

ULUSLARARASI PAZARDA İNŞAAT FİRMALARINI ETKİLEYEN DIŞ ÜLKE FAKTÖRLERİ

Suat Günhan¹, David Arditi²

SUMMARY

In order to survive and prosper in the new economic system, construction companies should plan and develop new strategies. Even though the international arena provides new opportunities, it also brings risks that are never encountered in domestic construction. Deciding for international business should be based on a good understanding of internal, external and country specific factors. This study investigates country specific factors only. Most of these factors are related with host countries' specific conditions. They may affect the companies' business in many ways and they can be grouped under benefit and cost factors. Benefits associated with expansion into a specific country are prestige, business expansion, geographical expansion, tapping new and booming markets, protecting the company against cycles, competitive use of resources, and competitive advantage. Costs associated with foreign market entry into a specific country are economic risks, political risks, financial risks, operational obstacles/trade barriers, taxation, legal environment of the host country, and security risks. The importance level of these factors was evaluated in this study by surveying the executives in charge of international construction of large United States based contractors. The information was collected by using the Delphi method. Company executives were asked to make relative comparisons of the factors by using the scale of Analytic Hierarchy Process (AHP). In a later stage, all the obtained relative ratings were input into an AHP based software (Expert Choice), and the relative weights of benefit and cost factors were obtained. As a result, tapping new and booming markets, business expansion, and protecting the company against cycles are identified as the most important benefit factors relative to international expansion whereas economic, financial and security risks are identified as the most important cost factors.

ÖZET

Küreselleşmenin meydana getirdiği ekonomik sistemde varlıklarını sürdürebilmek ve başarılı olabilmek için inşaat firmalarının yeni stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Firmanın dış pazara açılma kararı, firmayı etkileyecek olan iç, dış ve işin gerçekleştirileceği ülkeye özgü faktörler göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. Bu çalışmada sadece dış ülke faktörlerinin önem dereceleri incelenecektir. Firmaları değişik şekillerde etkileyecek olan dış ülke faktörleri gurubunu fayda sağlayıcı ve riskli faktörler olarak ikiye ayırmak mümkündür. Bu faktörlerin önem dereceleri Amerika Birleşik Devletleri'nde uluslararası alanda

¹ Dr. Y. Mimar, Turner Construction Co., Chicago, IL USA

² Prof. Dr., İnşaat Mühendisliği Bölümü, Illinois Institute of Technology, Chicago, IL USA

faaliyet gösteren inşaat firmalarının üst düzey yöneticileri ile Delphi metodu kullanılarak gerçekleştirilmiş anket çalışması sonucunda belirlenmiştir. Delphi metoduna ek olarak Analitik Hiyerarşi Süreci de (AHP) devreye sokularak faktörlerin önem derecelerinin güvenilirliği daha da pekiştirilmiştir.

1.GİRİŞ

İnşaat sektörü küresel ekonominin önemli bir parçasıdır. Bu sektörün dünya ölçeğinde firmalarının ekonomiye olan etkileri birçok kuruluş tarafından izlenmekte ve değerlendirilmektedir. Büyük inşaat firmaları, kendi ulusal sınırları içerisinde büyük sektörel pazar oluşturabilmiş ülkelerden çıkmaktadır [1]. Yeni dünya düzeninin oluşturduğu ekonomik ortam inşaat firmalarının yaşamlarını sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için yeni stratejiler geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Küreselleşme, küçük ya da büyük, ulusal ya da uluslararası her firmayı kaçınılmaz olarak etkilemektedir. Dünya üzerinde bütün ekonomik ve politik etkilere kapalı soyutlanmış bir bölge kalmamıştır. Bütün bu gelişmelere rağmen her firmanın yeni dünya düzeninden ötürü uluslararası pazara açılması da gerekli değildir, ancak bütün firmaların bu düzenin getirdiği rekabet koşullarında hayatlarına devam edebilmeleri için planlar yapmaları gerekmektedir. Ulusal sınırları içerisinde kalmayı kendisine hedef seçmiş olsa dahi her firma mutlaka küreselleşmenin etkilerini kendi üzerinde hissedecektir [2]. Firmanın uluslararası alana açılması için birçok neden sayılabilir. Birçok fırsatlar olduğu gibi, bu alan bir çok riskleri de içerisinde barındırmaktadır. Uluslararası inşaatın kompleks yapısı içerisinde ulusal inşaat sektöründe rastlanmayan değişik faktörler bulunmaktadır. Bu yüzden bu alanda çalışmaya başlamak isteyen firmalar için disiplinli ve planlı bir strateji oluşturmak şarttır.

Ülkeler arasındaki ekonomik sınırları yokeden gelişmeler, özelleştirme girişimleri gelişmekte olan ülkelerin inşaat firmalarının da faydalanabileceği fırsatları gündeme getirmektedir. Güney Kore, Brezilya, Singapur, Hong Kong ve Tayvan uluslararası inşaat pazarından daha büyük pay sahibi olmaya başlamışlardır [3].

Uluslararası inşaat alanında faaliyet gösterme çabasının birçok başka sebepleri de olabilir. Firmanın kendi ülkesindeki yüksek faiz oranları, enerji darboğazı, ve durgun iç pazar koşulları dışa açılmayı zorlayabilir. Yurtdışı inşaat işlerinde en büyük müşteriler, gelişmekte olan ülkeler ve petrol zengini ülkelerden çıkmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerin, altyapı ve temel bina (okul, hastane, konut) inşaatlarına olan ihtiyacı fazladır. Petrol zengini olan ülkelerin ise endüstriyel yapılara, yüksek teknoloji ofis binalarına ve yine altyapı inşaat işlerine gereksinimi vardır.

Uluslararası alanda çalışan inşaat firmaları değişik rekabet avantajlarından yararlanarak varlık gösterirler. Firmalar, ait oldukları ülkenin şartlarında değişik deneyimler yaşarlar ve farklı biçimlerde uzmanlaşırlar. Örneğin Amerikan firmaları çok bilinen ve uygulanan konvansiyonel strüktürlü bina yapımında uluslararası

rekabet avantajına sahip değildir. Onların rekabet avantajı ileri teknoloji gerektiren projeleri gerçekleştirebilme ve yapım yönetimi konularındaki uzmanlıklarından kaynaklanmaktadır [4]. Amerikan firmaları kadar Japonya ve Avrupa firmalarının da finans konusunda yaratıcı çözümler geliştirebilmeleri yine rekabet avantajı yaratan unsurlardır. Yüksek teknoloji gerektirmeyen inşaat işlerinde ise gelişmekte olan ülkelerin firmalarının rekabet avantajlarının gelişmiş ülkelere oranla fazla olduğu gözlenmektedir. Türkiye, Güney Kore ve Meksika inşaat firmaları son derece üretken ve ucuz iş gücüne sahiptirler. Aynı şekilde Hindistan ve Çin firmaları ucuz iş gücünden kaynaklanan rekabet avantajını konvansiyonel yapının uygulandığı projelerde kullanmaktadır [5].

İnşaat firmaları uluslararası işler için strateji geliştirirken öncelikle etkili olacak iç ve dış faktörlerin bilincinde olup, onları analiz etmelidirler. İç faktörler daha çok firmanın iç bünyesinden gelen örgütlenme oluşumuyla ilgili faktörlerdir. Bu faktörler, başarılı bir şekilde tamamlanmış proje portföyü, yapı alanı uzmanlığı, yapım yönetimi becerisi, uluslararası ilişkiler, teknoloji seviyesi, finansal güç, makina parkı ve işgücü olarak sıralanabilir. Uluslararası alana giriş sürecinde firmaları etkileyecek dış faktörleri ise tehdit ve fırsat unsuru olabilecek faktörler olarak ikiye ayırmak mümkündür. Bu süreçte firmanın varlığına tehdit unsuru oluşturabilecek faktörler, deneyimli personel kaybı, işveren kuruluşun finansal dar boğaza girmesi, enflasyon ve kur dalgalanmaları, faizlerin yükselmesi, dış ülkelerde halen iş yapmakta olan rakip firmalar, kültürel farklar, ve rüşvet ve yolsuzluk olarak sıralanabilir. Fırsat yaratıcı dış faktörler ise uzun vadeli karlılık, hissedarların tatmini, küreselleşme ve açıklık politikalarının olanaklarından yararlanabilme, yeni yatırım alanlarından yararlanabilme, uluslararası bölgesel anlaşmaların oluşturduğu fırsatlar, yükselen pazarlardaki özelleştirme girişimleri, ve teknolojik ilerleme için fırsatlar olarak sıralanabilir.

Bu çalışmada ayrıntılı olarak incelenecek faktörler ise işin yapılacağı dış ülkelere ilişkin faktörlerdir. Firma yukarıda sözedilen faktörlerin analizinden başarılı çıkarsa, başka bir deyimle uluslararası alana açılabilme şartlarını sağlıyorsa, ikinci aşamada gidilecek olan ülkede firmanın iş yapabilme durumu incelenmelidir. Firmaları değişik şekillerde etkileyebilecek olan ülkelere özgü faktörleri fayda sağlayıcı ve riskli faktörler olarak ikiye ayırmak mümkündür. Fayda sağlayıcı faktörler, prestij, iş çapının büyütülmesi, firmanın iş yaptığı coğrafi alanların genişletilmesi, yükselen pazarlarda iş yapabilmek, firmayı küresel piyasa dalgalanmalarından koruyabilmek, firma kaynaklarını en verimli şekilde kullanabilmek ve rekabet avantajı kazanabilmektir. Firma için riskli olabilecek dış ülke faktörleri ise projenin gerçekleştirileceği ülkenin ekonomik, politik ve finansal koşullarından kaynaklanan riskler, firmanın yabancı olmasından dolayı oluşabilecek engeller, işin yapılacağı ülke ve firmanın kendi ülkesindeki vergi kanunları, ülkenin hukuki yapısı ve güvenlik riskleridir.

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Uluslararası alanda iş yapma girişiminde bulunacak inşaat firmalarını için yapılacağı ülke boyutunda etkileyecek olan faktörler kapsamlı bir literatür araştırması sonucunda belirlenmiştir. Araştırmanın temel amacı bu faktörlerin önem derecelerini belirlemektir. İşin doğası gereği, bu süreci etkileyen bazı faktörler niceliksel bir karakter sergilemektedir. Bu nedenle araştırmada niceliksel faktörleri de ölçebilecek bir yöntem kullanılması gerekmiştir. Araştırmada Delphi metodu ile Analitik Hiyerarşi Süreci teorisi (Analytic Hierarchy Process, AHP) birlikte kullanılmıştır. AHP genel bir ölçüm teorisidir ve niteliksel olguların yanısıra niceliksel olguları da ölçebilen bir tekniktir. AHP bu tekniğe ait bir ölçek ile faktörleri birbirleriyle kıyaslar ve bunun sonucunda da, faktörlerin göreceli ağırlıklarını bulur. Faktörlerin ağırlık değerlerinin toplamı 1'e eşittir. AHP, karar verme problemlerinin çözümünde kullanılan bir yöntemdir. Delphi metodu ise birbirlerinden habersiz bir panel oluşturan katılımcılarla gerçekleştirilen grup iletişim tekniğidir. Katılımcılar sorulan soruları kimsenin etkisinde kalmadan cevaplandırılır. Elde edilen sonuçlar değerlendirilir ve katılımcılara tekrar ilk turun sonuçlarıyla birlikte gönderilir, ve kendilerine kararlarını değiştirip değiştirmeyecekleri sorulur. Delphi metodunda amaç, katılımcıların kararlarının bir kaç turun sonucunda mümkün olduğunca ortak bir paydada buluşmasını sağlamaktır. Çalışma Delphi metodu kullanılarak Amerika'da uluslararası alanda faaliyet gösteren 54 firmanın uluslararası operasyonlardan sorumlu üst düzey yöneticisinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. İkili takımlar halinde düzenlenen belirlenmiş faktörler yöneticiler tarafından dokuz rakamlı AHP ölçeği kullanılarak kıyaslanmıştır. Örneğin katılımcıdan aşağıda belirtilen iki faktörden hangisinin diğerine göre kaç kat önemli olduğunu işin yapılacağı ülkeyi göz önünde bulundurarak AHP'nin 1-9 ölçeğinde puanlaması istenmiştir. Aşağıdaki örnekte katılımcı "iş hacminin büyütülmesi" faktörünün "rekabet avantajı kazanılması" faktörüne göre işin yapılacağı ülke göz önünde bulundurulduğunda altı kat daha önemli olduğunu düşünmektedir:

6	İş hacminin büyütülmesi
	Rekabet avantajı kazanılması

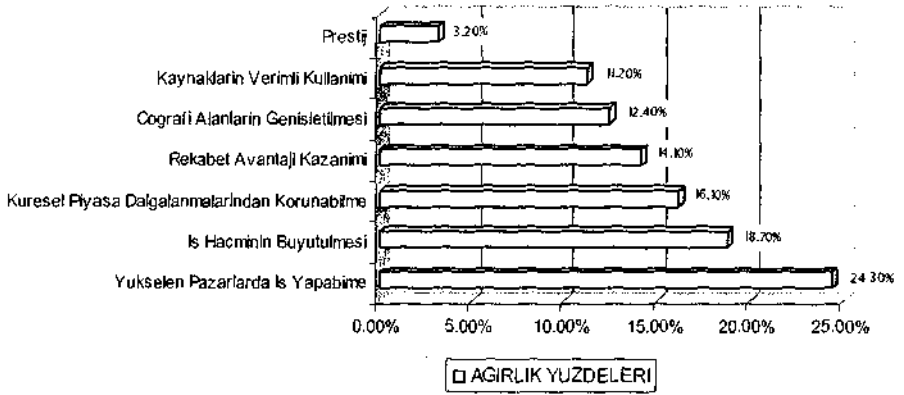
Eğer katılımcı "rekabet avantajı kazanılması" faktörünün "iş hacminin büyütülmesi" faktörüne göre dört kat daha önemli olduğunu düşünüyorsa, bu kararını aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

	İş hacminin büyütülmesi
4	Rekabet avantajı kazanılması

Fayda sağlayıcı faktörler ve risk faktörleri kendi gurupları içerisinde yukarıda belirtilen şekilde katılımcılar tarafından karşılaştırılmış, her ikili karşılaştırmanın medyan değeri katılımcılara ikinci kez yollanmış ve kararlarını bu değerleri göz önünde bulundurarak tekrar değerlendirmeleri istenmiştir. Burada dikkat edilmesi gerekli nokta, katılımcıların kararlarını değiştirmesi için bir zorunluluğun olmayışıdır.

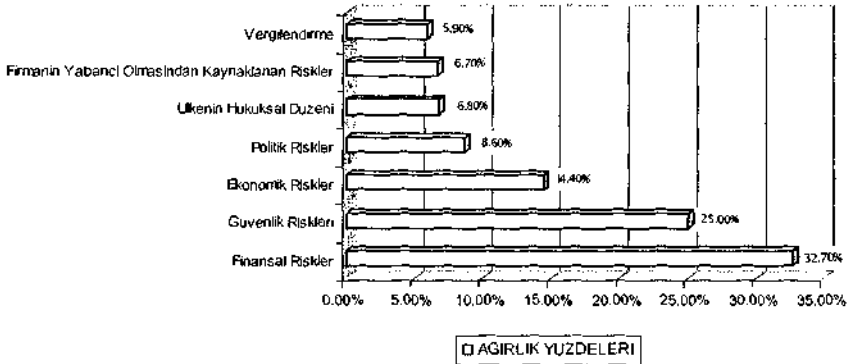
Delphi'nin ikinci turunun sonunda katılımcıların kararlarının birbirine yaklaştığı, ve gereken ölçüler içerisinde fikir birliğine vardıkları görülmüştür. Bu ölçümler "t-test" metodu ile yapılmıştır. Dolayısıyla ikinci tur sonunda her bir karşılaştırmadan elde edilen medyan değer AHP teorisini temel alan "Expert Choice" bilgisayar programına girdi olarak kullanılmıştır. Expert Choice'tan çıkan sonuçlar daha ilk aşamada tutarlılık oranlarının gerektirdiği sınır içerisinde kalmış (%10) ve bu sayede faktörler için elde edilen tüm ağırlık değerleri kesin değerler olarak faktörlere atanmıştır. AHP tekniğinde tüm karşılaştırmalardan gelen sonuçlar en azından %10 tutarlılık oranını sağlamalıdır. Aksi takdirde kararların tekrar düşünülmesi gerekmektedir [6]. Bu çalışmada Delphi'nin kullanılmasının sebebi, Expert Choice programına girecek olan değerlerin daha önceden denenmiş bir karar süzgecinden geçirilmesini sağlamak ve Expert Choice programından mümkün olan en düşük tutarlılık oranının elde edilmesiydi. Nitekim programdan çıkan değerlerin hepsinin ilk sonuçlarda %10'un altında tutarlılık oranına sahip olması Delphi metodunun bu süreçteki görevini tam yaptığını kanıtlamıştır.

3. DIŞ ÜLKE FAKTÖRLERİ



Şekil 3.1. Dış Ülke Özelinde Fayda Sağlayıcı Faktörlerin Ağırlık Yüzdeleri

Dış ülke faktörleri adı altında sunulan tüm faktörler, uluslararası alanda faaliyet gösterecek firmaların iş yapacakları ülkeleri göz önünde bulundurarak dikkate alınmaları gereken faktörlerdir. Firmaya fayda sağlayıcı ve risk getirici faktörler olmak üzere iki grupta toplanan dış ülke faktörleri, araştırma sonucunda elde edilmiş önem dereceleri sıralamasıyla Şekil 3.1 ve 3.2’de sunulmuştur.



Şekil 3.2. Dış Ülke Özelinde Risk Faktörlerinin Ağırlık Yüzdeleri

3.1. Dış ülke özelinde fayda sağlayıcı faktörler

Yükselen Pazarlarda İş Yapabilme: Gelişmekte olan ülkeler içerisinde altyapı, ulaştırma, enerji santralleri, ve konut projelerinin hızlı bir şekilde yapılması söz konusudur. Ayrıca bu ülkelerde özelleştirmenin gündemde olması çokuluslu şirketleri yatırım için çekmektedir. Çokuluslu şirketler genelde kendi ulusal sınırları içinde çalıştıkları inşaat firmalarını yurtdışı yatırımlarında da tercih etmektedirler [1]. Bu da inşaat firmaları için uluslararası iş şansını arttırmaktadır. Anket çalışmasına katılan üst düzey yöneticiler yükselen pazarlarda iş yapabilme faktörünü %24.3'lük göreceli ağırlık oranıyla en önemli faktör olarak belirlemişlerdir. Bu saptama Crosthwaite'in [7] saptamasıyla aynıdır.

İş Hacminin Büyütülmesi: Ulusal pazarda, inşaat işlerinin yoğun olmadığı dönemlerde, iş hacminin en azından korunması, bunun ötesinde büyütülmesi açısından firmalar yurtdışı olanakları değerlendirmelidirler. Başka bir ülkede iş yapmanın, firmanın büyümesine ne derecede katkısı olacağı değerlendirilmeli, firmanın sağlıklı büyüyebileceğinden emin olunmalıdır. Başka ülkelerde yapılan işlerin iş hacmine olumlu katkısı ankete katılan üst düzey yöneticiler tarafından %18.7'lik bir ağırlık elde ederek ikinci derecede önemli faktör olarak yerini almıştır.

İnşaat Firmasının Küresel Piyasa Dalgalanmalarından Korunabilmesi: Birçok inşaat firması yurtdışında iş yapmayı ulusal sınırlar içinde oluşabilecek piyasa iniş ve çıkışlarına karşı denge sağlayan alternatif iş devamlılığı olarak görmektedir. Birkaç değişik ülkede devam eden iş faaliyeti riskin dağıtılması anlamına gelmekte ve firmanın karlılığının devamını sağlayabilmektedir [8]. Yerel piyasadaki daralmanın neden olacağı negatif etkiler diğer ülkelerdeki iş hacmiyle eritilebilmektedir. %16.1'lik göreceli ağırlıkla bu faktör ankete katılan üst düzey yöneticiler tarafından en önemli üçüncü faktör olarak belirlenmiştir.

Rekabet Avantajı Kazanılması: Yurtdışında yeni girilen bir pazarda başarılı şekilde tamamlanan her proje firmanın ileride uygulanacak olan projeler için deneyimini, uluslararası ilişkilerini ve dolayısıyla rekabet avantajını artırır. %14.1'lik göreceli ağırlıkla anket çalışmasına katılan üst düzey yöneticiler "rekabet avantajı kazanılması" faktörünü en önemli dördüncü faktör olarak sıralamışlardır.

Firmanın İş Yaptığı Coğrafi Alanların Genişletilmesi: Firmanın yeni coğrafi alanlara açılmasının, yeni işveren potansiyelini arttıracığından, uzun vadeli karlılığa katkısı olacağı düşünülmelidir. Bu faktör ankete katılanlar tarafından %12.4'lük göreceli ağırlıkla beşinci önemli fayda sağlayıcı faktör olarak değerlendirilmiştir.

Firma Kaynaklarının Verimsiz Olarak Kullanılması: Ulusal sınırlar içerisindeki iş hacminde daralma söz konusu olduğu zaman firma kaynakları da (insangücü ve iş makineleri) verimsiz olmaya, dolayısıyla firmaya yük olmaya başlar. Firmalar ne yetişmiş insan gücünü kaybetmek ister ne de sahip oldukları iş makinelerinin verimsiz kullanımından dolayı zarar etmek isterler. Böyle dönemlerde uluslararası iş

fırsatlarının üzerine gitmenin önemli nedenlerinden birisi de firma kaynaklarından verimli bir şekilde yararlanılmaya devam edilmek istenmesi ve dolayısıyla karlılığın sürdürülmesidir. Firma kaynaklarının verimli olarak kullanılması faktörü %11.2'lik göreceli ağırlık oranı elde ederek dış ülke yarar sağlayıcı faktörleri arasında altıncı sırayı almıştır.

Prestij: Uluslararası projelerin genellikle büyük ve prestijli olması, işi başarıyla tamamlayan inşaat firmasına prestij ve tanınma, dolayısıyla yeni projelerde potansiyel yüklenicilik olanağı sağlar. Bu yüzden işin yapılacağı ülke değerlendirilirken prestij faktörü inşaat firmaları için dikkate alınan faktörlerden bir tanesidir. Ancak diğer tüm fayda sağlayıcı faktörler içerisinde anket çalışmasına katılan üst düzey yöneticiler tarafından %3.2'lik göreceli ağırlık elde ederek en az önemli faktör olarak sıralamada yerini almıştır.

3.2. Dış ülke özelinde risk faktörleri:

Finansal Riskler: Uluslararası projelerde, proje finansmanının nasıl elde edildiği önemli bir konudur. Özellikle finansmanın inşaat firmasından beklendiği projelerde, finansal risk faktörünün proje başarısına etkisi çok önemli boyutlara ulaşmaktadır. Bu tip projelerde inşaat firması proje finansmanı konusunda ne kadar yaratıcı olursa işi alma şansı o kadar artmaktadır. Uluslararası inşaatın karmaşık yapısı finansman konularını daha da zorlaştırmaktadır [9]. Nitekim anket çalışmasına katılan üst düzey yöneticilerin yorumu bu durumu doğrulamaktadır. Finansal risk faktörü %32.7'lik göreceli ağırlık oranı elde ederek dış ülke risk faktörleri arasında birinci sırayı almıştır.

Güvenlik Riskleri: Terörizm tehlikesi dünya üzerinde birçok ülkenin gündeminde ilk sıralarda yer almaktadır. Özellikle 11 Eylül 2001'de New York'taki ikiz kulelere yapılan saldırılar, prestijli, büyük uluslararası yapı projelerinin de kolaylıkla terörist saldırılara hedef olabileceğini göstermiştir. Bazı dış ülkelerdeki çalkantılı politik ortam proje güvenliği açısından riskli durumlar yaratabilir. Aniden gerçekleşebilecek askeri bir darbe, projenin iptaline ya da çok uzun bir süre durmasına neden olabilir. Güvenlik riskleri faktörü %25'lik göreceli ağırlık oranı elde ederek dış ülke risk faktörleri arasında ikinci sırayı almıştır.

Ekonomik Riskler: Projenin gerçekleştirileceği ülkedeki zayıf ekonomik yapı, bu ülkede iş yapan firmalar için ekonomik riskleri de beraberinde getirir. Kötü yönetilen ekonomilerde sosyal kargaşa ortamı oluşur ve bu durum o ülkede iş yapmaya çalışan yabancı firmaların faaliyetlerini negatif yönde etkiler. Bir ülkenin ekonomik risk taşıdığı en önemli göstergesi yıllık enflasyon oranıdır. Diğer bir belirleme ülkenin iç ve dış borçlarının miktarından yapılabilir. Ekonomisi iyi performans sergileyen, düşük enflasyona sahip, yeterli döviz rezervi ve düşük dış borç oranı olan ülkeler daha çok dış yatırım çeker ve bu durum o ülkelerde iş yapmak için gerekli ekonomik ortamı hazırlar. Ekonomik risk faktörü %14.4'lük göreceli ağırlık oranı ile dış ülke risk faktörleri önem sıralamasında üçüncü sırayı almıştır.

Politik Riskler: Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, politik çalkantılardan ötürü belirsizliklerle karşılaşılabilir. Gelişmekte olan ülkelerin çok azında oturmuş politik bir sistem mevcuttur. Projenin gerçekleştirilmesi sırasında sık hükümet değişiklikleri olasıdır. Politik risklerin mevcut olduğu ülkelerde iş alan inşaat firmaları askeri darbeleri sürpriz olarak karşılamamalıdır [10]. Dış ülkenin politik stabilitesi firmanın işe girişme kararında etkili olmaktadır. Politik düzenin stabil olması, sağlam bir hükümet yönetiminin varlığına işaret eder. Böyle bir politik ortam da yatırımlar için ülkeyi uygun hale getirir. Politik risk faktörü %8.6'lık göreceli ağırlık oranı ile dış ülke risk faktörleri önem sıralamasında dördüncü sırayı almıştır.

Ülkenin Hukuksal Düzeni: İşin üstlenileceği ülkedeki hukuksal düzen uluslararası iş konusunda hayati bir öneme sahiptir. Ülkenin hukuksal yapısı, ticari girişimlerin nasıl gerçekleştirileceğini belirler. Dünya üzerindeki ülke sayısı kadar değişik hukuksal düzen olduğu düşünülse de birçok ülkenin koloni geçmişi bir zamanlar bağlı oldukları ülkenin hukuksal sistemini sürdürmelerini sağlamıştır. Birçok uluslararası işin gelişmekte olan ülkelerde olduğu düşünülürse, tam oturmamış hukuki bir yapıyla karşılaşmak olasıdır. Bu ülkelerde iş alırken inşaat firmalarının değişik sözleşme yöntemlerine (belirsizlikleri yok etme, açık olmayan noktaları belirli hale getirebilme) kendilerini hazırlamaları gerekmektedir. Her uluslararası iş fırsatı, çok çeşitli faktörleri göz önünde bulundurarak bağımsız bir hukuksal analizden geçirilmelidir [11]. Dış ülke ile inşaat firmasının kendi ülkesi arasındaki hukuksal yapı farklılıkları da iyi incelenmelidir. Dış ülkenin hukuksal düzeni faktörü %6.8'lik göreceli ağırlık oranı ile dış ülke risk faktörleri önem sıralamasında beşinci sırayı almıştır.

Firmanın Yabancı Olmasından Kaynaklanan Engeller: Hükümetler ulusal firmalarını korumak amacıyla yabancı firmaların kendi ülkelerinde iş yapma girişimlerini zorlaştırıcı düzenlemelere gidebilirler. 1970'lerin sonlarında ve 1980'lerin başlarında bu tip düzenlemelerin örneklerine rastlanmaktadır. 1977 yılında çıkardığı bir kanunla Brezilya, yabancı firmaların devlet projelerine katılmalarını ancak Brezilyalı bir firma ile ortak girişim (joint venture) gerçekleştirmeleri ile mümkün olmasını şart koşmuştur. 1983 yılında Suudi Arabistan işin %30 oranında Suudi Arabistan'lı alt yüklenici firmalara verilmesini şart koşmuştur. Ayrıca yeni düzenleme ile yeni iş makinalarının Suudi Arabistan'lı firmalardan alınması şartını da getirmiştir. Japonya 1988 yılına kadar inşaat işleri hizmetlerini yabancı firmalara kapalı tutmuştur. Bunun sebebi 520.000 lisanslı Japon inşaat firmasının ülkenin brüt milli gelirinin %16-20'lik bir bölümünü sağlamaları ve ülkenin %10'luk işgücüne işveren olmalarını gerekçe göstermiş ve bu sebepten dolayı ülkeyi yabancı inşaat firmalarına açmanın ülkeyi politik çalkantıya sürükleyebileceğini öngörmüştür [12]. Firmanın yabancı olmasından kaynaklanan engeller faktörü %6.7'lik göreceli ağırlık oranı ile dış ülke risk faktörleri önem sıralamasında altıncı sırayı almıştır.

Vergilendirme: Yurtdışı iş girişiminden önce, firmanın ait olduğu ülkenin ve de dış ülkenin vergi kanunları iyi incelenmelidir. Yüksek oranda vergilendirme firmanın karını önemli ölçüde erozyona uğratacaksa firma yurtdışındaki girişimin menfaatına uymadığına karar verebilir. Birçok ülke kendi sınırları dışında iş alan ulusal inşaat firmalarından vergi alma uygulamasına devam etmektedir. İşin yapıldığı dış ülkeden de vergi yükümlülüğü gelince çift vergilendirme söz konusu olmaktadır.

Vergilendirme faktörü %5.9'luk göreceli ağırlık oranı ile dış ülke risk faktörleri önem sıralamasında yedinci ve son sırayı almıştır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yurtdışına açılmayı planlayan inşaat firmaları öncelikle uluslararası pazarda iş yapmanın gereklerini kendi iç yapıları ve küreselleşmenin meydana getirdiği dünya koşulları ölçeğinde değerlendirmelidirler. Bu süreçten başarılı çıkan firmalar, ikinci aşamada kendilerini işin gerçekleştirileceği ülkenin koşulları açısından yukarıda sunulan faktörler kapsamında değerlendirmelidirler.

Dış ülke özelinde en önemli fayda sağlayıcı faktörleri toplam %43'lük bir ağırlıkla "yükselen pazarlarda iş yapabilmek" ve "iş hacminin büyütülmesi" faktörleri oluşturmaktadır. Yükselen pazarlar içerisinde yer alan ülkelerde iş potansiyelinin fazla olması nedeniyle ankete katılan üst düzey yöneticiler tarafından en önemli fayda sağlayıcı faktör olarak belirlenmiştir. Bu ülkelerde iş potansiyelinin yüksek olması, büyük ölçüde gerçekleştirilecek olan özelleştirme girişimleri, çokuluslu şirketleri buraya yatırıma yönlendirmektedir. Bu durum inşaat firmalarına altyapı, sanayi tesisleri, ve bina inşaatları gibi birçok fırsatlar yaratmaktadır. Bununla birlikte yükselen pazarların gelişmekte olan ülkeler oldukları göz önünde bulundurulmalıdır. Dış ülke özelindeki risk faktörleri bu ülkeler söz konusu olduğu zaman daha da büyük önem kazanmaktadır. Ankete katılanlar iş hacminin büyütülmesi faktörünü en önemli ikinci fayda sağlayıcı faktör olarak seçmişlerdir. İnşaat firmalarının kaynaklarının bir bölümünü işin yapılacağı ülkeye kaydırmaları sonucunda uzun vadede iyi kar edebilmeleri için sürekli iş talebinin gidilen ülkede devam etmesi gerekir. Firmaların gidecekleri ülkede devamı gelecek olan proje ihtimallerini değerlendirmeleri gerekmektedir.

Dış ülke özelinde en önemli risk faktörlerini toplam %57.7'lik bir ağırlıkla "finansal riskler" ve "güvenlik riskleri" oluşturmaktadır. Sağlıklı yapılandırılmış bir proje finansmanı olmadıkça, proje yapımı gerçekleşmeyeceği gibi ortaya maddi kayıplar ve hukuki birçok sorun çıkacaktır. İnşaat firması için hakediş ödemelerinin zamanında olması, projedeki tüm gurupların (işveren, mimar/mühendis, alt yükleniciler) işini kolaylaştırır ve projenin başarısıyla sonuçlanmasını sağlar. Firma yöneticileri analiz aşamasında projenin gerçekleştirileceği ülkeye ziyaretler düzenleyerek finans mekanizmasının işleyişini tam anlamıyla kavramalıdır [13]. Ankete katılanlar, "güvenlik risklerini" en önemli ikinci risk faktörü olarak seçmişlerdir. Uluslararası projelerin genelde büyük ve prestijli olması işin gerçekleşmesinde politikacıların, finans kuruluşlarının, ve devletlerin ilişkilerinin olması dikkat çekiciliğini arttırmakta ve dolayısıyla terörist saldırılar için potansiyel hedef olma şansını da arttırmaktadır. Bu riski kontrol altına almak oldukça zordur. 11 Eylül saldırısı akla gelmeyecek senaryoların bile gerçekleşebileceğini göstermiştir. İnşaat firması işin alınmasından önce bu risk faktörünün değerini minimuma indirecek önlemleri alması gerekmektedir.

Küresel ekonominin yaratmış olduğu pazar koşullarında küçük ve orta büyüklükteki inşaat firmaları uluslararası alanda iş yapma seçeneğini düşünmek

zorunda kalabilirler. Yeni dünya düzeni her ölçekte firmayı etkilemektedir. İş pazarda kalmayı tercih eden firmalar dahi dünya üzerindeki tüm gelişmelerden etkileneceklerini düşünerek hareket etmeli ve stratejilerini ona göre belirlemelidirler. İnşaat firmalarının gidecekleri ülke düzeyinde göz önünde bulundurmaları gereken faktörler, bu çalışma kapsamında önem derecelerine göre sunulmuştur. Bu faktörlerin önem dereceleri Amerika Birleşik Devletleri'nde uluslararası alanda faaliyet gösteren inşaat firmalarının üst düzey yöneticilerinin düşünceleri doğrultusunda değerlendirilmiştir. Yöneticilerin faktörlerin önem dereceleri konusundaki kararları Delphi metodu ile gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda elde edilmiştir. Yöneticilerden AHP teorisinin ölçeğini kullanarak faktörlerin herbirini diğerleriyle karşılaştırmaları istenmiştir. Delphi tekniğinin AHP metodu ile kullanılması bu tür çalışmalarda özgün ve öncü bir yaklaşımdır.

KAYNAKLAR:

1. Mawhinney, M. (2001). *International Construction*. Blackwell Science, Malden, MA.
2. Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for international Markets*. Lexington Books, New York, NY.
3. McConville, J. G. (1996). *International Construction Costs and reference Data Yearbook*. John Wiley & Sons, Inc., New York, NY.
4. Strassmann, W. P. and Wells, J. (1988). *The Global Construction Industry, Strategies for Entry, Growth and Survival*. Unwin Hyman, London, UK.
5. Stallworthy, E. A. and Kharbanda, O. P. (1983). *Total Project Management*. Gower Publishing Co., Aldershot, Hants, UK.
6. Saaty, T. (1996). *The Analytic Network Process*. RWS Publications, Pittsburgh, PA.
7. Crosthwaite, D. (1998). The Internationalization of British Construction Companies 1990-1996: An Empirical Analysis, *Construction Management and Economics*, 16(4), 389-395.
8. Carillo, P. (1994) Technology Transfer: A Survey of International Construction Companies, *Construction Management and Economics*, 12, 45-51.
9. Price, A. D. F. (1995). *Financing International Projects*. International Construction Management Series – 3, International Labour Office, Geneva, Switzerland.
10. Hastak, M. and Shaked, A. (2000). ICRAM-1: Model for International Construction Risk Assessment, *Journal of Management in Engineering*, ASCE, 16(1), 59-69.
11. Stokes, M. (1980) *International Construction Contracts*, McGraw-Hill Publications Company, New York, NY.
12. Arditi, D. and Gutierrez, A. E. (1991). Performance of US Contractors in Foreign Markets, *Construction Management and Economics*, 9(5), 431-449.
13. Cox, V. L. (1982). *International Construction: Marketing, Planning, and Execution*. Construction Press, New York, NY.