	0.4614
Projeden beklenen gelirin aniden düşmesi	0.2827
İnce işlerin maliyetinin artması	0.1500
İşçi maliyetinin artması	0.0391
Malzeme fiyatlarının artması	0.1786
Yerleşme maliyetinin artması	0.5500
Pazar ihtiyaçlarının doğru tahmin edilememesi	0.5819
Yabancı firmalara getirilen kısıtlamalar	0.4941
İhalede yapılan adaletsizlikler	0.1708
(5) Politik ve politika riski	
Politika değişiklikleri sonucu artan maliyet	0.6409
Rüşvetçilik yüzünden yaşanan kayıp	0.4595
Politik değişiklikler yüzünden yaşanan kayıp	0.2509
Resmi izinler alınırken bürokrasi nedeniyle yaşanan kayıp	0.5141
(6) Teknik risk	
Şantiyedeki kazalar	0.1214
Tasarım değişiklikleri	0.4978
Ekipman hatası	0.1141
Tasarım çizimlerindeki hatalar	0.2518
Çevresel yönetmeliklerin uygulanmaması	0.1563
Taşımacılık imkanlarının yetersizliği	0.0377
Saha yönetici sayısının artması	0.2714
Endüstriyel anlaşmazlıklar	0.0722
Yerel ortağın yetersizliği ve düşük kredi değerliliği	0.4664
Malzeme sıkıntısı/ yokluğu	0.0518
Yapım ekipmanının eskimiş olması	0.1305
Yapılan ince işin düşük kalitesi	0.2234
Kullanılan malzemelerin kalitesizliği	0.2459
Ortakların kullandığı farklı uygulama teknikleri yüzünden çıkan sorunlar	0.3205
İnce işlerin yapımında karşılaşılan sorunlar	0.1450
Nitelikli elemanların sayısının azlığı	0.1527
Elektrik, su, gaz temininde yaşanan sıkıntılar	0.2450
Alt yüklenicinin güvenilirliğinin belirsizliği	0.3909
Sahanın fiziksel koşullarının belirsizliği	0.2345
Doğal afetler ve istenmeyen hava koşulları	0.1145

Risk Analizi:

Shen ve diğerleri, alan araştırmasında belirledikleri riskleri, dört ana grup altında incelenmiştir. Bu risk grupları aşağıda anlatılmaktadır.

1. Yönetimsel Risk:

Shen ve diğerleri tarafından yapılan araştırmada, en yüksek öneme sahip on risk içinde beş tane yönetimsel risk olduğu ortaya çıkmıştır. İncelenen bu çalışma, doğru ortak seçiminin joint venture'ın temel sorunu olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yanlış seçilen bir ortak çok önemli kayıpların oluşmasına neden olmaktadır. Şangay'da,

yabancı ortaklı joint venture’ın yapımını üstlendiği ticari bina projesinde yabancı ortak ana yüklenici seçiminde ihale yöntemine gidilmesini önerirken yerel ortak kendi belirlediği ortağın seçilmesini önermiştir. Bunun sonucunda, yerel yönetimin istediği yükleniciyle çalışılmıştır. Ancak yüklenicinin teknik yetersizliği nedeniyle yapımda sorunlar çıkmış ve mal sahibi joint venture’ı dava etmiştir. Yüklenici ise sorumluluğunu üstlenmemiş ve zararı ödememiştir. Sonuçta olay arabulucu sayesinde çözümlenmiş ve joint venture mal sahibinin tüm zararını ödemek zorunda kalmıştır. Ayrıca bu olayda, yüklenici özellikle maliyet alanında kontrol edilememiş bu da, mali kayıplara yol açmıştır. Sonuç olarak proje ertelenmiş ve önemli miktarda fazladan masraf ortaya çıkmıştır. Bu olay, joint venture oluşumu sırasında doğru ortak seçmemenin önemli maddi kayıplara neden olabileceğini göstermektedir.

Genellikle uluslararası firmalar, yerel firmalarla ortaklık kuracakları zaman tanınmış büyük yerel firmalarla ortaklık kurma yoluna gitmektedir. Genellikle büyük tanınmış firmalar büyük sermayeye sahip oldukları halde, az miktarda nakit paraya sahiptirler. Bu nedenle büyük ve tanınmış yerel ortaklar, ev sahibi devlet tarafından da tanındığından bürokratik işlemlerle ilgilenir. Bu tarz bir joint venture’da yerel ortağın nitelikleri ortaklığın işlemesi için önemlidir (Shen ve Diğerleri, 2001).

2. Politik Risk:

Hükümet politikalarındaki değişiklikler ve yapılan ekonomik reformların joint venture’lar üzerinde önemli etkileri olmaktadır. Yapılan bu araştırmada hükümet politikalarında yapılan değişiklikler nedeniyle maliyet artışı en önemli risk olarak belirlenmiştir. Çin’in Guangdong kentinde yapılan joint venture projesine göre kentin taşrasında, yüksek gelir seviyesindeki insanlar için lüks residans yapılmıştır. Buradaki kritik noktayı residansların yapılacağı yer oluşturmaktadır. Joint venture projeye başladığında mevcut politikaya göre rezidansların yapılacağı alanda bulunan yapıların, bir kentsel dönüşüm projesiyle başka bir alana taşınması kararı alınmıştı. Ancak, rezidansların yarısı yapıldıktan sonra, devlet bu yerleşim politikasını değiştirmiş ve proje yüzünden yıkılan evlerin eski yerlerinde yeniden yapılması gerektiği kararını almıştır. Bunun sonucunda rezidanslar için ayrılan alan düşmüş ve joint venture’ın karı yarı yarıya azalmıştır.

Vergi düzenlemelerindeki çeşitlilik de başka bir tipik risktir. Bir inşaat projesinin gelişebilmesi için gerekli olan hizmetler için birçok vergi veya ücret alınmaktadır. Alt yapı çalışmaları, yol düzenlemesi, şehir su ve gaz şebekesi ücret ya da vergi ödenmektedir. Bunun yanında büyük ölçekli projelerde yapılması gerekli olan okul, çocuk bahçesi gibi kamusal alanların düzenlenmesi gibi çalışmalar için de ücret ödenmektedir. Merkezi Hükümet politikasına göre, farklı 14 devlet dairesinin kontrolünde olan toplam 48 kalem vergi ya da hizmet ücret bulunmaktadır. İnşaat işleri için 19, arazi yönetimi için 10, elektrik için 5, halk güvenliği için 3, endüstriyel ve ticari izinler için 1, kültür için 2, çevre koruması için 1, işçi kaynağı için 1, resmi bilanço denetimi için 1, inşaat izni için 1, eğitim1 fiziksel kültür için 1, haberleşme için1. her ne kadar bu kurallara yerel işlerde pek fazla uyulmamaktadır. Ödenmesi gereken vergi/ücret miktarı bölgeden bölgeye değişmektedir. Wuhan'da yaklaşık 107 vergi kalemi bulunurken Beijing'de 102 kalem bulunmaktadır. Bu fazladan vergiler yerel yönetim masrafları nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Joint venture'lar sonradan ortaya çıkabilecek ve bölgeden bölgeye değişen vergi ya da hizmet ücretleri nedeniyle oluşan ek maliyetle karşılaşabilir (Shen ve Diğerleri, 2001).

3. Teknik Risk:

İnşaat projeleri, tasarımdaki değişiklikler ve hatalar, malzeme hatası, kaynak sıkıntısı, yaralanmalar ve kazalar gibi teknik riskler içermektedir. Beijing'de oluşturulan bir joint venture'ın yapımını üstlendiği ticari yapı projesinde, ortakların iş prosedürleri arasındaki farklılıklar nedeniyle fazladan maliyetler ortaya çıkmıştır. Ana yükleniciyle yapılan sözleşmeye göre, ana yüklenici mekanik ve elektrik alt yüklenicisi çalışırken çalışmaları yakından takip etmekle sorumlu olduğu halde bunun yapmamıştır. Bunun sonucunda ise, alt yüklenici işi kendi bildiği teknikle yapmıştır. Ancak ana yüklenici ve alt yüklenicinin farklı yapım teknikleri kullanması ve ana yüklenicinin alt yükleniciyi kontrol etmemesi, projede teknik hatalara ve maliyetin artmasına neden olmuştur. Bu örnek, projede görev alan ekipler arasında düzgün bir koordinasyon olmadığı zaman ekiplerin kullandığı farklı teknikler ve teknolojik alt yapılar nedeniyle önemli sorunlar ortaya çıkabileceğini göstermiştir.

Uluslararası joint venturelarda ortaya çıkan sözleşmesel anlaşmazlıkların büyük bir kısmı taraflar arasındaki zayıf iletişim, yanlış anlamalar ve teknik uygulamadaki farklılıklar sonucunda ortaya çıkmaktadır (Shen ve Diğerleri, 2001).

4. Pazar Riski:

Pazar talebinin düzgün tahmin edilememesi temel risk faktörleri arasındadır. Çin’de golf kurslarının sayısının artması, pek çok inşaat firmasını yeni golf merkezleri yapımına yönlendirmiştir. Bu nedenle, birçok joint venture kurulmuş ve çok fazla para harcanmış ancak düşük gelir elde edilmiştir. Çünkü, pazar tahmini yapılırken açılan golf kursu sayısına bakılmış ama gerçekten bu sporla ilgilenen ve düzenli olarak golf oynayan insanların sayısı dikkate alınmamıştır.

Çin’de yabancı girişimlere getirilen sınırlamalar da önemli bir pazar riskidir. Çin inşaat sektöründe İhale usulü /rekabetçi teklif verme yaklaşımı henüz tam olarak yerleşmemiştir. Dahası yerel birçok inşaat firması devlet birimlerine bağlıdır. Bu nedenle, yabancı firmaların ihalelere katılımında sınırlamalar getirilmiştir. Çin yabancı yatırımcılara kontrollü bir şekilde kapılarının açmıştır. Çin’de uluslararası joint venture’lar maddi kaynağın ülke dışından geldiği ya da Dünya Bankası destekli projelerde görev alabilmektedirler. Yabancı firmaların kamu ihalelerine girmeleri ise sınırlandırılmıştır. Bu şekilde Çin kendi İnşaat Sektörünü korumaya çalışmaktadır. Günümüzde Çin ihale sisteminde çeşitli reformlar yapılmaktadır. Ancak bu reformların uygulanması için zamana ihtiyaç vardır (Shen ve Diğerleri, 2001).

Risk Yönetimi Teknikleri:

Shen ve Diğerleri tarafından yapılan çalışmanın ikinci bölümünde, Çin’deki Uluslararası İnşaat Joint Venture’larında uygulanabilecek risk yönetim teknikleri belirlenmektedir. Bu teknikler aşağıda açıklanmaktadır.

1. Devlet Birimleriyle İşbirliği:

Çin İnşaat sektöründe, Uluslararası Joint venture’ın başarıyla çalışabilmesi için, yerel devlet birimleriyle işbirliği yapması ve iyi ilişkiler kurması gerekmektedir. Hong Kong’lu büyük bir firma Şangay’da çok fonksiyonlu bir bina projesi için, devlet iştiraki bir firmayla joint venture oluşturmuştur. Projenin üçte ikisinin tamamlanmasından sonra, devlet binanın yakınından geçen bir köprü’nün rampasını uzatma kararı aldı ancak bu olay binanın ön cephesinin kapanmasına neden olacaktı. Joint venture’ın devletle olan iyi ilişkileri sayesinde rampanın yeri değiştirilmiştir. Bu sayede, hem binanın ön cephesi kurtarılmış hem de yeni yapılan rampa sayesinde trafik rahatlamış ve binanın değeri artmıştır (Shen ve Diğerleri, 2001).

2. Sözleşmede Doğru Risk Dağılımının Yapılması:

Sözleşmeyle yapılan düzenlemeler riskleri uygun ekiplere düzgün bir şekilde dağıtmalıdır. Genellikle uluslararası bir joint venture'daki yerel ortak yerel pazar koşulları olan kaynak, teknoloji, politika ve yasal uygulamalarla ilgili bilgiye sahip olmaktadır. Operasyonel düzeydeki riskleri yerel ortağa tahsis etmenin riskle mücadelede etkili olduğu kanıtlanmıştır. Güney Batı Çin'de, güç santrali projesini yapımı için, güç santrali yapımında uzman yerel bir firma ile projeyi mali açıdan destekleyen yabancı bir firma joint venture oluşturmuştur. Bu joint venture'da, operasyonel riskleri işinde uzman olan yerel ortak üstlenmiştir. Proje finansmanı ile ilgili riskleri ise projeyi mali olarak destekleyen yabancı firma üstlenmiştir. Joint venture çalıştığı tüm alt yüklenicilerle sözleşme imzalamış ve bu sözleşmelerin uygulanmama/ yerine getirilmeme riskine karşı sigorta yaptırmıştır. Yapılan düzgün risk dağılımı ve risk yönetimi sayesinde proje başarılı bir şekilde tamamlanmıştır (Shen ve Diğerleri, 2001) .

3. Teknik Riski Kontrol Etmek:

Çoğu uluslararası joint venture, proje bazlı ortaklıktır. Proje yönetimi sisteminin teknik riskleri kontrol etmekte etkili olduğu kanıtlanmıştır. Beijing ticari bölgesinin merkezinde yapılan bir gayrimenkul projesi uluslararası bir joint venture tarafından gerçekleştirilmiştir. Proje 20 katlı bir residans binası, ofis ve otel bölümleri olan üç tane plazadan oluşmaktadır. Yabancı ortak, projenin her aşamasının yönetimini üstlenmiş ve özellikle maliyet kontrolü üzerinde durmuştur. Yerel ortak ise, yapının kalitesinden ve teknik programı üstlenmiş, projenin yapımı ise yerel ortağın önerdiği devlete iştiraki olan bir yükleniciye verilmiştir.

Alt yüklenicilerin seçimi ise ihale usulü yapılmıştır. Yabancı ortağın tavsiyesiyle Hong Kong'lu bir maliyet kontrolü uzmanıyla anlaşılmıştır. Bu ortaklıkta yabancı ortak proje yöneticisi görevini, yerel ortak ise tüm teknik riskten sorumlu olan yapım yöneticisi görevini üstlenmiştir. Bu şekilde etkin proje yönetimi teknikleri kullanılarak proje başarıyla tamamlanmıştır.

Bu araştırma yaptığı alan araştırmasıyla uluslararası inşaat joint venture'larını etkileyen temel riskleri belirlemiştir. Bu araştırma da risk önem indeksi hazırlanmış ve gerçek olaylarla desteklenmiştir. Çin İnşaat Sektöründe çalışan joint venture'ların

risk profili, risk önem indeksi hazırlanarak ve gerçek olaylar incelenerek, belirlenmiştir. Bir Joint venture'in risk profilinin düzgün şekilde belirlenip, doğru yorumlanması, doğru risk yönetimini stratejilerinin uygulanmasını sağlar. Araştırmada incelen, pratik çözüm stratejileri Çin inşaat sektöründe çalışmak isteyen diğer uluslararası joint venturelar'a risk yönetimi alanında yol göstermektedir (Shen ve Diğerleri, 2001).

5.1.3 Mısır İnşaat Sektöründe Çalışan Joint Venturelerin Riskleri:

İnşaat pazarının küreselleşmesi, yerel firmaların uluslararası firmalarla rekabete girmesine neden olmuştur. Mısır İnşaat Firmaları ise, yabancı firmalarla Joint Venture oluşturarak uluslararası rekabetle mücadele etmeyi tercih etmektedirler. Her ne kadar joint venture oluşturmak en avantajlı yol olsa da, Mısır'da kurulan joint venturelar her zaman başarılı olamamıştır. Maged ve Mohamed (2004) tarafından yapılan bu araştırmanın amacı, Mısır'da kurulan joint venture'ların başarısızlığına neden olan riskleri belirlemektir.

Maged ve Mohamed tarafından yapılan araştırmada, Mısır'da görev yapan uluslararası inşaat joint venture'larında ortaya çıkan birçok risk incelenmiş ve oluşma olasılığına ve riskin etki şiddetine göre sıralanmıştır. Maged ve Mohamed, Mısır İnşaat sektöründe görev alan joint venture'ların karşılaştıkları riskleri bir anket çalışmasıyla belirlemiştir.

Mısır'daki Uluslararası İnşaat Joint Venture'larında Ortaya Çıkan Riskler

Maged ve Mohamed'in yaptığı çalışmada, altı ana kategori altında 44 risk faktörü incelenmiştir. Bu kategoriler; finansal risk, yasal/ kültürel risk, yönetsel, pazar, politik, ve teknik risklerdir. İncelenen risklerin bazıları, geleneksel teslim sisteminde oluşan risklerle aynıyken, bazıları joint venture oluşumuna özgüdür.

Her bir risk faktörünün büyüklüğünü tanımlamak ve proje başarısını nasıl etkilediğini tanımlamak için, Mısır'da kurulan uluslararası Joint venture'larda görev alan ya da almış 68 uzmanla bir anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda, tablo 5.7'deki risk listesi belirlenmiştir. Bu tabloda maliyet etki sırası, risk faktörünün proje maliyetine olan etkisini gösterirken, süre etki sırası, risk faktörünün proje süresine olan etkisini göstermektedir (Maged ve Mohamed, 2004).

Tablo 5.7: Mısır'daki Uluslararası İnşaat Joint Venture'lerinde Ortaya Çıkan Riskler
(Maged ve Mohamed, 2004):

Risk Faktörleri		Maliyet Etki derecesi	Süre etki derecesi	Maliyet etki sırası	Süre etki sırası
Finansal	Hissedarların düşük güvenilirliği	7.20	7.32	27	23
	Döviz kurunun dalgalanması	10.01	8.68	3	8
	Faiz oranının dalgalanması	7.25	6.12	25	36
	Enflasyon oranının dalgalanması	8.00	6.91	17	28
	Ortağın İflası	6.71	7.07	31	26
	Yurt dışına çıkarılabilecek Para/nakit kısıtlamaları	8.05	7.62	16	20
	Müşterinin nakit akışı sorunları	8.64	9.28	11	3
Yasal/ Kültürel	Eksik sözleşme koşulları	7.61	7.72	20	19
	Ortağın Sözleşmeye uymaması	6.70	6.90	32	29
	Yetersiz kanunlar sonucu yaşanan kayıp	5.50	5.42	41	42
	Adalet sistemindeki belirsizlikler	4.71	4.48	44	44
	Kültürel farklılık	5.37	5.56	42	41
Yasal/ Kültürel	Organizasyon değişikliği	6.94	7.32	29	24
	Yanlış Fizibilite Çalışması	9.15	8.95	5	7
	Yanlış planlama ve bütçeleme	9.50	9.42	4	2
	Proje yerinin yanlış seçilmesi	5.79	5.73	39	39
	Proje tipinin yanlış seçilmesi	5.65	5.65	40	40
	Ortağın Yanlış seçilmesi	7.02	6.97	28	27
	Yönetim Takımının Yetersizliği	8.63	8.66	12	11
	Ortakla Zayıf İlişkiler	7.88	8.26	18	14
	Güvensizlik	6.68	6.68	33	32
	Kar hesabında anlaşmazlıklar	5.32	5.11	43	43
	Personel dağılımında anlaşmazlıklar	6.08	6.44	37	35
	İş dağılımında anlaşmazlıklar	6.29	6.59	36	34
Pazar Yönetimsel	Malzeme fiyatlarının artması	10.61	8.67	1	9
	İşçi / işçilik ücretlerinin artması	8.59	7.17	13	25
	Yabancı firmaların yerel pazarlarda çalışmasına getirilen sınırlamalar	6.60	5.95	34	38
Politik	Politika değişikliklerine bağlı olarak gelişen maliyet artışı	8.82	7.91	6	16
	Rüşvetçilik nedeniyle yaşanan kayıp	7.78	6.86	19	30
	Politik değişiklikler	5.89	5.97	38	37
	Bürokratik nedenlerle kabülün geç yapılması nedeniyle yaşanan kayıp	7.37	7.81	24	18
	Devletle kötü ilişkiler	6.29	6.62	35	33

Teknik	Tasarım Değişiklikleri	10.45	10.89	2	1
	Malzeme hatası	7.22	7.53	26	21
	Tasarım çizimlerdeki ve şartnamelerdeki hatalar	8.67	9.04	9	6
	Malzeme sıkıntısı	7.53	8.45	21	13
	Kullanılan malzemenin kalitesizliği	7.43	7.34	23	22
	Alt yüklenicilerin düşük güvenilirliği	8.80	9.20	7	4
	Bilinmeyen saha koşulları	6.92	6.72	30	31
	Nitelikli işçi azlığı	7.51	8.01	22	15
	Teklif Hataları	8.66	7.88	10	17
	Proje yürütülmesi sırasında aktiviteler arasındaki koordinasyon eksikliği	8.25	8.67	15	10
	Bürokratik engeller nedeniyle yaşanan gecikme	8.44	9.13	14	5
	İşin ortağın bir birimi olan ve alt yüklenicilere verilmesi	8.78	8.61	8	12

Maged ve Mohamed'in yaptığı çalışmaya göre Mısır'daki uluslararası inşaat joint venture'lerinde ortaya çıkan riskler aşağıda açıklanmaktadır.

1. Finansal Risk:

Joint venture nakit akışlarını/ Proje maliyetini etkileyen en önemli üçüncü risk faktörü finansal risk kategorisine aittir. Bu risk faktörü, döviz kurunun dalgalanmasıdır. Müşterinin nakit akış problemleri ise proje süresini etkileyen en önemli etken olarak belirlenmiştir. Bu sorun da genelde, müşterinin projeyi sonuna kadar finanse edebilme ya da yükleniciye hakedişleri zamanında ödeyebilme becerisine bağlıdır.

2. Yönetimsel Risk:

“Doğru yapılmayan planlama ve bütçeleme” nakit akışına olan etkisine göre dördüncü süre gecikmesine olan etkisine göre ise ikincidir. “Doğru yapılmayan fizibilite çalışması” nakit akışına olan etkisine göre beşinci süre gecikmesine olan etkisine göre yedincidir. Bu etkili ve aktif önceden tasarlanan bir proje yönetimi yaklaşımının daha doğru olduğunu göstermektedir. Çünkü Projenin başlarında etkili bir proje yönetimi daha çok önem taşımaktadır.

3. Pazar Riskleri:

Malzeme fiyatlarındaki artış nakit akışını etkileyen risk faktörlerinin en üstünde yer almaktadır. Nakit akışı problemleri ise, Joint venture'ların karlılığı üzerinde büyük etkisi vardır.

4. Politik Riskler:

“Politika değişikliklerine bağlı maliyet artışı”, nakit akışına olan etkisine göre altıncı sıradadır.

5. Teknik Riskler:

Joint Venture nakit akışını etkileyen ilk on riskten beşi teknik risktir. Bunlar, tasarım değişiklikleri, alt yüklenicilerin düşük güvenilirliği, ortak firmanın birlikte çalıştığı alt yüklenicinin yetersiz olması, tasarım çizimlerinde ve teknik şartnamelerde hatalar, teklif hataları'dır. Ayrıca süre aşımına neden olan ilk on risk arasında teknik risklerden, “tasarım değişiklikleri, alt yüklenicilerin düşük güvenilirliği, bürokrasi nedeniyle kabulün geç yapılması sonucunda yaşanan gecikme, tasarım çizimlerindeki hatalar, projenin yürütülmesi sırasında aktiviteler arasında koordinasyon azlığı” bulunmaktadır.

Risk ve belirsizlik inşaat projelerinin doğal yapısında bulunmaktadır. Maged ve Mohamed'in yaptığı araştırma, Mısır inşaat sektöründeki joint venture'ların karşılaştığı riskleri incelemiştir. Bu çalışmaya göre, malzeme fiyatlarının artması, tasarım değişiklikleri, döviz kurunun dalgalanması, nakit akışını etkileyerek maliyet artışına neden olan en önemli üç risk olarak belirlenmiştir. Tasarım değişiklikleri, doğru yapılmayan planlama ve bütçeleme, müşterinin nakit akışı problemleri ise süre aşımına neden olan üç en önemli risk olarak belirlenmiştir (Maged ve Mohamed, 2004).

5.1.4 Türk Firmaları üzerindeki bir çalışma: “Uluslararası İnşaat Joint Venture’larında Risk Yönetimi”

Duman 2007’de yaptığı “Risk Management In International Construction Joint Ventures” isimli tez çalışmasında, “uluslararası yapı ortak girişimlerinin oluşturulmasındaki temel stratejik yaklaşımların ve bu ortak girişim projeleri sırasında ortaya çıkan risk faktörlerinin tanımlanması sırasında alınması gerekli yönetim önlemlerini” anlatmaktadır. Duman yaptığı tez çalışmasında, günümüzde, firmalar, endüstriler ve ülkeler için rekabetin çeşitli riskleri de beraberinde getirdiğini ve bu riskli ortamda rekabet edebilmek ve başarı sağlayabilmek için, risk yönetiminde yeni bakış açılarını yakalayabilmek ve belirlenen risk faktörlerine karşılık en etkili risk yönetimi önlemlerini almanın gerekli olduğunu belirtmiştir.

İncelenen bu çalışmada, uluslararası yapı ortak girişimlerinde ortaya çıkan risk faktörleri belirlenmiş ve bu riskler 6 ana risk grubu altında incelenmiştir. Bu risk grupları şunlardır:

1. Finansal Risk
2. Yasal Risk
3. Yönetimsel Risk
4. Pazar Riski
5. Politik Risk
6. Teknik Risk

Daha sonra, risklere karşı uygulanacak risk önlemleri 8 ana başlık altında açıklanmıştır:

1. Sözleşme
2. Ortak Seçimi
3. Alt Yüklenici İlişkileri
4. Yapım Sözleşmesi
5. Personel
6. İyi İlişkiler
7. Kontrol
8. Diğerleri

Duman, riskleri ve risk yönetimi önlemlerini belirleyebilmek için bir anket çalışması yapmıştır. E-mail yoluyla firmalara gönderilen anketlerden 26 tanesi geri dönmüş ve sonuçlar bu anketlere dayanılarak hazırlanmıştır. Bu çalışmada anket yapılan firmalar genelde Rusya, Avrupa, Orta Asya, Katar Afganistan ve Türkiye’de görev yapan Türk Firmaları’dır. Tablo 5.8 de Uluslararası İnşaat Joint Venture’larında Ortaya Çıkan Riskler önem sırasına göre sıralanmıştır. Her riskin sahip olduğu kritiklik değeri ortalaması da tabloda gösterilmektedir.

Tablo 5.8: Uluslararası İnşaat Joint Venture’larında Ortaya Çıkan Riskler:

RİSKLER	Ortalama
(1) Finansal risk	
Proje Ortağının İflası	8.82
Yerel paranın dövize çevrilmesinde çıkan sorunlar	6.64
Enflasyon oranlarının dalgalanması sonucu oluşan kayıp	7.55
Faiz oranlarının dalgalanması sonucu oluşan kayıp	6.55
Döviz kurunun dalgalanmasından kaynaklanan kayıp	6.64
Hisse sahibi ve ortakların düşük kredi değerliliği	7.64
(2) Yasal Risk	
Diğer katılımcıların sözleşmelere uymaması	8.36
Proje ortağının sözleşmeye uymaması	8.73
Yerel yargının işleminde sorunlar zorlayıcı gücü olmaması	7.73
Joint venture ortaklıklarının düzenlenmesini içeren yeterli kanun olmamasından doğan kayıp	8.00
Yerel Yargının tarafsızlığında belirsizlikler	7.36
(3) Yönetimsel Risk	
Yerel ortak içindeki organizasyon değişikliği	6.64
Yanlış ya da yetersiz proje fizibilite çalışmaları	7.91
Yanlış proje planlaması ve bütçe planlaması	8.45
Proje yerinin yanlış seçilmesi	8.00
Proje tipinin yanlış seçilmesi	8.18
Proje ortağın yanlış yetersiz seçimi	8.55
Yetersiz proje organizasyon yapısı	7.82
Proje yönetim ekibinin yetersizliği/ beceriksizliği	8.55
Sözleşmede ortakla ilgili maddelerin eksik hazırlanması	7.91
Ortaklık kurulmasıyla üst düzey proje yönetici sayısının artması	7.55
Ortakla kurulan ilişkilerin zayıflığı ve anlaşmazlıklar	8.18
Devlet birimleriyle kurulan ilişkilerin zayıflığı	6.73

Farklı Kùltürlerin bir arada çalışmasının getirdiği zorluk	4.45
Projenin gecikmesi/ ertelenmesi	6.64
(4) Pazar Riski	
Benzer projelerle olan rekabet	6.36
Projeden beklenen gelirin aniden düşmesi	7.36
İnce işlerin maliyetinin artması	6.18
İşçi maliyetinin artması	5.91
Malzeme fiyatlarının artması	7.27
Yerleşme maliyetinin artması	6.73
Pazar ihtiyaçlarının doğru tahmin edilememesi	7.36
Yabancı firmalara getirilen kısıtlamalar	6.36
İhalede yapılan adaletsizlikler	7.35
(5) Politik ve politika riski	
Politika değışiklikleri sonucu artan maliyet	7.27
Rüşvetçilik yüzünden yaşanan kayıp	6.45
Politik değışiklikler yüzünden yaşanan kayıp	6.36
Resmi izinler alınırken bürokrasi nedeniyle yaşanan kayıp	7.45
(6) Teknik risk	
Şantiyedeki kazalar	6.45
Tasarım değışiklikleri	6.64
Ekipman hatası	6.27
Tasarım çizimlerdeki hatalar	6.09
Çevresel yönetmeliklerin uygulanmaması	6.00
Taşımacılık imkanlarının yetersizliği	5.82
Saha yönetici sayısının artması	6.64
Endüstriyel anlaşmazlıklar	6.55
Yerel ortağın yetersizliği ve düşük kredi değeri	7.00
Malzeme sıkıntısı/ yokluğu	7.09
Yapım ekipmanının eskimiş olması	6.27
Yapılan ince işin düşük kalitesi	5.91
Kullanılan malzemelerin kalitesizliği	6.27
Ortakların kullandığı farklı uygulama teknikleri yüzünden çıkan sorunlar	6.55
İnce işlerin yapımında karşılaşılan sorunlar	5.55
Nitelikli elemanların sayısının azlığı	7.64
Elektrik, su, gaz temininde yaşanan sıkıntılar	7.82
Alt yüklenicinin güvenilirliğinin belirsizliği	6.64
Sahanın fiziksel koşullarının belirsizliği	6.64
Doğal afetler ve istenmeyen hava koşulları	5.09

Belirlenen risklere karşı Tercih Edilen risk yönetimi önlemleri tablo 5.9 da gösterilmektedir

Tablo 5.9: Uluslararası İnşaat Joint Venture’larında Risk Yönetimi Önlemleri:

Risk Yönetimi Önlemleri	Ortalama	S. Sapma
SÖZLEŞME		
UIJV anlaşmasında tarafların otorite ve sorumluluklarını tanımlamak	4.15	0.90
Bir bütçe/ muhasebe standardı üzerinde anlaşmak	3.46	1.25
UIJV kurulmadan önce transfer kapsamını tanımlamak	3.46	1.26
ORTAK SEÇİMİ		
Ev sahibi ülkenin devletiyle iyi ilişkileri olan bir ortak seçmek	3.89	0.95
ALT YÜKLENİCİ İLİŞKİLERİ		
Yerel işlerde bilinen ve nüfuslu organizasyonlarla çalışmak	3.53	1.03
Sahada yerel güvenlik firmalarıyla çalışmak	3.34	1.07
Yerel çevre kirliliği uzmanıyla çalışmak	3.24	1.21
Ortağın eksiklerini tamamlayabilen alt yüklenicilerle anlaşma yapmak	3.08	1.40
YAPIM SÖZLEŞMESİ		
Çift yönlü nakit akışını sağlayan sözleşmeler yapmak	3.55	1.13
Adaptasyon maddelerini sözleşmede belirtmek	3.46	1.02
İnşaatı/ yapımı büyütme maddelerinin sözleşmeye konması	3.44	0.97
Sözleşmeyi uluslararası koşullara uyarlamak	3.31	1.22
PERSONEL		
Personelin iş tanımını kesinleştirmek	3.51	1.27
UIJV personelini dikkatlice seçmek	3.45	1.22
Deneyimli ve ön yargısız personelle çalışmak	3.45	1.08
Her bir ortaktan teknoloji transferi için uygun olan çalışanları görevlendirmek	3.08	1.30
İYİ İLİŞKİLER		
Ev sahibi ülkeyle iyi ilişkiler kurmak	3.55	1.13
Ortaklık adına doğru bir kontak sağlamak	3.41	1.07
İyi ilişkiler sağlayabilmek için merkez/ana firmalardan destek istemek	3.31	1.13
Yerel çevre otoriteleriyle iyi ilişkiler kurmak	3.11	1.31
KONTROL		
Ortaklığı yürütebilmek için gerekli olan politikaları ve lider ortağı belirlemek	3.05	1.27
Merkezin, ortaklıkta görev alan yöneticileri kontrol etmesi.	3.03	1.53
DİĞERLERİ		
Oluşabilecek olumsuz durumlar için sigorta yaptırmak	3.19	1.17
Bağımsız bir bütçe uzmanı tayin etmek	3.13	1.51
Müzakere Yapmak	3.02	1.42

Duman, yaptığı tez çalışmasıyla bazı sonuçlara ulaşmıştır bu sonuçlar şunlardır: Başarısızlık ihtimalini yok etmek için ve Joint venture'in performansını arttırmak için, risk yönetimi tekniklerinin kullanılması gereklidir. Başarılı bir jv anlaşması yapmak için kritik risk faktörlerini belirlenmesi gereklidir. Bu çalışmada kritik risk faktörleri içsel, projeye özel ve dışsal risk gruplarına ayrılarak detaylı bir şekilde incelenmiştir. Joint venture'in değişik safhalarında bu risk gruplarının etkileri de değişmektedir. İç riskler daha çok başlangıç ve dağılma safhalarında etkilidir. Proje bazlı risklere ise operasyon aşamasında daha çok dikkat edilmelidir. Dış risk faktörleri ise proje bazlı risklere göre daha az kritik olmasına rağmen operasyon aşamasında etkilidir. Tüm risk faktörleri arasında finansal riskler, politik ve ekonomik koşullar nedeniyle oluşan riskler, proje ilişkileri ve alt yüklenicilerden kaynaklanan riskler uluslararası inşaat joint venture'i için en önemli risklerdir.

Bu risklerle mücadele edebilmek için Tercih Edilen stratejiler:

1. Ortak seçimi önlemi: Finansal açıdan güçlü, devletle iyi ilişkilere sahip, yerel otoriteler üzerinde iyi bir izlenimi olan, deneyimli, şanlı ve tamamlayıcı bir ortak seçmek
2. Sözleşme önlemi: Sözleşme joint venture katılımcılarının görev ve sorumlulukları, kar ve zarar paylaşımı, yönetim şekli, kontrol, karar verme süreci, kaynakların paylaşımı gibi kritik alanlarda açık ve ayrıntılı olmalıdır.
3. Alt yüklenici önlemi: Deneyimli, tanınan alt yüklenici ve tedarikçilerle çalışmak, yerel otoritelerle güçlü ilişkileri olan organizasyonlarla çalışmak
4. Yapım sözleşmesi önlemi: Mal sahibi ve yüklenici olan Uluslararası joint venture arasında adil ve uluslararası standartlara uygun malsahibi ve joint venture arasındaki kar paylaşımını ve tarafların sorumluluklarını adil bir şekilde belirleyen bir sözleşme yapmak.
5. Personel Önlemi: Etkili bir saha yönetim ekibi olmalı güven ve bağlılıkla iç anlaşmazlıklar çözülmelidir.
6. İyi ilişkiler Önlemi: Uluslararası joint venture'in yabancı ortağı ev sahibi kültüre ve geleneklere uyum sağlamaya çalışmalıdır. Bunun yanında ev sahibi ülke devletiyle ve yerel otoritelerle iyi ilişkiler kurmalıdır.
7. Kontrol Önlemi: Anlaşmazlık çıkmaması için bir ortağın jv yönetiminde daha baskın olması ve tüm jv yönetimini kontrol etmesi tercih edilebilir.

5.2 Uluslararası İnşaat Joint Venturelerinde Ortaya Çıkan Riskler

Bu bölümde, önceki bölümde incelenen alan araştırmalarından ve diğer kaynaklardan faydalanılarak “uluslararası inşaat joint venturelerinde ortaya çıkan riskler” belirlenecek ve detaylı bir şekilde anlatılacaktır. Literatür araştırmasıyla belirlenen riskler, gruplar altında toplanacak ve her bir risk grubu genel özellikleriyle anlatılacaktır. Bununla birlikte, her bir risk grubuna karşı alınması gereken önlemler genel hatlarıyla açıklanacaktır.

Uluslararası İnşaat Joint Venturelerinde Ortaya Çıkan Riskler:

- Ortaklık Nedeniyle Oluşan Riskler
- Finansal Riskler
- Yönetimsel Riskler
- Politik Riskler
- Yapım Riskleri
- Sosyal Ve Kültürel Riskler
- Çevresel Riskler

5.2.1 Ortaklık Nedeniyle Oluşan Riskler:

Yükleniciler hem büyük projeler karşısında kaynaklarını birleştirmek ve riskleri paylaşmak için, hem de uluslararası pazara girmek için ortak girişimler başka bir deyişle Joint Venture’lar oluşturmaktadırlar. Ancak, bu ortaklık oluşumu beraberinde yeni riskler getirmektedir. Joint Venture ortaklığında, iki ya da daha fazla firma, bir işi yapmak için sürekli ya da geçici bir firma kurmakta ve bu şirketin finansal, teknik ve ticari açıdan desteklemektedir. Yapılan bu ortaklık nedeniyle; kültürleri, organizasyon yapıları, yönetim şekilleri, teknik bilgileri, uzmanlık alanları, finansal imkânları ve kaynakları farklı olan firmalar bir arada ve işbirliği içinde çalışmak zorunda kalmaktadır. Bu durum beraberinde birçok risk taşımaktadır. Bu riskler aşağıda sıralanmaktadır:

1. Seçilen firmanın ortaklık için uygun olmaması nedeniyle oluşan uyumsuzluk
2. Ortak firmanın finansal sorunları
3. Ortak firmalar arasındaki yönetimsel uyumsuzluk

4. Kar ve zararın tahsisinde ve bütçenin planlanmasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar
5. Ortak firmaların çalışanlarının birbirine güvenmemesi
6. Ortak firmanın Kaynaklarının (malzeme ekipman gibi) yetersizliği
7. Ortak firmanın Teknik bilgisinin yetersizliği
8. Her bir ortağın merkez firmasının aşırı müdahalesi
9. Personel pozisyonlarının tahsisinde oluşan anlaşmazlıklar
10. Ortaklar arasında İşlerin tahsisinde oluşan anlaşmazlıklar ve sorunlar
11. Ortakların merkez firmasındaki joint ventur'a yönelik politika değişiklikleri
12. Ortakların farklı sosyal, kültürel, dini özellikleri nedeniyle oluşan uyumsuzluk
13. Farklı kültürlerden firmalar arasında teknolojik uyumsuzluk ve teknoloji transferinde yaşanan sorunlar
14. Joint venture ortaklıklarının düzenlenmesini içeren yeterli kanun olmamasından doğan kayıp

Ortaklık nedeniyle oluşan bu riskler Bölüm 6'de detaylı olarak incelenmekte ve her bir riske karşı Tercih Edilen çözüm stratejileri açıklanmaktadır. Bu konuyla ilgili yapılan alan araştırmasının sonuçları bölüm 6'de açıklanmaktadır.

5.2.2 Finansal Riskler

Finansal riskler, inşaat projelerinde beklenen maliyetin aşılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, projenin başarısı için önem taşımaktadırlar. Finansal riskler yüklenicinin görev aldığı ülkenin ekonomik yapısı, malsahibi ve yapım işi nedenleriyle oluşmaktadır.

Uluslararası İnşaat Joint Venture'larında ortaya çıkan finansal riskler şunlardır:

1. Döviz kurunun dalgalanması
2. Faiz oranının dalgalanması
3. Enflasyon oranının dalgalanması
4. Yurt dışına çıkarılabilecek Para/nakit kısıtlamaları
5. Müşterinin nakit akışı sorunları: mal sahibinin ödemeleri zamanında yapmaması
6. Düşük maliyet tahminleri

İnşaat sektörünün tüm performansını belirleyen ekonomik şartlar, uluslararası inşaat joint venture'nın performansını etkileyen önemli bir faktördür. Ekonomik durgunluk inşaat sektörünün küçülmesine neden olmaktadır. Böyle bir durumda sektör daha rekabetçi bir hale gelmekte ve yüklenicilerin kar marjı düşmektedir. Döviz kuru dalgalanması riski, uluslararası İnşaat Joint Venture'ı yüklenici olarak mal sahibiyle sözleşme yaptığında ortaya çıkmaktadır. Döviz kuru dalgalanması nedeniyle, proje bedeli, teklif fiyatını geçebilir. Bu da joint venture'ın zarar etmesine neden olmaktadır (Bing ve Diğerleri, 1999). Enflasyon oranlarının ve döviz kurunun dalgalanması, malzeme fiyatlarının artmasına neden olmaktadır. Yükleniciler bu riski, malzemeyi önceden tedarik ederek ve depolarda saklayarak aşmaktadırlar.

Bing'in yaptığı çalışmada "Malsahibinin nakit akışı sorunları", uluslararası joint venture ortaklığında karşılaşılan tüm riskler arasından en önemli risk olarak seçilmiştir. Malsahibinin projeyi bitirmek için yeterli sermayeye sahip olmaması ya da gerekli olan sermayeye ulaşmakta zorluk çekmesi, yüklenici olan joint ventur'a yapılan ödemelerde sorunlar yaratmaktadır. Uluslararası yüklenicilerin geliştirmekte olan ülkelerde karşılaştığı en önemli riskler arasında ödemenin gecikmesi ya da yapılmaması yer almaktadır (Bing ve Diğerleri, 1999).

Erdem 1999'da yaptığı çalışmada, finansal risklere karşı, uygun bir sözleşme modelinin seçilmesi ve finansal riskleri önlemeye yönelik maddelerin sözleşmede yer alması gerektiğini belirtmiştir. Buna göre yüklenicilerin, sabit fiyatlı sözleşmeler yerine maliyet ödemeli sözleşmeleri kullanmaları finansal riskleri engelleyecektir.

5.2.3 Yönetimsel Riskler:

İnşaat projeleri; malsahibi, tasarımcı, yüklenici, altyüklenici, tedarikçi gibi çeşitli katılımcılar tarafından gerçekleştirilen, emek yoğun ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu karmaşık yapısı nedeniyle, inşaat projelerinde proje yönetimi son derece önemli bir hal almaktadır. Özellikle proje katılımcıları arasında, koordinasyonun ve iletişimin sağlanması proje yönetiminin temel amaçlarından birisidir. Bunun yanında, proje ile ilgili, proje yeri ve tipi, proje planlaması ve maliyeti gibi hayati kararlar da proje yönetim ekibi tarafından verilmektedir. Proje yönetiminin, proje başarısı üzerindeki bu hayati önemi, proje yönetiminde yaşanacak aksaklıkların önemli riskler yaratmasına neden olmaktadır.

Uluslararası inşaat projelerinde farklı kültürlerden olan ve farklı nitelikler taşıyan firmaların joint venture oluşturması durumunda, joint venture’da proje yönetimi daha kritik hale gelmektedir. Çünkü, proje katılımcı sayısı artmakta ve proje daha karmaşık hale gelmektedir.

Uluslararası İnşaat Joint Venture’larında ortaya çıkan yönetsel riskler şunlardır:

1. Proje yönetim ekibinin yetersizliği
2. Proje katılımcıları arasında koordinasyon yetersizliği
3. Proje yerinin yanlış seçilmesi
4. Proje tipinin yanlış seçilmesi
5. Yanlış ya da yetersiz Fizibilite Çalışması
6. Yanlış proje planlaması ve bütçe planlaması
7. Yerel ortak içindeki organizasyon değişikliği
8. Devlet birimleriyle kurulan ilişkilerin zayıflığı

Yönetsel risklere karşı alınacak en önemli önlem, “teknik bilgi ve tecrübesi yeterli olan ve yetenekli proje yöneticileriyle çalışmak” tır. Proje yöneticilerinin teknik bilgi ve tecrübesi yanında yetenekli olması da çok önemlidir. Çünkü karmaşık bir inşaat projesini yönetmek için sadece teknik bilgi ve tecrübe yeterli değildir. Proje yöneticilerinin pratik çözümler üretebilen, hızlı düşünen, ortaya çıkabilecek sorunları önceden görüp önlem alabilen, gerektiğinde lider gibi davranabilen, gerektiğinde sıradan bir personel gibi çalışabilen yetenekli kişilerden seçilmesi proje başarısını artırmaktadır.

Proje başlamadan önce, projenin planlanması, doğru bütçeleme ve maliyet analizlerinin yapılması gereklidir. Bunu sağlayabilmek içinde etkin proje ve risk yönetimi sistemlerinin kullanılması şarttır. Bu konuda bilgisayar destekli analiz programlarının kullanılması daha doğru sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

Proje yeri ve tipinin doğru seçilmesi, projenin başarısı için hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle, proje ile ilgili detaylı fizibilite çalışmaları yapılmalıdır.

5.2.4 Politik Riskler

Politik riskler, devlet politikalarında, kanunlarda ve yönetmeliklerdeki değişiklikleri, sermaye geri dönüşlerindeki kısıtlamaları, ithalat kısıtlamalarını içermektedir. Politik riskler, inşaat projelerini, yasal lisanslar, izinler, sağlık ve yapım şartnameleri, işçi ücretleri, vergiler, malzeme ithali ve proje finansmanı gibi alanlarda etkilemektedir.

Politik ve ekonomik krizler, ülkelerin politik ve ekonomik istikrarına zarar vermektedir. Politik istikrar, bir ülkedeki sektörlerin gelişimi için önemlidir. Çünkü, hükümet politikaları sektörel gelişim kurallarını ve sözleşmesel ilişkileri belirlemektedirler. Bu nedene politik riskler, inşaat sektörünü, yasal lisanslar ev izinler, sağlık ve yapım şartnameleri, işçi ücretleri, vergi oranları, malzeme ithali ve proje finansmanı gibi alanlarda etkilemektedir. Politik riskler projenin istenilen maliyet ve sürede bitirilmesini zorlaştırmaktadır.

Uluslararası inşaat joint venture'larında karşılaşılan en büyük sorunlardan biri yabancı ortağın, yerel pazar ve sektör koşullarına uyum sağlamakta zorlanmasıdır. Uluslararası bir joint venture'ın yabancı ortağı çalıştıkları bu yeni ülkeye bu ülkenin kültürüne alışmakta zorlanabilir.

Uluslararası inşaat joint venture'larında ortaya çıkan politik riskler şunlardır:

1. Politik kadroların değişmesi ve işin sürekliliğinin bozulması
2. Politika değişikliklerine bağlı olarak gelişen maliyet artışı
3. Kanun ve şartnamelerdeki değişiklikler
4. Savaş, Ambargo, İstimlak, kamulaştırma
5. Rüşvetçilik nedeniyle yaşanan kayıp
6. Resmi izinler (ruhsatnameler) alınırken bürokrasi nedeniyle yaşanan kayıp
7. Bürokratik nedenlerle kabulün geç yapılması nedeniyle yaşanan kayıp
8. Yabancı sermaye kısıtlamaları
9. Yabancı firmaların yerel pazarlarda çalışmasına getirilen sınırlamalar

Politik risklere karşı alınabilecek en önemli önlem, politik risklerden kaynaklanacak gecikmeler ve ek ödemelerle ilgili maddelerin sözleşmede yer almasıdır (Erdem,1999). Bunun yanında politik ortam ile ilgili detaylı araştırmalar yapmak da alınacak önlemler arasındadır.

Joint venture'ın çalıştığı ülkenin devletiyle yerel otoritelerle iyi ilişkiler kurmak da politik riskleri engellemek ya da azaltmakta etkili birer önlemdir (Bing ve diğerleri, 1999).

5.2.5 Yapım Riskleri

Yapım Riskleri inşaat projesinin yürütülmesi sırasında ortaya çıkan risklerdir. Bu nedenle bu risklere, yüklenici firma maruz kalmaktadır. Yapım riskleri inşaat projesinin hedeflenen süre maliyet ve kalitede gerçekleşmesini engellemektedir. Bu nedenle bu risklere karşı risk yönetimi uygulanması ve gerekli önlemlerin alınması proje başarısı için hayati önem taşımaktadır. Yapım Riskleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1. Tasarım değişiklikleri
2. Tasarımdaki hatalar
3. Şartnamelerdeki hatalar
4. Şartnamelerin işe uygunluğu
5. Malzeme / ekipman hatası
6. Malzeme sıkıntısı
7. Tedarik zincirindeki aksaklıklar
8. Kullanılan malzemenin kalitesizliği
9. Şantiyedeki kazalar / riskleri
10. Alt yüklenicilerin düşük güvenilirliği / Alt yüklenicinin güvenilirliğinin belirsizliği
11. Alt-yükleniciler nedeniyle maliyetin artması
12. Nitelikli işçi azlığı
13. Teklif Hataları
14. Proje yürütülmesi sırasında aktiviteler arasındaki koordinasyon eksikliği
15. İşin ortağın bir birimi olan ve altyüklenicilere verilmesi
16. Ortakların kullandığı farklı uygulama teknikleri yüzünden çıkan sorunlar
17. Seçilen yapım teknolojisinin tasarıma uygun olmaması
18. Malzeme ve ekipmana gelebilecek zararlar

Yapım risklerine yönelik alınan ilk önlem uygun bir sözleşme modeli seçmektir. Yükleniciler maliyet ödemeli sözleşmeleri tercih ettikleri takdirde, yapım riskleri nedeniyle oluşan maliyet artışını malsahibinden talep edebilmektedirler. Bunun

yanında, sözleşme koşullarıyla risklerin paylaşılması da etkili bir önlemdir. Ayrıca, malsahibinin yapım sırasında yapabileceği değişikliklerin sınırlarını sözleşme koşullarıyla belirlemek de, birçok riski engellemektedir. Yapım risklerine karşı alınabilecek etkili önlemlerden biri de sigorta yaptırmaktır. Bu sayede risklerin gerçekleşmesi halinde kayıp en aza indirilebilmektedir (Erdem,1999).

Proje yürütülürken ortaya çıkan riskler çok çeşitlidir. Ancak yapım sırasında projeye uygun ve doğru şartnamelerin kullanılması ve tam olarak uygulanması, birçok riskin oluşmasını engellemektedir.

Tedarik zincirinde aksaklıklar çıkması ve malzeme sıkıntısı riskleri yapım sırasında karşılaşılan risklerdir. Yükleniciler bu risklere karşı, malzemeyi daha önceden tedarik ederek ve depoda saklayarak önlem almaktadırlar. Alternatif satıcılar bulma da alınan önlemlerden biridir.

İnşaat Projelerinde, işlerin bir kısmı alt yüklenicilere ihale edilmektedir. Bu durum nedeniyle alt yüklenicilerin niteliği proje performansını etkileyen önemli bir faktör haline gelmektedir. Aynı zamanda projeye malzeme ve ekipman sağlayan tedarikçiler de proje başarısı üzerinde hayati bir rol oynamaktadırlar. Bu nedenlerle, alt yüklenici ve tedarikçilerin getirdiği riskler kritik riskler arasındadır. Bu risk grubu alt yüklenici ve tedarikçilerin teknik yeterlilikleri, finansal durumları, hizmetlerini tam zamanında yapabilmeleri gibi konulardaki belirsizliklerden çıkmaktadır. Alt yüklenici ve tedarikçilere bağlı riskler, zaman kaybına ve yüksek maliyetlere neden olmaktadır (Bing ve diğerleri, 1999).

5.2.6 Sosyal Ve Kültürel Riskler

Sosyal risk güvenlik sorunları, dil engeli, değişik din kültür ve deneyimdeki insanlarla birlikte çalışma ve ülkenin adalet sistemindeki sorunlar gibi faktörleri içerir.

Uluslararası inşaat joint venture'larında karşılaşılan en büyük sorunlardan biri yabancı ortağın, ev sahibi ülkenin sosyal ve kültürel düzenine uyum sağlamakta zorlanmasıdır. Uluslararası bir joint venture'ın yabancı ortağı, çalışılan bu yeni ülkeye ve bu ülkenin kültürüne alışmakta zorlanabilir. Bu durum beraberinde birçok risk getirmektedir.

Uluslararası inşaat joint venture'lerinde karşılaşılan sosyal ve kültürel riskler şunlardır:

1. Yetersiz kanunlar sonucu yaşanan kayıp
2. Adalet sistemindeki belirsizlikler
3. Diğer katılımcıların sözleşmelere uymaması
4. Yerel yargının işleminde sorunlar zorlayıcı gücü olmaması
5. Yurt Dışı projelerde ortaya çıkan farklı kültür, dil nedenleriyle ortaya çıkan sorunlar
6. Hırsızlık
7. Güvenlik sorunları
8. Dil engeli
9. Kültür Farklılığı

Sosyal riskler karşısında, yapım profesyonelleri teknik açıdan eğitilmiş olmalıdır. Bunun yanında, sosyal ve kültürel riskleri aşmak için, projeye başlamadan önce ev sahibi ülkenin kültürü ve sosyal düzeni ile ilgili bilgi toplanması ve proje ekibini bu konuda bilgilendirilmesi gereklidir. Uygulamada değişik kültürlerle sahip çalışanlar arasındaki dil engelini aşmak için herkes tarafından anlamı bilinen anahtar kelimeler ve çizimler sıklıkla kullanılmaktadır (Bing ve diğerleri).

Erdem 1999'da yaptığı çalışmada, güvenlik sorunları, hırsızlık, adalet sistemindeki belirsizlikler gibi sosyal risklere karşı sigorta yapmanın önemli bir önlem olduğunu belirtmiştir.

5.2.7 Çevresel Riskler:

1. Doğal Afetler: Deprem, Çığ, Heyelan, Fırtınalar, Yıldırım, Sel
2. Çevre Kirliliği

Doğal afetler, yapılan üretimin yok olmasına, malzeme, ekipman kaybına ve daha da kötüsü çalışanların ölümlerine neden olabilir. Kirlilik ise daha az etkindir. Doğal afetlerin maddi kayıpları all risk sigorta kullanılarak azaltılabilmektedir. Ancak, Proje yeri ile ilgili detaylı fizibilite çalışmaları yapılarak oluşabilecek doğal afetlere karşı önlem alınması ya da proje yerinin değiştirilmesi de önemlidir.

Sonuç olarak yapılan literatür araştırmaları göstermiştir ki, uluslararası inşaat joint ventureları birçok risk taşımaktadır. Bu riskler değişik kaynaklarda farklı şekillerde gruplandırılmıştır. Bu tezde ise, birçok farklı kaynaktan yararlanılarak aşağıdaki risk grupları oluşturulmuştur.

- Ortaklık Nedeniyle Oluşan Riskler
- Finansal Riskler
- Yönetimsel Riskler
- Politik Riskler
- Yapım Riskleri
- Sosyal Ve Kùltürel Riskler
- Çevresel Riskler

Anlatılan bu risk grupları arasından, “Ortaklık Nedeniyle Oluşan Riskler” inşaat joint venture’larına özgü riskleri içerdiiğinden bu risk grubu hakkında daha detaylı inceleme yapılması gereği duyulmuştur. Bu nedenle, “Türk Yüklenicilerinin Oluşturduğu Uluslararası Joint Venture’larda Ortaklık Nedeniyle Oluşan Riskler Ve Çözüm Stratejileri” üzerinde bir alan araştırılması yapılmıştır. Bu alan araştırması ve sonuçları bölüm altıda açıklanmaktadır.

6. “TÜRK YÜKLENİCİLERİNİN OLUŞTURDUĞU ULUSLARARASI JOİNT VENTURE’LARDA ORTAKLIK NEDENİYLE OLUŞAN RİSKLER VE ÇÖZÜM STRATEJİLERİ” ÜZERİNE YAPILMIŞ ALAN ARAŞTIRMASI

6.1 Alan Araştırmasının Amaçları:

İnşaat sektöründe ise, firmalar küreselleşmenin yanında değişen pazar ve sektör koşullarına uyum sağlayabilmek için güçlerini birleştirmektedirler. Bununla birlikte, inşaat projeleri gittikçe daha büyük, karmaşık ve teknik uzmanlık gerektiren bir hale gelmektedir. İnşaat projelerin getirdiği temel risklerin yanına bir de projelerin artan büyüklüğünün ve karmaşıklığının getirdiği riskler eklenince, bir yüklenici firmanın tek başına bu risklerin altından kalkması çok zor hale gelmiştir. Bu nedenle farklı güçlü ve zayıf yanları olan firmalar, birbirlerinin eksiklerini tamamlayacak şekilde, ortaklaşa teklif vermek ve projeyi ortaklaşa yürütmek için “Joint Venture” oluşturmaktadırlar.

Son yıllarda, Türkiye’nin dış dünya ile olan ilişkilerinin artması, bununla birlikte gümrük birliğine girişle Türk ekonomisinin dışa açılması ve Avrupa Topluluğu’na girme sürecinin hızlanması, Türk firma ve kuruluşlarının özellikle yabancı firma ve kuruluşlarıyla işbirliği yapmasına ve ortaklıklar kurmasına hız kazandırmıştır.

Türk yükleniciler de, hem büyük projeler karşısında kaynaklarını birleştirmek ve riskleri paylaşmak için, hem de uluslararası pazara girmek için Joint Venture oluşturma yoluna gitmektedirler. Ancak yapılan bu ortaklık nedeniyle; kültürleri, organizasyon yapıları, yönetim şekilleri, teknik bilgileri, uzmanlık alanları, finansal imkânları ve kaynakları farklı olan firmalar bir arada ve işbirliği içinde çalışmak zorunda kalmaktadır. Bu durum beraberinde birçok risk taşımaktadır. Bununla birlikte, uluslararası ortak girişimlerde oluşan riskleri belirlemek ve bunlara çözüm önerileri getirmek, Türk İnşaat Sektörünün uluslararası pazardaki başarısı için son derece önemlidir.

Bu nedenle, Türk Yüklenicilerinin Oluşturduğu Uluslararası Joint Venture’larda Ortaklık Nedeniyle Oluşan Riskleri belirleyebilmek ve bu risklere karşı çözüm strateji geliştirmek amacıyla bir alan araştırması yapılmıştır.

6.2 Alan Araştırmasının Yöntemi:

Türk Yüklenicilerinin oluşturduğu uluslararası Joint Venture’larda, ortaklık nedeniyle oluşan riskleri belirleyebilmek ve bu risklere karşı çözüm strateji geliştirmek amacıyla yapılan bu alan araştırması için, uluslararası inşaat ortak girişimlerinde görev alan/ almış olan uzmanlara yönelik bir anket (Ek1) hazırlanmıştır.

Anket sorularını oluşturmak için literatür araştırması yapılmıştır. İnşaat Projelerinde Risk Yönetimi ve Uluslararası İnşaat Joint Venture’larda Risk Yönetimi üzerine yapılmış çalışmalar incelenip “Türk Yüklenicilerinin Oluşturduğu Uluslararası Joint Venture’larda, Ortaklık Nedeniyle Oluşan Riskler” ve bu risklere karşı uygulanan “Çözüm Stratejileri” belirlenmiştir.

Anket dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde anket katılımcısına ait kişisel bilgiler sorulmuştur.

İkinci bölümde, katılımcının görev aldığı/ almış olduğu joint venture ile ilgili bilgiler sorulmuştur. Bu bölümde firmalar hakkında genel bilgi alınmış ve oluşturulan joint venture’ların yapısı ile ilgili bilgi edinilmiştir.

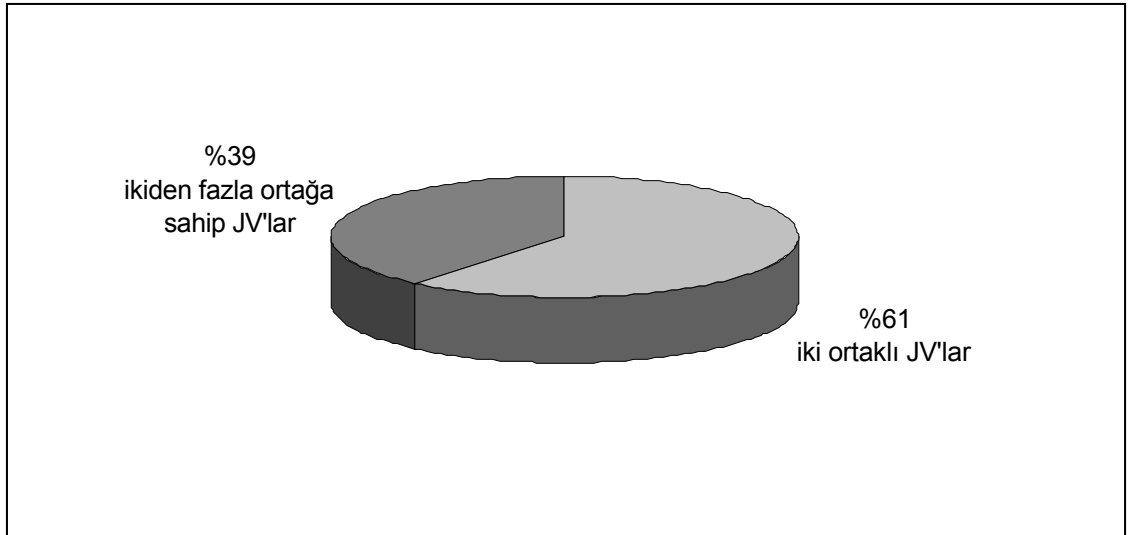
Anketin üçüncü bölümünde, Likert ölçeği kullanılmış ve katılımcılardan, literatür çalışmasıyla belirlenen risklere kritikliklerine göre 1’den 5’e kadar bir değer vermesi istenmiştir (1 kritik değil, 2 az kritik, 3 kritik, 4 çok kritik, 5 en kritik).

Anketin son bölümünde ise katılımcılardan, her bir riske karşı önerilen çözüm stratejilerine etkinliklerine göre 1’den 5’e kadar bir değer vermesi istenmiştir (1 etkin değil, 2 az etkin, 3 etkin, 4 çok etkin, 5 en etkin).

Anket formu, “İnfaat” adlı mail grubuna ve Joint Venture oluşturan Türk Yüklenicilerine elektronik posta yoluyla gönderilmiştir. Ayrıca, şu anda uluslararası bir Joint Venture’da çalışan veya daha önce çalışmış olan yapım uzmanlarıyla birebir görüşmelerle anket formları doldurulmuştur.

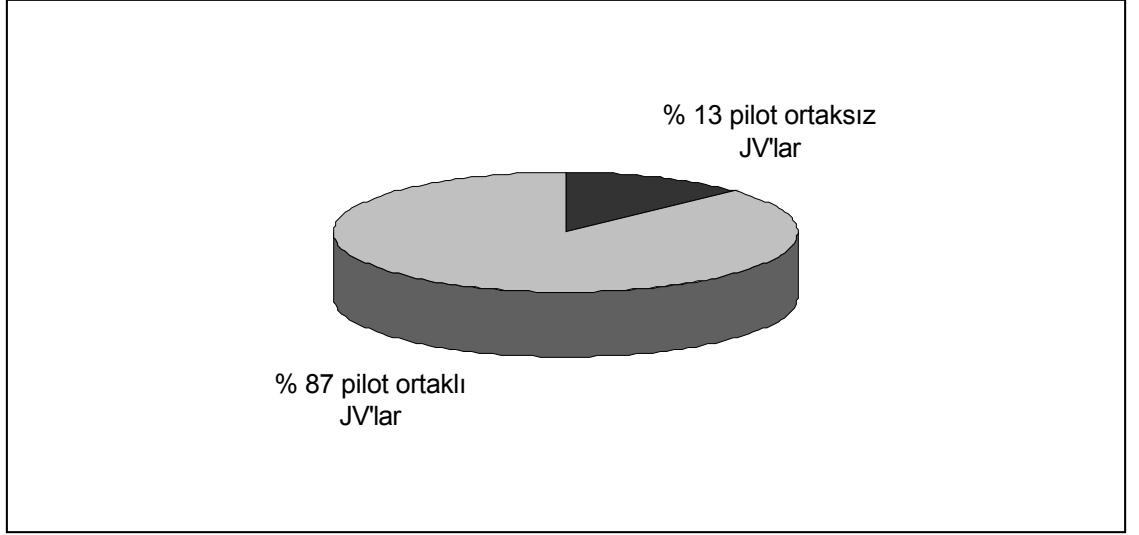
6.3 Anket sonuçlarıyla elde edilen genel bilgiler

Yapılan anket sonuçlarına göre incelenen joint ventureların %61’i iki ortak firmadan oluşmakta %39’u ise ikiden fazla sayıda ortaktan oluşmaktadır (Şekil 6.1). Anket katılımcıları ortak sayısı arttıkça, ortaklık nedeniyle oluşan risklerin arttığını vurgulamışlardır.



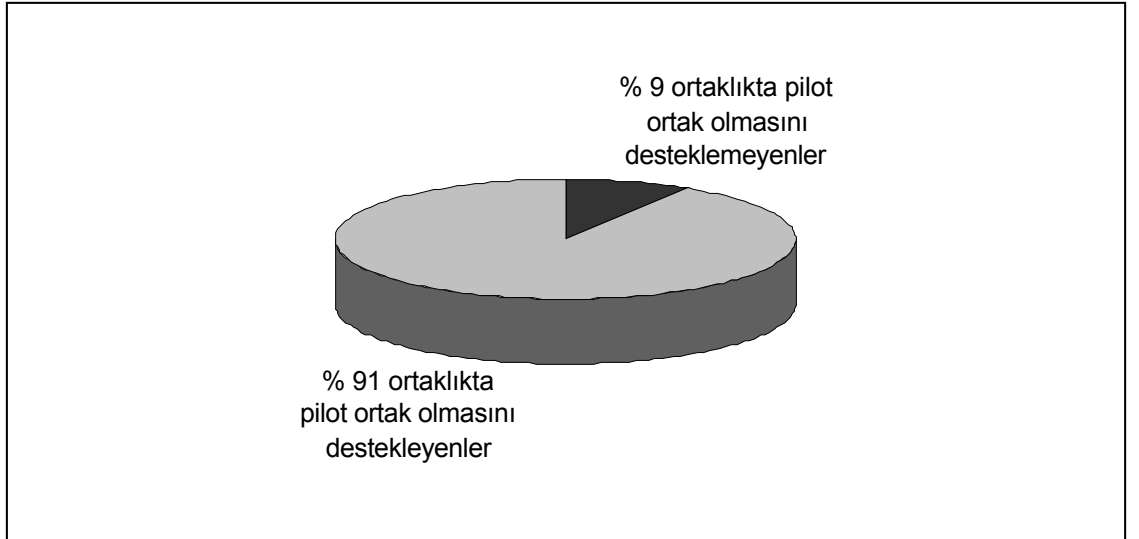
Şekil 6.1: Ortak sayısına göre joint venture’lar (n=23)

Anket sonuçlarına göre incelenen joint ventureların % 87’si yönetimde daha baskın olan pilot (lider) ortağa sahiptir. İncelenen joint venture’ların %13’ünde ise pilot ortak yoktur. Şekil 6.2 de bu durum gösterilmektedir.



Şekil 6.2: Ortaklıkta pilot ortak olup olmamasına göre joint venture'lar (n=23)

İş ortaklığında en çok hisseye sahip ortak pilot ortak olarak seçilmektedir. Ortaklardan birinin pilot ortak olarak görev yapması yönetimde ikilik çıkmasını engelleyerek daha doğru bir proje yönetimi yapılmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte ortaklardan birinin baskın olması anlaşmazlık çözümlerini de hızlandırmaktadır. Şekil 6.3'te gösterildiği gibi anket katılımcılarının % 91'i ortaklıkta pilot ortak olmasını desteklemektedir.



Şekil 6.3: Anket katılımcılarının ortaklıkta pilot ortak olmasını destekleme yüzdeleri (n=23)

6.4 Araştırma Sonuçlarına Dayanarak, Türk Yüklenicilerinin Oluşturduğu Uluslararası Joint Venture’larda Ortaklık Nedeniyle Oluşan Risklerin İncelenmesi ve Bu Risklere Karşı Çözüm Stratejilerinin Geliştirilmesi

“Türk Yüklenicilerinin Oluşturduğu Uluslararası Joint Venture’larda Ortaklık Nedeniyle Oluşan Riskler” alan araştırması sonuçlarına göre sahip oldukları ortalama kritiklik değerlerine göre Tablo 6.1’de sıralanmaktadır.

Tablo 6.1: Türk Yüklenicilerinin Oluşturduğu Uluslararası Joint Venture’larda Ortaklık Nedeniyle Oluşan Riskler

sıra	ORTAKLIK NEDENİYLE OLUŞAN RİSKLER:	ortalama
1	Ortak firmanın finansal sorunları (Ortağın iflası/ ortağın nakit akışı problemleri gibi)	4,30
2	Ortak firmalar arasındaki yönetimsel uyumsuzluk (Ortakların farklı yönetim ve kontrol teknikleri kullanması)	4,22
3	Kar ve zararın tahsisinde ve bütçenin planlanmasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar	4,04
4	Ortak firmaların çalışanlarının birbirine güvenmemesi	3,70
5	Ortak firmanın Kaynaklarının (malzeme ekipman gibi) yetersizliği	3,52
6	Ortak firmanın Teknik bilgisinin yetersizliği	3,43
7	Her bir ortağın merkez firmasının aşırı müdahalesi	3,30
8	Personel pozisyonlarının tahsisinde oluşan anlaşmazlıklar	3,13
9	Ortaklar arasında İşlerin tahsisinde oluşan anlaşmazlıklar ve sorunlar	3,09
10	Ortakların ana/ merkez firmasındaki joint ventur’a yönelik politika değişiklikleri	3,04
11	Ortakların farklı Sosyal, kültürel, dini özellikleri nedeniyle oluşan uyumsuzluk	2,87
12	Farklı kültürlerden firmalar arasında teknolojik uyumsuzluk ve teknoloji transferinde yaşanan sorunlar	1,91
13	Joint venture ortaklıklarının düzenlenmesini içeren yeterli kanun olmamasından doğan kayıp	1,74

6.4.1 “Ortak firmanın finansal sorunları” Riski (Ortağın İflası/ortağın nakit akışı problemleri)

Ortak firmanın finansal sorunları 4,30 ortalamaıyla birinci kritik risktir. İnşaat sektöründe, finansal güç ve teknik uzmanlık gerektiren büyük ve karmaşık projeler karşısında firmalar, kaynaklarını ve sermayelerini birleştirmek amacıyla Joint Venture oluşturmaktadırlar. Firmalar bir projede sermayelerini birleştirmek amacıyla ortaklık oluşturdıkları zaman, ortak firmanın finansal sorunları ortaklık için kritik bir risk haline dönüşmektedir. Ortak firmanın finansal sorunları, ortağın iflası ya da joint venture’a yapacağı ödeme sorumluluklarını yerine getirememesi durumunda ortaya çıkmaktadır.

- Tercih edilen Çözüm Stratejileri:

Tablo 6.2: “Ortak firmanın finansal sorunları” Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm stratejileri

	“Ortak firmanın finansal sorunları” Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm stratejileri	ortalama
1	Kredi değerliliği olan ve finansal açıdan güçlü ortak seçmek	4,43
2	Bankalardan ya da başka kurumlardan finansal destek sağlamak	3,17
3	Ortağın finansal sıkıntısını hafifletmek için merkezden daha fazla sermayeyi joint venture’a aktarmak	2,22

1. Strateji: Kredi değerliliği olan ve finansal açıdan güçlü ortak seçmek

Bir risk azaltma yöntemi olan “Kredi değerliliği olan ve finansal açıdan güçlü ortak seçmek”, 4,43 ortalamaıyla tercih edilen ilk stratejidir. Bing ve Tong, Asya ülkelerinde yaptıkları araştırmayla, UİJV’lerde kredi değerliliği olan, finansal açıdan güçlü ve ev sahibi ülkeyle güçlü bağlantıları/ ilişkileri olan bir ortak seçiminin riskleri azaltmakta etkili olduğunu belirlemişlerdir.

Olası bir joint venture durumunda ortak olunacak firmanın “kredi değerliliği” ve “ekonomik durumu” dikkatle incelenmeli ve firmaların yönetim ve kaynak yeterliliği araştırılıp belirlenmelidir. Kurulan uluslararası joint venture

ortaklıklarında, kredi değeri olan ve finansal açıdan güçlü, ev sahibi ülkeyle iyi ilişkilere sahip bir ortakla çalışmanın riskleri azaltmakta etkili olduğunu göstermiştir.

Seçilen ortağın, projenin ihtiyaç duyduğu finansal kaynağı sağlayabilecek durumda olup olmadığının kesinleştirilmesi gereklidir. Joint venture oluşturulma aşamasında kuruluş işlemleri için ekstra masraflar çıkabilir bu masrafların karşılanması için ortakların hazır kaynakları olmalarıdır. Nakit Ayrıca joint venture çalışmaya başladıktan sonra zamanla ekstra masraflar çıkabilir bu masrafların karşılanması için gerekli olan finansal kaynak joint venture sözleşmesinde belirtilmelidir.

2. Strateji: Bankalardan ya da başka kurumlardan finansal destek sağlamak

Günümüzde inşaat projelerinin finansmanında banka kredilerinin kullanılması sıkça kullanılan bir yöntemdir. Özellikle, Dünya Bankası ve Eximbank kredileri inşaat projelerinde tercih edilmektedir.

Ortağın finansal sorunları karşısında, “Bankalardan ya da başka kurumlardan finansal destek sağlamak” 3,17 ortalamaıyla, risk yönetiminde kullanılan ikinci stratejidir. Bu stratejiyle finansal risk geçici bir süreliğine bankaya transfer edilmektedir. Ancak bu durum fazladan masraflara yol açmaktadır.

3. Strateji: Ortağın finansal sıkıntısını hafifletmek için merkezden daha fazla sermayeyi joint venture’a aktarmak

Anket sonuçlarına göre, “Ortağın finansal sıkıntısını hafifletmek için merkezden daha fazla sermayeyi joint venture’a aktarmak” 2.22 ortalamaıyla tercih edilen üçüncü strateji olmasına rağmen az etkin olarak nitelendirilmiştir. Bu strateji bir risk azaltma yöntemidir. Ortak firma yüzünden kaynaklanan finansal sıkıntıyı aşmak için Joint Venture sermaye aktarmak, Joint Venture’ın finansal açıdan rahatlamasını sağlayacaktır. Ancak sermayeyi sağlayan taraf açısından fazladan masraf yaratmaktadır. Ayrıca, finansal sıkıntı içindeki ortak bu durumdan rahatsız olabilir çünkü bu durum bir sermaye artırımını yaratabilir ve finansal sıkıntı içindeki ortağın hissesinin azalmasına neden olabilir.

6.4.2 “Ortak firmalar arasındaki yönetimsel uyumsuzluk” Riski

Ortaklar arasında yönetimsel uyumsuzluk 4.22 ortalamayla ikinci kritik risktir. Bu risk, Joint Venture yönetiminde ortaklar arasında çıkan anlaşmazlıktan kaynaklanmaktadır. Joint Venture yönetimi ortak firmalardan gelen yöneticiler tarafından yapılmaktadır. Ancak, ortak firmaların kullandığı yönetim ve kontrol tekniklerin farklı olduğunda, farklı firmalardan gelen yöneticiler arasında sorunlar çıkmaktadır.

- Tercih Edilen Çözüm Stratejileri:

Tablo 6.3: “Ortak firmalar arasındaki yönetimsel uyumsuzluk” Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm stratejileri:

	“Ortak firmalar arasındaki yönetimsel uyumsuzluk” Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm stratejileri:	ortalama
1	Sözleşmede Joint Venture’ın yönetiminin nasıl yapılacağına dair hükümlerin yer alması	4,61
2	Anlaşmazlık durumlarında uygulanacak prosedürlerin belirlenmesi	4,48
3	Bir ortağın diğer ortağa göre yönetimde daha baskın olması	4,04
4	Ortakların yönetim stillerinin benzer ve açık olmasına dikkat edilmeli	3,03

1. Strateji: Sözleşmede Joint Venture’ın yönetiminin nasıl yapılacağına dair hükümlerin yer alması

“Sözleşmede Joint Venture’ın yönetiminin nasıl yapılacağına dair hükümlerin yer alması”, 4,61 ortalamayla tercih edilen ilk stratejidir. Joint Venture yönetimi ortak firmalardan gelen yöneticiler arasından seçilen yönetim kurulu ve ona bağlı alt birimler tarafından yapılmaktadır. Bu nedenle, Joint Venture yönetim kurulunun ve bağlı birimlerin yapısının ve görevlerinin sözleşmede belirlenmesi gereklidir. Ortaklar arasında büyük bir soruna neden olmuyorsa, yönetim kurulu üye sayısının tek sayı olması daha doğrudur. Böylece karar alma işlemi daha pratik bir şekilde yapılabilir. Bu strateji bir riskten kaçınma yöntemidir.

2. Strateji: Anlaşmazlık durumlarında uygulanacak prosedürlerin belirlenmesi

Bu strateji 4,48 ortalamayla ikinci sıradadır. Joint Venture Ortakları arasında önemli konularda anlaşmazlıklar çıkabilir. Bu nedenle, anlaşmazlık durumlarında uygulanacak prosedürlerin ve anlaşmazlık çözümlerinin belirlenmesi gereklidir. Birçok firma anlaşmazlık durumlarında mahkemeye gitmektense, arabuluculuk ya da hakem yoluyla anlaşmazlık çözümünü tercih etmektedir. Böyle bir durumda, sözleşmede arabuluculuk ve hakem yoluyla anlaşmazlık çözümlerine dair prosedürlerin detaylı bir şekilde belirleyen hükümlerin bulunması gereklidir.

Hakem seçimi yöntemleri, hakem çözümünün bağlayıcılığı ve ödenecek ücretler gibi konular sözleşme hükümlerinde yer almalıdır. Ancak, daha büyük sorunlar çıkmaması için, sözleşmenin arabulucunun/ hakemin ortaklığı yeniden şekillendirmesine izin veren hükümler içermemesine dikkat edilmelidir. Bu strateji bir riski üstlenme yöntemidir.

3. Strateji: Bir ortağın diğer ortağa göre yönetimde daha baskın olması

“Bir ortağın diğer ortağa göre yönetimde daha baskın olması” stratejisi 4,04 ortalamaya sahiptir. Joint venture yönetiminde ortaklar arasında anlaşmazlıklar çıktığı ve diğer risk yönetimi yöntemlerinin işe yaramadığı durumlarda ortaklardan birinin joint venture yönetiminde daha baskın olması, gereklidir. Bu durum, yönetimde ikilik çıkmasını engelleyecektir.

Baskın ortağa pilot ortak ya da lider ortak denmektedir. Kamu İhale Kanununa göre, iş ortaklığında pilot ortak, en çok hisseye sahip ortak olmalıdır. Ortakların hisse oranları, ortaklık anlaşmasında (İş Ortaklığı Beyannamesi) ve Ortaklık Sözleşme’sinde gösterilmektedir.

İstatistikler yönetimin baskın ortakta olduğu joint venturelerin, yönetimin ortaklar arasında paylaşıldığı joint venture’lara göre daha başarılı olduğunu göstermektedir.

4. Strateji: Ortakların yönetim stillerinin benzer ve açık olmasına dikkat edilmeli

“Ortakların yönetim stillerinin benzer ve açık olmasına dikkat edilmeli” bu strateji 3,03 ortalamayla orta etkinliktedir. Ortak seçimi yapılırken benzer yönetim stiline sahip bir ortak seçmek ilerde çıkan anlaşmazlıkları engelleyecektir.

Ayrıca Joint Venture’da kullanılan yönetim ve kontrol tekniklerinin açık ve net olması ortaklar arasında çıkacak sorunları engelleyecektir. Bu strateji bir riski azaltma yöntemidir.

6.4.3 “Kar ve zararın tahsisinde ve bütçenin planlanmasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar” Riski

“Kar ve zararın tahsisinde ve bütçenin planlanmasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar” Riski 4,04 ortalamayla üçüncü kritik risktir. Joint Venturelarda kar - zararın ve bütçenin planlanmasında ortaya çıkan anlaşmazlıklara sıkça rastlanmaktadır. Bu riskin en önemli kaynakları, sözleşmedeki belirsizlikler ve proje katılımcılarının yaptıkları harcamaların net bir şekilde ifade etmemesidir.

Özellikle inşaat projeleri alt yüklenici ve tedarikçilerden kaynaklanabilecek sorunlar, çevresel sorunlar ve politik sorunlar gibi çeşitli sorunlara maruz kalabildiğinden ek masraflar oluşmaktadır. Çıkabilecek bu masrafların önceden düşünülmediği ve sağlam belgeleme sistemi olmayan Joint Venture’larda kar ve zarar paylaşımında anlaşmazlıklar çıkmaktadır.

Karlı bir joint venture’da ortaya çıkan küçük muhasebe anlaşmazlıkları ortak firmaların merkez yönetimleri tarafından kolayca çözülebilmektedir. Ancak eğer joint venture zarar ediyorsa ya da ortak firma finansal sıkıntı içindeyse oluşan zararı kimin üstleneceği konusunda çözümü zor anlaşmazlıklar oluşmaktadır.

Ortaklıkta para dağılımı ortakların ortaklığa fatura ettiği hizmetler karşılığı olarak ve yönetim kurulu tarafından belirlenmiş olan esaslara göre periyodik dağıtım olmak üzere iki şekilde yapılabilir (Gürcanlı, 2000).

- Tercih Edilen Çözüm Stratejileri:

Tablo 6.4: “Kar ve zararın tahsisinde ve bütçenin planlanmasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar” Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm stratejileri:

	“Kar ve zararın tahsisinde ve bütçenin planlanmasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar” Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm stratejileri:	ortalama
1	Sözleşmede kar ve zarar paylaşımını belirlemek ve bütçe planlamasını sözleşme aşamasında yapmak	4,52
2	Sağlam belgeleme yapmak: Yapılan işin ve iş paylaşımının net bir şekilde belirlenmesi	4,43
3	Kar ve zarar dağılımı yapması için bağımsız bir muhasebe uzmanı tayin etmek	3,04

1. Strateji: Sözleşmede kar ve zarar paylaşımını belirlemek ve bütçe planlamasını sözleşme aşamasında yapmak

“Sözleşmede kar ve zarar paylaşımını belirlemek ve bütçe planlamasını sözleşme aşamasında yapmak” stratejisi 4,52 ortalamayla tercih edilen ilk stratejidir. Bu strateji bir riskten kaçınma yöntemidir. Sözleşme mümkün olduğunca detaylı hazırlanarak tarafların sorumlulukları belirlenmelidir. Tarafların neleri, nasıl ve neden paylaşacakları sözleşmede belirtilmelidir.

Kar ve zararın doğru bir şekilde paylaşılabilmesi için gelir ve giderler dikkatli bir şekilde, düzgün belgeleme yapılarak hesaplanmalıdır. Bununla birlikte, taraflar kar ve zararı hisseleri oranında paylaşması gereklidir. Anlaşmazlık çıkmaması için sözleşmede kar ve zararın tespiti ve paylaşımını düzenleyen hükümler yer almalıdır. Hisse paylaşımı, kayıpların paylaşımı, sermaye çağrılarını gibi konular sözleşmede açıklık kazanmalıdır.

İnşaat Joint Venture’ları aylık hakedişler ile gelir elde eder. Kazanılan bu gelir, yönetim kurulu tarafından periyodik dağıtımla katılımcılara dağıtılır. Ancak bu konuda sorunlar ortaya çıkmaması için sözleşmede yönetim kurulunun ne şekilde gelir ve kar- zarar paylaşımı yapacağını belirlemenmesi gereklidir.

2. Strateji: Sağlam belgeleme yapmak: Yapılan işin ve iş paylaşımının net bir şekilde belirlenmesi

“Sağlam belgeleme yapmak: Yapılan işin ve iş paylaşımının net bir şekilde belirlenmesi” strateji 4,43 ortalamaıyla tercih edilen ikinci stratejidir. Tarafların yaptıkları işleri ve bu işler için yaptıkları harcamaları ve kullandıkları kaynakları detaylı bir şekilde belgelendirmeleri, kar ve zarar paylaşımında ortaya çıkacak sorunları engelleyecektir. Yapılan harcamaların, gelir ve giderin detaylı bir şekilde işlendiği sağlam bir belgeleme sistemi, hem kar ve zarar paylaşımında çıkabilecek anlaşmazlıkları azaltacak hem de anlaşmazlık çıktığında sorunun hakem ya da mahkeme yoluyla çözünde faydalı olacaktır. Bu strateji bir riski üstlenme stratejisidir.

3. Strateji: Kar- zarar dağılımı ve bütçe planlaması için bağımsız bir muhasebe uzmanı tayin etmek

“Kar- zarar dağılımı ve bütçe planlaması için bağımsız bir muhasebe uzmanı tayin etmek” stratejisi 3,04 ortalamaıyla tercih edilen üçüncü stratejidir. Ortak girişimin muhasebe kayıtları ve defterleri ortaklardan ayrı olarak tutulmalıdır. Bununla birlikte, finansal kayıtlar ve muhasebe defterlerinin Joint Venture ortakları dışında bir mali müşavirlik kuruluşu tarafından tutulması, kar- zarar dağılımı ve bütçe planlaması konusunda ortaklar arasında anlaşmazlık çıkmasını engelleyecektir.

Kar ve zarar paylaşımının tarafsız bir kurum tarafından yapılması, ortaklar arasında anlaşmazlık çıkmasını engelleyecektir ancak bu durum, ek masraflara yol açmakta ve tarafların birbirine güvenmediği izlenimini verebilmektedir. Bu strateji bir riski üstlenme stratejisidir.

6.4.4 “Ortak firmaların çalışanlarının birbirine güvenmemesi” Riski

“Ortak firmaların çalışanlarının birbirine güvenmemesi” Riski 3,70 ortalamaıyla dördüncü kritik risktir. İnşaat projeleri farklı katılımcıların bir arada çalıştığı emek yoğun bir yapıya sahiptir. Emek yoğun yapısı nedeniyle bu risk inşaat projelerini diğer projelere göre daha çok etkilemektedir. İnşaat Joint Venture’larında farklı ortaklardan gelen personel birlikte çalışmaktadırlar.

Ortaklar arasında yaşanan anlaşmazlıklar, bir ortağın çalışanlarının diğer ortağın çalışanlarına güvenmemesine neden olabilmektedir.

- Tercih Edilen Çözüm Stratejileri:

Tablo 6.5: “Ortak firmaların çalışanlarının birbirine güvenmemesi” Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm stratejileri:

	“Ortak firmaların çalışanlarının birbirine güvenmemesi” Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm stratejileri:	ortalama
1	Her personelin iş tahsisini yapmak ve iş tanımını kesinleştirmek	4,52
2	JV’da görev alacak personeli dikkatlice seçmek	3,96
3	JV çalışmaya başlamadan önce projede görev alacak olan personelin birbiriyle Kaynaşması için çeşitli toplantılar ve etkinlikler düzenlemek	3,30

1. Strateji: Her personelin iş tahsisini yapmak ve iş tanımını kesinleştirmek

“Her personelin çalışma alanını ve iş tanımını kesinleştirmek” stratejisi 4,52 ortalamayla ilk tercih edilen risk yönetimi stratejisi olmuştur. Bu strateji bir riskten kaçınma yöntemidir. Bu şekilde risk oluşmadan önlenabilir. Bu stratejide temel amaç her personelin iş tahsisini yaparak ve iş tanımını kesinleştirerek, tüm personelin sorumluluğu belirlemek ve böylece daha güvenilir ve adil bir ortam yaratmaktır.

2. Strateji: JV’da görev alacak personeli dikkatlice seçmek

“JV’da görev alacak personeli dikkatlice seçmek”, 3,96 ortalamayla tercih edilen ikinci risk yönetimi stratejisidir. Joint venture’da çalışacak personelin dikkatlice seçilmesi bir riskten kaçınma yöntemidir. Seçilecek olan personel işbirliği kültürüne yatkın olmalı ve farklı kültür ve sosyal yapıdaki ortamlara uyum sağlayabilmelidir.

3. Strateji: JV çalışmaya başlamadan önce projede görev alacak olan personelin birbiriyle Kaynaşması için çeşitli toplantılar ve etkinlikler düzenlemek

“JV çalışmaya başlamadan önce projede görev alacak olan personelin birbiriyle Kaynaşması için çeşitli toplantılar ve etkinlikler düzenlemek” stratejisi 3.30 ortalamaya sahiptir. Bir projenin başarılı olmasının ilk şartı, projede görev alanların

motivasyonudur. Projeye başlamadan önce personelin kaynaşması için çeşitli etkinlikler hazırlamak hem motivasyonu arttıracaktır, hem de birbirlerine güven duymalarını sağlayacaktır.

6.4.5 Ortak firmanın Kaynaklarının (malzeme ekipman gibi) yetersizliği

“Ortak firmanın Kaynaklarının (malzeme ekipman gibi) yetersizliği” riski 3,52 ortalamayla beşinci kritik risktir. Birçok firma, karmaşık inşaat projelerinde, teknik bilgi ve kaynaklarını birleştirmek için ortaklık kurmaktadır. Bu nedenle, ortak firmanın kaynak yetersizliği önemli bir risktir.

- Tercih Edilen Çözüm Stratejileri:

Tablo 6.6: Ortak firmanın Kaynaklarının yetersizliği” Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm stratejileri:

	“Ortak firmanın Kaynaklarının yetersizliği” Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm stratejileri:	ortalama
1	Gerekli kaynakları sağlayabilecek bir ortak seçmek	4,35
2	Sözleşme hazırlanırken ortakların Joint Venture’a aktaracağı kaynak miktarını belirlemek	4,17
3	İş dağılımı yaparken, Ortak firmaya sahip olduğu kaynaklarla yapabileceği işler vermek	4,13
4	Ortak firmanın kaynak eksiklerini tamamlayan güçlü alt yükleniciler seçmek	2,17

1. Strateji: Gerekli kaynakları sağlayabilecek bir ortak seçmek

“Gerekli kaynakları sağlayabilecek bir ortak seçmek” 4,35 ortalamayla tercih edilen ilk stratejidir. Bu strateji riski oluşmadan önlemeyi hedeflediğinden bir riskten kaçınma yöntemidir. Joint Venture kaynakları birleştirmek amacıyla yapılıyorsa, gerekli kaynakları sağlayabilecek bir ortak seçmek, Joint Venture’ın başarısı için hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle, ortak seçiminden önce, ortak olunacak firmanın gerekli kaynağı sağlayıp sağlayamayacağı, firmayla ilgili swot analizi ve fizibilite çalışmaları yapılarak belirlenmelidir.

2. Strateji: Sözleşme hazırlanırken ortakların Joint Venture’a aktaracağı kaynak miktarını belirlemek

“Sözleşme hazırlanırken ortakların Joint Venture’a aktaracağı kaynak miktarını belirlemek” 4,17 ortalamayla tercih edilen ikinci stratejidir. Bu strateji riski oluşmadan önlemeyi hedeflediğinden bir riskten kaçınma yöntemidir. Sözleşmede ortakların Joint Venture’a aktaracağı kaynak miktarını belirlemek daha sonradan sorunların çıkmasını engelleyecektir.

3. Strateji: İş dağılımı yaparken, Ortak firmaya sahip olduğu kaynaklarla yapabileceği işler vermek

İnşaat sektöründe kurulan Joint Venture’ın amaçlarından biri de kaynaklarını birleştirmektir. Değişik uzmanlık alanları gerektiren karmaşık inşaat projelerinde ortaklar kendi uzmanlık alanlarına ve kaynaklarına göre işleri paylaşmalıdırlar. Bu nedenle, “İş dağılımı yaparken, Ortak firmaya sahip olduğu kaynaklarla yapabileceği işler vermek” stratejisi 4,13 ortalamayla tercih edilen üçüncü strateji olmuştur. Ancak ikinci stratejiyle arasında pek fazla puan farkı yoktur. Bu strateji riski azaltmayı hedeflediğinden bir riskin azaltılması yöntemidir.

4. Strateji: Ortak firmanın kaynak eksiklerini tamamlayan güçlü alt yükleniciler seçmek

“Ortak firmanın kaynak eksiklerini tamamlayan güçlü alt yükleniciler seçmek” stratejisi, bir risk transferi yöntemidir. Ancak, bu strateji 2,17 ortalamayla pek fazla tercih edilmemektedir. Bunun nedeni alt yüklenici, ortağın eksiklerini, kısmen tamamlayabilir ancak, tam anlamıyla bunu başarması çok zordur. Ayrıca, bu strateji alt-yükleniciye fazla sorumluluk getirdiğinden, tercih edilmemektedir.

6.4.6 “Ortak firmanın Teknik bilgisinin yetersizliği” Riski

İnşaat projeleri gittikçe daha büyük, karmaşık ve teknik uzmanlık gerektiren bir hale gelmektedir. Bu nedenle, yükleniciler teknik uzmanlık gerektiren projelerde, Joint venture oluşturarak birbirlerini tamamlamaktadırlar.

Özellikle, teknik uzmanlık gerektiren projelerde “Ortak firmanın Teknik bilgisinin yetersizliği” önemli bir risk haline gelmektedir. Anket sonuçlarına göre, “Ortak firmanın Teknik bilgisinin yetersizliği” riski 3,43 ortalamayla altıncı kritik risktir.

- Tercih Edilen Çözüm Stratejileri:

Tablo 6.7: “Ortak firmanın Teknik bilgisinin yetersizliği” Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm stratejileri

	“Ortak firmanın Teknik bilgisinin yetersizliği” Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm stratejileri:	ortalama
1	Teknik uzmanlık gerektiren konularda, uzmanlığını kanıtlamış firmalarla çalışmak	4,43
2	İş dağılımı yaparken, Ortak firmanın teknik bilgisine uygun işler vermek	4,22
3	Daha önceki projelerdeki başarısına bakarak ortağı seçmek”	4,13
4	Daha önce uluslararası joint venture deneyimi olan firmalarla ortaklık kurmak	2,26
5	Ortak firmanın teknik eksikliğini tamamlayan güçlü alt yükleniciler seçmek	1,83

1. Strateji: Teknik uzmanlık gerektiren konularda, uzmanlığını kanıtlamış firmalarla çalışmak

“Teknik uzmanlık gerektiren konularda, uzmanlığını kanıtlamış firmalarla çalışmak” 4,43 ortalamayla tercih edilen ilk stratejidir. Bu strateji riski oluşmadan önlemeyi hedeflediğinden bir riskten kaçınma yöntemidir.

Yükleniciler bir proje için gerekli olan teknik bilgiyi tek başlarına sağlayamadıkları zaman joint venture oluşturma yoluna gitmektedirler. Özellikle teknik uzmanlık gerektiren projelerde firmalar teknik uzmanlıklarını birleştirmek için Joint Venture oluşturuyorsa teknik uzmanlığını kanıtlamış bir ortakla çalışmak saha önemli hale gelmektedir. Bu nedenle, ortak seçiminden önce, ortak olunacak firmanın gerekli teknik uzmanlığa sahip olup olmadığı, firmayla ilgili swot analizi ve fizibilite çalışmaları yapılarak belirlenmelidir.

2. Strateji: İş dağılımı yaparken, Ortak firmanın teknik bilgisine uygun işler vermek

“İş dağılımı yaparken, Ortak firmanın teknik bilgisine uygun işler vermek” 4,22 ortalamayla tercih edilen ikinci stratejidir. Bu strateji, bir riskin azaltılması yöntemidir. Yükleniciler teknik uzmanlık gerektiren projelerde, Joint Venture oluşturarak birbirlerini tamamlamaktadırlar. Bu nedenle, ortakların teknik bilgisine göre iş dağılımı yapılması sıklıkla tercih edilen bir stratejidir.

3. Strateji: Daha önceki projelerdeki başarısına bakarak ortağı seçmek

“Daha önceki projelerdeki başarısına bakarak ortağı seçmek” 4,13 ortalamayla tercih edilen üçüncü stratejidir. Bu strateji riski oluşmadan önlemeyi hedeflediğinden bir riskten kaçınma yöntemidir. Ortağın teknik uzmanlığını daha önceki projelerdeki başarısından anlaşılabilir.

4. Strateji: Daha önce uluslararası joint venture deneyimi olan firmalarla ortaklık kurmak

Bu strateji, 2,26 ortalamayla az etkinlikte bir stratejidir. Daha önceden uluslararası joint venture deneyimi olan firmalar, projede daha deneyimli olacaktır ancak bu tek başına firmanın teknik bilgi eksikliğini kapatmaya yeterli değildir.

5. Strateji: Ortak firmanın teknik eksikliğini tamamlayan güçlü alt yükleniciler seçmek

“Ortak firmanın teknik eksikliğini tamamlayan güçlü alt yükleniciler seçmek” stratejisi, 1,83 ortalamayla az etkinlikte olan ve pek fazla tercih edilmeyen bir stratejidir. Bunun nedeni alt yüklenici, ortağın eksiklerini, kısmen tamamlayabilir ancak, tam anlamıyla bunu başarması çok zordur. Ayrıca, bu strateji alt-yükleniciye fazla sorumluluk getirdiğinden, tercih edilmemektedir.

6.4.7 “Her bir ortağın merkez firmasının aşırı müdahalesi” Riski

“Her bir ortağın merkez firmasının aşırı müdahalesi” Riski 3,30 ortalamayla yedinci kritik risktir. Bu risk, ortak firmaların Joint Venture yönetimine müdahale ettikleri ve baskı yaptıkları zaman oluşmaktadır.

Joint Venture, iki ya da daha fazla firmanın kendi faaliyetleri yanında başka bir işi yapmak için sürekli ya da geçici bir şirket kurulması ve bu şirketin finansal, teknik ve ticari açıdan desteklenmesi ve bu şirkete kaynak sağlanması yoluyla oluşturulan ortaklık yapısıdır (Dayınlarlı, 1989). Joint Venture’lar kaynak ve sermaye bakımından ortak firmaların merkezlerine bağlıdır. Ancak Joint Venture yönetimi, ortak firmaların merkezlerinden bağımsız olmalıdır.

- Tercih Edilen Çözüm Stratejileri:

Tablo 6.8: “Her bir ortağın merkez firmasının aşırı müdahalesi” Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm stratejileri:

	“Her bir ortağın merkez firmasının aşırı müdahalesi” Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm stratejileri:	ortalama
1	JV sözleşmesinde otorite ve sorumlulukların kesin /düzgün bir şekilde tanımlanması	4,48
2	Görev dağılımı yapılırken her bir ortağa kendi yeteneğine göre iş ve sorumluluk verilmesi	4,22
3	JV CEO’suna ya da genel yöneticisine özerklik verilmesi	4,04

1. Strateji: JV sözleşmesinde otorite ve sorumlulukların kesin /düzgün bir şekilde tanımlanması

“JV sözleşmesinde otorite ve sorumlulukların kesin /düzgün bir şekilde tanımlanması” 4,48 ortalamayla tercih edilen ilk stratejidir. Sözleşmede Joint Venture’ın yönetiminin nasıl yapılacağına dair hükümler bulunmalıdır. Joint Venture yönetimi, ortak firmalar tarafından seçilen yönetim kurulu ve yönetim kuruluna bağlı alt birimler tarafından yapılır.

Sözleşmede, tarafların otorite ve sorumlulukların kesin bir şekilde tanımlanmasının yanında Joint Venture yönetim kurulu üyelerinin ve yönetim kurulunun görevleri belirtilmesi, Joint Venture ortaklarının yönetime müdahale etmesini engelleyecektir. Bu strateji, risk oluşmadan riski önlemeyi amaçladığından bir riskten kaçınma yöntemidir.

2. Strateji: Görev dağılımı yapılırken her bir ortağa kendi yeteneğine göre iş ve sorumluluk verilmesi

“Görev dağılımı yapılırken her bir ortağa kendi yeteneğine göre iş ve sorumluluk verilmesi” 4,22 ortalamayla tercih edilen ikinci stratejidir. Bir joint venture’ın düzgün işleyebilmesi için ortaklar arasında adil ve düzgün bir işbölümünün yapılması gereklidir. Bu ise ancak ortaklara kendi yetenek ve teknik bilgilerine uygun iş verildiği takdirde mümkündür. Her bir ortağa kendi yeteneğine göre iş verilmesiyle, her bir ortak kendi uzmanlık alanında çalışacak ve diğer ortakların işlerine ve bu işlerin yönetimine müdahale etmeyecektir. Bu da yönetimde birlik olmasını sağlamaktadır. Bu strateji bir riskten kaçınma yöntemidir.

3 Strateji: JV CEO’suna ya da genel yöneticisine özerklik verilmesi

“JV CEO’suna ya da genel yöneticisine özerklik verilmesi” 4,04 ortalamayla tercih edilen son stratejidir. Joint Venture genel yöneticisine özerklik verilmesi, yöneticinin tarafsız karar verebilmesini sağlayacaktır. Ancak burada genel yönetici doğru seçilmesi önem kazanmaktadır. Sadece Joint Venture’ın yararına çalıştığı herkes tarafından kabul edilen, güvenilir bir genel yönetici seçilmelidir. Bu strateji bir riskin azaltılması yöntemidir.

6.4.8 “Personel pozisyonlarının tahsisinde oluşan anlaşmazlıklar” Riski

“Personel pozisyonlarının tahsisinde oluşan anlaşmazlıklar” 3,13 ortalamayla sekizinci kritik risktir. Joint venture’ın başarısı için personel pozisyonlarının doğru bir şekilde belirlenmesi ve bir pozisyon için doğru elemanın seçilmesi önemlidir.

Ortak girişimlerde personel ortaklardan veya ortaklar dışındaki kaynaklardan sağlanır. Ancak hangi personelin hangi görevde çalışacağı konusunda, kimi zaman anlaşmazlıklar olmaktadır. Personel pozisyonları, çalışanların uzmanlık alanlarına ve deneyimlerine göre belirlenmelidir. Ancak birçok firma, anahtar pozisyonlarda kendi çalışanlarının bulunmasının onları avantajlı konuma geçireceğini düşünmektedir. Bu da personel pozisyonlarının belirlenmesinde sorunlar yaratmaktadır. Bu risk joint venture’ın performansının düşmesine neden olmaktadır.

- Tercih Edilen Çözüm Stratejileri:

Tablo 6.9: “Personel pozisyonlarının tahsisinde oluşan anlaşmazlıklar” Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm stratejileri

	“Personel pozisyonlarının tahsisinde oluşan anlaşmazlıklar” Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm stratejileri:	ortalama
1	JV sözleşmesinde personel pozisyonlarının tahsisinin/ dağılımının kesinleştirmek	4,48
2	JV yönetiminin bağımsızca personel pozisyonlarını belirlemesi	3,17
3	Anlaşmazlık çıktığında yeniden müzakere yapılmasına izin vermek	3,13

1. Strateji: JV sözleşmesinde personel pozisyonlarının tahsisinin/ dağılımının kesinleştirmek

“JV sözleşmesinde personel pozisyonlarının dağılımını kesinleştirmek” 4,48 ortalama ile ilk tercih edilen stratejidir. Sözleşmede, Joint Venture’da çalışacak olan personelin belirlenmesi ve bu personelin pozisyonlarının ve görevlerinin tanımlanması, daha sonradan çıkacak sorunları engelleyecektir. Joint Venture çalışmaya başlamadan önce yapılan tanımlayıcı JV sözleşmesinde, personel tahsisi konusu yer almasa bile daha sonradan taraflar arasında bu konuda bir anlaşma yapılmalıdır. Bu strateji bir riskten kaçınma yöntemidir.

2. Strateji: JV yönetiminin bağımsızca personel pozisyonlarını belirlemesi

“JV yönetiminin bağımsızca personel pozisyonlarını belirlemesi” 3,17 ortalama ile ikinci tercih edilen stratejidir. Bir riskten kaçınma yöntemi olan bu strateji, Joint Venture yönetiminin ortakların baskısı altında olmadığı durumlarda işe yaramaktadır.

3. Strateji: Anlaşmazlık çıktığında yeniden müzakere yapılmasına izin vermek

“Anlaşmazlık çıktığında yeniden müzakere yapılmasına izin vermek” 3,13 ortalama ile tercih edilen son stratejidir. Personel pozisyonlarının tahsisinde anlaşmazlıklar çıkabilir. Böyle bir durumda yeniden müzakere yapılması anlaşmazlık çözümünü kolaylaştıracaktır. Bu strateji bir riski üstlenme yöntemidir.

6.4.9 “Ortaklar arasında İşlerin tahsisinde oluşan anlaşmazlıklar ve sorunlar” Riski

“Ortaklar arasında İşlerin tahsisinde oluşan anlaşmazlıklar ve sorunlar” riski 3,09 ortalama ile dokuzuncu kritik risktir. İnşaat projeleri, yapısı gereği karmaşık (kompleks) projelerdir. Bu nedenle, işin değişik bölümlere ayrılması ve ortakların bu iş bölümlerini paylaşması gereklidir. Ancak bu durum, işlerin paylaşılmasında anlaşmazlıklara ve ortakların aşına olmadıkları işlerle uğraşmalarına neden olabilmektedir.

İş dağılımı anlaşmazlığı genelde tasarılar ve planlar değiştiği zaman ve değişiklikler ortaklardan birine uygun olmadığı ortaya çıkmaktadır.

- Tercih Edilen Çözüm Stratejileri:

Tablo 6.10: “Ortaklar arasında İşlerin tahsisinde oluşan anlaşmazlıklar ve sorunlar” Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm stratejileri:

	“Ortaklar arasında İşlerin tahsisinde oluşan anlaşmazlıklar ve sorunlar” Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm stratejileri:	ortalama
1	Sözleşmede ortaklar arasındaki iş paylaşımını belirtmek	4,39
2	Ortaklar arasındaki iş paylaşımını ortağın yeteneğine göre yapmak	4,26
3	Sağlam belgeleme yapmak: Yapılan işin ve iş paylaşımının net bir şekilde belirlenmesi	4,17
4	Karar verme yetkisini baskın ortağa/ tarafa vermek.	3,2
5	Yeniden müzakereye izin vermek	2,83

1.Strateji: Sözleşmede ortaklar arasındaki iş paylaşımını belirtmek

Bir riskten kaçınma yöntemi olan “Sözleşmede ortaklar arasındaki iş paylaşımını belirtmek” 4,39 ortalama ile ilk tercih edilen stratejidir. Joint Venture sözleşmesi ortaklar arasındaki iş paylaşımını belirlemelidir. Böylece sonradan çıkacak sorunlar engellenecektir. Joint Venture çalışmaya başlamadan önce yapılan tanımlayıcı JV sözleşmesinde, işlerin tahsisi konusu yer almasa bile daha sonradan taraflar arasında bu konuda bir anlaşma yapılmalıdır.

2. Strateji: Ortaklar arasındaki iş paylaşımını ortağın yeteneğine göre yapmak
- “Ortaklar arasındaki iş paylaşımını ortağın yeteneğine göre yapmak” 4,26 ortalamayla tercih edilen ikinci stratejidir. Yükleniciler, tek başına karmaşık ve teknik uzmanlık gerektiren inşaat projeleri karşısında güçlerini birleştirmek amacıyla Joint Venture oluşturmaktadır. Joint Venture’ın temel amaçlarından biri de işbirliğidir. Bu nedenle, yapılacak olan işi bölümlere ayırmak ve her bir iş bölümünde o konuda uzman olan katılımcıya görev vermek doğru bir iş tahsisi yapılmasını sağlayacaktır. Bu strateji bir riskin azaltılması yöntemidir.
3. Strateji: Sağlam belgeleme yapmak: Yapılan işin ve iş paylaşımının net bir şekilde belirlenmesi
- “Sağlam belgeleme yapmak: Yapılan işin ve iş paylaşımının net bir şekilde belirlenmesi” stratejisi 4,17 ortalamayla tercih edilen üçüncü stratejidir. Tarafların yaptıkları işleri ve iş paylaşımını detaylı şekilde belgelendirmeleri, iş paylaşımında ortaya çıkacak sorunların çözülmesini sağlayacaktır. Bu şekilde her bir tarafın yaptığı iş ve miktarı belirleneceğinden iş paylaşımında adaletsizlik yapılmayacaktır. Bu belgeleme sisteminin açık olması gereklidir. Bu strateji bir riskin azaltılması yöntemidir.
4. Strateji: Karar verme yetkisini baskın ortağa vermek
- “Karar verme yetkisini baskın (pilot) ortağa vermek” 3,02 ortalamayla tercih edilen dördüncü stratejidir. Bu strateji bir risk azaltma yöntemidir. Taraflar, Joint Venture oluşturma aşamasından önce baskın ortağın, iş dağılımında en son noktayı koyacağını bildikleri takdirde kendilerine verilen işe daha iyi hazırlanacaklardır. Ancak ortaklar, baskın (pilot) ortağın adil davranacağına inanıyorlarsa bu strateji tercih edilmelidir. Aksi takdirde iş paylaşımında sorunlar çıkacaktır.
5. Strateji: Anlaşmazlık çıktığında yeniden müzakere yapılmasına izin vermek
- “Anlaşmazlık çıktığında yeniden müzakere yapılmasına izin vermek” 2,83 ortalamayla tercih edilen son stratejidir. İşlerin tahsisinde anlaşmazlıklar çıkabilir. Böyle bir durumda yeniden müzakere yapılması anlaşmazlık çözümünü kolaylaştıracaktır. Bu strateji bir riski üstlenme yöntemidir.

6.4.10 “Ortakların ana/ merkez firmasındaki joint ventur’a yönelik politika değişiklikleri” Riski

“Ortakların ana/ merkez firmasındaki joint ventur’a yönelik politika değişiklikleri” riski 3,04 ortalama ile onuncu kritik risktir. Ortağın ana firmasındaki joint ventur’a yönelik politikası önemlidir. Ana firma, JV’nin performansını, JV’nin özerkliğini sınırlayarak, ihtiyaç duyulan sermayeyi geciktirerek ya da yeterli kapasitede olmayan elemanları JV’da görevlendirerek etkileyebilir. Merkez firmanın joint ventur’a yönelik politikası değiştiği zaman Joint Ventur’a destek azalabilir bu durumda joint venture’un performansı düşecektir.

- Tercih Edilen Çözüm stratejileri:

Tablo 6.11: “Ortakların ana/ merkez firmasındaki joint ventur’a yönelik politika değişiklikleri” Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm stratejileri

	“Ortakların ana/ merkez firmasındaki joint ventur’a yönelik politika değişiklikleri” Riskine Karşı Tercih Edilen Çözüm stratejileri:	ortalama
1	Ortak firmaların JV’a vereceği desteğin ve uygulayacakları politikanın sözleşmede belirtilmesi	4,57
2	JV’ın sahip olduğu özerkliğin korunmasını, sözleşmeyle sağlamak	4,04

1. Strateji: Ortak firmaların JV’a vereceği desteğin ve uygulayacakları politikanın sözleşmede belirtilmesi

“Ortak firmaların JV’a vereceği desteğin ve uygulayacakları politikanın sözleşmede belirtilmesi” stratejisi 4,57 ortalama ile tercih edilen ilk stratejidir. Ortak firmaların JV’a vereceği destek sözleşmeyle belirlenip ve garanti altına alındıktan sonra, Joint Ventura yönelik politika değişikliği ortaklığı etkilemeyecektir. Bununla birlikte, uygulanacak politikaların sözleşmede belirlenmesi ile politika değişikliği riski engellenecektir. Bir JV sözleşmesi proje süresi, süreç planlaması, kaynak dağılımı, ortaklar arasındaki hisse dağılımı ve joint venture’a yönelik yönetim politikaları açık bir şekilde belirtilmelidir. Bu strateji bir riskten kaçınma yöntemidir.

2. Strateji: JV’ın sahip olduğu özerkliğin korunmasını, sözleşmeyle sağlamak

“JV’ın sahip olduğu özerkliğin korunmasını, sözleşmeyle sağlamak” 4,04 ortalama ile tercih edilen ikinci stratejidir. Joint Venture ortak firmalardan özellikle yönetim alanında bağımsız olmalıdır. Bu nedenle, “JV’ın sahip olduğu özerkliğin korunmasını, sözleşmeyle sağlamak” Joint Venture’ı ortakların etkisinden kurtaracaktır. Bu strateji bir riskten kaçınma yöntemidir.

6.4.11 “Ortakların farklı Sosyal, kültürel, dini özellikleri nedeniyle oluşan uyuşmazlık” Riski

Uluslararası İnşaat Joint Venture’larında her ortağın farklı bir kültürü, farklı bir dili ve farklı bir çalışma sistemi vardır. Bu nedenle, Ortakların farklı Sosyal, kültürel, dini özellikleri nedeniyle oluşan uyuşmazlıklar yaşanabilmektedir. Örgütsel seviyedeki kültürel farklılıklar nedeniyle, oluşan sorunlar iletişimin kopmasına, güven eksikliğine neden olmaktadır, bu da bazı durumlarda Joint Venture’ın parçalanmasına neden olmaktadır. Yapılan anket çalışmasında bu risk 2,87 ortalama ile orta kritik olarak nitelendirilmiştir. Çünkü Türk yüklenicileri, 1970’den günümüze kadar kazandıkları yurt dışı deneyimi sayesinde, farklı sosyal kültürel ve dini özelliklere sahip ortaklarla çalışmanın getirdiği riskleri kolayca aşmaktadırlar.

- Tercih Edilen Çözüm Stratejileri:

Tablo 6.12: “Ortakların farklı Sosyal, kültürel, dini özellikleri nedeniyle oluşan uyuşmazlık” riskine karşı tercih edilen çözüm stratejileri:

	“Ortakların farklı sosyal, kültürel, dini özellikleri nedeniyle oluşan uyuşmazlık” riskine karşı tercih edilen Çözüm Stratejileri:	ortalama
1	Önyargısız ve deneyimli personelle çalışmak	4,43
2	Ortak firmaların karşılıklı olarak birbirlerinin kültürel ve sosyal farklılıklarını kabul etmeye ve anlamaya çalışması	4,09
3	Personelin eğitimini sağlamak	3,52
4	Yerel çalışanların iki dil konuşabilmesine dikkat etmek	3,04
5	Kültürel ve sosyal açıdan uyum sağlanabilecek ortakla çalışmak	1,61

1. Strateji: Önyargısız ve deneyimli personelle çalışmak

“Önyargısız ve deneyimli personelle çalışmak” stratejisi 4,43 ortalamayla ilk tercih edilen stratejidir. Uluslararası bir Joint Venture’da çalışacak olan personelin farklı sosyal, kültürel ve dini niteliklere karşı önyargısız olması gereklidir. Bu strateji bir riskten kaçınma yöntemidir.

2. Strateji: Ortak firmaların karşılıklı olarak birbirlerinin kültürel ve sosyal farklılıklarını kabul etmeye ve anlamaya çalışması

“Ortak firmaların karşılıklı olarak birbirlerinin kültürel ve sosyal farklılıklarını kabul etmeye ve anlamaya çalışması” 4,09 ortalamayla tercih edilen ikinci stratejidir. Joint Venture’da kültürel ve sosyal farklılıklar olduğu zaman, tarafların karşılıklı olarak birbirlerini anlamaya çalışması, anlaşmazlıkların oluşmasını engelleyecektir. Bu strateji bir riskin azaltılması yöntemidir.

3. Strateji: Personelin eğitimini sağlamak

Bir riskin azaltılması yöntemi olan “Personelin eğitimini sağlamak” 3,52 ortalamayla tercih edilen üçüncü stratejidir. Uluslararası bir inşaat joint venture oluşturulacağı zaman, yabancı ortak kendi çalışanlarını, yerel firma ve yerel kültür ile ilgili bilgilendirmelidir.

Yerel ortak da yabancı ortağın kültürel özelliklerini ve iş yapma biçimini anlamaya çalışmalıdır.

4. Strateji: Yerel çalışanların iki dil konuşabilmesine dikkat etmek

“Yerel çalışanların iki dil konuşabilmesine dikkat etmek” 3,04 ortalamayla tercih edilen dördüncü stratejidir. Günümüzde uluslararası inşaat projelerinde görev alan personelin iki dil konuşabilmesine dikkat edilmektedir. Bu strateji bir riskin azaltılması yöntemidir.

5. Strateji: Kültürel ve sosyal açıdan uyum sağlanabilecek ortakla çalışmak

Bu strateji 1,61 ortalamayla az etkin değerini almıştır. Çünkü ortak seçiminde, kültürel farklılıklar olmamasına dikkat etmek profesyonelliğe uymamaktadır.

6.4.12 “Farklı kültürlerden firmalar arasında teknolojik uyumsuzluk ve teknoloji transferinde yaşanan sorunlar” Riski

Teknoloji transferi Joint Venture oluşturmanın temel nedenleri arasındadır. Gelişmekte olan ülkelerde, yerel firmaların uluslararası firmalarla joint venture oluşturmasındaki en önemli etkenlerden biri belki de en önemlisi teknoloji transferidir. Bu sayede firmalar kendilerinden daha üstün teknolojiye sahip uluslararası firmalarla çalışıp bu teknolojiye ulaşabilmektedir. Ancak teknoloji transferi beraberinde, “Farklı kültürlerden firmalar arasında teknolojik uyumsuzluk ve teknoloji transferinde yaşanan sorunlar” riskini de getirmektedir. Bu risk, firmaların kullandıkları teknolojinin farklı olmasından ve firmaların sahip oldukları teknolojiyi diğer firmalarla paylaşmak istemediklerinden kaynaklanmaktadır. Ancak, stratejik bir ortaklıkta tarafların karşılıklı olarak teknoloji transferinde bulunması ortaklığın başarısını arttıracaktır.

Anket çalışmasında bu risk 1,91 ortalama ile az etkin değeri almıştır. Çünkü Türkiye’nin lokomotif sektörü olan inşaat sektörü teknolojik gelişmeleri yakından takip etmektedir. Bu nedenle, Türk Yüklenicilerinin, Avrupalı ve Japon Yükleniciler ile yaptıkları Joint Venture’larda böyle bir risk çok fazla görülmemektedir.

6.4.13 “Joint venture ortaklıklarının düzenlenmesini içeren yeterli kanun olmamasından doğan kayıp” Riski

Günümüzde sıkça kullanılan bir ortaklık türü olan Joint Venture’larla ilgili bütün ülkeler için geçerli olan tek bir yasa veya kural yoktur. Her ülkede değişik yasalar ve değişik joint venture tipleri uygulanmaktadır. Bu nedenle, Uluslararası İnşaat Joint Venture ortaklıklarının düzenlenmesinde sorunlar ortaya çıkmaktadır. “Joint venture ortaklıklarının düzenlenmesini içeren yeterli kanun olmamasından doğan kayıp” riski 1,74 ortalama ile az kritik olarak nitelendirilmiştir. Bunun nedeni ise, artık birçok ülkede, FIDIC şartnamelerinin kullanılmasıdır. Bu nedenle bu risk günümüzde etkinliğini kaybetmiştir.

Sonuç olarak alan araştırmasına göre, ortaklık nedeniyle oluşan 13 riskten 5 tanesi çok kritik, 6 tanesi kritik, 2 tanesi ise az kritik değerini almıştır. Tablo 6.13 çok kritik riskleri, tablo 6.14 kritik riskleri ve tablo 6.15 ise az kritik riskleri göstermektedir.

Tablo 6.13: Çok kritik riskler

sıra	ÇOK KRİTİK RİSKLER	ortalama
1	Ortak firmanın finansal sorunları (Ortağın iflası/ ortağın nakit akışı problemleri gibi)	4,30
2	Ortak firmalar arasındaki yönetsel uyumsuzluk (Ortakların farklı yönetim ve kontrol teknikleri kullanması)	4,22
3	Kar ve zararın tahsisinde ve bütçenin planlanmasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar	4,04
4	Ortak firmaların çalışanlarının birbirine güvenmemesi	3,70
5	Ortak firmanın kaynaklarının (malzeme ekipman gibi) yetersizliği	3,52

Çok kritik değerini alan riskler, joint venture’ın yürütülmesi sırasında ortaya çıkan ve projenin başarısızlığı ile sonuçlanabilen risklerdir. Çok kritik riskler diğer risklere göre, daha çok ortaya çıkan ve etkileri daha şiddetli olan risklerdir. Bu risklere karşı önlem alınmadığı takdirde, projenin istenilen maliyet süre ve kalitede bitirilmesi mümkün olmamaktadır. Özellikle en önemli risk olarak seçilen “Ortak firmanın finansal sorunları” riski, ortaklığın bitmesine bile neden olmaktadır. Bu nedenle, bu riskler oluşmadan bu risklere karşı önlem alınması projenin başarısı için hayati önem taşımaktadır.

Tablo 6.14: Kritik riskler

sıra	KRİTİK RİSKLER	ortalama
6	Ortak firmanın Teknik bilgisinin yetersizliği	3,43
7	Her bir ortağın merkez firmasının aşırı müdahalesi	3,30
8	Personel pozisyonlarının tahsisinde oluşan anlaşmazlıklar	3,13
9	Ortaklar arasında İşlerin tahsisinde oluşan anlaşmazlıklar ve sorunlar	3,09
10	Ortakların ana/ merkez firmasındaki joint ventur’a yönelik politika değişiklikleri	3,04
11	Ortakların farklı Sosyal, kültürel, dini özellikleri nedeniyle oluşan uyumsuzluk	2,87

Kritik riskler, joint venture’ın yürütülmesi sırasında ortaya çıkan ve projenin istenen maliyet, süre ve kalitede bitirilmesini zorlaştıran risklerdir. Kritik risklerin ortaya çıkmadan önce engellenmesi önemlidir. Ancak bu riskler ortaya çıktıktan sonra, önceki bölümlerde anlatılan yöntemlerle, etkilerinin azaltılması ya da tamamen ortadan kaldırılması mümkündür.

Tablo 6.15: Az kritik riskler

sıra	AZ KRİTİK RİSKLER	ortalama
12	Farklı kültürlerden firmalar arasında teknolojik uyumsuzluk ve teknoloji transferinde yaşanan sorunlar	1,91
13	Joint venture ortaklıklarının düzenlenmesini içeren yeterli kanun olmamasından doğan kayıp	1,74

“Farklı kültürlerden firmalar arasında teknolojik uyumsuzluk ve teknoloji transferinde yaşanan sorunlar” ve “Joint venture ortaklıklarının düzenlenmesini içeren yeterli kanun olmamasından doğan kayıp” riskleri az kritik olarak nitelendirilmiştir. Az kritik olarak nitelendirilen “Farklı kültürlerden firmalar arasında teknolojik uyumsuzluk ve teknoloji transferinde yaşanan sorunlar” riskinin ortaya çıkma olasılığı ve şiddeti düşüktür. “Joint venture ortaklıklarının düzenlenmesini içeren yeterli kanun olmamasından doğan kayıp” riskinin ise ortaya çıkma olasılığı düşüktür.

“Farklı kültürlerden firmalar arasında teknolojik uyumsuzluk ve teknoloji transferinde yaşanan sorunlar” riski Avrupalı yüklenicilerin, az gelişmiş ülkelerden gelen yüklenicilerle yaptıkları joint venture’larda kritik öneme sahipken, Türk yükleniciler için bu risk az kritik değerini almıştır. Türk yüklenicileri, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kazandığı deneyim sayesinde bu sorunun üstesinden kolayca gelmektedir. Ayrıca, teknolojik gelişmeleri yakından takip eden Türk yüklenicilerinin Avrupalı yüklenicilerle oluşturduğu joint venture’larda bu risk oluşmamaktadır.

“Joint venture ortaklıklarının düzenlenmesini içeren yeterli kanun olmamasından doğan kayıp” riski ise günümüzde önemini kaybetmiş olan bir risktir. Birçok ülkede, FIDIC şartnameleri gibi uluslararası şartnamelerin ve kanunların kullanılması sayesinde bu risk önlenmektedir.

Yüklenici firmalar ortaya çıkabilecek risklerin kritikliğine göre risk yönetimi stratejilerini belirlemelidirler. En kritik riskler üzerinde en çok durulması gereken ve engellenmesi gereken risklerdir. Bu nedenle, risklerin kritiklik derecesinin bilinmesi etkin bir risk yönetimi için önemlidir. Yapılan bu tez çalışmasıyla, joint venture’larda ortaklık nedeniyle oluşan risklerin önem sırası ve kritikliği belirlenmiştir. Ayrıca risklere karşı çözümler de önerilerek, Türk yüklenicilerine bu konuda yardımcı olunmuştur.

7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde yükleniciler, hem büyük projeler karşısında kaynaklarını birleştirmek ve riskleri paylaşmak için, hem de uluslararası pazara girmek için Joint Venture oluşturma yoluna gitmektedirler. Ancak yapılan bu ortalık nedeniyle; kültürleri, organizasyon yapıları, yönetim şekilleri, teknik bilgileri, uzmanlık alanları, finansal imkânları ve kaynakları farklı olan firmalar bir arada ve işbirliği içinde çalışmak zorunda kalmaktadır. Bu durum beraberinde birçok risk taşımaktadır. Bu nedenle, uluslararası inşaat joint venture'lerinde ortaya çıkan riskleri ve uygulanan risk yönetimi tekniklerini incelemek, joint venture'ların başarısı için hayati önem taşımaktadır.

Bu tez çalışmasında ilk önce, inşaat projelerinde risk yönetimi, uluslararası rekabette Türk yüklenicileri ve joint venture kavramı hakkında bilgi verilmiş daha sonra ise, literatür araştırmasıyla uluslararası inşaat joint venture'lerinde ortaya çıkan riskler belirlenmiştir. Yapılan araştırmalar sonunda, ortaklık nedeniyle oluşan risklerin joint venture'lara özgü olması ve inşaat joint venture'lerinde önemli sorunlara yol açması nedeniyle, bu risklerin daha detaylı bir şekilde incelenmesi gereği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle tezin son kısmında, Türk Yüklenicilerinin Oluşturduğu Uluslararası Joint Venture'larda Ortaklık Nedeniyle Oluşan Riskleri belirleyebilmek ve bu risklere karşı çözüm strateji geliştirmek amacıyla bir alan araştırması yapılmıştır.

Yapılan çalışmayla, Türk Yüklenicilerinin Oluşturduğu Uluslararası Joint Venture'larda Ortaklık Nedeniyle Oluşan Riskleri tanımlanmış ve bu risklerin kritikliği belirlenmiş ve her bir riske karşı çözüm stratejileri geliştirilmiştir.

Ortaklık nedeniyle oluşan riskler ve bunların çözüm stratejileri incelendiği zaman, Türk yüklenicilerinin oluşturduğu uluslararası bir joint venture'da en önemli risk kaynaklarının ortak seçimi ve joint venture sözleşmesi olduğu görülmektedir. Doğru yapılmayan ortak seçimi ve joint venture sözleşmesi birçok riskin oluşmasına neden olmaktadır.

Bu nedenle, bir joint venture'ın başarısında ortak seçiminin doğru yapılması ve joint venture sözleşmesinin eksiksiz ve doğru hazırlanması hayati önem taşımaktadır.

- Ortak Seçimi

Yükleniciler, karmaşık bir yapıya sahip, yüksek risk taşıyan ve önemli miktarda kaynak ve sermaye gerektiren projeler karşısında güçlerini birleştirmek amacıyla joint venture oluşturmaktadırlar. Bu nedenle, projede birlikte çalışmak için doğru ortak seçilmesi hayati önem taşımaktadır. Ortak seçiminin doğru yapılmaması projenin başarısızlığı ile sonuçlanmaktadır. Ortak seçiminin doğru yapılabilmesi için aşağıdaki hususlara dikkat etmek gereklidir.

1. Teknik bilgi ve kaynakları tamamlayıcı ortak seçmek:

İnşaat projelerinde ortaklık oluşturmanın en önemli nedeni, kaynakları ve teknik bilgiyi birleştirmektir. Bu nedenle, yükleniciler kaynak, finansman veya teknik bilgi açısından kendi eksiklerini tamamlayacak bir ortak seçmelidir. Oluşturulan joint venture'larda ortakların katkısı değişik şekillerde olabilir. Bir ortak finansmanı sağlarken diğer ortak know-how'ı ve teknik bilgiyi tedarik etmektedir ya da her bir ortak kendi uzmanlıklarına ve kaynaklarına göre projenin bölümlerini paylaşmaktadır. Ancak ortakların katkısı ne şekilde olursa olsun, joint venture'daki temel amaç tamamlayıcı ortak seçimidir. Bu nedenle, doğru ortak seçimi joint Venture'ın hedeflerine ulaşmasındaki başarısını belirleyen önemli bir etkidir. Tamamlayıcı ve doğru ortak seçilebilmek için, ortak adaylarıyla ilgili kapsamlı bir araştırma yapılması gereklidir. Yapılan analizler sonucunda, firma joint venture oluşturmak için teknik bilgi, beceri ve kaynaklarını tamamlayan bir ortak seçmelidir.

2. Kredi değerliliği olan ve finansal açıdan güçlü ortak seçmek:

Ortak seçiminde dikkat edilmesi gereken bir diğer etken ise kredi değerliliği olan ve finansal açıdan güçlü ortak seçmektir. Ortağın finansal sorunları nedeniyle joint venture'a yapacağı ödemeler ve aktaracağı kaynaklarda aksamalar olmaktadır. Hatta ortak finansal sorunlarını çözemezse iflasa sürüklenmekte ve böyle bir durumda ortaklık sona ermektedir. Bu nedenle, finansal açıdan güçlü bir ortağın seçilmesi önem taşımaktadır.

3. Uyumlu amaçlara sahip bir ortak seçmek:

Ortak seçiminde dikkat edilmesi gereken diğer unsur ise ortakların stratejik amaçlarının uyumlu olmasıdır. Ortak firmaların birbiriyle rekabet etmeyen, birbirini destekleyen amaçları olduğunda ortaklar işbirliği içinde çalışmaktadır.

4. İş birliği kültürüne sahip bir ortak seçmek:

Ortak firmanın işbirliği kültürüne sahip olması, projenin sorunsuz ilerlemesi için önemlidir. İnşaat projesinde, ortakların sahip olduğu teknik bilgi ve beceri, finansal güç ve kaynaklar, taraflar arasında ortak işbirliği kültürü varsa etkin bir şekilde kullanılabilir. Bu nedenle seçilen ortağın işbirliği kültürüne sahip olması gereklidir.

5. Teknik uzmanlık gerektiren konularda, uzmanlığını kanıtlamış firmalarla çalışmak:

Ayrıca, Teknik uzmanlık gerektiren konularda, uzmanlığını kanıtlamış firmalarla çalışmak da proje başarısı için önemlidir. Türkiye’de teknik uzmanlık gerektiren projelerde bu tarz joint venture’lar sıkça görülmektedir. Örneğin Marmaray projesinde teknik uzmanlıklarından dolayı Japon firmalarla joint venture oluşturulmaktadır.

6. Ortakların büyüklüğünün uyumlu olması ve yönetim stillerinin benzer ve açık olması:

Ortak seçiminde dikkat edilmesi gereken başka etkenler ise, ortakların büyüklüğünün uyumlu olması ve ortakların yönetim stillerinin benzer ve açık olmasıdır. Ancak bu etkenler, üstesinden gelinemeyecek sorunlara neden olmamaktadır. Bu nedenle, daha az önem taşımaktadırlar. Ortak seçiminde dikkat edilmesi gereken unsurlar şunlardır.

- Joint Venture Sözleşmesi:

Türk yüklenicilerinin oluşturduğu uluslararası bir joint venture’da en önemli ikinci risk kaynağının joint venture sözleşmesi olduğu görülmektedir. Doğru yapılan bir joint venture sözleşmesinin ortaklık şartlarını, projedeki süreçleri belirlemesi ve taraflar arasındaki ilişkileri düzenleyip, tarafların otorite ve sorumluluklarını

tanımlaması gerekmektedir. Bu nedenle, joint venture sözleşmesinin doğru ve eksiksiz yapılması, projenin başarısı için hayati önem taşımaktadır.

Sözleşme hazırlanırken ilk başta bütün şartları belirlemek zor olabilir ancak sözleşme hazırlandıktan sonra sözleşmeyi kontrol etmek ve eğer eksikler ve hatalar varsa bunları düzeltmek doğru bir sözleşme için önemlidir. Sektör, çevre ve politik koşullardaki değişiklikler sözleşmeye yansıtılmalı, oluşan her türlü değişikliğe göre sözleşme koşulları adapte edilmelidir. Sözleşme koşullarında hatalar olduğu fark edilirse joint venture projeye başlamış olsa bile, hatalı koşullar değiştirilmelidir, aksi takdirde daha büyük sorunlar yaratabilir.

Sözleşmeden kaynaklanan riskleri engellemek için bir joint venture sözleşmesinde aşağıdaki konulara açıklık getirilmelidir:

1. Sözleşmenin temel ilkeleri ve uygulanacak hükümler :

Joint Venture’ın oluşumu ve ortaklığın yürütülmesi sırasında uygulanacak hükümler ve uygulanacak olan kanunlar açık bir şekilde belirtilmelidir.

2. Sözleşmenin konusu ve gayesi:

Sözleşmede ortaklığın neden ve hangi amaçlarla yapıldığı ve sözleşmenin konusu tanımlanmalıdır.

3. Ortakların joint venture’a aktaracağı kaynak ve sermaye miktarının belirlenmesi:

Bir JV sözleşmesi, mümkün olduğunca detaylı bir şekilde, ortakların manevi ve maddi sorumluluklarını belirlemelidir. Bu nedenle, sözleşmede ortakların joint venture’a aktaracağı kaynak ve sermaye miktarının belirlenmesi gereklidir. Ortakların Joint Venture’a yaptıkları sermaye katkısı ve joint venture’da sahip oldukları hisse miktarı sözleşmede belirtilmelidir. Ancak ortakların JV’a yapacakları katkı belirlenirken bunun ortakların sahip olduğu hisse miktarı oranında olmasına dikkat edilmelidir. Ayrıca, ortakların, ortaklığa aktaracağı ekipman, malzeme ve personel gibi kaynakların sözleşmede belirtilmesi bu konuda anlaşmazlık çıkmasını engelleyecektir.

4. Joint Venture yönetiminin nasıl yapılacağıının belirlenmesi, otorite ve sorumlulukların tanımlanması:

Sözleşmede Joint Venture'ın yönetiminin nasıl yapılacağına dair hükümler bulunmalıdır. Sözleşmede yönetim kurulu üyeleri ve yönetim kurulunun görevleri belirtilmelidir. Ortaklar belli konulardaki yönetim kurulu seviyesindeki otorite dağılımını ve anlaşmazlık durumlarında uygulanacak prosedürleri belirlemelidirler.

5. Kar ve Zararın Tespiti ve Paylaşımı, Bütçenin Planlanması:

Sözleşme mümkün olduğunca detaylı hazırlanarak tarafların sorumlulukları belirlenmelidir. Tarafların neleri, nasıl ve neden paylaşacakları sözleşmede belirtilmelidir. Kar ve zararın doğru bir şekilde paylaşılabilmesi için gelir ve giderler dikkatli bir şekilde, düzgün belgeleme yapılarak hesaplanmalıdır. Bununla birlikte, taraflar kar ve zararı hisseleri oranında paylaşması gereklidir.

6. Personel pozisyonlarının belirlenmesi:

Joint venture'ın başarısı için personel pozisyonlarının doğru bir şekilde belirlenmesi ve bir pozisyon için doğru elemanın seçilmesi önemlidir. Sözleşmede, Joint Venture'da çalışacak olan personelin belirlenmesi ve bu personelin pozisyonlarının ve görevlerinin tanımlanması, daha sonradan çıkacak sorunları engelleyecektir.

Joint Venture çalışmaya başlamadan önce yapılan tanımlayıcı JV sözleşmesinde, personel tahsisi konusu yer almasa bile daha sonradan taraflar arasında bu konuda bir anlaşma yapılmalıdır.

7. İşlerin tahsisinin belirlenmesi:

Joint venture'da işin değişik bölümlere ayrılması ve ortakların bu iş bölümlerini paylaşması gereklidir. Bu nedenle, Joint Venture sözleşmesi ortaklar arasındaki iş paylaşımını belirlemelidir. Böylece sonradan çıkacak sorunlar engellenecektir. Joint Venture çalışmaya başlamadan önce yapılan tanımlayıcı JV sözleşmesinde, işlerin tahsisi konusu yer almasa bile daha sonradan taraflar arasında bu konuda bir anlaşma yapılmalıdır.

8. Anlaşmazlık Çözümlerinin Belirlenmesi:

Joint Venture Ortakları arasında önemli konularda anlaşmazlıklar çıkabilir. Bu nedenle, anlaşmazlık durumlarında uygulanacak prosedürlerin ve anlaşmazlık çözümlerinin belirlenmesi gereklidir.

Sözleşmede arabuluculuk ve hakem yoluyla anlaşmazlık çözümlerine dair prosedürlerin detaylı bir şekilde belirleyen hükümlerin bulunması gereklidir.

Ortak seçiminin doğru yapılması ve joint venture sözleşmesinin eksiksiz ve doğru hazırlanması birçok riskin oluşmasını engelleyecektir. Bununla birlikte, Türk yüklenicileri, oluşturdukları joint venture'larda ortaklık nedeniyle oluşan risklere karşı bu tez kapsamında Tercih Edilen çözüm stratejilerini kullanarak riskleri minimize edebilecek ya da oluşmasını tamamen engelleyebileceklerdir.

KAYNAKLAR

- Al- Bahar, J. F. Ve Crandall, K.C., 1990. Systematic Risk Management Approach for Construction Projects, Journal of Construction Engineering and Management, 116, 533-546.
- Arısoy B., 1992. Risk Yönetimi ve İnşaat Sigortaları, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın N., 1997. Uluslararası Doğrudan Yatırımlar ve Ortak Girişimler, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Betts, M ve Gunner J., 1992. Financial Management of Construction Projects: Cases and Theory in Pacific RIM.
- Bing L., Robert Lee- Kong Tiong, Wong Wai Fan, David Ah Sheg Chew, 1999. Risk Management In International Construction Joint Ventures Journal Of Construction Engineering And Management, July/August.
- Birgönül, M.T. ve Dikmen, İ. 1996. İnşaat Projelerinde Risk Yönetimi, İMO Teknik Dergi, 97, 1305- 1326.
- Duman F., 2007. Risk Management In International Construction Joint Ventures, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Dayınlarlı K., 1989. Joint Venture Sözleşmeleri, Dayınlarlı Hukuk Yayınları Limited Şirketi, Ankara.
- Ehrlich P. and Stewart M. R., 2006,. International Joint Ventures: A Practicum, ACC Docket, , no. 6, 52-67.
- Ekman H.& Johansson B., 2001. Partner Collaboration within International Construction Joint Ventures, Chalmers University Of Technology.**
- Erdem A., 1999. Yüklenici İnşaat İşletmelerinde Bina İnşaatlarına İlişkin Olası Riskler İçin Çözüm Stratejilerinin Geliştirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Galipoğulları N., 2007. Uygulamalı Toplam İnşaat Yönetimi, Birsan Yayınevi, İstanbul.
- Giritli, H., Sözen, Z., Flanagan, R. and Lansley, P., 1990. International Contracting: a Turkish Perspective. Construction Management and Economics, 8, 415-430.

- Gray, C. F. and Larson, E. W., 2000. Project Management, The Managerial Process, McGraw-Hill
- Gürer, E., 1997. İnşaat Sektöründe Riskler Korunma Süreçleri ve İnşaat Sigortaları, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gürer, Y. K., 1995, Yurtdışı Müteahhitlik Hizmetleri ve Gelişimi, Türk Müteahhitler Birliği Yayınları, Ankara.
- Hayes, R. W., Perry J. G., Thompson P. A., Willmer G., 1986. Risk Management in Engineering Construction, London.
- Langford D. Ve Male S., 1991. Strategic Management in Construction, Blackwell Science Press.
- Kaplan İ., 2007. İnşaat Sektöründe Müşterek İş Ortaklığı, Seçin Yayınevi, Ankara.
- Kırbaş İ., 2007. Risk Yönetimi Nedir, <http://www.kirbas.com>.
- Maged E. G., Moheeb E. İ., Mohamed A. A., 2004. Risks of Construction Joint Ventures in Egypt, Cairo University, Cairo.
- Mohammed S., 2003. Performance in International Construction Joint Ventures: Modeling Perspective, Journal of Construction Engineering and Management, November, 619-625.
- Nurel KILIÇ, 2007. Yurtdışı Müteahhitlik Hizmetlerinin Sorunları ve Çözüm Önerileri, Ar& Ge Bülten, Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, İstanbul.
- Orazgılıcov, D., 2006. Milletlerarası Doğrudan Yatırımlar Açısından Joint Venture, Güncel Hukuk Yayınları, İzmir.
- Öz Özlem, 2001. Sources of Competitive Advantages of Turkish Construction Companies in International Markets, Construction Management and Economics, 19, 135-144.
- Özdemir Z., 2003. Türkiye Müteahhitler Birliğine Üye İnşaat Firmalarında Risk Yönetimi Üzerine Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Shen L. Y., George W. C. Wu. and Catherine S. K. Ng, 2001. Risk Assessment For Construction Joint Ventures In China, Journal Of Construction Engineering And Management , January/February.
- Taş Elçin, 1994. Yüklenici İnşaat İşletmeleri İçin Proje Özelliklerinin Ve Riskin Dikkate Alındığı Finansal Planlama Modeli, Doktora Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

EK-1

Bu anket, Uluslararası İnşaat Joint Venture’lerinde Ortaklık Yapısı Nedeniyle Oluşan Riskleri Ve Risk Yönetim Stratejilerini belirlemek üzere yapılmaktadır. Bu nedenle, İnşaat sektöründeki Joint Venture Ortaklıklarında Görev Alan / Almış uzmanların bu anketi cevaplaması gerekmektedir.

A. KİŞİSEL BİLGİLER:

Görüşülen Kişi:

Şu anda görev aldığınız firma:

B. GÖREV ALDIĞINIZ/ALMIŞ OLDUĞUNUZ JOİNT VENTURE’LA İLGİLİ BİLGİLER:

Joint Venture’ın adı:

Joint Venture ortaklarının adları ve ülkeleri:

1. Ortak Adı:

Ülkesi:

Firmanın uzmanlık alanı:

2. Ortak Adı:

Ülkesi:

Firmanın uzmanlık alanı:

Varsa

3. Ortak Adı:

Ülkesi:

Firmanın uzmanlık alanı:

Varsa

4. Ortak Adı:

Ülkesi:

Firmanın uzmanlık alanı

Joint Venture’ın görev yaptığı ülkenin adı:

Joint Venture merkezinin bulunduğu yer:

Joint venture’daki göreviniz:

Hangi ortak firma adına çalıştınız/ çalışmaktasınız:

Ortaklıkta yönetimde daha baskın olan (pilot) bir ortak var mıydı?

Evet ☐ Hayır ☐

Ortaklıkta bir firmanın daha baskın olmasını destekliyor musunuz?

Evet ☐ Hayır ☐

C . Tabloda verilen risklere, etkinliklerine göre 1’den 5’e kadar bir değer veriniz. Eklemek istediğiniz maddeler varsa “Diğer” bölümlerine yazınız.
(5 en etkin, 4 çok etkin, 3 etkin, 2 az etkin, 1 etkin

ORTAK FİRMA VE ORTAKLIK YAPISI NEDENİYLE OLUŞAN RİSKLER:	1	2	3	4	5
1. Seçilen firmanın ortaklık için uygun olmaması nedeniyle oluşan uyumsuzluk	☐	☐	☐	☐	☐
2. Ortak firmanın finansal sorunları (Ortağın iflası/ ortağın nakit akışı problemleri gibi)	☐	☐	☐	☐	☐
3. Ortak firmanın Kaynaklarının (malzeme ekipman gibi) yetersizliği	☐	☐	☐	☐	☐
4. Ortak firmanın Teknik bilgisinin yetersizliği	☐	☐	☐	☐	☐
5. Ortak firmalar arasındaki yönetsel uyumsuzluk (Ortakların farklı yönetim ve kontrol teknikleri kullanması)	☐	☐	☐	☐	☐
6. Personel pozisyonlarının tahsisinde oluşan anlaşmazlıklar	☐	☐	☐	☐	☐
7. Ortaklar arasında İşlerin tahsisinde oluşan anlaşmazlıklar ve sorunlar	☐	☐	☐	☐	☐
8. Kar ve zararın tahsisinde ve bütçenin planlanmasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar	☐	☐	☐	☐	☐
9.Ortakların ana/ merkez firmasındaki joint ventur’a yönelik politika değişiklikleri	☐	☐	☐	☐	☐
10. Her bir ortağın merkez firmasının aşırı müdahalesi	☐	☐	☐	☐	☐
11. Ortakların farklı Sosyal, kültürel, dini özellikleri nedeniyle oluşan uyumsuzluk:	☐	☐	☐	☐	☐
12. Farklı kültürlerden firmalar arasında teknolojik uyumsuzluk ve teknoloji transferinde yaşanan sorunlar	☐	☐	☐	☐	☐
13. Ortak firmaların çalışanlarının birbirine güvenmemesi	☐	☐	☐	☐	☐
14. Joint venture ortaklıklarının düzenlenmesini içeren yeterli kanun olmamasından doğan kayıp	☐	☐	☐	☐	☐
15. Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐
16. Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐
17. Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐

D. Tabloda verilen risklere karşı Tercih Edilen risk yönetimi esaslarına, etkinliklerine göre 1’den 5’e kadar bir değer veriniz.
Eklemek istediğiniz maddeler varsa “Diğer” bölümlerine yazınız (5 en etkin, 4 çok etkin, 3 etkin, 2 az etkin, 1 etkin değil)

“ Seçilen firmanın ortaklık için uygun olmaması nedeniyle oluşan uyumsuzluk” Riskine Karşı Tercih Edilen Risk Yönetimi stratejileri:					
	1	2	3	4	5
Teknik bilgi ve kaynakları tamamlayıcı ortak seçmek	☐	☐	☐	☐	☐
İş birliği kültürüne sahip bir ortakla çalışmak	☐	☐	☐	☐	☐
Uyumlu amaçlara sahip bir ortak seçmek	☐	☐	☐	☐	☐
Ortakların büyüklüğünün uyumlu olması	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐

“Ortak firmanın finansal sorunları” Riskine Karşı Tercih Edilen Risk Yönetimi stratejileri:					
	1	2	3	4	5
Kredi değerliliği olan ve finansal açıdan güçlü ortak seçmek	☐	☐	☐	☐	☐
Ortağın finansal sıkıntısını hafifletmek için merkezden daha fazla sermayeyi joint venture’a aktarmak	☐	☐	☐	☐	☐
Bankalardan ya da başka kurumlardan finansal destek sağlamak	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐

“Ortak firmanın Kaynaklarının (malzeme ekipman gibi) yetersizliği” Riskine Karşı Tercih Edilen Risk Yönetimi stratejileri:					
	1	2	3	4	5
Gerekli kaynakları sağlayabilecek bir ortak seçmek	☐	☐	☐	☐	☐
Ortak olunacak firmayla ilgili swot analizi ve fizibilite çalışmalarını yaparak, ortağı seçmek	☐	☐	☐	☐	☐
Ortak firmanın kaynak eksiklerini tamamlayan güçlü alt yükleniciler seçmek	☐	☐	☐	☐	☐
İş dağılımı yaparken, Ortak firmaya sahip olduğu kaynaklarla yapabileceği işler vermek	☐	☐	☐	☐	☐
Sözleşme hazırlanırken ortakların Joint Venture’a aktaracağı kaynak miktarını belirlemek	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐

“Ortak firmanın Teknik bilgisinin yetersizliği” Riskine Karşı Tercih Edilen Risk Yönetimi stratejileri:					
	1	2	3	4	5
Teknik uzmanlık gerektiren konularda, uzmanlığını kanıtlamış firmalarla çalışmak	☐	☐	☐	☐	☐
Daha önce uluslararası joint venture deneyimi olan firmalarla ortaklık kurmak	☐	☐	☐	☐	☐
Ortak olunacak firmayla ilgili swot analizi ve fizibilite çalışmalarını yaparak, ortağı seçmek	☐	☐	☐	☐	☐
Daha önceki projelerdeki başarısına bakarak ortağı seçmek	☐	☐	☐	☐	☐
Ortak firmanın teknik eksikliğini tamamlayan güçlü alt yükleniciler seçmek	☐	☐	☐	☐	☐
İş dağılımı yaparken, Ortak firmanın teknik bilgisine uygun işler vermek	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐

“Ortak firmalar arasındaki yönetimsel uyumsuzluk” Riskine Karşı Tercih Edilen Risk Yönetimi stratejileri:					
	1	2	3	4	5
Ortakların yönetim stillerinin benzer ve açık olmasına dikkat edilmeli	☐	☐	☐	☐	☐
Anlaşmazlık durumlarında uygulanacak prosedürlerin belirlenmesi	☐	☐	☐	☐	☐
Joint Venture’da kullanılacak olan kontrol ve karar verme politikalarının JV operasyona başlamadan önce belirlenmesi	☐	☐	☐	☐	☐
Sözleşmede Joint Venture’ın yönetiminin nasıl yapılacağına dair hükümlerin yer alması	☐	☐	☐	☐	☐
Bir ortağın diğer ortağa göre yönetimde daha baskın olması	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐

“Personel pozisyonlarının tahsisinde oluşan anlaşmazlıklar” Riskine Karşı Tercih Edilen Risk Yönetimi stratejileri:					
	1	2	3	4	5
JV personelinin bağımsızca seçmek	☐	☐	☐	☐	☐
JV sözleşmesinde personel pozisyonlarının tahsisinin/ dağılımının kesinleştirmek	☐	☐	☐	☐	☐
Anlaşmazlık çıktığında yeniden müzakere yapılmasına izin vermek	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐

“Ortaklar arasında İşlerin tahsisinde oluşan anlaşmazlıklar ve sorunlar” Riskine Karşı Tercih Edilen Risk Yönetimi stratejileri:					
	1	2	3	4	5
Yeniden müzakereye izin vermek	☐	☐	☐	☐	☐
Sözleşmede ortaklar arasındaki iş paylaşımını belirtmek	☐	☐	☐	☐	☐
Karar verme yetkisini baskın ortağa/ tarafa vermek.	☐	☐	☐	☐	☐
Sağlam belgeleme yapmak: Yapılan işin ve iş paylaşımının net bir şekilde belirlenmesi	☐	☐	☐	☐	☐
Ortaklar arasındaki iş paylaşımını ortağın yeteneğine göre yapmak	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐

“Kar ve zararın tahsisinde ve bütçenin planlanmasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar” Riskine Karşı Tercih Edilen Risk Yönetimi stratejileri:					
	1	2	3	4	5
Standart bir muhasebe uygulaması üzerinde anlaşmak	☐	☐	☐	☐	☐
Sağlam belgeleme yapmak: Yapılan işin ve iş paylaşımının net bir şekilde belirlenmesi	☐	☐	☐	☐	☐
Kar ve zarar dağılımı yapması için Bağımsız bir bütçe uzmanı tayin etmek	☐	☐	☐	☐	☐
Sözleşmede kar ve zarar paylaşımını belirlemek ve bütçe planlamasını sözleşme aşamasında yapmak	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐

“Ortakların ana/ merkez firmasındaki joint ventur’a yönelik politika değişiklikleri” Riskine Karşı Tercih Edilen Risk Yönetimi stratejileri:					
	1	2	3	4	5
JV Sözleşmesinde, ortaklığı yürütebilmek için gerekli olan politikaları belirtmek	☐	☐	☐	☐	☐
JV’ın sahip olduğu özerkliğin korunmasını, sözleşmeyle sağlamak	☐	☐	☐	☐	☐
Ortak firmaların JV’a vereceği desteğin sözleşmeyle belirlenmesi ve garanti altına alması	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐
“Her bir ortağın merkez firmasının aşırı müdahalesi” Riskine Karşı Tercih Edilen Risk Yönetimi stratejileri:					
	1	2	3	4	5
JV CEO’suna ya da genel yöneticisine özerklik verilmesi	☐	☐	☐	☐	☐
JV sözleşmesinde otorite ve sorumlulukların kesin /düzgün bir şekilde tanımlanması	☐	☐	☐	☐	☐
Görev dağılımı yapılırken her bir ortağa kendi yeteneğine göre iş ve sorumluluk verilmesi	☐	☐	☐	☐	☐
Her bir ortağın ortaklıkta sahip olduğu pay miktarında yönetimde bulunması	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐

“Ortakların farklı Sosyal, kültürel, dini özellikleri nedeniyle oluşan uyumsuzluk” Riskine Karşı Tercih Edilen Risk Yönetimi stratejileri:					
	1	2	3	4	5
Önyargısız ve deneyimli personelle çalışmak	☐	☐	☐	☐	☐
Ortak firmaların karşılıklı olarak birbirlerinin kültürel ve sosyal farklılıklarını kabul etmeye ve anlamaya çalışması	☐	☐	☐	☐	☐
Personelin eğitimini sağlamak	☐	☐	☐	☐	☐
Kültürel ve sosyal açıdan uyum sağlanabilecek ortakla çalışmak	☐	☐	☐	☐	☐
Yerel çalışanların iki dil konuşabilmesine dikkat etmek	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐

“Farklı kültürlerden firmalar arasında teknolojik uyumsuzluk ve teknoloji transferinde yaşanan sorunlar” Riskine Karşı Tercih Edilen Risk Yönetimi stratejileri:					
	1	2	3	4	5
Yeni teknolojiyi öğrenecek ve bu teknolojiyi kullanacak doğru personeli seçmek.	☐	☐	☐	☐	☐
Teknoloji transferinin nasıl yapılacağını ve hangi teknolojilerin kullanılacağını projeye başlamadan önce belirlemek	☐	☐	☐	☐	☐
Periyodik olarak transfer işlemini yenilemek	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐

“Ortak firmaların çalışanlarının birbirine güvenmemesi” Riskine Karşı Tercih Edilen Risk Yönetimi stratejileri:					
	1	2	3	4	5
JV’da görev alacak personeli dikkatlice seçmek	☐	☐	☐	☐	☐
JV çalışmaya başlamadan önce projede görev alacak olan personelin birbiriyle Kaynaşması için çeşitli toplantılar ve etkinlikler düzenlemek	☐	☐	☐	☐	☐
Her personelin iş tahsisini yapmak ve iş tanımını kesinleştirmek	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐

“Joint venture ortaklıklarının düzenlenmesini içeren yeterli kanun olmamasından doğan kayıp” Riskine Karşı Tercih Edilen Risk Yönetimi stratejileri:					
	1	2	3	4	5
Uluslararası kanunları uygulamak	☐	☐	☐	☐	☐
Tarafların ortaklaşa kabul ettiği tarafsız yasa ve yargı sistemlerinin uygulamak	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer:	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZGEÇMİŞ

İstanbul doğumlu olan Berna Kantaroğlu, ortaokul ve lise öğrenimi Burak Bora Anadolu Lisesinde tamamlamıştır. 2004 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi, İnşaat Mühendisliği bölümünden, 2006 yılında ise ikinci anadalı olan Mimarlık bölümünden mezun olmuştur. 2004 yılında İTÜ Proje ve Yapım Yönetimi programına yüksek lisans öğrencisi olarak girmiş ve Şubat 2008 itibari ile yüksek lisans tezini tamamlamıştır.