



YAPI PROJELERİNDE ULUSLARARASI ORTAKLIK OLUŞTURMA NEDENLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA*

A RESEARCH ON MOTIVES FOR FORMING INTERNATIONAL PARTNERSHIP IN CONSTRUCTION PROJECTS

The Journal of Global Engineering Studies

Volume:2 Issue:2 (2015)

Fahriye Hilal Halıoğlu^{a†}

Gülce Kuntay^b

^aDokuz Eylül Üniversitesi, Mimarlık Fakültesi, Mimarlık Bölümü, İzmir, Türkiye, hilal.halicioğlu@deu.edu.tr

^bDokuz Eylül Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Mimarlık Anabilim Dalı, İzmir, Türkiye, gulcekuntay@gmail.com

Özet

Günümüzde, inşaat sektörü oldukça karmaşık ve büyük ölçekli uluslararası projelerle karşılaşmaktadır. Bu projeleri üstlenmek ve özellikle küresel rekabet avantajı kazanabilmek için yükleniciler stratejik bir yöntem olarak teknik ve mali güçlerini birleştirmeyi tercih etmektedirler. Bu çalışmanın amacı, yapı projelerinde uluslararası ortaklık oluşturma nedenlerini incelemektir. Bu amaçla, çalışmada ortaklık kurma nedenleri uluslararası yapı ortaklığı ile ilgili literatür analiz edilerek ortaya çıkarılmaktadır. Sonuçlar uluslararası yapı projelerinde ortaklığın oluşturulmasında başlıca sekiz nedenin olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Uluslararası Ortaklık, Yapı Projeleri, İnşaat Sektörü.

Abstract

Today, the construction industry faces with highly complex and large-scale international projects. In order to undertake these projects and particularly to gain global competitive advantage, the contractors prefer to join their technical and financial forces as a strategic way. The aim of this study is to examine motives for forming international partnerships in construction projects. To that end, in the study the motives are found out through analyzing the literature on international construction partnering. The results show that there are eight major motives for forming partnering in international construction projects.

Keywords: International Partnership, Construction Projects, Construction Industry.

*Bu çalışma; Dokuz Eylül Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Mimarlık Anabilim Dalı Yapı Bilgisi Yüksek Lisans Programında Yrd. Doç. Dr. Fahriye Hilal Halıoğlu'nun danışmanlığında Gülce Kuntay tarafından hazırlanan "Yapı Projelerinde Uluslararası Ortaklık Oluşturmak için Nedenler ve Proje yönetimi Sürecini Etkileyen Problemler Üzerine Bir İnceleme: Ulaşım Projeleri Örneği" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

†Corresponding author

1 Giriş

İnşaat sektörü, doğrudan ve dolaylı bağlantılı olduğu çok sayıda sektör ile yerel ve küresel ekonomilerin lokomotifi rolündedir. Farklı uzmanlık gruplarını bünyesinde bulundurması, gayri safi milli hasılaya büyük oranda katkısının olması ve istihdam sağlaması nedeniyle hızlı etkilenen ve çok hızlı etkileyen bir sektördür. Etki alanının bu derece genişliği ve ekonomiyle doğrudan ilişkisi yoğun bir rekabet ortamına sebep olmaktadır. Yatırımcı ve girişimciler rekabetin yoğun olduğu bu ortamda hayatta kalabilmek ve kar miktarlarını yükseltebilmek için kendilerini sürekli yenilemek ve geliştirmek zorundadır. Günümüzde küresel ekonomide yaşanan önemli değişimler mimarlık, mühendislik ve inşaat alanında küresel ölçekte yeni iş fırsatları yaratmıştır. İnşaat firmalarının uluslararası iş alanlarını genişletme istekleri aşağıdaki üç temel nedene bağlanmaktadır:

- Pazara ilişkin nedenler: İşletmelerin öncü (lider) firma olmak ve rakipleri karşısında teknik üstünlük sağlamak.
- Örgütsel nedenler: Yenilikçi olarak tanınmak ve bunu sürekli kılmak, seçim yapılabilecek geniş bir ürün kapasitesine sahip olmak ve karı yükseltmek.
- Çalışanlarla ilgili nedenler: Yenilikçi düşünceye sahip yetenekli işgücünü işletmeye dahil etmek ve bunların işletmede kalmasını sağlamak.

İnşaat sektöründe konut, hastane, fabrika gibi birçok yapı türü bulunmaktadır. Ancak bunların içinde ortaklıkların kurulmasına ihtiyaç duyulan projeler büyük ölçekli, yüksek finansal kaynak ve ileri teknoloji gerektiren projelerdir [15]. Firmalar bu tür projeleri gerçekleştirmede uluslararası ortaklık yapma yolunu seçmektedir.

2 Çalışmanın Amacı Ve Yöntemi

Günümüzde ülkeler arası ilişkiler üst düzeye ulaşmıştır ve işbirliği kaçınılmazdır. İnşaat sektöründeki firmalar teknolojinin tanıdığı olanaklardan yararlanmanın yanında finansman temini ve rekabet piyasası içinde ayakta kalabilme uğraşısı içindedir. Gelişmekte olan ülkelerdeki pek çok sanayi yatırımı gibi inşaat sektöründeki büyük ölçekli projelerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan mali ve teknik yeterlik şartları genellikle tek bir firma tarafından karşılanamamaktadır [4]. Uluslararası yapı ortak girişimleri proje bazlı riski ve finansman yükünü paylaşmak amacıyla çeşitli nedenlerle yapılmış ortaklıklardır. Bu çalışmanın amacı, yapı projelerinde uluslararası ortaklıkların oluşturulma nedenlerini incelemektir. Literatür araştırması sonucu ortaya çıkarılan bu nedenler aşağıda açıklanmaktadır.

3 Yapı Projelerinde Uluslararası Ortaklık Oluşturma Nedenleri

3.1 Projede İleri Teknoloji Gerektiren İş Kalemlerinin Olması

Teknoloji transferi sosyal ve ekonomik kalkınmada kritik bir faktördür. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki sadece teknoloji transferi, bilgi transferi olmadığında yeterli etkiyi göstermemektedir [10]. Yapılacak işin kapsamındaki bazı iş kalemleri, yatırımcı firmanın teknolojik altyapısı ve bilgi birikiminin dışında kalabilir [3]. Firmaların yapılacak iş hakkındaki teknik yetersizliği ya da gerçekleştirilecek projenin ülke açısından ilk olması gibi nedenler, bu firmaların yurtiçi veya yurtdışındaki firmalarla teknoloji transferine gitmek istemelerine sebep olabilmektedir. Bu durum ihaleye ortak girişim olarak girilmesini sağlamaktadır. Killing [8] ortak girişimlerle ilgili araştırmasında gelişmiş ülkelerdeki firmaların %64'ünün, az gelişmiş ülkelerdeki nin ise %38'inin ortaklarının yeteneklerine önem verdiklerini tespit etmiştir. Yapı ortak girişimleri konusunda uzman firmaları bir araya getirmekte, böylece büyük projelerde tek başına ihaleye giremeyen firmalar için yeni fırsatlar yaratmaktadır [11]. Ayrıca, projede çalışan her kademedeki ekibin diğer ülkelerdeki teknik güncel bilgilerle beslenmesi projenin kalite değerini arttırır. İleri teknolojileri doğru kullanan ve çalışanlarının teknik güncel bilgilere ulaşmasını teşvik eden firmalarla ortaklık yapılması, iç ve dış piyasada rekabete karşı güçlenmede de büyük rol oynar.

3.2 Yatırım Maliyetlerini Azaltmak ve Riskleri Paylaşmak

İnşaat sektöründe yaşanan sorunlara firmalar açısından bakıldığında karşılaşılan en büyük sorunun girdi maliyetlerinin ve harçların yüksek olmasıdır [2]. İşlem maliyetini ve riski minimize etmek için, firmaların ortak girişim oluşturmaları gerekmektedir. İşbirliği, maliyetleri ve riski azaltmaktadır. Bunun nedeni olarak, ortak girişimlerin tam mülkiyete sahip olunan yatırımlara göre daha düşük başlangıç maliyetlerini gerektirmesi, riskin taraflar arasında paylaşılması, firmaların kendi uzman oldukları alanlarda yoğunlaşması ve ortağın kaynaklarını kullanmasına izin vermesi gösterilmektedir [14].

Firmaların pazarlık edebilme gücü ortaya koyabilecekleri öz kaynak katkısına göre belirlenmektedir [12]. Ortaklık taraflarından biri finansal olanaklarını ortaya koyarken, diğerı ağırlıklı olarak teknik gücünü, bir diğerı ise tesis ve personel gücünü ortaya koyabilir [3]. Ortaklar sahip oldukları altyapı ve imkanları paylaşarak, projeye özgü yeni harcamaların yapılmasının önüne geçebilmektedir. Böylece proje için gereken yatırım maliyetleri azalmakta, yatırım riski paylaşılmaktadır. Yapı ortak girişimleri tarafların kendi aralarında maliyet karşılaştırması yaparak ihale teklif sürecinde avantajlı konuma gelmelerini sağlamaktadır [11].

Az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerdeki inşaat sektörü aktörlerinin en çok zorlandıkları konu ise projelerinin gerçekleştirilmesi için gerekli olan finansmanı sağlamaktır. Bu soruna çözüm olarak Kale ve diğer. [5] uluslararası ortaklıkların büyük ölçekli projeler için finansman ve yatırımcı bulunmasında kolaylık sağladığını belirtmektedir. Uluslararası projelere finansman sağlayan finans kuruluşlarından

Afrika Kalkınma Bankası, Asya Kalkınma Bankası, Avrupa Konseyi Kalkınma Bankası, Dünya Bankası, Avrupa Yatırım Bankası, Japon Uluslararası İşbirliği Bankası, Avrupa Birliği vb. kurumlar kredi verecekleri yatırımlarda ortaklığın yapısını detaylı bir şekilde incelemekte ve ortakların finansal güçlerini değerlendirmektedir [7].

3.3 Projenin Gerçekleştirileceği Ülke Devletinden Ortaklık için İstek Gelmesi

Gerçekleştirilecek projenin türü, büyüklüğü, teknolojik ihtiyacı işverenin mevcut finansal kaynaklarından daha fazla olabilir. Bu durumda işveren ihale şartları arasına, onay verme hakkı işverende kalmak koşuluyla, yüklenicilerin finansman sağlaması koşulunu koymaktadır [3]. Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kamu kurumları yüksek finansman gerektiren ve ülkenin kalkınması amacıyla yapılan büyük ölçekli projeleri gerçekleştirmek için iş birliği yapılabilecek firmalarla uluslararası yapı ortak girişimi yolunu seçmektedir [14]. Diğer yöntem ise, yerel yüklenicilerin yetersizlikleri nedeniyle kamu kurumlarının yerel yüklenicileri uluslararası ortaklıklar için teşvik etmesi, hatta zorunlu kılmasıdır. Hükümetlerin artan özel sektör ortaklıklı yatırım girişimleri, yerel firmaların kendilerinden mali ve teknik açıdan daha güçlü olan yabancı firmalarla iletişim halinde olmasının önünü açmaktadır [5].

3.4 Projenin Gerçekleştirileceği Ülke Devletiyle İlişkilerin Geliştirilmesi

Uluslararası alanda faaliyet gösteren firmalar, projenin gerçekleştirildiği ülke devletinden kaynaklı politik, ekonomik, yerel yönetmelikler, üretim faktörleri ve piyasa koşulları gibi risklerle karşı karşıyadır [12]. İşverenin hükümet olduğu projelerde firmaların pazarlık gücü sınırlıdır ve bu nedenle diplomatik ilişkiler önem kazanmaktadır. Güç birliklerinde yerel ortağın en önemli sorumluluklarından biri de hükümetle sağlam ilişkiler yürüterek ortağının sorunlarını çözebilecek sonuçlara ulaşmasıdır. Kale ve diğer. [5] geliştirmekte ve siyasi dengeleri dalgalı olan bölgelerde bu destek ihtiyacının çok daha fazla olduğunu belirtmektedirler. Örneğın, kamulaştırma politik riski yüksek konuların başında gelmektedir. Bu risk ancak yerel ortağın varlığı ve desteği ile çözülebilmektedir. Hükümet ile iyi ilişkiler kurmanın kazançlarından bir diğeri de işin yapım sürecinde gerekli olacak devlet kademeleriyle doğrudan bağlantılı olmaktır. Ancak özellikle siyasi istikrarın zayıf olduğu ülkelerde eski hükümet ile yakın ilişkiler kuran firmalar yeni hükümet tarafından dışlanabilir veya reddedilebilir. Bu sorunla karşılaşmamak için firmalar ticaret dernekleri veya hizmet kuruluşları ile de ilişkilerini geliştirmektedirler [1].

Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ruhsat mevzuatlarının açık bir biçimde anlaşılır olmaması, belge alma süreçlerinin farklılık göstermesi uluslararası yatırımlarda hem işleri yavaşlatmakta hem de yatırımcıların yükünü arttırmaktadır [2]. Killing [8] ortak girişimlerle ilgili araştırmasında gelişmiş ülkelerdeki firmaların %17'sinin, az gelişmiş ülkelerdekisinin ise %57'sinin hükümet kısıtlamalarına önem verdiklerini tespit etmiştir. Örneğın, Çin inşaat pazarı yılda %8,5 oranında büyümekte ve yabancı yatırımcılar için cazip bir pazar haline gelmektedir. Ancak yasal zorluklar ve yerli pazar şartları uluslararası yüklenici firmalarının ülkeye girişini zorlaştırmaktadır.

Yabancı yatırımcılar çözüm yolu olarak Çinli yüklenici firmalarla ortaklık kurma yolunu seçmektedir. Bu ortaklıklarda Çinli yerel firmaların ortaklıkta büyük pay sahibi olma isteği yatırımcılar için sorun yaratabilmektedir [6].

3.5 Projenin Gerçekleştirileceği Ülke Hakkında Bilgi Elde Etmek

Yüklenici firmaların ülkesi ile projenin gerçekleştirileceği ve yatırım yapılacak ülke arasında sosyal ve kültürel farklar olabilmektedir. Ülkelerin kendilerine özgü koşullarını bilmek ve bunlara adapte olabilmek yabancı bir ülkede yatırım yapacak firmalar için çok önemlidir. İthalat-ihracat kanunlarındaki ve yerel hukuk kurallarındaki farklılıklar pazara yeni giren firmalar için büyük bir dezavantajdır. Mohamed [12] uluslararası yapı ortaklıklarında ortaklık performansının değerlendirilmesi üzerine yaptığı çalışmasında doğru ve tamamlayıcı bir ortak arayışının genellikle yeni bir pazara girmek isteyen yabancı bir firma tarafından başlatıldığını ortaya koymuştur. Ayrıca, Mohamed [12] geliştirmekte olan ekonomilerde yapı ortak girişiminin başarısında yerel ortak seçiminin çok daha kritik olduğunu ve doğru ortağın ortaklığın yerel piyasaya uyum sağlamasında bulunduğu çevreye göre daha uygun stratejilerin geliştirilmesinde ve belirsizliklerin azaltılmasında etkili olduğunu vurgulamaktadır. Daha önce yatırım ve proje yapılmamış bir ülkede ilk defa çalışacak firmaların oluşacak risklerle ilgili öngörü oluşturma ve varsayımlar ortaya koyma imkanları sınırlıdır. Proje uygulama aşamasında ise, varsayımlardaki sapmaların telafisinin çok hızlı yapılması gerekir. Karar alma ve çözüm üretme süreçlerinde firmanın geçmiş deneyimleri kadar, ortak girişim yaptığı yerel firmanın desteği ve deneyimleri de önemlidir.

Kale ve diğer. [5] uluslararası yapı ortak girişimlerinde yabancı ortağın kazancını, yerel koşullar altında iş bilgisi elde etmek, iş geliştirme zorluğu yaşamamak, yerel ortaklık yapılan firmanın deneyimlerini paylaşmak olarak açıklamaktadırlar. Uluslararası yapı ortak girişimlerinde, genellikle yabancı ortak teknoloji ve üretim faaliyetlerini kontrol ederken, yerel ortak pazarlama sorumluluklarını üstlenmektedir [14].

3.6 Devlet Teşviklerinden Yararlanmak

Gelişmekte olan ülkelerin devletleri, yatırımcıyı özendirmek, üretimi ve istihdamı arttırmak, yatırım eğiliminin devamlılığını ve sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak, büyük ölçekli yatırımları özendirmek için yabancı yatırımcılara yönelik çeşitli teşvik paketleri hazırlamaktadır. Bu paketler; gümrük vergisi indirimi veya muafiyeti, gelir vergisi indirimi veya muafiyeti, sigorta primi desteği, faiz desteği, yatırım yeri tahsisi, enerji maliyeti indirimi gibi konuları kapsamaktadır.

Vergi politikaları firmaların büyük ortaklık payı ile ortak girişim oluşturmak yerine, az ortaklık payına sahip ortak girişim oluşturmayı tercih etmelerine sebep olabilmektedir. Az ortaklık payına sahip ortak girişim oluşturulması yatırım gibi işlem görmekte ve vergi üstünlüğünden yararlanılabilmektedir [14]. Ülkeler arasında yapılan “Çifte Vergilendirmeyi Önleme Anlaşması ve Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması Anlaşması”, uluslararası ortaklık yapmak isteyen firmalar için güven verici mekanizmalardır. Bu tür anlaşmaların olmadığı ülkelerde iş yapan firmaların piyasa hakkındaki risk değerlendirmeleri daha yüksek olmaktadır. Gelir vergisinin

hem proje yapılan hedef ÷lkede hem de ana ÷lkede ödenmesi, ortaklara yüksek mali yükler getirmektedir. Devletler çiftte vergi ödemesini kaldırarak sadece hedef ÷lkede veya sadece ana ÷lkede ödeme yapılması için teşvik paketi hazırlar.

Özellikle ithal edilen malzemeler için ödenen gümrük vergileri ve proje süresince kullanılan elektrik, su, doğalgaz gibi enerjilerin ödemeleri proje maliyetleri içinde önemli bir oran oluşturmaktadır. Hedef ÷lkenin kamu yararına olan projelerde hükümet gümrük vergilerini düşürmekte veya tamamen kaldırmaktadır. Enerji geri ödemelerinde de birim fiyat indirimi veya muafiyet verilmektedir.

Hedef ÷lkenin hükümeti istihdamın arttırılması için yerel işçi çalıştırılması şartı ile sağlık ve emeklilik primlerini kısmen veya tamamen ödeyerek yatırımcılara cazip piyasa koşulları sunmaktadır.

3.7 Küresel İş Ağını Genişletmek

Firmalar kendilerini risk oranları düşük, güvenli pazarlarla kısıtlamamakta veya yurtiçi pazarlardaki durgunluk ya da düşüşten kaçmak için uluslararası yapı ortak girişimi yapma yoluna gitmektedir [6].

İnşaat firmaları uluslararası yapı ortaklıklarını dünya çapında yeni inşaat piyasalarına girmek için bir araç olarak kullanmaktadır [9, 12, 13]. Mali ve teknik açıdan güçlü firmalar, piyasanın isteklerini ya da rakiplerin o anki konumunu göz önünde bulundurarak kar oranlarını arttırmak için yatırımlarını, üretim maliyetlerinin düşük olduğu ÷lkelerde gerçekleştirmektedirler. Firmalar projenin yapılacağı ÷lkelerin özellikle demografik yapısını, büyüme oranlarını, o ÷lkeye yatırım yapan diğer firmaları ve ÷lkenin politik yapısını izlemeye alırlar. İzlemeye aldıkları farklı ÷lkeler arasında yapılan analizler, yatırım yapılması planlanan ÷lkede en az kendileri kadar güçlü bir yerel veya yabancı ortak bulunması ile sonuçlanır.

3.8 İnsan Kaynaklarından Yararlanmak

Bir projenin gerçekleşmesinde en önemli maliyet kalemlerinden biri iş gücüdür. Ortak girişim oluşturma nedenlerinden birisi de ucuz iş gücünden yararlanmaktır. Böylece yerel firmanın bağlantıları kullanılarak proje içindeki önemli bir gider kalemi kontrol altına alınmış olmaktadır.

Gelişmiş ÷lkelerdeki çalışan sabit maliyetleri, gelişmekte olan ve az gelişmiş ÷lkelerdeki çalışan sabit maliyetlerinden çok daha fazladır. Gelişmekte olan veya az gelişmiş ÷lkelerde ortaklık yapan firmalar, ortak firmanın nitelikli elemanlarını kullanarak bu maliyetlerini düşürmektedir. Ayrıca yerel halkın işçi, usta, ustabaşı gibi emek yoğun görevlerde çalıştırılması da işgücü için ayrılacak indirekt maliyetleri (dolaylı maliyetleri) kontrol altına almaktadır. Hedef pazarda yatırım yapan yabancı firmalar, organizasyon yapısı içinde üst düzey yönetici gibi önemli pozisyonlara kendi çalışanlarını getirme eğilimindedir. Bu pozisyonların sayısı az olduğu için, çalışanlara ödeyecekleri maaş yüksek olsa bile, toplam indirekt maliyetler içinde küçük bir paya sahip olmaktadır. Orta düzey yönetici veya beyaz yaka personeli yatırım yapılan ÷lkeden seçilerek indirekt maliyetlerde önemli bir tasarruf yapılmış olmaktadır.

4 Sonuç ve neriler

Bu çalışmada, yapı projelerinde uluslararası ortaklıkların oluşturulma nedenleri incelenmiştir. Çalışmada uluslararası yapı ortaklıklarının oluşturulmasında başlıca sekiz nedenin olduğu belirlenmiştir. Bunlar:

- Projede ileri teknoloji gerektiren iş kalemlerinin olması
- Yatırım maliyetlerini azaltmak ve riskleri paylaşmak
- Projenin gerçekleştirileceği ülke devletinden ortaklık için istek gelmesi
- Projenin gerçekleştirileceği ülke devletiyle ilişkilerin geliştirilmesi
- Projenin gerçekleştirileceği ülke hakkında bilgi elde etmek
- Devlet teşviklerinden yararlanmak
- Küresel iş ağını genişletmek
- İnsan kaynaklarından yararlanmak

Çalışmanın sonucunda yapı projelerinde uluslararası ortaklıklar yapmayı düşünen firmaların öncelikli amaçlarının teknik ve mali riskleri azaltmak/paylaşmak, rekabet gücünü ve karını arttırmak olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer dikkat çekici sonuç ise, yabancı firmaların projenin gerçekleştirileceği ülkede faaliyet gösteren en az bir yerel firma ile ortaklık yapma durumudur. Ortaklık içinde en az bir yerel firma olduğundan bu firmanın projenin yapılacağı ülke hakkındaki deneyimleri ortaklık için önemli bir avantaj olmaktadır. Yerel firma ortaklık süresince yabancı firmanın devlet ile olan ilişkilerinde arabulucu rolü üstlenmektedir. Böylece devlet ile olan ilişkilerin olumlu tutulması sağlanmaktadır. Yerel firmanın öz kaynakları kullanılarak yatırım maliyetleri önemli lde düşürülebilmektedir. Ortaklıkta en az bir adet yabancı firma olması ise uluslararası finansör bulma şansını arttırmaktadır. Yerel firma yabancı firmanın teknik altyapısı ve bilgi birikiminden yararlanabilmekte ve kendini geliştirme fırsatı bulabilmektedir. Ortaklık bittiğinde firmaların aynı ülkede rakip olma ihtimali düşüktür. Yabancı firma yerel firma ile ortaklık yapılmasının n şart olarak konduğu devlet teşviklerinden de yararlanabilmektedir. Ayrıca, yabancı firma yerel firmanın insan kaynaklarını kullanarak işgücü maliyetlerini de düşürebilmektedir.

Kaynaklar

- [1] D. B. Ashley, and J. J. Bonner, Political risks in international construction, Journal of Construction Engineering Management, 113 (1987), 447-467.
- [2] Enterprise Europe Network, Yapı ve yapı malzemeleri sektör raporu, Erişim tarihi: 27 şubat 2015, http://www.prismenvironment.eu/reports_prism/Turkey_PRISM_Environment_Report_TR.pdf.

- [3] N. Galipoğulları, *Uygulamalı toplam inşaat yönetim*, İstanbul: Birsen Yayınevi, 2007.
- [4] G. E. Grcanlı ve U. Müngen, *İnşaat sektöründe ortak girişimler üzerine bir araştırma*, 2. Yapı İşletmesi Kongresi Bildiriler Kitabı, 15-17 Haziran 2000, İzmir: İstanbul Teknik Üniversitesi Yüksek Mühendisler Birliği Derneği İzmir Şubesi.
- [5] V. V. Kale, S. S. Patil, A. R. Hiravennavar and S. K. Kamane, *Joint venture in construction industry*, IOSR Journal of Mechanical & Civil Engineering, 3 (2013), 60-65.
- [6] F. Keskinel, *nemli mühendislik yapıları*, İstanbul: Birsen Yayınevi, 2007.
- [7] H. . Kırant, *Uluslararası inşaat projelerinde finansman temin eden kuruluşların ihale süreçleri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2011.
- [8] J. P. Killing, *Strategies for joint venture success*, Oxon: Routledge, 1983.
- [9] H. Li, E. W. L. Cheng, P. E. D. Love, Z. Irani, *Co-operative benchmarking: A tool for partnering excellence in construction*, International Journal of Project Management, 19 (2001), 171-179.
- [10] R. Lui-Hua, *From technology transfer to knowledge transfer: A study of international joint venture projects in China*, Proceedings of 2003 IAMOT - International Association for Management of Technology Conference, 13-15 Mayıs, Nancy, France.
- [11] R. W. Miller, *Joint ventures in construction*, Washington DC: National Association of Surety Bond Producers, (1993)
- [12] S. Mohamed, *Performance in international construction joint ventures: Modeling perspective*, Journal of Construction Engineering and Management, November/December, (2003), 619-626.
- [13] C. Skeggs, *Project partnering in the international construction industry*, International Construction Law Review, 20(4) (2003), 456-482.
- [14] D. Ulaş, *Çokuluslu şirketlerin ortak girişim stratejisini kullanma ve sonlandırma nedenleri*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 59(2) (2004), 151-178.
- [15] S. Q. Wang, M. F. Dulaimi and M. Y. Aguria, *Risk management framework for construction projects in developing countries*, Construction Management and Economics, 22 (2004), 237-252.