

İnşaat Sektöründe Ortak Girişimler Üzerine Bir Araştırma

*Gürkan Emre GÜRCANLI*¹

*Uğur MÜNGEN*²

ÖZET

Dünya çapında gerçekleşen yeniden yapılanma süreciyle birlikte, başta enerji, telekomünikasyon ve bunlarla ilişkili olarak alt yapı yatırımlarının muazzam ölçeklere ulaşması, şirketleri çeşitli biçimlerde işbirliklerine ve ortaklıklara yöneltmektedir. Bu sürecin gerisinde kalan şirketlerin pazarda pay kapabilmesi ve rekabet edebilmesi mümkün olmamakta, özellikle inşaat sektöründe bu sürecin dışında kalan firmalara büyük firmaların taşeronluğunu yapmak düşmektedir. Ortak Girişimler (Joint Venture) de, çağdaş iş yaşamında tüm dünya ölçeğinde görülen şirket birleşmeleri veya işbirliği biçimlerinden biridir. Özellikle imalat ve inşaat sektöründe üstlenilen işin para ve iş hacmi yönünden fevkalade yüksek boyutlara ulaştığı uluslararası ihalelerde, Ortak Girişim'ler gittikçe daha fazla karşımıza çıkan bir birleşme türü olma özelliği taşımaktadır.

Bu çalışmada, Ortak Girişim kavramı ve onun hukuki boyutları incelenerek sektörümüzde faaliyet gösteren Ortak Girişim'lerin incelenmesinden çıkan sonuçlar aktarılmaya çalışılacaktır.

¹ İnş. Müh., İTÜ İnşaat Fakültesi Yapı İşletmesi Anabilim Dalı, Maslak 80626-İstanbul.

² Yrd.Doç.Dr. İTÜ İnşaat Fakültesi, Maslak 80626-İstanbul.

1. ORTAK GİRİŞİM KAVRAMI

Genel olarak Ortak Girişim kavramı, ABD ve İngiliz Hukuklarında "Joint Venture" olarak adlandırılmaktadır. Fransız hukukunda ise Joint Venture'ın değişik türleri dikkate alınarak "association entreprises", "groupement d'entreprises", "coentre-prise" veya "entreprise commune", Alman Hukukunda ise "gemeinschaftsunternehmen" terimleri kullanılmaktadır.

Ortak Girişim, özellikle İngiltere ve Amerika'da Partnership'e benzetilmiş, Partnership'e ait hüküm ve kurallar Joint Venture'a uygulanmıştır. Partnership kavramı ise, müşterek bir işi kâr elde etmek amacıyla yapan kişiler arasındaki ilişkiyi ifade eder. İlişkiyi nitelendirmede önemli olan husus ortak bir iş ve kâr elde etme amacıdır. Ancak bu unsurun kârı paylaşmayı kapsayıp kapsamadığı tartışmalıdır. Partnership için yazılı bir sözleşmenin varlığı şarttır (Kaplan, 1994).

Tanımda ortakların katkılarının niteliğini de belirtmek isteyenler şu tanımları önermektedirler. Ortak Girişim, iki veya daha fazla kişinin sadece bir işin icrası suretiyle ve kâr elde etmek amacıyla ortaklaşa teşebbüs yoluyla meydana getirdikleri bir ortaklık olup bunun için ortaklar malvarlıklarını, paralarını, etkilerini, becerilerini ve bilgilerini birleştirirler. Her ortak diğerinin temsilcisidir ve teşebbüs üzerinde kontrole sahiptir. Tanımda yer alan tek iş unsurunun bulunması Ortak Girişim'in partnership'den ayrılmasını kolaylaştırmaktadır.

Amerikan ve İngiliz Hukuk sistemlerinde ise Ortak Girişim "iki veya daha fazla kişinin sadece bir işin gerçekleştirilmesi için kâr elde etmek ve elde edilen kârı paylaşmak amacıyla oluşturdukları bir ortaklıktır." şeklinde tanımlanmaktadır.

Avrupa Topluluğu şirketler hukukunda EWG sözleşmesinin 85.md.sine dayanarak Ortak Girişim genel olarak, "iki veya daha çok birbirinden iktisaden bağımsız teşebbüslerce kurulan ve kontrol edilen bir teşebbüs" biçiminde tanımlanmaktadır (Dayınlı, 1989).

Yine AT Komisyonu 1990 yılında Ortak Girişimleri "başka teşebbüsler, ebeveyn şirketler tarafından ortak olarak denetlenen teşebbüsler" olarak nitelendirmiştir. Avrupa Topluluğu Birleşmeleri Denetleme Tüzüğü, en-

düstriyel işbirliklerini işbirliği ortak girişimleri ile işbirliği sözleşmeleri gibi iki ana şemsiye altında toplamış ve Ortak Girişim'ler için ayırdedici olarak şu hususları belirtmiştir:

İş: "İnsan ve malzeme kaynaklarının organize edilmiş birlikteliği" olarak nitelendirilen "iş" in yokluğunda Ortak Girişim'den sözedilemez.

Ortak Denetim: Bir Ortak Girişim'in varlığını belirlemek için ikinci test teşebbüsün denetiminin ortak yapıp yapılmadığıdır. Bu amaçla "denetim doğrudan veya dolaylı kontrol etme olanağı, Ortak Girişim'in aktivitelerinde karar verici bir etki anlamına gelmektedir." Komisyonun yaklaşımı oldukça liberaldir. Eğer taraflardan biri eşit hisseye veya oy hakkına sahip değilse bile, eğer önemli kararlarda, sözleşmede tanınan onaylama veya veto hakkı varsa, ortak denetim standartlarını karşılar (Fine, 1994).

Başka bir tanıma göre ise Ortak Girişim, iki veya daha fazla sermayeye katılımı bulunan teşebbüslerin oluşturduğu, bunlara bağımlı olarak belli bir sektörde hizmet veren bir yavru ortaklıktır. Bu tanımda ise diğer tanımlarda geçen tek iş ve kâr elde etme amacı vurgulanmamıştır.

Federal Alman rekabet sınırlamaları kanununun 23. hükmünün 2.fıkrasının 2.bendinin 3.cümlesinde, Ortak Girişim, en az iki başka teşebbüsün aynı anda veya daha sonra minimum %25 oy hakkına sahip sermaye payı ile katıldıkları, bir ortaklık olarak tanımlanmıştır. Bu tanımda da diğer tanımlardan farklı olarak en az %25 oy hakkına sahip olma şartı getirilmiştir. Bu da tanımı daraltmaktadır (Dayınlarlı, 1989).

Milletlerarası ticarete ise Ortak Girişim'in tanımı Friedmann tarafından şöyle yapılmıştır. "Geçici sayılmayacak bir süre için yapılan her türlü işbirliği" dir.

Türk hukukunda ise Ortak Girişim ile ilgili olarak ilk defa mevzuatımıza 10.6.1949 tarih ve 5422 sayılı kurumlar vergisi kanununda 12.1.1985 tarih ve 3239 sayılı kanunla yapılan değişiklikle konulan değişik 1.md.nin [E] bendinde kurumlar vergisi mükellefi olarak "iş ortaklığı" deyimini kullanılmıştır.

Kurumlar Vergisi Kanununun mükerrer 6.md.sinde ise şu tanım verilmiştir. "Birinci maddenin A, B, C ve D bentlerinde yazılı kurumların kendi aralarında, şahıs ortaklıkları veya gerçek kişilerle belli bir işin birlikte yapılmasını müştereken taahhüt etmek ve kazancı paylaşmak amacıyla kur-

dukları ortaklıklar iş ortaklığıdır.” Burada 1.md. deki A, B, C ve D bentleri ise sırayla şu şekildedir. Sermaye şirketleri, kooperatifler, iktisadi kamu müesseseleri, dernek ve vakıflara ait iktisadi işletmeler.

Rekabet Kurumu Başkanlığı’nın, Rekabet Kurulu’ndan izin alınması gereken birleşme ve devralma hakkındaki 1997/1 numaralı tebliğindeki 2.md.nin [c] bendinde ise Ortak Girişim şu şekilde yer almıştır. "Amaçları gerçekleştirmek üzere işgücü ve malvarlığına sahip olacak şekilde bağımsız bir varlık olarak ortaya çıkan ve taraflar arasındaki veya taraflarla ortak girişim arasındaki rekabet sınırlayıcı amacı veya etkisi olmayan ortak girişimler [Ortak Girişim]."

Bütün bu tanımlamaları dikkate alarak ve Ortak Girişim’in sözleşmeye dayalı ve sermaye katılımlı iki türünü de gözönünde bulundurarak Ortak Girişim’in tanımını şu şekilde yapmak mümkündür.

"Ortak Girişim, iki veya daha ziyade hukuken ve iktisaden birbirinden bağımsız kişi veya tüzel kişiliğe haiz şirketlerin müştereken belli bir amacı gerçekleştirmek ve kâr elde etmek için kurdukları ve müştereken yönettikleri tüzel kişiliği bulunan veya bulunmayan bir ortaklıktır."

Bu tanım Ortak Girişimi tam anlamıyla açıklamaya yeterli olsa da, genel kalmakta ve daha çok hukuki açıdan bir tanım getirme amacını taşımaktadır. Dolayısıyla, inşaat sektörünün kendine özgü yapısı da gözönüne alınarak, inşaat sektöründe sıkça rastlanan Ortak Girişimler için yeni bir tanımlama yapılması zorunludur. Yukarıdaki tanımlar ve mevzuat gözönünde bulundurularak, incelenen Ortak Girişimler'den de çıkarılan özelliklere göre aşağıdaki tanım oldukça uygun ve işlevseldir:

"İnşaat Sektöründe Ortak Girişimler; iki veya daha çok hukuken ve iktisaden bağımsız ve tüzel kişiliği haiz şirketlerin, özellikle büyük çaplı ve belli bir işi ortaklaşa gerçekleştirmek ve kar elde etmek için kurdukları, başta risk, sermaye, teknoloji olmak üzere pek hususu paylaştıkları, ortaklaşa yönettikleri tüzel kişiliği bulunan veya bulunmayan bir ortaklıktır."

2. ORTAK GİRİŞİMİN BENZER KURUMLAR İLE KARŞILAŞTIRILMASI

Ortak Girişimler, Ticaret Kanunu'nda belirtilen ortaklık şekillerinden biri ile değil, Borçlar Kanunu kapsamında yer alan "adi şirket" (yalın ortak-

lık) kapsamında değerlendirilmektedir. Ortak Girişim bir birleşme şeklidir. Ortak Girişimin benzer kurumlarla karşılaştırılması yapılırken, benzer birleşme şekilleri dikkate alınmıştır. Karşılaştırma yapılırken adi ortaklık temeline dayalı sözleşme ilişkileri olan, Konzern-holding, Menfaat ve Kâr ortaklığı, Kârtel ve Konsorsiyum ve bunların yanısıra Türk Ticaret Kanunu'nda açıklanmış bulunan Tasfiyesiz Sona Erme-Birleşme (Fusion) karşılaştırma kapsamına alınmıştır.

2.1 Tasfiyesiz Sona Erme – Birleşme [Fusion]

Türk Ticaret Kanununun 146.md.sinin 1.fıkrasında fusion tanımı şöyle yapılmıştır. İki veya daha fazla ticaret şirketinin birbirleriyle birleşerek yeni bir ticaret şirketi kurmalarından veya içlerinden birinin bünyesinde birleşmeleri ve birleşen şirketlerin bir değiştirme ölçüsüne göre, yeni ortaklıktan pay almalarıdır. Burada iki tür mevcuttur, tanımdan da anlaşılacağı gibi biri yeni kuruluş diğeri ise katılmadır.

Birleşen veya katılan şirketlerin tüzel kişilikleri ortadan kalmaktadır. Ortak Girişim'lerde ortaklığa katılan şirketlerin tüzel kişiliklerini kaybetmesi söz konusu değildir. Fusion anlamında bir oluşum yoktur. Sadece belli bir ortak menfaat için süreli olarak güç birliği vardır. Ortaklar yine hukuki ve tüzel kişiliklerini sürdürürler.

2.2 Konzern-Holding

Holding, aynı gruba bağlı hukuki açıdan bağımsız yavru şirketlere, ana şirketin hissedar olmasıyla oluşur ve Holding A.Ş. kurulmuş olur.

Ortak Girişim'de ortaklar birbirinden bağımsız şirketlerdir. Birbirleriyle bağları yoktur. Ortak Girişim'de ortak yönetim söz konusu değildir. Sadece belli bir işin icrası için bir yönetim vardır. Holding de bir süre ve tek bir iş yoktur. Ortak Girişim'de ise tanımında da bulunan bir işi icra etmek unsuru vardır.

2.3 Menfaat ve Kâr Ortaklığı

Ortak Girişim'in en önemli unsurlarından biri menfaat ve kârdır. Ancak Ortak Girişim'in kuruluşunda kendine has iktisadi bir menfaat söz konusudur. Öte yandan menfaat ve kâr ortaklığında iktisadi bir faaliyet ve şir-

ket şeklinde organize olmadan sadece işletmenin kârının paylaşılması amaçlanmaktadır.

2.4 Kartel

Kartelde de, Ortak Girişim'de olduğu gibi hukuken ve iktisaden bağımsız teşebbüslerin oluşturduğu bir birliktelik mevcuttur. Bu iki birlik arasındaki önemli farklardan biri amaçtır. Kartelin amacı temel olarak rekabetin sınırlandırılmasıdır. Ortak Girişim'in amacı ise taahhüt edilen işin icrasıdır. İnşaat sektörü gözönünde bulundurulduğunda ise, bir eser sözleşmesinin varlığı, aynı zamanda Ortak Girişim'in varoluş nedenidir. Diğer bir fark ise, kartelde gaye pazara hakim olup, istenilen üretim, fiyat politikalarının belirlenmesidir. Ortak Girişim'de ise bir ihaleye güçlü bir şekilde girerek rakipleri geride bırakmak ve üslenilen işi bitirip kâr etmektir.

2.5 Konsorsiyum

Ortak Girişim kavramına en yakın ve en fazla karıştırılan kavram konsorsiyum kavramıdır. İnşaat sektöründe pek çok yöneticinin de konsorsiyum ile Ortak Girişim kavramlarının arasındaki farkı bilmemesi, farkların ayrıntılı bir şekilde altının çizilmesini zorunlu kılmaktadır. Konsorsiyum belirli bir veya birkaç ticari işi gerçekleştirmek ve bundan kazanç sağlamak için birden fazla teşebbüsün meydana getirdiği "adi şirket" niteliğinde sözleşmeye dayanan bir birleşmedir.

Bir başka tanım ise: "kişilerin belirli bir işi veya işler dizisini birlikte gerçekleştirmek amacıyla biraraya gelmeleri ve bunlardan her birinin diğerlerinden bağımsız olarak işin sadece bir bölümünün yerine getirilmesinin sorumluluğunu üstlenmeleri durumunda "konsorsiyum" sözkonusu olur" demektir. Bu tanım da gözönünde bulundurulduğunda Ortak Girişim kavramına yakınlık ve uzaklık da belirgin olacaktır.

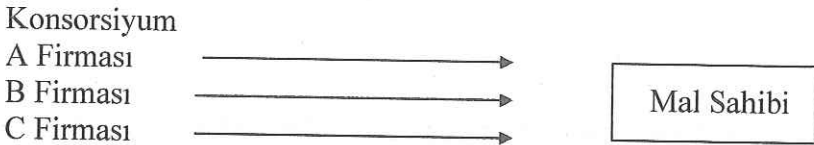
Konsorsiyumda, ortak girişimde olduğu gibi teşebbüslerin birleşmesi şart değildir. Yine konsorsiyum ortak girişimde olduğu gibi bir organizasyon gerektirmez. Oysa Ortak Girişim birlikteliklerinde işin icrası için bir ortak organizasyona gitme ihtiyacı vardır.

Konsorsiyumlar en çok kredi konularında ve bankacılık sektöründe yaygındır. Belli işlerin belli teşebbüsler tarafından gerçekleştirilmesi için ku-

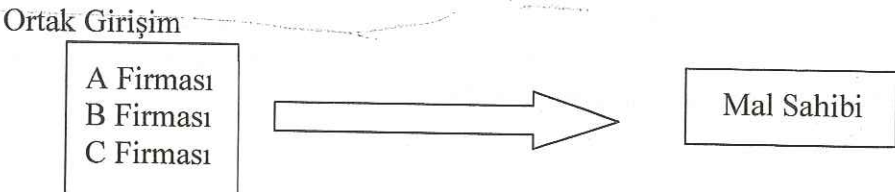
rulur. Oysa Ortak Girişim'de belli bir işin müşterek gerçekleştirilmesi vardır.

Konsorsiyum 31 seri numaralı Kurumlar Vergisi Tebliğinin 1b maddesinin 2.fikrasında da şu şekilde tanımlanmıştır. Tebliğe göre "... her ortağın işin belli bir bölümünün yapımını taahhüt ettiği konsorsiyumlar," iş ortaklığı tanımının dışında kalmaktadır. Bu tür ortaklıklarda [konsorsiyum] her bir ortağın yapacağı işin taahhüt sözleşmesinde açıkça belirtilmesi zorunludur. Kurumlar Vergisi Kanunu'nun ilgili tebliğinden de anlaşılacağı üzere, Ortak Girişim ile konsorsiyum arasındaki temel farklılık, yüklenici ile Mal Sahibi arasındaki ilişkide yatmaktadır. Ortak Girişim'de Mal Sahibi kendisine muhattap olarak doğrudan Ortak Girişim'i görmektedir. İşin bundan sonrası ise, Ortak Girişim'i oluşturan firmalar arasındaki sözleşme hükümlerine göre yapılmaktadır. Başka bir ifadeyle sorumluluk zincirleme (müteselsil) olmaktadır.

Ancak konsorsiyum'da durum böyle değildir. Bu durumda Mal Sahibinin karşısında tek bir organizasyon yerine, birden fazla firma bulunmakta, Mal Sahibi herhangi bir zarar durumunda bunun tazmini için, ilgili işi yapan firmaya gitmek zorundadır. Yukarıda söylenenler gözönünde bulundurulduğunda denilebilir ki, Mal Sahibi açısından bir işin icrasının Ortak Girişim tarafından gerçekleştirilmesi daha avantajlıdır. Yükleniciler açısından ise, Mal Sahibi ile ilişkilerde konsorsiyum avantajlı olmakta, firmalar diğer şirketlerin sorumluluğunu üzerlerine almamaktadırlar. Bu söylenenler aşağıdaki şekillerde daha net olarak görülmektedir:



Konsorsiyum'da Mal Sahibi ile Yüklenici Arasındaki İlişki



Ortak Girişim'de Mal Sahibi ile Yüklenici Arasındaki İlişki

3. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE GÖRÜLEN ORTAK GİRİŞİM TÜRLERİ

Ortak Girişim'leri genel olarak iki şekilde incelemek ve alt başlıklara ayırmak mümkündür. Bunlardan birincisi, "Sermayeye Dayalı Ortak Girişim" (equity joint venture) diğeri ise "Sözleşmeye Dayalı Ortak Girişim" (contractual joint venture). İnşaat sektöründe görülen Ortak Girişim'le rin hemen hemen hepsi Sözleşmeye Dayalı Ortak Girişim'dir. Dolayısıyla tek iş unsuru ve bu işin gerçekleştirilmesini sağlamak üzere imzalanan Ortak Girişim Sözleşmesi'nin hazırlanması Sözleşme Yönetimi kapsamın da değerlendirilmelidir. FIDIC de 1992 yılından itibaren, yayınları arasında Ortak Girişim Anlaşması tip sözleşmesini katmıştır.

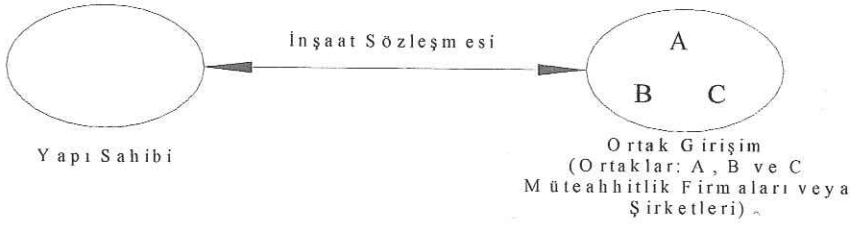
İnşaat sektöründe görülen ortak girişimleri aşağıdaki türlere ayırabiliriz:



İnşaat Sektöründe Görülen Ortak Girişimler

Burada incelenen firmaların hepsinde görülen Hakiki-Açık-Tipik Ortak Girişim'in tanımının yapılmasıyla yetinilecektir.

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere Hakiki-Açık-Tipik Ortak Girişimlerde, iki veya daha çok bağımsız inşaat müteahhitlik firmaları veya müteahhitleri, yapı sahibine karşı müştereken somut bir inşaat projesini bir tek inşaat sözleşmesi ile üstlenmektedir.



Hakiki-Açık-Tipik Ortak Girişimin Gösterimi

Bir grup olarak inşaat müteahhitlerinin müşterek faaliyeti, aralarındaki sözleşmeye dayanan bir organizasyona dayanmaktadır veya dayanmak zorundadır. İşte bu organizasyonun kuruluşunu ve kurallarını Ortak Girişim Sözleşmesi veya Temel Mutabakat Sözleşmesi göstermektedir.

Müştereken ve birlikte yapı sahibine komple inşaatı üstlenen inşaat müteahhitliği firmaları grubu arasındaki ilişkiyi, aralarında imzalanmış bulunan Temel Mutabakat Sözleşmesi ve Ortak Girişim Anlaşması düzenlemektedir. Bu sözleşmelerde grubu teşkil eden müteahhitlik firmalarının müşterek amaca ulaşmak için üçüncü şahıslara da karşı belirli etkileri olabilecek hak ve borçları yer almaktadır. Böylece temel mutabakat ve ortak girişim sözleşmesi, grup içi hukuki ilişkileri düzenleyen bir kurallar bütünüdür.

Ortak Girişim, dışa karşı ortaya çıkan bir teşebbüsler grubu ve ortaklığıdır. Grubu oluşturan ve ortak girişimin ortakları olan müteahhitlik firmaları genel olarak üst yapı veya alt yapı branşından inşaat şirketleridir. Ortak Girişimi oluşturan firmalar değişik inşaat branşlarından meydana gelmişse, o zaman ortada bir proje ortaklığı söz konusudur.

Tipik Ortak Girişim, gerçek bir ortaklıktır; zira o, üçüncü şahıslara karşı bir organizasyon olarak ortaya çıkmaktadır. Açık bir ortaklıktır; çünkü ortakları üçüncü şahıslar tarafından bilinmekte ve görünmektedir.

Tipik Ortak Girişim, ortakların müşterek bir gayeye ulaşmak, emek ve sermayelerini sözleşme temeline göre birleştirmeleri olduğu için istisnasız Borçlar Kanunu madde 520 ve devamı hükümleri çerçevesinde kurul-

muş ve faaliyet gösteren, tüzel kişiliği olmayan ancak Sosyal Sigortalara ve Kurumlar Vergisine tabi bir adi şirket niteliğindedir.

4. İNŞAAT FİRMALARI NEDEN ORTAK GİRİŞİMİ TERCİH EDİYOR?

Gelişmekte olan ülkelerdeki pek çok sanayi yatırımı gibi inşaat sektöründeki büyük çaplı projelerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan yeterlilik şartları genellikle tek bir firma tarafından karşılanamamaktadır. Aranan bu yeterlilikleri sağlamak için firmalar işin niteliğine göre yerli ya da yabancı firmalarla ortak girişimler oluşturma yoluna gitmektedir.

Görüşülen firmalardan alınan cevaplar doğrultusunda yerli ve yabancı inşaat firmalarının projeye ortak girişimle girme nedenlerinden öncelik sırasına göre ilk beşi şunlardır :

Finansman Yetersizliği	% 17
Risk Paylaşımı	% 17
Teknoloji Transferi	% 14
İşveren İsteği	% 14
Firmanın İlişkileri	% 10

Ülkemizde inşaat sektöründe yer alan firmaların en çok zorlandıkları husus projenin gerçekleştirilmesi için gerekli olan finansmanın sağlanmasıdır. Yapılan incelemeler sonucunda firmaları ortak girişime yönelten nedenlerden finansman yetersizliğinin, %17 lik bir oranla en büyük etken olarak belirmesi yapılan açıklamayı doğrular niteliktedir. Teknik, mali ve deneyim yetersizliklerinden kaynaklanacak her türlü risklerin tek bir firma tarafından üstlenilmek istenmemesi, ortak girişimin tercih nedenlerinde finansman yetersizliği ile aynı derece önem taşımaktadır. Bununla beraber tek bir firmanın yapılacak iş hakkındaki teknik yetersizliği ya da gerçekleştirilecek projenin ülke açısından ilk olması nedeniyle, bu firmaların yurtiçi veya yurtdışındaki firmalarla teknoloji transferine gitmek istemesi, ihaleye ortak girişim olarak girilmesini sağlayan en önemli üçüncü etkendir ki, yapılan incelemelerde bu etken %14 lük bir orana sahiptir. Bir diğer %14 lük bir oranı oluşturan işveren isteği de yine yukarıda belirtilen yetersizliklerden ötürüdür. İşverenin bu yetersizlikleri daha önceden görmesi sonucu proje ortak girişim şartı ile ihale edilmektedir ki, bu

da ortak girişim tercih nedenlerinde dördüncü sırada yer almaktadır. Belirtilen bu hususların yanı sıra tarafların önceden süregelen uyumlu ilişkileri de firmaların söz konusu projeye ortaklaşa girmelerine bir etken oluşturmaktadır ve bu etken yapılan incelemelerde %10 luk bir tercih oranı ile beşinci sırada yer almaktadır.

5. İNŞAAT ORTAK GİRİŞİMLERİNDE YÖNETİM

5.1 Ortak Girişim'lerde Yönetime İlişkin Genel Hususlar

Ortak Girişim'lerde yönetim hususu düşünüldüğünde, bu iki ortak arasında bir kader birlikteliği olarak algılanmalı ve ortaklar arasındaki etkileşim gözönünde tutulmalıdır. Ortaklarından hiçbir şekilde etkilenmeyeceğini düşünen ve buna inanan bir firmanın; hiçbir şekilde ortaklıklara girmemesi önerilir; buna ek olarak, yükümlülük ve sorumluluklarını bilen ve cesur liderlere sahip olmayan firmaların da başarılı ortaklıklar kurmaları olanaksızdır (Dibner, 1972).

Başarılı bir ortaklığın gerçekleşmesi için gerekli olan ana noktalar şu şekilde sıralanabilir:

Ortaklık yönetimi açık ve paylaşma anlayışına uygun olmalıdır.

Ortaklıklar, bazen bir takım fonksiyonel gereksinimleri karşılamak üzere üstünlük hazırlanmış sözleşmelere dayanabilir. Bunu önlemek, aynı zamanda karşılıklı yükümlülük ve sorumluluk temeline oturtulması ile mümkün olur.

Karşılıklı olarak birbirine gereksinme duyulması dolayısıyla ortaklık kurmak yeterli değildir. Ortakların aynı zamanda eşitlik felsefesine uygun, güvenilir bir bilgi alışverişine dayalı sistemlere oturtulması gerekir.

Organizasyon içinde ortaya çıkabilecek endişeler ortakların, ortaklığa özen göstermesi ve desteğini içeren bir organizasyon kültürü oluşturmakla sağlanır.

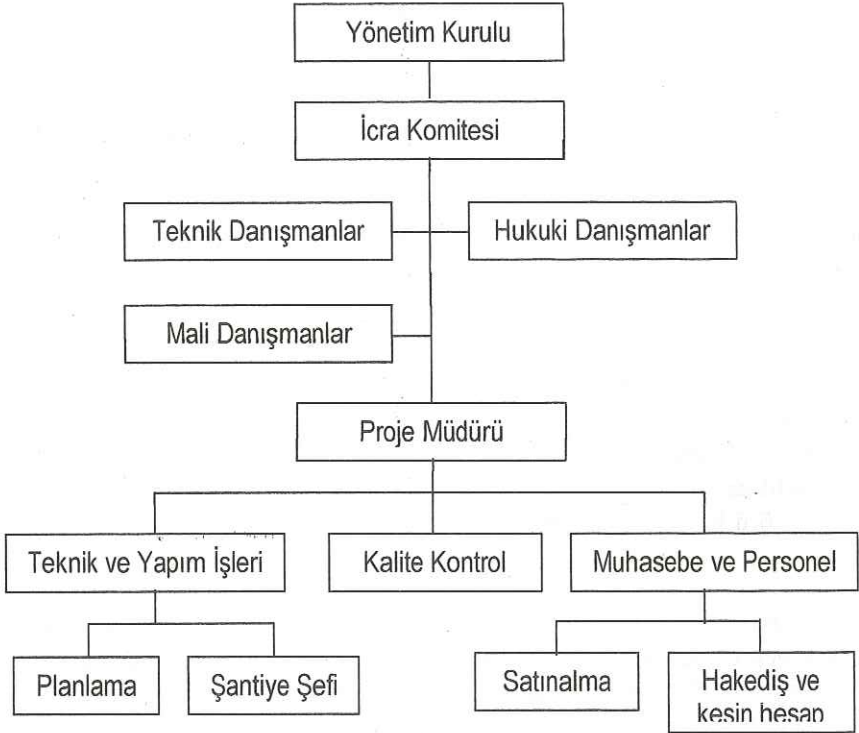
Ortaklıklarda, sık ve etkin bir iletişim gereksinmesi klasik ve hiyerarşik organizasyonlara göre daha çok önem taşır.

Ortaklıklar, öğrenme, konu ve problemleri yeterli şekilde düşünme ve inceleme, örgüt değerleri ile kişisel beklentilerde açıklık ve bütün bu hususlarda yeterli ölçüde işbirliğini gerektirir.

Ortaklıkta yer alan bütün ortaklar arasında stratejik, uygulama, işgörenler arası ilişkiler ve kültürel bütünleşmeyi sağlamak firmaların üst yöneticilerinin çaba ve anlayışı ile gerçekleştirilebilir.

Ayrıca yönetim açısından ortaklık başarısının artması da basit ve olabildiğince az personel kullanmakla sağlanabilir. Fazla şekle bağlı yapı ileride bir takım zorluklara ve sorunlara neden olur (Betwee ve diğ., 1995)

Ortak girişimlerin organizasyonlarının tümünde en üst kademedeki yönetim birimi, yönetim kuruludur. Bu kurulun altında yer alan yönetim kademeleri projelere göre farklılık göstermekle birlikte, genel olarak aşağıda gösterilen organizasyon yapılanmasına sahiptirler.



İncelenen Ortak Girişimlerin Yapılanmasını Gösteren Genel Organizasyon Şeması

Bu şemadan da görüleceği üzere organizasyonun en üst kademesinde ortak girişimde yer alan tarafların her birinin birer temsilci vermesiyle oluşan icra komitesi yer almaktadır. Bazı ortak girişimlerde yer alan idari müdür ise icra komitesi ile eşdeğer yetki ve sorumluluğa sahiptir. İcra kurulu başkanı alınan kurul kararları ilgililere iletmelidir. Dahili organizasyon içerisinde emir ve karar akışı kurul başkanından danışmanlara,

buradan proje yöneticisine ve ilgili bölüm başkanlıklarına doğrudur. Sorumluluk akışı ise bunun tam tersi yöndedir.

Proje müdürü icra kuruluna karşı sorumludur. Bu sorumluluk şu hususları içerir :

- bütçenin ayarlanması,
- harcamaların denetimi,
- kârın paylaşımı ile ilgili önerilerde bulunulması,
- finansal durumun periyodik dağıtımı ve hazırlanması,

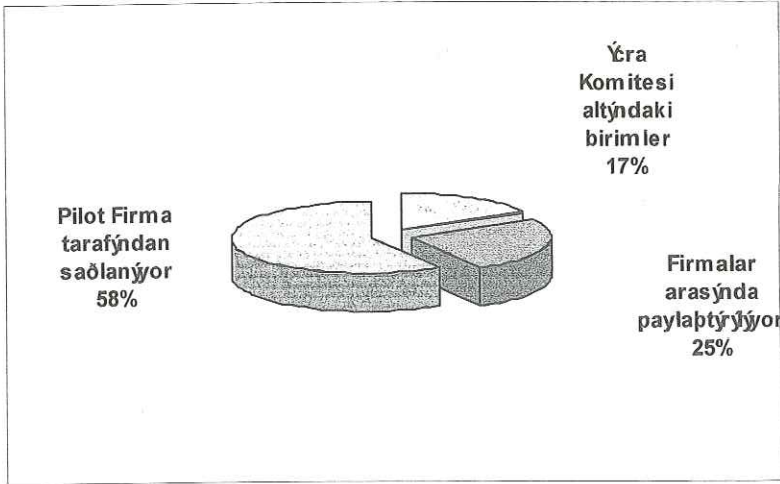
Proje müdürü teknik, idari ve finansal konularda icra kuruluna karşı sorumludur. Proje yöneticisi ayrıca projenin teknik ve idari fonksiyonlarında, bütçeye uymada, idare ile uyumlu ilişkiler kurmada, önemli malzemelerin olası ekstralarının kayıtlarını tutmada sorumludur.

Ortak girişim organizasyonunun gerekli görülen yönetim kademelerinde kararların çabuk ve sağlıklı bir şekilde alınabilmesi için konuyla ilgili danışmanlar görevlendirilebilir.

Ortak girişimlerin yapılanmasında genel olarak:

- detaylı bir görevlendirmenin yapılması,
- sorumluluklar ve yetki sınırlarının kesin olarak belirlenmesi,
- yönetim kademeleri arasındaki yatay ve düşey ilişkilerin belirlenmesi,
- yönetim birimleri arasında haberleşme ve bilgi akışının sağlanması,
- karar alma merkezlerinin oluşturulması, hususlarına dikkat edilmelidir.

Aşağıdaki şekilde de, inşaat sektöründeki inşaat firmalarında mali ve teknik yönetimin nasıl sağlandığı gösterilmektedir. Dikkat çekici husus, büyük çoğunlukla pilot firmanın bu işi üstlenmesidir.



İnşaat Ortak Girişimlerinde Teknik ve Mali Yönetim

5.2 Pilot Firma-Lider Firma Kavramı

Sadece iki inşaat yüklenici firmadan oluşan Ortak Girişim’lerde inşaat komisyonu yanında bunun yetkilerini devir yoluyla kullanan bir “pilot firma”lık makamı bulunmakta Lider Firma olan ortak Ortak Girişim sözleşmesi ve komisyon kararları doğrultusunda Ortak Girişim iç ilişkide İdare, dış ilişkide ise yapı sahibi, onun kontrol mühendisliği ve üçüncü şahıslara karşı temsil etmektedir. Bir sonraki bölümde daha ayrıntılı tartışılmakla beraber, burada Pilot Firma ‘nın yetkileri şöyle sıralanabilir;

- İnşaat komisyonunu toplantılara çağırır
- Toplantıya başkanlık eder
- Bunlarla ilgili protokolleri düzenlemek
- Şirketin, idari, mali ve teknik her türlü yönetimini icra etmek

İki müteahhitlik firmasından oluşan Ortak Girişim’lerde bazen, ortaklardan biri pilot firmalık makamı ile birlikte teknik idareyi üstlenmekte, diğer ortak ise, sadece mali yönetimi icra etmektedir Burada pilot firma, mali yönetim dışında hem şirketi idare eder hem de temsil etme yetkisini kullanır.

Özet olarak, Ortak Girişim sözleşmelerinde yer alan pilot firma, şirketi içte idare, dışta ise temsil etme yetkisine sahip olarak sözleşme hükümleri ve inşaat komisyonunun direktifleri doğrultusunda yönetmektedir. De-

nilebilir ki pilot firma, Ortak Girişim'in hem hakiki "idareci" hem de "temsilci" ortağıdır.

6. SONUÇLAR

1. Ortak Girişim'ler mevzuatımızda Adi Ortak hükümlerine göre işlem görmektedir. Kurumlar Vergisi Kanunu'nun ilgili maddelerindeki hükümler tamamlayıcı nitelikte olsa bile, Ortak Girişim kavramı yasalarda yerini tam anlamıyla alamamıştır.
2. Ortak Girişim'ler riski ve finansman yükünü paylaşmak amacıyla ortaya çıkmaktadır. Sektörümüzde en büyük gereksinimin finansman yükünü hafifletmek olduğu, risk ülkesi Türkiye'de, riskleri paylaşmanın Ortak Girişim ile ihaleye girerken aynı oranda önem taşıdığı, teknoloji transferi ve işveren isteğinin de hemen hemen aynı önemde faktörler olduğu görülmektedir.
3. Ortaklık kararlarının ne şekilde alınacağına ilişkin başvurulacak ilk kaynak, Ortak Girişim Sözleşmesidir. Bu yüzden Ortak Girişim Sözleşmesine ileride sorun çıkabilecek her nokta ile ilgili maddeler konmalı, sözleşme bilimsel bir şekilde ele alınmalıdır. Sorunlu durumlar için topu doğrudan tahkime atmak zaman ve para kaybına yol açacaktır.
4. Ortak Girişim'lerin organizasyonlarında en üst kademedeki Yönetim Kurulu yer almaktadır. Projeden projeye farklılık gösterse de genel organizasyon şeması, Yönetim Kurulu'nun altında yer alan bir icra komitesi ve onun altında yer alan teknik, mali, hukuki danışmanlar yer almaktadır. Genellikle teknik, mali ve hukuki işlemler pilot firmada toplanmakta, pilot firma gerektiği durumlarda kendisine danışman tutmaktadır. Daha aşağıda yer alan proje müdürü genellikle firmalar arasından deneyimli ve kendisine en güvenilen bir kişi olmaktadır.
5. İnşaat sektöründe Sözleşmeye Dayalı Ortak Girişimler görülmekte, Sermayeye Dayalı Ortak Girişimler ise imalat ve finans sektöründe kendisini göstermektedir. Keza inşaat sektöründeki Ortak Girişimler Hakiki-Tipik-Açık Ortak Girişimlerdir.
6. Ortak Girişim kavramı ülkemizde oldukça yeni bir kavramdır. Türk inşaat şirketlerinin gerek ülke içinde gerekse de ülke dışında büyük projelere

re girmesiyle birlikte Ortak Girişim şeklindeki işbirlikleri kendisini dayatacaktır. Özellikle inşaat sektörümüzde faaliyet gösteren firmaların kendi aralarında Ortak Girişim oluşturup uluslararası ihalelere girmeleri zorunlu olmaktadır. Dış pazarlarda rekabet edebilmenin yolu:

İnşaat şirketlerinin yabancı inşaat şirketleriyle ortaklıklara girmeleri ve ülkemize teknoloji transferinde bulunmaları,
Yabancı firmalarla yapılan ortaklıkları bir okul olarak görüp, üretim, yönetim ve pazarlama teknikleri konularında kendilerini eğitmeleri,
Öğrenme sürecinde, farklı kültürlerle sahip firmaların kendi arasındaki ilişkileri bir eziyet olarak değil, bir fırsat olarak görmeleri,
Bu öğrenme sürecini yerli firmalarla yapacakları Ortak Girişim'lere taşımaları ve yurt dışı ihalelere Ortak Girişim'ler halinde çıkmaları,
Riskli sektörlerle ve ülkelere kredi verme konusunda hasis davranan uluslararası finans piyasalarının karşısına Ortak Girişim şeklinde çıkarak kredi notlarını arttırmaları gerekmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Dayınlarlı, K.**, 1989, Joint Venture Sözleşmesi, Ankara, p.22-24
Kaplan, İ., 1994, Müşterek İş Ortaklığı, Ankara, p.2-19
Rekabet Kurulunca İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralma Hakkında Tebliğ., Tebliğ No: 1997/1
Dibner D. R., 1972, Joint Ventures for Architects and Engineers, p. 174-179
Fine, L. F., Mergers and Joint Ventures in Europe: The Law and Policy of the EEC, Kluwer Law International, European Business Law&Practice Series, 1994
Betwee J., Meuel D., Bergquist W.H, Memel D., Building Strategic Relationships: How to Extend Your Organization's Reach Through Partnerships, Alliances and Joint Ventures. Jossey-Bass Publishers, 1995