

**T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK FAALİYETLERİNDE POLİTİK RİSK
YÖNETİM STRATEJİLERİNİN OLUŞTURULMASI İLE İLGİLİ TÜRK İŞ
DÜNYASI VE YATIRIMCILARIN ALGISI ÜZERİNE NİTEL BİR
ARAŞTIRMA**

**TEZ YAZAN
Onur Başar ÖZBOZKURT**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ**

DOKTORA TEZİ

Mersin/Haziran, 2016

T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ' NE

20119008 numaralı öğrencimiz olan **Onur Başar ÖZBOZKURT** tarafından hazırlanan “**Uluslararası İşletmecilik Faaliyetlerinde Politik Risk Yönetim Stratejilerinin Oluşturulması İle İlgili Türk İş Dünyası ve Yatırımcıların Algısı Üzerine Nitel Bir Araştırma**” başlıklı bu tez çalışması jürilerimiz tarafından oy birliği ile **İşletme Yönetimi** Anabilim Dalında **DOKTORA TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

.....
TİK Üyesi - Üniv. İçi - Tez Danışmanı - Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ

.....
TİK Üyesi - Üniv. İçi - Jüri Başkanı: Prof. Dr. Ünal AY

.....
TİK Üyesi - Üniv. İçi - Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. İbrahim İNAN

.....
Üniv. Dışı - Jüri Üyesi: Prof. Dr. Süleyman Bilgin KILIÇ
(Çukurova Üniversitesi)

.....
Üniv. Dışı - Jüri Üyesi: Prof. Dr. Cemile ÇELİK
(Mersin Üniversitesi)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

.....
30/06/2016

Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ÖZET

ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK FAALİYETLERİNDE POLİTİK RİSK YÖNETİM STRATEJİLERİNİN OLUŞTURULMASI İLE İLGİLİ TÜRK İŞ DÜNYASI VE YATIRIMCILARIN ALGISI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Onur Başar ÖZBOZKURT

Doktora Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ

Haziran 2016, 311 Sayfa

Küreselleşmenin etkisiyle, yerel olarak faaliyette bulunan işletmeler, artık giderek artan oranda, yurtdışında işletmecilik faaliyetlerinde bulunmaya başlamış ve her geçen gün Doğrudan Yabancı Yatırımların (DYY) önemi artmıştır. İşletmelerin uluslararasılaşma arzularının arka planında yer almakta olan ise bir dizi belirleyici bulunmaktadır. Gerçekleştirilen birçok araştırma sonucunda, doğrudan yabancı yatırımın belirleyicileri arasında, politik risklerin önemli bir yere sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, bir ülkede ya da bölgedeki politik risklerin yüksek orandaki varlığı, mevcut DYY'lerin çıkışına, gerçekleşmesi planlanan DYY'lerden de vazgeçilmesine sebep olabilmektedir.

Günümüzde, özellikle DYY'lerin gerçekleşmesinde yabancı yatırımcıların maruz kaldıkları/kalabilecekleri politik risk olgusunun tanımlanması ve analizi de yapılarak bu riskten kaçınılması ya da bu riskin stratejik açıdan yönetimiyle fırsata dönüştürülmesi veya riskin minimize edilmesi büyük önem taşımaktadır. Yatırım gerçekleştirilen ya da planlanan ev sahibi ülkelerde meydana gelen terörizm, savaş, ayaklanma ve darbe gibi politik şiddet olayları, toplumsal huzursuzluklar, hükümetlerin istikrarsızlığı ya da ortaya konulan ekonomi politikaları, sözleşme ihlalleri, kamulaştırma ve millileştirme gibi birçok sebepten kaynaklanan politik riskin, yatırımcıların faaliyetlerinin sürdürülmesi noktasında hayati öneme sahip olduğu açıkça görülmektedir.

Bu çalışma, hem politik risk gibi güncel ve hayati öneme sahip bir olgunun tanımlanarak yurtdışında yatırım faaliyetlerinde bulunan Türk yatırımcılara politik riskin etkileri, stratejik açıdan yönetimi ve ayrıca politik riske sahip bölgelerin de tespit

edilerek yeni bir perspektif sağlaması, hem de özellikle Türk alanyazınındaki politik risk araştırmalarında açıkça görülen eksikliğin giderilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Türkiye’de politik risk konusunda uzman, Türk iş dünyası ve yurtdışında yatırım gerçekleştiren Türk yatırımcılarla görüşmelerden elde edilen veriler ışığında, bilgisayar destekli “NVIVO 10.0” programı yardımıyla içerik analizi gerçekleştirilmiştir.

Gerçekleştirilen analiz doğrultusunda, Türk yatırımcılar açısından, DYY kararlarında politik riskler, ekonomik faktörler ve hukuki yapı ile birlikte en önemli belirleyiciler olmuştur. Politik risklerin ise, faaliyetlerin zarar görmesi, faaliyetlerin geçici olarak ve tamamen durdurulması olmak üzere üç farklı şekilde olumsuz etkisi bulunmaktadır. En yüksek politik riske sahip olan bölgelerle ilgili algılamaların Kuzey Afrika ve Ortadoğu (MENA), en düşük politik riske sahip bölgelerin ise Avrupa, Kuzey Amerika ve Güneydoğu Asya Bölgeleri’nin üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. İşletmelerin, gelecek yatırım projeksiyonlarında ise, “Dünya Politik Risk Haritaları”nda yüksek derecede riske sahip olduğu belirtilmesine rağmen Sahra Altı Afrika Bölgesi, sunmuş olduğu fırsatlar doğrultusunda özellikle ön plana çıkmıştır. Yatırımcılar, ev sahibi ülkelerde, başta savaş olmak üzere, politik risk faktörlerinden, iç karışıklık, mevzuat değişiklikleri ve bürokratik engellere en sık olarak maruz kalmıştır. Yatırımcılar, politik risk analizinde en çok dāhili analiz ve ev sahibi ülkeyi ziyaret yöntemlerini kullanmakta olup, politik risklerin yönetiminde ise en çok Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ile ev sahibi ülke hükümetiyle ilişki geliştirme stratejilerinden faydalanmaktadır. Ayrıca, Türk yatırımcıların görüşlerinden elde edilen sonuç ile iş dünyasının tavsiyeleri doğrultusunda, politik riski azaltmada önemli bir strateji olan politik risk sigortasından, Türk yatırımcıların daha çok faydalanması ve önem vermesi gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Politik Risk, Terörizm, Stratejik Yönetim, Doğrudan Yabancı Yatırım, Uluslararası İşletmecilik.

ABSTRACT

A QUALITATIVE ANALYSIS OF THE PERCEPTIONS OF THE TURKISH BUSINESS WORLD AND INVESTORS ON THE DEVELOPMENT OF POLITICAL RISK MANAGEMENT STRATEGIES FOR INTERNATIONAL BUSINESS ACTIVITIES

Onur Başar ÖZBOZKURT

Ph. D. Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Murat KOÇ

June 2016, 311 Pages

Local businesses have started to have increasing management activities abroad and the importance of Foreign Direct Investment (FDI) have risen day by day, by the effect of globalization. There is a range of determinants underlying the desire of businesses for internationalization. In light of the many researches, it can be concluded that political risk has an important role among the determinants of FDI. In addition, high rate of political risks in one region or country can cause both the divestment of available FDI outflow and the renounced FDI plans.

By defining and analyzing the political risk factor in FDI, it is essential that political violence events such as terrorism, war, insurrection and coup d'Etat in host countries in which the investors make their investment have an important role in the maintenance of investors' activities. It is also seen that political risk, which results from social unrest, political instability or planned economy policies and breach of contract as well as expropriation and nationalization, has also an essential role in the in the maintenance of investors' business activities.

This study aimed to identify the fact of political risk which is a current and an essential matter and the study was conducted to define the effects of political risk and its management for the overseas Turkish investors. This study was also conducted to identify the regions that have political risks and to fulfill a clear need of researches about political risk in Turkish literature review.

In light of the data obtained from the specialists in political risk in Turkish business world and from Turkish investors who made investments abroad, content analysis was used with the computer assisted "NVIVO 10.0".

Based on this analysis, political risks, economic factors and legal structure are the most prominent determinants for Turkish investors in the decision of FDI. Political risks, on the other hand, have three negative ways of effects: these are impairment of business activities, temporary suspension of business activities and discontinuation of business activities.

It has been seen that the perceptions about regions, which have the highest level of political risks, are Middle East and North Africa (MENA) and the regions that have the lowest level of political risks are Europe, North America and Southeastern Asia. Although it is stated that Sub-Saharan Africa region has the highest risk in political risk maps, the Sub-Saharan Africa region, notably, comes to the forefront along with the opportunities. Investors are closely subject to political risk factors which are war, political turmoil, regulatory changes and red tape in the host countries. Investors use the external analysis and the method such as visiting the host countries in political risk analysis. In the political risk management, investors also use strategies in an attempt to develop a close relationship with NGO's and host country's government. In line with the results of viewpoints of Turkish investors and advice of business world, it can be concluded that Turkish investors must use and pay attention to political risk assurance in risk reduction.

Key Words: Political Risk, Terrorism, Strategic Management, Foreign Direct Investment, International Business.

TEŞEKKÜR

Politik risk ile ilgili alanyazındaki eksikliğin açık bir şekilde görüldüğü, hem bilime katkı sunacak, hem de Türk iş dünyası tavsiyeleri ve yatırımcıların görüşlerini birleştirecek, özgün bir araştırma gerçekleştirilmesine gayret gösterilen bu tez çalışmasında, çok değerli görüşleri ile araştırmamıza katılım sağlayan, çalışmanın gerçekleştirildiği dönemde Yatırım ve Reformlardan Sorumlu Başbakan Yardımcısı olarak ülkemizin her yönden geldiği önemli noktada büyük payı bulunan, seçim bölgesinin Mersin olacağını ilk öğrendiğimizde, bölgemiz halkının tamamında olduğu üzere büyük sevinç duyduğumuz ve ayrıca ülkemiz için büyük bir şans olduğunu düşündüğümüz önemli bir değer olan, Mersin Milletvekilimiz ve Kalkınma Bakanımız Sayın Lutfi ELVAN'a ve verilerin gönderilmesini sağlayan Danışmanı Sayın Vehbi AKSOY'a,

Türk ekonomisini çok daha iyi seviyelere getirebilmek için büyük bir özveri içerisinde çalışarak gecesini gündüzüne katan, dünyada Türkiye'nin mal satıp ihracat gerçekleştirmediği ülkenin olmamasını sağlayan, ekonomiyi şahlandıracak çok başarılı projelere geçmişte olduğu gibi günümüzde de imza atmaya devam eden, halka olan yakınlığı ile tüm Türkiye'nin kalbinde taht kurmuş olan, araştırmada mülakat sorularını yönelttiğim ilk değerli görüş olurken politik risk olgusu ile ilgili olarak en kapsamlı verileri elde ettiğim, kendisine büyük bir minnet borçlu olduğum, kendileri ile onur ve gurur duyduğumuz Ekonomi Bakanımız Sayın Nihat ZEYBEKÇİ ve kendisini her daim örnek aldığım, tüm samimiyetiyle yardımlarını esirgemeyerek verilerin elde edilmesinde büyük paya sahip olan Bakanımız Danışmanı Sayın Caner ÇOLAK'a,

Türk alanyazınında politik risk ile ilgili ilk doktora tezini yazarak bu çalışma içerisinde ayrı bir öneme sahip olan, önerileri ve değerli görüşleri sayesinde vizyonumu genişleten, Ekonomi Bakanlığı'na gerçekleştirdiğim ziyarette, yoğun bir şekilde çalışmasına rağmen bana değerli zamanını ayırarak büyük bir misafirperverlik gösteren, bilgi birikimi ve olaylara bakış açısı ile kendisine büyük hayranlık duyduğum, Ürün Güvenliği ve Denetimi Genel Müdürü Sayın Mehmet KARABAY'a,

Ülkemiz için durmak bilmeden çalışan, ülkemiz yatırımcıları ve ihracatçıları için merkezi öneme sahip olan, soruları tüm samimiyetiyle cevaplayan Türkiye Odalar ve Borsalar birliği Başkanı Sayın M. Rifat HİSARCIKLIOĞLU ve Danışmanı Hasan DÜNDAR ile Türkiye İhracatçılar Meclisi Başkanı Sayın Mehmet BÜYÜKEKŞİ ile verilerin gönderilmesini sağlayan Özel Kalem Müdürü Sayın Fahrettin İNCE'ye,

Türkiye'de ihracatın kurumsallaşmış en önemli kredi unsuru ve Türkiye'nin resmi ihracat kredi kuruluşu olan, politik risk olgusu ile ilgili olarak önemli çalışmalar gerçekleştiren, Türk ihracatçı ve yatırımcısının büyük bir güven duyduğu, Türk-Eximbank'ın Genel Müdürü Sayın Hayrettin KAPLAN ve soruların cevaplandırılmasını sağlayan Genel Müdür Yardımcısı Sayın Alaaddin METİN'e,

Bu önemli çalışmada, çok kıymetli zamanlarını ayırarak mülakat sorularını büyük bir içtenlikle cevaplayan, dev yatırımları ile ülkemizin ekonomisine büyük katkı sunarak hızlı bir şekilde gelişmesinde rol oynayan, Türk yatırımcılar arasında en önde gelen isimler arasında yer alan, bünyesinde, dünyanın en büyük havalimanı inşaat işletmesi olan TAV İnşaat'ı da bulunduran, hayranlık duyduğum işadamı, Akfen Holding'in değerli Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Hamdi AKIN'a, İstanbul'da yapımı devam eden ve dünyanın en büyük havalimanı olma niteliği taşıyacak üçüncü havalimanını inşa eden ve diğer mega projeleri ile de dünyada ilkleri başaran Limak Holding'in Değerli Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Sayın Sezai BACAKSIZ ve soruların cevaplandırılmasını sağlayan Yönetim Kurulu Basın Danışmanı Evrim ERGİN'e, Türkiye'nin en büyük işletmeleri sıralamasında her zaman üst sıralarda yer alan çelik endüstrisi lideri olan Tosyalı Holding'in değerli Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Fuat TOSYALI ile soruların cevaplandırılmasında büyük emeği olan Basın, Halkla İlişkiler ve Protokol Müdürü Sayın Çetin MUTLUAY ve Gökşen Hanım'a,

Bölgemiz ve ülkemizin gururu, Türk ihracatının liderlerinden, Arbel A.Ş.'nin Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Mahmut ARSLAN, bölgemizde ve dünyada büyük başarılarla imza atan Özkaya firması Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Bülent SARPKAYA ve Çukurova Genç İşadamları Derneği ile Bor İnşaat Yönetim Kurulu Başkanı olan Sayın Ömer Faruk SAKARYA'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Çağ ile ilkokulda başlayan tanışıklığımdan doktora kadar geçen 20 yılı aşkın uzun bir zaman diliminde, genç yaşta almış olduğum eğitim ve Çağ kültürü doğrultusunda, ülkeme faydalı olmaya çalışan bir Çağ'lı olarak, her zaman vermiş oldukları büyük destek ile bugünlere gelmemde önemli paya sahip olan, bölgemizin geleceğine ışık tutan ve Türkiye'nin parlayan yıldızı haline gelen böylesine değerli bir eğitim kurumunu bölgemiz ve ülkemize kazandıran, her kariyerli Çağ'lı'da olduğu gibi benim de eğitim sürecim ve kariyerimde büyük emeği bulunan, kendilerini asla unutamayacağım, başta Kurucumuz Merhum Yaşar BAYBOĞAN olmak üzere, Mütevelli Heyet Başkanımız Sayın Lutfi M. BAYBOĞAN, Başkan Yardımcımız Sayın Gökhan BAYBOĞAN, Başkan Vekilimiz Prof. Dr. Sayın Yener GÜLMEZ ve

Rektörümüz Prof. Dr. Sayın Çetin BEDESTENCİ'ye ne kadar teşekkür etsem de az gelecektir. Nice nesiller sizler sayesinde yetişme imkânına sahip oldu. Bu duygularla, sizlere büyük bir minnet borçlu olduğumu bir kez daha ifade etmek isterim.

Tez çalışmamın konusunun seçimi, planlanması, araştırılması, yürütülmesi ve bilimsel temeller ışığında şekillendirilip gerçekleştirilmesinde ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, çalışmamın eksikliklerini giderebilmem konusunda çok önemli tavsiyelerde bulunan, sabırla beni yönlendiren ve teşvik eden, duruşu, çizgisi, olaylara bakış açısı ve vizyonuna hayran olduğum, üniversitemize gelişi ile dinamizmimizi artıran, geçmişte ülkemiz için yüksek riskli bölgelerde başarıyla görevini yerine getirmiş olan, örnek aldığım danışmanım ve değerli hocam, Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ'a,

Tez izleme komitem ve aynı zamanda jürimde yer alan, bu zorlu süreçte yapıcı eleştirileri ile çalışmalarımın yol gösterici olan çok değerli hocam Prof. Dr. Ünal AY ve kendisine gerek donanım gerekse kişilik açısından imrendiğim, pozitif yaklaşımları ile ışık saçan, çok değerli ve yardımsever hocam Yrd. Doç. Dr. İbrahim İNAN'a,

Bundan sonraki çalışmalarımın bana katkı sağlayacağına inandığım Jüri üyelerim Prof. Dr. Süleyman Bilgin KILIÇ ve Doç. Dr. Cemile ÇELİK'e, kariyerim ve kişisel gelişimimde merkezi bir rol oynayan değerli hocam Prof. Dr. Esat ARSLAN'a, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanımız Prof. Dr. Mustafa BAŞARAN'a, Prof. Dr. Deniz Aynur GÜLER'e ve Prof. Dr. Mehmet İsmail YAĞCI'ya minnet borçluyum.

Ayrıca, tez çalışmamda katkısı olan Yrd. Doç. Dr. Gökhan SÖKMEN, Yrd. Doç. Dr. Sevgi Balkan ŞAHİN, Yrd. Doç. Dr. Murat GÜLMEZ ve Yrd. Doç. Dr. Eda YAŞA ile Aycan KOL'a teşekkür ederim.

Beni çalışan, başarılı ve ülkesine faydalı bir birey olarak yetiştirmeye gayret eden, kendilerini tanıyan insanların saygı duyup örnek aldığı, meslekleri sebebiyle gecesini gündüzüne katarak çalışan, çalışmalarım sırasında bana inanıp güvenerek, hedeflerimi gerçekleştirmem için fırsatlar sunan ve bu doğrultuda her anımda büyük desteği olan, annem Neslihan ÖZBOZKURT ile babam Selahittin ÖZBOZKURT'a saygılarımı, sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunarım. Son olarak, tez çalışmam boyunca, her anımda yanımda olan, bir gün bile desteğini benden esirgemeyen ve bu çalışmamın ortaya çıkmasında büyük emeği olan, benim için çok anlamlı olan ve büyük değer taşıyan, Cansu'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
ATI	: African Trade Insurance Agency/Afrika Ticaret Sigorta Ajansı
BCG	: Boston Consulting Group
BERI:	: Business Environment Risk Intelligence
BM	: Birleşmiş Milletler
CCRI	: The Country Credit Rating Index/Ülke Kredi Derecelendirme Endeksi
CDS	: Credit Default Swap/Kredi Temerrüt Takası
COMESA	: Common Market for Eastern and Southern Africa/Güney Afrika Ülkeleri Ortak Pazarı
ÇÜİ	: Çok Uluslu İşletme
DEAŞ	: Dawlat Al-Islamiyah F'al-Iraq Wa Belaad Al-Sham
DEİK	: Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu
DYY	: Doğrudan Yabancı Yatırım
EIU	: Economist Intelligence Unit
ENR	: Engineering News Record
GSYH	: Gayri Safı Yurtiçi Hâsıla
GTD	: Global Terrorism Database/Küresel Terörizm Veritabanı
ICIEC	: The Islamic Corporation for The Insurance of Investment and Export/ İslam Ülkeleri Yatırım ve İhracat Kredi Sigortası Kurumu
ICRG	: International Country Risk Guide/Ülke Risk Rehberi
ICSID	: International Centre for Settlement of Investment Disputes/Uluslararası Yatırım Anlaşmazlıklarının Çözüm Merkezi
IEP	: The Institute for Economics and Peace/Ekonomi ve Barış Enstitüsü
II	: Institutional Investor
IMF	: International Monetary Fund/Uluslararası Para Fonu
MENA	: Middle East and North Africa/Ortadoğu ve Kuzey Afrika
MIGA	: Multilateral Investment Guarantee Agency/Çok Taraflı Yatırım Garanti Ajansı
NAFTA	: The North American Free Trade Agreement/Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması

OECD	: The Organization of Economic Co-operation and Development/Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
PLC	: Product Life Cycle/Ürün Yaşam Döngüsü
PRS	: Political Risk Services
PSSI	: Political System Stability Index/Politik Sistem İstikrarlılık Endeksi
S&P	: Standard and Poor's
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats/Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler
TCMB	: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
TİM	: Türkiye İhracatçılar Meclisi
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜSİAD	: Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği
UDY	: Uluslararası Doğrudan Yatırım
UNCTAD	: The United Nations Conference on Trade and Development/Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı
WEF	: World Economic Forum/Dünya Ekonomik Forumu
YKTK	: Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması Anlaşması
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 2.1.	Uluslararası İşletmecilikte Çevre Bileşenlerine Ait Açıklamalar.....	31
Tablo 2.2.	2012- 2014 Yılları Arasında Bölgelere Göre DYY Girişleri	60
Tablo 2.3.	2012-2014 Yılları Arasında En Çok DYY Girişine Sahip Ülkeler (Milyar ABD Doları)	61
Tablo 2.4.	Bazı Analistlerin Politik Risk Değerlendirmesine Genel Bakışı.....	67
Tablo 2.5.	Politik Risk Değerlendirmesinde Genel Çerçeve	69
Tablo 2.6.	Farklı Kuruluşlara Göre Politik Risk Faktörleri.....	74
Tablo 2.7.	Terör Olayları Bakımından En Riskli Ülkeler	79
Tablo 2.8.	Ulusal Yatırım Politikalarındaki Değişiklikler (2000-2014)	84
Tablo 2.9.	İran'a Yönelik Ambargonun Kronolojisi	86
Tablo 2.10.	İki Ülke Arasındaki Majör Gerginlikler.....	87
Tablo 2.11.	Pakistan'ın Politik İstikrar Seviyesi (2002-2013)	89
Tablo 2.12.	Ülke Risk Değerlendirme Kuruluşları ve Metodolojileri.....	107
Tablo 2.13.	BERI Risk Notu Hesaplama Metodolojisi	108
Tablo 2.14.	ICRG Politik Risk Bileşenleri	109
Tablo 2.15.	2015 Yılı Nisan Ayı İtibarıyla PRS Group Dünya Risk Endeksi.....	110
Tablo 2.16.	Standard & Poors Kredi Derecelendirme Kuruluşu Risk Notlandırması	112
Tablo 2.17.	Politik Risk Kaynakları, Etki Eden Gruplar ve Etkileri.....	120
Tablo 2.18.	Devlet Sigortacıları ve Özel Sigortacılar Arasındaki Farklılıklar	127
Tablo 2.19.	Gelişmekte Olan Ülkelerde 1970-2011 Yılları Arasındaki Terör Olayları ve DYY Üzerindeki Azaltıcı Etkileri	135
Tablo 2.20.	Gelişmekte Olan Ülkeler İçin DYY Önündeki Kısıtlayıcı Etkiler	137
Tablo 2.21.	Ortadoğu ve Kuzey Afrika Bölgesinde Yatırımların Önündeki En Önemli Politik Risk Engelleri	138
Tablo 3.1.	Araştırmaya Katılım Sağlayan Türk İş Dünyasının Üst Düzey Temsilcileri.....	146
Tablo 3.2.	Araştırmaya Katılan Yatırımcılar	146
Tablo 3.3.	Araştırmaya Katılan Uluslararası İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Bölgeler.....	147
Tablo 3.4.	Verileri Oluşturan Kod Örnekleri.....	150
Tablo 4.1.	Bir Araştırmaya Göre En Önemli 10 Politik Risk.....	172

Tablo 4.2.	Politik Risk Yönetiminde Kullanılan Yöntemler İle İlgili Bir Araştırma.....	185
Tablo 4.3.	Doğrudan Yabancı Yatırım Kararında Belirleyiciler İle İlgili Bir Araştırma.....	201



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1.	Kasıtlı ve Oluşan Stratejiler	12
Şekil 2.2.	Stratejik Analiz Safhası.....	18
Şekil 2.3.	Modern Yaklaşım Açısından Stratejik Yönetim Süreci.....	23
Şekil 2.4.	İşletmelerin Uluslararasılaşma Aşamaları.....	28
Şekil 2.5.	Uluslararası İşlemecilikte Çevre Faktörleri.....	30
Şekil 2.6.	Uluslararası İşletmecilikteki Temel Riskler	42
Şekil 2.7.	Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri	47
Şekil 2.8.	Türkiye’de 1993-2002 ve 2005-2014 Arasındaki Dönemlerin DYY Akışları Bakımından Karşılaştırılması.....	58
Şekil 2.9.	2009-2017 Yılları Arasındaki Küresel DYY Girişleri (Trilyon Dolar).....	59
Şekil 2.10.	Risk Seviyelerine Göre Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri.....	62
Şekil 2.11.	Risk Bileşenleri ve Oluşum Süreci	65
Şekil 2.12.	2000-2014 Yılları Arasındaki Terör Olaylarının Ülkelere Gör Dağılımı.....	78
Şekil 2.13.	2003 Yılında Irak’tan ABD’ye Gerçekleştirilen Ticari Mal İhracatı (Milyon Dolar).....	83
Şekil 2.14.	Politik Risk Türleri	94
Şekil 2.15.	Politik Risk Analiz Süreci.....	99
Şekil 2.16.	Yatırımcıların Politik Risk Etkilerinin Azaltılmasında Kullandıkları Yöntemler.....	125
Şekil 2.17.	Politik Risk Sebebiyle Başvurulan Yasal Süreç Aşamaları	132
Şekil 2.18.	Ortadoğu ve Kuzey Afrika Bölgesi’nde Doğrudan Yabancı Yatırım Girişleri	139
Şekil 2.19.	2013-2016 Yılları Arasında Gelişmekte Olan Ülkelerde En Çok Kaygı Duyulan Politik Risklerin Tahmini	140
Şekil 3.1.	Araştırmanın Modeli.....	143
Şekil 3.2.	Kod Güvenirliğinin Hesaplanması	152
Şekil 4.1.	İşletmelere Göre Algılanan Politik Risk Faktörleri	155
Şekil 4.2.	Türk İş Dünyasına Göre Algılanan Politik Risk Faktörleri	157
Şekil 4.3.	İşletmelere Göre Politik Risk Seviyesi Yüksek Olarak Algılanan Bölgeler	160
Şekil 4.4.	Türkiye’de Yerleşik Kişilerin Kuzey Afrika’ya Gerçekleştirdikleri Doğrudan Yatırımlar	161
Şekil 4.5.	Türk İş Dünyasına Göre Politik Risk Seviyesi Yüksek Bölgeler.....	162
Şekil 4.6.	İşletmelere Göre Politik Risk Seviyesi Düşük Olarak Algılanan Bölgeler	165
Şekil 4.7.	Türk İş Dünyasına Göre Politik Risk Seviyesi Düşük Olarak Algılanan Bölgeler	167
Şekil 4.8.	İşletmelerin Gelecek Yatırım Projeksiyonları	168
Şekil 4.9.	İşletmelerin Gelecek Yatırım Projeksiyonlarının Haritalandırılması	169

Şekil 4. 10.	Türkiye’den Sahra Altı Afrika Bölgesine Gerçekleştirilen Doğrudan Yatırımlar	170
Şekil 4.11.	İşletmelerin Ev Sahibi Ülkelerde Maruz Kaldıkları Politik Risk Faktörleri.....	173
Şekil 4.12.	2007-2014 Yılları Arasındaki Küresel Terörizm Faaliyetlerinin Ülkelere Göre Dağılımı.....	177
Şekil 4.13.	İşletmelerin Politik Risk Analizinde Kullandıkları Yöntemler.....	180
Şekil 4.14.	İşletmelerin Kullandığı Politik Risk Yönetim Stratejileri.....	186
Şekil 4.15.	Politik Risklerin Doğrudan Yabancı Yatırımlar Üzerindeki Etkileri İle İlgili Bir Araştırma.....	195
Şekil 4.16.	İşletmelere Göre Politik Riskin Doğrudan Yabancı Yatırımlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....	196
Şekil 4.17.	Türk İş Dünyasına Göre Politik Riskin Doğrudan Yabancı Yatırımlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....	197
Şekil 4.18.	İşletmelerin Yatırım Kararı Vermesinde Belirleyiciler	204
Şekil 4.19.	Türk İş Dünyasına Göre Doğrudan Yabancı Yatırım Kararında Belirleyiciler	206

İÇİNDEKİLER

KAPAK.....	i
TEZ İMZA SİRKÜSÜ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR	vii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
İÇİNDEKİLER	xvi

BÖLÜM I

1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Amacı.....	2
1.2. Araştırma Soruları.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	4
1.5. Araştırmanın Alanyazına Beklenen Katkıları.....	4
1.6. Tezin Planı.....	5

BÖLÜM II

2. ALANYAZIN.....	7
2.1. Stratejinin Temelleri	7
2.1.1. Klasik Yaklaşımdan Çağdaş Stratejik Yaklaşım Kuramsal Çerçeve	7
2.1.2. Çağdaş Stratejik Yönetim Olgusu	9
2.1.2.1. Çağdaş Stratejik Mimari	10
2.1.2.2. Çağdaş Stratejik Yönetimin Temel Kavramları ve Araçları.....	11
2.1.2.2.1. Stratejik Niyet.....	11
2.1.2.2.2. Vizyon	12
2.1.2.2.3. Misyon.....	13
2.1.2.2.4. Uzun Dönemli Amaçlar.....	14

2.1.2.2.5. Taktik ve Politikalar	15
2.1.2.2.6. Temel Yetenekler	16
2.1.2.2.7. Stratejik Kontrol	16
2.1.2.2.8. Çevre Analizi	17
2.1.2.2.8.1. İç Çevre Analizi	18
2.1.2.2.8.2. Dış Çevre Analizi	19
2.1.2.2.8.3. Durum Analizi	20
2.1.2.3. Çağdaş Stratejik Yönetim Süreci	21
2.2. Uluslararası İşletmecilik	23
2.2.1. Uluslararası İşletmecilik ve İlgili Kavramlar	23
2.2.2. İşletmelerin Uluslararasılaşması	27
2.2.3. Uluslararası İşletmeciliğin Çevresi	29
2.2.3.1. Politik ve Yasal Çevre	31
2.2.3.2. Ekonomik ve Finansal Çevre	33
2.2.3.3. Sosyo-Kültürel Çevre	34
2.2.3.4. Teknolojik Çevre	36
2.2.3.5. Fiziki Çevre	36
2.2.3.6. Demografik Çevre	38
2.2.3.7. Uluslararası Çevre	39
2.2.4. Uluslararası İşletmecilikte Karşılaşılan Riskler	41
2.2.4.1. Politik Risk (Ülke Riski)	42
2.2.4.2. Kültürlerarası Risk	43
2.2.4.3. Finansal Risk (Kur Riski)	44
2.2.4.4. Ticari Risk	45
2.2.5. Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri	46
2.2.5.1. İhracat	47
2.2.5.1.1. Dolaylı İhracat	48
2.2.5.1.2. Doğrudan İhracat	48
2.2.5.2. Ortaklıklar	49
2.2.5.2.1. Lisans Anlaşmaları	49
2.2.5.2.2. Franchising	50
2.2.5.2.3. Ortak Girişim	52
2.2.5.2.4. Yönetim Sözleşmesi	53
2.2.5.2.5. Anahtar Teslim Projeler	54

2.2.5.2.6. Konsorsiyum.....	54
2.2.5.2.7. Montaj Operasyonları.....	54
2.2.5.2.8. Sözleşmeli Üretim.....	55
2.2.5.3. Doğrudan Yabancı Yatırım.....	55
2.3. Doğrudan Yabancı Yatırımlarda Politik Risk ve Stratejik Açından Yönetimi	62
2.3.1. Risk ve İlgili Kavramlar	62
2.3.1.1. Risk Kavramı	62
2.3.1.2. Risk İle İlgili Temel Unsurlar	63
2.3.2. Politik Risk Kavramı ve Tarihsel Gelişimi.....	65
2.3.3. Politik Riskin Kapsamı.....	68
2.3.4. Politik Risk Faktörleri	73
2.3.5. Politik Risk Türleri.....	94
2.3.6. Politik Risk Analizi	97
2.3.7. Politik Risk Değerlendirme Kuruluşları.....	106
2.3.8. Risk Yönetimi	114
2.3.8.1. Risk Yönetim Süreci	114
2.3.8.1.1. Riskin Tanımlanması/Belirlenmesi.....	115
2.3.8.1.2. Riskin Değerlendirilmesi ve Hesaplanması.....	116
2.3.8.1.3. Risklere Uygun Alternatif Çözümlerin Belirlenmesi ve Uygulanması.....	116
2.3.8.1.4. Değerlendirme ve Kontrol.....	118
2.3.8.2. Politik Risk Yönetimi	119
2.3.8.2.1. Politik Risk Yönetim Stratejileri.....	121
2.3.8.2.1.1. Politik Risk Sigortası Yaptırmak	126
2.3.8.2.1.2. Yatırımı Kademeli Olarak Artırmak.....	128
2.3.8.2.1.3. Yerel Bir İşletme İle Ortaklık Kurmak	128
2.3.8.2.1.4. STK'larla İlişkileri Geliştirmek.....	129
2.3.8.2.1.5. Ev Sahibi Ülke Hükümeti İle İyi İlişkiler Kurmak	130
2.3.8.2.1.6. Operasyonel Hedging (Varlıkları Farklı Coğrafyalara Dağıtarak Riski Yayımak).....	130
2.3.8.2.1.7. Yasal Organlara Başvurmak.....	131
2.3.9. Politik Risklerin Doğrudan Yabancı Yatırımlar Üzerindeki Etkileri.....	133

BÖLÜM III

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	141
3.1. Türkiye’den Yurtdışına Yapılan Doğrudan Yatırımlara İlişkin Genel Durum .	141
3.2. Araştırma Deseni ve Modeli.....	141
3.3. Araştırmanın Katılımcıları.....	143
3.4. Araştırma Verilerini Toplama Yöntemi	147
3.5. Araştırma Verilerinin Analiz Yöntemi.....	149

BÖLÜM IV

4. VERİLERİN ANALİZİNİN SUNULMASI.....	154
4.1. Bulgular ve Değerlendirme	154
4.1.1. Algılanan Politik Risk Faktörleri	154
4.1.2. Politik Risk Seviyesi Yüksek Olarak Algılanan Bölgeler	159
4.1.3. Politik Risk Seviyesi Düşük Olarak Algılanan Bölgeler.....	164
4.1.4. Gelecek Yatırım Projeksiyonları.....	167
4.1.5. Ev Sahibi Ülkelerde Maruz Kalınan Politik Risk Faktörleri	172
4.1.6. Politik Risk Analizinde Kullanılan Yöntemler	180
4.1.7. Politik Risk Yönetiminde Kullanılan Stratejiler	184
4.1.7.1. Politik Risk Sigortası Yaptırmak	187
4.1.7.2. STK’larla İlişki Geliştirmek	190
4.1.7.3. Yatırımı Kademeli Artırmak.....	191
4.1.7.4. Operasyonel Hedging	192
4.1.7.5. Yerel Hükümetlerle İlişki Geliştirmek	192
4.1.7.6. Yerel Ortaklık Kurmak	193
4.1.8. Politik Riskin Doğrudan Yabancı Yatırımlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....	194
4.1.8.1. Faaliyetleri Durdurma	197
4.1.8.2. Faaliyetleri Askıya Alma / Geçici Olarak Durdurma.....	198
4.1.8.3. Yatırımların Zarar Görmesi	199
4.1.9. Doğrudan Yabancı Yatırım Kararlarındaki Belirleyiciler	201

5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	214
6. KAYNAKÇA	224
7. EKLER	243
7.1. Ek-1: T.C. Başbakan Yardımcısı Sayın Lütfi Elvan İle Görüşme Metni.....	243
7.2. Ek-2: T.C. Ekonomi Bakanı Sayın Nihat Zeybekci İle Görüşme Metni	246
7.3. Ek-3: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yönetim Kurulu Başkanı Sayın M. Rifat Hisarcıklıoğlu İle Görüşme Metni.....	253
7.4. Ek-4: Türkiye İhracatçılar Meclisi Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Mehmet Büyükekşi İle Görüşme Metni	257
7.5. Ek-5: T.C. Ürün Denetimi ve Güvenliği Genel Müdürü Sayın Mehmet Karabay İle Görüşme Metni.....	259
7.6. Ek-6: Türk-Eximbank Genel Müdürü Sayın Hayrettin Kaplan İle Görüşme Metni.....	262
7.7. Ek-7: Akfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Hamdi Akın İle Görüşme Metni.....	268
7.8. Ek-8: Limak Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Sayın Sezai Bacaksız İle Görüşme Metni.....	276
7.9. Ek-9: Tosyalı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Fuat Tosyalı İle Görüşme Metni.....	281
7.10. Ek-10: Arbel A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Mahmut Arslan İle Görüşme Metni.....	286
7.11. Ek-11: Özkaya Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Bülent Sarpkaya İle Görüşme Metni.....	291
7.12. Ek-12: Bor İnşaat A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Ömer Faruk Sakarya İle Görüşme Metni	296
7.13. Ek-13: Yurtiçinde Yerleşik Kişilerin Yurtdışındaki Doğrudan Yatırımları (Coğrafi Dağılım)	300
7.14. Ek-14: Dünya Politik Risk Haritası (2015)	306
7.15. Ek-15: Dünya Terörizm & Politik Şiddet Riski Haritası (2015)	307
7.16. Ek-16: Politik Risk Sigortası Kapsamı.....	308
8. ÖZGEÇMİŞ.....	311

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle, hızla gelişen ve değişen dünyada, ev sahibi ülkelerdeki çekici faktörler, talep koşulları, kaynaklara erişim, riski daha geniş coğrafi alanlara yayma arzusu, pazar ekonomilerinde ülke sınırlarının ortadan kalkmasıyla ekonomik ve siyasi arenada işletmelerin güçlerinin artmasından kaynaklı olarak küresel rekabetin de şiddetinin artması ve bu doğrultuda rakiplere karşı üstünlük kurma isteği gibi unsurlar, işletmelerin uluslararasılaşma isteklerinde itici gücü oluşturmaktadır.

Bu kapsamda, işletmelerin uluslararasılaşırken yabancı pazarlara giriş yapabilecekleri alternatif stratejiler bulunmaktadır. Bu stratejiler, temel olarak, ana ülkede üretim yaparak yabancı ülkeye ihracat gerçekleştirmek, pazara girmek istenilen bir ülkedeki bir işletmeye kendi teknolojisi ve marka adının kullanımına izin vererek lisans anlaşması yapmak ve diğer seçenek ise, konumuz açısından önemli bir yere sahip olan DYY gerçekleştirmektir.

Pazara giriş stratejilerinin seçilmesindeki farklı yöntemler, işletmelerin farklı düzeyde risklere maruz kalma durumunu da beraberinde getirecektir. İşletmeler, hedef pazara girerken, bu doğrultuda hareket ederek durumsallık bakış açısıyla, kendi risk alma düzeyi çerçevesinde pazara giriş stratejilerini seçmektedir (Chigwende & Mporfu 2013: 12). İhracat, lisans anlaşmaları ve doğrudan yabancı yatırımlar arasında en büyük riske sahip pazara giriş yöntemi ise, risk durumunda ev sahibi ülkede mülkiyete sahiplik durumu sebebiyle DYY'ler olacaktır (Dess & Miller, 1996: 300). Bu açıdan, risk meydana geldiğinde ev sahibi ülkeden geri çekilmek güç olabilecek ve varlıklar zarar görebilecektir.

İşletmeler, uluslararası piyasalarda, politik, yasal, ekonomik, sosyal, kültürel, demografik ve uluslararası çevresel faktörlere maruz kalmaktadır. Bu çevre içerisinde ise, uluslararası işletmecilik faaliyetleri gerçekleştirilirken dört temel riskle karşılaşmaktadır (Çavuşgil, Knight, Rammel, Riesenberger & Rose, 2014: 45). Bu riskleri ise, politik, finansal, sosyo-kültürel ve ticari riskler oluşturmaktadır. Faaliyetlerin gerçekleştirildiği ülkelerde yatırım ortamı açısından belirsizlik meydana geldiğinde ise, riskin ortaya çıkma düzeyi ve şiddetinin artması sebebiyle, şirketlerin faaliyetleri ve varlıklarını da etkileyebilecek büyük maddi kayıplar yaşanabilmektedir.

Çok Taraflı Yatırım Garanti Ajansı (MIGA: 2011: 21)’na göre, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde karşılaşılan politik risk faktörleri, ilerleyen bölümlerde detaylı olarak ele alınmış olmakla birlikte temel olarak terörizm, savaş, sözleşme ihlalleri, sivil rahatsızlıklar, devlet tarafından finansal yükümlülüklerin yerine getirilmemesi, transfer ve konvertibilite kısıtlamaları, kamulaştırma ile mevzuata ilişkin olumsuz düzenlemelerden oluşmaktadır.

Diğer taraftan, artan rekabet ve uzun vadede varlıklarını sürdürebilmek doğrultusunda işletmeler, kâr marjı düşük ya da politik risk seviyesi yüksek bölgelerde yatırım yapmak durumunda kalabilmektedir. Politik risk değerlendirmeleri yapılmadan, risk seviyesi yüksek olarak nitelendirilen bölgelerde faaliyette bulunulması ise, uluslararası işletmecilik faaliyetleri içerisinde özellikle yoğun bir şekilde politik risklere maruz kalan DYY’ler açısından politik risk analizinin ve yönetiminin dikkatli bir şekilde ele alınması gerekliliğini de ortaya koymaktadır. Politik risk olgusu ve analizi, sadece uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde bulunan firmalar için değil, aynı zamanda Politik Risk Raporları yayımlayan kuruluşlar ve Politik Risk Sigortası sağlayan firmaların da ilgi alanına girmektedir.

Çalışmada kapsamında, yatırım kararlarında önemli bir belirleyici olan ve DYY’lerin olumsuz yönde etkilenebilmesine sebebiyet verebilen politik risk bileşenlerinin tanımlanarak ortaya konulması ve bu doğrultuda kullanılmakta olan analiz yöntemleri ile politik riski minimize etmeye fayda sağlayacak stratejiler incelenmeye çalışılmıştır.

Bu bağlamda, nitel çalışmalarda, birden çok veri toplama yöntemine başvurulmasının, araştırmanın geçerliliğini daha güçlü kılacağı gerçeğinden hareketle, Türkiye Cumhuriyeti’nin üst düzey yetkilileri ve STK yöneticilerini kapsayan Türk İş Dünyası’nın uzman görüşlerinin tavsiyeleri ve ülkemizin önde gelen uluslararası işletme yöneticilerinden elde edilen veriler bir araya getirilmiş, aynı zamanda Politik Risk Raporları’ndan da faydalanılmıştır. Araştırmada, görüşme yöntemi ile elde edilen veriler, bilgisayar destekli “NVIVO 10.0” programı yardımıyla içerik analizine tabi tutulmuştur.

1.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde birçok büyük işletme, yatırımlarını ve üretimlerini kendi ülkelerinin sınırları dışarısına yayarak büyümeye çalışmaktadır. Her geçen gün önemini artıran uluslararası işletmecilik faaliyetleri içerisinde önemli bir yere sahip olan DYY’ler ise

sabit sermaye stokunun artmasına katkı sunması, teknoloji ve işletmecilik bilgisi ile rekabeti geliştirmesi, iç piyasayı canlandırması gibi birçok açıdan gerek sermayenin geldiği ana ülke, gerekse yatırımın gerçekleştirildiği ev sahibi ülke açısından bir dizi avantaj sağlamaktadır. Uluslararası anlamda yatırım faaliyetlerinde birçok riske maruz kalabilmekte olan yabancı yatırımcılar için özellikle terör, savaş, mevzuat değişiklikleri, kamulaştırma gibi politik risk unsurlarının önem kazanması ile birlikte, politik riskler, yatırımın belirleyicilerinde merkezi bir konuma gelmiştir. Bu kapsamda, araştırmanın amacı, politik risk gibi güncel ve hayati öneme sahip bir olgunun tanımlanarak politik riskin etkileri ve stratejik açıdan yönetiminde yeni bir perspektif sağlanmasıdır.

1.2. Araştırma Soruları

Politik risk olgusunun, başta DYY'ler olmak üzere, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin stratejik yönetimindeki etkisini temel alan bu çalışmada belirlenen amaçlar doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

- Ev sahibi ülkelerdeki politik risk, Türkiye'den yurtdışına gerçekleştirilen yatırımları nasıl etkilemektedir?
- Türk yatırımcılar açısından, ev sahibi ülkede yatırım kararlarının alınmasındaki belirleyiciler nelerden oluşmaktadır?
- Doğrudan yabancı yatırımları olan Türk yatırımcıların, politik risk analizinde faydalandıkları yöntemler nelerdir?
- Doğrudan yabancı yatırımlara sahip olan Türk yatırımcıların faydalandıkları politik risk yönetim stratejileri nelerdir?
- Türk iş dünyası ve Türk yatırımcıların algıları doğrultusunda dünyada politik risk düzeyinin yüksek ve düşük olarak görülmekte olduğu bölgeler nelerdir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma, Türkiye'den yurtdışına yatırım gerçekleştiren yatırımcıların maruz kaldığı politik risk faktörlerinden nasıl etkilendiği, politik riskleri nasıl analiz ettikleri ve hangi politik risk yönetim stratejilerinden faydalandıkları, dünyada hangi bölgeleri riskli ya da risk seviyesi düşük olarak algıladıkları ve bu doğrultuda gelecek yatırım

projeksiyonlarının nasıl şekillendiğini ele alırken, Türk iş dünyasına ait görüş ve tavsiyeleri birleştirerek bundan sonra gerçekleştirilecek yatırım veya politik risk araştırmalarına ışık tutabilecek niteliğe sahip olması bakımından önem taşımaktadır. Farklı bir ifadeyle, araştırma, uzman tavsiyeleri ve yatırımcıların görüşlerinin birleştirilerek, politik risk ve DYY ilişkisi ile politik risk algılamalarını ele alması bakımından ilk olma niteliği taşımaktadır.

1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

18.03.2014 - 30.05.2016 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş olan bu çalışma kapsamında, politik risk kavramının DYY kararları ile yatırım sonrası olası etkileri ve stratejik açıdan yönetimi incelenmiştir. MIGA (2011, 2013) tarafından gerçekleştirilen birçok çalışmada, politik risklerin DYY kararlarında önemli bir belirleyici olduğu ve meydana geldiklerinde ülkelere gelen yabancı yatırım girişlerine olumsuz yönde etki göstereceği sonucu ortaya çıkmıştır. Nitekim, Arap Baharı sonrası MENA bölgesinde de net bir şekilde görüleceği üzere, yüksek politik riskin DYY girişini azaltıcı etkisi bulunmaktadır.

Araştırma, yurtdışında doğrudan yatırım gerçekleştiren Türk yatırımcıların maruz kaldıkları politik risk faktörlerinden nasıl etkilendikleri ve politik risklerin hangi yöntemlerle analiz edildiğini, politik açıdan riskli durumlarla karşılaştıklarında hangi stratejileri uygulayarak bu riskleri yönettiklerini kapsamaktadır. Türkiye’den yurtdışına doğrudan yatırım gerçekleştiren tüm yatırımcılara ulaşmanın güçlülüğünden dolayı daha konsantre bilgilere ulaşabilmek amacı ile Türkiye’nin önde gelen yatırımcılarından 6 katılımcı ve Türk İş Dünyası ve üst düzey yöneticilerden 6 katılımcı olmak üzere toplamda 12 katılımcı ile görüşme yöntemi doğrultusunda bu nitel araştırma gerçekleştirilmiştir.

1.5. Araştırmanın Alanyazına Beklenen Katkıları

Uluslararası işletmecilik faaliyetlerini ciddi bir şekilde olumsuz yönde etkilemekte olan politik riskler, tüm dünyada dikkat çeken bir olgu olmasına rağmen, Türkiye’de akademik açıdan yeterli ilgiyi görmemiş ve birkaç çalışmanın dışında araştırma konusu olmamıştır. Politik risklerin daha yıkıcı etkiye sahip olduğu DYY’ler açısından ele aldığımızda ise, araştırmalarda genellikle sadece ülkemize gelen

yatırımlarla ilgilenilmiş, ülkemizden gerçekleştirilen yatırımlara ise odaklanılmamış olduğu net bir şekilde görülmektedir.

Tez çalışmasına başlandığı dönemde, kendileri ile araştırma kapsamında görüşme gerçekleştirdiğim, Türkiye Cumhuriyeti Ürün Güvenliği ve Denetimi Genel Müdürü Sayın Mehmet Karabay tarafından 1997 yılında yayınlanmış olup politik risk konusunu ele alan yalnızca bir adet doktora tez çalışması bulunmuştur. Çalışma esnasında ise, YÖK tez veri tabanına göre, politik riski ele alan bir adet tez çalışması daha tamamlanmış olup, finansal piyasalarda politik riskin etkisi ile ilgilenilmiştir. An itibarıyla Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tez veri tabanında gerçekleştirilen araştırmada, politik risk konusuyla ilgili sadece iki adet doktora düzeyinde tez bulunmaktadır (<https://tez.yok.gov.tr>, Erişim Tarihi: 01.06.2015). Sonuç olarak, bu çalışma, uluslararası işletmecilik faaliyetlerindeki politik risk etkisi ile ilgili Türk alanyazınındaki ilk doktora düzeyindeki tez çalışmasıdır.

Çalışma kapsamında, Türk İş Dünyası uzman görüşü ile yatırımcı görüşünün bir araya getirilerek özellikle DYY’lerdeki politik risklerin ele alınması, araştırmayı diğer çalışmalardan ayırmaktadır. Özet olarak, çalışmanın, politik risk araştırmalarında açıkça görülen eksikliğin giderilmesine istinaden bilime katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.6. Tezin Planı

“Uluslararası İşletmecilik Faaliyetlerinde Politik Risk Yönetim Stratejilerinin Oluşturulması ile İlgili Türk İş Dünyası ve Yatırımcıların Algısı Üzerine Nitel Bir Araştırma” konusu ana başlığında, beş bölümden oluşan tezin ilk bölümü olan “Giriş” bölümünde, tez konusuyla ilgili genel bir giriş ile birlikte, araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve sınırları, alanyazına beklenen katkıları ve araştırma soruları ile tez planı yer almaktadır.

Çalışmanın, “Alanyazın” isimli ikinci bölümünde ilk olarak, stratejinin temelleri kapsamında klasik yaklaşımdan çağdaş stratejik yaklaşıma kuramsal çerçeve, çağdaş stratejik yönetim olgusu ve stratejik yönetim süreci incelenmiştir. Sonrasında ise, uluslararası işletmecilik ve ilgili temel kavramlara yer verilmesinin ardından uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde karşılaşılan temel riskler, uluslararasılaşma sürecinde işletmelerin etkileşim içerisinde bulunduğu dış çevre faktörleri olan politik, yasal, ekonomik ve finansal faktörler gibi birçok unsura yer verilmiş olup uluslararasılaşan işletmelerin yabancı pazarlara giriş stratejileri ele alınmıştır. İkinci

bölümün sonunda ise, aynı zamanda çalışmanın da temelini oluşturan politik risk, stratejik açıdan politik riskin yönetimi ve DYY'lerle olan ilişkisi üzerinde özellikle durulmuştur. Bu kapsamda, hâlihazırda kullanılmakta olan politik risk analiz yöntemleri irdelenmiş ve bu analiz yöntemlerinin politik risk seviyesini tespit etmede yabancı yatırım kararlarına olan katkısı ve bu doğrultuda alanyazında yer alan temel politik risk yönetim stratejilerine yer verilmiştir. Ayrıca, Politik Risk Sigortası ve bazı saygın kuruluşlar tarafından her yıl düzenlenen Politik Risk Raporları ile ilgili bilgilendirmede bulunulmuştur.

Çalışmanın, “Araştırma Metodolojisi” isimli üçüncü bölümünde ilk olarak, “Türkiye’den Yurtdışına Yapılan Yatırımlara İlişkin Genel Durum” ile ilgili bilgilerin ardından çalışmanın çerçevesini oluşturan araştırma deseni ve kullanılan model, araştırmanın katılımcıları ve seçim yöntemi, verileri toplama yöntemi, güvenirlik ve geçerlilik ile analiz yöntemine yer verilmiştir.

Çalışmanın, “Verilerin Analizinin Sunulması” isimli dördüncü bölümünde, verilerin analizi sunularak, araştırma ile ilgili bulgulara ve değerlendirmelere yer verilmiştir. Bu kapsamda, Türkiye’den yurtdışına gerçekleştirilen doğrudan yatırımlarda belirleyiciler, maruz kalınmış olan politik risk faktörleri ve yatırımlar üzerindeki etkileri, faydalanılmakta olan politik risk analiz yöntemleri ile yönetim stratejileri, politik risk düzeyi yüksek veya düşük olarak algılanan bölgeler ve yatırımcıların gelecek yatırım projeksiyonları incelenmiştir. Çalışmanın beşinci ve son bölümü olan “Sonuç ve Öneriler” kısmında ise, çalışmada ön plana çıkan sonuçlarla birlikte gelecek yatırım projeksiyonları ve politik risk araştırmalarına ışık tutacak önerilerde bulunulmuştur.

BÖLÜM II

2. ALANYAZIN

2.1. Stratejinin Temelleri

2.1.1. Klasik Yaklaşımdan Çağdaş Stratejik Yaklaşım Kuramsal Çerçeve

Tarihsel açıdan büyük öneme sahip olup, giderek önemini artıran strateji kavramının alanyazında, kelime kökeninin temelini iki kaynaktan aldığı ifade edilmektedir. Bunlardan birisinin, Latince yol, çizgi anlamına gelen “stratum” kavramına dayandığı, ikincisinin ise, eski Yunan Generali Strategos’un ismi ile ilgili olduğu ve bu generalin bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı düşünülmektedir. Fikir birliğine varılmış evrensel bir tanımlı olmamakla birlikte strateji, Türkçe’de, sürme, gönderme, götürme ve gütmeye anlamlarında kullanılmaktadır (Tosun, 1978: 220).

Strateji, aslında bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşımakta olduğu öneme borçludur. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilme, bilindiği üzere tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur (Eren, 2000: 1). Strateji kavramının ilk zamanlar savunma alanında kullanılmasından sonra, zaman içerisinde yönetim alanında da adını sıkça duyurmaya başladığı ve ön plana çıktığı görülmektedir. Türk Dil Kurumu, stratejiyi, “Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkölceş” olarak tanımlamaktadır (www.tdk.gov.tr, Erişim Tarihi: 01.05.2014).

Yönetim biliminde strateji kavramı ise, “bir organizasyonun amacına ulaşabilmesi için izleyeceği yollar” olarak ifade edilmektedir. Tek ve evrensel olarak kabul edilmiş bir tanımlı mevcut olmasa da strateji ile ilgili tüm tanımlar, stratejinin genel kapsamı hakkında ortak bir anlayışın olduğunu yansıtmaktadır. Strateji konusu üzerinde önemli çalışmalar gerçekleştiren, 1960 yılından itibaren General Motors gibi birçok dev şirketi inceleyen ve örgüt yapılarının örgüt stratejilerinin sonucu olduğunu vurgulayan Chandler (1962: 13) stratejiyi; işletmenin uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu amaçları gerçekleştirebilmede ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek bu doğrultuda aksiyon alınması olarak ifade etmiştir.

Ansoff'a göre (1965) strateji, ileride meydana gelebilecek tüm durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan kararların tamamıdır. Stratejinin bulunmadığı işletmelerde kaynaklar, etkili ve verimli olarak kullanılamayacaktır. Böylece, bu işletmelerde mali ve beşeri güçleri veya kaynakları ekonomik biçimde kullanacak derinlikte bir stratejik analiz de yapılamayacaktır (akt. Arıcı, İçgen, Özdemir, Özen & Sarvan, 2003: 78).

Son yüzyılın en önemli strateji araştırmacılarından biri olarak kabul edilen Porter (1980), stratejiyi “alıcıların gücü, satıcıların gücü, ikame ürünler, pazara yeni girenler ve rekabetin şiddeti” olmak üzere, bu beş rekabet arasında bir seçim yapma olarak nitelendirmiştir. Böylece, belirli bir sektörde, işletmeler hem arzu edilen yatırım getirilerine kavuşabilecek hem de piyasadaki konumlarını belirleyebilecektir. Porter tarafından ortaya konan bu strateji, durum analizinde kullanılan önemli bir yöntem olma özelliği taşımaktadır (akt. Ulubilgen, 2000: 5-15).

Ghoshal, Mintzberg & Quinn (1998: 5), stratejiyi amaçlar ve politikalar bütünü olarak görmekte ve belirli amaçlar, politikalar ve faaliyetlerden oluşan plan veya model olarak tanımlamaktadır. Andrews (1981: 29) ise stratejiyi, “işletmenin hangi işi yaptığını veya hangi işi yapmak istediğini; nasıl bir işletme olduğunu ya da olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin bütünü ve bunları gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan yöntemler” olarak ifade etmektedir.

Barney (1991: 99)'e göre firma stratejisi “işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleri ile dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak yetenekleridir”. Bu noktada, dış çevrenin fırsatları, kârlılık ve rekabet üstünlüğü gibi, işletme açısından olumlu hususları beraberinde getirebilirken, dış çevrenin tehditleri ise, başta politik ve ekonomik olmak üzere işletmeler açısından son derece önemli risklere maruz kalınmasına sebep olabilecektir.

Barca (2006: 435) ise stratejiyi, bir kurumun nasıl başarılı olabileceğine ilişkin geliştirdiği fikir olarak ifade etmiştir. Strateji, tüm örgütlerin varlığını sürdürmek ve etkinliğini artırmak için izleyeceği yol olarak da değerlendirilebilmektedir. İşletmecilik faaliyetlerinde karşılaşılan riskler de, bu noktada önem taşımakta ve gerçekleştikleri takdirde hedeflerde sapmaya sebep olabilmektedir.

Klasik anlamda strateji, organizasyonun uzun dönemdeki yönü ve alanını gösteren birbirinden ayrı aşamaların birleşiminden oluşan bir sürece dayalı ve bilimsel yöntemlerle belirlenen bir olgudur. Bu bağlamda, stratejik yönetimin bir süreç olduğu ve stratejinin oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi olmak üzere üç temel

aşamadan oluştuğu, klasik stratejik yönetim temsilcilerinin ortak görüşü olmaktadır (Bakoğlu, 2010: 4-5). Örnek vermek gerekirse, Johnson & Scholes (1999: 17-22)'a göre stratejik yönetim, dış çevre, içsel yetenek ve kaynaklar, paydaşların beklentileri ile etkisi bağlamında organizasyonun stratejik pozisyonunu anlamaya çalışması (stratejik analiz), stratejik seçeneklerin oluşturulması, değerlendirilmesi ve bu stratejiler arasında bir seçim gerçekleştirilmesi (stratejik seçim) ve kaynakların planlaması da yapılarak bu stratejilerin organizasyonun yapısına uygun bir şekilde uygulamaya konulması ve stratejik değişimin yönetilmesini (strateji uygulama) kapsamaktadır. Bu doğrultuda, politik riskler belirlenerek tahmin, yapılan değerlendirmeler sonucunda ise politik risklere karşı ne gibi aksiyonlarda bulunacağı ve niyet edilen stratejilerin nasıl gerçekleştirilebileceği önem kazanmaktadır.

2.1.2. Çağdaş Stratejik Yönetim Olgusu

Çağdaş stratejik yönetim altyapısı düşünüldüğünde, “oluşan stratejiler” kavramı, “temel yetenek”, “kaynak temelli yaklaşım”, “paydaş teorileri” ve “yönetişim” kavramlarının günümüz stratejik yönetim olgusunun temelini oluşturduğu söylenebilmektedir (Bakoğlu, 2010: 14).

1970’lerde daha çok sosyal ve davranışsal bilimlerden yararlanılarak gelişen süreç araştırmaları geleneği, 1980’lerde ise ekonomi biliminden beslenen, stratejinin içeriğine ilişkin çalışma ve araştırmalar ilgi odağı olmaya başlamıştır. Porter (1980)’in çalışmaları öncesinde strateji, içeriği bakımından, SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), BCG (Boston Consulting Group) Matrisi, PLC (Product Life Cycle) gibi bazı analiz araçları olmuştur. Ancak, bu analiz araçları bir strateji geliştirmeye götürmek yerine bazı temel pratik sorunlara nasıl rasyonel bakılabileceğine ilişkin bakış açıları sunması sebebiyle eleştirilmektedir (akt. Barca, 2005: 12-13).

Günümüzde ise stratejistlerin, çeşitli stratejileri önceden oluşturmalarına rağmen, nihai sonuca ulaşabilmek adına, karar ve aksiyonlar zıt dahi olsa bile dengenin sağlanması önem arz etmektedir. Diğer yandan, klasik yaklaşımda firma-strateji-ortakların kazancı ilişkisi ön plandayken, çağdaş stratejik yönetim anlayışının temeli ise sadece sürdürülebilir rekabet avantajına değil, aynı zamanda ekonomik, sosyal ve çevresel bir sürdürülebilirliği de kapsamaktadır (akt. Bakoğlu, 2010: 18).

Ayrıca, günümüzde bir işletme stratejisinin belirlenmesi noktasında tüm paydaşların (stakeholder) beklentilerine cevap verilebilmesi (<https://www.>

cscustralia.com, Eriřim Tarihi: 07.05.2014) gereklilięi dūřüncesinden hareketle, iřletmeler sūrdūrūlebilir bir būyūmenin saęlanabilmesi adına paydařlara fayda ūretmek durumundadır.

2.1.2.1. Çağdaş Stratejik Mimari

Bir iřletmenin arzu edilen geleceęe ulařabilmesi için tūm kaynaklarını, avantaj ve yeteneklerini seferber edebilmesini ifade eden stratejik niyet kavramını da içerisinde bulunduran stratejik mimari, stratejik niyet kavramının gerçekleřtirilebilmesi için ōngōrūlen adımlar ve ařamaların būtūnū ve planlanması olarak ifade edilmektedir (Kurt & Livvarın, 2012: 123). Hamel & Prahalad (1994) ise, stratejik mimari kavramının bařlangıcına ve gūnūmūze kadar gelmesine ōncūluk etmiř, stratejik mimariyi, gūnūmūzū ve geleceęi, kısa ve uzun vadede birbirine baęlayan ōnemli bir kōprū olarak gōrmūř olup her iřletmede olması gereken bir kavram olarak ifade etmektedir.

Bakoęlu (2010: 34), stratejik mimaride, stratejinin etkili olabilmesi için organizasyonel sūre, kaynak ve yetenekler bir araya gelmesine dikkat çekmiştir. Őrneęin, karşılaşılabilecek politik risklerin değerlendirilmesi ve gerekli stratejilerin belirlenip uygulanması noktasında işletmenin sahip olduğu insan kaynağından faydalanılabilmektedir. Kendi içsel kaynak ve becerilerini etkin bir şekilde kullanabilen bir işletme, alternatif politik risk yōnetim stratejilerinin ortaya konulmasında da etkin rol oynayacaktır. Bōylesine bir yaklaşım ile ise işletme, arzu ettiği geleceğe daha kolay ulaşabilecektir.

Farklı bir řekilde ele alırsak, yōneticiler, iřletmenin iç dinamiklerini, faaliyetleri ile çalıřanları kontrol ederek, bir sistem ve iliřkiler zinciri olarak kurmak durumundadır. Bu durum “içsel mimari” olarak adlandırılabilmektedir. Buna ek olarak, organizasyonun tedarikçileri, mūřterileri ve tūketicilerinin yer aldıęı dıř dinamikler de bir sistem ve iliřkiler būtūnū içerisinde kurulmakta ve geliřtirilmektedir. “Dıřsal mimari” olarak tanımlanabilecek bu durum ise, iřletme ve iřbirlięi içerisinde bulunduęu sistemin dięer unsurları olan kurum ya da birey için deęer yaratacaktır (Mirze & Ūlgen, 2010: 418).

2.1.2.2. Çağdaş Stratejik Yönetimin Temel Kavramları ve Araçları

2.1.2.2.1. Stratejik Niyet

Günümüzde işletmeler, ulaşılmasına niyet edilen hedefleri ve buna ulaşmada kullanılacak enstrümanları belirlemesinin yanı sıra, yeni şartların ve güncel rekabet stratejilerinin getirdiği değişim ve gelişmelere uyum sağlayarak, başarılı bir yönetimin gerçekleştirilmesine istinaden yeni stratejiler oluşturmaya çalışmaktadır.

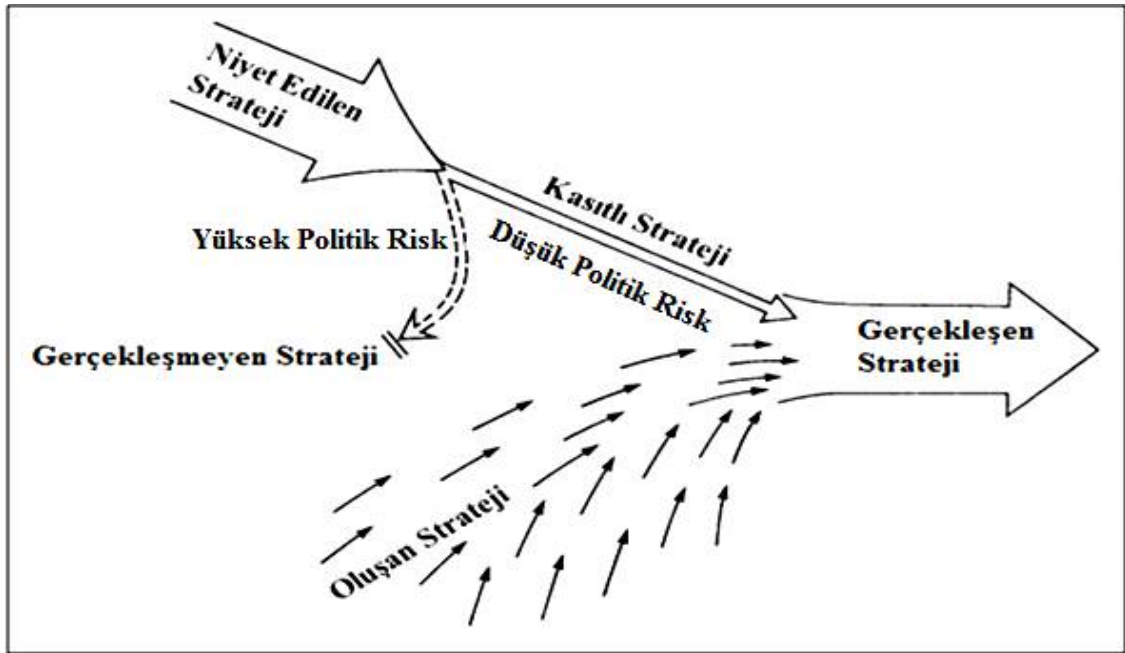
Hamel & Prahalad (1989)'a göre stratejik niyet kapsamında, küresel açıdan lider durumda olan işletmelerin, öncelikle kendi kaynak ve yeteneklerini aşmakta olan azimleri ile başlangıç yaptıklarını ve bu işletmelerde organizasyonun her kademesinde müthiş bir kazanma arzusu olduğunu ifade etmektedir. Bu noktada, jenerik stratejiler yerine daha yeni stratejik niyetlerden hareketle rekabetçi bir eylemin gerçekleştirilmesi önem taşımaktadır. Bu açıdan stratejik niyetin işletmeyi vizyonlarına ulaştırabilmek için tüm kaynakların, avantaj ve yeteneklerin seferber edildiği belirtilmektedir (akt. Arıcı vd., 2003: 94).

Stratejinin, deneyimleyerek öğrenilmesi, uygulayarak karar verilmesi ve süreç içerisinde şekillendirilmesi olduğuna dikkat çeken Mintzberg (1987), stratejiye “niyet edilen (intended)” ve “gerçekleşen (realized)” stratejiler olmak üzere iki farklı boyut getirmiştir. Bu iki strateji bir arada ele alındığında ise üç farklı durum ortaya çıkmaktadır. Niyet edilen ve gerçekleşmesi arzu edilen stratejilere “kasıtlı stratejiler” (deliberate strategy) denilmektedir. Niyet edilen stratejilerin, gerçekçi olmayan beklentiler, çevre ile ilgili yanlış değerlendirmeler ya da strateji uygulama sırasında değişiklikler nedeniyle gerçekleştirilememesine “gerçekleşmeyen stratejiler” (unrealized strategy) denilmektedir. Niyet edilmediği halde gerçekleşen stratejiler ise “oluşan strateji” (emergent strategy) olarak adlandırılmaktadır (bkz. Şekil 2.1.).

Mirze & Ülgen (2010: 43)'e göre, “amaçlanan, niyet edilen stratejiler” tepe yöneticilerinin rasyonel düşünce sistemi içerisinde analitik bir yaklaşımla hazırladıkları ve gerçekleşmesini istedikleri stratejilerdir. Fakat amaçlanan stratejiler her işletmede birebir olarak uygulanamayabilecektir. Stratejilerin pratikte uygulanabilen bölümü “gerçekleşen” stratejilerdir. Yöneticilerin düşünceleriyle ilgili olmayan, faaliyet süreci esnasında kendiliğinden oluşmakta olan stratejilere de “oluşan strateji” ismi verilmektedir. Arıcı vd. (2003: 13)'nin belirttiği üzere özellikle istikrarsız ve karmaşık çevrelerde niyet edilmeyen stratejiler ortaya çıkmaktadır.

Hill, Jones & Schilling (2014: 22)'e göre, planlanan birçok strateji dış çevrede meydana gelen değişiklikler sebebiyle gerçekleşmemektedir. Örneğin, ilerleyen bölümlerde, detaylı olarak yer aldığı üzere, Türk yatırımcıların Libya'da büyük çaplı inşaat yatırımları olması, ancak Arap Baharı etkisiyle yatırımcıların faaliyetlerini yarıda bırakarak bölgeyi terk etmesi ve bu doğrultuda en büyük zararı yine Türk inşaat firmalarının görmesi sebebiyle stratejiler başarılı bir şekilde gerçekleştirilememiştir.

Gerçekleşen stratejilere örnek vermek gerekirse, dünyanın altıncı büyük bisküvi üreticisi United Biscuits'i satın alarak dünyada bu alanda öncü olmayı hedefleyen Yıldız Holding, dünyanın en büyük üçüncü bisküvi şirketi olma konumuna yükselmiştir (www.yildizholding.com.tr, Erişim: 02.04.2015). Özetle, belirli bir ülke veya bölgede, politik risklerin düşük düzeyde seyretmesi niyet edilen ve gerçekleşen stratejilere imkân tanıyabilecek, politik risk düzeyinin yüksek olduğu yerlerde ise niyet edilmesine rağmen gerçekleşmeyen ya da oluşan stratejiler meydana gelebilecektir.



Şekil 2.1. Kasıtlı ve Oluşan Stratejiler

Kaynak: Mintzberg, H. (1987). *The Strategy Concept: Five PS For Strategy*, California Management Review, s. 14'ten uyarlanmıştır.

2.1.2.2.2. Vizyon

Stratejik yönetim, işletmelerin faaliyetlerini belirli bir vizyona yönlterek sürdürmelerini gerektirmektedir (Uçkun, 2009: 36). Vizyon, tarz ve aktiviteler

bakımından gelecekte nasıl bir organizasyon istendiğinin tanımlanarak kısa, iddialı ve etkileyici bir şekilde ifade edilmesidir. Vizyon, organizasyonun gelecekte olması arzu edilen durumudur.

Mirze & Ülgen (2010: 77)'e göre vizyon, kişilerin veya kurumların, gelecekte olunması arzu edilen bir durumun ifadesi şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu açıdan vizyon, hayal edilen, olması istenen veya hayalin ifade edilmiş şeklidir. Farklı bir ifadeyle, vizyon, işletmenin veya bireyin gelecekteki durumunun sözcüklerle çekilmiş fotoğrafıdır. Diğer taraftan vizyon, bir organizasyonda planlama sürecinin bir boyutu, örgüt kültürü ve tarihinde yerleşik halde bulunan bir olgu veya dışsal kurumların baskısı ile oluşan stratejiyle ilişkili olabilirken, liderin sezgileriyle ve öngörülerıyla ya da politik süreçlerin etkisi ile de oluşturulmuş olabilmektedir (Bakoğlu, 2010: 30). Politik çevre şartları ve karşılabilecek riskler doğrultusunda eğer çevresel faktörler vizyona ulaşabilme konusunda engel teşkil ediyorsa faaliyetler yeniden şekillendirilecek ve vizyon tanımı da revize edilerek yeniden ele alınacaktır.

Eren (2000: 11)'e göre, kuruluşun geleceğine ilişkin faaliyetlere bakış açısı, strateji ve amaçlar için önemli bir kaynak olan vizyon, gelecekte çevrede yapılması düşünülen tüm faaliyetlerin algılanması ve değerlendirilmesini içerisinde bulundurmaktadır.

2.1.2.2.3. Misyon

İşletmenin misyonu, onun varoluş nedeni olarak açıklanmakta olup strateji oluşturma sürecinin başlangıcı noktasında önemli bir yere sahiptir. Misyon ifadesi, hedef müşteri ve pazarın özelliklerini belirtip temel ürün ve hizmetleri, temel teknolojileri tanımlamakta ve işletmenin ana felsefesinin anahtar bileşenlerini yansıtmaktadır (David & Pearce, 1987: 109). Çünkü işletmenin stratejileri hazırlanırken ve farklı alternatifler arasından seçim gerçekleştirilirken hâlihazırdaki misyon, stratejistlere yol gösterip ışık tutacaktır. İşletmenin misyonu ile kuruluş ve varlık nedeninin yanı sıra hangi ürünleri nerede ve nasıl üreteceği, iş felsefesinin ne olacağı, hangi değerlere sahip olacağı, diğer işletmelerden farklılıklarının ne olacağı da tanımlanmış olacaktır. Diğer taraftan, misyon bir sonuç da olabilecektir. Yapılan analizler sonucu işletme, mevcut misyonu ile varlığını devam ettiremiyorsa ya da sektörde pazarın daralması, rekabet üstünlüğünün kaybedilmesi gibi durumlarda zorlanıyorsa, hâlihazırdaki misyonunu değiştirerek ya da yeni bir misyon belirleyerek

varlığının devamlılığını sağlamaya çalışabilmektedir (Mirze & Ülgen, 2010: 68-69). Bu açıdan maruz kalınabilecek politik risk faktörleri eğer işletmenin varlık sebebinin gerçekleştirebilmesini engellemekteyse misyon ifadesinin yeniden şekillendirilmesi gerekecektir.

Misyon, süreklilik arz etmekte, bir defa ulaşılmakla ortadan kalkmamaktadır. Yöneticilerin kararlarını, çalışanların davranışlarını etkilemekte ve biçimlendirmektedir. Nicelikten çok nitelikle ilgili ve içe dönük değil dışa dönüktür. Örgüte özgü ve ayırt edici iddia olarak düşünülmektedir (Dinçer, 1998: 12). Misyon, “biz hangi işi yapıyoruz”, “varlık nedenimiz nedir”, “iş alanımız nedir”, “o pazarda neden bulunuyoruz” gibi sorulara verilen cevapları da içerisinde bulundurmaktadır.

Çağdaş içeriğiyle misyon; vatandaşlık, çevre ve sosyal sorumluluk gibi değerlerden oluşabileceği gibi organizasyonların rekabet alanlarında kendilerini konumlandırmaları ve organizasyonun çevresine olan tutumunu yansıtabilmekle birlikte, her stratejik düzeyde yer alabilecek olup organizasyonun bütününe yayıldıkları ve özümsemiştiği zaman anlamlı olmaktadır (Bakoğlu,2010: 32).

2.1.2.2.4. Uzun Dönemli Amaçlar

Amaçlar, süreleri kapsamında ele alındıklarında kısa, orta veya uzun dönemli olarak ayrılabilir. Her ne kadar bu, işletmenin gerçekleştirdiği faaliyet ve istenilen sonuca bağlı olarak değişkenlik gösterse de (Mirze & Ülgen, 2010: 29), stratejik yönetim perspektifinde amaçlar genelde nihai sonuç odaklı olması sebebiyle uzun dönemli olmaktadır.

Klasik bakış açısına göre, uzun dönemli amaçlar belirli stratejilerin takibinin ardından ulaşılması istenen sonuçları temsil etmekte olup amaçlar olmadan firma, bilinmeyen bir sona doğru gidecektir. Net bir amaç olmadan bir firmanın veya bireyin başarılı olma ihtimali düşüktür. Amaçlar başarı için şart olmaktadır (Bakoğlu, 2010: 33).

İçinde bulunulan sektöre göre değişkenlik gösteren uzun dönemli amaçların belirleyicisi olarak üç etken bulunmaktadır. Bunların birincisi ve en önemli olan unsuru, kişilerin tahmin yapabileceği azami süredir. Stratejik yönetim, somut verilere dayalı analitik bir analiz, karar ve uygulama süreci olduğundan tahmin yapılabilen süre son sınırı belirleyecektir. Arzulanan nihai sonuca odaklanmış süreyi (genelde misyon, vizyon ana amaçların belirlediği) kapsamaktadır. Diğer belirleyici faktör ise

sektör/pazarın özellikleridir (Mirze & Ülgen, 2010: 29). Politik çevre ve beraberinde DYY'lere getirebileceği riskler açısından ele aldığımızda ise bu risklerin gerçekleşmesi durumunda ev sahibi ülkeden hemen geri çekilmek de güç olacağından konumuz olan politik risk ya da daha geniş anlamda ülke riski de göze alınacaktır. Bu açıdan, uzun dönemli amaçlar ve ilerleyen bölümlerde detaylı olarak anlatılan uluslararası işletmecilikte karşılaşılan riskler birbiri ile yakından ilişkili olmaktadır.

2.1.2.2.5. Taktik ve Politikalar

Strateji ile taktik her zaman tartışmaya elverişli bir konu olmakla birlikte bu kavramlar, birbirlerini etkilemekte ve birbirinden ayrı düşünülememektedir. Teknik açıdan stratejiden daha ayrıntılı olan taktik, stratejiyi gerçekleştiren bir araç ve onun vazgeçilmez devamıdır. Strateji gibi amaca hizmet eden bir araç olmakla birlikte daha özel, daha kısa fikir ve hareketlerden oluşabilmektedir. Örneğin, savaşta karşı orduyu ortadan kaldırmak stratejisi içerisinde, düzene konulmuş bir ordunun taktik gereği ani olarak geri çekilmesi stratejinin uygulanmasına ilişkin bir manevra olarak ifade edilebilmektedir (Eren, 2000: 15).

Taktiklerin, kısa dönemli, ayrıntılı ve değişken bir yapıya sahip olması sebebiyle, pazara giriş stratejilerinden en riskli olan ve uzun vadeli hedefler doğrultusunda gerçekleştirilen DYY'ler yerine mülkiyete sahip olunmayan ve daha az riskli pazara giriş stratejileri çerçevesinde kullanılması fayda sağlamaktadır.

Mirze & Ülgen (2010: 37)'e göre taktikler, stratejilerin uygulanması sürecinde karşılaşılan rekabete ve değişen şartlara uygun olarak yapılan dinamik ve daha kısa dönemleri kapsayan, genelde nihai sonuca odaklı olmayan, ama olası rakip davranışlarını dikkate alan faaliyet ve kararlardır. İşletmelerin, rekabet durum ve koşullarına uygun olarak geliştirdiği kısa süreli faaliyetler ve manevralar da taktiklere örnek olarak gösterilebilmektedir. Politika ise, organizasyonlarda arzu edilen amaçlara ulaşmak için belirlenen stratejilerin uygulanması sürecinde verilmesi gereken karar ya da yapılması gereken faaliyetlere yol gösterecek rehber olarak ifade edilebilmektedir.

Politikalar, işletmenin uymayı arzu ettiği prensipleri belirtirken; strateji, amaçları ve arzu edilen bu prensipleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunmaktadır (Dinçer, 1998: 16). Politikaya göre daha geniş ve daha genel bir kavram olan strateji, politikayı da kapsamaktadır (Güçlü, 2003: 68) Politikalar, uzun süreli olarak değişmeyebilmektedir. Bu açıdan köklü bir yapı özelliğine sahip olmaktadır.

2.1.2.2.6. Temel Yetenekler

Barney (1995: 56)'in kaynak temelli yaklaşımında olduğu üzere, değerli olarak kabul edilen, nadir olan, taklit edilemeyen veya edilmesi yüksek maliyete sahip olunan ve ikame edilemeyen varlık ve yetenekler işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Hamel & Prahalad, temel yetenekleri bir ağacı besleyen, yaşamasını sağlayan, kök sistemi olarak tanımlamaktadır. Onlara göre dallarına (ürünleri ve iş birimleri) bakıldığı taktirde ağacın gerçek gücü anlaşılamayacağı gibi, sadece nihai ürünlere bakarak da rakiplerinin gücü anlamaya çalışılırsa görülemeyebilecektir. Burada ağacın gövde ve ana dalları temel ürünler (core products), daha küçük dalları iş birimleri (business units), yapraklar, meyveler ve çiçekler son ürünler (end products) iken yukarıda da ifade edildiği gibi ağacın temel yaşam sistemini ise besleyen temel, öz yeteneklerdir (akt. Bakoğlu, 2010: 35).

Koçel (2011: 382-383)'e göre ise temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden farklı kılan; işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde kilit rol oynamakta olan, rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneklerdir. Farklı bir ifadeyle, işletmeye önemli bir rekabet üstünlüğü sağlayan, işletme için vazgeçilmez nitelikte ve dünya standartlarında olan gizli beceri ve yeteneklerdir.

Temel yeteneklerini etkili olarak kullanabilen işletmelerin alternatif stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasında sahip olacağı avantaj da onlara sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

2.1.2.2.7. Stratejik Kontrol

Kontrol kavramı her ne kadar son aşamayı çağrıştırıyorsa da yönetim işlevinin her safhasında kullanılabilmektedir. Çağdaş yönetim yaklaşımları ve bu doğrultuda günümüzde çoğu işletmenin de uygulamakta olduğu Toplam Kalite Yönetimi'nde olduğu gibi, sürekli kontrol ve gelişim söz konusudur. Stratejik kontrol ise, amaçlananları stratejinin ne derece uygun hale getirdiğini, amaçlananlarla gerçekleşenler arasındaki farklılığı, amaçlar ve hedeflerden sapma olup olmadığının belirlenmesi gibi faaliyetleri içerisinde bulundurmaktadır (Bakoğlu, 2010: 38).

Değişimin ve gelişmelerin büyük bir hızla yaşandığı çağımızda, değişen dış çevre şartları karşısında, organizasyonların stratejilerinin değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi, yaşanmakta olan bu değişimler karşısında organizasyonun stratejik hedeflerine

ulaşabilmesi ve uygun adımların atılabilmesi noktasında önemli bir yere sahiptir. Farklı bir ifadeyle, seçilmiş olan politik risk yönetim stratejilerinin uygulanması sonrasında bu stratejilerin hedeflenen amaca ulaşılmasını sağlayıp sağlamayacağı, olumsuz bir durumda, bu stratejilerin yerine uygulanabilecek alternatif stratejilerin varlığı ve geliştirilmesi özellikle uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde büyük önem taşıyacaktır.

2.1.2.2.8. Çevre Analizi

Dünya pazarına açılmanın giderek artan önemi, küreselleşen pazardaki yoğun rekabet ortamı, hızla gelişen ve değışen dinamik bir çevre içerisinde işletmelerin, başta politik riskler olmak üzere meydana gelebilecek finansal, kültürel ve ticari risklere karşı strateji ve analizlerin gerçekleştirilmesi hususunu da beraberinde getirmektedir.

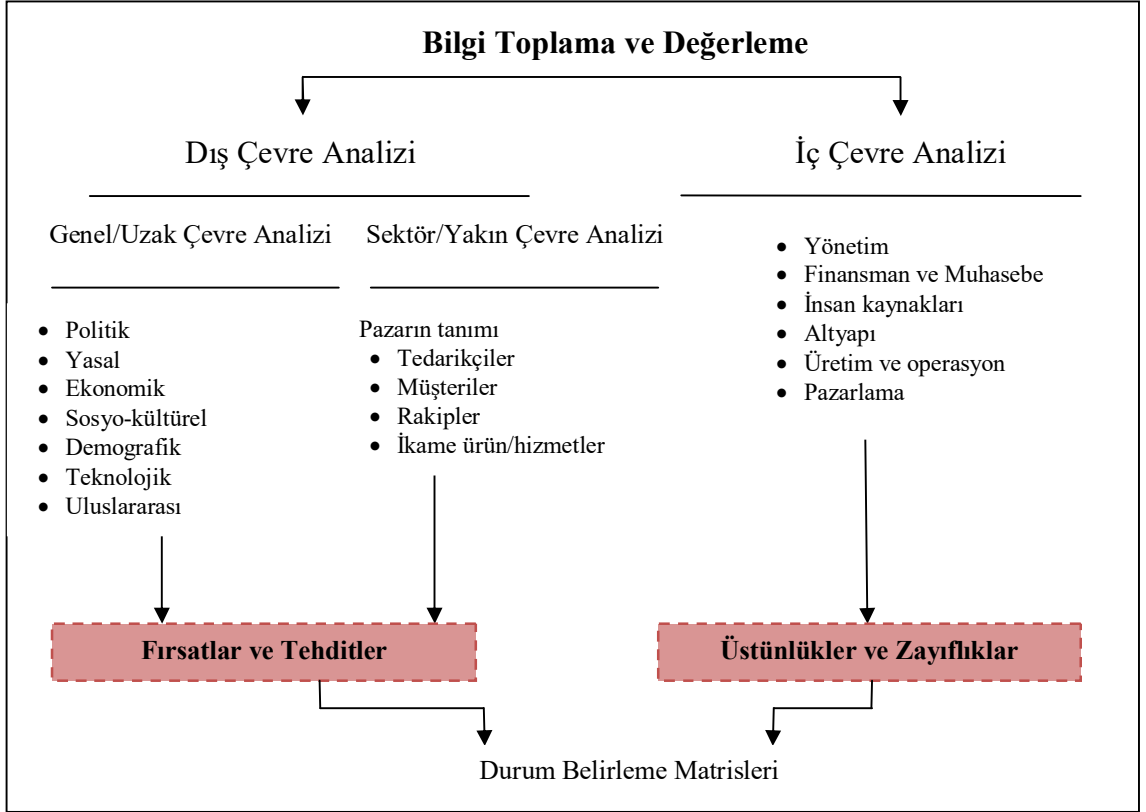
Glueck (1980: 48)'e göre, çevre analizi, iş çevresi ve genel dış çevrenin işletmelere sunabileceğı fırsat ve/veya tehlikeleri araştırması, gözlemlemesi ve yorumlamasını ifade eden bir süreçtir (akt. Arslan, Aydemir & Ofluoğlu, 2006: 5) Bu doğrultuda, politik, finansal, kültürel ve ticari risklerle mücadele edebilmek ve olası etkilerini azaltmak için işletmenin içerisinde bulunduğu çevrenin değışimlerini ve gelişmelerini yakından takip etmek önem taşımaktadır.

Sistem, genel olarak, aralarında ilişki olan öğelerin oluşturduğu bir bütün olduğundan, Thompson (1984)'a göre çevre analizi kapsamında, işletme ile çevresi de bir bütün olarak görülmekte, çevresel faktörlerin incelenmesi sistematik olarak gerçekleştirilmekte ve geleceğın öngörülmesindeki güçlükler ile dinamik bir çevresel yapının varlığı sebebiyle, örgütsel kararlar alınırken, durumsal planların yapılması önem arz etmektedir (akt. Arslan vd., 2006: 5).

Stratejik analiz sürecinde, çevre analizi, genel/uzak çevre ve sektör/yakın çevresinin analizinden oluşan dış çevre ile işletme içi analizden oluşan iç çevreyi kapsamaktadır (Mirze & Ülgen, 2010: 64). Dess & Miller (1996: 58-63), ilerleyen bölümlerde daha detaylı olarak yer alacağı üzere, genel çevrenin endüstri dışında gerçekleşen, firmanın stratejisi üzerinde çok büyük önem taşıyan faktörleri bardındırdığını belirtirken politik/yasal, demografik, sosyo-kültürel, teknolojik, makroekonomik, küresel olmak üzere altı boyutunun olduğunu ifade etmiştir.

“Şekil 2.2.”de görüleceğı üzere, çalışmamızın temelini oluşturan politik ve uluslararası çevre unsurları genel/uzak çevrenin alt faktörleri olarak yer almakla birlikte,

ilerleyen bölümlerde de ele alınacağı üzere, ÇUI (Çok Uluslu İşletme)'ler açısından önem arz etmektedir.



Şekil 2.2. Stratejik Analiz Safhası

Kaynak: Mirze, S.K. & Ülgen, H. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Beta Yayınevi, 5. Baskı, İstanbul, s.64.

İşletme, varlığını sürdürebilmek için değişen çevre koşullarına uyum sağlamak durumunda olduğundan, genellikle kabul edilen ve uygulanan yaklaşım, işletmenin çevreye uyum göstererek kendisini değiştirmesi olmaktadır (Mirze & Ülgen, 2010: 80). Nitekim, işletmenin çevreye uyum sağlaması açısından kullanılabilecek olan ve çalışmanın politik risk yönetim stratejileri bölümünde de yer alan yerel halkla ilişkilerin geliştirilmesi, sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirilmesi ve lobicilik faaliyetleri gibi entegre stratejiler bu çerçevede değerlendirilebilmektedir.

2.1.2.2.8.1. İç Çevre Analizi

İç çevre, örgütün içi ile ilgili büyük etkiye sahip olmakla birlikte kontrol edilebilir her bileşeni içermektedir (Porter, 1985: 21). İç çevre faktörleri, kurumsal yapı,

yönetim sistemleri ve insan kaynakları gibi, bir kuruluşun stratejik karar alma sürecini ve performansını etkileyen tüm etkenleri kapsamaktadır (Grant & Jordan, 2014: 490). Kuhn (1989: 195)'a göre, işletmenin iç faktörlerinin analizinde, işletmenin gerek yönetim yapısı, gerekse örgütsel yapısının güçlü ve zayıf yönleri değerlendirilmekte ve son olarak işletmenin mali yapısı da bu kapsamda analiz edilmektedir (akt. Çarıkçı & Titiz, 2001: 213).

İç çevre analizinin, işletmenin iç ortamından kaynaklanan ve kontrol edebildiği koşulların incelenmesi, güçlü ve zayıf yönlerin tespit edilmesini kapsadığını ifade eden Uçkun (2009: 21)'a göre ise, işletme yapısı, beşeri kaynakları, kurumsal kültür, teknoloji ve mali durum incelenmesi önem arz etmektedir. İç çevrenin analizi, performans ve yetenek potansiyellerinin belirlenmesine ve böylece güçlü ve zayıf yönlerinin tespitinin yapılmasına olanak sağlayarak gelecekte yöneleceği hedeflere ışık tutacaktır.

Farklı bir ifadeyle, Mirze & Ülgen (2010: 65)'in de ifade ettiği üzere, işletmenin iç çevresi, onu oluşturan parçaların yani alt sistemlerin oluşturduğu ortamdır. Bu kapsamda kurumsal kültür, genel yönetimi, finansal kaynaklar, insan kaynakları, üretim ve hizmet, pazarlama gibi alanlardaki faaliyetler işletmelerin bir bütün olarak etkililiği ve verimliliğine katkı sağlayacaktır.

Özetle, iç çevrenin analizi süreci, işletmenin ürünlerinin kalite ve verimliliğinin yükseltilmesi için sahip olduğu insan kaynağı, yetenek ve bilgi birikimi, Ar-Ge (Araştırma ve Geliştirme) faaliyetlerinde yenilikçi ve özgün olunmasının tespiti ve kontrolü bakımından önem taşımaktadır.

2.1.2.2.8.2. Dış Çevre Analizi

İşletmeler, çevresinden etkilenen ve çevresini etkileyen açık sistemlerdir. Dolayısıyla işletmeler, tüm karar ve uygulamalarında çevresel etkileri göz önünde bulundurmaktadır. Çevresel etkiler işletme içerisindeki faktörlere ek olarak dışarındaki faktörlerden de kaynaklanabilmektedir. Bu yüzden işletmenin geleceğini şekillendiren stratejilerin seçiminde dış çevre analizi kaçınılmaz olarak gerçekleştirilmektedir (Yiğit & Yiğit, 2011: 120).

Dış çevre analizinin gerçekleştirilmesi, gerek vizyon, misyon, örgütsel değerler, hedef ve amaçların belirlenmesi, gerekse kurum içerisindeki koşulların

değerlendirilebilmesi açısından önem arz etmektedir (Ginter, Duncan, Richardson & Swayne, 1991: 35).

Hill vd. (2014: 17)'ye göre, dış çevre analizinde birbiriyle ilişkili üç çevre bulunmaktadır. Bunlar, işletmenin faaliyette bulunduğu endüstriyel çevre, ulusal çevre, ve daha geniş anlamda sosyo-ekonomik ya da makro çevreden oluşmaktadır. Endüstriyel çevrenin analizi, işletmenin rekabetçi durumunu ve ana rakiplerini içerecek şekilde işletmenin bağlı olduğu endüstriyel çevrenin rekabet yapısının incelenmesini kapsamaktadır. Aynı zamanda endüstrinin doğası, dinamiği ve tarihini içermektedir. Makro çevrenin analizi ise, işletmeyi ve faaliyette bulunan endüstriyi etkileyebilecek makro ekonomik, sosyal, politik, yasal, uluslararası ve teknolojik faktörlerin incelenmesini gerekli kılmaktadır.

Dış çevrenin analizi ÇÜİ'lerin alternatif stratejileri formüle edebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Hill & Jones (1992: 98) ise bu doğrultuda çevresel yapıyı ve bu yapının dinamizmini anlayan ÇÜİ'lerin, bu yapıya adaptasyon sağlayarak faaliyetlerini şekillendireceğini ifade etmiştir (akt. Acar, 2007).

Özetle, işletme çevresindeki değişim ve gelişmelere bağlı olarak oluşabilecek tehlikelere karşı karar ve uygulamalarda etkili bir belirleyici unsur olan dış çevre analizi, işletmelerin faaliyetlerinin kesintiye uğramasını önleyerek bu çevrede sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmeye çalışmasını sağlamaktadır.

2.1.2.2.8.3. Durum Analizi

İşletmelerin mevcut durumları ya da gelecekte karşılaşabilecekleri durumlar için stratejiler gerçekleştirirken durum tespiti yapmaları gereklilik arz etmekle birlikte, yapılan durum tespiti sonrasında ortaya çıkan analiz, işletmeye de ne yapması gerektiği konusunda yol gösterici olması bakımından büyük öneme sahip olacaktır.

Stacey (1993: 52)'e göre, durum analizi, işletmenin kaynakları ve temel yeteneklerinin analiz edilmesi sonucunda, işletmenin üstünlüklerinin ve zayıflıklarının, fırsatların ve tehditlerin sıralanmasıdır (akt. Bulut, Sürgevil & Temel, 2007: 29). Farklı bir şekilde ifade edecek olursak, işletmenin sahip olduğu üstünlüklerin ve zayıflıkların tespit edilip, çevrenin işletmeye sunduğu fırsatların yarattığı tehditlerin analiz edilerek değerlendirilmesi anlamını teşkil etmektedir

Scarborough & Zimmerer (1989: 181), genel olarak, işletmenin mevcut durumunun ve çevre ile ilgili faktörlerinin detaylı bir şekilde incelenmesi olarak ifade

edilen durum analizi kapsamında, ilk basamağı organizasyonun yakın ve uzak çevresinde yer alan fırsat ve tehditlerin inceleneceği çevre analizi, sonraki aşamayı ise organizasyonun hâlihazırdaki güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edileceği iç analiz (akt. Çarıkçı & Titiz, 2011: 211) yani dâhili analizin oluşturduğunu ifade etmiştir. Tüm bunlara ek olarak, durum analizi ışığında elde edilecek verinin sağlam olması, organizasyonel öngörülerle oluşturulan senaryolar açısından da önem taşıyacaktır.

İşletmenin, kendi içerisindeki üstünlükleri ve zayıflıkları ortaya çıkaran iç analiz ve işletmenin dışından kaynaklanan fırsat ve tehditlerin oluşturduğu dış analiz sonucunun değerlendirilerek bir araya getirilmesiyle ortaya çıkan “Durum Belirleme Matrisi” (Demirhan, 2007: 8) sayesinde ise işletme gerek kendi iç dinamiklerini, gerekse çevresel faktörleri daha gerçekçi bir açıdan değerlendirebilmektedir.

Durum analizinin gerçekleştirilmesi için kullanılan metotlardan birisi, Aktan (2008: 11)’a göre, SWOT analizi olup organizasyonun hem kendi iç durum değerlendirmesine, hem de organizasyon dışındaki pazar yapısının ve rakiplerin durumunun analiz edilmesine imkân sağlamaktadır. Böylece, organizasyonun mevcut durum ve gelecekteki olası durumu değerlendirilecektir. Farklı bir ifadeyle, işletmeler fırsat ve tehditlerin de farkında olarak gerekli aksiyonlarda bulunacak, mevcut durumlarını görebilecek, meydana gelebilecek olası durumlara karşı önlem alabilme imkânına sahip olabileceklerdir.

Durum analizi için, SWOT, işletmelerin stratejik iş birimlerinin belirlenmesinin ardından formüller yardımıyla hesaplamaların yapıp stratejik iş birimlerinin matris üzerine yerleştirildiği ve stratejik iş birimlerinin matristeki yerlerine göre her birisi için ayrı stratejinin belirlendiği BCG matrisi (Ak & Sağdıç, 2011: 13) ve Gant şeması gibi farklı araçlar da bulunmaktadır. Politik risk açısından ele aldığımızda ise, örneğin, SWOT analizi benzeri bir araçla, politik risk faktörlerinden birisi olan küresel terörizmin çarpan etkisi ve yarattığı belirsizlik her ülke ve bölgeye uygun sorular hazırlanarak tehditlerin ve zayıf yönlerin tespiti yapılabilmektedir (Koç & Çiftçi, 2014: 6).

2.1.2.3. Çağdaş Stratejik Yönetim Süreci

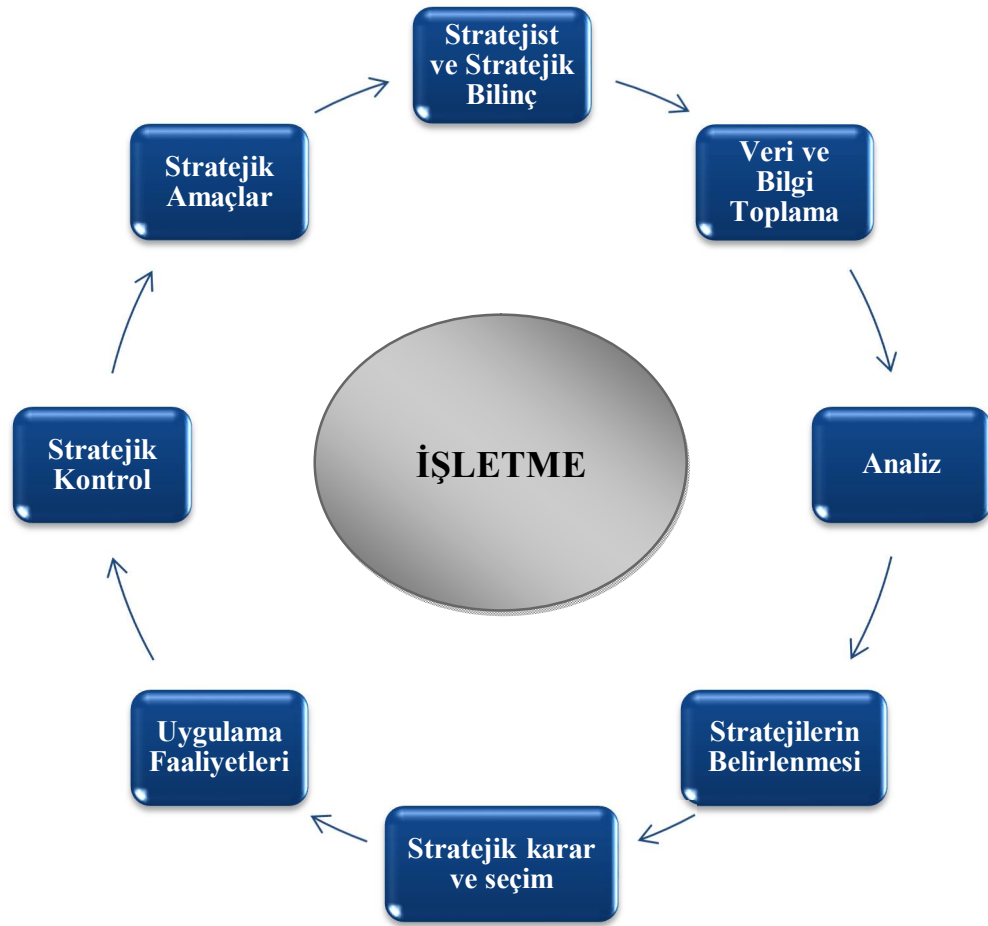
Stratejik yönetim, işletmelerde bir süreç olarak görülüp uygulanmaktadır. Bu kapsamda, “işletmenin uzun dönemde gerek yaşamını devam ettirebilmesi, gerekse sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanması noktasında, bilgi toplama, analiz, seçim,

karar ve uygulama faaliyetlerinin bütünü” şeklinde tanımlanabilecektir (Mirze & Ülgen, 2010: 33).

İşletmelerin, gerek yerel çevre, gerekse çalışmamız açısından önemli bir yere sahip olan uluslararası çevre içerisinde uzun dönemli varlık göstermesi de, olası risk faktörlerinin tahmini, bu risklere karşı alternatif stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması ile mümkün olabilecektir. Farklı bir deyişle, Hiriappa (2008)’in de belirttiği üzere, stratejistler, ancak çevreyi anladığında ve çevrenin sürekli değişmekte olduğunu fark ettiğinde stratejik düşünerek kurumunu geleceğe taşıyacak doğru kararları alabilecektir.

“Şekil 2.3”te görüleceği üzere, stratejik yönetim sürecinin ilk aşamasını stratejik bilinç oluşturmaktadır. Uygulamayı gerçekleştirecek kişiler olan stratejistlerin gerekli veriyi toplamasıyla, çevresel faktörlerin analizi gerçekleştirilip işletme yapısı ve içerisinde bulunan çevresel koşullar doğrultusunda uygun stratejiler belirlenmektedir. Bu açıdan, gerçekleştirilecek analizler ışığında, alternatif stratejiler oluşturularak belirlenen alternatiflerden en uygun olanının seçilmesi önem taşımaktadır (Mirze & Ülgen, 2010: 34). Uygulanabilecek alternatif stratejiler kapsamında işletme, ilerleyen bölümlerde politik risk yönetim stratejilerinde de ele alınacağı üzere, korumacı/savunmacı, kombinasyon ya da her iki tekniğin birden uygulanmasını kapsayan entegre stratejiler içerisinde mevcut politik risk faktörlerine göre alternatif stratejileri seçip uygulayabilmektedir.

Diğer taraftan, çevrede meydana gelebilecek ya da işletme içerisinde gerçekleşebilecek değişiklikler olduğunda gerekli düzenlemeler tekrardan yapılacaktır (Mirze & Ülgen, 2010: 34).



Şekil 2.3. Modern Yaklaşım Açısından Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: Mirze, S.K. & Ülgen, H. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Beta Yayınevi, 5. Baskı, İstanbul, s.64.’ten uyarlanmıştır.

2.2. Uluslararası İşletmecilik

2.2.1. Uluslararası İşletmecilik ve İlgili Kavramlar

Günümüzde dünyanın çeşitli bölgelerinde veya hemen hemen her ülkesinde faaliyet gösteren işletmelerde büyük artış meydana gelmiştir. Özellikle geniş coğrafi alanlarda faaliyet gösteren ÇUİ’lerin ortaya çıkışıyla son yıllarda uluslararası ticaretin görüntüsünün de değiştiği gözlemlenmektedir.

Ülkeler arasındaki sermaye hareketleri, ticaret ve yabancı yatırımların önündeki engeller, ulaşım ve iletişim maliyetleri azaldıkça, firmalar açısından da neyi, nerede, nasıl üretecekleri ve kime satacakları konusundaki tercihlerini çeşitlendirmekte ve genişletmektedir (Halis, Özkan, Yıldırım, 2007: 305). Diğer yandan, artık rekabetin

değişen dinamikleri ile birlikte işletmelerin ve hatta ülkelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, bu yeni rekabet koşullarına gerekli tepkiler verebilmesi ve uyum sağlayabilmesi sayesinde mümkün olmaktadır (Koç & Özbozkurt, 2014: 90). Yoğun rekabete maruz kalan işletmeler, diğer yandan ülke sınırlarının ötesinde gerçekleştirdikleri işletmecilik faaliyetlerinden kaynaklı olarak politik risklerle de karşılaşabilecektir.

Tüm bunlara ek olarak, sınırları uluslararasılaşan endüstriler/sektörler ve işletmeler hızla çoğalmaktadır. Ayrıca, işletmelerin ülke dışındaki yatırımları arttıkça uluslararası üretim de artmakta olup bu yatırımlar, sadece ulusal piyasaların genişlemesine katkıda bulunmayıp, aynı zamanda daha büyük ve geniş ölçekteki bölgesel ve küresel piyasaları da ortaya çıkarmaktadır (Halis vd., 2007: 305).

Oksay (1998: 18), yabancı bir pazara girmeyi düşünen bir firmanın önünde farklı üç seçenek bulunduğunu belirtmiştir. Bunlardan birincisi, malları asıl faaliyet gösterdiği ana ülkede üretip, yabancı bir ülkeye satmak suretiyle ihracat gerçekleştirmek, ikincisi, piyasasına girmek istediği ülkedeki bir firmaya kendi teknolojisi ve marka ismini kullanmasına izin vererek lisans anlaşması yapmak ve üçüncüsü ise, piyasaya doğrudan sermaye yatırımı yapmak suretiyle girmektir.

Diğer taraftan, Chigwende & Mpofo (2013: 12), farklı pazara giriş stratejilerinin, işletmelerin risklere maruz kalması açısından farklı düzeyde etkisinin olacağını, dolayısıyla işletmelerin hedef pazara girerken bu doğrultuda hareket ederek kendi risk alabilme düzeyi çerçevesinde karar alıp giriş stratejilerini seçtiklerini ifade etmiştir. Farklı bir ifadeyle, politik, finansal, kültürel ve ticari risk durumuna göre işletme, yabancı pazara giriş stratejisini belirleyecektir.

Faaliyetlerin birden fazla ülkede gerçekleştiriliyor olması ile organizasyon uluslararası işletme niteliği kazanmaktadır. Bu bağlamda, uluslararası işletmeciliğin temel noktası, faaliyetlerin yerel sınırların dışında, birden fazla yabancı ülkede gerçekleşmesidir. Uluslararası işletmeciliğin en temel şekillerini ise ithalat-ihracat ve DYY oluşturmaktadır. Faaliyet gösterilen ülke sayısı ve yatırımların şekli, işletmenin niteliğini de değiştirecektir. Bazen birbirinin yerine de kullanılabilirlikle birlikte, aşağıda, alanyazında yer alan ilgili bazı kavramlara yer verilmiştir (Can, 2012: 8).

Uluslararası İşletmecilik (International Business): Bir işletmenin iki ya da daha fazla bağımsız ülke içerisinde ya da arasında yer alan her türlü işletme faaliyetidir. Özel ya da kamu sektörüne ait girişimlerin çeşitli ülke sınırları arasında kaynak, mal, hizmet ve benzeri hareketlerini kapsayan işletme faaliyetleridir (Can, 2012: 8). Farklı bir

ifadeyle, işletmeler tarafından düzenlenen ve ulusal sınırların dışında yürütülen her türlü işletme faaliyetidir. Sayıları fazla olmamakla birlikte bazı uluslararası işletmecilik faaliyetleri, politik ve stratejik amaçların gerçekleşmesi noktasında devletler tarafından yürütülebilmektedir (Koparal, 2004: 3). Diğer yandan, işletmelerin, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde bulunması ise bu çalışmanın merkezinde yer alan, başta politik olmak üzere, ticari, finansal ve sosyo-kültürel riskleri de beraberinde getirecektir (Çavuşgil vd., 2014: 45).

Uluslararası Yönetim (International Management): Genellikle bir ya da birden fazla yabancı bağlı veya yan kuruluşu olan işletmelerin uluslararası yönetim faaliyetleri gerçekleştirdiği ifade edilmektedir (Phatak, 1989: 4). Uluslararası yönetim, işletmelerin maddi ve beşeri kaynaklarının tedarik, dağıtım ve kullanımını etkili bir biçimde koordine ederek, küresel çevre içinde dinamik denge durumunu korumasını sağlayarak, küresel amaçlarına ulaşması sürecine denilmektedir (Can, 2012: 8). Uluslararası yönetim, kısaca, birden fazla ülkede yürütülmekte olan işletme faaliyetlerinin yönetimini ifade etmektedir. Kuşkusuz, ulusal sınırlar içerisindeki yönetim ile karşılaştırıldığında uluslararası çevrenin yönetilmesi durumu, çok daha zorlu politik, finansal, kültürel ve ticari riskleri de beraberinde getirecektir.

Uluslararası İşletme (International Company): ÇÜİ ve küresel işletme kavramları yerine de kullanımıyla karşılaşılan uluslararası işletmeler, kendi ülkesi dışındaki bir veya daha çok yabancı ülkede çeşitli faaliyet dallarından birinde veya birkaçında üretim veya satış faaliyetleri gerçekleştiren işletmelerdir (Can, 2012: 9).

Çok Uluslu İşletme (Multinational Corporation): Tek bir merkezden kontrol edilen, hukuken birbirinden bağımsız olup ekonomik olarak birbirine bağlı ortaklıklardan oluşan ÇÜİ'ler (Aydın, 1997: 5), “Çok Uluslu Teşebbüs” olarak da sıklıkla ifade edilmekte olup, iki veya daha fazla ülkede mülkiyeti (kısmen veya tamamen) kendisine ait olmak suretiyle ticari faaliyetler yürüten ve kendisine özgü işletme stratejileri olan ve bu stratejileri tüm bağlı kuruluşlar veya şubelerinde uygulayan organizasyonlardır (Can, 2012: 9). Bu kapsamda, politik risklerle beraber çalışmamızın odağında yer alan DYY'ler de genellikle iki ya da daha fazla ülkede katma değer yaratan faaliyetleri yöneten ya da sahibi olan ÇÜİ'lerle birlikte anılmaktadır (Hisarcıklılar, Kayalica & Kayam, 2009: 12).

Küresel Doğan İşletmeler (Born Global Firms): İlk olarak McKinsey&Co. (1993: 9) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmayla ortaya çıkan “Küresel Doğan İşletme” kavramı, işletmelerin uluslararasılaşmada geçirdikleri aşamaları izlemeksizin,

hemen kurulduklarında ya da kuruluşlarından kısa bir süre sonra yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunan işletmeleri ifade etmektedir. Genelde küçük, 500'den az istihdama sahip ve yıllık satış rakamı 100 milyon doların altında olan, benzersiz ürün, süreç, ya da ürünlerde yenilikler geliştirebilen işletmelerdir. Bu tür işletmeler, dünyayı tek ve sınırları olmayan bir pazar olarak gören vizyoner girişimciler tarafından yönetilmektedir. Bu işletmeler, kuruluşundan sonraki 2 yıl içerisinde, toplam üretimin en az ¼'ü olmak üzere, bir ya da birkaç ürünün ihracatına başlamaktadır (Çavuşgil & Knight, 1996: 12-18).

Uluslararası işletme (Transnational Company): Uluslararası ya da ülkelerarası sınırların ötesine geçebilen işletmeler olup ÇÜİ'lerin politik, ekonomik hatta ideolojik sınırları tanımadığını ifade etmektedir. İşletmenin mülkiyet ve yönetimi çok farklı uluslardan oluşmakta olan kişilere ait ise, işletme yapısında ulusal bir kimlikten söz etmek güçtür (Can, 2012: 9). Uluslararası işletmeler, uluslararası girişimlerin teknoloji transfer olanakları, çok uluslu girişimlerin yerel duyarlılıkları ve küresel girişimlerin verimlilikleri gibi sahip olduğu avantajları bir araya getiren işletmelerdir (Haksever & Render, 2013: 60). Nitekim, ilerleyen bölümlerde bahsedilecek olan politik risk yönetim stratejileri açısından yerel duyarlılıkların ön planda olması ve işletmenin “yerel bir vatandaş” gibi hareket etmesi gerekliliği, işletmelerin uluslararası alanda varlığını sürdürebilmesi açısından önem taşıyacaktır.

Yukarıda yer alan kavramlara ek olarak, uluslararası işletmecilik ile ilgili ve konumuz olan özellikle DYY'ler açısından üç tane önemli oyuncu bulunmakta ve bu unsurlar ise ana ülke, ev sahibi ülke ve işletmenin kendisi olmaktadır (Hisarcıklılar vd., 2009: 12).

Ana Ülke (Parent Country): ÇÜİ'nin menşeinin bulunduğu ülkeyi ifade etmektedir (Tonus, 2004: 160). Örneğin BMW'nin ana ülkesi Almanya, Sony'nin ana ülkesi ise Japonya'dır. Ana ülke tanımlaması yerine yine aynı anlama gelen köken ülke kavramının da kullanıldığı görülmektedir.

Diğer yandan politik risk, ana ülkede de meydana gelebilmekle birlikte, bu çalışma açısından özellikle ev sahibi ülke politik risk faktörleri ön planda yer almaktadır. Yatırım sermayesine kaynaklık eden ana ülke, üretimin yurtdışına kaymasının kendi ekonomisine zarar verebileceğini düşünerek (istihdam kaybı gibi) yerli firmaların ülkede kalmasını sağlamaya çalışabilmektedir (Hisarcıklılar vd., 2009: 12). Çoğu zaman, ana ülkeye ait olumlu uygulamalar da bulunabilmekte ve yurt dışında yatırım yapılması teşvik edilebilmektedir. Bu kapsamda, Koç & Özbozkurt (2014:

89)'un da ifade ettiği üzere, ana ülke politik risk faktörleri de işletmelerin uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde önem taşıyacak, işletmenin yurtdışı faaliyetini destekleyecek uygulamalarda bulunarak işletmenin uluslararası başarısında rol oynayacaktır. Örneğin, Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti, ilerleyen bölümlerde detaylı olarak yer alacağı üzere, Turquality programı kapsamında uluslararası alanda yer almak isteyen yerli işletmeleri daha fazla katma değer ve daha fazla pazar payı anlamına gelen güçlü markalar yaratmaya teşvik etmektedir.

Ev Sahibi lke (Host Country): Ev sahibi ülke kavramı, ÇUI'lerin yatırım yaptığı ülkenin tanımlanmasında kullanılmaktadır (Tonus, 2004: 160). Örneğin, Coca-Cola firmasının ana lkesi Amerika iken yatırım gerçekleştirdiği ülkelerden birisi olan Türkiye ise ev sahibi ülke konumundadır.

Ev sahibi ülke, ileri teknoloji ve yönetim tekniklerine ulaşmak, istihdam seviyesini artırmak, rekabetçi ortam yaratmak veya vergi geliri elde etmek amacıyla yabancı firmaların girişini özendirmek isteyebilmektedir. Diğer yandan, kendi endüstrilerini korumak gibi bir amaçla yabancı yatırımı caydırıcı önlemler almak da isteyebilecektir (Hisarcıklılar vd., 2009: 12). Bu doğrultuda ev sahibi ülke politik risk faktörleri ve düzeyi bu çalışma açısından büyük öneme sahip olmaktadır.

2.2.2. İşletmelerin Uluslararasılaşması

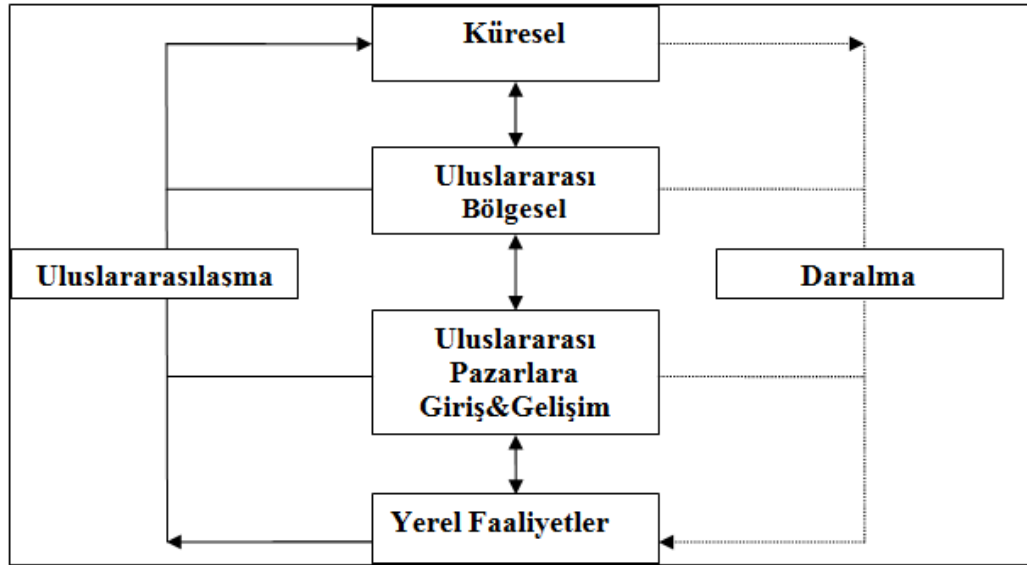
Günümüzde, hemen her alanda yaşanmakta olan hızlı değerimlerin bir sonucu olarak işletmelerin artık yalnızca ulusal sınırlar içerisine kapanarak yaşamlarını sürdürmeleri zorlaştırmaktadır. Bu açıdan, iç piyasa koşullarının yetersiz olması, mevcut pazarları muhafaza etme kaygısı, ana ülkede üretimin rasyonel işletmecilik uygulamalarına fırsat vermemesi, ev sahibi ülkenin geniş pazar yapısı, kamu otoritelerince sağlanan kolaylıklar, maliyeti düşürmek, artan rekabet gibi sebepler işletmelerin uluslararasılaşmasında itici faktörlerdir (Erkutlu & Eryiğit, 2001: 153-154).

Johanson & Vahlne (1977: 23) ise uluslararasılaşmayı, işletmenin kademeli olarak uluslararası katılımlarının artması süreci olarak ifade etmiştir. Bu süreç ise birden çok içsel kararın alınmasını içermektedir. Örneğin, işletmeler ihracat yapmaya başlanması ile ilgili kararlar alabilmekte, ihracat kanalları kurabilmektedir. Nitekim, alanyazına baktığımızda ihracat aşamasının uluslararasılaşmanın birinci ve temel basamağı olduğu görülmektedir.

Beamish (1990), uluslararasılaşmanın, işletme faaliyetlerinin uluslararası çevreye uyumunu sağlama süreci olduğunu, faaliyetlerin diğer ülkelerde inşa edilmesi ve yürütülmesi olduğunu ifade etmektedir (akt. Beamish & Calof, 1995: 116).

Mirze & Ülgen (2010: 310) ise, işletmelerin uluslararasılaşmasını, yerel pazarlarda çeşitli girdi tedarikçileri, müşteri ve tüketicilerle gerçekleştirilen iç ve dış değer zinciri faaliyetlerinin uluslararası boyuta taşınması olarak ifade etmektedir. Bu durumda ise, değer zincirinin destek ve temel faaliyetlerinin yabancı tedarikçi, müşteri ve tüketicilere açılması sonucunda işletme için yeni fırsatlar ve tehditler ortaya çıkabilmektedir.

Yerelde faaliyet göstermekte olan işletmelerin, uluslararasılaşma noktasındaki dönüşüm süreci, işletmeden işletmeye farklılık göstermekle birlikte bir dizi aşamadan geçilmektedir. Ellis & Williams (1995)'a göre, uluslararasılaşmanın, yerel pazarlarda faaliyette bulunmak, uluslararası pazarlara giriş ve gelişme, uluslararası pazarlarda belli bölgelerde faaliyet gerçekleştirmek ve gelişmek, son olarak da küresel faaliyetlerde bulunmak ve büyümek gibi aşamaları olduğunu ifade etmektedir (akt. Poole & Pratt, 1998: 15-16).



Şekil 2.4. İşletmelerin Uluslararasılaşma Aşamaları

Kaynak: Ellis & Williams. (1995). International Business Strategy (akt. Poole & Pratt, 1998: 15-16).

İşletmelerin, tüm risklere rağmen uluslararasılaşma istekleri çerçevesinde, yaşanmakta olan yoğun rekabet sebebiyle işletmelerin varlığını sürdürebilmenin giderek güçleşmesi, iletişim, teknoloji ve ulaşım alanında yaşanan gelişmeler, uluslararası finansal piyasaların gelişmesi ve kârı artırma arzusu, kaynakların etkili bir biçimde kullanılması, stratejik fayda sağlayacak yeni kaynaklara ve pazarlara ulaşma arzusu, bölgeler ve ülkelerarası entegrasyonlar gibi birçok faktör bulunmaktadır.

Diğer yandan, başlangıçta teoriler, işletmelerin uzun bir süre boyunca ve aşama aşama yerel olmaktan uluslararasılaşmaya gidildiğini ifade etmekteyken, günümüzde ise bu yavaş ve kademeli ilerleme varsayımının her zaman geçerli olmamakta, uluslararası işletmecilikle ilgili temel kavramlar bölümünde ifade edildiği gibi, uluslararasılaşma aşamalarından geçmeyen ve henüz kurulmalarından kısa bir süre sonra küresel işletme haline gelen, küresel doğan işletmeler bulunmaktadır.

2.2.3. Uluslararası İşletmeciliğin Çevresi

İşletmelerin içerisinde bulundukları uluslararası çevre güçleri, işletmelerin faaliyet ve gelecekleri açısından hayati önem taşımaktadır. İşletme çevresi genel olarak üretim, ticaret, bankacılık, sigortacılık, finans, enerji, reklamcılık ve işletme ile ilgili diğer birçok faaliyet ile bağlantılıdır. Bu açıdan, çevre, dinamik, karmaşık ve çok yönlüdür (Hiriyappa, 2008: 11). Ayrıca, bir işletme için fırsatları beraberinde getiren çevresel faktörler, diğerinin çeşitli güçlüklerle karşılaşmasına da sebep olabilecektir. Glueck & Jauch (1988)'un da ifade ettiği gibi çevre, firmayı sınırsız fırsatlar elde etmeye de götürebilecek diğer taraftan tehditler, risklerle de karşılaştırabilecektir (akt. Aquinas, 2008: 46).

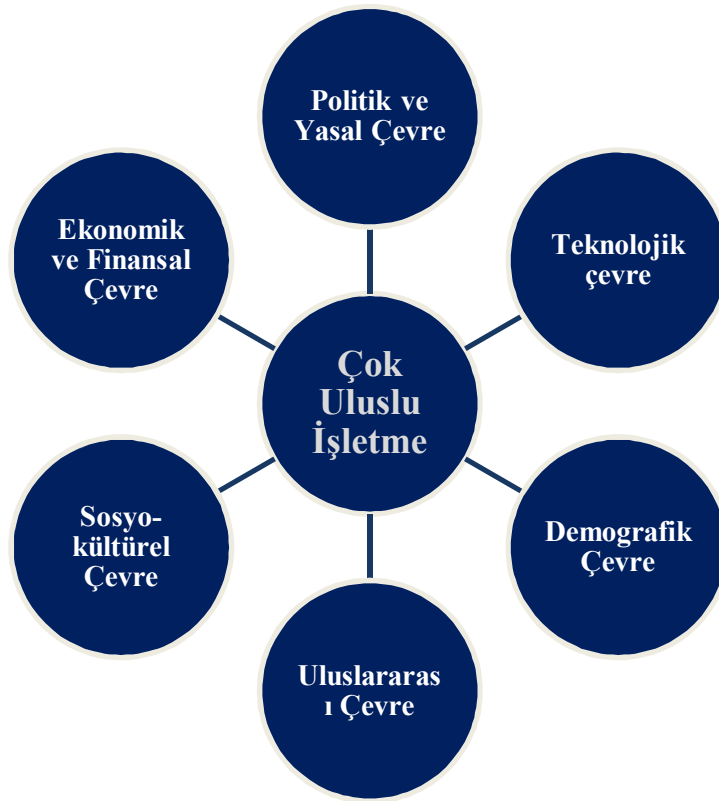
Güçlü (2003: 72)'ye göre, hiçbir örgüt tek başına olmamakta, her örgüt kendisini çevreleyen koşullar içerisinde yaşamakta ve bu koşullardan etkilenmektedir. Çevre, örgütler üzerinde belirleyici etki yapmakta ve örgütlerin nasıl şekilleneceklerini belirlemektedir. Örneğin yeni teknolojiler, yeni hammadde kullanımı ile yeni mal veya hizmetlerin üretiminin gerçekleştirilmesi hususunu da beraberinde getirebilecektir (Dinçer, 1998: 178).

Önceden de vurgulandığı üzere, birçok araştırmacı, çevresel faktörlerin uluslararası işletmecilik faaliyetleri gerçekleştiren işletmeler açısından uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi adına büyük önem arz ettiği ve bu doğrultuda özellikle uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin söz konusu faktörleri dikkatli bir

şekilde ele alması gerektiğini ifade etmiştir. Daha detaylı olarak tanımlamak adına aşağıda, çevre ile ilgili alanyazında yer alan bazı tanımlamalara yer verilmiştir:

Hellriegel & Slocum (1978)'a göre ise, bir sistem olan organizasyonun dışında kalan her şey çevreyi oluşturmaktadır (akt. Koçel 2011: 292). Blomstrom & Davis (1971)'e göre bir işletmenin çevresi, kendisini çevreleyen tüm koşullar, olaylar ve etkilerin toplamına denilmektedir (akt. Blomstrom & Davis, 1975: 116). Benzer şekilde, Barnard (1968), sürekli değişen dinamik bir yapıda çevre faktörlerinin sayılarının sonsuz ve her zaman varlığını sürdürmekte olduğunu ifade etmiştir (akt. Goyal & Goyal, 2011: 2).

İşletme çevresinin incelenmesi kapsamında, “Şekil 2.5”te dış çevre faktörlerine, sonrasındaki “Tablo 2.1.”de ise bu faktörlere ilişkin alt faktörlere yer verilmiş ve devamında da söz konusu faktörler ayrıntılarıyla ele alınmıştır.



Şekil 2.5. Uluslararası İşlemecilikte Çevre Faktörleri

Kaynak: Hiriyappa, B. (2008). *Strategic Management for Chartered Accountants*. New Age International Press, s. 35

Kısaca ifade edecek olursak, işletmeler, gerek yakın gerekse uzak çevrelerinden çok yoğun biçimde etkilenebileceklerinden, pazarı veya sektörü etkileyen ve etkilemesi

muhtemel olan politik ve yasal, ekonomik ve finansal, sosyo-kültürel, teknolojik, demografik ve uluslararası çevreyi yakından izlemek ve analiz etmek durumundadırlar.

Tablo 2.1. Uluslararası İşletmecilikte Çevre Bileşenlerine Ait Açıklamalar

Çevre Faktörleri	Bileşenleri
Politik ve Yasal Çevre	Politik sistem, siyasi partilerin ideolojileri, politik istikrarlılık, iş kanunları, sözleşme yükümlülükleri, yabancı katılımlarla ilgili düzenlemeler.
Ekonomik ve Finansal Çevre	Ekonomi durumu, ekonomi politikaları, kamu finansmanı, ülke içerisindeki gelir ve varlıkların dağılımı, ülkenin gelir düzeyi.
Sosyo-kültürel Çevre	Eğitim, kültür, toplumsal inançlar, gelenekler, insanların değer yargıları, tutumları, davranış biçimleri, olaylara bakış açıları, yaşam biçimleri.
Teknolojik Çevre	Yeni buluşların ortaya çıkması, teknolojik yenilikler, yeni ve değişik mal talebindeki artış.
Fiziki Çevre	İklim koşulları, küresel anlamdaki konum, topografik özellikler, doğal kaynaklara sahiplik, limanlara yakınlık.
Demografik Çevre	Nüfusun büyüklüğü, nüfus artış oranı, nüfusun ortalama yaşı, nüfusun ekonomik açıdan sınıflandırılması, eğitim düzeyi ve başarı durumu, dil, din, etnik yapı, gelir dağılımı, varlıklara sahiplik ve istihdam durumu.
Uluslararası Çevre	Uluslararası boyuttaki önemli olaylar (terör, savaş, ekonomik kriz, ambargolar, bölgesel-ekonomik-siyasal işbirlikleri.

Kaynak: Hiriyappa, B. (2008). *Strategic Management for Chartered Accountants*. New Age International Press, ss. 35-44'ten uyarlanmıştır.

2.2.3.1. Politik ve Yasal Çevre

İşletmenin faaliyette bulunduğu ülkede, merkezi ve yerel resmi makamlar ile bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı ortama politik çevre adı verilmektedir. Bu noktada, politik çevredeki faktörlerin işletmelere etkileri, karar vericilerin çıkardıkları yasalar, yönetmelikler ve aldıkları kararlar doğrultusunda gerçekleşmektedir. Bu sebeple, yasal çevre ve unsurları “politik çevre unsurlarının

somut kurallar haline dönüşmüş şekli” olarak tanımlanabilmektedir (Mirze & Ülgen, 2010: 82-83).

Ebert & Griffin (2016: 41) ise, politik ve yasal çevrenin, işletme ile hükümet arasındaki ilişkiyi ifade ettiğini ve birçok sebeple önem taşıdığını belirtmiş olup yasal sistemin, işletmenin yapabilecekleri ve yapamayacaklarını kapsamlı olarak belirlemekte ve düzenlemekte olduğunu vurgulamıştır. Farklı bir ifadeyle, yasal çevre, işletmelerin uyması gereken yönetmelik, tüzük, yönerge, genelge ve mevzuatın tümünü kapsayan çevredir.

Yasal çevrede ticarete getirilen kısıtlamaların başında gümrük vergileri, ithalata konulan kotalar, kâr transferinin önlenmesi, sağlık, güvenlik ve ürün kalitesi ile ilgili standartların konulması gelmektedir. Örneğin, ülkeler arasındaki ikili ticari anlaşmalar, lisans verme, patent hakları ve uluslararası pazarlamada uyulması gereken kurallar çeşitli anlaşmalarla yasal olarak belirlenmiştir (Tenekecioğlu, 2004: 176).

Diğer yandan, her ülkenin kendine özgü hukuk sistemi içerisinde yasaları, düzenlemeleri, yaptırımları içeren unsurlar bulunmaktadır. Bu açıdan, devletleştirme, hükümet müdahaleleri (regülasyon/deregülasyon) ve politik istikrar politik çevrenin analizinde dikkat edilmesi gereken unsurlardır (Mirze & Ülgen, 2010: 82-83).

Hiriyappa (2008: 37)’ya göre, politik çevre belirsizlik üzerine kurulmuştur. Politik ve yasal çevre ile ekonomi arasında yakın bir ilişki bulunduğundan, ülkelerin politik durumunda bir değişim olduğunda ekonomi ve ekonomi politikaları da etkilenmektedir. Çok fazla siyasi partinin söz sahibi olduğu hükümetlerde siyasi açıdan karar vermede bir takım güçlükler meydana gelebilecektir. Çoğunluk hükümetlerinin kurulamadığı ve hükümetlerin faaliyetlerinde aksamalar meydana geldiğinde ise ticaret ve sanayi faaliyetlerinde gerileme görülebilmektedir. Siyasi partiler, istikrarlı bir hükümet kuramadıklarında bu durum hükümet politikalarını da etkileyecek ve ekonomik dalgalanmalara sebep olacaktır. Bu nedenle ÇÜİ’ler ev sahibi ülkelerde özellikle hükümetlerin istikrarlı olmasını tercih edeceklerdir.

Politik olaylar sadece ülke içerisinde değil aynı zamanda ülke dışarısında da etkili olmaktadır. Örneğin ABD (Amerika Birleşik Devletleri)’de yürürlüğe konan “Temiz Hava Yasası (Clean Air Act)” tüm endüstrilerin faaliyetlerini etkilemiştir. ÇÜİ’lerin stratejistleri, bazı stratejiler geliştirerek, işletmelerinin politik ve yasal çevre içerisinde faydalı bir şekilde varlığını sürdürmesini sağlayabilmektedir. Örneğin, işletmecilik faaliyetlerinde kamuoyunun desteğini alabilmek için yerel, bölgesel ve ulusal sorunlar konusunda farkındalık yaratacak uygulamalara imza atabilmektedir.

Ayrıca politik temaslar kurarak siyasilerin faaliyetlerine de destek olabilmektedir (Dracopoulos, Ebert, Griffin & Starke, 2007: 331). Nitekim, politik unsurların işletmelere tehditlerin yanı sıra doğru politik risk yönetim stratejileri sayesinde birtakım avantajları da beraberinde getirebileceği, bu çalışma kapsamında politik risk yönetim stratejileri bölümünde ele alınmıştır.

Diğer yandan, yasal ve politik çevre ile ilişkili olarak 3 önemli unsur dikkat çekmektedir. Hiriyappa (2008: 37-38)'ya göre bu unsurlar aşağıda yer almaktadır:

Hükümetler: Hükümet politikaları, kuralları ve yönetmelikler çerçevesinde ülkeleri içerisindeki ticari teşebbüsleri ve faaliyetlerini kontrol ve takip etmektedir. İşletmenin stratejistleri “devletin yönetim türü ve iş politikaları nasıldır?” gibi soruların cevaplarını araştırmak ve ayrıca, hükümet düzenlemelerindeki değişiklikleri (vergilendirme politikaları gibi) ve bunun işletmeye olabilecek etkilerini gözden geçirmek durumundadır.

Hukuk: İşletmede stratejist, tüketiciyi, rakipleri ve işletmeyi koruyan iş kanunlarının, döviz ve işgücü gibi faktörlerin farkında olmak durumundadır.

Siyaset: Siyasi sistem, işletmeleri ve faaliyetlerini yakından etkilemektedir. Siyasi baskı grupları hükümetleri etkileyebilmekte ve bu kapsamda, ülke içerisindeki işletme faaliyetlerini düzenleyebilmekte ve kontrol altında tutabilmektedir. Günümüzde bazı kurum veya kuruluşlar ile siyasi eylem komiteleri, tüketici hakları, azınlık hakları ve kadın hakları gibi birçok konu ile ilgili olarak işletmelere baskı yapabilmektedir.

2.2.3.2. Ekonomik ve Finansal Çevre

İşletmenin içerisinde bulunduğu ekonomik sistem ile ilgili koşulları ifade eden ve işletmeleri sarmalayan ekonomik çevre, ekonominin genel durumu, ekonomi politikaları ve ekonomik sistemi içerisinde bulunduran işletme dışındaki önemli faktörlerdendir. Örneğin, ev sahibi ülke ekonomisi, istihdam ve gelir düzeyi yüksek olduğundan iyi durumda ise, büyümekte olan bir işletme daha yüksek bedel ve teklif ile diğer işletmelerden istihdam çekmeye çalışabilecektir. Ancak işsiz sayısı çok ise, işletme daha az tutarda maaş vererek istihdam sağlayacaktır (Ebert & Griffin, 2016: 41).

Hiriyappa (2008: 35)'ya göre bir ülkenin ekonomik şartları; bölgedeki genel ekonomik durum, ürün veya hizmetlerde girdi olarak kullanılacak bileşenlerin maliyeti, kalitesi ve güvenilir bir şekilde temini, ekonomik faktörlere bağlı olarak bireylerin satın alma gücü, ülkelerin gelişme durumu, ülke içerisindeki milli gelir ve varlıkların

dağılımını kapsamaktadır. Söz konusu maddeler, işletmelerin ekonomi politikalarının formüle edilmesi, uygulanması ve kontrol süreçlerinde önem taşımaktadır. Bir ülkedeki bireylerin satınalma gücü ise gelir düzeyi, birikimleri, paranın dolaşımı, borçlar ve alacaklar gibi ekonomik faktörlere bağlı olmaktadır.

Diğer yandan, ekonomik kalkınmışlık düzeyine bağlı olarak gelir ve dağılımı sonucunda çeşitli ülkelerdeki farklı hayat standartları, ülkelerin pazarlama sistemlerinde de farklılıklara yol açabilmektedir. Gelir düzeyinin düşük olduğu ülkelerde fiyatı yüksek ürünlerin satışı, yüksek kaliteli ve nitelikli olmasına karşın çok kolay olmamaktadır. Bu yüzden, günümüzde uluslararası işletmeler, iç pazar için ürettikleri malların kalite ve teknolojisini değiştirerek dış pazarlarda satmayı da tercih edebilmektedir (Tenekecioğlu, 2004: 175). Diğer yandan, bir ülkede yatırımlar ve gelir seviyesi düzenli ve hızlı bir şekilde artış gösteriyorsa, işletmelerin geleceğe dair beklentileri de olumlu olacak ve gelecek yatırımlar desteklenecektir.

İşletmelerde stratejistler, bazı makro ve mikro çevre faktörlerini öngörmekte, değerlendirmekte ve dikkatli bir şekilde takip etmektedir. Bu faktörler, para ve maliye politikaları, üretim faktörleri, ekonomik trendler, ekonomik faaliyet raporları, ekonomi mevzuatı, ithalat ve ihracat politikaları, vergi oranları, faiz oranları, enflasyon oranları, işgücü ve sermayenin küresel hareketliliği, istihdam, ödemeler dengesi, kredi olanakları, borsadaki trendler olarak ifade edilebilmektedir (Hiriyappa, 2008: 36).

2.2.3.3. Sosyo-Kültürel Çevre

Alpugan (1996: 73)'a göre işletmeler faaliyetlerini sürdürdükleri sosyal sistemin içerisinde yer almaktadır. İnsan davranışları ve sosyo-kültürel değerler, işletmeleri etkileyen önemli bir diğer faktör grubudur. Öncelikli olarak eğitim ve kültür olmak üzere, toplumsal inançlar, gelenekler, insanların değer yargıları, tutumları, davranış biçimleri, olaylara bakış açıları, yaşam biçimleri gibi faktörler sosyal çevreyi oluşturmaktadır (akt. Arslan vd., 2006: 8). İşletmelerin bu faktörleri göz ardı etmeyerek stratejilerini de sosyo-kültürel faktörlere uygun olarak şekillendirmesi önem arz etmektedir. Her kültüre ait, özgün bazı özellikler bulunduğundan her birey farklı eğitim ve kültür düzeyine sahip olacak ve tüketicilerin davranışı, yani tüketim ile ilgili eğilimleri, satın alma alışkanlıkları ve bu doğrultuda işletmelerden beklentileri de farklılık arz edecektir. ÇÜİ'lerin, faaliyette bulunacakları bölgelerde ürün özellikleri ve

ürünün sunumu gibi faktörlere dikkat etmediklerinde farklı pazar bölümlerinde değişiklik yapma zorunluluğu ortaya çıkabilmektedir (Hiriyappa, 2008: 38).

İşletmenin içerisinde bulunduğu gelenek, değerleri ve toplum yapısını içeren sosyo-kültürel çevrede, işletmenin sunacağı ürün ve hizmetler, toplumun işletmeye değer verip kabul etmesi durumunu da etkileyecektir (Ebert ve Griffin, 2016: 41). Ancak, uluslararası pazarlarda en iyi ürünü üretmek ya da en iyi hizmeti sunmak tek başına yeterli gelmemektedir. Bu bağlamda, seçilen isimlerde meydana gelen kültürel farklılıklar, bazen ciddi sorunlara yol açmakta, hatta markaların isimlerini değiştirmelerine sebep olabilmektedir (Hiriyappa, 2008: 38). Otomotiv sektöründe sıklıkla benzer durumlarla karşılaşilmektedir.

Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin, kültürel farklılıklar kapsamında deneyimledikleri olumsuzluklara dikkat çeken bir örnek olarak, Amerikan Chevrolet firması verilebilmektedir. Chevrolet'nin amiral gemilerinden olan “Nova”, 1962'de üretilmeye başlanmıştır. Dünyada birçok ülkede başarılı bir satış grafiği yakalayan “Nova”, bu başarısını İspanyolca'nın konuşulduğu Latin Amerika ülkelerinde yakalayamamıştır. Firma yönetimi, İspanyolca'da gitmez anlamına gelen “Nova” ismini gözden kaçırdığından veya göz ardı ettiğinden Latin Amerikalılar “gitmez” anlamına gelen bir otomobili tercih etmemişlerdir (www.sabah.com.tr, Erişim Tarihi: 13.05.2015).

Otomotiv sektöründen diğer benzer bir durumu ise, Güney Koreli üretici Kia tecrübe etmiştir. Kia, 2013'te Cenevre Otomobil Fuarı'nda “Provo” isimli bir otomobil sergilemiştir. Ancak, “Provo” isminin, İngiltere ve İrlanda'da terör örgütü IRA'nın yoğun olarak bulunduğu caddeye verilmesi sebebiyle büyük rahatsızlığa sebep olunmuş ve İngiliz hukukçular, parlamentonun alt kanadına kadar başvurularda bulunarak, aracın isminin değiştirilmesi ile ilgili olarak firmanın uyarılmasını talep etmiştir (www.milliyet.com.tr, Erişim Tarihi: 13.05.2015). Kia'ya ait “provo” aracı örneği, günümüzde bireylerin politik risk faktörlerinden terör olaylarına her zamankinden daha fazla hassasiyetle yaklaşmasına rağmen yeterince araştırılmadan, yeni tanıtılan bir araca verilen söz konusu isim sebebiyle aldığı uyarılar ve piyasadan aracın çekilmesi, sosyo-kültürel çevrenin önemini göstermesi açısından dikkat çekmektedir.

Sonuç olarak, uluslararası boyutta, düşünce, tutum ve davranışların hızlı bir şekilde değişmesi toplumları da hızla değiştirdiğinden, işletmeler hedeflerine ulaşabilmek adına sosyo-kültürel faktörlere gereken önemi verip eğilimleri yakından takip etmektedir.

2.2.3.4. Teknolojik Çevre

Alpugan (1996: 75)' a göre teknoloji, genel çevrenin en hızlı değişim gösteren ögesidir. Teknoloji, belli amaçlara ulaşılabilmesi ve doğaya egemen olunması için kullanılan bir araçtır. Teknolojinin işletmelere sağladığı bir dizi fayda bulunmaktadır. Bu faydaların başında ise, daha kaliteli ve düşük maliyetle üretim gelmektedir (akt. Arslan vd., 2006: 8). Ancak, diğer çevresel faktörlerde olduğu gibi teknolojik yenilikler, ürün geliştirmelerini, yeni ürünlerin ortaya çıkışını ve bu ürünlerin pazarlanabilmesini kolaylaştırabilmesi gibi işletme için büyük fırsatlar sunabilmesinin yanında, yeni teknolojilerin gerisinde kalınması da işletmelerin varlığını tehdit edebilecektir. Bazen ciddi problem alanlarına yol açabilen teknolojik faktörlere uyum sağlayamayan işletmeler, yaşamlarını sürdüremeyeceklerdir. Farklı bir ifadeyle, makro çevrenin önemli faktörlerinden birisi olan teknolojik çevrede teknolojik gelişmelerden doğan fırsat, risk ve belirsizlik meydana gelmektedir (Hiriyappa, 2008: 42-43).

Alanyazında yer alan önemli araştırmalardan birisi, Burns & Stalker (1971)'ın, İngiltere'de 20 endüstri işletmesi üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırma olup, çevre unsurunu teknoloji ve pazardaki değişme hızı boyutlarına (yeni buluşların ortaya çıkması, teknolojik yenilikler, yeni ve değişik mal talebindeki artış) göre incelenmiş, teknoloji ve pazar ile ilgili bu tür değişimlerin ve hızının yönetim süreçlerindeki etkisine dikkat çekilmiştir (akt. Peker, 1995: 51).

Yukarıda yer alan açıklama ve araştırmadan hareketle, işletmelerde stratejist, firma tarafından hangi teknolojilerin kullanıldığını, genel olarak işletmelerin faaliyetlerinde ürün ya da hizmetlerinde ne tür teknolojilerin bulunduğunu, yeni teknolojiye nasıl sahip olunabileceği ve buna sahip olabilmenin getireceği maliyeti ve rakiplerin bu konudaki mevcut durumunun farkında olmak durumundadır. Teknoloji, stratejinin formülasyonu, uygulanması ve işletmenin performansına katkıda bulunacaktır (Hiriyappa, 2008: 43).

2.2.3.5. Fiziki Çevre

İklim, topoğrafik yapı, doğal kaynaklar gibi birçok etken uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde etkiye sahiptir. Bu faktörlerin elverişsiz olması durumunda işletmenin faaliyetleri kısıtlanabilecektir. Ayrıca, doğal kaynaklara sahip olmayan ülkeler ithalata bağımlı olacak, bu durum ise karşılıklı ticaretin gerçekleştirilmesi

önünde engel teşkil edecektir (Dlabay & Scott, 2010: 16). Dolayısıyla, uluslararası işletmecilikte dikkat edilmesi gereken başka bir dış çevre faktörü ise fiziki ve coğrafik çevre faktörleridir (Keillor, 2013: 47). Fiziki çevre faktörlerine küresel anlamdaki konum, iklim koşulları, topoğrafik özellikler, doğal kaynaklar bakımından zenginlik, limanlara yakınlık gibi bileşenler örnek verilebilmektedir. ÇUI'lerin, bu tür özelliklere, söz konusu ülkeye yapılacak olan yatırımlar açısından önem verdikleri ifade edilebilmektedir (Dlabay & Scott, 2010: 16). Örneğin; Türkiye, politik açıdan istikrarlı bir ülke olmasına ek olarak, Asya ve Avrupa'da toprakları olan ve her iki kıtayı birbirine bağlayarak bir köprü görevi gören bir ülke olarak, jeostratejik açıdan büyük önem taşımakta olup yabancı yatırımcıları çekebilme gücüne sahiptir.

Fiziki çevre içerisinde önem arz eden bir unsur olarak limanlar özelinde bakacak olursak, bu unsura sahip olan ülkeler, dış ticaret gerçekleştirirken ürünlerinin taşımacılığını çok daha kolay gerçekleştirebilecektir (Dlabay & Scott, 2010: 16). Örneğin; bu açıdan, liman şehirleri olan İstanbul, İzmir ve Mersin gibi şehirlerin de denizyolu taşımacılığına elverişli olması ve bulunduğu konumlar itibarıyla ticaret açısından kritik merkezler olduğu ifade edilebilmektedir.

Diğer yandan, bir ülkenin konumu, komşuları ile olan politik ve ticari ilişkilerinde de büyük önem taşımaktadır. Genelde ülkeler, ticaret yaparken kendilerine coğrafi açıdan daha yakın olan komşu ülkeleri tercih etme eğiliminde olmaktadır. Bu kapsamda konumun da, bölgesel ya da ticari işbirlikleri gibi blokların meydana gelmesinde etkili olduğu söylenebilmektedir (Can, 2012: 291-301). Örneğin, AB üye ülkeleri arasında yatırım geçişleri yüksek oranlarda seyretmektedir. Bu kapsamda, Frankel & Rose (2000) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, bölgesel ticaret bloklarına ortak üye olunmasının %330, ortak para birimi kullanılmasının %340 ve koloni-kolonizer ilişkisinin olmasının ise %900 gibi çok yüksek bir oranda uluslararası ticareti artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (akt. Ghemawat, 2004: 4).

Topoğrafik özellikler özelinde ele aldığımızda ise, bu tür özelliklere sahip olunmasının işletmecilik faaliyetlerinde önemli bir unsur olduğu dikkat çekmektedir. Örneğin, İsviçre dağlık bir yapıya sahip olduğundan hafif, dağıtımı kolay ve Avrupa'daki komşu ülkelere satabilecek lüks ürünlere odaklanmaktadır (Can, 2012: 289). Diğer yandan dağlık bölgeler madencilik gibi bir endüstri için elverişli olabilecek iken farklı endüstrilerde elverişsiz olabilecektir (Dlabay & Scott, 2010: 16). Ayrıca, üretimde kullanılacak olan hammaddeye yakınlığın yatırım yerinin seçilmesinde etkili

olduğu ve dolayısıyla İsviçre'nin sahip olduğu değerli mineral kaynaklarının saat üretiminde uzmanlaşılmasına olanak sağladığı bilinmektedir (Can, 2012: 289).

Doğal kaynakların politik riskler ile bağlantısı özelinde ele aldığımızda ise, önemli bir doğal kaynak olan petrolün, sadece sanayiye ilgilendirmekte olan bir doğal kaynak olmadığı, aynı zamanda politik bir güç olduğu, 1973'te Arap-İsrail Savaşı ve bazı ülkelerin petrol ambargosuna uğraması ile 1990'da Irak'ın Kuveyt'i işgali ve Kuveyt'teki petrol rezervlerinin ateşe verilmesi, geçmişte yaşanmış olan çarpıcı örneklerle karşımıza çıkmaktadır (Can, 2012: 306).

Çevresel duyarlılık boyutunda ele aldığımızda ise, ev sahibi ülkelerde yerel halkların çevresel konulara ilişkin bilincinin artması, hükümetlerin çevre politikalarının daha duyarlı ve sıkı olmasını sağlamış olmakla birlikte, bu yükümlülükler uymayan ÇÜİ'ler ağır cezalara maruz kalmaktadır. Örneğin, daha önce, politik ve yasal çevre konusunda "Temiz Hava Yasası"nın çeşitli endüstrilerde etkili olduğu belirtilmiştir. Bu doğrultuda ABD, Alman otomobil üreticisi Volkswagen'i, motorlarından çıkan zararlı maddelerin ölçümünü manipüle eden bir bilgisayar programı kullanarak çevreye verilen zarar miktarının, limitin 40 kat altında gösterildiği iddiasıyla iklim koruma kanunu olan "Temiz Hava Yasası"nı ihlal etmekle suçlamış ve 482 bin aracın geri çağrılmasını talep etmiştir (www.haberler.com, Erişim Tarihi: 05.01.2016). Bu durum ise VW CEO'sunu istifa ettirmeye zorlamıştır. Bu örnek, işletmelerin sadece faaliyette bulunduğu ülkelerde değil aynı zamanda küresel ölçekte de fiziki çevre faktörlerine dikkat etmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

2.2.3.6. Demografik Çevre

Demografik faktörler, nüfusun büyüklüğü, nüfus artış oranı, nüfusun ortalama yaşı, nüfusun ekonomik açıdan sınıflandırılması, eğitim düzeyi ve başarı durumu, dil, din, etnik yapı, gelir dağılımı, varlıklara sahiplik ve istihdam durumundan oluşmaktadır (Hiriyappa, 2008: 39). Bu unsurlar ise bölgeden bölgeye ve ülkeden ülkeye değişkenlik göstermektedir.

Demografik çevre, pazarı oluşturanlar olan insanların, nüfus yapısını ele aldığından işletmecilik faaliyetlerinde büyük öneme sahip olmaktadır (Gopal, 2009: 217). Bir ürün veya hizmetin uluslararası anlamda satışının önemli bir belirleyicisi de dış pazarlardaki alıcıların sayısı olduğundan pazarı oluşturan insan unsurunun

demografik özellikleri ve eğilimlerine dikkat eden işletmeler de, oluşabilecek fırsat ve tehditleri görerek önceden hazırlıklı duruma gelebilecektir.

İşletmeler, pazarı oluşturan insan unsurunun demografik özelliklerini yakından bilebildiği ve gelişme trendlerini iyi izleyebildiği ölçüde çalışmalarında başarılı olabilmektedir. Söz konusu faktörler, örgütsel hedeflerin gerçekleşmesini sağlayacak olan stratejilerin formüle edilmesi ve uygulanması açısından önem taşımakla birlikte ürün ve hizmetlere olan talebin de belirleyicilerinden olmaktadır (Hiriyappa, 2008: 40). Örnek vermek gerekirse, nüfusun yaş bakımından değişen yapısı Avustralya’da en büyük değişikliği oluşturmuştur. Doğum oranı azalmış ve yaşlı nüfus artmıştır. Bu durum ise, bazı fast-food zincirlerinin ürün ve hizmetlerini farklı hedef pazarlara yöneltmesine sebep olurken, Mc Donald’s ise geliştirdiği strateji doğrultusunda, yaşlı nüfusa hitap edebilmek adına 60 yaş üzeri bireylere ücretsiz çay ve kahve servisi kampanyası başlatmıştır (Gopal, 2009: 217).

Sonuç olarak, demografik çevrede meydana gelebilecek değişimlerin ortaya çıkarabileceği fırsatlar ve güçlükler gelecekte, birçok alanda değişimlere sebep olabilecek ve bu durum, işletmelerin stratejik konumlanmalarını da etkileyecektir.

2.2.3.7. Uluslararası Çevre

Günümüzde küreselleşme ile birlikte artık fiziki sınırların ortadan kalktığı ve dünyanın herhangi bir yerinde ortaya çıkan bir gelişmenin kısa sürede başka ülkelerdeki işletmelere olumlu ya da olumsuz olarak yansıdığı görülmektedir (Hiriyappa, 2008: 44). Bu açıdan, makro çevre içerisinde yer alan ve özellikle ÇUI’ler açısından en önemli çevre faktörlerinden birisi aynı zamanda, AB (Avrupa Birliği), BM (Birleşmiş Milletler), NAFTA (Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması) gibi önemli bölgesel, ekonomik veya siyasi işbirliklerini de içerisinde bulunduran uluslararası çevredir.

Mirze & Ülgen (2010: 89)’e göre uluslararası çevre, işletmenin faaliyette bulunduğu ana ülke dışında yabancı ülkelerdeki fırsat ve tehditleri barındıran politik, yasal, ekonomik, sektörel olayları ve oyuncuları (müşteriler, tedarikçiler, rakipler) içermektedir. Bu kapsamda, faaliyet gerçekleştirilen ülke dışarısında veya küresel anlamda önemli olayların (terör olayları, savaşlar, ekonomik kriz durumu, ambargo gibi) olumlu ya da olumsuz etkileri, diğer yandan ise Çin, Güney Kore ve Hindistan gibi yükselen veya değişim gösteren küresel pazarlarla birlikte faaliyette bulunan küresel oyuncuların da artması dikkat edilmesi gereken noktalardır (Hiriyappa, 2008: 44).

Uluslararası çevrenin işletmelere olumsuz etki gösterebilmesine örnek vermek gerekirse, Irak, 1990 yılındaki Birinci Körfez Savaşı öncesinde yıllık 5,5 milyar ABD Dolarına varan ikili iş hacmi ile ülkemizin en yoğun ekonomik ve ticari ilişkiler içerisinde bulunduğu ülkeler arasında yer almasına rağmen, 1990 yılında Kuveyt'in işgali nedeniyle BM Güvenlik Konseyi tarafından Irak'a karşı alınan ekonomik ambargo kararı, ülkemiz ile Irak arasındaki ekonomik ve ticari ilişkilerin durmasına yol açmıştır (<http://www.mfa.gov.tr>, Erişim Tarihi: 10.12.2014). Meydana gelen bu olaylar, Irak'la ticari ilişkileri olan tüm ülke ekonomilerini ve buna bağlı olan ÇUI'leri de etkilemiştir.

Yakın geçmişe baktığımızda ise, 11 Eylül 2001' de ABD'yi hedef alan uçağın kaçırılmasıyla gerçekleştirilen intihar saldırıları (www.state.gov, Erişim Tarihi: 03.01.2015) ve 20 Mart 2003'te ABD'nin Irak'a yönelik askeri harekâtı, sadece olayın meydana geldiği ülkelerde etkili olmadığından, bir yandan çoğu ülkeyi etkilemekteyken diğer yandan küresel anlamda faaliyet göstermekte olan ÇUI'ler için de fırsatlar ve tehditler yaratmıştır (Can, 2012: 62).

Farklı bir örnekte, 1997 Asya Krizi'nin ardından yaşanan ekonomik sorunlar, ABD'li dev şirketleri de etkilemiş, ABD dolarının, uluslararası piyasalarda değer kazanması sonucu ihracat gücünü kaybeden “Coca Cola”, “Boeing” ve “Oracle” gibi şirketlerin hisse senetleri de hızla düşmüştür. Bu bağlamda, ABD'ye, coğrafi açıdan çok uzak gibi görünen Asya ülkelerindeki ekonomik ve mali sorunlar ile bölge borsalarındaki düşüşler, ABD'nin büyük şirketlerini de etkilemiştir (www.hurriyet.com.tr, Erişim Tarihi: 03.01.2015).

Arap Baharı ise, hem olayların yaşandığı ülkeleri hem de bu ülkelerle güçlü siyasi ya da ekonomik ilişkileri bulunan ülkeleri derinden etkilemiştir. Öncelikle, petrol kaynakları nedeniyle en çok dünya petrol piyasasını etkilemiştir. Arap Baharı'nın başlangıcından bu yana petrol fiyatlarının yükselmesi, Türkiye gibi petrol ithalatçısı ülkeleri ve birçok ülke ekonomisini etkileyerek dünyanın ekonomik dengelerini değiştirmiştir. Arap Baharı'nın etkisiyle, çoğu ülkede ithalat ve ihracat başta olmak üzere, turizm hareketleri ve sermaye akımları seyrini değiştirmiştir (Şahin & Şahin, 2014: 172). Özetle, uluslararası kural ve yasaların geçerli olduğu bir dünyada, geleceğin analiz edilmesinde, uluslararası olayların küresel boyutta ya da ülke ve işletmeler özelinde gerçekleşen veya olası yansımalarının değerlendirilmesi, işletmelerin stratejik yönetim sürecinde önemli bir yere sahip olacaktır.

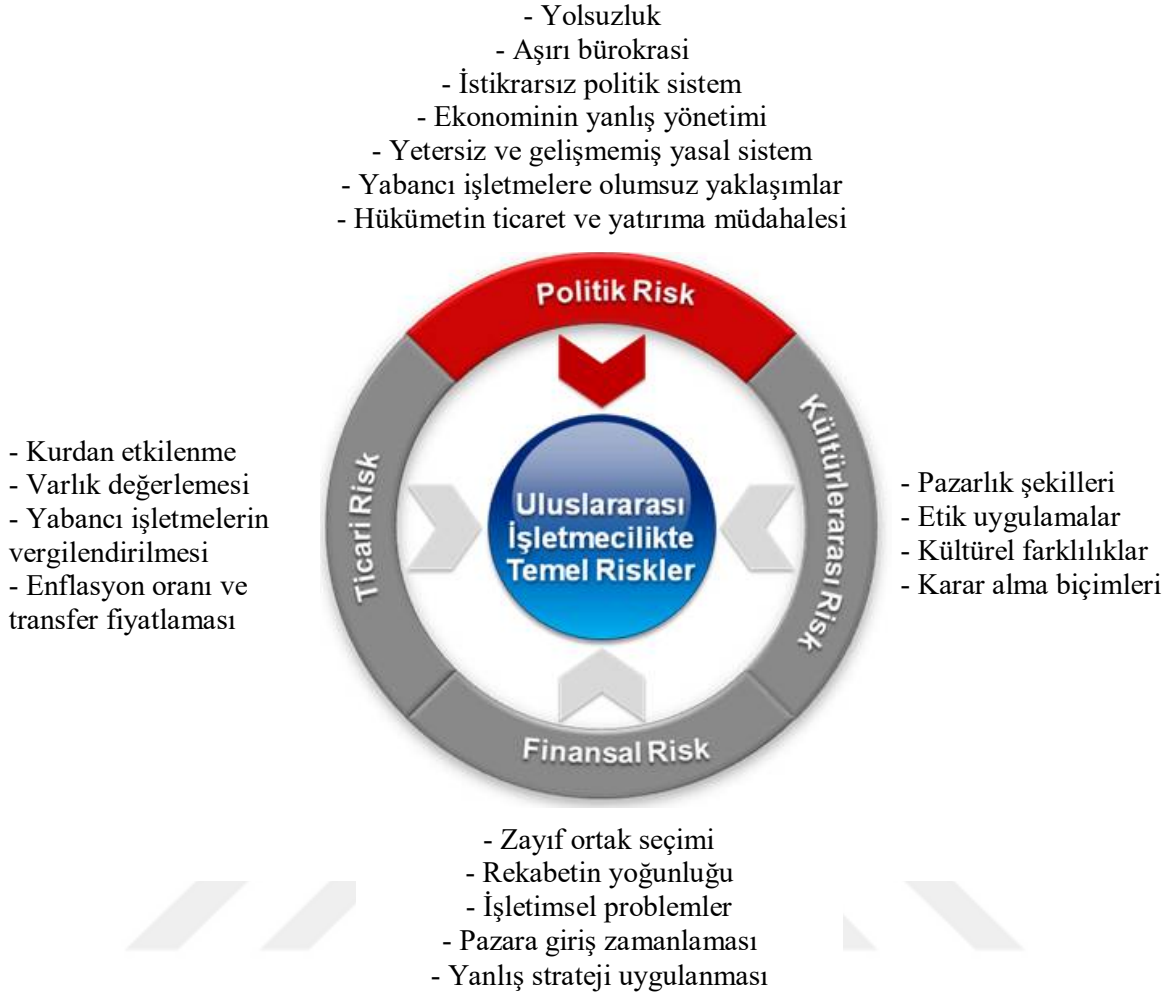
ÇUI'lerin dikkatli bir şekilde takip etmesi gereken çevresel faktörlerin incelenmesinin ardından, aşağıda uluslararası işletmecilikte yine bu çevre içerisinde karşılaşılmakta olan risklere yer verilmiştir.

2.2.4. Uluslararası İşletmecilikte Karşılaşılan Riskler

Uluslararası faaliyetlerde bulunan işletmeler, kendi yerel pazarlarında bulunan çeşitli risklere ek olarak, küresel anlamda yaşanan hızlı gelişmeler ve değişimler, sınır ötesi ticari işlemler ve faaliyetlerin özelliklerinden kaynaklanabilen birtakım risklerle de karşılaşabilmektedir. Farklı bir şekilde ifade edecek olursak, tüm işletmecilik faaliyetleri, belirli bir derecede risk içeriyor olmakla birlikte, uluslararası işletmecilik faaliyetleri, içsel faaliyetlerden çok daha önemli politik, ekonomik ve finansal riskleri beraberinde getirmektedir (Musonera, 2008: 2).

Uluslararasılaşan işletmeler genellikle dört temel risk türü ile karşılaşmaktadır. Bunlar, aşağıda yer alan “Şekil 2.6”da görüldüğü yer aldığı üzere, kültürlerarası risk (cross-cultural risk), politik risk/ülke riski (country risk), finansal risk/kur riski (currency risk) ve ticari riskler (commercial risk) olmaktadır. İşletmeler, mali açıdan kayıp ya da ürünleriyle ilgili başarısızlıklara uğramamak için bu riskleri doğru bir şekilde yönetmek durumundadır (Çavuşgil, Knight, Rammal, Riesenberger & Rose, 2008: 11). Politik riskler yabancı ülke yapıları ve siyasal yapıdan, sosyo-kültürel riskler yabancı kültürlerin etkileşimlerinden, finansal/kur riskleri para birimlerindeki değişimden, ticari riskler ise uluslararası ticarete meydana gelen koşullardan kaynaklanmaktadır.

Söz konusu dört riske örnek vermek gerekirse, Arap Baharı politik bir risk, Kia'nın “Provo” ismini taşıyan ve terör örgütü IRA'yı çağrıştıran aracı kültürlerarası bir risk, işletmenin ithalat yaptığı ülkedeki dövizin değerinde hızlı bir artış gerçekleşip, nihai ürünün üretilmesinde kullanılacak ithal parça veya bileşenlerin maliyetinin değişmesi finansal bir risk iken Doğu Asya ekonomik krizinde ulusal borsaların çökerek ticaret açıklarının artması ise ticari bir risktir. Bu riskler, kimi zaman kaçınılmaz olsa dahi öngörülebilir ve yönetilebilmektedir.



Şekil 2.6. Uluslararası İşletmecilikteki Temel Riskler

Kaynak: Çavuşgil vd. (2014). *International Business: The New Realities*. Pearson Australia, s. 45'ten uyarlanmıştır.

2.2.4.1. Politik Risk (Ülke Riski)

İlerleyen bölümlerde, ayrıntılı olarak incelenmiş ve aynı zamanda çalışmanın odağı olan politik risk olgusu, yabancı ülkede bulunan siyasi, yasal ve ekonomik çevredeki gelişmelerin firmaların faaliyetleri ve kârlılıkları üzerindeki potansiyel olumsuz etkilerini ifade etmekle birlikte uluslararası anlamda faaliyette bulunan işletmelerin karşılaşılabileceği en önemli risklerdendir.

Mirze & Ülgen (2010: 320)'e göre, ülke riski olarak da ifade edilen politik riskler, yabancı ülkede resmi makamların müdahaleci davranışları, korumacı politikaları, ticaret ve yatırım konularında koydukları engeller, aşırı bürokrasi, etik

olmayan idari davranışlar, resmi kurumlarda rüşvet, yolsuzluk, yabancı işletmelere karşı negatif ayrımcılık, toplumsal düzen bozuklukları ve politik istikrarsızlık gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır. Örneğin, yabancı devletler işletmelerin faaliyetlerine müdahalede bulunarak pazara girişleri kısıtlayabilmekte, ticari işlemler üzerindeki bürokrasi konusunda zorluklar çıkarabilmekte ve firmaların yurtdışı faaliyetlerinden ana ülkeye getirecekleri gelirin miktarını sınırlandırabilmektedir. Hükümetlerin ticari faaliyetlere müdahale etme dereceleri ülkeden ülkeye farklılık arz etmektedir. Örneğin; Singapur ve İrlanda, oldukça liberal bir ekonomik ortamla karakterizedir. Bunun aksine Çin ve Rusya hükümetleri ise, ticari faaliyetlere sürekli olarak müdahale etmektedir. Kritik yasal boyutlar olan mülkiyet hakları, fikri mülkiyetin korunması, ürün sorumluluğu ve vergilendirme politikaları da bu risk kapsamında yer almaktadır (Çavuşgil vd., 2008: 12).

Ayrıca politik riskler, savaş hali, iç savaş, ihtilal, ayaklanmalar gibi olaylar neticesinde ortaya çıkabileceği gibi, yatırım faaliyeti ile ilgili hukuki çerçevede meydana gelen beklenmeyen değişiklikler veya siyasi iktidar değişiklikleri neticesinde yeni kurulan hükümetlerin yatırım faaliyetinin dayandığı sözleşmeleri feshetmesi ya da yeni şartlar getirecek şekilde sözleşmeleri gözden geçirmesinden kaynaklanabilmektedir. Ayrıca, doğrudan veya dolaylı kamulaştırma veya devletleştirme gibi eylemler neticesinde de ortaya çıkabilmektedir (www.ekonomi.gov.tr, Erişim Tarihi: 06.02.2015).

2.2.4.2. Kültürlerarası Risk

Bir kültüre özgü değerler, uzun ömürlü ve bir nesilden diğer nesile aktarılmakta olup çalışma biçimlerini ve alıcıların alışveriş alışkanlıklarını yani tüketici tercihlerini de etkilemektedir. Dil, din, ticari ve toplumsal davranış tarzları, bakış açıları, gelenekler gibi toplumdan topluma farklılık gösteren değerler sistemi ve geleneksel davranış biçimleri, kültürel riskler kapsamında ortaya çıkmakla birlikte işletmeler bu unsurlara uyum sağlayıcı stratejilerle hareket etmek durumundadır (Çavuşgil vd., 2008). Bu açıdan, kültürlerarası risk, kültürel iletişimsizliğin olduğu olay ya da durumları ifade edecektir.

Farklı bir şekilde ifade edecek olursak, uluslararası faaliyetlerde karşılaşılan kültürel riskleri yönetebilmek ve yabancı pazarlarda başarılı olabilmek için, faaliyette bulunulacak olan ev sahibi ülkenin kültürel değerleri ve davranışları hakkında bilgi

sahibi olunması, ülke diline uyumlu olunması veya öğrenilmesi, yabancı ülke toplumsal davranışları hakkında anlayış becerisi kazanılması, ülkede bireyler ve kurumlarla toplumsal ve ticari ilişkilerin her düzeyde geliştirilmesi gerekmektedir (Mirze & Ülgen, 2010: 323).

İşletme yöneticileri uluslararası farklılıkların bilincinde olan, yabancı kültür yapısını anlayan ve kabul eden, başka bir ifadeyle, iş yapılan her ülkedeki koşullara uygun yaklaşımlar geliştiren bir yaklaşımı benimsemektedir. Örneğin, Citibank'ın bankacılık uygulamaları dünyanın her yerinde kültürel şartlara uygun yaklaşımlar sergilemektedir. Nestle firması, kahvaltılık ürünlerinin paketleri ve içeriklerini yurtdışına satarken değiştirmektedir. Mc Donald's ise kültürel farklılıklara uyum sağlanması çerçevesinde, dünya genelinde restoranlarında yer alan ürün çeşitlerine adaptasyon stratejisini uygulamaktadır (Çavuşgil vd. 2008: 13). Bu kapsamda, yabancı müşterilerin özellikleri, yerel pazardaki müşterilerin özelliklerine göre farklılık göstereceğinden, yanlış işletme stratejilerinin seçimi, müşterilerle etkili ilişkiler kurmayı güçleştirecektir. Böylesine bir durumda ise, yerel halk ile iyi ilişkiler içerisinde bulunmak veya ilişkilerin geliştirmesi stratejileri de etkili bir iletişimin gerçekleştirilememesi sebebiyle zarar görecektir.

2.2.4.3. Finansal Risk (Kur Riski)

Finansal riskler, döviz kurlarında beklenmedik ters dalgalanma riskini ifade etmektedir. Uluslararası para piyasalarına temel teşkil eden döviz piyasaları, işletmeleri finansal risklere maruz bırakmaktadır (Çavuşgil vd., 2008: 12). Dünya çapındaki ticaret merkezlerinin büyük oranda karşılıklı bağımlılıklarının artması sebebiyle, uluslararası işletmecilikte finansal riskler önemini korumaktadır (Collinson, Hodgetts & Rugman, 2006: 203).

Uluslararası işletmeler, yabancı ülke para birimini elinde bulundurmakta ve sürekli döviz işlemleri yapmaktadır. Yabancı para biriminin ana ülke para birimine dönüştürülmesi noktasında kâr veya zararlarla karşılaşılabilme riski de mevcut olmaktadır. Bu zararlar özellikle bir firmanın döviz cinsinden varlık veya borçları olduğunda ve ekonomik gidişatın iyi olmaması ya da istikrarsızlık zamanlarında daha kritik hale gelmektedir (Çavuşgil vd., 2008: 12).

Farklı bir şekilde ifade edecek olursak, döviz kurları, faiz oranları, menkul kıymet ve mal fiyatlarındaki dalgalanmalar, işletmeleri doğrudan etkileyecek olmakla

birlikte işletmeler, dışsal nedenler ile ortaya çıkan ve kontrolleri dışında olan bu faktörler nedeni ile finansal risk ile karşı karşıya kalmaktadır (Kurt, Mandacı & Yücel, 2007: 107).

İşletmelerin finansal riskler sebebiyle, varlıklarının değeri ve gelirlerinde düşüş meydana gelebilmektedir. Genellikle birden fazla para birimi kullanıldığından, firmanın ithalat yaptığı ülkede dövizin değerinde hızlı bir artış gerçekleşirse, nihai ürünün üretilmesinde kullanılacak ithal parça veya bileşenlerin maliyeti de önemli ölçüde artacaktır (Çavuşgil, 2008: 12). Bu kapsamda, özellikle dışa açık ekonomilerde, işletmelerin maruz kaldıkları finansal risklerin en önemlileri döviz kuru ve faiz oranı değişimlerinden kaynaklanan riskler haline gelmiştir (Kurt vd., 2007: 107)

Günümüzde işletmeler, sayıları artan bir şekilde finansal risklerden korunabilmek için özellikle yüksek maliyetli proje ve yatırımlarda Ar-Ge ile üretim ve nihai ürünlerin satışı gibi giderleri paylaşıp birleşerek ortaklık içerisine girmek yoluyla herhangi bir finansal risk durumunda, riski azaltabilmektedir. Diğer bir finansal risk azaltma yöntemi ise, ÇÜİ'lerin maliyet düşürme stratejileri geliştirmeleridir. Örneğin, Honda ve Toyota, ABD'deki operasyonlarında aynı anda kalite artırılması ve fiyat azaltılması yolunu seçmiştir. Böylece Honda ve Toyota, ABD'deki pazar payını ve kârlılığını artırmıştır (Collinson vd., 2006: 432-433).

2.2.4.4. Ticari Risk

Ticari riskler, firmaların geliştirmiş olup uyguladıkları işletme stratejileri ve taktiklerinin zayıf olmasından kaynaklı kayıpları ve başarısızlıkları ifade etmektedir. Bu açıdan ticari riskte ortak seçimi önem taşımaktadır. Güçlü ve güvenilir bir işletme ortağı, olası zararların azaltılması noktasında önem arz etmektedir. Çünkü ticari ortağın yaşayabileceği bir iflas durumu, borçlarını ödeyememesi veya ödemek istememesi, gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Çavuşgil, 2008: 12). Ayrıca, ortak girişimlerin, ürün yaşam eğrisinde olduğu üzere başlangıç, gelişme, olgunlaşma dönemleri olmakla birlikte, bu girişimler bir süre sonra genellikle son bulmaktadır. İşbirliklerinin ve ortak girişimlerin %80'inin ömrü yaklaşık yedi yıl olarak belirtilmektedir (Ulaş, 2004: 164).

Diğer yandan, yöneticiler, pazara girişin zamanlamasında ve fiyatlandırma gibi konularda, yanlış tercihler yapabilmektedir. İç pazarda da meydana gelebilen bu başarısızlıkların sonuçları ise genelde uluslararası pazarlarda daha büyük sorunlara sebep olmaktadır. Örneğin, iç pazarda firmanın, dağıtıcıyla anlaşmasını önceden

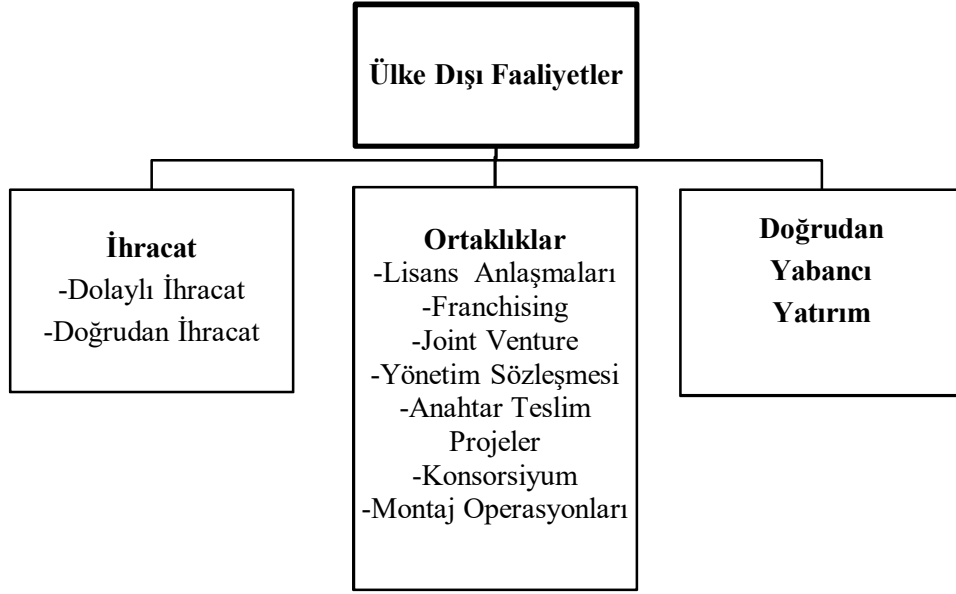
feshedebilmesi durumu söz konusu olabilecektir. Ev sahibi ülkede ise, iş ortaklığını sonlandırma, yerel firmaları koruyan düzenlemeler sebebiyle çok daha güç olmaktadır (Çavuşgil vd., 2008: 12). Bu açıdan politik ve yasal çevre ile ticari riskler arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır.

Örneğin, 1997-1998 Doğu Asya Ekonomik Krizi'nde (Jomo, 2008: 2), Doğu Asya ülkelerinin para birimlerinin değerinde %35-%70 arasında bir kayıp meydana gelmiş olması, ulusal borsaların çöküşü, ticaret açıklarının derinleşmesi ve rutin ticari faaliyetlerin askıya alınmasına sebebiyet vermiştir. Bunu takiben ise, Endonezya, Malezya, Güney Kore, Tayland ve Filipinler'de politik ve toplumsal tedirginlikler yaşanmıştır. Doğu Asya ekonomik krizi, ticari, finansal ve politik riskleri bu ülkelerin tamamında ortaya çıkarmıştır (Çavuşgil, 2008: 12).

Yukarıdaki örneklerden de görüldüğü üzere, ülkelerde meydana gelen ticari riskler farklı ülkeleri de etkileyebilmekte ve politik risklerin de artışına sebep olabilmektedir.

2.2.5. Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri

İşletmeler hedeflenen ülkelerde pazara giriş kararı verdikten sonra hedefledikleri yerlere giriş yoluyla ilgili bir seçim gerçekleştirmektedir. Uluslararası pazarlarda işletmeler, hedefledikleri ülkedeki risk durumları, genel ekonomik şartlar ve rekabet ortamı gibi sebeplerle uluslararası pazarlara giriş yöntemlerinden birkaçını da kullanma yönünde karar alabilmektedir.



Şekil 2.7. Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri

Kaynak: McCarthy, E.J & Perreault, W.D. (1987). Basic Marketing'ten aktaran Can, E. (2012). *Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulaması*, İstanbul.

2.2.5.1. İhracat

ÇUI'lerin birçoğu günümüzde uluslararası işletmecilik faaliyetlerine ihracat ile başlamaktadır. İhracat faaliyetleri gerçekleştirilirken üretim tesisleri ana ülkelerinde olmakta ve ev sahibi ülkeye ürünlerini göndermektedir. Üretim tesisi, ana ülkede olacağından, yatırım seviyesi minimum seviyede kalacak ve genellikle yabancı müşteriye doğrudan gönderilecektir (Dess & Miller, 1996: 300).

Koparal (2004: 76)'a göre, uluslararası ticaretin en eski biçimi olma özelliği taşıyan, günümüzde büyük çoğunluğu özel işletmelerce gerçekleştirilen ve işletme yönetiminin, yapısında çok büyük değişimlere ihtiyaç duyulmadığı ihracat, bir ülke sınırları içerisinde serbest dolaşımda bulunan (bu ülkede yetişen, üretilen veya başka ülkelerden ithal edilmiş) ürün ve hizmetlerin başka ülkelere satılması ya da gönderilmesi olarak ifade edilmektedir.

Arslan, Cengiz, Gegez, Pirtini & Tıgılı (2007: 30)'ya göre ise ihracat, uluslararası işletme faaliyetleri açısından en kolay ve en az riske sahip bir yol olmakla birlikte, bir işletmenin mallarının geçerli olan ihracat ve gümrük kuralları çerçevesinde satılması olarak tanımlanmaktadır.

İşletmeler, ihracat sayesinde dış pazarları daha yakından tanıma fırsatı bulabilmekte ve böylece işletmenin diğer faaliyetlerinin genişlemesine fırsat verebilmektedir. Günümüz ihracat devlerine örnek olarak, Boeing ve Airbus işletmeleri verilebilmekle birlikte, bu işletmeler her yıl milyarlarca dolarlık ticari hava araçları ihracatı gerçekleştirmekte ve dünya çapında hemen her bölgede varlığını sürdürmektedir (Çavusgil vd., 2008).

İhracat faaliyetleri her ne kadar, işletmeler açısından riski en az uluslararası pazara giriş yöntemi olsa da, ülkelerin ortaya koydukları gümrük kotaları ve vergilendirmeleri gibi politik riskler ya da ulaşım maliyetleri gibi birçok problem alanına maruz kalabilmektedir. Bu noktada, ihracatın ulaşım masrafı içermesi gibi sebeplerden dolayı, bazı durumlarda işletmeler adına, DYY yolu ile pazara girmek daha avantajlı olabilmektedir (Koparal, 2004: 77).

Uluslararası pazarlara en az risk ile giriş yöntemi olma niteliği taşıyan ihracat faaliyetleri, aşağıda yer aldığı üzere, dolaylı ve doğrudan ihracat olarak iki başlıkta ele alınmaktadır.

2.2.5.1.1. Dolaylı İhracat

Dolaylı ihracatta, yerli firma ülke içerisinde ürettiği ürün ve hizmetleri ya araçlar vasıtasıyla ya da bu ürünleri ihraç ürünleriyle birleştiren bir başka yerli üreticiye satmak kaydıyla yabancı işletmelere satmaktadır. Bu nedenle doğrudan ihracatla karşılaştırıldığında daha kolay, derinlemesine nakit giderleri ya da özel bir uzmanlık gerektirmemektedir (Koparal, 2004: 77). Keegan & Warren (1995)'e göre dolaylı ihracatta dağıtım kanalı daha uzundur. Dolaylı ihracat, gerçekleştiren işletme pazarlama, stoklama gibi birtakım maliyetlerden kaçınmış olur (akt. Can, 201: 105). Bu kapsamda faaliyetler, ana ülkedeki ihracatçılar tarafından gerçekleştirilirken işletmenin yönetimi, sadece gerekli talimatları vermektedir. Dolayısıyla, politik risk düzeyinin düşük olması sebebiyle dolaylı ihracat opsiyonu tercih edilebilecektir.

2.2.5.1.2. Doğrudan İhracat

Doğrudan ihracatta, yerli firma ülke içerisinde ürettiği ürünleri yabancı müşterilere doğrudan satmakta ve böylece aracı kullanmaksızın tüm ilgili faaliyetleri kendisi üstlenmektedir. Farklı bir ifadeyle, ürünler doğrudan hedef pazara sunulmakta

olup ithalatçının bulunmasından ödemenin alınmasına kadarki tüm sorumluluk da ihracatçıya aittir. İhracatçı başarılı olabilmek için sağlayacağı faydadan daha fazla zaman ve kaynak harcamak zorunda kalabilmektedir. Buna bağlı olarak ise, dolaylı ihracata kıyasla doğrudan risklere daha fazla maruz kalmaktadır (Koparal, 2004: 77). Dolayısıyla, politik risk açısından düşünüldüğünde, dolaylı ihracatın risk düzeyi, doğrudan ihracata göre daha az olacaktır.

2.2.5.2. Ortaklıklar

2.2.5.2.1. Lisans Anlaşmaları

Diğer stratejilere göre dış pazarlara giriş yapılmasının kolay bir yolu olan lisans anlaşması, Walsh (1988: 70)'a göre, işletmelerin dış pazarlara açılmasını sağlayacak endüstriyel ya da ticari uzmanlığın belirli bir bedel karşılığında kiralanması ya da satın alınmasını ifade etmektedir (akt. Arslan vd., 2007: 69). Farklı bir ifadeyle, lisans veren, yönetim sistemlerini, üretim sürecini, ticari sırlarını, uzmanlığını, teknik know-how'larını, marka ve patentlerini ve pazarlama tekniklerini belirli bir bedel karşılığında lisans alana satabilmektedir (Koparal, 2004: 82).

Lisans anlaşmalarında ön plana çıkan bazı temel kavramlar bulunmaktadır. Lisans verene lisansör; lisans alana lisansiye; lisansiye'nin ise satış performansına bağlı, belirli aralıklarla hesaplanacak olan, lisansöre ödeyeceği işletme payına da royalty adı verilmektedir (European IPR, 2013: 3-9).

Lisans anlaşmaları, DYY ve ortak girişim gibi diğer uluslararası pazara giriş türlerine göre daha az risk taşımaktadır. Örneğin; DYY gibi yabancı pazarlara diğer giriş türlerine göre lisans verme, lisans alanın ülkesindeki milliyetçi politikaların daha az tepkisini çekecektir. Çünkü bazı ülkeler yabancı firma sahipliğine karşı hassas bir yapı içerisinde bulunabilmektedir (Arslan vd., 2007: 54-55). Böylece, politik risk olgusunun önemli bir unsuru olan milliyetçilik yaklaşımları çerçevesinde, yabancı işletmelere tepki durumu azalacaktır. Ayrıca, lisansörün gerekli pazar bilgisi açısından eksikliğe sahip olduğu durumlarda ya da ev sahibi ülkedeki politik istikrarsızlığa bağlı olarak ülkeye girişin zorlaştığı yani politik riskin yüksek olduğu durumlarda lisans anlaşması pazara daha kolay bir girişi sağlayacaktır (Koparal, 2004: 83).

Her iki tarafa da fayda sağlayabilen lisans anlaşmalarında, lisansiye, belirli pazarlara daha hızlı bir giriş yapabilmekte, kendi bünyesinde Ar-Ge faaliyetlerinde

bulunmadan rekabetçi üstünlük sağlayacak önemli inovatif teknoloji ve uzmanlıklara erişme fırsatı yakalayabilecektir (European IPR, 2013: 5). Lisansör açısından faydaları ise, ek bir gelir kaynağı olması, girmekte zorluk çektiği ülke pazarlarına girebilmesi ve yeni pazarlara girerek tanıtım imkânı sağlayabilmesi, pazara girişte meydana gelebilecek ithalat kotaları ya da yüksek tutardaki tarifeler gibi riskler ile karşılaşmamasıdır. Ancak, Japonya gibi ülkelerdeki yasalar çerçevesinde, lisans alanın korunması adına anlaşmanın iptali güç olmaktadır. Bu açıdan, lisans verenin, ürünün üzerindeki haklarını geri alması zorlu bir hal almaktadır (Arslan vd., 2007: 54-55). Farklı bir ifadeyle, lisans anlaşmalarının pek çoğunun anlaşmazlık durumlarında lisansiyenin yerel yasa, kural ve yönetmeliklerine tabi olması, taraflar arasında çözümü güç problem alanlarına yol açabilmektedir (Koparal, 2004: 85).

Ayrıca, lisansör, entelektüel varlıklarını kullanma hakkını lisansiyeye verdiği zaman, kendi başına pazar geliştirmenin fırsat maliyetine maruz kalabilecektir. Bu durum, özellikle lisansörün, lisansiyenin faaliyet gösterdiği pazara girmesinin yasaklandığı ve böylece ikincil pazar fırsatlarından yararlanmasının engellendiği durumlarda geçerlidir. Örneğin, Ford, lisansiyeye işletmecilik haklarının devredildiği pazarlarda otomobil satamamaktadır (Koparal, 2004: 83). Ayrıca, düşük risk, düşük seviyede kâr getireceğinden lisans anlaşmaları, uluslararası pazarlara giriş stratejileri içerisinde kârlılığı düşük olan bir strateji olmaktadır (Agarwal ve Ramaswami, 1992: 3). Dolayısıyla, DYY gibi stratejilere oranla çok daha az kâr getirecektir.

2015 yılı itibarıyla dünyanın önde gelen lisansörleri arasında ise, “Walt Disney”, “Procter&Gamble”, “Ferrari”, “Coca-Cola”, “PepsiCo” gibi birçok dev işletme bulunmaktadır (<http://www.licensemag.com>, Erişim Tarihi: 01.02.2016).

2.2.5.2.2. Franchising

Kelime anlamı itibarıyla alanyazında, anlam bakımından tam bir karşılığı olmayan ve bu sebeple tüm ülkelerde aynı şekilde ifade edilen “franchising”, Fransızca kökenli bir kelime olup serbest bırakmak anlamında kullanılmakta olan “franchir” kelimesinden türemiştir. Buna karşın, alanyazında “franchising”ın İngilizce olarak kullanılması itibarıyla, kökünün “Franchise” kelimesinden geldiği ve Türkçe karşılığının “imtiyaz ya da ayrıcalık verme” anlamı taşıdığı da ifade edilmektedir (Akay & Pirtini, 1997: 134).

Birbirinden bağımsız iki taraf arasında oluşturulan sözleşmeye dayalı bir ilişkiyi ifade eden ve hak sahibine verilen bedel karşılığında belirli sınaî hakları (sistem, marka, ticari isim ve unvan, patent, tasarım) ticari alanda kullanım izni elde edilen Franchising'in temelleri, 1863'te ABD'de Singer Dikiş Makineleri dağıtım sisteminin gerçekleştirildiği ilk uygulamayla atılmış olmakla birlikte, 1888'de General Motors ve 1902'de ilaç sektöründe faaliyet göstermekte olan "Racalls" "franchising"e öncülük etmiştir. 1970'lerde ise Avrupa'da büyük bir ivme kazanmıştır (Cebeci, 2005: 3-4). Günümüzde ise franchising birçok ülke ekonomisinde öneme sahiptir. Örneğin; Bradley (2002: 284), ABD'de perakende satışların yaklaşık % 40'ı ve GSYH (Gayri safi Yurt İçi Hasıla)'sinin %10'luk bir kısmının "franchising"ten geldiğini ifade etmiştir (akt. Arslan vd., 2007: 69).

Beshel (2010: 5)'e göre franchising sisteminde, franchisor ve franchisee olmak üzere iki taraf bulunmaktadır. Ticari marka/ismini bir başka işletmeye belirli bir bedel ile pazarlayan kişi ya da gruba "franchisor", bu marka ya da hizmetin belirli bir süreliğine kullanımını alan tarafa ise "franchisee" ismi verilmektedir. Daha detaylı olarak ifade edecek olursak, bir ürüne, hizmete veya bilgi birikimine ait kalitesi kanıtlanmış ve başarılı bir markaya/isme sahip olup, bunların satış, dağıtım veya işletme hakkını belirli bir bedel karşılığı veren ve entelektüel varlıkların sahibi olan tarafa franchisor; doğrudan/dolaylı bir ürünü belirli bir bedel karşılığında "franchisor"ın ticari adını/markasını, teknik know-how'ını, sistemini ve diğer sinai/fikri mülkiyet haklarının kullanımını üstlenen tarafa ise "franchisee" adı verilmektedir (Cebeci, 2005: 4). Dess & Miller (1996: 301) ise "franchisee"nin, sözleşme kapsamında franchisordan bazı hakları içeren bir paket aldığını ifade ederken bu paketin, üretimde kullanılacak olan maddeler, araç ve gereçler, güvenilir yönetim sistemleri, standartlaştırılmış çalışma usulleri, know-how, patent, ticari marka, reklam ve promosyonda kullanılacak olan malzemeler, krediler ve finansman ile genel yönetim yardım hizmetlerine erişimi kapsamadığını ifade etmiştir.

Bir çalışma sermayesine sahip olup bir iş deneyimi olmayan küçük işletmeler ya da girişimcilerin yeni bir işletme kurması güç olmaktadır. Girişimciler, yaşanabilecek bu güçlüklerin aşılması noktasında, büyük işletmelerin beraberinde getireceği fırsatlardan (yeni bir ürün geliştirmek, yeni bir işletme yaratmak, ürünü pazarda tanıtmak gibi zorunlulukların kalkması, riskinin nispeten daha az ve daha güvenli olması sebebiyle) yararlanma imkânına sahip olacaktır (Arslan vd., 2007). Bu açıdan, franchising sistemi işletmelerin başarılı olabilmelerinde de büyük paya sahip

olabilmektedir. Örneğin, İspanya’da yeni kurulan işletmelerin başarı oranı sadece %20 iken, franchising işletmelerinin başarı oranı %70 seviyesindedir (Czinkota & Ronkainen, 2012: 293).

Üretilen ürün ve hizmetlerin tüketiciye hızlı ve etkili bir şekilde ulaştırılmasını sağlayan dağıtım sistemi olan franchising uluslararası pazarlara giriş stratejileri içerisinde en hızlı büyüme gösteren stratejidir. Franchisor, sürekli olarak franchise ücreti temin etmektedir. Bu kavram da lisansöre ödenilen payda olduğu üzere yine “royalty” olarak adlandırılmaktadır. Ancak, politik risk açısından değerlendirdiğimizde, franchisingler hızla büyümesine rağmen, Tayvan gibi bazı ülkeler royalty ödemelerinin yurtdışına transferinde belirli bir limit uygulaması yapmakta olup, kâr veya royalty ödemelerinin yurtdışına aktarımını onaya bağlamıştır (Arslan vd., 2007: 69). Diğer bir nokta ise, franchising sisteminin uzun dönemli bir bakış açısını da beraberinde getirmesi sebebiyle ev sahibi ülkenin politik istikrarlılık durumuna bakılmasıdır. Bu bağlamda, çalışmanın politik risk faktörleri kısmında bahsedileceği üzere “kârın ana ülkeye transfer edilememesi” ve “politik istikrar” düzeyine dikkat edilmesi gerekecektir.

Diğer taraftan, Dixon & Hall (1988: 37)’un ifade ettiği üzere, franchising sistemine göre işletmeler, 1987’de yürürlüğe giren Avrupa Komisyonu düzenlemesi çerçevesinde, bölgesel olarak koruma altına alınarak, franchise alanların aynı ağda faaliyet göstermeleri yasaklanmıştır (akt. Ulaş, 2006: 141).

2.2.5.2.3. Ortak Girişim

Yabancı pazarlara giriş stratejilerinden bir diğeri de genelde yerel olarak faaliyet gösteren bir işletme ile ortak girişimlerin (yaygın olarak kullanımı Joint Venture) oluşumudur. Ortak girişim, iki veya daha fazla işletme tarafından kaynak alışverişinde bulunulması, fırsat ve risklerin paylaşılması gibi amaçlar doğrultusunda yeni bir işletme kurulması ile meydana gelmektedir (Maughn & Stewart, 2011: 1).

Ortak girişim kurmanın arka planında ekonomik veya siyasi sebepler yer alabilmektedir. Bazı durumlarda, yabancı bir firmanın belirli bir ülkenin pazarına girebilmesi, ev sahibi ülke yasalarının o pazara girilmesine izin vermemesi sebebiyle engellenebilmektedir (Arslan vd., 2007: 141). Bu eğilimi gösteren hükümetler, yalnızca politik sebeplerle dahi özellikle tercih ettikleri ülkelere bağlı işletmelere izin verebilmekte ve onları da yerel işletmelerle ortaklık kurma konusunda yönlendirmektedir (Koparal, 2004: 85). OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği

Örgütü)'nin 2015 yılı "Dünya Yatırım Kısıtlama Endeksi"nde yer alan verilere bakıldığında, dünyada yabancı yatırımları kısıtlayıcı uygulamalara en çok sahip olan ülkeler arasında ilk sıralarda 0,41 puanla Filipinler, 0,39 puanla Çin ve 0,37'şer puanla Myanmar ve Suudi Arabistan ülkeleri yer almaktadır (www.oecd.org, Erişim Tarihi: 04.01.2016). Bu bağlamda, söz konusu ülkelerde, neredeyse tamamen mülkiyet sahipliğini kısıtlayıcı uygulamalara gidilebildiğinden, çalışmanın politik risk yönetim stratejileri bölümünde ele alındığı üzere yerel ortaklık kurma stratejisinin benimsenmesi ve ortak girişimlerin gerçekleştirilmesi bu pazarlara girmek için daha uygun enstrümanlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Koparal (2004: 85)'a göre ise, kısıtlı kontrole sahip olunması ve kârın yerel ortakla paylaşılması gibi dezavantajları olmasının yanı sıra ortak girişimler, yabancı işletmelerin yerel pazarlarda karşılaşacağı politik risk faktörlerini ve sermayenin tamamının riske atılmaması dolayısıyla da ekonomik faktörlerden kaynaklı riskleri azaltmaktadır. Ayrıca, yerel ortak ile ortak girişimde bulunulduğunda, ev sahibi ülkedeki dinamikler hakkında yerel ortak tarafından daha detaylı bilgiye sahip olunması da önemli bir avantaj olmaktadır.

Yine, konumuz olan politik risk açısından baktığımızda ise, ortak girişimlerin kurulması, ilerleyen bölümlerde de bahsedilecek olan ev sahibi ülke hükümetiyle iyi ilişkilerin kurulması açısından da önem taşıyacaktır.

2.2.5.2.4. Yönetim Sözleşmesi

İşletmelerin uluslararasılaşmasının ya da uluslararası pazarlarla entegrasyonunun sağlanmasının yollarından birisi olan yönetim sözleşmeleri, uluslararası bir işletmenin yabancı bir işletme ile o işletmenin faaliyetinin tamamını veya bir bölümünü yönetmek üzere karşılıklı olarak gerçekleştirdikleri anlaşmalardır (Can, 2012: 117).

Yönetim sözleşmeleri taraflara çeşitli avantajlar ve dezavantajları beraberinde getirmektedir. Yönetimsel ve teknik uzmanlıkların tedarik edilmesi, teknolojinin transfer edilmesi gibi faydaları bulunmakla birlikte ileride kontrolün kaybedilebilme riski, kâra bakılmaksızın, yönetime, belirli bir bedelin ödeme yükümlülüğünün olması gibi dezavantajları bulunmaktadır. İşletme açısından baktığımızda ise, yeni pazarlara girebilme fırsatı, yüksek gelir sağlama imkânı gibi faydaları bulunmakla birlikte, işletme sahibine bağlı bulunması, sözleşme iptali veya politik alanlarda kontrolün sağlanamaması gibi riskleri beraberinde getirebilmektedir (Arslan vd., 2007: 116-121).

2.2.5.2.5. Anahtar Teslim Projeler

Anahtar teslim projeler, bir firmanın kendi başına veya diğer firmalarla bir konsorsiyum içerisinde, ev sahibi ülkenin bir özel işletmesi ya da devlet olan sahibine devretmeden (yani, anahtar teslim etmeden) önce, bütün bir üretim ya da hizmet tesisini faaliyete geçirmek için tasarım, yapım, donatım ve personel eğitimini taahhüt ettiği bir anlaşmayı ifade etmektedir. (Koparal, 2004: 86). Başka bir ifadeyle, ÇUI'nin üretim tesisi kurup çalışacak personeli eğitmesi ve proje bitimiyle birlikte kullanıma hazır duruma getirilmesidir (Tek, 1997: 266).

Bazen fast-food franchising uygulamalarında da karşımıza çıkabilen anahtar teslim projeler havaalanı, limanlar, güç santralleri, baraj inşası gibi projeleri de kapsamaktadır (Koparal, 2004: 87). Diğer yandan, anahtar teslim projeler, DYY'nin yasak olduğu veya sınırlamaların getirildiği (özellikle inşaat gibi sektörlerde) durumlarda etkili olmaktadır (Peng, 2016: 332).

2.2.5.2.6. Konsorsiyum

Genelde büyük çaplı taahhüt işlerinde ulusal veya uluslararası bir ihaleyi kazanabilmek için aynı veya farklı ülkelerden aynı dalda veya farklı uzmanlık dallarındaki işletmeler, finansal ve teknolojik imkânlarını birleştirip işbirliği yapmaktadır (Ersun, Toprak & Uzunçarşılı, 2000: 57). Ball & Mcculloch (1996: 55)'a göre, konsorsiyumlarda yeni bir işletme kurulması şart olmamaktadır. Anlaşma uzun dönemli bir projenin bitirilmesine yönelik olmakla birlikte, projenin neticelenmesiyle sona ermektedir (akt. Can, 2012: 123).

2.2.5.2.7. Montaj Operasyonları

Üretilen parçaların bir araya getirilmesini ifade eden ve özellikle birçok otomotiv devinin tercih ettiği montaj operasyonları, ürünün parçalarının bir bölümü ya da tamamının bir başka ülkede yapılması ve nihai ürünün oluşturulması amacıyla dış pazarlarda birleştirilmesi sürecini ifade etmektedir (Arslan vd., 2007: 127). Montaj operasyonlarında ya yurtdışı yatırıma ihtiyaç duyulmakta ya da ana işletmenin yatırım yapmasını zorunlu hale getirmeyecek şekilde montajın lisansla gerçekleştirilmesi söz konusu olmaktadır (Karafakıoğlu, 1997: 223).

Chee & Harris (1998: 306)'e göre ise uluslararası pazarlara girişte, ihracat yerine montaj operasyonları stratejisinin tercih edilebilmesi için parça ve girdi maliyetlerinin nihai ürünün taşıma maliyetlerine oranla düşük olması gerekecektir. Diğer taraftan, bazı ülkelerde yasal çevre ve ev sahibi ülke hükümeti kaynaklı olarak belirli girdilerin kullanılması zorunluluğu meydana gelmekte (Güney Amerika ülkelerinde olduğu üzere) ve bu pazarlarda montaj kaçınılmaz bir hal alabilmektedir (akt. Arslan vd., 2007: 129).

Gelecekte, montaj operasyonları yapılan ev sahibi ülkeler ile ilgili yatırım projeksiyonlarının gerçekleştirilmesi söz konusuysa, geçmiş tecrübeler söz konusu pazardaki politik riskler açısından da ipuçları verecektir.

2.2.5.2.8. Sözleşmeli Üretim

Uygulanabilmesi için, üretimi gerçekleştirecek olan işletmenin ürünü küresel standartlarda üretebilme kapasitesi açısından yeterli olması gereken sözleşmeli üretim stratejisinde uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılan işletmelerin dış pazarda bir üretim birimi kurmasına ihtiyaç duyulmamaktadır (Can, 2012: 116).

Politik yönden istikrarsız ve riski yüksek olan pazarlarda uygun bir pazara giriş yöntemi olan sözleşmeli üretimin, yerel olarak üretilmiş imajının satışlar açısından olumlu etkisi ve bu doğrultuda milliyetçilik akımlarından etkilenme olasılığının düşük olması ile politik risk söz konusu olduğunda sözleşmenin yenilenmemesi seçeneği bakımından avantajları olmaktadır. Ayrıca, ne lisans vermede olduğu üzere lisans alana çok fazla sorumluluk vermekte, ne de DYY'de olduğu gibi tüm sorumluluklar dışa açılan işletmeye ait olmaktadır (Arslan vd., 2007: 85-88).

Bu stratejinin uygulanmasına, aralarında dünya devi “Apple” firmasının da bulunduğu birçok küresel işletmeyle sözleşmeli üretim kapsamında işbirliği yapmakta olan yine bir dünya devi sözleşmeli üretici “Foxconn” firması örnek gösterilebilmektedir.

2.2.5.3. Doğrudan Yabancı Yatırım

Dunning (1993), özellikle, yirminci yüzyılın son çeyreğinden başlamak kaydıyla, ekonomik alanda yaşanan değişim sürecinin, ülkelerarası karşılıklı bağımlılıklara yol açması sebebiyle, ülkelerin dış dünyaya izole ekonomik politikalar izlemesini neredeyse imkânsız hale getirdiğini, büyüme, ekonomik kalkınma ve refah

düzeyine ulaşabilmede, hem ülkeler hem de firma düzeyinde eski kuralların artık egemenliğini yitirdiğini ifade etmiştir (akt. Erçakar & Karagöl, 2011: 6).

1960’lardan itibaren, özellikle de 1990’lı yıllarda, ülkeler yatırımlara yönelik amaçları için DYY’ler ile ilgili politikalar geliştirmiştir. Ortaya çıkan düzenlemelerin çoğu önceleri DYY girişlerini denetim altında tutmayı amaçlarken, 1980’lerden itibaren ise düzenlemelerin çoğu, DYY’leri çekmek için teşvik edici hale getirilmiştir (Hisarcıklılar vd., 2009: 1). Farklı bir şekilde ifade edecek olursak, sermayenin liberalleşmesi, beraberinde uluslararası yatırımların hız kazanmasına yol açmıştır. Liberalleşen ulusal ekonomiler, ekonomik büyümeleri ve kalkınmaları noktasında, yabancı yatırımların taşıdıkları önemin farkına varmaya başlamıştır. Bu nedenle mevcut pazar ortamlarını yabancı yatırımcılar için cazip hale getirmeyi amaçlayan çeşitli stratejiler ve politikalar uygulamaya başlamışlardır (Arı & Özcan, 2010: 65).

Özellikle gelişmekte olan ülkelere büyük katkı sunan, her geçen gün önemini artıran ve bu çalışmanın da politik risk ile birlikte odak noktasında yer almakta olan DYY’yi açıklamak amacıyla aşağıda çeşitli tanımlamalara yer verilmiştir. Diğer taraftan, DYY’ler, alanyazında, “Özel Yabancı Sermaye Yatırımı”, “Dolaysız Yabancı Sermaye Yatırımı”, “Doğrudan Dış Yatırım”, “Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımı” ve Uluslararası Doğrudan Yatırım” isimleriyle de ifade edilmektedir.

OECD (2008: 22)’ye göre DYY, bir ülkedeki yerleşik bir kuruluşun, kendi ülkesi dışındaki başka bir ülkede kalıcı bir ekonomik bağ (lasting interest) sağlamak amacıyla uzun vadeli bir niteliğe sahip uluslararası yatırım gerçekleştirmesi olarak ifade edilmektedir.

Kısa adı DEİK olan, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (2013: 7), DYY tanımlamasını, kalıcı bir menfaat kurma amacıyla bir ülkede yerleşik şirketlerin başka bir ülkede sıfırdan bir şirket kurarak veya hâlihazırda bulunan bir şirketin öz sermayesine %10’dan fazla bir payla ortak olması yoluyla yaptığı uzun vadeli yatırımlar olarak ifade etmiştir.

Karluk (2002: 466)’a göre, DYY, bir firmayı satın alma, yeni kurulacak bir firma için kuruluş sermayesi sağlama ve/veya mevcut bir firmanın sermayesine katılma yoluyla, bir ülkenin firmaları tarafından diğer bir ülkeye yapılan ve teknoloji, know-how, işletmecilik bilgisi, işgücü ve yatırımcının kontrol yetkisini de kendisi ile birlikte getiren yatırımlar olarak ifade edilmektedir (akt. Ayaydın & Durmuş, 2010: 74).

Bitzenis’e (2013: 77) göre yurtdışında doğrudan yatırımlar, “tamamına sahip olunan bağlı ortaklık (wholly-owned subsidiary)”, “yerel bir işletme ile ortaklık (joint

venture)", "sıfırdan yatırım (greenfield investment)", "satın alma yoluyla yatırım (brownfield investment)" gibi şekillerle gerçekleştirilmektedir.

DYY'lerin ülkelerin gelişmişlik düzeyine göre etkileri ve önemi değerlendirildiğinde ise, farklı düzeylerde etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir. Örneğin, Erçakar & Karagöl (2011: 4)'ün de ifade ettiği üzere, gelişmekte olan ülkelerde genellikle yurtiçi tasarruf seviyeleri düşüktür. Bu tip ülkelerde yüksek orandaki tüketim eğilimi, gelirden tasarrufa ayrılan payın düşük seviyede olmasına sebep olurken, ülkede bir tasarruf açığı ortaya çıkabileceğinden, kaynak yetersizliği de meydana gelebilmektedir. Ülkelerin hâlihazırda sahip oldukları kaynakları ile yapabileceği yatırımlar kısıtlı, iç tasarrufların oluşturduğu ülke kaynaklarının da yetersiz olduğu durumlarda, ihtiyaç duyulan ek kaynaklar yabancı yatırımlarla karşılanabilmektedir. Gelişmiş ülkeler ise, makro-ekonomik hedeflere ulaşmada daha başarılı ve sosyo-ekonomik göstergeleri arzu ettikleri seviyede olmaktadır.

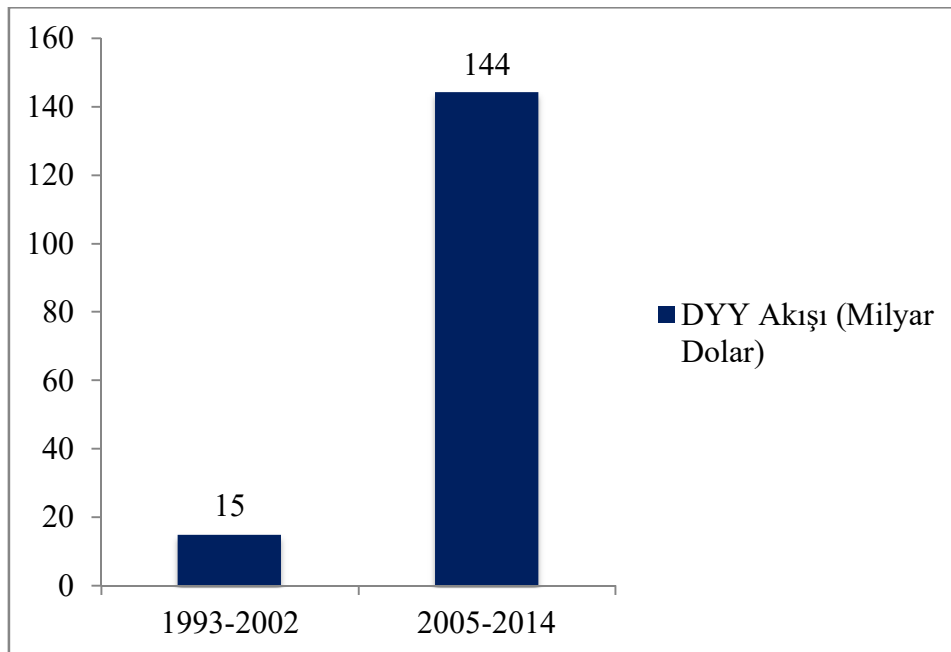
DYY'ler genellikle, sermayenin bol ve getirinin sınırlı olduğu ülkelere sermayenin yetersiz ve getirinin yüksek olduğu bölgelere yönelmektedir. Daha önce de ifade edildiği üzere, özellikle gelişmekte olan ülkelerin ekonomik kalkınmaları için ihtiyaçları olan yatırımların finanse edilmesinde iç kaynakların yetersiz olması yabancı yatırımlara olan ilgiyi artırmış ve ülkeler arasında bir rekabet ortamı oluşturmuştur. Günümüzde ise, birçok büyük işletme, yatırımlarını ve üretimlerini kendi ülkesinin sınırları dışına yayarak büyümeye çalışmaktadır. DYY'lerin bu kadar yaygın olması ise, bu yatırımların ev sahibi ülkeler için ne kadar etkili ve faydalı olduğunu tartışmaya açmasına rağmen (Gür, 2014: 93), bir ülkede sabit sermaye stokunun artmasına katkıda bulunması, teknoloji ve işletmecilik bilgisi getirmesi, istihdam yaratması, rekabeti geliştirmesi, ödemeler dengesi açığını azaltması, iç piyasaya dinamizm kazandırması, teknik eleman ve yönetici açığını azaltması gibi pek çok nedenle hem sermayenin geldiği ana ülkeye, hem de yatırımın yapıldığı ev sahibi ülkeye birçok katkı sunmaktadır (Arslan, Aydemir & Uncu, 2012: 70).

Ülkelerin DYY'lere etkisini değerlendirdiğimizde ise politik risk açısından bazı dezavantajları da bulunmaktadır. İşletme, yabancı ülkede mülkiyete sahip olacağından bu durum, diğer pazara giriş yöntemlerine göre, en riskli pazara giriş stratejisi olmaktadır (Dess & Miller, 1996: 302). Farklı bir ifadeyle, riskin gerçekleşmesi durumunda, ev sahibi ülkeden hemen geri çekilmek de güç olacağından, konumuz olan politik risk ya da daha geniş anlamda ülke riski de göze alınacaktır. Bu doğrultuda,

politik risk analizinin derinlemesine gerçekleştirilerek uygun ülke seçimi önem taşımaktadır.

Erçakar & Karagöl (2011: 3), DYY akımlarını ülkelere çekebilmede, politik, yasal ve ekonomik yönden istikrarlı olunmasına dikkat çekmiştir. Örneğin, hızla gelişmekte olan bir ülke olarak dünya ülkeleri arasında yer alan ve DYY’lerin ekonomi açısından öneme sahip olduğu Türkiye’de, 1990’lara gelindiğinde, meydana gelen siyasi istikrarsızlık, yatırım yapan yatırımcılara uygulanan ideolojik ayrımcılıklar ve koalisyon hükümetleri dolayısıyla uygulanması gereken ekonomik tedbirlerin kararlı bir şekilde uygulanamaması gibi sebeplerle DYY girişi azalmıştır.

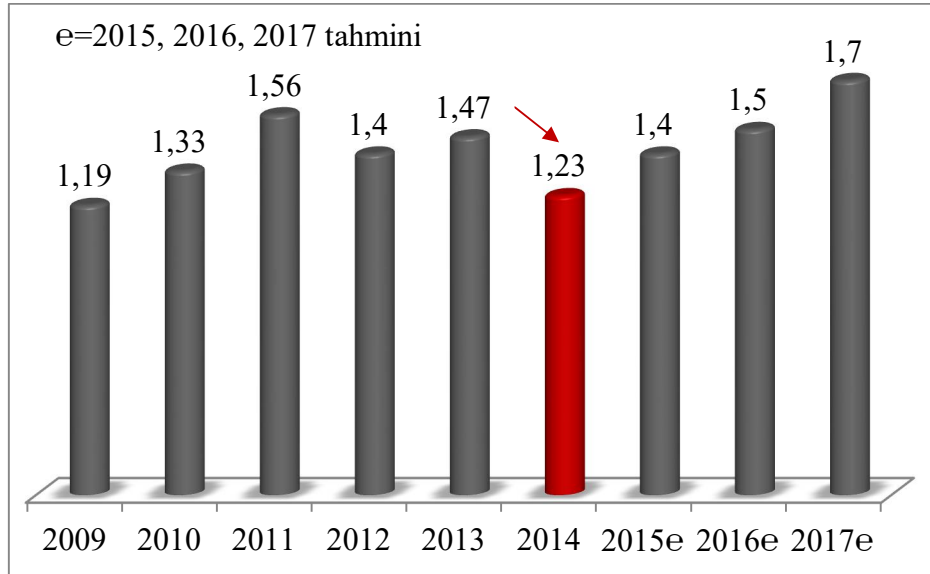
Türkiye, özellikle sahip olduğu politik istikrar ile birlikte, reformlar ve liberal kanunlarla, DYY girişlerinde, aşağıdaki şekilde de görüleceği üzere, büyük bir ivme yakalamıştır. Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Kamu Diplomasisi Koordinatörlüğü tarafından yayınlanan veriler doğrultusunda, 1993-2002 yılları arasında sadece 15 milyar dolarlık bir DYY akışına sahip olan Türkiye, 2005-2014 arasındaki 10 yıllık dönemde, aşağıda yer alan “Şekil 2.8.”den de görüleceği üzere, bu miktarı dokuz katlayarak 144 milyar dolarlık bir DYY akışına ulaşmıştır (www.kdk.gov.tr, Erişim Tarihi: 15.07.2015).



Şekil 2.8. Türkiye’de 1993-2002 ve 2005-2014 Arasındaki Dönemlerin DYY Akışları Bakımından Karşılaştırılması

Kaynak: T.C. Başbakanlık Kamu Diplomasisi Koordinatörlüğü, <http://kdk.gov.tr/sayilarla/turkiyeye-gelen-uluslararası-yatırım/46>, Erişim Tarihi: 15.07.2015.

DYY’lerle ilgili küresel, bölgesel ve ülkesel akışlar sırasıyla değerlendirilecek olursa, aşağıda yer alan ‘‘şekil 2.9.’’da küresel DYY girişlerine ilişkin Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD) verilerinde görüldüğü üzere, 2013 yılında dünya genelinde % 4,6’lık artış gösteren DYY girişleri, 2014 yılında % 16,4 oranında düşerek 1,23 trilyon ABD Doları’na gerilemiştir. Söz konusu düşüşe rağmen, önümüzdeki yıllarda DYY akımlarının düşük petrol fiyatlarının talepte canlanmaya destek sağlaması, genişletici para politikaları ve yatırım ortamına ilişkin olumlu düzenlemelerin de devamıyla gelişmiş ülkelerde toparlanması beklenmektedir. Bu kapsamda, küresel DYY akımlarının önümüzdeki 2 yılda artış kaydederek 2016 yılında 1,5 trilyon ABD Doları ve 2017 yılında ise 1,7 trilyon ABD Doları seviyesinde gerçekleşeceği öngörülmektedir. Diğer yandan, Euro bölgesinde devam eden belirsizlik, jeopolitik gerginliklerin yansımaları ve gelişmekte olan ekonomilerdeki kırılğanlıkların gelecek yatırım projeksiyonlarını sekteye uğratma ihtimali bulunmaktadır (UNCTAD, 2015: 2).



şekil 2.9. 2009-2017 Yılları Arasındaki Küresel DYY Girişleri (Trilyon Dolar)

Kaynak: UNCTAD. (2015). World Investment Report, s. 2.

Aşağıda ‘‘Tablo 2.2.’’de yer alan bölgesel dağılıma göre ise, gelişmekte olan ülkelere yönelik DYY girişleri, 2014 yılında 681 milyar ABD Doları tutarında gerçekleşmiştir. Gelişmiş ülkelerde ise DYY girişleri, bir önceki yıla göre %28,4 oranında ciddi bir gerileme kaydetmiş ve 498,8 milyar ABD Doları seviyesine gerilemiştir. Bu düşüşün nedenleri arasında ise, artan jeopolitik riskler, politik

istikrarsızlıklar ve küresel ekonomideki kırılganlıklara dikkat çekilmiştir (UNCTAD, 2015: 2-30).

Tablo 2.2. 2012- 2014 Yılları Arasında Bölgelere Göre DYY Girişleri

Bölge	Doğrudan Yabancı Yatırım Girişleri (Milyar Dolar)		
	2012	2013	2014
DÜNYA TOPLAMI	1403	1467	1228
Gelişmiş Ülkeler	679	697	499
Avrupa	401	326	289
Kuzey Amerika	209	301	146
Gelişmekte Olan Ülkeler	639	671	681
Afrika	56	54	54
Asya	401	428	465
- Doğu ve Güneydoğu Asya	321	348	381
- Güney Asya	32	36	41
- Batı Asya	48	45	43
Latin Amerika ve Karayipler	178	186	159
Okyanusya	4	3	3
Geçiş Ekonomileri	85	100	48

Kaynak: UNCTAD. (2015). World Investment Report, s. 30

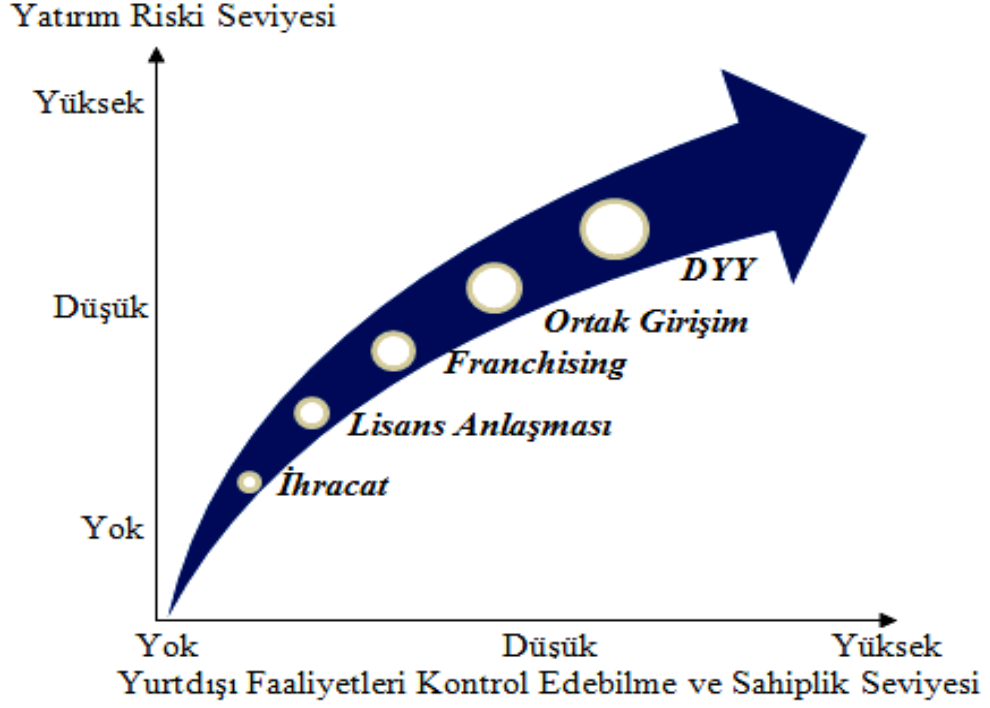
Aşağıda yer alan “Tablo 2.3.”te ülke bazında DYY girişlerine ilişkin verilerde görüleceği üzere, 2014 yılında Çin’de gerçekleştirilen DYY akımları, bir önceki yıl ile karşılaştırıldığında % 4 oranında artış kaydederek 129 milyar ABD Doları seviyesine yükselmiş olmakla birlikte 2014 yılı için Çin, dünyada en çok DYY girişi alan ülke konumuna gelmiştir. Çin’i sırasıyla 103 milyar dolar ile Hong Kong ve 92 milyar dolar ile ABD izlemiştir. ABD’de meydana gelen DYY girişindeki düşüşün arka planında ise, Verizon şirketinde Vodafone tarafından sahip olunan hisselerin 130 milyar ABD doları gibi yüksek bir tutara satılarak DYY olma niteliğini kaybetmesi doğrultusunda bu yüksek hacme sahip işlemin olumsuz etkileri yer almaktadır (UNCTAD, 2015: 5).

Tablo 2.3. 2012-2014 Yılları Arasında En Çok DYY Girişine Sahip Ülkeler (Milyar ABD Doları)

2012			2013			2014		
Sıra	Ülke	DYY	Sıra	Ülke	DYY	Sıra	Ülke	DYY
1	ABD	169,7	1	ABD	230,8	1	Çin	128,5
2	Çin	121,1	2	Çin	123,9	2	Hong Kong	103,3
3	Lüksemburg	79,6	3	Hong Kong	74,3	3	ABD	92,4
4	Hong Kong	70,2	4	Kanada	70,6	4	İngiltere	72,2
5	Brezilya	65,3	5	Rusya	69,2	5	Singapur	67,5
6	İngiltere	59,4	6	Singapur	64,8	6	Brezilya	62,5
7	Singapur	56,7	7	Brezilya	64,0	7	Kanada	53,9
8	Avustralya	55,8	8	Avustralya	54,2	8	Avustralya	51,9
9	Rusya Fed.	50,6	9	İngiltere	47,7	9	Hindistan	34,4
10	İrlanda	45,2	10	Meksika	44,6	10	Hollanda	30,3

Kaynak: UNCTAD (2014) & UNCTAD (2015) Dünya Yatırım Raporları'ndan derlenmiştir.

Diğer yandan, politik açıdan, yabancı pazarlara giriş stratejileri arasında en riskli yöntem DYY olmaktadır. Aşağıda yer alan “Şekil 2.10”dan da görülebileceği üzere, uluslararası pazarlara girişte, DYY’ler, ihracat, lisans anlaşmaları, franchising ve ortak girişime göre çok daha fazla risk düzeyine sahiptir. Sahiplik ve kontrol oranının arttığı oranda, risk düzeyinde de artış meydana gelecektir. Genellikle işletmeler ilk olarak yabancı pazarlarda, düşük seviye risk/düşük seviye kontrol opsiyonunu kullanabilmekte ve sonrasında deneyim ve güven kazandıkça, gelişim kaydederek daha yüksek seviyede risk ve daha yüksek seviyede kontrole sahip olmak istemektedir (Dess & Miller, 1996: 301-302).



Şekil 2.10. Risk Seviyelerine Göre Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri

Kaynak: Dess, G. G. & Miller, A. (1996). *Strategic Management*. Second Edition, McGraw-Hill Series in Management, s. 301.

2.3. Doğrudan Yabancı Yatırımlarda Politik Risk ve Stratejik Açidan Yönetimi

2.3.1. Risk ve İlgili Kavramlar

2.3.1.1. Risk Kavramı

Köken itibarıyla risk sözcüğünün Arapça “risq (rızık)” veya Latince “risicum (riziko)” sözcüklerine dayanmakta olduğu düşünülmektedir. Rızık kelimesi, 12.yy’de, bir olayın ortaya çıkması ihtimali olarak ifade edilmekle birlikte söz konusu dönemde, ne olumlu ne de olumsuz bir vurguyu içermiştir (Kedar, 1969: 255-259). Riziko kelimesinin sözlük anlamı ise zarara uğrama tehlikesidir. Modern Fransızca’da ise, risk kelimesi, çoğunlukla olumsuz ancak bazen de olumlu çağrışımları beraberinde getirmektedir. 17.yy’nin ortalarında ise “risque” kelimesinden türeyerek İngilizce diline giren risk kelimesi, 18. yy’nin ikinci çeyreğinden itibaren de sigorta işlemlerinde kendisini göstermiştir (Al-Thani & Merna, 2011: 9).

Rowe (1977: 24)'a göre risk, bir olayın arzu edilmeyen ve olumsuz bir biçimde sonuçlanma olasılığıdır. Uçkun (2009: 154)'a göre, risk, beklenen değer ile gerçekleşen değer arasındaki olumlu ya da olumsuz fark şeklinde tanımlanabilmektedir. Aydın (2013: 29)'a göre risk, bir işletmenin hedeflerine ulaşmasını olumsuz yönde etkileyebilen bir olayın ya da olaylar dizisinin neden olduğu olası kayıpları ifade etmektedir.

Derici, Sarı & Tüysüz (2007: 152)'e göre risk, “gelecekte karşılaşılabilecek olan ve amaçların gerçekleştirilmesini engelleyebilecek tehditler/olumsuzluklar veya amaçlara ulaşmayı kolaylaştırabilecek fırsatlar” olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan, “gelecekte gerçekleşme ihtimali” ve “fırsat veya tehdit” olmak üzere iki anahtar unsurun bulunduğu görülmektedir. Risk kavramıyla ilgili olarak her ne kadar tehdit kavramına çağrışım yapılıyorsa da, risk kavramı, tanımlarda da ifade edildiği üzere, fırsatları da kapsamaktadır. Örneğin, Çince’de yaygın olarak kullanılmakta olan ve risk kavramını ifade eden sembollerde hem tehlike hem de fırsatlara vurgu yapılmaktadır (Collinson vd., 2006: 376).

Özetle risk, hem fırsat hem de tehditleri bir araya getirmektedir. Dolayısıyla gerek yerel/ulusal gerekse uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletmelerin risk olgusunun beraberinde getireceği olumsuzlukların yanı sıra fırsatları da doğru bir şekilde okuyabilmesi önem taşımaktadır.

2.3.1.2. Risk İle İlgili Temel Unsurlar

Belirsizliğin olduğu durumlarda, riskin varlığından söz edilebileceğinden, risk üzerine gerçekleştirilecek bir çalışma kapsamında, öncelikli olarak belirsizlik olgusunun incelenmesi önem taşımaktadır. Farklı bir şekilde ifade edecek olursak, risk gibi tek başına soyut bir kavramın ölçümü noktasında öncelikli olarak, riskin varoluşuna yol açmakta olan belirsizliğin incelenmesi gerekecektir (Karabay, 1997: 70)

Uçkun (2009: 154)'a göre belirsizlik, karar verici tarafından dikkate alınacak durumla ilgili geçmiş verilerin elinde olmaması ya da bulunmaması durumu olarak ifade edilmektedir.

Hetland (2003)'e göre ise risk, belirsizlik olgusunun bir sonucu olmakla birlikte söz konusu belirsizlik olgusunun sonuçları arzu edilen veya arzu edilmeyecek şekilde meydana gelebilmektedir. Belirsizlik ve olası sonuçlarının da iyi bir şekilde anlaşılıp yönetilmesi gerekmektedir (akt. Al-Thani & Merna, 2011: 12).

Beklenen, öngörülen ya da arzu edilen bir hedeften sapma olması ile ilgili olarak, risk olgusunun yanı sıra, meydana gelen risklerin oluşması süreci de dikkate alınarak risk bileşenlerinin ifade edilmesi önem taşımaktadır. Risk bileşenleri, “belirsizlik”, “risk kaynağı”, “riski etkileyen unsurlar”, “risk olayı” ve “risk”ten oluşmaktadır. Diğer yandan, risk kaynağının oluşumu, her zaman ve her koşulda riske yol açmadığı gibi, bir anlamda süreci değiştirme, durdurma olanağı bulunmaktadır ki bu yaklaşım da genel olarak “risk yönetimini” ifade etmektedir (Karabay, 1997: 72-73).

Aşağıda, Karabay (1997: 74)’a göre risk bileşenlerine ilişkin tanımlamalara yer verilmiştir.

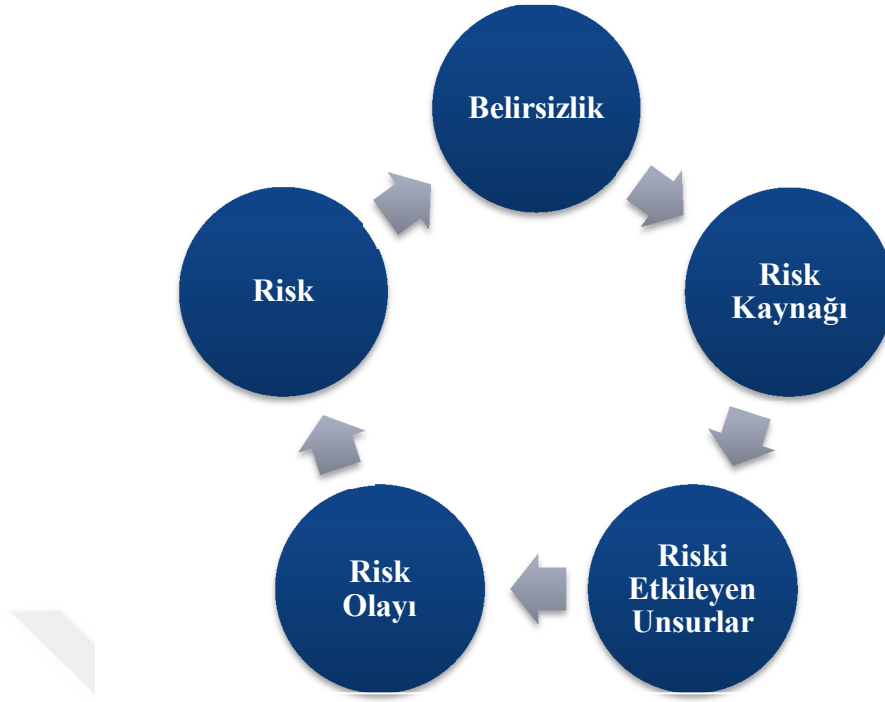
Belirsizlik: Riskin araştırıldığı alanda ya da konuda öncelikli olarak belirsizlik durumu bulunmaktadır. Belirsizlik, risk kaynağının oluşumuna sebebiyet verebilecek unsurlar ile (karar vericiler dâhil) tanımlanmaktadır. Örneğin, şuanda Libya’ya, Türk yatırımcıların geri dönebilmesi çerçevesinde, yarım kalan faaliyetlerini tamamlaması ve ödemelerinin yapılması taahhütü verilmiş olmasına rağmen bu vaatlerin gerçekleşmemesi sebebiyle yeni yatırım yapacak bir yatırımcı açısından belirsiz bir ortam bulunmaktadır.

Risk Kaynağı: Risk kaynağı, analizin gerçekleştirileceği alandaki belirsizliği oluşturan unsurlardan kaynaklanabilecek olay ya da gelişmeleri kapsamaktadır.

Riski Etkileyen Unsurlar: Risk kaynağının, ortaya çıkması halinde, bundan objenin/sujenin etkilenmemesini sağlayabilecek, farklı bir ifadeyle direnç alanını oluşturan unsurları ifade etmektedir. Bunların riskten etkilenmesi, olası objenin/sujenin sahip olduğu nitelikleri belirlemektedir.

Risk Olayı: Risk kaynağının ortaya çıkması sonucunda değişen koşulların sebebiyet verebileceği olay ya da gelişmeleri ifade etmektedir. Örneğin, MENA bölgesinde ortaya çıkan politik şiddet ortamı, istikrarsızlıklara ve ekonomik dengelerin olumsuz yönde etkilenmesine sebep olmuştur.

Risk: Risk olayının, obje ya da sujenin temel hedeflerinde yol açtığı sapmadır. Bu açıdan, Mintzberg (1987)’in ifade ettiği gerçekleşmeyen stratejiler kavramı, politik risklerden kaynaklı olabilmektedir. Örneğin, bir işletme açısından, DYY faaliyetlerinde karşılaşılan terörizm, savaş, ayaklanma, kamulaştırma, sözleşme yükümlülüklerinin yerine getirilmemesi gibi politik risk unsurlarının sonucu olarak işletme hedeflerinde sapma olması bu kapsamda değerlendirilecektir.



Şekil 2.11. Risk Bileşenleri ve Oluşum Süreci

Kaynak: Karabay, M. (1997). *Uluslararası İnşaat Sektöründe Politik Risk ve Bulanık Kümeler Yardımıyla Analizi İçin Bir Yöntem Önerisi*, Doktora Tezi, s.74.

2.3.2. Politik Risk Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Uluslararası işletmecilikte karşılaşılan dört temel risk içerisinde en şiddetli etkiye sahip olanını hiç kuşkusuz, işletmelerin faaliyetleri ve varlıkları üzerinde hayati öneme sahip olan politik riskler oluşturmaktadır. Bazı kaynaklarda, politik risk kavramı yerine ülke riski kavramı da günümüzde eş anlamlı olarak kullanılmaktadır.

Gerçekleştirilmiş birçok akademik çalışmada karşılaşılmakta olan politik risk kavramı bu konuyla ilgili en eski terminoloji olma özelliği taşımaktadır. Ülke riski kavramı ise 1970’lerde yaygın olarak kullanılmaya başlanmış ve daha çok bankacılık endüstrisinde kullanılmakta olup 1980’li yıllarda meydana gelen uluslararası borç krizinden sonra gelişmiştir (Bouchet, Clark & Gros Lambert, 2003: 9). Karabay (1997: 18)’a göre ülke riski, politik riski de içerisinde barındırmasına ek olarak, karar vericilerin etkinliği dışında kalan, genelde ilgili ülkenin coğrafyasına dayalı lojistik koşullar ve doğa yapısından kaynaklanan gelişmeleri de içerisinde bulundurmaktadır. Politik risk terimi ise daha çok yatırımlar için veya hizmet sektöründe kullanılmaktadır.

1959’da Fidel Castro liderliğinde Küba’da patlak veren Küba Devrimi ile aslında politik risk kavramının ilk somut örnekleri de meydana gelmiş (Bouchet vd.,

2003: 9) ve sonrasında, yerel halk ve endüstri çıkarları adına, aynı zamanda, günümüzde dünyanın en önde gelen ÇUI'lerinden olan akaryakıt devi Royal Dutch & Shell başta olmak üzere birçok ABD işletmesine ait varlık kamulaştırılmıştır (Haynes & Keen, 2012: 404). Nitekim, bu somut örnekler doğrultusunda, kamulaştırma risk unsurundan yola çıkan Usher (1965: 453), bilimsel çalışmalarında özellikle kamulaştırma üzerinde durarak politik risk ile ilişkili alanyazındaki ilk adımı da atmıştır.

Root (1972: 355)'a göre politik risk, işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken, ana ülke ya da ev sahibi ülkelerde meydana gelme olasılığı olan savaş, devrim, darbe, kamulaştırma, ayrımcı vergilendirmeler, devalüasyon, dış alım kısıtlamaları gibi politik olayların, işletmelerin kârlılıklarında ya da varlıklarında kayıp yaşamasına sebebiyet verebilecek gelişmelerdir.

Robock (1971), politik risk gibi karmaşık bir kavramın üzerinde ortak bir tanım yapılması gerekliliğini savunan ilk araştırmacı olmakla birlikte, tıpkı diğer risk türlerinde olduğu üzere, politik risklerin de kayıplara sebep olmasının yanı sıra birtakım kazançlarla da sonuçlanmasının olası olduğunu ifade etmiştir (akt. Bouchet vd., 2003: 9-10). Robock (1971: 7-8), ayrıca, uluslararası işletmecilikte politik riskten söz edilebilmesi için, politik değişimlerden kaynaklı olarak, işletme faaliyetlerindeki durgunluklar ve karşılaşılan zorlukların tahmininin güç olmasının gerekmekte olduğu ve işletme çevresindeki bu değişimlerin girişimleri veya diğer işletme hedeflerini önemli ölçüde etkileyebilme potansiyeline sahip olması gerektiğini belirtirken, işletmenin çevresinin önemli ölçüde değişimine sebep olmayacak politik dalgalanmaların, uluslararası işletmecilik açısından risk unsuru oluşturmadığını ifade etmiştir.

Daft (2010: 104)'a göre politik risk, varlıkların, güç kazanımının ya da yönetsel kontrolün, ev sahibi ülkede yer alan politik temelli olaylar sebebiyle kaybedilmesi riskini ifade etmektedir.

Musonera (2008: 2)'ya göre mevzuata ilişkin değişimler, insan hakları konuları ile terör olaylarından kaynaklanan ve ülkelerin çevresel faktörleri sebebiyle meydana gelen politik riskler işletmecilik faaliyetlerinden elde edilen kârın ve yatırımcılara ait varlıkların iş çevresinde meydana gelebilecek olası değişimlerden olumsuz yönde etkilenebilmesini ifade etmektedir.

Loikas (1992)'a göre politik risk siyasi otoriteler ile ekonomik aktörlerin birbirleriyle olan ilişkisinden ortaya çıkmaktadır. Siyasi, sosyal ve ekonomik çevrede meydana gelen değişimlerin yarattığı belirsizlikler yatırım ve iş iklimini olumsuz yönde etkilemektedir (akt. Loikas, 2003: 62).

Chaddick & Howell (1994: 71)'a göre politik risk, bir ülke içerisinde, iş çevresini etkileyecek politik karar, olay ya da şartların, yatırımcıların para kaybı yaşaması ya da kârlılıklarının azalması ihtimaline denilmektedir.

Tablo 2.4. Bazı Analistlerin Politik Risk Değerlendirmesine Genel Bakışı

Analist	Politik Risk Tanımı	Analiz Türü	Veri Tabanı	Anahtar Değişkenler
Root	DYY'ler için tehdit olabilecek ev sahibi ülke hükümetlerinin tutum ve politikaları, karşıt görüşlü siyasi partiler, işçi sendikaları ve milliyetçi gruplar	Tanımlayıcı ve kavramsal	İşletme yöneticilerine anket	Savaş, devrim kamulaştırma, transfer işlemleri, mülkiyet/belirsizlik kontrolü, ithalat kısıtlamaları
Stobaugh	Ev sahibi ülkede yatırım iklimini etkileyen genel şartlar	Tanımlayıcı ve nicel	İşletme yöneticilerine anket	Kamulaştırma, enflasyon, devalüasyon
Robock	Siyasi değişikliklerden kaynaklanan, işletmelerin kâr ve amaçlarını etkileyen, işletme çevresinde meydana gelebilecek öngörülemez aksaklıklar	Kavramsal	Mevcut değil	Çatışan siyasi görüşler, toplumsal huzursuzluk ve kargaşa, el koyma, kamulaştırma, ayrımcı vergilendirme
Boddewyn & Cracco	Sosyo-ekonomik kalkınmayı teşvik ve kontrol eden, ev sahibi ülke hükümeti tarafından uygulanan milliyetçi politikalar	Kavramsal	Mevcut değil	Ulusal çıkarlar, ulusal egemenlik ve ulusal kimlik
Green	Radikal siyasi değişimler nedeniyle DYY'ye olumsuz bakış	Kavramsal	Mevcut değil	Siyasal sistem türleri
Knudsen	Yüksek seviyede ulusal isteksizlik nedeniyle yabancı işletmelerin kamulaştırılması	Kavramsal ve nicel	İkincil kamusal kaynaklar	Çevresel değişkenler, kentleşme ve sendikalaşma derecesi, GSYH'de değişim yüzdesi
Heenan & Rummel	Siyasi çevrenin bir yabancı yatırımdaki risk olasılığının nesnel değerlendirmesi	Tanımlayıcı ve nicel	Sözleşme araştırması; işletme yöneticileri ile mülakatlar	İşyan, tasfiye, savaş, enflasyon, dış borç düzeyi
Van Agtmael	Politik istikrarsızlık, millileştirme ve dış politik değişikliklere bağlı kayıplar	Kavramsal	Mevcut değil	Savaş, devrim, darbe, millileştirme, dış politik değişiklikler
Kobrin	Ev sahibi hükümetlerin DYY'lere yönelik politikalarındaki önemli değişiklikler	Nicel	İkincil kamusal kaynaklar	Kamulaştırma, kısmi el koyma, fiyat kontrolleri, para transferinin kısıtlanması
Bradly	Risk, politik olmayan faktörlere bağlı olarak görülmektedir.	Nicel	Harvard Business School ÇUI Çalışması /ABD Dışişleri Bakanlığı Verisi	Kamulaştırma, sahiplik teknolojisi, dikey entegrasyon, firma büyüklüğü

Kaynak: Simon, J. D. (1982). *Political Risk Assessment: Past Trends And Future Prospects*. Columbia Journal Of World Business, 17(3), s. 64

Karabay (1997: 18)'a göre politik risk, politik niteliklere sahip karar vericilerin ve/veya kararlarını etkileyen unsurların neden olduğu, proje hedeflerinden sapmaya yol açabilecek her türlü olay ve gelişmedir.

Collinson vd. (2006: 375)'ye göre politik risk, politik güçlerin işletmenin kârlılığına veya başarısına olumsuz yöndeki etkisi ve kritik hedeflere ulaşılması noktasında işletmeler önünde engel niteliği taşıması ihtimalidir. Politik risk çalışmaları, çevrede tahmini güç olan değişimleri ifade etmektedir. Bu kapsamda günümüzde, temel sanayi kuruluşlarının hükümetler tarafından millileştirilmesi veya ticari teşebbüslerde yabancıların katılım oranının kasıtlı olarak azaltılması gibi olaylar meydana gelebilmektedir. Ayrıca, hükümetler genellikle temel endüstrilerde ulusal güvenlik, bağımlılığın azaltılması ve milli kültürlerle dayalı olarak korumacı politikalar izleyebilmektedir. ABD'nin bankacılık, savunma, ticari havacılık gibi endüstrilerdeki yabancı yatırım kısıtlamaları, Japonya'nın pirinç üreticilerini koruma altına alması gibi uygulamaları birer örnek olarak verilebilmektedir.

Politik risk konusu ile ilgili dünyanın en önemli kuruluşlarından birisi olan MIGA (2011: 21)'ya göre politik risk, ev sahibi ülkeden veya uluslararası çevreden kaynaklı politik güç ve gelişmelerin, işletmelerin faaliyetlerini kesintiye uğratması ihtimali şeklinde tanımlanmaktadır. Ev sahibi ülkelerde politik risk, büyük ölçüde, sadece hükümetlerin ve politik kuruluşların davranışlarından kaynaklı belirsizliklerle değil aynı zamanda azınlık grupları ve ayrılıkçı hareketlerle de ilişkilidir.

Politik risk ile ilgili çalışmaları doğrultusunda, Türkiye'nin önemli kuruluşlarından birisi olan DEİK (2011: 6)'e göre ise politik risk, uluslararası faaliyeti olan şirketlerin faaliyetlerinin ev sahibi ülke, ana ülke ya da üçüncü bir ülke kaynaklı ve şirketin kontrolünde olmayan nedenlerle engellenmesi ya da zarar görmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan, ihracat ve ithalat sözleşmeleri, müteahhitlik projeleri, yurtdışı yatırımlar, makine ve ekipmanlar, teminat mektupları, tedarik zinciri ve krediler savaş, politik şiddet, kamulaştırma, sözleşme ihlalleri gibi politik risklere maruz kalabilecek konular kapsamına girmektedir.

2.3.3. Politik Riskin Kapsamı

Politik riskler homojen oluşumlar olmamaktadır. Bu riskler ülkeler arasında, ekonominin sektörleri arasında, şirketlerin faaliyet gösterdiği alanlar ve belirli projeler temelinde değişebilmektedir. Örneğin, bir pazarda petrol alanında faaliyet gösteren

işletmeler açısından risk olmakla birlikte çimento ya da tekstil üretimi yapan işletmeler açısından bir risk olgusu olmayabilmektedir. Kapsamı açısından riskler, bir ülkede meydana gelen ve tüm işletmelere etkisi olan makro risk ve belirli bir işletme ya da proje bazında risklerden, yani mikro risklerden oluşmaktadır (bkz. Tablo 2.5). Makro ve mikro politik riskler, iç ve dış ekonomik, politik, toplumsal ve yönetsel güçlerden etkilenmektedir (Aydın, 2013: 30). Bu açıdan politik risklerin belirlenmesi, ölçülmesi ve yönetilebilmesi noktasında risklerin tanımlanarak sınıflandırılması önem taşımaktadır.

Riskleri makro ve mikro olarak sınıflandıran Robock (1971: 9)'a göre makro risk; tüm yabancı girişimlere kısıtlama getiren, rejimde meydana gelen değişiklikler, ihtilal ve çatışmalar gibi politik şiddet olaylarını kapsamaktayken; mikro riskler ise, sadece belirli bir sektörü veya belirli bir alandaki işletme faaliyetlerini etkilemektedir.

Tablo 2.5. Politik Risk Değerlendirmesinde Genel Çerçeve

	Makro		Mikro	
	Toplumsal İlişkili	Hükümet İlişkili	Toplumsal İlişkili	Hükümet İlişkili
İÇSEL	Ayrılmış çatışmalar	Millileştirme/kamulaştırma Sürünge kamulaştırma Transfer kısıtlamaları Liderlik mücadeleleri Radikal rejim değişikliği Yüksek enflasyon Yüksek faiz oranları Bürokratik engeller	Seçici terör Seçici grev Seçici protesto İşletmelere karşı ulusal boykot	Seçici millileştirme/ kamulaştırma
	Etnik/dinsel kargaşa			Seçici yerelleşme
	İhtilal			Ortak girişim yapma baskısı,
	İç savaş			Ayrımcı
	Geniş çaplı ayaklanma/terörizm			vergilendirme
	Ülke çapında grev			Yerel yasa/kanunlar
	protesto ve boykotlar			Sektörel düzenlemeler
	Toplumun görüşündeki değişiklikler			Sözleşme ihlali
	Sendika faaliyetleri			Yerel rakiplere yardım edilmesi
				Fiyat kontrolleri
DIŞSAL		Nükleer savaş Konvensiyonel savaş Sınır çatışmaları Müttefik değişiklikleri Ambargo/uluslararası boykotlar Yüksek dış borç oranı Uluslararası ekonomik istikrarsızlık	Uluslararası aktivist gruplar, Yabancı ÇÜİ rekabeti, Seçici uluslararası terör İşletmelerin uluslararası boykotu.	Ev sahibi ülke ve ana ülke arasındaki diplomatik gerginlikler
	Milletler arası gerilla savaşı			İkili ticaret anlaşmaları
	Uluslararası terörizm			Çok taraflı ticaret anlaşmaları
	Uluslararası kamuoyu			İthalat/ihracat kısıtlamaları
	Yatırımın ülkeden çekilmesi baskısı			Yabancı hükümetlerin müdahaleleri

Kaynak: Simon, J. D. (1982). *Political Risk Assessment: Past Trends And Future Prospects*. Columbia Journal Of World Business, 17(3), s. 67.

2.3.3.1. Makro Politik Risk

Ülke seviyesinde riskler olarak da ifade edilen makro risklerin, ülke içerisinde meydana gelen birtakım politik olaylara bağlı olarak yabancı yatırımlara geniş kapsamlı etkisi olmakla birlikte, ülke içerisindeki tüm endüstri ya da sektörleri etkilemektedir.

Emir & Kurtaran (2005: 41)'a göre, makro politik riskler, bir ülkede tüm yabancı firmaların kamulaştırılması, vergi kanunlarında değişiklikler, fiyat kontrolleri, çevresel düzenlemeler gibi ayrımcı olmayan düzenlemeler, sermaye transferi kısıtlamaları, yabancı mülkiyet ve yabancı işçi çalıştırmadaki sınırlamalar, yerel düzenlemeler gibi özellikle yabancı işletmeleri etkileyen kısıtlamalardan oluşmaktadır.

DEİK (2011: 7)' e göre, ülke seviyesindeki politik, yasal ve ekonomik, sistem boyutundaki riskler ele alınırken bazı unsurlar önem taşımaktadır. Örneğin, yabancı yatırıma karşı hükümet/muhalefetin genel tavrı, ana ülke ve ev sahibi ülke arasındaki ilişki, iç hukuk kapsamında yatırımın yasal koruma güvencesi, kurumsal devamlılık, özellikle yürütme, yasama ve yargı arasındaki kuvvetler ayrılığı, politik ve ekonomik istikrarsızlık, döviz kontrol rejimi, likidite durumu, ülkenin rezervlerinin borç servisini karşılayabilme derecesi, transfer ve konvertibilite deneyimi, başka ülkeyle silahlı çatışma olasılığı, iç karışıklık ve politik şiddet olasılığı, siyasi olarak harekete geçirilen şiddet eylemi olarak patlak verebilecek gerilimlerin varlığı gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır.

Robock (1971: 9)'a göre makro riskler, dolaylı ve aralıklı, doğrudan ve nispeten kalıcı olabilmektedir. Politik karışıklıklar meydana geldiğinde, yabancı işletmeler hedef haline gelebilmektedir. Söz konusu dolaylı politik risklere, 1969 yılında dönemin başkanı Nixon'ın elçisi olarak Nelson Rockefeller'ın Arjantin'de Buenos Aires'e gerçekleştirdiği ziyaret esnasında aynı zamanda, Nelson Rockefeller'ın da kurucusu olduğu "International Basic Economy Corporation"a bağlı ABD menşeli birçok süpermarketin bombalanması örnek olarak verilebilmektedir.

Doğrudan ve nispeten kalıcı makro risklere ise, 1959-1960 yıllarında, Küba'da Castro hükümeti tarafından özel işletmelere uzun dönemli olarak el konulması ve kamulaştırılması örnek verilebilmektedir. Özellikle, ABD'li dev işletmelerin kamulaştırılması ve ilişkilerin bozulması gibi sebeplerle 50 yılı aşkın süredir Küba ile ABD arasında gerilim meydana gelmiş olmakla birlikte, güncel olarak Küba ile diplomatik ilişkilerin normalleştirilmesi sürecine başlandığının duyurulması ile bu gerilim azalmıştır (www.aa.com.tr, Erişim Tarihi: 10.06.2015). Farklı bir örnek olarak

ise, 2010'un sonunda gerçekleşen Arap Baharı'nın etkisinin hala Mısır, Suriye ve Libya gibi ülkelerde etkisini gösterdiği ve bölgedeki risklerin kalıcı hale geldiği görülebilmektedir.

Makro riskler, ayrıca, yabancı yatırımlara karşı gerçekleştirilen kapsamlı siyasi boykotlar şeklinde de meydana gelebilmektedir. Örneğin, 1955'ten beri birçok Arap ülkesi, İsrail'de şubesi bulunan veya ticari isimlerini kullandıran işletmeleri boykot etmiş ve kara listeye almıştır (Collinson vd., 2006: 378). 1967 yılında ise, İsrail savaşıdan sonra boykotlar daha da sıkılaştırılmıştır. 1970'lerde ise daha kapsamlı bir boykot Çin'de duyurulmuştur. Çin'de dönemin Başbakanı'nın, Tayvan ile Güney Kore'ye kredi veren, yatırım yapan Amerikan şirketleriyle ortak girişim gerçekleştiren veya Vietnam Savaşı'na destek veren Japon şirketleriyle herhangi ticari bir bağ kurmaması örnek gösterilebilmektedir (Robock, 1971: 9).

Politik amaçlı boykotlara ilişkin bir başka örnekte ise, 11 Eylül 2001 olaylarını takiben, ABD halkının, Irak'a müdahale süresince, Fransa'nın askeri operasyonlara destek vermemesi sebebiyle, Fransa menşeli ürünleri boykot etmesi ve Fransa'ya seyahat etmekten kaçınması göze çarpmaktadır. Bu kapsamda, gerek küçük gerekse büyük işletmeler, bu siyasi kararın etkisini kapsamlı bir şekilde hissetmiştir (Collinson vd., 2006: 378).

2.3.3.2. Mikro Politik Risk

Mikro politik risklerin, makro politik risklere göre daha yaygın meydana geldiğini ifade eden Robock (1971: 10)'a göre mikro politik riskler, işletme çevresinde, doğrudan seçilmiş belirli bir faaliyet alanında meydana gelen, ani ve siyasi kaynaklı değişimleri içermektedir. Uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde bulunan yöneticiler de, bu gibi yaşanan değişimler sonucunda mikro politik risklerle sıklıkla karşı karşıya kalabilmektedir. Mikro politik risklere hassasiyet gösteren sektörler, ülkeden ülkeye veya ülke içerisinde zamanla, değişkenlik gösterebilmektedir.

Collinson vd. (2006: 378)'ye göre ise, mikro politik risk, ekonominin belli sektörlerini veya belirli yabancı işletmeleri etkilemekle birlikte, genellikle, sanayiye ilişkin düzenlemeler, belirli tür işletme faaliyetlerindeki vergiler ve yerel içerikli kanunlar gibi şekillerle hükümet uygulamalarının sonucunda meydana gelmektedir.

Kısaca ifade etmek gerekirse, mikro riskler belirli bir sektöre, ülkedeki belli bir endüstri, işletme veya projeye yöneliktir. DEİK (2011: 8)'in de ifade ettiği üzere, aynı

ülke içerisinde olmasına karşın, belirli projelerin çeşitli özellikleri, karşılaşılabilecek politik risk faktörleri ve bunlardan etkilenme olasılığında farklılık meydana gelebilmektedir.

Diğer taraftan, Robock (1971: 10)'a göre ise, kamu kuruluşları, politik riskler konusunda en büyük hassasiyet derecesine sahiptir. 1950-1960'larda yabancı yatırımcılar tarafından gerçekleştirilen kamu yatırımları, politik ve ekonomik açıdan hem ev sahibi ülkeler hem de yatırımcılar tarafından tercih edilmiştir. Ancak sonrasında, kalkınma hedefleri ve ulusal güvenlik gibi sebeplerle, bu eğilim değişime uğramıştır. Geçmişte, özellikle petrol ve madencilik gibi doğal kaynakların işlenmesi ile ilgili sektörler, yükselen milliyetçi duygular ve doğal kaynaklardan sağlanan gelirlerin, özel sektörün kâr etmesine hizmet etmektense, ulusal refahın sağlanmasına katkıda bulunması düşüncesiyle yüksek politik risklere maruz kalmıştır.

Collinson vd. (2006: 378), benzer şekilde, bir endüstride yabancı firmaların hâkimiyeti ve sundukları ürünlerin artan düzeydeki rekabet gücünün önemli bir mikro risk belirleyicisi olduğunu belirtmiştir. Örneğin; Alden (2005)'in de ifade ettiği gibi, ABD'de, elektronik ürünlerin tamiratında kullanılan el aletleri üretmekte olan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, kendi ürünleri ile rekabet eden ürünlerin ithalatına yüksek vergiler uygulanması için güçlerini birleştirmiştir. Meydana gelen ticaret açığı ve üreticilerin yaşadığı istihdam kaybı dolayısıyla, üreticiler, Ulusal Üreticiler Birliği'ni de arkasına alarak, Dünya Ticaret Örgütü'nün düzenlemelerinin göz ardı edilmesini ve sektörlerine özgü ithalata ilişkin vergilerde artış getirilerek ülkelerinde bu sektörün korunmasını talep etmiştir. Bu bağlamda, güçlü çıkar grupları tarafından yönlendirilmekte olan hükümetlerin önceliklerinde meydana gelen değişimlerin önemli bir risk kaynağı olduğu ve işletmecilik faaliyetlerini etkileyebileceği görülmektedir.

Robock (1971: 10), vermiş olduğu örnekte, Batı Almanya'da olduğu üzere, yabancı işletmelerin otomobil endüstrisindeki payının düşük olması halinde politik risklerin de düşük olabileceği ifade etmiştir. 1970'lerin başlarında Peru'da bakır madenciliğinde olduğu üzere, yabancı işletmeler endüstriye tamamen hâkimse, politik risk de yükselebilecektir. Riski etkileyen ve artıran ikinci faktör ise, ülkelerin kendilerine ait işletmelerinin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi, faaliyette bulunabilmesidir. Güncel bir örnekte ise, Irak Tarım Bakanlığı, bazı tarım ürünlerinin ithalatını yasakladığını duyurmuştur (www.ekonomi.gov.tr, Erişim: 16.05.2016). Bu noktada ise, yerel üreticinin korunması amacı güdülmüştür.

2.3.4. Politik Risk Faktörleri

Uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde en önemli riskler arasında yer alan politik risk, birçok alt faktörden oluşmaktadır. Politik risk kavramının bilimsel açıdan ele alınışında önemli bir yere sahip olan Robock & Simmonds (1973: 343)'a göre, uluslararası işletmelerin ev sahibi ülkelerde karşılaşılabileceği başlıca politik risk faktörleri;

- İlgili ülkedeki mevcut yönetimin şekli,
- Sosyal huzursuzluk ve karışıklık,
- Silahlı mücadeleler, yerel ayaklanmalar ve isyanlar,
- Uluslararası ittifaklar,
- Hükümetlerin politik gücü,
- Muhalefet gruplarının politik gücü,
- Hükümet kararları,
- Milliyetçilik,
- Yabancı yatırımlara karşı meydana gelen olumsuz yöndeki tepkiler olarak ifade edilmiştir.

Hollensen (2011: 207)'e göre politik risk faktörleri; ithalat kısıtlamaları, yerel içerik kısıtlamaları, döviz kontrolleri, hükümetler tarafından pazarın kontrolü, fiyat kontrolleri, vergi kontrolleri, işgücü kısıtlamaları, hükümet değişiklikleri, el koyma/millileştirme/yerelleştirme, savaş, terörizm ve ambargo olarak sıralanmaktadır.

Drob (2014: 140)'a göre politik risk faktörleri, demokrasinin olmayışı, politik istikrarsızlıklar, pazarların devlet tarafından kontrolünün derecesi, kamuya ait sektörlerin büyüklüğü, milliyetçi ya da radikal grupların varlığı, yolsuzluk ve komşu ülkelerle kötü olan ilişkilerdir.

MIGA (2011: 21)'ya göre politik risk faktörleri temel olarak terörizm, savaşlar, sözleşme ihlalleri, sivil rahatsızlıklar, devlet tarafından finansal yükümlülüklerin yerine getirilmemesi hali, transfer ve konvertibilite kısıtlamaları, kamulaştırma ile mevzuata ilişkin diğer olumsuz değişiklikler olarak belirtilmiştir.

Tablo 2.6. Farklı Kuruluşlara Göre Politik Risk Faktörleri

Kurum / Kuruluş	Politik Risk Faktörleri
SACE (Italian Export Credit Agency)	Kamulaştırma, millileştirme, el koyma, toplumsal karışıklıklar, savaş, ayaklanma, transfer kısıtlamaları, sözleşme iptalleri
MIGA	Terörizm, savaş, sözleşme ihlali, sivil rahatsızlık, devlet tarafından finansal yükümlülüklerin yerine getirilmemesi hali, transfer ve konvertibilite kısıtlamaları, kamulaştırma ile mevzuata ilişkin diğer olumsuz değişiklikler
OECD	Transfer ve konvertibilite kısıtlamaları, kamulaştırma, millileştirme, el koyma, politik şiddet, borçlar, tahkim ya da sözleşmelere dayalı yükümlülüklerin yerine getirilmemesi
EIU (Economist Intelligence Unit)	Dış kaynaklı çatışma, yönetebilirlik sorunları, toplumsal huzursuzluk, seçim döngüsü, düzenli transfer gerçekleştirilememe, kurumsal etkililiğin olmaması, yolsuzluk, egemenlik sorunları
PRS Group (Political Risk Services)	Hükümet istikrarsızlığı, sosyo-ekonomik koşullardaki düzensizlikler, olumsuz yatırım profili, iç karışıklık, dış karışıklık, yolsuzluk, askerin politikaya müdahalesi, etnik gerilimler, olumsuz yöndeki kanun ve düzenlemeler, hesap verilebilirlik ve bürokrasi kalitesine ilişkin sorunlar

Robock & Simmonds (1973), Hollensen (2011), MIGA (2011) ve Drob (2014) ile yukarıda yer alan tablodaki kuruluşlara göre belirtilmiş politik risk faktörlerinden sonra, alanyazında politik risk raporları ve araştırmalarında yer alan temel faktörlerle ilgili detaylara aşağıda yer verilmiştir.

2.3.4.1. Terörizm

Küreselleşen dünyada, terörizm tehdidi, uluslararası işletmecilik ve ticaret faaliyetlerini ciddi boyutlarda etkileyebilme gücüne sahiptir. Terörün, insanların yaşamlarını doğrudan etkileme gücünün yanı sıra, sebebiyet verdiği ekonomik etkilerle de, para ve maliye politikalarında önemli rol oynayan ve ekonomiyi olumsuz yönde etkileyen bir faktör olmaktadır. Bu bağlamda, terörün ekonomide ciddi bir belirsizlik ortamı yaratmakta olduğu ve yapılan yatırımların azalmasına sebebiyet verebileceği de birçok araştırma sonucunda yer almıştır (Alp, 2013; Gomez, Kenyon, Margalit, Reis &

Valera, 2015; Abadie & Gardeazabal, 2008; Bandyopadhyay, Sandler & Younas, 2015; Lee & Rajan, 2011).

Siyasi, dini veya ideolojik amaçlara ulaşabilmek adına her türlü aracı meşru gören, amacına ulaşmada engel olarak görülen noktaları hiçbir ayırım gözetmeksizin ölçüsüz ve kuralsız, şiddet, korku ve tehdit yöntemleriyle hedef alan terörizm (Taşkın, 2004: 120), küresel düzeyde, geçmişte ve günümüzde olduğu gibi gelecekte de artma eğilimi göstermesi sebebiyle önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaya devam etmektedir.

Devlet ve din adamlarına suikastler, uçak kaçırma, rehin alma, silahlı ve bombalı saldırılar gibi olaylara konu olan terörizm, özellikle 1970’li yıllardan itibaren hükümetlerin en çok üzerinde durdukları konulardan birisi haline gelmiştir (Can, 2012: 277). Özellikle, 11 Eylül 2001’de, El Kaide tarafından ABD’de Dünya Ticaret Merkezi’nin ikiz kulelerine gerçekleştirilen intihar saldırılarında 3000’e yakın kişinin hayatını kaybetmesi (Mueller & Stewart, 2013: 5) ve ABD gibi savunma ve ekonomi yönünden küresel bir güç olan bir ülkenin bile böylesine büyük çapta zarara sebep olan bir saldırının hedefi olması, insani boyut başta olmak üzere ekonomideki boyutuyla da küresel çapta derin bir etki bırakmıştır.

Ülke düzeyinde bakıldığında, ABD’ye karşı gerçekleştirilen 11 Eylül 2001 terör saldırılarının, ABD’nin o yıldaki GSYH’sine bakıldığında, 80 milyar dolar bedelinde bir zarara sebebiyet verdiği görülmektedir (Kunreuther, Michel-Kerjan, & Porter 2003: 4). Ayrıca, 11 Eylül’den dolayı ABD borsasında %14’e varan düşüş gerçekleşmiştir. İşletme düzeyinde bakıldığında ise, özellikle ÇUİ’lerin de teröristler için bir hedef olma niteliği taşıdığı ifade edilmektedir (Alp, 2013: 6). Örneğin, çalışmanın önceki kısımlarında da ifade edildiği üzere, 1969 yılında dönemin başkanı Nixon’ın elçisi olarak Nelson Rockefeller’ın Arjantin, Buenos Aires’e gerçekleştirdiği ziyaret esnasında aynı zamanda Nelson Rockefeller’ın da kurucusu olduğu “International Basic Economy Corporation”a bağlı Amerika menşeli birçok süpermarket bombalanmıştır (Robock, 1971: 9).

14 Ocak 2016’da ise, Endonezya’nın başkenti olan Cakarta’da bir dizi patlamanın gerçekleştirilerek terörün ÇUİ’leri kendilerine hedef olarak seçmesi olgusu yinelenmiştir. DEAŞ (Dawlat Al-Islamiyah F’al-Iraq Wa Belaad Al-Sham) terör örgütü mensubu intihar bombacılarının, dünyanın en ünlü kahve zinciri işletmesi olarak bilinen Starbucks’ın Cakarta’da yer alan şubesine saldırı düzenlemesi sonucu olarak beş saldırgan ve iki sivil olmak üzere toplamda 7 kişi hayatını kaybetmiştir

(<http://www.milliyet.com.tr>, Erişim Tarihi: 15.01.2016). İşletmeleri hedef alan terörizm faaliyetleri sonucu, 2013'te 1604 can kaybının yaşanmış olması, ancak bu rakamın 2014'te %24'lük bir artışla 1983'e ulaşması, terörizmin her geçen gün işletmeleri artan oranda hedef aldığını doğrular niteliktedir (IEP, 2015: 35).

Finansal merkezler, havaalanları, petrol dağıtım kanalları gibi stratejik noktalar da terör saldırılarına uğrama ihtimali yüksek yerler olma niteliği taşımaktadır (Alp, 2013: 6). Örneğin, Kasım 2009'da Moskova'dan St. Petersburg'a giden demiryolu hattında patlatılan bir bomba sonucu, seyir halinde olan yüksek hızlı tren raydan çıkmış ve 28 kişinin hayatını kaybetmesine sebep olmuştur. Mart 2010'da iki kadın intihar bombacısı, Moskova metrosunun yoğun olduğu saatlerde üzerlerindeki bombaları patlatarak 40 kişinin ölümüne neden olmuştur (Sapmaz, 2013: 17). 2011'de yine Moskova'da, üstelik yüksek seviyede güvenlik önlemleriyle korunan ve en yoğun hava trafiğine sahip havalimanı olan Domodedovo'da, 37 kişinin hayatını kaybedip 200 kişinin yaralanmasına sebep olan intihar saldırısı gerçekleştirilmiştir (Mueller & Stewart, 2013: 6). Daha güncel bir örnek verecek olursak, DEAŞ'ın, Belçika'nın başkenti olan ve AB'nin de merkezi olarak bilinen Brüksel'deki ulaşım merkezlerine gerçekleştirmiş olduğu intihar saldırıları neticesinde, Zaventem Havalimanı'nda, 14 ve AB kurumları yakınlarındaki Maelbeek metro istasyonunda ise 20 olmak üzere toplamda 34 kişi hayatını kaybetmiş ve tüm Avrupa alarına geçmiştir (www.ntv.com.tr, Erişim Tarihi: 23.03.2016).

Fransa'nın 11 Eylül'ü olarak nitelendirilebilecek ve ülkenin kalbi olan Paris'te, 13 Kasım 2015'te, 132 kişinin hayatını kaybettiği saldırılarda (www.haberturk.com, Erişim Tarihi: 15.12.2015) da görüldüğü üzere, terörün bugün nereden, ne zaman ve nasıl geleceğı gibi soruların cevabı belirsiz olduğundan, ülkeler terörle mücadeleye önem vermekte, gerek kamu gerekse özel sektör teröre karşı güvenlik giderlerini artırmaktadır. Terör sebebiyle, işlemlerin yavaşlaması da söz konusu olabilmekte ve bu unsurlar ekonomide ilave maliyetlere sebep olmaktadır (Alp, 2013: 6). Bu bağlamda, küresel çapta çok büyük bir etki yaratan ikiz kule saldırılarının gerçekleştirildiğı 2001 yılında dahi, terörün küresel ekonomiye zararı 51,51 milyar dolar iken 2014 yılında bu rakam bu seviyeyi aşarak 52,9 milyar dolara ulaşmıştır (IEP, 2015: 63).

Nitsch & Schumacher (2003: 7)'in 200 ülkeyi dâhil ettiğı ve 1960-1993 yılları arasındaki dönemi kapsayan araştırması sonucunda, terör faaliyetlerine maruz kalan ülkelerin birbirleriyle daha az ticaret gerçekleştirdikleri ve bu iki ülkedeki terör olaylarının bir yıl içerisinde ikiye katlanması durumunda ise iki ülke arasındaki ticaretin

aynı yıl %4 oranında azalabildiği ifade edilmiştir. Yine aynı araştırmanın bir başka sonucunda ise, ticaret gerçekleştiren iki ülkeden biri, en az bir uluslararası terör saldırısına maruz kalıyorsa bu terörizm olayının, ilgili iki ülke arasındaki ticareti, terör olmadığındaki rakamın %10'u kadar azalttığı görülmüştür. Burada da görülmektedir ki, ülkelerarası ticari ilişkiler de terörizmden etkilenmektedir.

Abadie & Gardeazabal (2003: 113)'ın İspanya'da terörizmin etkisi ile ilgili araştırmasında, terörizmin özellikle Bask bölgesinde, 1970'lerin ortalarından 1990'ların ortalarına kadar, kişi başına düşen milli gelir açısından %10'luk bir düşüşe sebep olduğu ifade edilmiştir. Dahası, terörizm, ülkeleri gelişmişlik seviyesine göre de etkilemektedir. Gaibullov & Sandler (2009: 359-362), 7'si gelişmiş ve 35'i gelişmekte olmak üzere toplamda 42 Asya ülkesi üzerinde terörizm ile ilgili bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırma sonucu ise, terörizmin gelişmiş ekonomilerde büyüme üzerinde çok önemli bir etkisinin bulunmadığını, ancak gelişmekte olan ülkelere ise her terör faaliyetinin ülkenin büyüme oranını yaklaşık olarak %1,5 oranında azalttığını ortaya koymuştur.

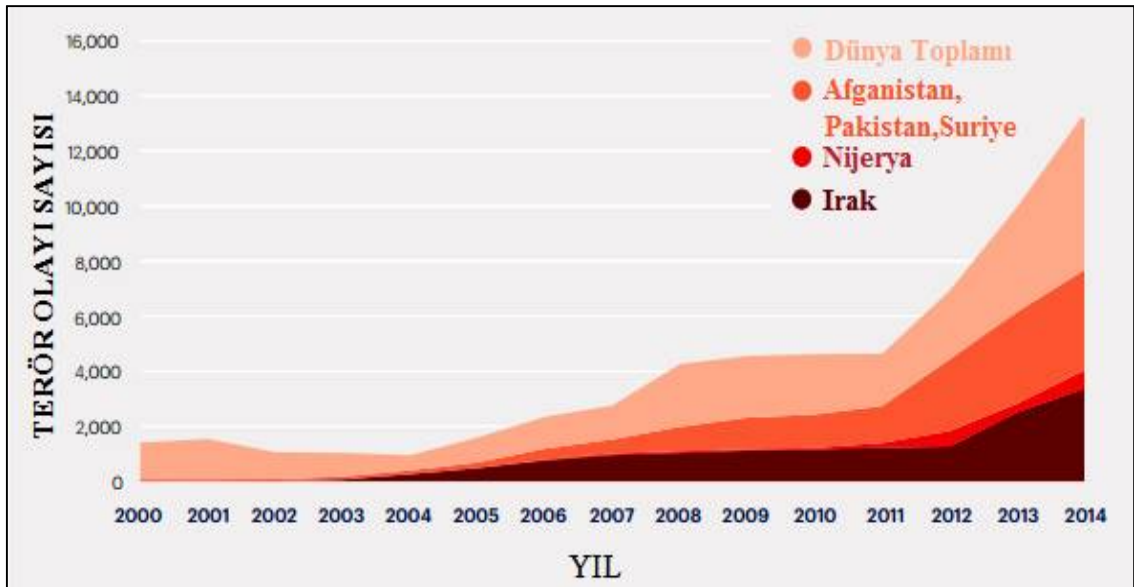
Diğer bir ifadeyle, belirli bir bölgede meydana gelen terör olaylarındaki artış, DYY'lerin başka bölgelere kaymasına sebebiyet verebilecek ve böylece, söz konusu bölgeye gelmekte olan DYY miktarını da azaltabilecektir. Örneğin, Enders & Sandler (1996: 350), 1970'lerin ortalarından 1991 yılına kadar, uluslararası terörizmin İspanya'da yıllık olarak %13,5, Yunanistan'da %11,9'luk oranda net DYY girişlerini azalttığını ifade etmiştir.

Bandyopadhyay vd. (2015: 27-28)'ın araştırmasında ise, ortalamanın üzerinde, içerden ya da dışarıdan gerçekleştirilen terör olaylarına maruz kalan çoğu ülkeye, 1970-2011 arasındaki yıllarda, 122 gelişmekte olan ülke ortalaması açısından daha az DYY girişinin gerçekleştirildiği ifade edilmiştir. Bu da terörizmin, gelişmekte olan ülkeler için hayati öneme sahip olan DYY'ler üzerindeki olumsuz etkisini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, gelişmiş ülkelerde belirli bir sektör veya endüstri, terör kaynaklı zarara uğradığında, diğer sektör/endüstriler bu açığın azaltılarak kapatılabilmesini sağlayabilmekteyken, gelişmekte olan ülkeler bu durumun üstesinden gelmede zorlanmaktadır.

Farklı bir açıdan bakacak olursak, terör olayları sigorta pirimlerini yükseltmesi gibi etkileriyle, işlem maliyetlerini de yükseltmektedir. Örneğin, Yemen, Kızıldeniz ve Umman denizine sınırı olan, Ortadoğu'da büyük bir liman konumunda olmasına rağmen, 2000'de meydana gelen USS Cole ve 2002'de meydana gelen Fransız tankeri

Limburg'a gerçekleştirilen terörist saldırılar ülkenin denizcilik endüstrisine büyük zarar vermiştir. Bu saldırıların sonucunda sigorta primleri, o rotayı kullanmakta olan gemiler için % 300 oranında bir artış göstermiş ve dolayısıyla gemilerin Yemen'i tamamen bypass etmelerine ve rotayı başka ülkelere çevirmelerine sebep olmuştur (Enders & Sandler, 2011: 288).

Yakın geçmişten günümüze kadar geline süreçte, deneyimleyen ülke sayısının her geçen gün artış gösterdiği terörizmin, bölgesel açıdan dağılımına bakacak olursak, aşağıda “Şekil 2.12”de yer aldığı üzere, geçmişten günümüze ivme kazanan terör olaylarının sayısı, küresel bazda hızlı bir artış içerisine girmiş ve bu eğilim devam etmiştir.



Şekil 2.12. 2000-2014 Yılları Arasındaki Terör Olaylarının Ülkelere Göre Dağılımı

Kaynak: Institute for Economics and Peace (2015), Global Terrorism Index, Measuring and Understanding The Impact of Terrorism, s.15, <http://economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2015/11/Global-Terrorism-Index-2015.pdf>

Ülke temelinde daha detaylı olarak terörizm olgusunu ele alacak olursak, terör riskini barındıran en riskli 20 ülkeye ilişkin sıralamaya aşağıdaki “Tablo 2.7.” de yer verilmiş olup, terör puanı arttıkça teröre ilişkin risk düzeyinde de artış kaydedilmektedir.

Tablo 2.7. Terör Olayları Bakımından En Riskli Ülkeler

Sıra	Ülke	Puan	Sıra	Ülke	Puan
1	Irak	10	11	Filipinler	7,27
2	Afganistan	9,233	12	Ukrayna	7,2
3	Nijerya	9,213	13	Mısır	6,813
4	Pakistan	9,065	14	Orta Afrika Cumhuriyeti	6,721
5	Suriye	8,108	15	Güney Sudan	6,712
6	Hindistan	7,747	16	Sudan	6,686
7	Yemen	7,642	17	Kolombiya	6,662
8	Somali	7,6	18	Kenya	6,66
9	Libya	7,29	19	Demokratik Kongo Cumhuriyeti	6,487
10	Tayland	7,279	20	Kamerun	6,466

Kaynak: Institute for Economics and Peace (2015), Global Terrorism Index, Measuring And Understanding The Impact Of Terrorism, s. 10, <http://economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2015/11/Global-Terrorism-Index-2015.pdf>

Maryland Üniversitesi tarafından tutulan Global Terrorism Database (GTD), yani Küresel Terörizm Veritabanı temel alınarak, kısa adı IEP olan, Ekonomi ve Barış Enstitüsü (2015: 9-15)'nün hazırlamış olduğu “Küresel Terörizm Raporu”na göre, terör olaylarının sayısı bakımından tüm dünya toplamında %54'lük bir artış kaydedilen 2013 yılında, meydana gelen 18,111 can kaybı, %80'lik bir artış göstermiş ve 2014 yılında 32,685 kayba sebebiyet vermiştir. Bu ise, tarihte terör olaylarının meydana geldiği en yüksek seviyeyi ifade etmektedir. Bu olayların %78'den fazlası ise sadece beş ülkede (Irak, Nijerya, Afganistan, Pakistan ve Suriye) meydana gelmiştir. En şiddetli eylemlerde bulunan terör örgütleri ise Boko Haram, DEAŞ, Taliban ve Al-Shaabab olmuştur (Çilingir, 2016: 2).

2014 yılında terör eylemleri sonucu meydana gelen toplam insan kaybının %53'lük bir dilimi sadece Irak ve Nijerya ülkelerinde yer gerçekleşmiştir. Irak'ta terör olayları sebebiyle meydana gelen 9.929 can kaybı ise şimdiye kadar bir ülkede meydana gelen en yüksek kaybı oluşturmuştur. 2014'te Irak'ta meydana gelen kayıplar, 2000 yılındaki toplam dünya kaybından dahi 3 kat fazla sayıda gerçekleşmiştir. En kanlı saldırıları gerçekleştiren terör örgütlerinin topraklarında bulunduğu Irak ve Nijerya'da,

meydana gelen kayıpların %50'den fazlası DEAŞ ve Boko Haram terör örgütleri saldırılarından kaynaklanmıştır (IEP, 2015: 14).

Güncel olarak geline nokta itibarıyla, terörizmin küresel anlamda böylesine yıkıcı ve konsantre bir etkiye sahip olarak farklı bir boyuta geçmesi ise, artık dünyanın farklı bölge ve ülkelerinden bir araya gelen terör örgütlerinin eylemlerini gerçekleştirmek için tıpkı işletmelerde olduğu üzere birer franchise gibi faaliyette bulunmaları, yani terörizm franchising stratejisini izlemiş olmalarından kaynaklanmaktadır.

2.3.4.2. Savaş ve İç Karışıklıklar

MIGA (2011: 21)'ya göre politik riskin alt faktörü olan savaş unsuru, organize şekilde meydana gelen iç ve dış çatışmaların bir sonucu olarak, yok olma ya da fiziki açıdan zarar görmeye bağlı kayıpların riskini ifade etmektedir.

Savaş eylemleri, ihtilal, ayaklanma, devrim ve darbeyi de kapsamakta olan politik şiddet olayları ve iç karışıklıklar işletmelerin maddi varlıklarının hasar görmesi ya da kaybolmasına sebebiyet vererek işletmelerin faaliyetlerini genellikle dolaylı olmak üzere olumsuz yönde etkilemektedir. Örneğin, uyuşturucu kartelleri ve güvenlik güçleri arasında ABD-Meksika sınırında meydana gelen şiddetli çatışmalar, yüksek risk algılaması ve politik istikrarsızlıklar, bazı işletmelerin yatırımlarını Meksika'dan çekmesine sebep olmuştur (Çavuşgil vd., 2014: 212). Bu kapsamda, Amerikan menşeli Caterpillar firması, 2010 yılında, ABD hükümetinin Meksika'daki diplomatlarını da yönlendirmesine benzer bir şekilde, Meksika'daki şiddet eylemlerinin artması sebebiyle güvenliklerinin sağlanması adına çalışanlarının hızlı bir şekilde ülkelerine dönmesi uyarısını yapmıştır (www.pjstar.com, Erişim Tarihi: 20.02.2015). Hindistan'da ise geçimlerinin sıkıntıya gireceği korkusu içerisinde olan yerel çiftçilerin şiddetli protestoları sebebiyle Tata Motor işletmesi yeni büyük fabrikası yatırımında farklı bir bölgeyi tercih etmek durumunda kalmıştır (Çavuşgil vd., 2014: 212).

Savaş ve iç karışıklık durumuna güncel bir örnek olarak Arap Baharı ön plana çıkmaktadır. 17 Aralık 2010'da, Muhammed Bouazizi isimli Tunuslu bir gencin işsizlik sebebiyle kendisini yakması Arap Baharı sürecinin ilk kıvılcımını oluşturmuştur (tr.euronews.com, Erişim Tarihi: 10.08.2015). Meydana gelen bu olay domino etkisi

yaratarak tüm MENA¹ bölgesini derinden etkilemiştir. MENA’da geline bu süreci, politik yozlaşma, yüksek genç işsizlik oranı, gelir dağılımı adaletsizliği gibi unsurlar tetiklemiş olup bu süreçte meydana gelen protesto ve halk ayaklanmalarından tüm MENA bölgesi etkilenmiştir (Yanar, 2014: 47). Meydana gelen bu olaylar neticesinde yatırımcı gözüyle bölgeye duyulan güven azalmış ve MENA bölgesinde 2010 yılında gerçekleşen 22,3 milyar dolarlık yatırımın, 2011 yılında 8,6 milyar dolar gerileyerek 13,7 milyar dolar seviyesine düşmesine sebep olmuştur (MIGA, 2013: 59). MENA bölgesinde de olduğu üzere, krizlerin meydana geldiği ülkelerdeki politik belirsizlik ve riskler, istikrarın sağlanmasını makroekonomik açıdan zorlaştırmakla birlikte yapısal boyutta da ciddi sorunların devam etmesine neden olmaktadır (Yanar, 2014: 47).

Mısır özelinde düşündüğümüzde, 2011’de Mısır’daki başkaldırı, ülkenin uzun yıllardır yönetiminde olan Muhammed Mursi’nin çöküşünü beraberinde getirmiştir. İsyanlar, sanayi üretimini durdurmuş, bankaların kapanmasına ve sermayenin kaçışına yol açmıştır. Mısır’ın gelirinde çok önemli, anahtar bir rol oynayan turizm sektörünün ise üçte bir oranda düşüşüne sebep olmuştur. Müşterilerin ve yatırımcıların güveni azalmış ve birçok işletmenin de değer zinciri faaliyetleri etkilenmiştir. Mısır’da hâlihazırdaki yüksek enflasyona bir de para birimi değerindeki keskin düşüş eklenmiştir (Çavuşgil vd., 2014: 213).

Libya özelinde düşündüğümüzde ise, 17 Şubat 2011 tarihinde Libya’da ortaya çıkan olaylar, ülkeyi bir kargaşa ortamına ve istikrarsızlığa itmiş, hem yerli halk hem de yabancı yatırımcılar ciddi bir şekilde bu durumdan etkilenmiştir. Yabancı yatırımcılar içerisinde en ciddi anlamda zarara uğrayanlar, Libya’da faaliyet göstermekte olan Türk İnşaat Sektörü temsilcileri olmuştur (Kenanoğlu & Yeşilirmak, 2011: 5). Özellikle Libya’da iç savaşa dönüşmüş olan karışıklıklar 18,4 milyar dolarlık projeyi tehdit etmiştir. Türk müteahhitlerin 1,6 milyar dolara ulaşmış tahsil edilmemiş olan alacakları ve Libya’da kalmış olan 1 milyar dolar değerindeki makine ve ekipmanlarına ek olarak Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi Kararı çerçevesinde, Libya’ya 19 Mart 2011 tarihinde askeri operasyonun başlatılmış olması, müteahhitlik firmalarının yarım kalan projelerinin tamamlanabilmesi ihtimalini de belirsizliğe sürüklemiştir (KPMG, 2011: 14-15). Libya’dan alacaklı olan 140 işletmenin, tüm girişimlere rağmen halen Libya

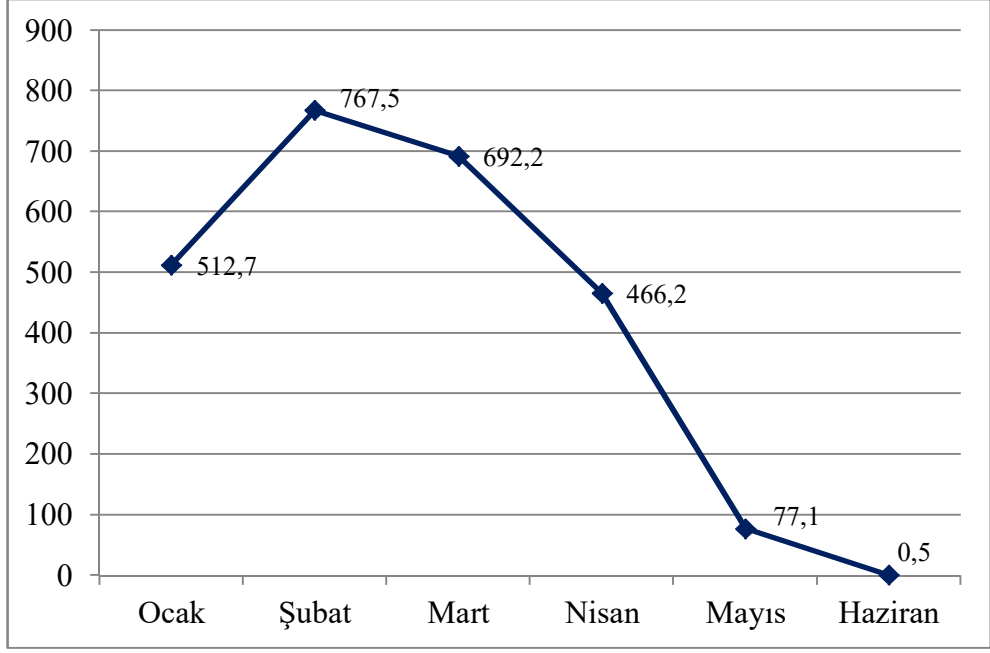
¹ Farklı kaynaklara göre Arap Baharı’nın ülkelerde başlangıç tarihleri değişmekle birlikte, 28 Aralık 2010’da Cezayir’de, 12 Ocak 2011’de Lübnan’da, 14 Ocak’ta Ürdün’de, 17 Ocak’ta Moritanya, Sudan ve Umman’da, 27 Ocak’ta Yemen’de, 21 Ocak’ta Suudi Arabistan’da, 25 Ocak’ta Mısır’da, 26 Ocak’ta Suriye’de, 28 Ocak’ta Cibuti’de, 30 Ocak’ta Fas’ta, 10 Şubat’ta Irak’ta, 14 Şubat’ta Bahreyn ve İran’da, 17 Şubat’ta Libya’da, 18 Şubat’ta Kuveyt’te ve 20 Şubat’ta Batı Sahra’da protesto ve yürüyüşlerin başladığı ifade edilebilir.

hükümeti tarafından, varlıkların tazmini ile ilgili adımların uygulamaya geçirilmemiş olması, birçok Türk işletmesini de tahkim yoluna gitmeye zorlamıştır. Örneğin, Tekfen Holding, bağlı ortaklığı Tekfen İnşaat'ın Libya'da durdurulmuş olan “Büyük Nehir Projesi” kapsamında alacaklarının tahsili için anlaşma ihtimalinin ülkedeki politik gelişmeler sebebiyle ortadan kalktığını, alacak ve varlıklarının tazmini için uluslararası tahkime gideceğini belirtmiştir (www.sabah.com.tr, Erişim Tarihi: 12.04.2015). Türk inşaat-taahhüt sektörü açısından önemli bir ülke olan Libya'da meydana gelen olaylar, alternatif pazar geliştirme stratejilerini ve politik risk sigortası ihtiyacının süratle giderilmesi zorunluluğunu gündeme getirmiştir (KPMG, 2011: 15).

Yukarıda ifade edilen, ülke bazında unsurlara ek olarak, MENA bölgesinde yaşanan olumsuz gelişmelerle ilgili olarak genel bir örnek verecek olursak, Dünya Ekonomik Forumu (WEF) & OECD (2011: 10)'nin 2011-2012 dönemi için, işletme yöneticileri ile gerçekleştirilen araştırmasında da MENA ülkelerindeki hükümet istikrarsızlıkları ve ayaklanmalar, politikadaki istikrarsızlık, bürokrasi ve yolsuzluk, vergi düzenlemeleri, vergi oranları, enflasyon, finansmana erişim, işgücü piyasası düzenlemelerindeki kısıtlamalar, yetersiz eğitime sahip işçiler gibi olumsuz faktörlerin varlığının burada gerçekleştirilecek gerek hâlihazırdaki gerekse yeni işletmelerin faaliyetlerini zorlaştırabilecek seviyede olduğu ifade edilmiştir.

Belirli bir ülkede meydana gelen savaş ve iç karışıklıkların diğer ülkelerde de politik riskleri tetiklediği durumlara farklı bir örnek verecek olursak, 1990'da başlayan Körfez Savaşı ve ABD'nin, bunun sonucu olarak Irak'a ambargo uygulaması, Irak ile ticari ilişkilere sahip olan ülkelerin ekonomilerini ve ÇUI'leri etkilemiştir (Can, 2012: 62). Farklı bir ifadeyle, bir ülke veya bölgede meydana gelen savaş hareketleri ve büyük çaplı karışıklıklar, diğer ülkelerden tamamen bağımsız olmamakla birlikte, çevre bölgelerde veya ülkelerde de etkisini gösterebileceğinden bu gelişmeleri ÇUI'ler de dikkatle takip etmektedir.

11 Eylül 2001 saldırılarında, Saddam Hüseyin liderliğindeki Irak yönetiminin doğrudan ilişkisi olduğuna inanan ABD yönetiminin Irak'a askeri operasyon düzenlemesinin (Atmaca, 2012: 120) ticari ilişkilere de olumsuz yansımaları olmuştur. 20 Mart 2003'te başlayan ve resmi olarak 2003'ün Mayıs ayında biten Irak operasyonu (Göztepe, 2004: 79) sonrasında, Irak'ın ABD'ye olan ihracatının savaşın ardından etkisini anlamamıza fayda sağlayan “Şekil 2.13.”den görülebileceği üzere, ticari ilişkilerde keskin bir düşüş gerçekleşmiş ve kısa bir süre sonra da tamamen kesintiye uğrama noktasına gelmiştir.



Şekil 2.13. 2003 Yılında Irak'tan ABD'ye Gerçekleştirilen Ticari Mal İhracatı (Milyon Dolar)

Kaynak: The United States Census Bureau, Trade in Goods with Iraq, <https://www.census.gov/foreign-trade/balance/c5050.html#2003>, Erişim Tarihi: 12.10.2015.

2.3.4.3. Olumsuz Yöndeki Mevzuat Değişiklikleri

Olumsuz yöndeki mevzuat değişiklikleri, ev sahibi ülkelerin keyfi sebeplerle, mevzuata ilişkin olumsuz yöndeki değişiklikleri uygulaması doğrultusunda yatırımcıların, karşılaşılabilecekleri olası riskleri ifade etmektedir (MIGA, 2011: 21). AON (2016)'a göre olumsuz yöndeki mevzuat değişiklikleri bağlamında en yüksek risk düzeyine sahip ülkeler, Zimbabve, Ukrayna, Nijerya, Çad, Myanmar, Afganistan, Yemen, Libya, Irak ve Suriye olmuştur (www.riskmaps.aon.co.uk/site/map.aspx, Erişim Tarihi: 04.02.2016).

Diğer yandan, mevzuat değişikliklerinin olumlu yönde değiştirilmesi ve iyileştirilmeye gidilmesi ile de karşılaşılabilmektedir. 2014'te birçok ülke, yatırımların gerçekleştirilmesini kolaylaştırıcı yönde, kanun ve yönetmeliklerinde değişikliğe gitmiştir. Örneğin Cezayir, madencilik sektörü için çeşitli değişiklikler gerçekleştirmiştir. Arjantin ise, hidrokarbon yasasında iyileştirmeler yapmak kaydıyla hidrokarbon endüstrisi için yatırım şartlarını uygun hale getirmiştir (UNCTAD, 2015: 102). Bu açıdan, olumsuz düzenlemelerin DYY girişlerini azaltması, olumlu yöndeki

değişikliklerin ise DYY'lere artış olarak yansımaları beklenilmektedir. Örneğin, Hindistan'da 1991-1995 yılları arasında hükümetlerin yatırımlara zemin hazırlayan politikalarına istinaden, 2,9 milyar dolara ulaşan DYY girişi kayıtlara geçerken, bu hacim 1991 öncesindeki 20 yıllık dönemde yalnızca 1 milyar dolar seviyesinde kalmıştır (Collinson vd., 2006: 376).

Aşağıda yer alan “Tablo 2.8.”de UNCTAD (2015: 102)’ın, ülkelerin ulusal yatırım politikalarına ilişkin “Dünya Yatırım Raporu”nda yayınlamış olduğu verilere yer verilmiştir. Bu bağlamda, 2014 yılında, 37 ülkede, yabancı yatırımları etkileyen 63 adet yasa uygulamaya konmuştur. Bunlardan 47’si liberalizasyon, teşvik veya yatırım faaliyetlerini kolaylaştırıcı etki gösterirken 9 tanesi yatırımları kısıtlayıcı yönde gerçekleşmiştir.

Tablo 2.8. Ulusal Yatırım Politikalarındaki Değişiklikler (2000-2014)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Değişiklikte bulunan ülke sayısı	80	78	71	50	41	47	55	49	54	59	37
Mevzuat değişiklikleri sayısı	164	144	126	79	68	88	121	80	86	87	63
<i>-Liberalleşme /Teşvik</i>	142	118	104	58	51	61	80	59	61	61	47
<i>-Kısıtlama</i>	20	25	22	19	15	23	37	20	20	23	9
<i>-Nötr</i>	2	1	-	2	2	4	4	1	5	3	7

Kaynak: UNCTAD. (2015). World Investment Report, s. 102

2.3.4.4. Ana Ülke ve Ev Sahibi Ülke Arasındaki Gerginlikler

İki ülke arasında, genellikle uzun bir süreci kapsayan gerilimler hem söz konusu iki ülke hem de bölgesel anlamda etki gösterebilmektedir. Farklı bir ifadeyle, ülkelerarası politik çekişmeler, gerginlik ya da düşmanlıklar, uluslararası işletmelerin, gerek yatırım öncesinde verecekleri kararları, gerekse yatırım sonrası faaliyetlerini sıklıkla etkilemektedir. Dahası, iki ülke arasındaki gerginlik, uluslararası işletmecilik

faaliyetlerinde bulunulan ana ülke ve ev sahibi ülke arasında gerçekleşiyorsa, bu durum söz konusu ülkelerdeki işletmeler açısından büyük öneme sahip olacaktır.

İki ülke arasındaki gerginliklere Rusya ile Türkiye arasında, güncel olarak yaşanmış olan uçak krizi örnek olarak verilebilmektedir. Rus uçağının Türkiye hava sahasına girmesi ile başlayan kriz bir süre devam etmiştir. G20 zirvesine ev sahipliği yaptığımız günlerden birkaç hafta sonra meydana gelen, Türkiye ile Rusya arasında uçak krizinin yarattığı gerginlik doğrultusunda, Türkiye Cumhuriyeti Devleti, bu gerilimin son bulması ile ilgili gerekli adımları atmıştır.

Yaşanan gerilim kapsamında, Türkiye Cumhuriyeti vatandaşları tarafından kontrol edilen kuruluşların 1 Ocak 2016'dan itibaren Rusya'da yürütmesi yasak olan çalışma (hizmet) çeşitleri açıklanmış olup listede öncelikli olarak bina inşaatı, mimarlık ve mühendislik tasarımı alanındaki faaliyetler, araştırma ve analiz çalışmaları, turistik acente faaliyetleri, otelcilik faaliyetleri, devlet ihtiyaçları için hizmet veren kuruluşlar ve kerestecilik faaliyetlerine ek olarak tur acenteleri, oteller ve devlet ihtiyaçları için hizmet veren kuruluşlar yer almıştır (<http://www.haberler.com>, Erişim Tarihi: 02.01.2016). Ülkeler arasında yaşanan kriz, iki ülke arasındaki yatırım, ticaret, turizm gibi birçok konuda derinden etki yaratmıştır. Bu kapsamda Türk ve Rus işadamları da iki ülke arasındaki ticaretin azalmasından dolayı rahatsızlık duymuştur (www.trthaber.com, Erişim Tarihi: 03.01.2016). Ayrıca, sonrasındaki örnekler bakıldığında ise, teknolojik araçlar kullanılarak Türkiye'ye siber saldırılar gerçekleştirilmesi (www.tgrthaber.com.tr, Erişim Tarihi: 02.01.2016), politik risk faktörlerinin güncel anlamda geldiği boyutları da gözler önüne sermiştir.

İsrail'den örnek verecek olursak, Mısır Eski Devlet Başkanı Enver Sedat'ın barış çabalarının sonuç verdiği zamana kadar hiçbir Arap ülkesiyle ticari ya da siyasi herhangi bir ilişki kurulmamıştır (Can, 2012: 271). Politik açıdan gerilim yaşayan iki ülkeye en dikkat çekici olabilecek örnek de İran-ABD arasındaki gerilim ve ambargo durumudur. 1979'da başlayıp 2016'da kısmen sona eren gerginlik sürecinde İran, birçok ülke ile birçok defa yaptırıma maruz kalmıştır. Aşağıda yer alan "Tablo 2.9."da, İran'a uygulanmış olan yaptırımlar ve sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 2.9. İran'a Yönelik Ambargonun Kronolojisi

1979	İran'da, İran İslam Devrimi'nin ardından, İranlı öğrencilerin ABD elçiliğinde diplomatları rehin alması nedeniyle Washington ilk yaptırımı devreye almıştır.
1979	Yine aynı yıl, İran ürünlerinin ABD'ye satışı yasaklanmış ve İran'ın 12 milyarlık varlığı dondurulmuştur.
1995	1995 'te, ABD'li şirketlerin İran'a petrol ve doğal gaz alanında yatırım ve İran'la ticaret yapması ve sonrasında ise ABD'nin İran'la tüm ticareti yasaklanmıştır.
1996	ABD, İran'a yılda 20 milyar dolardan fazla yatırım yapan yabancı şirketlere yaptırım getirmiştir.
2006	Tahran'a uranyum zenginleştirme programını durdurma çağrısı yapmasının ardından BM Güvenlik Konseyi, İran'a nükleer materyaller ile teknoloji ticareti ambargosu getirmiş ve nükleer aktivitelere karışan İranlıların varlıkları dondurulmuştur.
2007	BM Güvenlik Konseyi, İran'a silah ihracatını yasaklamış ve 'terörü desteklediği' gerekçesiyle İran Devrim Muhafızları ile bağlantılı 20 kuruluşu ABD finans sisteminden dışlamıştır.
2010	AB, İran'da petrol ve doğal gaz endüstrisinde ortak girişim yapılmasını yasaklamıştır.
2011	ABD, İngiltere ve Kanada, İran'a yaptırımı açıklamıştır. ABD İran'ın petrol endüstrisine yardım eden şirketlere yaptırımı genişletmiştir. İngiltere tüm İngiliz finans kuruluşlarına İran'la iş yapmayı yasaklamıştır.
2012	ABD, İran Merkez Bankası'na yaptırım getirdi.
2012	ABD, İran'ın yedi ana müşterisi olan Türkiye, Hindistan, Güney Kore, Malezya, Güney Afrika, Sri Lanka ve Tayvan hariç olmak üzere dünya bankalarına İran'dan petrol alışverişini tamamlamalarını yasaklamıştır.
2012	AB'nin petrol ambargosu yürürlüğe girmiştir. 2012'de AB bankacılık, ticaret ve enerji sektörüne sert yaptırımlar getirmiştir.
2016	İran'ın nükleer programına ilişkin yaptırımlar kalkarken balistik füze programı ve terörizm nedeniyle getirilen yaptırımlar ise yürürlükte kalmaya devam etmiş, silah ambargosu da korunmuştur. İran Devrim Muhafızları'nın şirketlerine yönelik ambargolar sürmektedir.

Kaynak: [http://www.milliyet.com.tr/iran-la-110-milyar-dolarlik-yeni/dunya/detay/](http://www.milliyet.com.tr/iran-la-110-milyar-dolarlik-yeni/dunya/detay/2180329/default.htm)

2180329/default.htm, Erişim Tarihi: 25.02.2016.

ABD ve İran'ın dışında da gerilim yaşayan birçok ülke bulunmaktadır. Aşağıda yer alan “Tablo 2.10.”da, iki ülke arasında yaşanan majör gerilim durumlarına ait örnekler yer almaktadır.

Tablo 2.10. İki Ülke Arasındaki Majör Gerginlikler

Ülkeler	Başlangıç Tarihi
İran-ABD	1979
İran-Suudi Arabistan	1979
Güney Kore-Kuzey Kore	1945
Küba- ABD	1959
Ermenistan-Türkiye	1915
Hindistan-Pakistan	1947
İsrail-Filistin	1948

2.3.4.5. Politik İstikrarsızlık

Ülkelerdeki makroekonomik çevre ile işletme çevresi açısından önem taşıyan ve yatırımcıların bu doğrultuda belirli bir yerde işletmelerini kurarken önem verdikleri politik risk faktörlerinden bir tanesi de politik açıdan istikrarın varlığıdır (Al-Swidi, Fadzil, Mithani & Shahzad, 2012: 208-209). DYY’ler, yatırımcıların, gelecekteki getirilere ilişkin beklentilerini ve buna yükledikleri güveni temel alan ileriye yönelik bir faaliyet olduğundan yatırım kararları, ev sahibi ülkenin siyasi geleceğinin de değerlendirilmesini gerektirecektir (Brada, Kutan & Yiğit, 2003: 6).

Uluslararası işletmecilik faaliyetleri, istikrarlı ve kalıcı hükümetler ve aldıkları tutarlı kararlar doğrultusunda daha güvenilir olarak yürütülmektedir. Diğer taraftan, aldıkları istikrarsız kararlarla ülke ekonomisini şekillendiren, çıkarttıkları yasaları, ekonomik düzenlemeleri sürekli olarak değiştirme eğiliminde olan, aşırı bürokrasiye sahip hükümetler, yabancı yatırımcılar açısından risk teşkil etmektedir (Can, 2012: 270). Örneğin, Güney Amerika ülkelerinden Peru’da, Sosyal Demokrat Devlet Başkanı Alan Garcia önderliğindeki yönetim, geçmişte, tüm bankaları finansman kuruluşlarını ve sigorta şirketlerini kamulaştırma kararı almıştır. Ancak aynı yönetim, daha öncesinde ise serbest piyasa ekonomisi modeline geçerek pek çok alanda özelleştirmeye gitmiştir (gazetearsivi.milliyet.com.tr, Erişim Tarihi: 10.02.2015). İstikrarsızlığın bulunduğu bu tür ülkelerde faaliyetlerini göstermekte olan yatırımcılar, oluşan belirsizlik sebebiyle,

kısa ve uzun vadeli hiçbir kararı, kararlı bir biçimde alamayacaktır. Politik istikrarsızlıkların olduğu ülkeler, yeni işletmelerin kurulmasına engel teşkil etmekle birlikte hâlihazırdaki işletmelerin de büyüme imkânlarını güçleştirecektir (Can, 2012: 270).

Birçok çalışmaya göre (Ahmed & Root, 1979; Brada, Kutun & Yiğit, 2003; Afza & Anwar, 2014), hükümetlerin sürekli olarak anayasal değişikliklerde bulunması, özellikle gelişmekte olan ülkelere DYY girişlerinde azaltıcı bir etki göstermektedir. Chan & Gemayel (2004: 14), özellikle MENA bölgesindeki politik istikrarsızlıkların diğer gelişmekte olan ülkelere oranla, DYY'ler üzerinde çok önemli bir belirleyici olduğu sonucuna varmıştır. Farklı bir örnek vermek gerekirse, politik istikrarsızlıklarla yoğun olarak karşılaşılan Pakistan'da, bu durum, yatırım iklimine zarar vererek yatırımcıların ülkeye olan güvenini zedelemekte ve ülkeye giriş yapacak DYY'leri caydırmaktadır (Afza & Anwar, 2014: 507). Nitekim, Al-Swidi vd. (2012: 208-209) de Pakistan'daki DYY girişlerinin azalmasının sebebi olarak özellikle politik istikrarsızlığa dikkat çekmiştir. Yine Pakistan'da, DYY verilerine baktığımızda, 2006-2007 döneminde 5,139 milyar ABD doları olan DYY girişlerinin, özellikle 2008 sonrasında hızlı bir düşüş içerisine girdiği, 2010-2011 döneminde ise 828 milyon dolar seviyesine kadar düşüşün gerçekleştiği görülmektedir (Yüzal, 2011: 8-9). Her seçim döneminin ardından yoğun şaibe tartışmalarına konu olan Pakistan'da, halkın büyük bir kesiminin yine şaibeli olduğunu düşündüğü seçimler, Başbakan Navaz Şerif liderliğindeki hükümetin meşruiyetini de tartışmaya açmış ve böylece Pakistan'ın her geçen gün daha da kırılgan hale gelen demokrasisi yine zarar görmüştür. Pakistan'ın politik istikrar düzeyinin 2002-2013 yılları arasındaki değişimini ifade eden "Tablo 2.11."de, -2,5 düzeyine yaklaşıldıkça zayıf, 2,5'a yaklaştıkça ise güçlü bir istikrar düzeyine sahip olunmaktadır.

Tablo 2.11. Pakistan'ın Politik İstikrar Seviyesi (2002-2013)

Yıl	Puan
2002	-1,7
2003	-1,58
2004	-1,56
2005	-1,76
2006	-2,04
2007	-2,43
2008	-2,57
2009	-2,63
2010	-2,67
2011	-2,81
2012	-2,69
2013	-2,6

Kaynak: www.theglobaleconomy.com/Pakistan/wb_political_stability, Erişim Tarihi: 19.01.2016.

ÇUI'ler için yatırımın önemli bir belirleyicisi olan politik istikrar (Afza & Anwar, 2014: 507), aynı zamanda, ülkelerin ekonomik büyümelerinin olmazsa olmazlarından. Politik yapı ile ekonominin ayrılmaz bir bütünü oluşturması sebebiyle, bir ülkede politik yönden istikrarın sağlanmasının, ekonomik yönden karar alıcı durumundaki yatırımcı açısından önemi büyük olmaktadır. Başka bir ifadeyle, DYY'leri her hangi bir ülkeye (özellikle gelişmekte olan ülkelere) çekebilmek için, ekonomik, politik ve yasal yönden istikrarlı bir ülke olunması büyük önem arz etmektedir (Erçakar & Karagöl, 2011: 32).

2.3.4.6. Kamulaştırma / Millileştirme

MIGA (2011: 21)'ya göre kamulaştırma faktörü, hükümet ya da hükümetin bir birimi tarafından ayrımcı eylemlerde bulunularak, mülkiyet, kontrol ya da yatırımla ilgili haklarının azaltılması veya ortadan kaldırılması sonucu maruz kalınan yatırımdaki kayıpları ifade etmektedir.

Devletlerin sahip oldukları işletmelerde genelde amaçlar benzerlik gösterse de, bu işletmelere sahip olma şekilleri ve yönetim anlayışları farklı ülkelerde farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde birçok ülkede, devlet eli ile işletilen birçok işletme büyük zarar etmelerine rağmen politik sebeplerden dolayı kapatılmamakta, faaliyetlerini sürdürmektedir. Temel hedefi kâr etmek olmayan, sosyal

ve siyasal hedeflerin gerçekleştirilmesi için çalışmakta olan hükümetler, genellikle iyi bir işletmeci olamamaktadır (Can, 2012: 67).

Günümüzde de meydana gelebilmekle birlikte, geçmişte, en çok korkulan politik risklerden birisi, kamulaştırma veya millileştirme faktörü olmuştur. Bu açıdan örnek vermek gerekirse, 1971 yılında Şili’de, Salvador Allende hükümeti tarafından ABD menşeli ünlü Anaconda bakır işletmesi ve birçok madenin devlet kontrolüne geçerek millileştirilmesini takiben ülkedeki madenleri çıkarma ve yönetme yetkisine sahip Codelco isimli devlet işletmesi faaliyete geçirilmiştir (Hill, 1998: 288). 1987 yılında ise Peru’da tüm bankalar, finansman kuruluşları ve sigorta şirketleri kamulaştırılmıştır (<http://gazetearsivi.milliyet.com.tr>, Erişim Tarihi: 10.02.2015). Böylece, yerli işletmelerin kamulaştırılması durumu da meydana gelmiştir (Hill, 1998: 295). Libya’da ise, 5 Temmuz 1970’de, petrol endüstrisinin millileştirilmesi ile ilgili ilk yasa çıkarılmıştır. Bu kapsamda, 1971’de İngiliz petrol şirketi “BP”, 1974 yılında “Texaco”, “Libyan American Oil Company” ve “California Asiatic” adlı üç büyük Amerikan petrol şirketi millileştirilmiştir (Bektaş, Bölme, Küçükkeleş, Özhan & Ulutaş, 2011: 44-45). Böylece, Kaddafi döneminde, yüksek niteliğe sahip, kullanım alanı uzay gemileri ve uçaklar olan ve “tatlı petrol” olarak adlandırılan petrolün, Libya için yabancı işletmelere teslim edilemeyecek kadar hayati önem taşıdığı gerekçesiyle millileştirilmesi gerçekleştirilmiştir.

Politik riskin en doğrudan ve dikkat çeken faktörlerinden olan kamulaştırma, ev sahibi ülke tarafından genellikle ulusal çıkarların gözetimi için, ayırım yapmadan ve Hull Formülü² ’nde de belirtildiği üzere, uygun miktarda tazminat ödenerek, işletmelerin haklarına, tesislerine veya üretimlerine el konulmasıyla meydana gelmektedir (Kırlı, 2004: 47).

Ev sahibi ülkede, yabancı yatırımların millileştirilmesi ise kamulaştırmadan daha farklı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamulaştırma ile millileştirmenin en büyük farkı, bu uygulamaların konularından kaynaklanmaktadır. Kamulaştırma, münferit malların (bina, arazi gibi) malikin elinden alınarak devletin mülkiyetine geçirilmesidir. Ancak millileştirme, iktisadi teşebbüs branşının tamamıdır. Örneğin, İngiltere’de ulaşım sektörü, Fransa’da bankacılık ve sigortacılık sektörü

² Hull Formülü, 1917’de ilk olarak ABD tarafından ifade edilmiş olup, “hızlı, yeterli ve etkili” bir tazminat anlayışını belirtmektedir. Diğer bir deyişle, yatırım gerçekleştirildikten sonra yatırımcının hızlı, kamulaştırılan yatırım bedeline denk ve bu tutarı özgürce transfer edebilir, çevirebilir durumda olması hakkını sağlamaktadır.

millileştirilmiştir. Böylece millileştirme, kamulaştırmadan farklı olarak genel ve kişisel olmayan bir mahiyet taşımaktadır (Azrak, 1968: 52-53).

Uluslararası topluluk, ev sahibi ülkelerce kamulaştırma olaylarına karşı bir tutum sergilerken, bazı ülkeler de kamulaştırma hedeflerine küçük adımlarla ilerlemektedir. Sürünge veya dolaylı kamulaştırma (creeping expropriation) olarak da adlandırılan, yavaşça gelişmekte olan söz konusu kamulaştırma faaliyetleri, artan yönetmelikler, orantısız vergilendirmeler, dövizin ana yurtlarına geri gönderilmesine sınır koyulması, döviz kurlarındaki değişim ve dolayısıyla yeniden anlaşmaya zorlanma şeklinde kendini gösterebilmektedir (Anderson, 2008: 20). Gerek doğrudan kamulaştırma, gerekse malvarlığı üzerindeki hak ve kontrol gücünün yavaşça kaybedilmesine sebep olan sürünge kamulaştırma, yatırımlar üzerinde önemli bir tehdit unsuru oluşturmaktadır.

2.3.4.7. Sözleşme İhlali

Sözleşme ihlalleri, ev sahibi hükümetlerin yatırımcıyla yaptıkları sözleşmeyi ihlal etme ya da reddetmesi riskinden kaynaklı kayıpları ifade etmekte ve ayrıca tahkim kararlarının uygulanmaması konusunu da kapsamaktadır (MIGA, 2011: 21).

Comeaux & Kinsella (1997: 16)'ya göre ise sözleşme ihlali, DYY gerçekleştiren işletmelerin faaliyette bulundukları yabancı ülkede, sözleşmeye dayalı olarak sahip olduğu haklara rağmen, söz konusu ülke ya da yetkili bir birimi tarafından bu sözleşmelerde yer alan yükümlülükleri ihlal etmesi ya da sözleşmeyi tanımaması, kısaca reddetmesinden kaynaklı gerçekleşecek olan politik riski ifade etmektedir. Bu kapsamda, sözleşmelerin ihlal edilmesine ek olarak sözleşmenin geçerliliğini ortadan kaldıracabilecek hukuki düzenlemeler ile söz konusu yükümlülüklerin ihlali durumu da ortaya çıkabilmektedir. Sözleşme ihlalleri meydana geldiğinde ise, "söze bağlılık" yani Pacta Sunt Servanda (Ahde Vefa İlkesi)³ de ihlal edilmiş olup uluslararası hukuka aykırı bir eylemde bulunulmuş olunacaktır (Kırlı, 2004: 46).

Diğer yandan öngörülemeyen, sözleşme gerçekleştirilirken var olmayan durumların sonradan ortaya çıkması durumunda ise sözleşmeye bağlılık noktasında bazı riskler meydana gelebilecektir. Örneğin; sözleşmenin yapılmasından sonra

³ Pacta Sunt Servanda İlkesi, Viyana 23 Mayıs 1969 Tarihli Birleşmiş Milletler Anlaşmalar Hukuku Sözleşmesi'nin 26. Maddesi'nde yer almaktadır (<https://treaties.un.org/doc/Publication/UNTS/Volume%201155/volume-1155-I-18232-English.pdf>).

yükümlülüklerin yerine getirilmesini güç hale getiren durumlar (savaş, terör olayları, iç karışıklıklar gibi politik şiddet unsurları ya da ekonomik kriz, ticaret kısıtlamaları) meydana gelebilmekte ve sözleşmelere bağlı kalınmasını güçleştirmektedir.

Sözleşme ihlalleri, millileştirme ve kamulaştırma faaliyetleri ile yakın ilişki içerisinde olup, bu kapsamda da ortaya çıkabilmektedir. Örneğin; ev sahibi ülkenin ve yatırımcının mutabakata vardığı sözleşme hâlihazırda bulunmaktayken, ev sahibi ülke, kamu çıkarının korunması, kamu yararının gözetilmesi kapsamında mülkiyet hakkını elinde bulunduran yatırımcının taşınmaz varlıkları üzerinde kamulaştırma eyleminde bulunacak olursa, ortaya çıkacak bu durum da sözleşme ihlali kapsamına girecektir (Kırlı, 2004: 47).

Sözleşme ihlali içerisinde değerlendirilecek temel durumlar DEİK (2011: 18)'e göre;

- Ev sahibi ülke tarafından, yatırımcının ilgili sözleşme, yatırım ve projeyle ilişkili performansını engellemeye neden olacak geçerli bir ruhsatın (ithalat/ ihracat ruhsatı gibi) iptali ya da yenilenmemesi gibi kanun ve uygulamalar,
- Sözleşmenin kamu işvereni tarafından herhangi bir sözleşmesel dayanağı olmadan tek taraflı iptali,
- Kamu işverenin sözleşmesel yükümlülüklerini yerine getirmemesi ve bu nedenle yatırımcının faaliyetine devam etmesinin engellenmesi ya da ticari olarak elverişsiz hale getirilmesi,
- Kamu işverenin sözleşme hükümlerinde yer alan ödeme taahhütlerine uymaması,
- Garantör kuruluşun ya da bankanın (kamu olma koşuluyla) ödeme yükümlülüğünü yerine getirememesi ya da getirmeyi reddetmesi,
- Yatırımcının sözleşmesel yükümlülüklerini yerine getirmesini engelleyen kanun ve yönetmeliklerin uygulamaya sokulması,
- Yatırımcının kontrolü ve kusuru olmayan sebeplerle ruhsat iptalleri, ambargolar, savaş, halk hareketleri gibi politik şiddet unsurları nedeniyle yatırımcının sözleşmesel yükümlülüklerini yerine getirmemesi olmaktadır.

2.3.4.8. Hükümran Ödememe (Finansal Yükümlülüklerin Yerine Getirilmemesi) Hali

Yeni bir proje veya mevcut projenin finansmanının geliştirilmesinde, ev sahibi ülke hükümeti ya da yetkili bir birimi tarafından taahhüt edilen ya da hak edilen ödemelerin zamanında ve tamamen geri ödemesinin yapılmaması nedeniyle karşılaşılan risklere bağlı kayıpları ifade etmektedir (MIGA, 2011: 21). Örneğin, 1970'lerden bu yana önemli işlere imza atan Türk inşaat sektörü, Arap Baharı'ndan sonra Libya'daki iç karışıklıklar sebebiyle hız kesmiştir. Yapımı devam eden projelerdeki hak edişlerin tahsilindeki problem alanlarını çözmek için Türkiye ile Libya arasındaki görüşmeler neticesinde olumlu sonuçlar elde edilmesine rağmen yaşanan problemler devam etmiştir (www.milliyet.com.tr, Erişim: 25.02.2015). AON (2016)'a göre güncel olarak hükümran ödememe faktörü açısından en yüksek riske sahip ülkeler ilk sıralarda Libya, Suriye, Ukrayna ve Eritre olmak üzere Mali, Yemen ile Somali gibi ülkeler olmuştur (www.riskmaps.aon.co.uk/site/map.aspx, Erişim Tarihi: 04.02.2016).

2.3.4.9. Transfer ve Döviz Çevirme (Konvertibilite) Kısıtlamaları

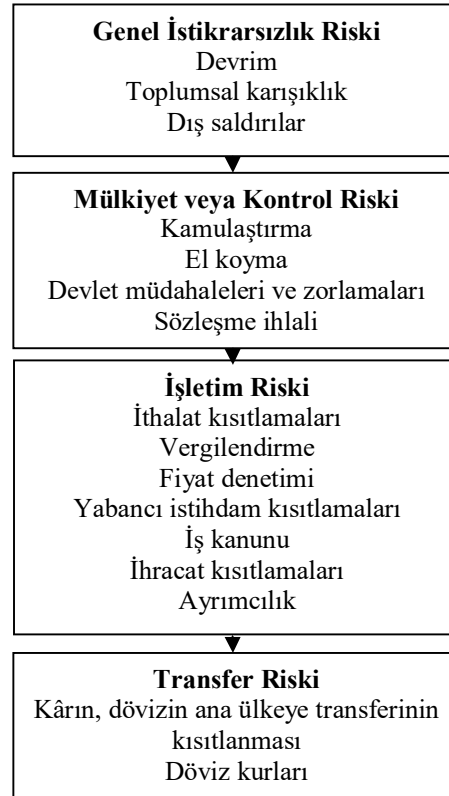
Para biriminin çevrilebilirliğinin, tam konvertibilite, kısmi konvertibilite ve konvertibl olmayan olmak üzere üç türü bulunmaktadır. Tam konvertibilite, bir ülkenin para biriminin hiçbir kısıtlama olmaksızın bir başka ülkenin para birimine dönüştürülebilmesini ifade etmektedir. Kısmi konvertibilitede ise, ithalat ve ihracat gibi sermaye hareketlerine izin verilmekte, ancak yurtdışında varlık satın alınmasına izin verilmemektedir. Sermaye hesap hareketlerine tamamen izin verilmemesine ise, konvertibilitenin tamamen kısıtlanması adı verilmektedir (Goyal & Goyal, 2011: 77). Tam konvertibilite türü için ABD ve İngiltere, kısmi konvertibilite için Hindistan, konvertibilitenin tamamen kısıtlanması için ise Küba ve Kuzey Kore ülkeleri örnek olarak verilebilmektedir. AON (2016)'a göre ise, güncel olarak, bu tür kısıtlamalar açısından en yüksek risk seviyesine sahip ülkeler Suriye, Ukrayna ve Venezuela olmuştur (www.riskmaps.aon.co.uk/site/map.aspx, Erişim Tarihi: 04.02.2016).

MIGA (2011: 21)'ya göre bu riskler, bir yatırımcının yerel parayı yabancı para birimlerine çevirememesi ya da bu parayı ev sahibi ülke dışına transfer edememesi durumlarını kapsamaktadır. Örneğin, ülkelerde meydana gelen kriz zamanlarında bazı devletler yerel paranın yabancı dövizle çevrilmesiyle ilgili çeşitli kısıtlamalar

getirebilmekte ve ev sahibi ülkeden para transferi gerçekleştirilmesi engellenebilmektedir. Yatırım sonrası elde edilecek kârın serbestçe transfer edilmesinin kısıtlandırılması, işletmelerin temel amacı olan kâr elde edilmesi açısından yabancı yatırımcının karşılaşılabileceği önemli bir risk unsuru olmaktadır.

2.3.5. Politik Risk Türleri

Czinkota & Ronkainen (2013: 142)'e göre başlıca üç tür politik risk ile karşılaşılmaktadır. Bu türler, sahip olunan mülkiyete ilişkin riskleri ifade etmekte olan mülkiyet riski; işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetlere yapılan müdahaleleri ifade etmekte olan işletim riski ve ülkeler arasındaki fon transferlerine ilişkin riskleri ifade etmekte olan transfer riski olarak belirtilmektedir. Root (1987: 130-131) ise, politik riskleri sınıflandırmış ve bu sınıflandırmayı genel istikrarsızlık riski, mülkiyet riski, işletim riski ve transfer riski olmak üzere dört temel başlık şeklinde ele almıştır. Alanyazında yer alan başlıca dört politik risk türüne aşağıda yer verilmiştir:



Şekil 2.14. Politik Risk Türleri

Kaynak: Root, F. (1987). Entry Strategies For International Markets, Lexington, s. 132'den uyarlanmıştır.

2.3.5.1. Genel İstikrarsızlık Riski

Simon (1984: 128-129)'a göre, siyasi ortam riskini de içermekte olan genel istikrarsızlıklar, sık hükümet değişimleri, boykotlar, grevler, ayaklanmalar ve çeşitli gruplar arasında meydana gelen çatışmalar sonucu ortaya çıkan siyasi istikrarsızlıklar veya rejim değişiklikleri gibi riskleri kapsamaktadır. Root (1987: 130-131)'a göre ise, genel istikrarsızlık riski, ev sahibi ülkedeki politik sistemin gelecekte yaşamını sürdürebilmesi ile ilgili meydana gelen belirsizlikten kaynaklanmaktadır. Bir ülkede, hükümetin değişmesi ile politik sistem de değişebilmekte, normal seçim sürecinde ayaklanma, isyan, devrim, liderlik mücadeleleri gibi ciddi olumsuz durumlar ortaya çıkabilmektedir. Politik istikrarsızlıklar, zayıf yönetim, yoksulluk, gücü kötüye kullanma ya da güçsüz ve yetersiz hükümetlerin olduğu ülkelerde daha çok meydana gelmektedir. Bu durum, büyük oranda dışarıdan ekonomik, askeri ve politik desteğe bağımlı olan ülkelerde daha da şiddetli olmaktadır. 1979 yılında meydana gelen İran Devrimi'nde Şah'ın ve 2013'te Mısır'da Cumhurbaşkanı Mursi'nin devrilmesi sonucu meydana gelmiş olan olaylar, genel istikrarsızlık risklerine örnek olarak verilebilmektedir.

2.3.5.2. Mülkiyet Riski

Mülkiyet riski, hükümetler tarafından, işletmelerin kontrolünün ele alınmasına ya da mülkiyet kaybına yol açabilecek eylemlerde bulunulması ihtimalinden ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda, el koyma, millileştirme ve kamulaştırma gibi riskler meydana gelmektedir (Root, 1987: 130-131). Farklı bir şekilde ifade edecek olursak, işletmelerin yatırım sonrasında sahip oldukları varlıklarla ilgili oluşabilecek risklerden kaynaklı, varlıkların üzerindeki sahipliğin yüzdelik değişime uğrama riskini ifade etmektedir. Özetle, mülkiyet riski, mal sahipliğinin beraberinde getirdiği riskleri kapsamaktadır. Örneğin, 1973 yılında, Hindistan'da döviz yönetmeliği yasalaştığında, yabancı işletmelerin paylarının %40 'a kadar azaltılması zorunlu hale gelmekle birlikte birçok işletme, yasanın hükümlerini yerine getiremediğinden tasfiye edilmiş ya da işletmelerini yerli işletmelere satmak durumunda kalmıştır (Goyal & Goyal, 2011: 78).

2.3.5.3. Transfer Riski

Transfer riskine, yabancı ülkelerde iştirakleri olan veya aynı ülkede ya da yabancı ülkede bağlı kuruluşları bulunan ÇUI'ler maruz kalabilmektedir. Bu tür riskler, hükümetlerin, gerek aynı ülkede, gerekse yurtdışında ana şirket ve bağlı kuruluşları arasında gerçekleştirdiği işlemleri, hâsılat veya kârın transferini, fon veya varlıklarını etkileyebilecek olası faaliyetlerden ortaya çıkabilmektedir (Root, 1987: 130-131).

Baas (2010: 139)'a göre, transfer riski, yabancı işletmenin, yatırım sermayesini kâr payının ya da çıkarların yasal yollarla ana ülkeye geri gönderememesini ifade etmektedir. Correia, Poblacion & Restrepo (2012: 9) ise transfer riskini oluşturan iki ana başlığa dikkat çekmiştir. Bunlardan ilki ve en yaygın olanı, hükümetin temerrüde düşmesidir. Bu kapsamda hükümet, borçlarını ödeyemeyecek durumda olmaktadır. İkincisi ise, sermaye kontrolleridir. Bu noktada ise, para transferinin engellenmesi ve para birimindeki devalüasyon planları en yaygın transfer riski örnekleridir.

2.3.5.4. İşletim Riski

Root (1987: 130-131)'a göre işletim riski, işletmelerin üretim, pazarlama, finans, insan kaynakları yönetimi veya uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin hükümetler tarafından kısıtlanması ihtimaliyle ortaya çıkmaktadır. Bu ise, belirli işletmelere karşı, yeni bir yasa politik veya ekonomik şartların yerine getirilmesi zorunluluğu veya belirli disiplin tedbirleri sonucunda meydana gelebilmektedir.

Correia vd. (2012: 7)'ye göre ise işletim riski, belirsizlikler ve işletmelerin faaliyetlerinin doğrudan kısıtlanması gibi hareketler olarak ifade edilmektedir. Bu tanım çok geniş olmasına rağmen, işletim riski genellikle, işletmelerin yatırımlarının etkilenmesine sebep olabilecek, politikalar ve hükümetlerin düzenlemeleri ile ilgili olabilmekte, ancak, mülkiyet ve varlık kaybı anlamına gelmemektedir. Düzenlemelerde meydana gelen değişiklikler, işletmelerin kârlılıklarına etki etmektedir. Vergilendirmeye ilişkin değişiklikler, işletim risklerinin sıklıkla karşılaşılan örneklerinden olmaktadır. Bu bağlamda, işletim riskleri, politik ya da ekonomik sebeplerle meydana gelmektedir.

2.3.6. Politik Risk Analizi

Uluslararası yatırım faaliyetlerinde bulunacak işletmeler, yatırım yapmayı planlamakta olduğu ülkelerdeki hedef ve beklentilerinin gerçekleştirilebilme ihtimalini değerlendirmek durumundadır. Bu açıdan, Karabay (1997: 33), politik risk değerlendirmesinin temel amacının, beklentilerin negatif yönde etkilenmesine sebebiyet verebilecek gelişmelerin olması ihtimaline karşın ihtiyaç duyulan, karar almayı kolaylaştıracak bilgilerin elde edilmesi olduğunu ifade etmiştir.

Collinson vd. (2006: 373), politik risk analizini, ticaret dışı politik olayların belirli bir pazarda doğrudan yatırım yapan firmaların finansal, stratejik ve istihdama dayalı kayba yol açması ihtimaline karşı yapılan analizler olarak tanımlamıştır.

Risk değerlendirmesi, DYY kararlarında ve politik risklerin analizinde her zaman büyük önem taşımıştır. Öncesinde, politik risk değerlendirmesi ile ilgili olarak daha yüzeysel çalışmalar gerçekleştirilirken, politik riskin analiz edilmesinin önemi 1970’li yıllardan sonra daha da artmış ve bu kapsamda çalışmalar daha ileri bir boyuta taşınmıştır (Karabay, 1997: 35). Politik riskin öneminin artması sebebiyle işletmeler, kendi bünyesinde risk birimleri kurma eğiliminde olmuştur. Risk birimlerine sahip işletme sayısı ile ilgili herhangi bir güncel araştırmaya ulaşılamamış olmakla birlikte, Kennedy (1987), 1980’lere gelindiğinde, ilgili risk birimlerine sahip işletme sayısının çarpıcı bir biçimde artış gösterdiğini ve %55’ten, %74’e yükseldiğini ifade etmiştir (akt. Karabay, 1997: 35).

Robock (1971: 10), politik risk tahmini gerçekleştirenlerin, belirli sektörlerin maruz kaldığı politik risklerin kaynaklarının belirlenmesi, değerlendirilmesi ve köklü değişimlerin mantığını anlayabilmek adına sadece o anın resmine bakmaktan fazlasını yapması ve devam eden olayları zamana yayarak analiz etmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Hollensen (2007)’e göre ise politik risk analizinde, “Şekil 2.15.”te de yer aldığı üzere üç temel basamak bulunmaktadır. Bu kapsamda yer alan basamaklar:

İşletme İle İlgili Sorunların Değerlendirilmesi: Muhtemel sorunların öneminin derecesi ve bu sorunların işletmeyle ilgisi, aynı ülke içerisinde olsalar bile işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Bir işletme için, elde edilmiş olan kârın ana ülkeye transferi (ilgili konuyu etkileyecek politikalar ve değişiklikler) en önemli konu olabilmekteyken, aynı ülkede faaliyet gösteren bir başka işletme için ise kârın ana ülkeye transferi daha az kaygı duyulan bir sorun olabilmekte ve ürün kalitesi (işgücü,

hammadde ve teknolojiyi etkileyebilecek politika ve değişiklikler) daha çok kaygı duyulan bir konu olabilmektedir (Hollensen, 2007: 195). Bu açıdan baktığımızda, mikro politik risklerle karşılaşılma ihtimali söz konusu olmaktadır. Robock (1971: 10)’un da ifade ettiği üzere, işletme çevresinde, doğrudan seçilmiş belirli bir faaliyet alanında meydana gelen mikro ölçekte politik riskler meydana gelebilmektedir. farklı bir ifadeyle, aynı ülke içerisinde olunmasına rağmen, belirli projelerin çeşitli özellikleri, karşılaşılacak politik risk faktörleri ve bunlardan etkilenme olasılığında farklılık meydana gelebilmektedir.

Olası Politik Olayların Değerlendirilmesi: Politik istikrarsızlıklar genellikle ekonomik bunalım zamanında ortaya çıkmaktadır. Ancak, hükümetlerin ekonomik durgunlukları kontrol etmek ve üstesinden gelmedeki kararlılığı ve arzusu ne kadar fazla olursa, yabancı işletmelere doğrudan etkisi de o kadar az olabilecektir. Yalnızca belirli bir politik olayın gerçekleşme olasılığının tahmini değil, aynı zamanda ilgili olayların nasıl bir akış içerisinde gerçekleştiği de önem teşkil etmektedir (Hollensen, 2007: 195). Örneğin, “faaliyet gösterilen ev sahibi ülkede hükümet değişikliği, kârın ana ülkeye transferi ile ilgili politikaları ya da ihracat ve diğer ilgili konuları değişikliğe uğratabilir mi?” gibi sorulara cevap aranmaktadır.

Muhtemel Etki ve Tepkilerin Değerlendirilmesi: Bu aşama, gerçek anlamda belirli bir işletme için politik riskin değerlendirildiği bölümdür. Ev sahibi ülkede meydana gelen politik istikrarsızlıklar, işletmelerin birbirine denk bir şekilde politik riske maruz kalacaklarını ifade etmemekte, gerek aynı endüstrideki farklı işletmeler, gerekse farklı endüstrilerdeki işletmeler farklı politik risklere maruz kalabilmektedir (Hollensen, 2007: 196). Böylece, Robock (1971: 10)’un, mikro politik risklerin, sadece seçilmiş bir faaliyet alanını, yani belirli işletme veya endüstriyi etkilemesini ifade ettiği üzere, işletmeye ve endüstriye özgü durumlar sebebiyle, politik riskin de farklı düzeyde etki göstermesi söz konusu olabilecektir. Erevelles, Horton & Marinova (2005: 4), bu etkiler çerçevesinde, politik riskin, temel olarak şirketin çeşitli paydaşlarla ilişkilerinin kurulması (müşteriler, çalışanlar, hükümetler, yerel halk) gibi yöntemler yoluyla ele alınması gerektiğini vurgulamıştır. Nitekim, politik risklerin minimize edilmesi kapsamında hangi stratejilerin uygulanması gerektiği, ilerleyen bölümlerde, politik risk yönetim stratejileri başlığı altında incelenecektir.



Şekil 2.15. Politik Risk Analiz Süreci

Kaynak: Hollensen, S. (2007), Global Marketing, Prentice Hall, s. 195

Uluslararası işletmecilik faaliyetleri ve özellikle yabancı yatırım gerçekleştirecek işletmelerin politik ve ekonomik gelişmelerin analizine olan ihtiyacını vurgulayan Aydın (2013: 31) politik risk analizinin gerçekleştirilebilmesi açısından yatırımcıların seçebileceği alternatif yöntemlerin varlığını ifade etmiş ve bu kapsamda, işletmelerin politik risk konusunda uzman kuruluşların sunduğu çalışmalara yönelik hizmetlerden yararlanabilmekte ya da kendi uzman çalışanları aracılığı ile yurt dışında veri toplama-analiz etme faaliyetlerinde de bulunabileceklerine dikkat çekmiştir. Tıpkı durumsallık yaklaşımının temelinde “her koşulda geçerli en iyi bir tek yönetim biçiminin bulunmayışı” (Peretomode, 2012: 14) olduğu üzere, Aydın (2013: 31), politik risk analizi konusunda iş dünyası ve akademik dünyada, ortak kullanılan bir tek yöntemin olmayıp fikir birliğinin sağlanmamış olduğunu ve bu durumun da politik risk tahmini, analizi ve ölçülmesi noktasında farklı yöntemlerin kullanılması konusunu beraberinde getirdiğine işaret etmiştir.

2.3.6.1. Politik Risk Analiz Yöntemleri

İşletmelerde, karar vericiler ne kadar tecrübeli ve bilgili olursa olsun, geleceğin tahmini ve planlanmasında her zaman çeşitli belirsizlik durumlarıyla karşı karşıya kalacaktır (Armaneri & Eski, 2006: 323). Bu durumda, bir karar verici açısından en büyük zorluk geleceğin tahmin edilmesiyle ilgili olacaktır. Dolayısıyla yöneticiler, uluslararası işletmecilik faaliyetleriyle ilgili karar alırken karşılaştıkları bu karmaşık ve belirsiz ortam sebebiyle politik riski ölçmede zorluk çekebilmektedir. Politik risklerin homojen oluşumlar olmaması sebebiyle (Aydın, 2013: 30), politik riske ait her bir faktör, farklı bölgelerde farklı ağırlıkta öneme sahip olmaktadır. Her ülke ve bölgenin farklı özelliklerle karakterize olması ve bu farklılıkların birçok politik, ekonomik ve sosyal riskleri de beraberinde getirmesi, yatırımcılar açısından yatırım öncesi ve sonrası bu risklere karşı analizlerin kapsamlı olarak yapılması konusunu gerekli kılmıştır. Farklı bir ifadeyle, geleceğin belirsizlikle dolu olması ve karar vericinin iradesi dışında olan pek çok faktörün tahmin edilen parasal değerlerde sapmalara neden olması (Armaneri & Eski, 2006: 323) sebebiyle doğru politik risk analiz yöntemlerinin seçimi, stratejik planlamada ve herhangi bir işletmenin gelecekteki başarısında merkezi bir rol oynamaktadır.

Farklı ülkeler farklı kaynaklarıyla uluslararası yöneticilere yeni fırsatlar ya da riskler sunabilmektedir. Politik değişimler hem fırsatları hem de riskleri sunan önemli

bir anahtar olduğundan, yönetimdeki önemli bir öncelik, potansiyel fırsatların yanı sıra yatırımlardan önceki risk değerlendirmelerinin iyi bir şekilde analiz edilmesidir (Collinson vd., 2006: 370). Örneğin, özellikle 1990’lardan itibaren dünyanın önde gelen ekonomileri arasında yer alan Çin ve Hindistan ekonomileri (Kösekahyaoğlu & Özdamar, 2011: 30), 1990’ların başında köklü siyasi değişimler sonucunda yabancı yatırımcılara açılmış ve tarihsel olarak çekici olan bu pazarlar böylece ulaşılabilir duruma gelmiştir. Ancak sonrasında, hükümetlerin bu ekonomileri kontrolü altında tutması, siyasi değişimlerle ilgili belirsizlik ortamıyla birleşince yatırımcılar açısından politik riski artırmıştır. Yabancı yatırımcılara karşı en küçük bir siyasi değişim bile kâr ve zarar arasındaki dengenin sarsılmasına yol açmaktadır (Collinson vd., 2006: 370).

Aşağıda, politik risk analizinde temel olarak kullanılmakta olan, “Ev Sahibi Ülkeyi Ziyaret/Bölge Turu (Grand Tours)”, “Danışmanlardan Yararlanma”, “Delphi Tekniği”, “Kantitatif (Niceliksel) Yöntem” ve “Entegre Analiz” yöntemlerine yer verilmiştir.

2.3.6.1.1. Ev Sahibi Ülkeyi Ziyaret/Bölge Turu (Grand Tours)

DYY faaliyeti gerçekleştirmeyi planlayan ÇÜİ’lerin sıklıkla tercih ettiği ev sahibi ülkeyi ziyaret/bölge turu kapsamında, yatırım yapmayı düşündükleri ülke ya da bölgelere öncelikli olarak, pazar araştırması ve sonrasında, yöneticiler veya onların oluşturduğu bir ekip, ilgili ülke ya da bölgelerde belirli bir süreliğine (bu süre net olmamakla birlikte, birkaç gün ile birkaç hafta arasında sürebilmekte) kalarak bir dizi araştırma ve gözlemlene faaliyeti gerçekleştirmektedir (Heenan & Rummel, 1978: 68-69).

Jain (1990: 300) ise, işletmelerin yatırım yapılması planlanan ülkede, siyasi liderler, üst düzey bürokratlar, bölgede faaliyette bulunan işadamları ile toplantılarda görüşerek veya konferanslarda yer alarak, bölge hakkında faydalı bilgiler edinmekte, bölgenin nabzını tutmakta, farklı bir ifadeyle, işletmeyi nasıl bir politik ve ekonomik iklimin bekleyeceğini anlamaya katkı sunduğunu belirtmiştir. Nitekim bu faaliyetlerin sonrasında, işletme yetkilileri, üst yönetime sunulmak üzere, gözlem ve araştırmalarını kapsayan raporlar hazırlamakta ve bu raporlar ışığında, yatırım yapılıp yapılmayacağı değerlendirilerek doğru karar vermeye çalışılmaktadır.

Diğer yandan, “Bölge Turu” bazı açılardan da eleştirilebilmektedir. Örneğin, ev sahibi ülkeyi ziyaretin doğrudan gözlemlene gibi bir olumlu yanının olmasının yanı

sıra, gerçekleştirilecek toplantılarda yanıltıcı bir tavır sergilenebilme riski bulunmaktadır (Arslan, Cengiz, Gegez & Uydacı, 2003: 167). Farklı bir ifadeyle, ev sahibi ülkede devlet yetkilileri ve işadamları, bölgelerine yatırım planlayan işletme yetkililerine, politik ve ekonomik açıdan gerçeği yansıtmayan seçilmiş bilgiler verebilmektedir (Kim, 2011: 376). Bu sebeplerle, uluslararası yatırımları bulunan çok sayıda işletme, uluslararası faaliyetlerinde büyük zarar görmüştür. Ancak, bu olumsuz yanlarının yanında, bölgeye gerçekleştirilecek ziyaretlerde konu ile yakından ilgili, bölgeyi iyi bilen, uzman kişiler doğru olarak seçildiğinde, özellikle politik çevrenin bilinmesi açısından bu yöntemin faydalı olabileceği düşünülmektedir (Heenan & Rummel, 1978: 69).

2.3.6.1.2. Danışmanlardan Yararlanma (Old Hands)

Özellikle, Ortadoğu’da olduğu gibi piyasa potansiyelinin yüksek olduğu yerlerde etkili olabilen bir yöntem olma niteliği taşıyan danışmanlardan yararlanma yöntemi (Heenan & Rummel, 1978: 69) kapsamında ÇUI’ler, politik risk durumu ile ilgili akademisyen, diplomat, gazeteci, iş adamları ya da işletmelerin uzmanlarından olmak üzere teknik yardım almaktadır (Kim, 2011: 377).

Dünyanın önde gelen “Politik Risk Yönetimi Danışmanlık Firmaları”, 120 ülkede 500 ofise sahip olan “AON”, 37 ülkede ofisi bulunan ve 1926 'da kurmuş olan köklü kuruluş “A.T. Kearney”, 50 ülkede 95 ofisi bulunan “McKinsey”, 40 ofisi bulunan “Oliver Wyman” gibi firmalar olmakla birlikte (ocs.yale.edu, Erişim Tarihi: 02.02.2016) dünyanın dev ÇUI’leri de bu işletmelerden hizmet almaktadır.

Bankacılık ve akaryakıt sektörünün de aralarında bulunduğu birçok ÇUI danışmanlardan yararlanma çerçevesinde seçtikleri uzmanları, kendi bünyesinde tam zamanlı olarak istihdam etmektedir. Örneğin Mobil Oil, geçmişte, ABD’nin Eski Büyükelçisi Christian A. Herter’i, hükümet ile ilişkilerden sorumlu Başkan Yardımcısı olarak istihdam etmiştir (Heenan & Rummel, 1978: 69). Farklı bir örnek vermek gerekirse, Citibank’ın uluslararası operasyonlardan sorumlu Başkan Yardımcısı Irving Friedman, Citibank deneyiminin öncesinde aslında Uluslararası Para Fonu (IMF)’nda üst düzey pozisyonlarda görev yapmıştır (Stallings, 1987: 281). Bu kişiler, bir ülkenin mevcut siyasi liderinin ve yakın çevresinin kişiliklerini, amaçlarını, ülkedeki muhalif siyasi grupların güçlü ya da zayıf oldukları yönleri ya da yeni kanunların yürürlüğe girebilme olasılığını değerlendirmektedir. Bu noktada, danışmanların bilgi birikimi,

deneyimleri ve yetenekleri de ortaya çıkacak raporun kalitesinde önemli birer belirleyici unsur olmaktadır (Kim, 2011: 377). Ancak uzmanların da hata yapabilecekleri mutlaka göz önünde bulundurulması gereken bir konudur. Örneğin, 1960'lı yılların sonlarında ABD Dış İşleri Bakanlığı'na bağlı Latin Amerika birimi, ABD'li yatırımcıları, Brezilya hükümetinin düşeceğini belirterek, Brezilya'ya olan yatırımları konusunda yanlış yönlendirmiş ve ABD'lilerin yatırımlarını Brezilya'dan çekmesine sebep olmuştur (Heenan & Rummel, 1978: 69).

2.3.6.1.3. Delphi Tekniği

Olaylara dayanmakta olan verilerden elde edilen bilginin zenginleştirilmesi adına işletmeler sıklıkla yüksek nitelikte yaratıcılık gerektiren yöntemleri seçmektedir (Can, 2012: 74). “Delphi Çalışması”, 1950'lerin başında, savunma araştırması kapsamında Rand şirketi tarafından geliştirilmiştir (Linstone & Turoff, 1975: 10). Birbirinden bağımsız uzmanların görüşlerinin, belirli bir yabancı ülkedeki politik risk düzeyini tespit etmek için bir araya getirilmesini temel alan Delphi Tekniği (Kim, 2011: 376), fiziki açıdan ayrı yerlerde olan ve bir araya gelmeyen uzmanların görüş ve kararlarını birleştirdiğinden yararlı olmaktadır (Can, 2012: 74).

Genellikle, kendi konusunda uzman ve dikkatle seçilmiş 30 katılımcı ile ve alternatif geleceklerin tanımlanması amacıyla gerçekleştirilen “Delphi Çalışması'nda” (Can, 2012: 74-75) uzmanların belirli bir konu hakkındaki bilgi ve fikirlerini paylaşarak adım adım ortak bir tahmin üzerinde uzlaşması söz konusu olmakta ve bu durum, uzmanların tümünün ortak bir tahmin noktasına gelmesine veya yeni görüşler ortaya atılamadığı zamana kadar devam etmektedir (Mirze & Ülgen, 2010: 111).

Bu yöntemle gelecek hakkında öngörülerde bulunan yetkililer politik risk analizine daha sistematik bir yaklaşım getirmektedir. Öncelikle, bir ülkenin siyasi kaderini etkileyen faktörler (askeri gücü, yabancı yatırımcıların tecrübe ettikleri aksaklıklar, olumsuz politik olaylar) tespit edilmeye çalışılmaktadır. Sonrasında, birçok uzmandan yatırım planlanan ülkeye dair bu kriterleri değerlendirmeleri istenmektedir (Heenan & Rummel, 1978: 69-70). Örneğin, 30'dan fazla ülkedeki üretim tesisleriyle dünyanın en büyük altıncı gıda şirketi olma özelliği taşıyan “General Mills” (www.generalmills.com.tr, Erişim Tarihi: 18.01.2016) ve yine dünya devi bir işletme olan “Weyerhaeuser” gibi işletmeler yakından ilgilendikleri tüm ülkeleri, “yüksek riskli”, “orta riskli” ve “düşük riskli” olarak sınıflandırmaktadır. Ortaya konan bu liste

ya da endeksi temel alan bu yaklaşım ile yatırım yapılıp yapılmaması kararı çok net bir şekilde belirlenmektedir (Heenan & Rummel, 1978: 69-70).

Heenan & Rummel (1978: 70)'e göre, Delphi Tekniği'nin anlamlı sonuçlar taşıyabilmesi açısından;

- Politik risk belirleyicilerinin kapsamlı ve doğru bir şekilde ortaya konması,
- Profesyonellerin geçerli sebeplere dayandırılmış ve düşüncelerinin doğru zamanda belirtmesi,
- İlgili bireylerin düşüncelerinin birleştirilerek, doğru ve güvenilir bir filtreleme mekanizmasının kurulması önem taşımaktadır.

Bu kritik faktörlerden herhangi birinin eksikliğinde bile bu yöntem hatalı sonuçlar ortaya çıkarabilecek ve başarısız olacaktır. Delphi tekniğinde doğru soruların sorulması, eldeki verilerin cevaplarla desteklenmesi bakımından da önem taşıyacaktır.

Siyaset, din, kültür, teknoloji ve diğer birçok faktör ulusların yapısını şekillendirmekle birlikte, toplumlar birbiriyle bağımlı olup iç içe geçmiştir. Dolayısıyla, bir ülkenin siyasi kaderinin ortaya konulması adına söz konusu birçok faktörün etkisinin de tüm boyutlarıyla dikkate alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, yanlış yönetilen ve doğru olmayan bir analiz sonucu ortaya çıkacaktır (Heenan & Rummel, 1978: 69-70).

Sonuç olarak, bu yöntemin, politik risk değerlendirmesinin kolay ve hızlı bir şekilde gerçekleştirilebilmesine imkân tanınmasının yanı sıra, gerçekler ve buna dayalı analizler yerine görüşleri temel alması gibi dezavantajları bulunmaktadır (Kim, 2011: 376).

2.3.6.1.4. Niceliksel (Kalitatif) Yöntem

Günümüzde bazı işletmeler, niceliksel yöntemin, niteliksel yöntemin subjektifliğini azalttığını düşündüğünden politik risk analizinde niceliksel yöntemlere başvurabilmekte (Lindeberg & Mörndal, 2002: 32) ve bu doğrultuda istatistikî teknikleri kullanabilmektedir.

Kim (2011: 377), istatistikî yöntemleri temel alan yaklaşımın amacının, kişisel görüşlerin ve analizdeki hata payının minimize edilmesi olduğunu ve niceliksel yöntemde kullanılmakta olan tüm faktörlerin tahmin gerçekleştiren kişiden kişiye

farklılık göstermekle birlikte, temel olarak dış ekonomik, iç ekonomik ve siyasi göstergeleri kapsadığını belirtmiştir.

Lindeberg & Mörndal (2002: 32), niceliksel yaklaşım kapsamında en çok başvurulan yöntemin, belirli bir olayın gerçekleşme ihtimalinin ölçülebilir göstergeler doğrultusunda kullanımıyla olduğunu ifade etmiştir.

Heenan & Rummel (1978: 70) ise niceliksel yöntem kapsamında ekonomik olayların tahmin edilmesi için ekonometrik yöntemler kullanıldığını ve bir ülkenin siyasi geleceğinin anlaşılmasına çalışıldığını ve böylece, mevcut verilerle geçmişe dayalı bilgiler ışığında siyasi trendlerin geleceğinin tahmini ve bir ülkeyi etkileyen faktörlerin arkasında yatan sebeplerin incelenmesine olanak sağladığını ifade etmiştir. Diğer yandan, sayısal veriler her zaman gerçeği yansıtmayabilmektedir. Ayrıca, çok değişkenli analiz yöntemini kullanarak subjektif olan değerlendirmelerini sorguladığı ya da değerlendirmelerini desteklemeye çalıştığı bu yöntemi kullanan işletmelerin sayısının az olduğu da ifade edilmiştir. Örneğin; Kobrin (1982: 150)'in özellikle madencilik alanında faaliyet gösteren işletmelerden 193 katılımcı ile yaptığı araştırmada sadece %19,2'si nicel yöntemlerden faydalandığını ifade etmiştir.

2.3.6.1.5. Entegre Analiz

Politik risklerin analizlerinin ifade edilmiş olan dört yönteminde de bir takım eksiklikler bulunmaktadır. Şüphesiz, “Bölge Turu”, “Danışmanlardan Yararlanma”, “Delphi Teknikleri” ve “Niceliksel Yöntemler”in tamamı büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla, işletmeler, yukarıda ifade edilmiş olan yöntemlerden kendilerine uygun seçenekleri tercih edebilmektedir (Kim, 2011: 377). Ancak politik risk analizinde kullanılan bu dört yöntemde bazı eksiklikler bulunmaktadır.

Bazı işletmeler, politik risk değerlendirmelerinde mevcut duruma ait en doğru değerlendirme için birden fazla yönetime başvurabilmektedir. Böylece, araştırmanın daha güvenilir olduğu ifade edilmektedir (Kim, 2011: 377). Bu doğrultuda, Exxon yöneticisi Leslie Cookenboo, bu yöntemin özellikle marjinal ülkelerin değerlendirilmesine fırsat sağladığını ifade etmiştir. İstikrarlı ya da istikrarsız ülkelerin tespit edilmesi, günümüzde daha kolay bir hale gelmiş olmasına rağmen, istikrarlı ya da istikrarsız olarak nitelendirilmesi nispeten güç olan ülkelerdeki yatırım planlamalarında, entegre analiz yaklaşımının avantajları olabilmektedir. Nitekim Exxon ve Dupont gibi

birçok ÇUI, hem niteliksel hem de niceliksel yöntemleri bir arada değerlendiren bu yöntemi kullanmaktadır (Heenan & Rummel, 1978: 71).

Kim (2011: 377), yatırımların başarısı veya başarısızlığında politik riskin büyük öneme sahip olması dolayısıyla bu yöntemin çok faydalı olacağını vurgulamıştır. Heenan & Rummel (1978: 71) ise, akıl ve sezginin bir arada olması gerektiğine işaret ederek, en etkili analizin yönetim biliminde sayısal yöntemlere ek olarak sezgilerin, öngörülerin birleştirmesi gerektiğini belirtmiştir. Farklı bir ifadeyle, başarılı sonuçların elde edilebilmesi için hem subjektif hem de objektif yaklaşımların entegrasyonu, daha güvenilir sonuçların üretilmesi bakımından daha faydalı bir yaklaşım olmaktadır.

2.3.7. Politik Risk Değerlendirme Kuruluşları

Ülkelerin risk değerlendirmesini gerçekleştiren birçok kuruluş politik, ekonomik ve finansal riski ölçmede farklı değişkenleri temel almakla birlikte, bu kuruluşlar arasında önde gelenler (Luo, 2010: 753):

- Economic Intelligence Unit (EIU),
- Institutional Investor (II)
- Business Environment Risk Intelligence (BERI),
- Moody's Investor Services,
- Standard & Poor's (S&P),
- Fitch,
- Political System Stability Index (PSSI),
- Political Risk Services (PRS): International Country Risk Guide (ICRG) kuruluşlarıdır.

Her bir derecelendirme kuruluşu farklı metodolojiler kullanmakla birlikte, bir dizi niteliksel ve niceliksel veriyi bir araya getirerek birleştirmektedir (Erb, Harvey & Viskanta, 1996: 30). Bu kuruluşlar ve metodolojileri ile ilgili özet bilgi aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2.12. Ülke Risk Değerlendirme Kuruluşları ve Metodolojileri

Kuruluş adı	Kuruluş Yılı	Kapsayan Ülke Sayısı	Değerlendirme Sıklığı	Derecelendirme aralığı	Değişkenlerin Sayı/Ağırlığı(%)		
					Politik	Ekonomik	Finansal
Moody's	1914	109	Yıllık	Aaa-C	6	7	0
S&P	1941	93	Yıllık	A-D	6	3	1
EIU	1946	100	Her çeyrek	A-E	11/22	55/55	10/23
BERI	1966	50	Yılda 3	0-100	20/33,3	8/33,3	11/33,3
II	1979	135	Yılda 2	0-100	1	5	3
PRS	1979	100	Her çeyrek	A-D-	5	13	2
ICRG	1984	140	Aylık	0-100	12/50	5/25	5/25
Fitch	2000	81	-	AAA-D	29	53	46

Kaynak: Luo, Y. (2010). Political Risk and Country Risk in International Business: Concepts and Measures. In Rugman, A. M. (Ed), Oxford Handbook of International Business (2nd ed.). Oxford, UK: Oxford University Press, s. 754

EIU: En kapsamlı ülke risk analizi ve uzmanlaşmış ülke bazında raporlar sunan kuruluşlardan birisi olan EIU, değerlendirmelerini, beşi ana faktörler olmak üzere bu faktörlerin alt bileşenlerinden oluşacak şekilde gruplandırarak gerçekleştirmektedir. Bu faktörler; dış çatışma, toplumsal huzursuzluk, yolsuzluk gibi politik risk faktörleri başta olmak üzere, ekonomi politikaları, ekonomik yapı, makro ekonomik durum, finans ve likidite durumunu içermektedir (Ramady, 2013: 17).

II: Bu kuruluş, politik, finansal ve ekonomik nitel değişkenleri içeren, ülkelerin Kredi Derecelendirme Endeksi (CCRI)'ni oluşturmaktadır. II'nın sunmuş olduğu politik, ekonomik ve finansal tahminler kapsamında, borç servisi ve güncel finansal politikalar, sermaye pazarlarına erişim, dış ticaret dengesi, portfolyo yatırımları girişi ve DYY'ler değerlendirilmektedir. CCRI kapsamında, kıdemli ekonomistler ile dünyanın önde gelen global bankaları, para yönetimi ve borsa komisyoncularının risk analistlerinin değerlendirmelerinden (0-100 puan arası) faydalanılmaktadır. 100 puan, belirli bir kriterin en az gerçekleşme olasılığını ifade etmektedir (Ramady, 2013: 16)

BERI: Kuruluş, temel olarak iki farklı ürün sunmaktadır. Bunlardan ilki, sosyo-politik, ekonomik ve finansal öngörülerini içeren ülke raporlarıdır. İkincisi ise, ana ülkeye kârın transfer edilebilme durumu ve özellikle siyasi durumlara ilişkin fırsatları ve önerileri içeren raporlardır. Daha detaylı bakılacak olursa, hem bir ülkenin siyasi açıdan ayrışması, dil/ırk/dini açıdan gerginlikleri, mevcut rejimin devamı için zorlayıcı tedbirler, milliyetçilik, yolsuzluk, kayırmacılık gibi politik risk bileşenleri ile nüfus, gelir dağılımı, aşırı sol akımlar, bölgesel politik güç, sosyal çatışmalar gibi sosyal

durumlara ilişkin nitel ölçümler, hem de döviz kurları, uluslararası rezervler, bütçe performansları ve yabancı borçlara ilişkin veriler gibi nicel ölçümlemeler de sağlamakta olan bir değerlendirme kuruluşudur (Ramady, 2013: 14-15).

Toplamda 50 ülkeyi kapsayan ve yılda 3 kez yayınlanan değerlendirmelerde politik, ekonomik ve finansal öngörülerde bulunan BERI'nin (Luo, 2010: 754) kullandığı yöntemde, 100'ü aşkın uzman katılımıyla verilen değişken ve karşısındaki puanlar çerçevesinde, çalışmanın politik risk analiz yöntemlerinde de ele alınmış olan Delphi yaklaşımı temel alınarak değerlendirme gerçekleştirilmektedir. Öznel uzman yargıları ile ulaşılan sayısal değer, dört ile çarpılarak ilgili ülkenin ham risk notu elde edilmektedir. Böylece, bu yöntemde, ham risk notu, en yüksek ve en düşük olanı dikkate alınmadan hesaplanan aritmetik ortalama değer ile düzeltilmektedir. Bu düzeltilmiş endekslere dayanarak, incelenen ülkeler genelinde bir politik risk düzeyi spektrumu (ölçek aralığı) oluşturulmaktadır. Böylece, BERI endeksi gerçekte, ülkelerin göreceli risk düzeylerini göstermektedir (Karabay, 1997: 41). BERI yönteminde en yüksek puan ve en az riske sahip ülkeler 100 puan almaktadır.

Tablo 2.13. BERI Risk Notu Hesaplama Metodolojisi

	Kriter	Ağırlık	Elde edilen puan*4	Toplam BERI Puanı
1	Politik İstikrar	3.0		
2	Yabancı Yatırım Düzeyi	1.5		
3	Kamulaştırma	1.5		
4	Enflasyon	1.5		
5	Ödemeler Dengesi	1.5		
6	Bürokratik Yapı-İşleyiş	1.0		
7	Ekonomik büyüme-gelişme	2.5		
8	Konvertibilite	2.5		
9	Sözleşmenin uygulanabilirliği	1.5		
10	İş gücü maliyeti/üretkenlik	2.0		
11	Profesyonelite	0.5		
12	İletişim/ulaştırma alt yapısı	1.0		
13	Yerel yönetimlerin etkinliği	1.0		
14	Kısa vadeli kredibilite	2.0		
15	Uzun vadeli sermaye birikimi	2.0		
	Toplam	25	X4 (Max.)	=100 (Max)

Kaynak: Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision Oriented Approach*, 5th ed., Pearson, England, s.268

PRS: PRS Grup, 1970’li yılların sonunda, William Coplin ve Michael O’Leary tarafından kurulmuştur. 100 ülkeyi ele alan değerlendirmeler kapsamında 18 aylık ve beşer yıllık uluslararası işletmecilikteki politik risk tahminlerinde bulunmaktadır (Bouchet vd., 2003: 83).

PRS Grup tarafından yayınlanan ICRG’de kullanılan risk ölçüm ve değerlendirme modeli ile ilgili olarak aşağıda “Tablo 2.14.”te de yer aldığı üzere, değişkenlere ve her bir değişkenin politik risklerin hesaplanmasında sahip oldukları ağırlıklara yer verilmiştir.

Tablo 2.14. ICRG Politik Risk Bileşenleri

Sıra	Değişkenler	Puan	Açıklaması
A	Hükümet istikrarı	12	Hükümetin iktidarda kalabilmesi ve ortaya koyduğu programları yerine getirebilmesini ifade etmekte olup, hükümet birliği, halk desteği ve yasama gücü gibi alt faktörleri bulunmaktadır.
B	Sosyo-Ekonomik Koşullar	12	İşsizlik, tüketici güveni ve yoksulluk gibi alt faktörleri bulunmaktadır.
C	Yatırım Profili	12	Ödeme gecikmeleri, kârın transferi ve kamulaştırma gibi faktörleri temel almaktadır.
D	İç Karışıklık	12	İç savaş, terörizm ve toplumsal kargaşaları temel almaktadır.
E	Dış Karışıklık	12	Savaş, sınırötesi çatışma ve dış baskıları kapsamaktadır.
F	Yolsuzluk	6	Politik sistemdeki yolsuzluğu ifade etmektedir.
G	Askerin Politikalara Etkisi	6	Ordu seçim sistemi ile gelen bir oluşum değildir. Dolayısıyla en ufak bir müdahale bile demokrasiye zarar verecektir.
H	Dinsel Gerilimler	6	Toplum ve/veya yönetimde bir tek dini grubun baskın olmasından/baskın olma durumunu ifade etmektedir.
I	Kanun ve Düzenlemeler	6	Kanun ve düzenlemeler tek bir bileşen olmasına rağmen ayrı ayrı değerlendirilmektedir.
J	Etnik Gerilimler	6	İrk, milliyet ve dil ayrılıklarını ifade etmektedir.
K	Demokratik Hesap verilebilirlik	6	Hükümetlerin vatandaşlara olan sorumluluklarını ifade etmektedir.
L	Bürokrasi Kalitesi	4	Bürokrasinin kurumsal gücü ve kalitesini ifade etmektedir.
Toplam		100	

Kaynak: <http://www.prsgroup.com/wpcontent/uploads/2012/11/icrgmethodology.pdf>,

Erişim Tarihi: 10.05.2015.

PRS Group’a ait, ICRG değerlendirmesi doğrultusunda, ülkelere ait politik risk seviyelerinin belirlenmesi, ilgili ülkeye ait politik risk faktörlerinin sayısal değerlerinin toplanarak hesaplanmasından elde edilmektedir. Bu kapsamda elde edilen değerler,

- (% 0,0 - % 49,9) aralığında ise çok yüksek seviyedeki politik riski,
- (% 50,0 - %59,9) aralığında ise yüksek seviyedeki politik riski,
- (% 60,0 - % 69,9) aralığında ise orta seviyedeki politik riski, ,
- (% 70,0 - % 79,9) aralığında ise düşük seviyedeki politik riski,
- % 80,0 üzerinde olması durumunda ise çok düşük seviyedeki politik riski ifade etmektedir (<https://www.prsgroup.com>, Erişim Tarihi: 10.05.2015).

Yukarıda da görüldüğü gibi ICRG’de kullanılan yöntemde risk değeri ile risk düzeyi ters orantılı olmaktadır. Örnek vermek gerekirse, PRS Group tarafından 2015 yılının Nisan ayı itibarıyla yayınlanmış olan en güncel politik risk endeksi aşağıda yer almaktadır.

Tablo 2.15. 2015 Yılı Nisan Ayı İtibarıyla PRS Group Dünya Risk Endeksi

En Düşük Riske Sahip İlk 10 Ülke		Puanı	En Yüksek Riske Sahip İlk 10 Ülke		Puanı
1	Kanada	93	Zimbabwe		43
2	Hong Kong	92	Suriye		44
3	Singapur	92	Libya		44
4	Norveç	90	Venezuela		45
5	BAE	90	Sudan		50
6	Avustralya	88	Irak		50
7	Avusturya	88	İran		52
8	Çek Cumhuriyeti	88	Rusya		52
9	İsveç	87	Kongo		53
10	Umman	86	Gine		54

Kaynak: PRS Group (<https://www.prsgroup.com/category/risk-index>), Erişim Tarihi: 10.04.2016.

PSSI: Heandel ve West (1975) tarafından geliştirilmiş olan bu yöntemde her birinin eşit ağırlıkta olduğu varsayılan üç alt endeks ve bunların içerisinde değerlendirmeye alınmış olan faktörler bulunmaktadır (akt. Kobrin, 1982).

PSSI’da değerlendirmeye alınan faktörler, bu yöntemin rejimsel sorunun henüz çözümlenmediği, istikrarsız ülkeler için düzenlendiği izlenimini vermekte olup genel politik sistem ile ilgilendiğinden risk değerlendirmesi gerçekleştirenlere ancak bir başlangıç bilgisi verebilmektedir. Bu kapsamda daha çok üçüncü dünya ülkelerindeki risklerin ölçülmesi fırsatını sağladığı düşüncesi yaygın bir düşünce olduğundan, demokratik ülkeler için uygunluğu tartışmalıdır(Karabay, 1997: 42).

S&P, Moody’s ve Fitch öncülüğündeki, ülke risk notu veren kuruluşlar ise derecelendirme gerçekleştirirken, ülkelerin:

- Ekonomik yapı ve büyüme beklentileri,
- Mali performansı ve borçluluk durumu,
- Parasal düzenlemeler,
- Kurumsal/bürokratik açıdan etkililik durumu ve politik riskler,
- Uluslararası yatırımların, DYY’lerin durumu gibi kriterleri göz önünde bulundurmaktadır (Ramady, 2014: 10).

Ting (1988) & Kennedy (1987)’ye göre, Moody’s ve S&P gibi ülke risk notu veren kuruluşlar, faaliyetlerine uluslararası finans ve yatırım alanlarında risk değerlendirme hizmetleri ile başlamıştır (akt. Karabay, 1997: 46). Risk notu veren söz konusu kuruluşlar ülke notlarını rakamsal ya da alfabetik simgelere göre belirtmektedir. Bu bağlamda, S&P kuruluşunun ülkelere ait kredi notları aşağıda örnek olarak verilmiştir.

Tablo 2.16. S&P Kredi Derecelendirme Kuruluşu Risk Notlandırması

AAA	S&P tarafından verilen en yüksek not grubu olup, bu gruptaki ülkelerin anapara ve faiz ödeme kapasiteleri ileri derecede yüksektir. Bu, ülkelerin anapara ve faiz ödemelerinin ekonomik şartlar değişse dahi aksamayacağı anlamına gelir.
AA	Bu not çok güçlü anapara ve faiz ödemelerini göstermekte olup, en üst düzeydeki gruptan çok küçük bir derece ile ayrılmaktadır. Bu notu alan ülkelerin, anapara ve faizleri ödenme yeteneği de son derece güçlüdür.
A	Bu gruptaki ülkelerin de anapara ve faizlerin ödenme yeteneği güçlüdür. Ancak bunlar meydana gelebilecek ekonomik değişikliklere karşı daha duyarlıdır. Yani anapara ve faiz ödeme yeteneğinin ekonomik ve politik etmenlerden dolayı belli bir riski vardır. Bu değişikliklere karşı duyarlı olunması gerekmektedir.
BBB	Bu gruptaki ülkelerin anapara ve faiz ödeme gücü açısından yeterli bir kapasiteye sahip olduğu kabul edilir. Bu ülkeler yeterli ödeme gücüne sahip olsa da, ekonomik şartlarda meydana gelebilecek negatif değişimlerden ödeme gücünün zayıflayabileceği ihtimali yüksektir. Ülkeler meydana gelebilecek ekonomik değişimlere karşı önceki gruba göre daha duyarlıdır. Burada borcun ödenmeme riski daima göz önünde bulundurulmalıdır.
BB	Bu gruptaki ülkeler en düşük spekülasyon derecesine sahip ülkelerdir. Borcun zamanında ödenebilmesi ancak ülkedeki ekonomik koşulların uygun ortamı devam ettirmesi halinde mümkündür. Burada ülkeler anapara ve faiz ödemelerinde ılımlı bir korumaya sahiptirler.
B	Bu gruptaki ülkelerin borç ödeme kapasitesi zayıf karakterde olup, borcun geri ödenme riski fazladır. Borçlu ülkenin borcunu uzun vadede bile geri ödeyebileceği kuşkuludur.
CCC	Bu, borç ödeme kapasitesinin zayıf olduğu ülkeler için verilecek bir nottur. Ülkede geri ödemeye ait risk yüksektir. Anapara ve faiz ödemelerinin zamanında yapılmaması muhtemeldir.
CC	Bu gruptaki ülkelerin spekülasyon özelliği çok yüksektir. Ekonomik koşullarda meydana gelebilecek değişimler karşısında büyük belirsizlikler ve riskler taşırlar. Anapara ve faiz ödemelerinde çok ciddi sorunlar ile karşılaşabilecekleri muhtemeldir.
C	Bu not genellikle anapara ve faiz ödemeyen ülkeler için kullanılır. Verilen borcun ülke tarafından anapara ve faizinin geri ödenmeyeceğini gösterir.
D	Bu derece verilebilecek en kötü nottur. Geri ödemenin imkânsız olduğu durumu ifade eder.

Borç ödeme kapasitesi olmayan ülkeler için kullanılır. +, - , (: Standard & Poor's derecelendirme sisteminde "AA" ile "CCC" arasında "+" veya "-" işareti koyarak derecelendirmeyi çeşitlendirmektedir. Meselâ, "A"nın sağına (+) konması ("A+") o ülke notunun "AA"dan aşağıda olmakla beraber "A"nın da biraz üzerinde olduğunu ifade eder. (-) konması ise kredi notunun "BBB"den daha iyi ancak "A"dan da biraz aşağıda olduğunu ifade etmektedir.

Kaynak: Ankara Ticaret Borsası, (http://www.ankaratb.org.tr/lib_upload/24_Kredi%20Notu%20Nas%C4%B1%20Veriliyor_10_11_2006%20.pdf), Erişim Tarihi: 10.05.2015).

Ancak Moody's, S&P ve Fitch gibi bazı kuruluşlar çeşitli sebeplerle yanıltıcı raporlar da yayınlatabilmektedir. 1994 krizinde S&P, Moody's ve Fitch Türkiye'nin notunu art arda düşürerek yatırım yapılabilir seviyenin altına indirmişlerdir. Türkiye'nin ekonomik göstergeleri birçok ülkeden iyi durumda olmasına rağmen kredi notu haksız bir şekilde uzun süre yatırım yapılamaz seviyede tutulmuştur. Ancak 2012 yılında, Türkiye'nin kredi notu 18 yıl aradan sonra Fitch tarafından yatırım yapılabilir seviyeye yükseltilmiştir (Karagöl, 2013: 10). Farklı bir örnekte ise, konunun uzmanları ve kamuoyu, 2007'de başlayan dalgalanmalar ve sonrasında 2008'de ABD'nin tarihsel açıdan karşılaştığı en büyük mali krizde, kredi değerlendirme kuruluşlarının, kredi riskini görmezden gelerek büyük bir hata yapmaları, yüksek maliyetli ve problemli varlığa dayalı menkul kıymetler için yanlış ve olması gereken değer çok üzerinde notlandırmalarda bulunarak milyonlarca insanın evlerini kaybetmesinde baş sorumlu olmaları sebebiyle kredi değerlendirme kuruluşlarını hedef göstermiştir (Şimşek, 2009: 116).

İşletme düzeyinde örnekler verecek olursak, General Motors'un notu söz konusu kredi derecelendirme kuruluşlarında "AAA" iken, işletme, hemen birkaç gün sonra iflas etmiştir (Eren, Tutar & Tutar, 2011: 19). Derecelendirme kuruluşlarının yaşadığı en büyük talihsizlik ise ünlü Enron'un olayıdır. ABD menşeli dev şirket Enron vakasında, S&P ve Moody's, notlarını Enron'un iflasından dört gün öncesine kadar koruyarak büyük bir olumsuzluğa sebebiyet vermiştir. "Orange Country California", "Mercury Finance", "Pasific Gas&Electric", "WorldCom", "Delphi", ve "Ford" firmalarında da büyük değerlendirme kuruluşları yatırımcılara kötü gidişatı vaktinde uyardıktan çok uzakta kalmışlardır (Şimşek, 2009: 116). Tüm bu örnekler söz konusu kredi derecelendirme kuruluşlarının ne derece güvenilir olduğu sorununu da açıkça ortaya koymaktadır (Eren vd., 2011: 19). Bu sebeple, işletmeler günümüzde risk yönetimine büyük önem vermekte, bu olumsuz örnekleri yaşamamak ve işletme hedeflerinden sapmamak adına daha detaylı araştırmalar yapmakta ve bu çerçevede doğru stratejileri izlemeye çalışmaktadır.

Uygulanacak stratejilerin etkili olabilmesi için politik risk yönetiminin dikkatli bir şekilde yapılması önem arz edeceğinden aşağıda, risk ve özellikle politik risk yönetimine yer verilmiştir.

2.3.8. Risk Yönetimi

2.3.8.1. Risk Yönetim Süreci

Dünya genelinde küreselleşmenin hızla yaygınlaşması politik, ekonomik, sosyo-kültürel, demografik, teknolojik çevrenin yanı sıra uluslararası politikalarda ve stratejilerde de bir değişim sürecinin yaşanmasını ve risk dinamiklerinin de önemli bir düzeyde ele alınmasının önemini giderek artırmasını sağlamıştır. Bu doğrultuda, uluslararası pazarların gelişimi, uluslararası pazarlara giriş ve risk karşılama, işletmelerin kontrol süreçlerini daha dikkatli incelemesi konusunu beraberinde getirmiştir.

Merna & Njiru (2002: 207)'ya göre risk yönetimi, bireyler ya da kurumlar tarafından, işletmelerinde meydana gelen risklere karşı bir dizi faaliyetin uygulanması olarak ifade edilmektedir.

Hubbard (2009: 10)'a göre risk yönetimi, istenmeyen olayların gerçekleşme olasılığı ve etkisini minimize etmek için risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve kontrolü gibi süreçleri içermektedir.

Derici vd. (2007: 153)'ye göre risk yönetimi, riskleri tanımlamayı, değerlendirmeyi, onlara karşı yürütülecek faaliyetleri belirlemeyi, sorumlulukları tayin etmeyi, belirlenen faaliyetleri uygulamayı, bunları izlemeyi ve sonuçlarını gözden geçirmeyi kapsayan bütün süreçlerdir. Bu doğrultuda işletmeler, hedeflerini gerçekleştirmek üzere ortaya çıkabilecek tüm tehlikeleri önceden dikkatli bir biçimde ve ayrıntıları ile tanımlayıp riskleri minimize edecek veya ortadan kaldıracak şekilde tehditleri, fırsat alternatiflerine çevirecek en iyi yönetim sistemini oluşturmaya çalışmaktadır.

Gramling, Johnstone & Rittenberg (2010: 194), risk yönetimini, işletmenin hedeflerini yerine getirebilmesi karşısında engel teşkil eden olası risklerin belirlenerek bu riskleri, organizasyonun kendi içerisinde yönetmesi için tasarlanmış bir süreç olarak ifade etmiştir.

Başta gelişmiş ülkeler olmak üzere giderek tüm dünyada genel bir kabul gören ve iyi yönetimin vazgeçilmez bir unsuru olan risk yönetimi (Derici vd., 2007: 151), risk ve kazanç arasındaki dengenin, işletmenin tepe yönetiminin risk alabilme düzeyine ve düşüncesine uygun olmak kaydıyla oluşturulmasını ifade etmektedir. İşletme tanımlarının odak noktası olan kâr amacı gütmeye özelliğinin yerine getirilmesi şüphesiz

ki risklerin alınmasını hususunu da beraberinde getirmektedir. Bu kapsamda, risk yönetimi, arzu edilen kâr miktarına ulaşabilmek için ne tür risklerin, hangi ölçüde alınması gerektiğini belirleyen ve bu doğrultuda da sürecin planladığı şekilde gerçekleşmesini güvence altına almayı hedefleyen önemli bir sistemdir (TÜSİAD, 2008: 17). İşletmenin sürdürülebilirliğini ve kârlılığını sağlamak için fırsatları belirlemek, riskleri tanımlamak ve yönetmek, beklenmedik gelişmeler karşısında hızlı kararlar alarak uygulamaların neler olması gerektiğini belirlemek ve kaçınılması mümkün olmayan riskleri analiz etmek ve faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde organize ederek ilerlemesini sağlamak risk yönetiminin temel amaçlarındandır.

Özetle, risk yönetimi, riskin daha iyi anlaşılıp çalışanların sorumluluk almasını sağlaması ve karşılaştıkları risklerin olumsuz etkilerini azaltarak tehlikeye dönüşmeden belirlenmesi ve risklerin en düşük maliyetle kontrol altına alınması, işletmenin sürdürülebilir olması açısından önem taşıyacaktır. İşletmelerin olduğu her yerde, mutlaka riskler olmakta ve başka koşulların gerçekleşme şartına bakılmaksızın bu risklerin karşılanması gerekmektedir. Hatta risk yönetiminin uygulanmıyor olması, çoğu zaman sorunların çözümlenemeyişinin temel nedenini oluşturmaktadır (Derici vd., 2007: 154).

Daft (1991)'a göre, risk yönetim süreci aşamaları temel olarak, (akt. Emhan, 2009: 213):

- Riskin tanımlanması,
- Riskin değerlendirilmesi ve hesaplanması,
- Risklere uygun alternatif çözümlerin belirlenmesi ve uygulanması,
- Değerlendirme ve kontrol süreçleri olmak üzere birbirine bağlı adımları kapsamaktadır.

2.3.8.1.1. Riskin Tanımlanması/Belirlenmesi

Örgütsel amaçlara ulaşılabilmesine engel teşkil edebilecek risk kaynaklarının belirlenebilmesi, tanımlanabilmesi ve teşhis edilebilmesi için kapsamlı ve sistematik bir risk belirleme süreci risklerin algılanması ve yönetilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Risklerin belirlenmesi, vizyon, misyon ve değerler ile stratejik hedeflerden yola çıkılarak, kurumun amaçlarına ulaşması yolunda karşılaşılabileceği olası tehdit ve fırsatların tespit edilmesini ifade etmektedir (Derici vd., 2007: 155).

İlk olarak risk unsurlarının belirlenmesi sırasında tanımlanan hedeflerin gerçekleştirilebilmesi üzerinde etkisi olabilecek sebep ve olayların, kapsamlı bir listesinin oluşturulması gerekmektedir. Bu olaylar, hedeflerin gerçekleştirilebilmesini engelleyecek, sonuçları azaltabilecek veya geciktirebilecek etkilere sebep olabilmektedir. Belirlenen olaylar daha sonra olası sonuçları açısından detaylı analize tabi tutulmalıdır. Hangi tür olayların ortaya çıkabileceğinin tespiti sonrasında olaya sebep olabilecek unsurların ve senaryoların belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Birçok sebeple ortaya çıkabilen olaylarda önemli olan kritik sebeplerin ortaya çıkarılabilmesidir (TÜSİAD, 2008: 52). Bu bağlamda, Hertz & Howard (1983: 9), risk tanımlaması sürecinin, teknolojik, sosyal ve politik belirsizliklerin azaltılabilmesi ve olası kayıpların azaltılmasında yararlı olacağını ifade etmiştir (akt. Emhan, 2009: 213).

2.3.8.1.2. Riskin Değerlendirilmesi ve Hesaplanması

Risk tanımlandıktan sonraki aşamada, organizasyonda risklerin yönetilmesinden sorumlu yöneticiler, söz konusu riskleri değerlendireceklerdir. Risklerin değerlendirilmesi, muhtemel risklerin gerçekleşme ihtimalini, gerçekleşmesi halinde olası etkilerinin önceden tahmin ve tespit edilmesini ve yönetimin bu riskleri göze alma düzeyinin belirlenmesini içermekte olan bir süreci ifade etmektedir. Riskleri önceliklendirmek, zaman olarak gerçekleşme aralığı ve kurumun başarısına etkisi açısından risklerin sıralanmasını ifade etmektedir. Etki ve ihtimal düzeyleri, risklerin önem düzeylerinin göstergesidir (Derici vd., 2007: 157). Bu bağlamda Vaughan & Vaughan (1995: 32), risklerin etki düzeylerinin değerlendirilmesinde politik risk değerlendirme kuruluşlarında olduğu üzere yüksek, orta ve düşük risk olarak sınıflandırmıştır.

2.3.8.1.3. Risklere Uygun Alternatif Çözümlerin Belirlenmesi ve Uygulanması

Risklerin belirlenmesi ve ölçümünden sonra yöneticiler, problemin çözülebilmeye istinaden en doğru araçların kombinasyonunu gerçekleştirerek gerekli kararları almaktadır. Bu kapsamda, risk yönetimi faaliyetlerinin belirlenebilmesi için

alternatiflerin belirlenmesi ve içerisinde en uygun olanının kararını, uygulamaya dair planların hazırlanmasını ve uygulanmasını, kısaca, risk yönetimi stratejilerinin belirlenmesini içermektedir (TÜSİAD, 2008: 59).

Vaughan & Vaughan (1995: 10-13)'e göre, risk tanımlanıp değerlendirildikten bir sonraki aşamada, farklı risklere karşı kullanılacak farklı yöntemlerin kararının verilmesi gelmektedir. Bu kapsamda,

- Riskten kaçınma,
- Risk kontrol altında tutma,
- Risk transferi,
- Risk azaltılması,
- Riskin sigorta edilmesi gibi teknikler kullanılabilmektedir.

Dlabay & Scott (2010: 561)'e göre ise, riskleri karşılama yöntemleri genel olarak riskten kaçınma, risk azaltma, risk transferi ve paylaşılması olarak sınıflandırılmaktadır.

Riskten kaçınma: Riskin kabulünün reddedilmesi anlamına da gelen riskten kaçınma kapsamında, riskin ortaya çıkmasına veya artmasına neden olan faaliyetlere başlanılmaması veya sonlandırılması gibi şekillerle riskten kaçınılması mümkündür. Diğer bir deyişle, bazı risklerin olumsuz etkilerinden, o risklerin ilgili olduğu faaliyet alanlarından vazgeçmek suretiyle korunmuş olunacaktır (Derici vd., 2007: 162). Örneğin, bir işletme uluslararası işletmecilik ile ilgili risklerden kaçınarak ulusal sınırlarının içerisinde faaliyet gösterebilmektedir. Ancak, böylesine bir yaklaşım ile işletme, kendi ulusal sınırlarında kalarak ya da coğrafi açıdan güvenilir bölgeleri tercih ederek büyüme fırsatlarını da kaçırabilmektedir (Dlabay & Scott, 2010: 561).

Risk Etkilerinin Azaltılması: İşletmeler, ortaya çıkabilecek istenmeyen durumlar için bazı önleyici tedbirler alarak riski minimize etmeye çalışabilmektedir (Dlabay & Scott: 2010: 561). Risk ihtimali ve etkisinin azaltılmasını kapsayan risk azaltma seçeneği, riske bağlı kayıp yaşanılması durumunun meydana gelme olasılığını sınırlama ve bu potansiyel olayların etkisinin şiddetini azaltmayı amaçlamaktadır. Risk azaltma, bu faaliyetlerin gerçekleşme ve kontrolün kaybedilmesi ihtimalinin önlenmesi, ayrıca meydana gelmesi durumunda da etkilenme şiddetinin minimize edilmesi çabalarını içermektedir (Spikin, 2013: 110). Farklı bir ifadeyle, riskin etkilerinin azaltılmasına

yönelik olarak risk yaratan durumun öncesi ve sonrasındaki faaliyetleri kapsamaktadır. Örneğin, işletmeler güvenlik sistemleri ve yangın söndürme sistemleri sayesinde birçok riskten korunabilmektedir. ÇUİ'ler de diğer ülkelerde önceden başarılı olmuş olan sektörlerdeki ürünleri satarak riskleri azaltabilmektedir (Dlabay & Scott: 2010: 561).

Riskin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması: Riskin aktarılması, risk kaynağının sahip olduğu değeri azaltmamakta, sadece bunu bir başka tarafın üstlenmesini sağlamaktadır (Uğur, 2006: 41). Farklı bir deyişle, riskin bir parçası veya tümünün, diğer taraf ya da taraflarca üstlenilmesini ifade etmektedir. Bu paylaşım mekanizmaları arasında, anlaşmaların kullanılması, sigorta yaptırma ve ortaklık gibi organizasyonel yapılandırmalar örnek verilebilmektedir. Bu bağlamda, farklı coğrafyalardan birçok yatırımcı sigortalama yolu ile kendilerini güvence altına almaktadır (Dlabay & Scott: 2010: 561). Nitekim, politik risk sigortası da bu noktada büyük önem taşımaktadır. Genellikle, riskin paylaşılması sırasında ortaya, bir maliyet (sigorta için prim ödenmesi gibi) çıkabilecektir. Bu sebeple, risk transfer kararlarında fayda maliyet analizi dikkatli bir şekilde gerçekleştirilmelidir (TÜSİAD, 2008: 60).

Riskin Kabul Edilmesi (Göze Alma): Bazen işletmeler belirli risklerden doğabilecek sorumlulukları göze almaktadır (Dlabay & Scott: 2010: 561). Riskin etkisinin göze alınabilir düzeyde olması durumunda, bu risk için herhangi bir kontrol faaliyeti yürütülmeyebilmektedir. Riskin göze alınabilir düzeyin üzerinde olması halinde ise, ya risk için yapılabilecekler çok sınırlı ya da kontrol faaliyetlerinin maliyeti, sağlayacağı faydadan yüksek olacaktır. Bu gibi durumlarda herhangi bir faaliyet yapılmayıp, risk, olduğu gibi kabullenilebilmektedir (Derici vd., 2007: 162).

Yukarıda yer alan önceki aşamalar tamamlandıktan ve farklı alternatiflerin olası sonuçları tahmin edildikten sonra karar verilen alternatifin uygulanması işlemine geçilmektedir. Seçilen her alternatif de bu açıdan farklı sonuçlar üretebilecektir.

2.3.8.1.4. Değerlendirme ve Kontrol

Risk yönetim sisteminin ihtiyaçlara ne ölçüde etkin bir biçimde cevap verebildiği veya ne ölçüde etkin olarak kullanılabildiğinin takip edilmesi, riskleri aşım hedefe ulaşmada başarı için büyük önem arz etmektedir. Bu amaçla, kalitatif ve kantitatif ölçüm teknikleri belirlenerek, uygulamaların performansı sürekli bir şekilde yakından izlenmeli, kontrol edilmesi önem taşımaktadır. Bu kapsamda, sonuçlar da riske göre ayarlanmış yöntemler ile değerlendirilmekte ve böylelikle risk yönetim

uygulamalarının sonuçlarının genel işletme sonuçlarına ne ölçüde yansıdığı belirlenmektedir (TÜSİAD, 2008: 62-63).

İşletmelerin organizasyonun stratejik amaçlarına ulaşılması açısından değerlendirme ve kontrol büyük öneme sahip olmaktadır (Spikin, 2013: 101). Risk yönetim süreci bir akış içerisinde oluşmamakta ve olaylar değişkenlik gösterebilmektedir. Vaughan & Vaughan (1995: 34)'a göre, yeni olay ve durumlar, yeni riskler meydana getirebilecek ve önceden tanımlanmış, eski risklerin ortadan kalkmasını sağlayabilecektir. Diğer bir önem ise, değerlendirme ve kontrol sürecinin işletme yöneticileri tarafından yapılan hatalar daha ciddi sonuçlara sebep olmadan bu hataların gözden tekrardan geçirilmesine olanak sağlamasından kaynaklanmaktadır. Diğer taraftan, bu süreç, bağımsız kuruluşlar tarafından da yönetilebilmektedir. İşletmeler tarafından istendiği takdirde bağımsız danışmanlar aracılığıyla, risk yönetim süreci değerlendirilebilmekte, kontrol edilebilmektedir (akt. Emhan, 2009: 216). Ancak danışmanlardan yararlanılması kapsamında, yanlış danışmanın seçilmesi ya da üçüncü kişilere bağımlılığın ortaya çıkabilmesi gibi hususlar söz konusu olabilecek, bu durum ise bir risk teşkil edebilecektir.

2.3.8.2. Politik Risk Yönetimi

Politik risk faktörlerinin artması, kaçınılmaz olarak işletme stratejilerini de etkilemektedir. İşletmeler gerek yatırım öncesinde ve faaliyetlerin sürdürülmeye devam ettiği, gerekse faaliyetler sürecinde maruz kalınan bazı politik risk unsurları sonrasında takip ettikleri doğru politik risk stratejileri sayesinde söz konusu politik risklerden kaynaklı zararları minimize edebilme ya da bunu bir fırsat haline dönüştürme şansına sahip olabilmektedir.

Yatırım gerçekleştirilmeden önce yatırımdan kaçınma, sigortalama, yatırım sonrasında riski kontrol altında tutma, transfer etme, yerel kaynaklardan yararlanma gibi birçok strateji uygulanabilmektedir. Politik riskler eğer hükümet kaynaklı bir olumsuz etken olarak ortaya çıktıysa, hükümetle müzakere sürecine başlanabilmekte (Collinson vd., 2006: 386) ve bu kapsamda da hükümet tarafından alınan kararları ılımlı hale getirme, yasal hak arama ve ilişki geliştirme gibi aksiyonlarda bulunulabilmektedir.

Aydın (2013: 35)'a göre politik riskin hem yatırım yapılmadan önce hem de yatırım gerçekleştirildikten sonraki süreçte yönetilmesi önem taşımaktadır. Yatırım

öncesi planlama, söz konusu risk yönetiminin yatırımdan önce yapılmasını ifade etmektedir.

Diğer yandan, Robock (1971: 7)'a göre ise, politik riskin kaynakları aşağıda da görüldüğü gibi önemli sonuçlar yaratabilmektedir. Bu yüzden yöneticilerin potansiyel risk ve sonuçlarını dikkate alarak hareket etmesi gerekmektedir. ÇUI'lerin tanımlaması gereken söz konusu birçok etken ve olası etkileri bu risklerin yönetilmesinde önem taşımaktadır.

Tablo 2.17. Politik Risk Kaynakları, Etki Eden Gruplar ve Etkileri

Politik Risk Kaynakları	Politik Riske Sebep Olabilecek Gruplar	Politik Riskin Etkileri
• Değişen ya da çekişen politik ideolojiler • Değişen ekonomik şartlar • Toplumsal huzursuzluk • Artan milliyetçilik • Siyasi bağımsızlıklar • Yerel işletme gruplarının çıkarları • Çekişen dini gruplar • Rekabet • Yeni oluşmuş uluslararası ittifaklar	• Mevcut hükümet ve çeşitli kurumları • Hükümet içerisindeki, iktidarda olmayan ancak politik nüfuza sahip olan karşıt gruplar • Organize çıkar grupları • Ülkede faaliyetlerine devam eden terör ve anarşi grupları • Dünya Bankası ya da BM gibi uluslararası örgütler • Ülkelerle uluslararası ittifaklara girmiş ya da hükümete karşıt olan grupları destekleyen yabancı hükümetler	• Varlıkların kamulaştırılması • Yerelleşmeye ilişkin düzenlemeler • Özgürce faaliyette bulunmaya kısıtlamalar getirilmesi • Sözleşmelerin revize edilmesi ya da iptal edilmesi • Mülkiyete ve/veya bireylere terör ya da ayaklanma gibi zarar verilmesi • Finansal özgürlüklerin kaybedilmesi (kârın ana ülkeye transferinin engellenmesi gibi) • Vergilerin artırılması ve diğer para cezaları

Kaynak: Robock, S. H. (1971). Political risk: Identification and Assessment. *Columbia Journal of World Business*, July-August, 6(4), s. 7

2.3.8.2.1. Politik Risk Yönetim Stratejileri

Her geçen gün politik risk faktörlerinin etkisini, şiddetini artırması, kaçınılmaz olarak işletme stratejilerini de yakından ilgilendirmekte ve etkilemektedir. Mckellar (2010: 159)'a göre, politik risk yönetim stratejisi, işletmelerin politik risklerle ilgili olarak benzersiz bir uzun dönemli yaklaşımını ifade etmektedir. Bu açıdan, politik risklerin stratejik olarak ele alınması ve her işletmenin kendi amacı ve kendisine özgün kurumsal kültürü çerçevesinde yaklaşımlarını şekillendirmesi önem arz etmektedir.

Collinson vd. (2006: 394-395)'ye göre, yatırımcıların politik riski azaltmak için;

- Entegre stratejiler (ev sahibi ülke çevresine uyum sağlamak için, yerel hükümetlerle ilişki geliştirmek, çıkar grupları ile ilişki kurmak gibi)
- Korumacı/savunmacı stratejiler (Ar-Ge faaliyetlerini ev sahibi ülke dışında konumlandırmak, yerel çalışanları istihdam etmek, finansmanı ev sahibi ülkeden sağlamak, operasyonel hedging gibi)
- Kombinasyon stratejilerine (hem entegre hem korumacı/savunmacı stratejilerin bir arada kullanılması) başvurduklarını belirtmiştir.

Entegre stratejiler, ev sahibi ülkenin bir parçası olabilmek adına yatırımcıların sıklıkla tercih ettikleri stratejilere denilmektedir. Entegre tekniğin asıl amacı, işletmenin çevreye adapte olabilmek ve işletmenin yabancı olduğunun daha az farkına varılmasını sağlamaktır. Bu noktada, yabancı işletme çağrışımı yapmayacak ya da bir işletme satınması yapıldıysa mevcut ismi korumak katkı sunmaktadır. Örneğin, Japon bir lastik firması olan Bridgestone'un hiç kimse yalnızca ismine bakarak bir Japon firması olduğunu anlayamamaktadır (Collinson vd., 2006: 394).

Korumacı ve savunmacı stratejiler, DYY faaliyetleri gerçekleştirilirken, ev sahibi ülke hükümetinin yabancı yatırımcıların faaliyetlerine müdahale etmesini engelleyebilmek amacıyla başvuru stratejileri içermektedir. Entegre tekniklerin aksine, korumacı ve savunmacı tekniklerde, yerel çevreye uyum sağlamak pek tercih edilmemektedir. Kombinasyon Stratejileri kapsamında ise ÇÜİ'ler, politik riskin azaltılması ve yönetilmesinde sıklıkla entegre ve korumacı/savunmacı tekniklerden oluşan bir kombinasyonun kullanımına başvurmaktadır.

Robock, Simmonds & Zwick (1989: 360-372) ise Collinson vd. (2006: 394)'ye benzer şekilde politik risklerin yönetiminde yatırımcılara birçok alt stratejiden oluşan üç temel stratejiyi izlemelerini önermiştir (akt. Çilingir, 2004: 82-88).

- Savunma stratejileri (işletme faaliyetlerinde değişikliğe gitme, faaliyetlerin yerini ve dağılımlarını değiştirme, maddi olmayan varlıkların kontrolünü muhafaza etmek),
- Başkalarından yardım almak veya başkalarını dâhil etmek (Ana ülke desteği sağlama, yerel işletmeleri teşvik etme, yerel ortaklıklar geliştirme, sahipliği yerel işletmelerle paylaşmak),
- Karşıt eylemlerde bulunmak (lobicilik faaliyetleri, pazarlık yapmak, hukuki yollara başvurmak, katılımı reddetmek).

Doz & Prahalad (1980: 151-152)'a göre ise, özellikle politik riskin gerçekleşmesi durumunda yabancı yatırımcılar bir dizi strateji izleyebilmekte, böylece yatırımlarına gelebilecek zararlara karşı kendilerini koruyabilmektedir. Bu kapsamda, politik risklerin, bir ülkede meydana geldikten sonra farklı stratejiler uygulanarak meydana gelen olumsuz etkileri azaltılabilmektedir. Bu dört farklı strateji ise aşağıda yer aldığı üzere, “adapte olmak”, “geri çekilmek”, “geçiçi olarak geri çekilmek” ve “karşılık vermek” olarak ifade edilmiştir.

Adapte Olmak: Potansiyel politik risk karşısında (hükümet değişikliği), yabancı yatırımcıların pazardan tamamen çekilmektense, mevcut duruma karşı uyum sağlama ve pazarda kalma çabalarının devamlılığını ifade etmektedir (Doz & Prahalad, 1980: 151). Bu kapsamda, risk ihtimali düşmekte ancak riskten etkilenmede değişiklik beklenmemektedir. Politik riskin bu minimize edilmesi doğrultusunda da kârlılığa azalma beklenenecektir. Bu stratejiye örnek olarak, ev sahibi ülkede yaşayan vatandaşların (yerel halkın) ya da hükümet-hükümet dışı aktörlerin yönetsel kararlara katılım sağlayarak bir “katılımcı yönetim” sergilenmesi verilebilecektir. Farklı bir örnek olarak ise, yabancı yatırımın sanki bir yerel işletmeymiş gibi algılanması çabası göstererek faaliyetlerin yerelleştirilmesi ya da yerel tedarik/dış kaynak kullanımı yoluyla yerel kalkınmaya katkı sunulması verilebilmektedir (Beeman & Taoka, 1991: 240).

Geri Çekilme: Yabancı yatırımın büyük ölçüde zarar görmesi, çalışanların can güvenliğinin tehlikede olabilme ihtimali, ev sahibi ülkede meydana gelen ekonomik ve finansal zorluklar, yerel hükümetlerin yabancı yatırımcılara karşı olumsuz yöndeki

davranışları ve tüm bunlar sonucunda da yabancı yatırımcının artık söz konusu pazarda varlığını devam ettiremeyeceği düşüncesinden hareketle, ilgili pazardan çıkmasına ilişkin vereceği kararı ifade etmektedir (Doz & Prahalad, 1980: 151). Özetle, geri çekilme kapsamında, yeni yatırım gerçekleştirilmez, risk ihtimali ve riskin çarpan etkisi sıfıra indirgenir ve bunun sonucu olarak da diğer yandan kâr ya da para akışı da sıfıra indirgenmiş duruma gelecektir (Beeman & Taoka, 1991: 240).

Geçici Olarak Geri Çekilme: Faaliyetlerin askıda kalmasını da ifade eden geçici olarak geri çekilme kapsamında yabancı yatırımcılar, özellikle hükümetlerin ortaya koydukları ekonomi ve kalkınma ile ilgili politikalarda meydana gelen olumsuz yönlerdeki değişimler çerçevesinde tercih edilebilmektedir.

Karşılık Verme: Yukarıda ifade edilen, adapte olma ve geri çekilme stratejilerinin arasında yer alan karşılık verme stratejisi kapsamında yabancı yatırımcıların, faaliyette bulunduğu endüstri/sektörde edineceği uzmanlık doğrultusunda rekabet avantajı kazanması ve politik risklere karşı göstereceği direnç yolunu seçmesini ifade etmektedir (Doz & Prahalad, 1980: 152).

Çavuşgil vd. (2008: 182-185), uluslararası faaliyetlerde karşılaşılan ülke kaynaklı politik, yasal ve ekonomik riskleri yönetebilmek ve yabancı pazarlarda bu açıdan başarılı olabilmek için aşağıda yer alan stratejileri önermiştir;

- Faaliyette bulunacak yabancı ülkenin politik, yasal, ekonomik alanlarda çevresel analizini yapmak ve hesaplanabilir riskleri belirlemek,
- Uluslararası toplum etik ve ahlaki davranış biçimlerinde ödün vermemek ve açık-şeffaf yönetim ilkeleri ışığı altında faaliyette bulunmak,
- Yabancı ülke politik, yasal ve ekonomik çevresel koşullarını iyi bilen deneyimli ve yetkin yabancı ülke yerel işletmeleriyle ortaklık ve işbirlikleri yapmak,
- Uluslararası hukuk sistemi içinde kabul edilebilir, geçerli sözleşmeler ile işletme haklarını teminat altına almak ve korumak.

DEİK (2011)'e göre ise, özellikle yabancı yatırım ve projelere yönelik risklerin yönetiminde;

- Dâhili ve danışman kuruluşlarla detaylı analiz (due diligence),
- İlişki yönetimi (yerel hükümetler, sivil toplum kuruluşları ile ilişki geliştirme),

- Yerel tanınmış firma ile ortaklıklar,
- Yerel bankalardan finansman sağlayarak dış kaynaklarla dengelemek,
- Risk transferi (politik risk sigortası, cds/kredi temerrüt takası) gibi stratejilerin kullanılması önem arz etmektedir.

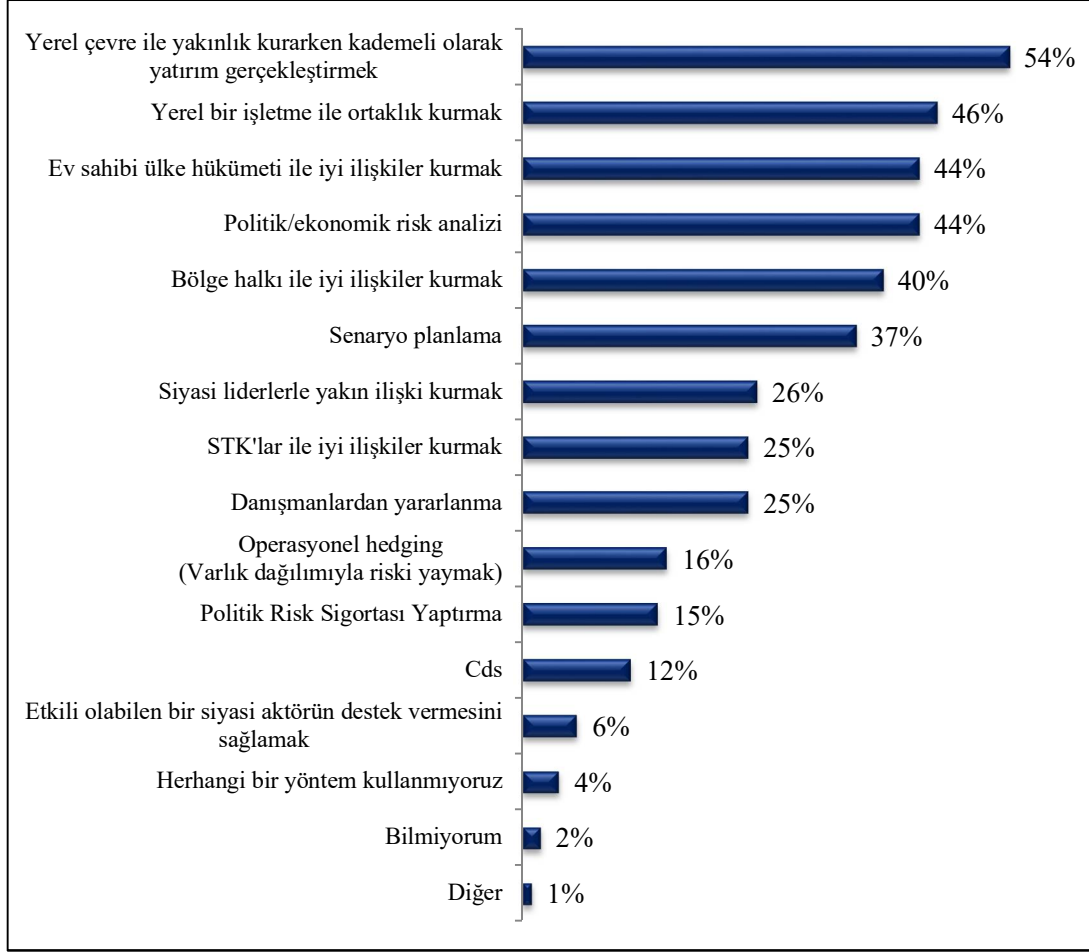
Ancak, ülke bazındaki genel politik risk ortamını (savaş, kargaşa, ekonomik istikrarsızlık) yönetme konusunda ise, işletmelerin yapabilecekleri fazla bir şey olmamaktadır. Diğer yandan, yatırımcı ülke ve ev sahibi ülke hükümetleri de, olası anlaşmazlıkların çözümü noktasında, ikili anlaşmaların imzalanması yolu ile yatırımcı işletmelere, uluslararası tahkim imkânına, hukuki alt yapının hazırlanmasına istinaden destek olmaktadır. İkili anlaşmaların varlığı, teminatın sağlanabilmesi ve fiyatlandırma için çok önemli bir unsurdur (DEİK, 2011: 10-11).

İşletmelerin, yabancı pazarlarda ortaya çıkabilecek politik risklerden etkilenebileceklerini ve meydana gelebilecek politik olayların, işletmenin performansı üzerindeki olası etkilerini değerlendirebilmenin kompleks bir yaklaşım gerektirdiğini ifade eden Aydın (2013: 36-38)'ın politik risklerin stratejik olarak yönetilmesi açısından önerileri ise yatırım gerçekleştirilmeden, yatırımdan kaçınma, politik risk sigortası, hükümetlerle müzakere edilerek yatırımların yapılandırılmasıdır. Yerel ortaklarla güçlü bir iş birliği içerisine girmek ve bu kapsamda ilişkiler geliştirmek de politik riskin etkilerini azaltabilecektir. Diğer yandan, planlama aşamasında yurt dışı pazar alternatiflerinin birçoğu gerçekleştirilebilir (feasible) görülebilmesine karşın, yüksek risk taşıyan ülkeleri çok dikkatli analiz etmek gerekecektir.

MIGA (2013: 37)'ya göre ise politik risk yönetim stratejileri; yerel çevre ile yakınlık kurarken kademeli olarak yatırım gerçekleştirmek, yerel bir işletme ile ortaklık kurmak, politik/ekonomik risk analizi, ev sahibi ülke hükümeti ile iyi ilişkiler kurmak, bölge halkı ile iyi ilişkiler kurmak, senaryo planlama, siyasi liderlerle yakın ilişki kurmak, danışmanlardan yararlanma, hükümet dışı aktörlerle iyi ilişkiler kurmak, operasyonel hedging (örneğini, riski yaymak için, tesislerin farklı yerlerde/bölgelerde konumlandırılması), politik risk sigortası yaptırma, cds, etkili bir siyasi aktörün destek vermesini sağlamak, yerel çevre ile yakınlık kurarken kademeli olarak yatırım gerçekleştirmek, yerel bir işletme ile ortaklık kurmak, politik/ekonomik risk analizi gibi şekillerle uygulanabilmektedir.

Aşağıda yer alan “Şekil 2.16.”da, MIGA (2013)'nın özellikle gelişmekte olan ülkelerde hangi politik risk yönetim stratejilerinin daha sık olarak kullanılmakta

olduğuna ilişkin 459 ÇUI üst düzey yöneticisi ile yapmış olduğu araştırma kapsamında ortaya çıkan sonuca yer verilmiştir. Yerel çevre ile yakınlık kurarken yatırımın kademeli olarak artırılması başta olmak üzere en sık kullanılan politik risk yönetim stratejileri, yerel bir işletme ile ortaklık kurmak, ev sahibi ülke hükümeti ile ilişki kurmak, politik ve ekonomik risk analizi ve bölge halkı ile uyum sağlanması noktasında iyi ve etkili ilişkilerin kurulması olmuştur.



Şekil 2.16. Yatırımcıların Politik Risk Etkilerinin Azaltılmasında Kullandıkları Yöntemler

Kaynak: MIGA-EIU (2013). Political Risk Survey, s. 37.

Farklı işletmelerde farklı durum, zaman ve boyutlara göre uygulanmakta olan politik risk yönetim stratejileri kapsamında, işletmelerin faydalandıkları ve güncel anlamda politik risk araştırmalarında ortak olarak yer alan temel stratejilere aşağıda yer verilecektir.

2.3.8.2.1.1. Politik Risk Sigortası Yaptırmak

Politik risklerle mücadele kapsamında firmaların başvurdukları yöntemlerden bir tanesi ve belki de en önemlisi politik risk sigortalarıdır. Yabancı yatırımcıların, yatırımlarının güvencesinin temini için, sigorta yaptırmaya seçeneğini tercih etmesi önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, meydana gelebilecek riskler karşısında potansiyel kayıpların minimizasyonu sağlanabilecektir (bkz. Ek-16). DEİK (2011: 25)’e göre ise, ticari risklerin dışındaki risklerin önemli bir bölümünü içeren politik risk sigortası önemli bir risk transfer aracı olmakla birlikte, daha iyi şartlarda ve uzun vadeli finansman bulunması imkânını sağlamaktadır. Finans kuruluşlarına ülke limitleri konusunda esneklik ve risk yönetiminde önemli bir destek sağlayan politik risk sigortaları, meydana gelen anlaşmazlıkların çözümü noktasında da kilit rol oynayabilmektedir. Diğer açıdan, terör ve savaş gibi politik riskler ne kadar yüksek olursa, sigorta yaptıran yatırımcıların da sigorta primleri o oranda yüksek olabilmekte hatta çok yüksek politik riske sahip ülkeler (Libya gibi) sigorta kapsamı dışında kalabilecektir.

Politik risklerin meydana getirebileceği olası olumsuz etkilerinden kaynaklı zararların azaltılabilmesi noktasında politik risk sigortası, yatırımcılar açısından bir güvence niteliği taşımaktadır. Politik risk sigorta sağlayıcıları, ise ihracat kredi kuruluşları, uluslararası kuruluşlar ve özel sigorta şirketleri olmak üzere üç temel kategori altında toplanabilmektedir.

İhracat Kredi Kuruluşları: Genellikle, kendi ülkelerinin yatırımcı ve ihracatçıların yurt dışı projelerinin desteklenmesi misyonu kapsamında, yatırımcıların yabancı bir ülkede maruz kalabileceği politik riskleri teminat altına almaktadır. Söz konusu kuruluşlar, ülkelerinin dış politikaları doğrultusunda hareket etmektedir. Türk-Eximbank, bu tür kuruluşlar arasında olup, ülkemizin yatırımcılarının yabancı yatırımlarını desteklemekte ve sigortalamaktadır (DEİK, 2011: 12).

Uluslararası Kuruluşlar: MIGA, ATI (African Trade Insurance Agency), ICIEC (Islamic Corporation for the Insurance of Investment and Export Credit) gibi kuruluşlar, uluslararası ticaret, yatırım ve projelerin gelişimini destekleme misyonunu üstlenmekte ve bu doğrultuda, üye ülkeleri arasında, öncelikle yatırım riskine yönelik (MIGA yalnızca yatırım) olmak üzere politik riskleri sigortalamaktadır (DEİK, 2011: 12). Örneğin, yayınladıkları raporlarla yatırımcılar için danışmanlık hizmetleri sağlayan ve yatırımcıları yönlendiren MIGA, 1998 yılında Dünya Bankası’nın yan kuruluşu olarak

faaliyetlerine başlamış olup özellikle gelişmekte olan ülkelere yapılacak DYY'leri politik risklerin önemli boyutlarından olan terör, savaş, kamulaştırma gibi risklere karşı korumaya çalışmaktadır. Bu kapsamda ise, uluslararası yatırımların gelişimine bir katkı sunduğu ifade edilebilmektedir (Günel, 2006: 92).

Özel Sigorta Pazarı: Özel sigorta piyasaları, geleneksel politik risk teminatlarına ek olarak, gelişmekte olan ülkelere yönelik alacak riski için de teminat (politik sebeplerle olsun ya da olmasın) sağlamaktadır. Özel Sigorta piyasasının kapasitesi yeni oyuncularla beraber artış göstermiştir. Teorik olarak bir proje için özel sigorta piyasalarından 1,3 milyar dolar kapasite bulunması mümkündür. Bu noktada, kapasite ve fiyatlandırmada reasürörlerin sigorta şirketlerine sağlayacağı destek de çok önemlidir. Munich Re, Hannover Re, Swiss Re, Berkshire Hathaway politik risk sigortasında önemli reasürörler arasındadır (DEİK, 2011: 12-13).

Diğer yandan aşağıda yer alan “Tablo 2.18”de devlet sigorta sağlayıcıları ve özel sigorta sağlayıcıları ile ilgili farklılıklara yer verilmiştir.

Tablo 2.18. Devlet Sigortacıları ve Özel Sigortacılar Arasındaki Farklılıklar

Devlet sigortacıları	Özel sigortacılar
Kendi ülkelerinin ihracat ve yatırımına destek verirler. Genelde ihracatın belli bir kısmı için yerel kaynakların kullanılması zorunluluğu vardır.	Bu şekilde bir sınırlama yoktur.
Proje/sözleşme/ yatırımın başında ya da uzatma varsa uzatmanın başında teminat verirler	Eğer tazminata sebep olabilecek bilinen bir olay yoksa başlamış bir projeye de teminat verilebilir
Fiyat tüm sözleşme bedeline uygulanır.	Fiyat maruz kalınan risk bedeline uygulanır.
Sözleşmesel itilaflar sözleşmedeki tahkime yönlendirilir.	Teminat mektuplarının haksız geri çağırma sigortası için bağımsız tahkime yönlendirilir
Sözleşme imzalanmadan da ücretsiz olarak kapasite reserve edilebilmektedir.	Sözleşme imzalanmadan kapasite reserve edilmesi istenirse ücret tahakkuk edilir.
Anlaşmazlıkların çözümünde daha etkilidir ve devlet desteği garantisi sunmaktadır.	Bir devlet politik sigorta sağlayıcısı ile koasüranslı çalışılmamışsa böyle bir desteği yoktur.
Proje için verilen teminat süreleri daha avantajlı olabilirken teklif çalışma süresi prosedürler gereği uzun sürebilir.	Süreçler hızlı ve poliçe teminat yapısı esnektir.

Kaynak: DEİK (2011), 10 Soruda Politik Risk Sigortası, s. 21

<https://www.deik.org.tr/Contents/FileAction/3541>

2.3.8.2.1.2. Yatırımı Kademeli Olarak Artırmak

Ev sahibi ülkenin yabancı işletmeleri benimsemesi politik riskleri ciddi anlamda azaltmaktadır. Yerel halk ile yakınlık kurma, onlarla bütünleşme faaliyetleri kapsamında birçok yola başvurabilen yabancı yatırımcılar daha önce de bahsedildiği gibi sosyal sorumluluk projelerine de katılım sağlamaktadır. Diğer yandan, çoğu zaman ev sahibi ülke vatandaşları, yabancı işletmenin sermaye, işgücü ve hammaddeyi birleştirerek bir kâr elde edeceğini bilmekle birlikte kendilerine de fayda sağlanacağı noktasında bazı kaygılara sahip olmaktadır. Bu yüzden yatırım yapılan bölgenin “yerel bir vatandaşı olmak” ve yerel topluma tekrardan “yatırım yapmak” büyük önem taşımaktadır (Hollensen, 2007: 196).

Yatırım yapılan ülkede yaşayan halk ile iyi ilişkiler kurarken özellikle yüksek riske sahip bölgelerde yapılan öncelikli olarak küçük yatırımlar, o ülkeyi değerlendirmek için de yerinde bir fırsat olacaktır. Yatırımcılar zaman zaman, politik risk değerlendirip, ev sahibi ülkede büyük yatırım yapmak yerine önce görece küçük, sonrasında da adım adım büyük yatırımlara doğru yol alabilmektedir. Böylece, kendisini benimseten ve varlığını kabul ettiren işletmeler faaliyetlerine daha sağlıklı devam edebilme fırsatına erişebilmekte ve kendisine katkı sunacak ilişkilerde bulunarak, politik riski minimize etmeye çalışmaktadır.

Ayrıca, ÇUI’ler ev sahibi ülkelerde yatırımı kademeli olarak artırırken, müşterileriyle iyi ilişkiler içerisinde olarak, onların ihtiyacı olan ürün veya hizmetleri sağlayıp desteklerini arkasına almakta ve bu ilişki sayesinde işletmenin müşterilere sağladığı katkıların kaybedilmesinin istenmeyecek olması sebebiyle kendilerini olası bir kamulaştırma riskine karşı da korumaya çalışmaktadırlar (Hollensen, 2007: 196).

2.3.8.2.1.3. Yerel Bir İşletme İle Ortaklık Kurmak

Ev sahibi ülkedeki yerli bir işletme ile ortaklık kurulması, stratejik açıdan politik risklerin azaltılabilmesi noktasında sıklıkla kullanılmakta olan bir enstrümandır. Bazı ülkeler ortaya koydukları yasalar aracılığıyla, ülkelerine yatırım gerçekleştirecek yabancı yatırımcılara, yerel niteliklere sahip olma noktasında bir uygulama zorunluluğu getirmektedirken kimi zaman da yatırımcılar stratejik açıdan politik risk azaltılması hamlesiyle yerel ortaklıklardan faydalanabilmektedirler.

Yatırım yapılan ülkelerdeki hükümetlerin, yabancıların pazarı kontrol altında tutmaması amacıyla ortaya koydukları bazı kısıtlamalar bulunmaktadır. Daha önce de belirtildiği üzere, OECD (2016)'ye göre yabancı yatırımları en çok kısıtlamakta olan ülkeler sırasıyla Filipinler, Çin, Myanmar ve Suudi Arabistan olmuştur. Bu bağlamda, söz konusu ülkelere yapılacak yatırımlarda ortaklık kurarak yönetimi yerel işletmeler ile paylaşmak etkili bir strateji hatta kimi zaman bazı sektörler için zorunlu olacaktır. Yerel ortaklıkların gerçekleştirilmesiyle, faaliyetlerin yabancı işletmelerin kontrol ettiği izlenimi azalacak, yerel işletmeleri de destekleyici, onların gelişimine katkı sunan bir tablo ortaya konulacak ve böylece olumsuz algının ve özellikle hükümet kaynaklı politik riskin etkisinin azaltılması mümkün olacaktır.

Diğer yandan, yabancı işletmeler yerel işletme ile ortaklık kurarken yerel istihdam da sağlamaktadır. Politik istikrarsızlık durumlarında bile, işlerindeki devamlılığının tehlikeye girebileceği kaygısıyla yerel çalışanlar, çalışmakta oldukları yabancı işletmeleri hükümetlerin olası müdahalelerine karşı işletmelerini korumaktadır. Bu yüzden, kendilerine iyi davranılan çalışanlar kendi yaşantılarını düşündüklerinden genellikle işletmelerinin yaşamını devam ettirebilmeleri adına büyük bir gayret içerisinde olacaklardır (Hollensen, 2007: 196). Ancak, Collinson vd. (2006: 394)'nin de ifade ettiği üzere, kimi zaman ÇÜİ'ler, işletmecilik faaliyetlerinin yürütülmesinde kritik pozisyona sahip stratejik olan noktalarda yerel çalışanları mümkün olduğunca bulundurmamaktadır. Böylece hükümet, işletme faaliyetlerine el koyarsa, önemli birimlerde faaliyette bulunmayan yerel çalışanlar sebebiyle, ev sahibi ülke çalışanı da verimli bir şekilde faaliyete devam edemeyecektir.

2.3.8.2.1.4. STK'larla İlişkileri Geliştirmek

Hükümet dışı aktörlerin, farklı bir ifadeyle, STK'ların her geçen gün önemini artırdığı ve daha da güçlendiğinden hareketle yabancı yatırımcılar, her zaman STK'larla iyi ilişkiler kurmaya ve onlarla ilişkilerini geliştirmeye çalışmaktadır. Stratejik açıdan, yabancı yatırımcıların sıklıkla başvurdukları bir yöntem olma niteliği taşıyan STK'larla ilişki geliştirme, ev sahibi ülkede kendi işletmelerinin benimsetilmesi noktasında önem taşımaktadır. İşletmeler, ev sahibi ülkelerde çeşitli stratejiler geliştirerek (sosyal sorumluluk projeleri üretilmesi gibi) işletmelerini STK'lara benimsettiğinde, STK'ların sahip oldukları güç ile gerek kendilerine kamuoyu yaratabilecek gerekse ev sahibi ülke hükümetlerince alınacak kararlar üzerinde etkili olmaya gayret gösterebilecektir.

2.3.8.2.1.5. Ev Sahibi Ülke Hükümeti İle İyi İlişkiler Kurmak

Uluslararası işletmelerin yurtdışı yatırım faaliyetlerinde, başarılı olabilmeleri ve personel çalıştırma, işletmeyi büyütme ve yeni yatırım politikalarını sürdürebilmeleri, entegre bir strateji olan ev sahibi ülke hükümetleri ve diğer siyasi gruplarla iyi ilişkiler kurma yoluyla mümkün olmaktadır. Ancak, bu ise uzun ve zorlu bir süreci beraberinde getirmektedir. Bu sebeplerle yabancı yatırımcılar, kendilerini daha güvende hissedebilmek adına ev sahibi ülke hükümetleriyle de iyi ilişkiler içerisinde olmak ve ilişkileri geliştirmeyi tercih etmektedir (Koparal, 2004: 82).

Birçok ülkede yasalar hızlı bir şekilde değişmekte ve yenileri yürürlüğe girmekte olduğundan, ÇUI yöneticileri faaliyette bulunacakları ülkelerin iş çevresi kapsamına giren ilgili tüm kanun ve uygulamaları takip etmektedir. Ev sahibi ülkedeki işletmecilik faaliyetlerinde siyasetçileri etkilemek kaydıyla kendilerinin lehine olacak değişiklik tekliflerinde bulunabilmektedir. Yerel siyaseti etkileyecek lobicilik faaliyetlerinde doğrudan ya da dolaylı iletişimde bulunmaktadır. Lobicilik faaliyetleri gerçekleştirilirken işletmelerinin yerel ekonomiye, altyapıya ve işgücüne sunacakları katkıları, doğal çevreye zarar vermeyeceklerini ifade etmektedirler (Hollensen, 2007: 196).

Farklı bir noktadan bakılırsa, işletmeler ihtiyaç duydukları finansmanı ev sahibi ülkelerden sağlayabilmektedir. Böylece, ev sahibi ülke hükümetlerinin, yabancı yatırım faaliyetlerine bir müdahalesi söz konusu olduğunda kendi bankalarına ve kuruluşlarına da zarar geleceğini bilecektir. Bu durum ise, ev sahibi ülke hükümetini yabancı yatırımın bir üyesi, bir parçası haline getirecek ve yabancı yatırıma herhangi bir karşıt eylem gerçekleştirilirse ev sahibi ülke de dolaylı yoldan etkilenecektir (Collinson vd., 2006: 394).

2.3.8.2.1.6. Operasyonel Hedging (Varlıkları Farklı Coğrafyalara Dağıtarak Riski Yayımak)

Korumacı/Savunmacı bir teknik olan operasyonel hedging, birçok ülkeye faaliyetlerin ve yatırımların dağıtılmasını ifade etmektedir. Böylece, yabancı yatırım faaliyetlerine el konulursa, sadece faaliyetlerin yapıldığı belirli bir bölge zarar görecektir. İşletme ise sonrasında, faaliyetlerine kaldığı yerden devam edebilme fırsatına erişecektir (Collinson vd., 2006: 394).

Coğrafi çeşitlendirmeyi içeren operasyonel hedging kavramını (Boyabatlı & Toktay, 2004: 17) farklı bir şekilde ifade edecek olursak, ÇUI'ler varlıklarını birden fazla ülkeye dağıtarak, olası risklerden etkilenme düzeyini minimize etmeye çalışmaktadırlar. Varlıkların dağıtılarak riskin geniş coğrafyalara yayılması ile herhangi bir ülke/bölgede politik riskin etkileri ciddi oranda hissedildiğinde faaliyetlerin bütünü değil sadece bir bölümünün zarar görmesi durumu söz konusu olacak ve böylece yatırımcı daha az zarar görecektir. Böylece faaliyetlerini garanti altına alabilecektir.

Diğer yandan, operasyonel hedging kapsamında Ar-Ge faaliyetlerinin ev sahibi ülke dışarısında konumlandırılması ve gerekli oldukça bu strateji ile bilgilerin ilgili ülkeden ithal edilmesi de söz konusu olmaktadır. Böylece, hükümet, işletmenin varlıklarına el koyarsa, işletmeler için hayati öneme sahip Ar-Ge faaliyetlerine zarar gelmeyecektir (Collinson vd., 2006: 394).

2.3.8.2.1.7. Yasal Organlara Başvurmak

Robock (1989), ev sahibi ülkede bulunan şirketlerin, kamulaştırma gibi hükümet müdahaleleri sonucu ortaya çıkan kayıplarının tazmini ya da müdahalenin geri alınması için yasal yollara başvurulmasını ifade etmiştir.

Politik risk meydana gelip işletmeye olumsuz yönde bir etkiye sahip olduktan sonra kullanılan bir strateji olan yasal organlara başvurma ile ilgili olarak üç temel basamak bulunmaktadır. Bu basamaklar “Şekil 2.17.”de yer aldığı üzere uzlaşma, tahkim ve litigasyonu (ticari anlaşmazlıkların dava açma yoluyla çözümlenmeye çalışılması) içermektedir. Arayol bulma olarak da bilinen uzlaşma kapsamında üçüncü kişiler, taraflar ile anlaşma sağlayarak problem alanının çözülmesine katkı sunmaya çalışmaktadır. Uzlaşamama durumunda ise, tahkim önemli bir opsiyon olacaktır. Litigasyon’dan bir önceki aşama olan tahkim, litigasyon yerine işletmelerin ticari anlaşmazlıklarda en sık olarak başvurdukları yöntem olmaktadır (Aswathappa, 2008: 133-135).



Şekil 2.17. Politik Risk Sebebiyle Başvurulan Yasal Süreç Aşamaları

Kaynak: Aswathappa, K. (2008). Essentials of Business Environment. Himalaya Publishing House, s. 134.

14 Ekim 1966 yılında yürürlüğe giren “Devletler ve Diğer Devletlerin Uyrukları arasındaki Yatırım Anlaşmazlıklarının Çözümü için Sözleşme” (Convention on the Settlement of Investment Disputes Between States and Nationals of Other States) esasları çerçevesinde kurulmuş olan ve 155 ülkenin kabul ettiği, Uluslararası Yatırım Anlaşmazlıklarının Çözüm Merkezi (ICSID) büyük önem taşımaktadır. Bu önemin sebebi ise, ICSID’in uluslararası yatırım akışının korunabilmesi için hükümetlerle yabancı özel yatırımcılar arasındaki anlaşmazlıklarda doğrudan başvuru yapılabilecek, arabuluculuk ve tahkim imkânları sunan bir oluşumu teşkil etmesidir. Buradaki temel düşünce, anlaşmazlık durumunda başvurulabilecek tarafsız ve güvenilir bir kurum aracılığıyla, küresel yatırım ortamının pürüzsüz işlemesine, problem alanlarının süratle ve suhuletle ortadan kaldırılabilmesine ve uluslararası yatırım akışında artış sağlanmasına katkıda bulunulmasıdır (www.mfa.gov.tr, Erişim tarihi: 12.10.2015).

Sadece yabancı yatırımcılar değil aynı zamanda yerel yatırımcılar da bu enstrümanı kullanabilmektedir. Örneğin; Rusya’da, 2004 yılının en zengini seçilen Mikhail Hodorkovski’nin, 1990’larda devlet varlıklarının özelleştirilmesiyle sahip olduğu petrol devi Yukos’un da bağlı olduğu organizasyon olan GML Group’a, Putin iktidarı tarafından geçmişte 27 milyar dolarlık vergi cezası kesilmiştir. Kesilen vergi cezasına ek olarak da, grubun tüm aktiflerini dondurma kararı alınmıştır. Takip eden yıllarda ise grup, ticari faaliyetlerini durdurma kararı alındığı için söz konusu yüksek tutarı ödeyememiş ve beklendiği şekilde de iflasını ilan etmiştir. Grubun, Sibiry’a da bulunan petrol yataklarının da içerisinde bulunduğu varlıkları Rosneft’e, gaz rezervleri de Gazprom’a satılmıştır. Sonrasında ise grubun yönetim kadrosu, 2005 yılında, hem yerel hem de uluslararası mahkemelerde maruz kaldıkları söz konusu kamulaştırma kararına karşı hukuki yollara başvurmuştur (www.hurriyet.com.tr, Erişim Tarihi: 18.06.2015). Uzun yıllar süren bu hukuki süreçte ise güncel bir gelişme olarak Lahey Uluslararası Tahkim Mahkemesi, Rus hükümetinin politik sebepler doğrultusunda el koymasına ilişkin kararın usulsüz olduğuna hükmederek Rusya’yı 50 milyar dolar

tazminat ödemeye mahkûm etmekle birlikte Belçika ve Fransa'da bulunan Rusya'ya ait varlıklara el konulduğunu açıklamıştır (www.ntv.com.tr, Erişim Tarihi: 18.06.2015). İşte bu örnek, hem yerel yatırımcı hem de çalışmamızın da temelini oluşturan yabancı yatırımcıların karşılaştıkları politik riskler noktasında kimi zaman haksız bir şekilde el koyma/kamulaştırma gibi politik risklere, günümüzde dahi maruz kalınabileceğini bir kez daha net bir şekilde ortaya koymuştur.

2.3.9. Politik Risklerin Doğrudan Yabancı Yatırımlar Üzerindeki Etkileri

Bir ülkede politik risk faktörlerinin varlığı, DYY faaliyetlerinde bulunacak bir yatırımcının hedeflerinin gerçekleştirilebilmesine engel teşkil edebilecek bir kavram olarak algılanabilmekte, bu doğrultuda da yatırım kararını genellikle olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle, 11 Eylül saldırılarından sonra politik riskler, hem endüstrileşmiş hem de gelişmekte olan ülkeler açısından DYY kararı verilmesinde çok daha önemli bir belirleyici haline gelmiştir (Baek & Qian, 2011: 2).

Uluslararası yatırım faaliyetinde bulunacak bir yatırımcı açısından politik risk, hükümetler tarafından pazar kontrolünün elinde tutulması, kamulaştırma, savaş, terörizm, milliyetçi ya da radikal grupların varlığı ve ambargolar gibi birçok faktörden oluşmakla birlikte, MIGA (2011: 19) tarafından yapılan araştırmaya göre, ilerleyen dönem içerisinde yabancı yatırım kararının alınması açısından ÇUI yöneticilerinin en çok kaygı duydukları risklerde ilk sırada yer almıştır.

Gomez vd. (2015: 65)'in hem yatırımcılar hem de yatırım gerçekleştirmeyi düşünen girişimciler ile gerçekleştirmiş olduğu araştırmada da politik risklerin yatırım yapmaya karar verilmesi veya yatırımdan vazgeçilmesinde en büyük etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda, her bir politik risk faktörü yatırımcıların yatırım kararını farklı önemde ve farklı ağırlıkta etkilemektedir. Örneğin, Suriye, Libya, Mısır gibi ülkelere yatırım yapma düşüncesinde olan bir yatırımcı açısından önem taşıyacak politik risk faktörleri ile İsviçre, Norveç, Avustralya gibi ülkelere yatırım yapma düşüncesinde olan yatırımcılar açısından önem taşıyacak politik risk faktörleri de farklılık gösterecektir.

Politik risk faktörlerinin önemli boyutlarından olan hem bölgesel hem de küresel terörizmin ciddi bir ivme kazandığı görülmektedir ki bu kapsamda ekonomide ciddi anlamda olumsuz etki yaratabilmektedir. Daha önce ifade edildiği üzere, ÇUI'lerin terör olaylarına maruz kalma ihtimali de teröristlerin hedeflerinde oldukları için yüksek

olmaktadır (Simon, 2005: 56). Ayrıca finansal merkezler, havaalanları, petrol dağıtım merkezleri (Irak'ta Saddam Hüseyin'in devrilmesinden sonra petrol boru hatlarına gerçekleştirilen saldırı dolayısıyla petrol ihracatı ciddi olarak etkilenmiştir) de benzer şekilde teröre maruz kalma riski nispeten yüksek olan yerlerdir (Alp, 2013: 6).

Abadie & Gardeazabal (2008: 21) tarafından gerçekleştirilen terör ve net DYY ilişkisi kapsamındaki araştırmada, bir ülkedeki terör faaliyetlerindeki artışın ülkeye giren net DYY miktarını en az %5 oranında azalttığı sonucu ortaya çıkmıştır. Diğer yandan, DYY girişlerinin ülkelerin ekonomik gelişmesine katkı sunduğu düşünüldüğünde, ülkelere DYY giriş miktarlarındaki artışın terör üzerinde ters etki yaparak, olumlu yönde etkiye sahip olduğunu belirten araştırma sonuçları da bulunmaktadır. Ayrıca, terörün artırdığı risk ve belirsizlik ortamında yatırımcılar için istihdam açısından da ciddi bir sorun teşkil etmektedir.

IMF Finance & Development dergisinde yayınlanan, Bandyopadhyay vd. (2015: 27-28)'ye ait araştırmada, ortalamanın üzerinde, içerden ya da dışarıdan terör olaylarına maruz kalan çoğu ülkeye, 1970-2011 arasındaki yıllarda, 122 gelişmekte olan ülke ortalaması açısından daha az DYY girişinin gerçekleştirildiği ortaya konmuştur. Bu da terörizmin, gelişmekte olan ülkeler için hayati öneme sahip olan DYY'ler üzerindeki negatif etkisini göstermesi bakımından önemli olmaktadır. Aşağıdaki "Tablo 2.19." incelendiğinde 1970-2011 arasındaki dönemi kapsamakta olan bu çalışmaya göre, 122 gelişmekte olan ülkede, yıllık ortalama olarak, ülke içi kaynaklı 7.51 terör olayı yaşanmıştır. Dış kaynaklı terör ortalamasına bakıldığında ise yılda 1.38 olay meydana gelmiştir. GSYH/DYY oranına bakıldığında, gelişmekte olan 122 ülkenin ürettiği toplam GSYH'nin yılda ortalama 2.90'ı DYY olarak alınmıştır. Ayrıca, terörün DYY'ler açısından yıkıcı etkisini gösteren bu araştırmadan çıkan sonuca göre, Türkiye 1970-2011 arasındaki dönemde 378 milyar dolar daha yabancı yatırım çekebilecekken DYY girişi açısından terörizmden olumsuz yönde etkilenmiştir.

Tablo 2.19. Gelişmekte Olan Ülkelerde 1970-2011 Yılları Arasındaki Terör Olayları ve DYY Üzerindeki Azaltıcı Etkileri

	İç Kaynaklı Terör Olayları	Dış Kaynaklı Terör Olayları	DYY (GSYH Yüzdesine Göre)
Cezayir	27,17	2,93	0,76
Angola	-	1,74	6,57
Arjantin	10,31	5,79	1,48
Bangladeş	10,67	*	0,28
Brezilya	*	1,88	1,64
Kamboçya	*	1,79	5,41
Şili	42,38	5,67	4,03
Kolombiya	101,31	23,10	1,88
Ekvador	*	1,38	1,17
Mısır	10,21	*	2,55
El Salvador	72,31	6,33	1,95
Etiyopya	*	1,52	1,95
Guatemala	24,60	7,74	1,43
Honduras	*	2,07	2,52
Hindistan	92,33	8,10	0,62
Endonezya	*	1,38	0,76
İran	8,76	2,86	0,52
İsrail	24,95	2,10	1,74
Lübnan	12,69	14,52	11,58
Meksika	*	3,26	1,79
Nikaragua	17,98	2,66	2,41
Nijerya	*	2,00	2,71
Pakistan	61,17	7,10	0,79
Peru	110,57	8,79	1,92
Filipinler	40,26	8,05	1,06
Güney Afrika	32,34	*	0,76
Sri Lanka	32,36	2,90	0,88
Sudan	*	1,52	2,61
Tayland	22,17	1,43	2,12
Türkiye	40,55	6,50	0,72
Venezüella	*	1,9	1,00
Yemen	*	1,67	1,37
122 Gelişmekte Olan Ülke Ortalaması	7,51	1,38	2,9

Kaynak: Bandyopadhyay, Sandler & Younas (2015), IMF Finance & Development, s. 27.

Jensen (2008: 1043), ev sahibi ÷lkedeki yüksek politik riskin, yabancı yatırımların kârlılıklarını azaltacakları ve yaşamlarını sürdürebilmelerini olumsuz yönde etkileyeceğinden dolayı yatırım girişini aksattığını belirtmiştir. Bu kapsamda, DYY planlayan yatırımcıların belirli bir ÷lkede yatırım yapmaktan vazgeçmesinin sebeplerinin yabancılara ait varlıkların kamulaştırma/millileştirilmesi, sözleşme ihlalleri, savaş, terör ve politik şiddet olayları olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kamulaştırma/millileştirme açısından örnek verecek olursak, 1990’lardan sonra her ne kadar yabancılara ait varlıkların millileştirilmesi nadiren de olsa, bu risk varlığını sürdürmektedir. 2007 yılında Venezuela’da Chávez, özel sektör faaliyetleri üzerinde devlet denetimini kabul ettirmiştir. Bu kapsamda, Exxon Mobil ve Conoco Philips gibi dünya devi işletmeler tarafından işletilen petrol rezervleri millileştirilmiştir (<http://www.reuters.com>, Erişim Tarihi: 18.03.2015). Bu durum ise diğer yabancı yatırımcılarla olan gerilimi de artırmıştır.

Baek & Qian (2011: 66)’e göre ise, yabancı yatırımları çekmede veya caydırmada birçok faktörün etkisi bulunmaktadır. Pazar fırsatları, ev sahibi ÷lkenin sahip olduğu büyük bir iç pazar, sürdürülebilir bir büyüme, yeterli düzeyde sahip olunan ekonomik altyapı, doğal kaynaklar bakımından zenginlik gibi avantajlar, ev sahibi ÷lkeye DYY çekmede itici güçlerdendir. Kötü politika ve yatırım iklimine sahip ev sahibi ekonomiler de DYY’leri caydırmaktadır.

Lee & Rajan (2011), düşük seviyede ÷lke riskine sahip olan ÷lkelerin, daha fazla DYY girişi aldığını ve ÷lke riski içerisinde bulunan politik, ekonomik ve finansal riskler arasında en fazla etkiye sahip faktörün politik riskler olduğunu ifade etmiştir. Ancak risk algılaması değişkenlik gösterebileceğinden yatırımcılar tarafından bir fırsata dönüştürülebilmektedir.

Politik istikrarsızlıklara ek olarak, hem içerden hem de dışarıdan kaynaklı çatışma ve politik şiddet ortamı, yabancı yatırımcıların ilgili bölgelere yatırım yapmasına engel teşkil edebilmektedir. Nitekim birçok çalışmada, DYY akışında ayaklanma, isyan, terörizm ve çatışmaların olduğu politik risk göstergelerinin engel teşkil ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Yabancı yatırımcılar bir yandan kâr maksimizasyonu sağlamak isterken diğer yandan da yatırımlarının güvenliğini sağlayacak, güvенеbilecekleri limanlar aramaktadırlar. Bu kapsamda ise, uluslararası yatırım gerçekleştirirken ilgilendikleri ÷lkede sık hükümet değişiklikleri, istikrarsız politikalar, milliyetçilik duygularının yüksek olması, politik şiddet olayları gibi olaylardan yatırımlarının etkilenebileceklerini bilmektedirler.

MIGA (2011, 2012 & 2013)’nın yaptığı araştırmalar sonucunda, gelişmekte olan ekonomiler için DYY’ler önündeki kısıtlayıcı etkenlere ilişkin tahminler dikkate alındığında, politik risklerin, 2012 yılı için 6. sırada, 2013 yılı için 4.sırada, 2014 yılı için ise makroekonomik istikrarsızlıkların hemen ardından 2. sırada yer aldığı görölmektedir (bkz. Tablo 2.20). Böylece, MIGA (2013: 459)’nın gelişmekte olan ölkelerde yatırım yapan 459 ÇUİ üst düzey yöneticisinin katılım sağladığı bu araştırmasına ait raporlardan da göröleceğı üzere, politik risklerin, uluslararası yatırım gerçekteştiren yatırımcılar için ne kadar önemli olduğı ve önemini devam ettireceğı sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 2.20. Gelişmekte Olan Ölkeler İçin DYY Önündeki Kısıtlayıcı Etkenler

1	Makroekonomik İstikrarsızlık
2	Politik Risk
3	Kalifiye İşgücüne Erişim
4	Finansmana Erişim
5	Yolsuzluk
6	Altyapı Kapasitesi
7	Kısıtlı Pazar Olanakları

Kaynak: MIGA-EIU (2013). Political Risk Survey, s. 18

MIGA (2013), “Tablo 2.21”de göröldüğü üzere, savaş, toplumsal kargaşa ve terörizm gibi politik şiddet olaylarının, MENA bölgesinde yatırımcıların önündeki en önemli engel olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte, sözleşme ihlallerinin de önemli bir kısıt haline geldiğı net olarak görölmektedir. Hükümetlerdeki değışimler, yeni siyasi aktörlerin ortaya çıkması, artan kamu harcamaları ve mali açıklar, ekonomik yönden kaygılar, hükümetlerin yabancı yatırımcılara karşı sözleşme yükümlölüklerini yerine getirmedeki güvenliğini sarsmıştır.

Tablo 2. 21. Ortadoğu ve Kuzey Afrika Bölgesinde Yatırımların Önündeki En Önemli Politik Risk Engelleri

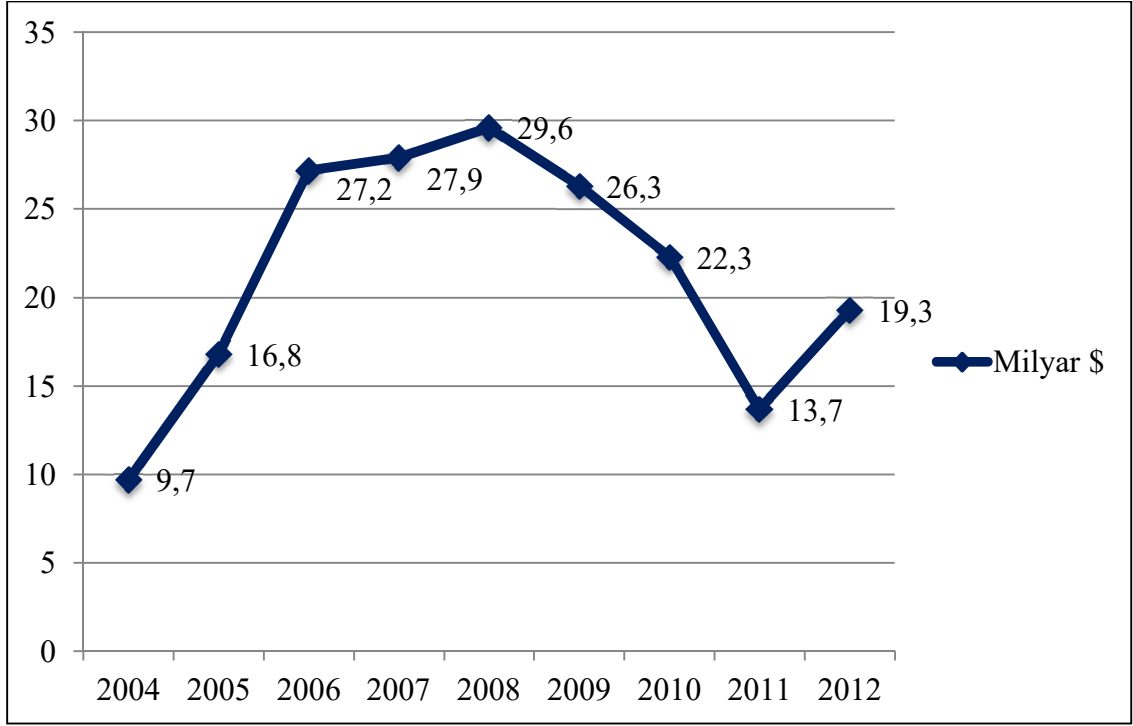
1	Savaş
2	Terörizm
3	Sözleşme İhlali
4	Olumsuz yöndeki düzenlemeler
5	Transfer ve Konvertibilite Kısıtlamaları
6	Hükümler Ödememe Hali
7	Kamulaştırma

Kaynak: MIGA-EIU Political Risk Survey 2013, s. 34

Al-Khouri & Khalik (2013: 57)'in, 1984-2011 arasındaki dönemi ve MENA bölgesindeki 16 ekonomiyi kapsayan politik risk ve DYY girişi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmasında ise, politik risk faktörlerinin DYY girişi üzerinde %5 etkiye sahip olduğu, hükümet yapılanmasının ve askeri gerilimlerin rolünün DYY çekmede önem taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Aşağıda yer alan “Şekil 2.18.”de, MENA bölgesinde 2004-2012 yılları arasındaki dönemi kapsayan DYY girişlerine ait veriler bulunmaktadır. Bu kapsamda, 2004 sonrasında DYY girişleri hızla artarken, 2008'in sonlarında en yüksek DYY girişine ulaşılmıştır. 2008 sonrasında ise bölgede, DYY girişleri azalmaya başlamış ve bu düşüş 2010 yılında da bölgedeki istikrarsızlıklar sebebiyle devam etmiştir.

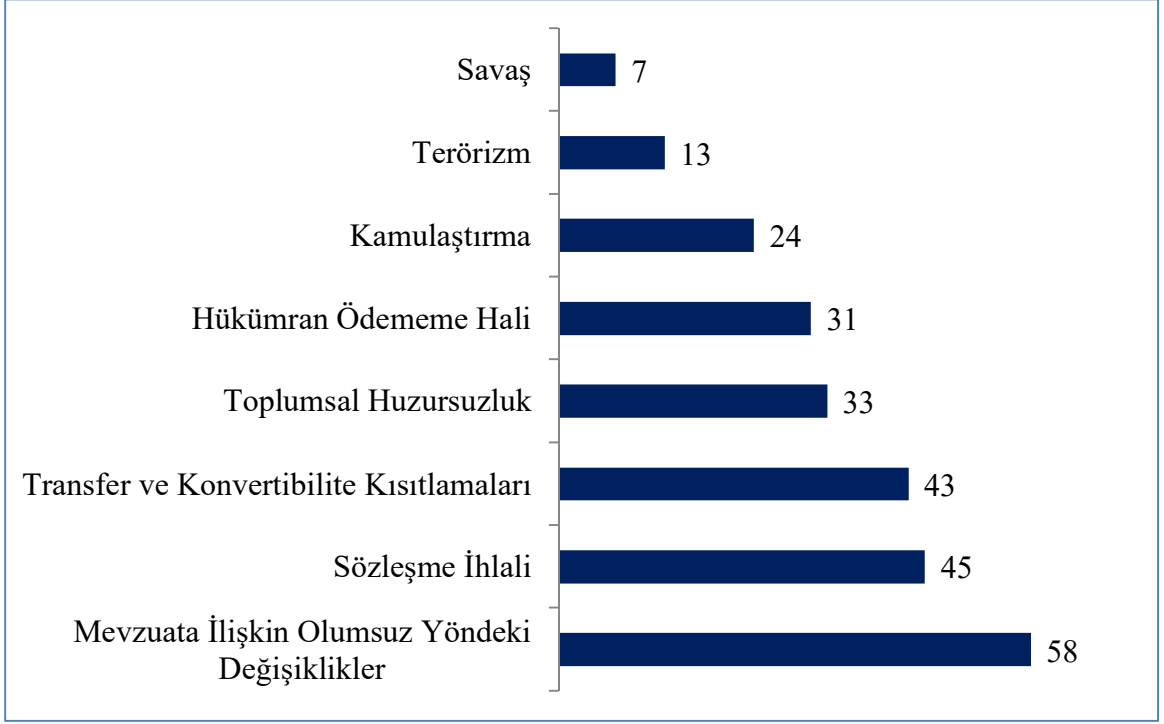
18 Aralık 2010'da, Tunus'ta Bouazizi'nin kendisini yakması, kelebek etkisi yaratmış olup Mısır, Libya, ve Suriye gibi birçok ülkeyi de etkileyerek MENA bölgesinin süregelen politik istikrarsızlıklarını daha da perçinlemiştir. Bu sürecin gelişimine otoriter rejim, yüksek orandaki genç işsizlik, aynı zamanda çağımızın da en önemli sorunu olan gelir dağılımındaki adaletsizlik gibi unsurlar zemin hazırlamıştır (Yanar, 2014: 47). Meydana gelen olaylar neticesinde 2011 yılı, uluslararası yatırımcı gözüyle bölgeye duyulan güvenin azalmış olduğu ve bölge için, DYY girişindeki en keskin düşüşün yaşandığı yıl olarak damgasını vurmuştur.



Şekil 2.18. Ortadoğu ve Kuzey Afrika Bölgesi'nde Doğrudan Yabancı Yatırım Girişleri

Kaynak: MIGA-EIU. (2013). Political Risk Survey, s. 59

Alanyazında yer alan, DYY girişlerinin politik risk faktörlerinden olumsuz yönde etkilenmekte olduğuna dair başka bir çalışma da, Busse & Hefeker (2005: 1)'in gerçekleştirdiği 1984-2003 yılları arasındaki 20 yılı ve 83 ülkeyi kapsayan çalışmada ortaya konmuştur. Söz konusu çalışma kapsamında, hükümetlerin istikrarlılığı, ülke içinde çatışmaların ve etnik gerilimlerin olmaması ile ulusal güvenliğin güvence altında olması, ülkelere yabancı yatırım girişlerinin büyük oranda belirleyicilerindendir. Buradan hareketle, tersini düşündüğümüzde de hükümetlerin istikrarsızlıkları, ülke içerisinde yaşanan çatışma ve toplumsal huzursuzluk gibi olaylar yabancı yatırım girişlerini olumsuz yönde etkilemektedir.



Şekil 2.19. 2013-2016 Yılları Arasında Gelişmekte Olan Ülkelerde En Çok Kaygı Duyulan Politik Risklerin Tahmini

Kaynak: MIGA-EIU (2013). Political Risk Survey, s. 21

BÖLÜM III

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Türkiye’den Yurtdışına Yapılan Doğrudan Yatırımlara İlişkin Genel Durum

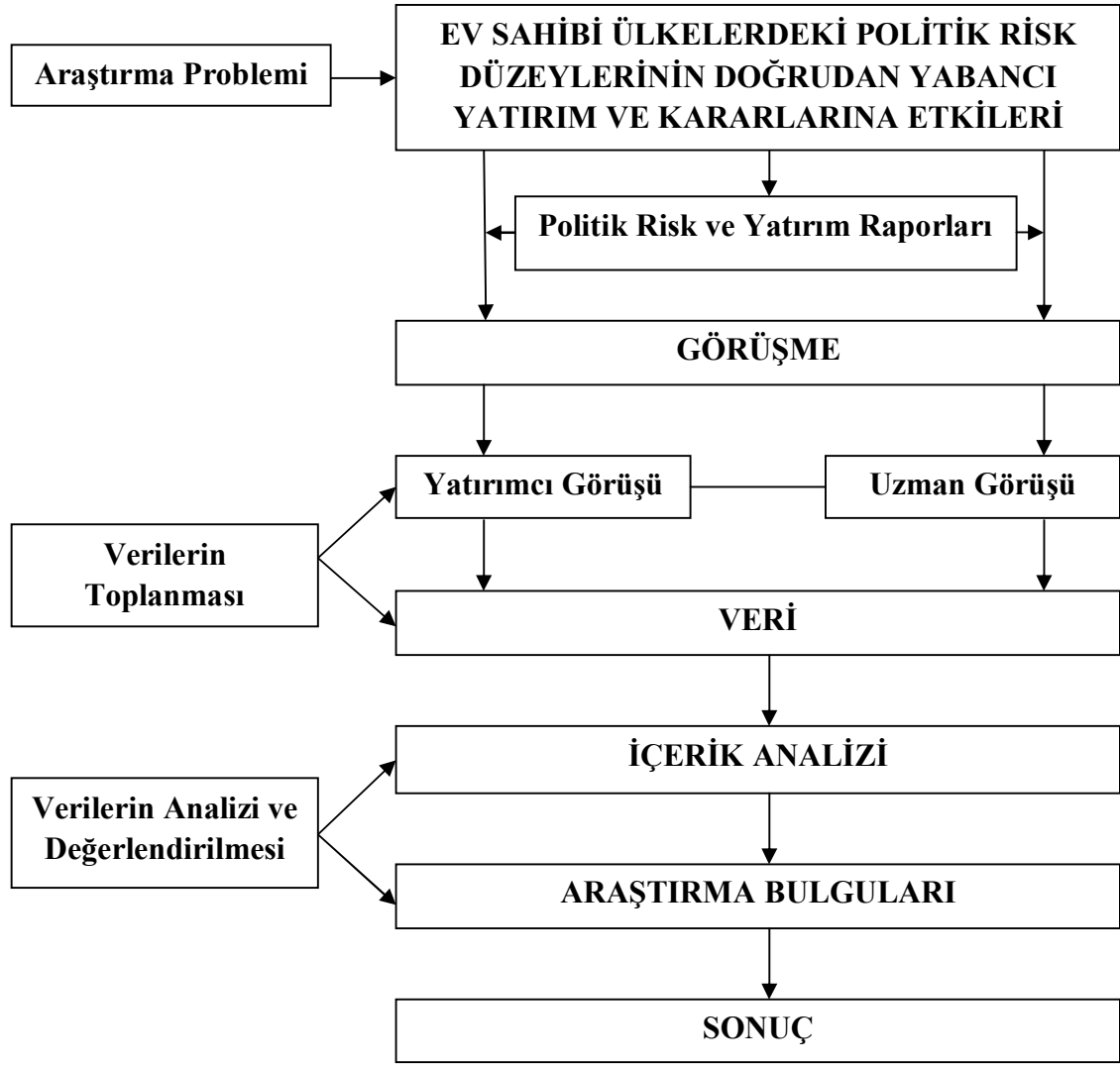
Türkiye’de yerleşik kişilerin yurtdışı yatırımlarının coğrafi dağılımına ilişkin TCMB’ye ait resmi verilerine göre (bkz. Ek-13), 2014 yılında Türkiye’de yerleşik kişilerin yurtdışında gerçekleştirdiği yatırımlar 33,938 milyar dolar seviyesinde olmuştur. Ayrıca, 2001-2014 yılları arasında, Türkiye’den yurtdışına gerçekleştirilen yatırımların Avrupa bölgesinde ve özellikle Hollanda’da yoğunlaşmış olduğu görülmektedir. 2014 yılı verilerine bakıldığında, Avrupa’ya gerçekleştirilen yatırım tutarı ise 20,653 milyar dolar olmuştur. Yine 2014 yılında, Türkiye’nin yurtdışı yatırımları, Amerika’da 2,845 milyar dolar; Asya’da 9,564 milyar dolar; Afrika’da 581 milyon dolar, Okyanusya ve Kutup bölgesinde ise 295 milyon dolar seviyesinde gerçekleşmiştir. Politik açıdan yüksek riske sahip bir bölge olarak öne çıkan MENA’da ise, Ekonomi Bakanlığı’nın Ticaret Müşavirleri aracılığıyla derlediği “Yurtdışı Yatırım Envanteri”nin resmi olmayan sonuçlarına göre, 6 milyar dolar tutarında yatırım gerçekleşmiş olmakla birlikte son yıllarda nispeten yüksek risk içeren bölgelere yönelik özellikle orta ve küçük çaplı yatırımlarda artış gözlemlenmektedir. Diğer yandan, yurtdışı yatırımlara ilişkin verilerin toplanmasında kullanılmakta olan farklı yöntemler farklı sonuçlara ulaşılması durumunu da beraberinde getirmiştir.

3.2. Araştırma Deseni ve Modeli

Araştırmada, nitel araştırma desenlerinden Olgubilim (Fenomoloji) tercih edilmiştir. Özellikle iş dünyasının çok yoğun olarak kullandığı olgubilim araştırmalarında (Sart, 2015: 70), başlıca veri toplama aracı görüşme yöntemi olup veri analizi, olgulara ilişkin yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu amaçla yapılan içerik analizlerinde, veri kavramsallaştırılmakta ve olguyu tanımlayacak temalar ortaya çıkarılmaktadır. Araştırma sonucunun yorumlanmasında ise, doğrudan alıntılardan da faydalanılmaktadır. Ayrıca olgubilim araştırmalarında, bir olgunun daha iyi tanımlanması ve anlaşılmasına imkân tanıyacak sonuçlar, örnekler, açıklamalar ve

yaşantılar da ortaya koyulabilmektedir. Böylece, hem bilimsel alanyazına hem de uygulamaya önemli katkı sunulmaktadır (şimşek & Yıldırım, 2013: 80-81).

Diğer yandan, Maxwell (1996: 52)’e göre, nitel araştırmalar, temelde, probleme karar verme, veri kaynaklarını belirleme, veri toplama aracını oluşturma, veri toplama ve elde edilen verileri analiz etme ile yorumlama aşamalarından oluşmaktadır (akt. şimşek & Yıldırım, 2013: 80-81). Bu bağlamda araştırmada, temel olarak ev sahibi ülkelerdeki politik risk düzeylerinin DYY’lere ve yatırım kararlarına etkileri ile yönetim stratejileri araştırıldığından, Dünya Politik Risk ve Doğrudan Yabancı Yatırım Raporları da detaylı bir şekilde incelenmiştir. Araştırma sorularını temel alacak şekilde hazırlanan görüşme soruları uzmanlara ön test kapsamında sorulmuş ve sorular daha tekrardan şekillendirilmiştir. Araştırmada, yatırımcılara yapılandırılmış sorular sorulmuş olup, Türk iş dünyasının üst düzey yetkililerine ise, sahip olunan konum, görevler ve görüşebilme imkânı açısından farklı soruların yöneltilmesi durumu da meydana gelebilmiştir. Uzun ve yorucu bir zaman diliminde gerçekteştirilen araştırma neticesinde veriler metin şeklinde elde edilmiş olup bilgisayar destekli “NVIVO 10.0” programında analiz edilmiştir. Analiz sonucunda ise araştırma bulgularına ve sonuca ulaşılmıştır. Aşağıda ise, çalışma ile ilgili araştırma modeli yer almaktadır.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

3.3. Araştırmanın Katılımcıları

Bu araştırma çerçevesinde görüşlerine başvurulmuş olan katılımcılar, politik risk olgusuna ilişkin deneyimleriyle yurtdışında yatırım faaliyetlerinde bulunan, ülkemizin önde gelen yatırımcıları ve yatırımcılara ışık tutacak Türk iş dünyasından oluşmaktadır. Örneklem açısından değerlendirdiğimizde ise, amaçlı örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Güncel olarak alınan bilgiye göre, 2015 yılındaki yurtdışı yatırımcı sayısı 1484'tür. Bu bağlamda, tüm yatırımcılara ulaşmanın güçlüğü nedeniyle, konu hakkında yoğun bilgiye sahip önde gelen iş dünyası temsilcileri ve yatırımcıların görüşlerinden yararlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca, örnekleme dâhil edilecek bireylerden elde edilen verilerin genişliği ve içeriği arttıkça katılımcı sayısı da azalabilmektedir. Burada sayı önemli olmamakta elde edilen veriler önemli hale gelmektedir.

Tez çalışmasının gerçekleştirildiği dönem içerisinde, Sayın Lütfi Elvan, Reformların ve Yatırımların Koordinasyonu, İzlenmesi ve Yatırım Ortamının İyileştirilmesinden Sorumlu Başbakan Yardımcısı ve sonrasında ise Kalkınma Bakanı olarak görev yapmaktadır. Ayrıca, Sayın Lütfi Elvan geçmişte, politik risk ile ilgili önemli araştırmalar gerçekleştiren OECD'nin de Kırsal Kalkınma Grubu Başkan Yardımcılığı (www.tbmm.gov.tr, Erişim Tarihi: 04.02.2016) gibi önemli bir görevi üstlenmiştir.

Ekonomi Bakanı Sayın Nihat Zeybekci yönetimindeki Ekonomi Bakanlığı'nın ise, 637 Sayılı Kanun Hükmündeki Kararname'ye göre, ekonomik faaliyetlerin dış ticarete dönük yapılandırılması için gerekli tedbirleri almak, uygulamak ve bu tedbirlerin ilgili kamu ve özel kurum ve kuruluşlarca uygulanmasının ve koordinasyonunun sağlanması konusunda çalışmalar yürütmek, dış ticaret hizmetlerine ilişkin ana hedef ve politikaların belirlenmesine yardımcı olmak ve belirlenen dış ticaret politikasını geliştirmek ve yürütmek, yatırım teşviklerinin ülke ekonomisi yararına etkin bir şekilde düzenlenmesini temin amacıyla ihtiyaç duyulan mevzuatı hazırlamak, uygulamak, uygulamayı takip etmek, değerlendirmek ve gerekli tedbirleri almak gibi birçok görevi bulunmaktadır (www.ekonomi.gov.tr, Erişim Tarihi:04.02. 2016).

Daha önce de ifade edildiği üzere, Türkiye Cumhuriyeti Ürün Güvenliği ve Denetimi Genel Müdürü olan Sayın Mehmet Karabay ise politik risk konusundaki doktora tezi ile konuyu gündeme getiren ve konuya ilişkin tezi ilk yazan kişi olarak Türk alanyazındaki yerini almıştır.

Sayın M. Rifat Hisarcıklıoğlu'nun Yönetim Kurulu Başkanı olduğu, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), özel sektörün Türkiye'de mesleki üst kuruluşu ve yasal temsilcisidir. Sayın Mehmet Büyükekşi Başkanlığındaki Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM), Türkiye ihracatının özel sektör kanadının en üst organizasyonu olarak ihracatçıları yurt içinde ve yurt dışında temsil etmektedir.

Genel Müdürlüğünü Sayın Hayrettin Kaplan'ın yaptığı Türk-Eximbank'ın temel amacı; ihracatın geliştirilmesi, ihraç edilen mal ve hizmetlerin çeşitlendirilmesi, ihraç mallarına yeni pazarlar kazandırılması, ihracatçıların uluslararası ticarette paylarının artırılması ve girişimlerinde gerekli desteğin sağlanması, ihracatçılar ile yurt dışında faaliyet gösteren müteahhitler ve yatırımcılara uluslararası piyasalarda rekabet gücü ve güvence kazandırılması, yurt dışında yapılacak yatırımlar ile ihracat maksadına yönelik yatırım malları üretim ve satışının desteklenerek teşvik edilmesidir. Bu bağlamda, Türk-

Eximbank, politik risk konusunda Türkiye'nin uzman kuruluşlarındanr. (<https://www.eximbank.gov.tr>, Erişim Tarihi: 04.02.2016).

Sayın Hamdi Akın'ın Yönetim Kurulu Başkanlığını yaptığı, Türkiye'nin en başarılı holdinglerinden olan AKFEN, havalimanları yönetimi ve operasyonları, inşaat, deniz limanı işletmeciliği, deniz ulaşımı, su dağıtım ve atık su hizmetleri, enerji ve gayrimenkul gibi sektörlerde faaliyetlerimize birçok sektörde faaliyet göstermekte ve bünyesinde bulunan TAV İnşaat, Engineering News Record (ENR)'a göre havalimanı inşaatı alanında dünya sıralamasında birinci olmuştur.

Sayın Sezasi Bacaksız'ın %50'lik bir hisseyle Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olduğu Limak Holding, enerji, çimento, inşaat, havalimanı ve liman işletmeciliği, turizm ve gıda sektörlerinde faaliyet göstermekle birlikte, şuanda İstanbul'da yapımı devam eden, dünyanın en büyük havaalanını yapımını gerçekleştirmekte, ayrıca Limak tarafından inşa edilen Yusufeli Barajı, dünyanın en yüksek 3. "Çift Eğrilikli beton kemer barajı" olma niteliği taşımaktadır. Ayrıca, Çimento sektöründe de 10 fabrikası ile Türkiye'nin ikinci büyük üreticisi olan Limak, inşaat sektöründe de büyük altyapı projeleri bakımından çok önemli rol oynamaktadır. Diğer yandan, Türk müteahhitlerin yurtdışında tek başına yaptıkları projeler açısından baktığımızda ise 4,3 milyar dolarlık tutar ile birinci sırada bulunmaktadır.

Sayın Fuat Tosyalı'nın Yönetim Kurulu Başkanı olduğu Tosyalı Holding, "Anadolu'nun En Büyük 500 Şirketi" araştırmasında, 2014 yılı sonuçlarına göre ikinci sırada yer bulmuş olmakla birlikte, Türkiye'nin küresel çelik üreticisi olarak 3 ayrı kıtada faaliyetini sürdürmektedir.

Sayın Mahmut Arslan'ın Yönetim Kurulu Başkanı olduğu, Dünya genelinde 31 adet tesisi bulunan ve Mersin'in Küresel bir markası olan Arbel A.Ş., Kanada tarafından gerçekleştirilen mercimek ihracatının %35'ini tek başına üstlenmekte, makarna ihracatında Türkiye'de 3. sırada yer almakta, Mersin'in en çok vergi veren işletmesi ve aynı zamanda Türkiye'nin en büyük ihracatçıları sıralamasında üst sıralarda bulunmaktadır.

Sayın Bülent Sarpkaya'nın Yönetim Kurulu Başkanı olduğu Özkaya A.Ş., birçok sektörde faaliyet gösteren, Mersin'den yurtdışına çok önemli ihracat ve yatırım gerçekleştiren bir işletmedir.

Aynı zamanda Çukurova Genç İş Adamları Derneği Yönetim Kurulu Başkanı olan Sayın Ömer Faruk Sakarya'nın Yönetim Kurulu Başkanı olduğu Bor İnşaat ise Adana'dan yurtdışına önemli yatırımlar planlamakta ve gerçekleştirmektedir.

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılım Sağlayan Türk İş Dünyası Temsilcileri

	KURUM	UNVAN	İSİM	TARİH
1	T.C. Başbakanlık	Başbakan Yardımcısı	Sn. Lütü Elvan	16.12.2015
2	T.C. Ekonomi Bakanlığı	Ekonomi Bakanı	Sn. Nihat Zeybekci	10.04.2015
3	T.C. Ekonomi Bakanlığı	Ürün Güvenliği ve Denetimi Genel Müdürü	Sn. Mehmet Karabay	03.09.2015
4	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği	Yönetim Kurulu Başkanı	Sn. M. Rifat Hisarcıklıoğlu	20.08.2015
5	Türkiye İhracatçılar Meclisi	Yönetim Kurulu Başkanı	Sn. Mehmet Büyükekeşi	06.11.2015
6	Türk-Eximbank	Genel Müdür	Sn. Hayrettin Kaplan	26.11.2015

Tablo 3.2. Araştırmaya Katılım Sağlayan Yatırımcılar

	İŞLETME	UNVAN	İSİM	TARİH
1	Akfen Holding	Yönetim Kurulu Başkanı	Sn. Hamdi Akın	06.11.2015
2	Limak Holding	Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı	Sn. Sezai Bacaksız	20.10.2015
3	Tosyalı Holding	Yönetim Kurulu Başkanı	Sn. Fuat Tosyalı	06.11.2015
4	Arbel A.Ş.	Yönetim Kurulu Başkanı	Sn. Mahmut Arslan	03.11.2015
5	Özkaya Gıda San. Tic. Ltd. Şti.	Yönetim Kurulu Başkanı	Sn. Bülent Sarpkaya	20.04.2015
6	Bor İnşaat Tur. San.ve Tic. A.Ş.	Yönetim Kurulu Başkanı	Sn. Ömer Faruk Sakarya	19.12.2015

Ayrıca, “Tablo 3.3.”te, araştırmaya katılan doğrudan yabancı yatırımlara sahip işletmelerin halihazırda faaliyette bulundukları bölge ve ülkelere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 3.3. Araştırmaya Katılan Uluslararası İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Bölgeler

ARAŞTIRMAYA KATILAN İŞLETMELER						
	Akfen	Limak	Tosyalı	Arbel	Özkaya	Bor
Sahra Altı		Mozambik			X	
Afrika		Fildişi				
Kuzey Afrika					X	
	Suudi Arabistan, BAE, Tunus, Katar, Libya, Umman, Mısır, Bahreyn	Mısır, Suudi Arabistan, Kuveyt, Irak	Cezayir		Irak, Suriye	
Kafkasya	Gürcistan				X	
Güney Asya		Pakistan, Hindistan		Hindistan		
Orta Asya					Tacikistan, Kazakistan	
Avrupa	Letonya, Almanya, Fransa, Rusya	Rusya		İngiltere, Hollanda, Rusya		
Balkanlar	Makedonya	Arnavutluk, Kosova, Makedonya	Karadağ			
Kuzey Amerika				Kanada, Amerika		Amerika
Asya Pasifik				Avustralya, Çin		

3.4. Araştırma Verilerini Toplama Yöntemi

Nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılmakta olan teknikler, katılımlı gözlem ve görüşme olmaktadır (Kuş, 2003: 77). Görüşme, insanların bakış açıları, deneyimleri, duyguları ve algıların ortaya konulması noktasında faydalanılmakta olan güçlü bir yöntem olma niteliği taşımaktadır (Biklen & Boglan, 1992). Görüşme, ilk bakışta kolay bir veri toplama yöntemi olarak görülebilmesine karşın, aslında kolay bir yöntem olmamaktadır. Buna ek olarak, araştırmaya katılmış olan Türkiye'ye büyük katkı

sağlayan Türk iş dünyasının ve yatırımcıların değerli görüşleri ile görüşme fırsatının elde edilmesi noktasında süreç, uzun bir zaman dilimine yayılmıştır.

Katılımcılara araştırmanın amacı ve önemi hakkında detaylı bilgi verilmiş ve sorular yöneltilmiştir. Bazı katılımcılarda, soruların bir kısmına yüz yüze cevap verilmiş olup kalan kısımlarında ise dijital ortamda ve/veya telefon görüşmesi aracılığıyla cevapları tamamlama yoluna gidilmiştir. Verilerin elde edilmesi ile ilgili olarak bu süreçte farklı zamanlarda birden fazla kez bazı katılımcılar görüşülmüştür (bkz. Tablo 3.1. ve Tablo 3.2.). Verilerin toplanması süreci ise yaklaşık bir yıllık bir zaman diliminde gerçekleşmiştir. Bu bağlamda;

Bakan Sayın Lütfi Elvan’a, çalışma hakkında bilgi verilmiş, uzman görüşünden faydanılması amacıyla yöneltilmiş olan sorulara ise dijital ortamda cevaplandırma yapılmıştır.

Bakan Sayın Nihat Zeybekci’ye çalışma hakkında farklı zamanlarda detaylı olarak bilgi verilmiş ve değerli görüşlerine başvurulması amacıyla yöneltilmiş olan sorulara ise dijital ortamda cevaplandırma yapılmıştır.

Sayın Mehmet Karabay’a çalışma hakkında kapsamlı olarak bilgi verilmiş olup uzman görüşünden faydanılması amacıyla yöneltilmiş olan sorulara ise cevaplandırma dijital ortamda gerçekleştirilmiştir.

Sayın M. Rifat Hisarcıklıoğlu’na çalışma hakkında kapsamlı olarak bilgi verilmiş olup uzman görüşünden faydanılması amacıyla yöneltilmiş olan sorulara ise cevaplandırma dijital ortamda yapılmıştır. Sayın Mehmet Büyükekşi’ye de konu hakkında bilgi verilmiş olup dijital ortamda cevaplandırma gerçekleştirilmiştir.

Sayın Hayrettin Kaplan ve Genel Müdür yardımcısı Alaaddin Metin’e çalışma hakkında detaylı bilgi verilmiş olup uzman görüşünden faydanılması amacıyla yöneltilmiş olan sorulara ise yüz yüze cevaplandırma gerçekleştirilmiştir.

Sayın Hamdi Akın’a çalışma hakkında detaylı bilgi verilmiş olup yatırımcı görüşünden faydanılması amacıyla yöneltilmiş olan sorulara ise cevaplandırma dijital ortamda gerçekleştirilmiştir.

Sayın Sezai Bacaksız’a çalışma hakkında bilgi verilmiş olup yatırımcı görüşünden faydanılması amacıyla yöneltilmiş olan sorulara ise cevaplandırma dijital ortamda gerçekleştirilmiştir.

Sayın Fuat Tosyalı’ya çalışma hakkında detaylı bilgi verilmiş olup yatırımcı görüşünden faydanılması amacıyla yöneltilmiş olan sorulara ise cevaplandırma dijital ortamda gerçekleştirilmiştir.

Sayın Mahmut Arslan'a çalışma hakkında detaylı bilgi verilmiş olup yatırımcı görüşünden faydalanılması amacıyla yöneltilmiş olan sorulara ise cevaplandırma dijital ortamda gerçekleştirilmiştir.

Sayın Bülent Sarpkaya'ya çalışma hakkında detaylı bilgi verilmiş olup yatırımcı görüşünden faydalanılması amacıyla yöneltilmiş olan sorulara ise cevaplandırma yüz yüze gerçekleştirilmiştir.

Sayın Ömer Faruk Sakarya'ya, çalışma hakkında detaylı bilgi verilmiş olup yatırımcı görüşünden faydalanılması amacıyla yöneltilmiş olan sorulara ise cevaplandırma dijital ortamda gerçekleştirilmiştir.

3.5. Araştırma Verilerinin Analiz Yöntemi

Bilgisayar destekli nitel veri analizinin kullanımı; bir sorgulama işleminde örneğin bir terimin kaydedilmiş her kullanımını veya bir kavramın kodlanmış her örneğini bulup kullandığından, yorumlama için elle çalışırken olabileceğinden daha eksiksiz veri sağlamaktadır. Bilgisayar destekli nitel veri analizinin kullanımı (kavramların örtüşmediği) olumsuz durumların tespitine olanak vermektedir. Bu ise, daha sistemli, temiz ve daha dikkatli çalışılması anlamına gelecektir (Bazeley & Jackson, 2013: 3). Farklı bir ifadeyle, bilgisayar destekli nitel veri analizi kapsamında kullanılan nitel veri analiz programları, nicel veri analiz programlarında olduğu üzere tablo ve değerleri ortaya koymamakta, verileri düzenleyip analizin daha rahat ve asgari hatayla tamamlanabilmesi noktasında katkı sunmaktadır.

Yaygın olarak kullanılan bilgisayar destekli nitel veri analiz programı olma özelliği taşıyan NVIVO, Bazeley & Jackson (2013: 3)'a göre çeşitli işlevlere sahiptir. Bu işlevler, nitel bir çalışma çerçevesinde yığın halindeki verinin organize edilmesi ve takibini kapsamakta olan veri yönetimi; çalışma sürecinde üretilmiş olan kavramsal ve kuramsal bilginin yanı sıra bu bilgiyi destekleyen verinin organize edilerek hızlı erişim sağlanmasını kapsayan fikir yönetimi; veri üzerinde basit ya da karmaşık sorular sorma ve bu sorular için bir cevabın bulunmasına katkı sağlayacak bilgilerin yazılım tarafından veri tabanından çekilmesini sağlamayı kapsayan veri üzerinde sorgulama yapma; durumlar, fikirler, kavramlar, örnekleme stratejileri, zaman çizelgeleri gibi faktörlerin içerik veya yapısal yönden yorumlanması sürecinin aşamalarını göstermek ve bu kapsamda söz konusu faktörler arasındaki ilişkilerin görsel olarak yansıtılmasına imkân sağlayan verinin görselleştirilmesi; orijinal veri kaynakları ve bu kaynaklar ışığında elde

edilmiş bilgileri de kapsayacak biçimde nitel veri tabanının içeriğini, buradan elde edilen fikir ve bilgiler ile bu çıktıların ulaşılması için sürecin kullanılmasını kapsayan veriyi rapor etme gibi unsurlardan oluşmaktadır.

İçerik analizi yoluyla verileri tanımlamaya, verilerin içinde saklı olabilecek gerçekleri ortaya çıkarmaya çalışılır. İçerik analizinde, temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verilerin belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım Şimşek & Yıldırım, 2013: 259). Araştırma kapsamında da, yatırımcılardan ve Türk iş dünyasının üst düzey temsilcilerinden yüz yüze veya elektronik ortamda elde edilen veriler metin olarak nitel araştırma analizi yapmaya olanak sağlayan “NVIVO 10.0” hazır paket programına girilmiştir. Bu kapsamda, elde edilen veriler doğrultusunda, tema ve kodlar oluşturularak, yatırımcı ve uzman görüşlerinin değerlendirilmesini kolaylaştıracak şekil ve grafikler “NVIVO 10.0” programı ile ortaya koyulmuş ve sonrasında yorumlanması gerçekleştirilmiştir.

Aşağıdaki tabloda, tümevarım yaklaşımı doğrultusunda elde edilmiş olan kategori ve kodlar ile tanımlamalarına ilişkin örneğe yer verilmiştir. Verilerin toplanmasıyla tema ve kodlar oluşturulmuş ve bu noktada bu kodların güvenilirliğinin ölçülmesi için ise tanım tablosu çıkarılmıştır.

Tablo 3.4. Verileri Oluşturan Kod Örnekleri

Kategori ve Kodlar	Tanım
1. Politik Riskin DYY’ler Üzerindeki Etkisi	
1.1. Faaliyet zarar görme	Politik risklerin, doğrudan yabancı yatırım gerçekleştiren yatırımcılara ait varlıkların zarar görmesi ile ilgili ifadeler
1.2. Faaliyeti geçici durdurma	Politik risklerin doğrudan yabancı yatırımlara olan olumsuz etkileri sonucunda geçici olarak faaliyetlerin durdurulmasına ilişkin ifadeler
1.3. Faaliyet durdurma	Politik risklerin doğrudan yabancı yatırımlara olumsuz etkilerinin yüksek seviyede olması sebebiyle artık yatırıma elverişli bir ortamın var olmaması ve mevcut faaliyetlerin tamamen durdurulmasına ilişkin ifadeler
2. DYY kararı vermede belirleyiciler	
2.1. Politik risk	Ev sahibi ülkedeki mevcut politik risk seviyesinin yatırımcıların yatırım kararı vermelerindeki etkisine ilişkin ifadeler
2.2. Ekonomi	Ev sahibi ülkedeki mevcut ekonomik duruma ait olarak yatırımcıların yatırım kararı vermelerindeki etkisine ilişkin ifadeler
2.3. Hukuk kuralları	Ev sahibi ülkedeki hukuk kurallarının yatırımcıların yatırım kararı vermelerindeki etkisine ilişkin ifadeler

Tablo 3.4. (devam)

2.4. Diğer	Yatırımcıların yukarıda verilen kodlardan her hangi birinde kodlanamayan birbirinden farklı ifadeler
3. Politik risk analiz yöntemleri	
3.1. Ev sahibi ülkeyi ziyaret	Yabancı yatırımcıların, ev sahibi ülkedeki politik risklerin analizi için yatırım yapılması planlanan ülkeye uzman bir ekibi göndererek yerinde veri toplamasına ya da dâhili olarak analiz gerçekleştirilmesine ilişkin ifadeler
3.2. Danışmanlardan yararlanma	Yabancı yatırımcıların, ev sahibi ülkedeki politik risklerin analizi için, diplomat, gazeteci, iş adamları ya da işletmelerin uzmanlarından vb. olmak üzere yardım almasına ilişkin ifadeler
4. Politik Risk Yönetim Stratejileri	
4.1. Yerel ortaklık kurmak	Ev sahibi ülkede yatırım yapmayı düşünen yatırımcıların politik riski azaltmak için ev sahibi ülkedeki işletme ile ortaklık kurması ile ilgili ifadeler
4.2. Yerel hükümetlerle ilişkiler geliştirmek	Politik riski azaltmak için ev sahibi ülkedeki siyasi aktörlerle ilişkilerin geliştirilmesine ilişkin ifadeler
4.3. Yatırımı kademeli artırmak	Politik açıdan riskli algılanan ev sahibi ülkelerde gerçekleştirilecek küçük yatırımlardan sonra yatırımların kademeli olarak artırılmasına ilişkin ifadeler
4.4. STK'lar ile ilişki geliştirmek	Yabancı yatırıma karşı olası bir toplumsal tepkiyi azaltmak için ev sahibi ülkelerde STK'lar ile iyi ilişkiler kurmak ya da aktif olarak sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirilmesine ilişkin ifadeler
4.5. Politik risk sigortası yaptırmak	Ev sahibi ülkede yatırımcıların zarar görmesine karşı varlıkların teminat altına alınmasına ilişkin ifadeler
4.6. Operasyonel hedging	Politik riski yaymak ya da azaltmak için varlıkların farklı bölgelere konumlandırılmasına ilişkin ifadeler
5. Bölgelere Göre Politik Risk	
5.1. Düşük riskli bölgeler	Yatırımcıların düşük riskli olarak algıladıkları bölgelere ilişkin ifadeler
5.2. Yüksek riskli bölgeler	Yatırımcıların yüksek riskli olarak algıladıkları bölgelere ilişkin ifadeler
6. Maruz Kalınan Politik Risk Faktörleri	
6.1. Bürokratik Engeller	Ev sahibi ülkede yatırımcıların maruz kaldıkları bürokratik engellemelere ilişkin ifadeler
6.2. Hükümler ödememe hali	Ev sahibi yatırımcılara ülke hükümeti ya da yetkili bir birimi tarafından taahhüt edilen ya da hak edilen ödemelerin zamanında ve tamamen geri ödemesinin yapılmaması nedeniyle karşılaşılan risklere bağlı kayıp ifadeler

Tablo 3.4. (devam)

6.3. İç karışıklıklar	Ev sahibi ülkelerde yatırımcıların isyan, ayaklanma gibi durumlara maruz kalınmasına ilişkin ifadeler
6.4. Mevzuat Değişiklikleri	Ev sahibi ülkede yatırımcılar tarafından maruz kalınan mevzuata ilişkin olumsuz yöndeki değişiklikleri kapsayan ifadeler
6.5. Politik İstikrarsızlık	Ev sahibi ülkede yatırımcılar tarafından maruz kalınan politik sistem değişiklikleri ve hükümet kararlarındaki istikrarsızlıklara ilişkin ifadeler
6.6. Savaş	Ev sahibi ülkede meydana gelen çatışma halinin bir sonucu olarak, yatırımcıların maruz kaldıkları yok olma ya da fiziki açıdan zarar görmeye bağlı kayıplara ilişkin ifadeler
6.7. Terör	Ev sahibi ülkede yatırımcıların korku, zorlama ya da korkutma yoluyla tehdit, güç ya da şiddet fiilinin gerçekleşmesine ilişkin ifadeler

Türk iş dünyası ve Türkiye’den yurtdışına yatırım gerçekleştiren yatırımcılarla gerçekleştirilen mülakatlara istinaden elde edilen cevapların, araştırmacının mülakat metinlerinden elde ettiği kodlara göre, uzman bir araştırmacı tarafından tekrar kodlanması istenmiş ve kodlar karşılaştırılarak kod güvenilirliği, Huberman & Miles (1994: 69)’ün ortaya koyduğu ve “Şekil 3.2.”de yer alan formül doğrultusunda hesaplanmıştır.

$$\text{Güvenilirlik Katsayısı} = \frac{\text{Uzlaşılan Kod Sayısı}}{\text{Uzlaşılan Kod Sayısı} + \text{Uzlaşılamayan Kod Sayısı}}$$

Şekil 3.2. Kod Güvenirliğinin Hesaplanması

Kaynak: Huberman, A.M. & Miles M.B. (1994), Qualitative Data Analysis, s. 69.

Huberman & Miles (1994: 69) kodların güvenilirlik katsayısının 0.8’den büyük ve hatta 0.9’a yakın olması gerektiğini söylemiştir. Diğer yandan Cicchetti (1994) ise güvenilirlik katsayısının “0.75–1.00” ise mükemmel, “0.60–0.74” ise iyi, “0.40–0.59” ise orta ve “< 0.40” ise zayıf olduğunu ifade etmiştir (akt. Cicchetti, 2001: 697). Bu kapsamda güvenilirlik kat sayısı, yukarıdaki formül doğrultusunda 0,95 bulunmuştur. Sosyal bilimler için güvenilirliğin 1’e yakın olması, bu çalışmada güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Diğer yandan, Kirk & Miller (1986)'a göre nitel araştırmalardaki geçerlilik, bir araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle ve yansız gözlemlemesi anlamına gelmektedir (akt. şimşek & Yıldırım, 2013: 289). Ayrıca, araştırılan olgu ya da olay hakkında bütüncül bir resim oluşturulabilmesi için araştırmacının elde ettiği verileri ve ulaştığı sonuçları teyit etmesine yardımcı olacak bazı ek yöntemler (katılımcı teyidi, çeşitleme gibi) kullanılması gerekmektedir (şimşek & Yıldırım, 2013: 290). Bu bağlamda, elde edilen veriler ve sonuçlarına göre araştırmaya katılan yatırımcılardan bazılarına ve araştırma içerisinde katılımcı olarak yer almayan politik risk konusunda uzman kişilerden gerekli teyitler alınmıştır. Diğer taraftan, UNCTAD ve MIGA gibi birçok kuruluşlara ait raporlarla da araştırma sonuçları desteklenmiştir.



BÖLÜM IV

4. VERİLERİN ANALİZİNİN SUNULMASI

4.1. Bulgular ve Değerlendirme

4.1.1. Algılanan Politik Risk Faktörleri

İşletmelerin, ana ülke sınırlarının dışarısında faaliyette bulundukları ülke ya da bölgelerde politik, ticari, finansal ve sosyo-kültürel riskler gibi birçok riske maruz kaldığı ve bu riskler içerisinde en önemli yere sahip olan politik risklerin uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde ve özellikle de DYY'lere olan etkisi önceki bölümlerde de ifade edilmiştir. Bu bağlamda, bu önemli risk türüne ait temel faktörler, çalışmanın önceki bölümlerinde tüm ayrıntılarıyla ele alınmış olmakla birlikte bu bölümde de politik risk faktörleri ile ilgili tanımlamalara kısa bir şekilde yer verilmesinde fayda görülmektedir.

Terör: Politik risk kapsamında terör, siyaset dışı aktörlerden kaynaklı olarak politik şiddet olaylarına bağlı kayıpları kapsamaktadır. Farklı bir tanımla, ev sahibi ülkede yatırımcıların korku, zorlama ya da korkutma yoluyla tehdit, güç ya da şiddet fiilinin gerçekleşmesine bağlı kayıplardan oluşan olayları ifade etmektedir.

Savaş: Savaş unsuru, organize şekilde meydana gelen iç ve dış çatışmaların bir sonucu olarak, yok olma ya da fiziki açıdan zarar görmeye bağlı kayıpların riskini ifade etmektedir.

Politik İstikrarsızlık: Ev sahibi ülkede yatırımcılar tarafından maruz kalınan politik sistem değişiklikleri ve/veya hükümet kararlarındaki istikrarsızlıkları kapsamaktadır.

Olumsuz Yöndeki Mevzuat Değişiklikleri: Ev sahibi ülkelerin keyfi sebeplerle, mevzuat ile ilgili olumsuz uygulamalara gitmesine bağlı olarak yatırımcıların, karşılaşılabilecekleri olası riskleri ifade etmektedir.

İç Karışıklıklar: Ev sahibi ülkelerde yatırımcıların isyan ve ayaklanma gibi durumlar ile karşılaşmasına bağlı oluşan riskleri ifade etmektedir.

Hükümler Ödememe Hali: Ev sahibi ülkede, yatırımcılara ülke hükümeti ya da yetkili bir birimi tarafından taahhüt edilen ya da hak edilen ödemelerin zamanında ve

tamamen geri ödemesinin yapılmaması nedeniyle karşılaşılan risklere bağlı kayıpları ifade etmektedir.

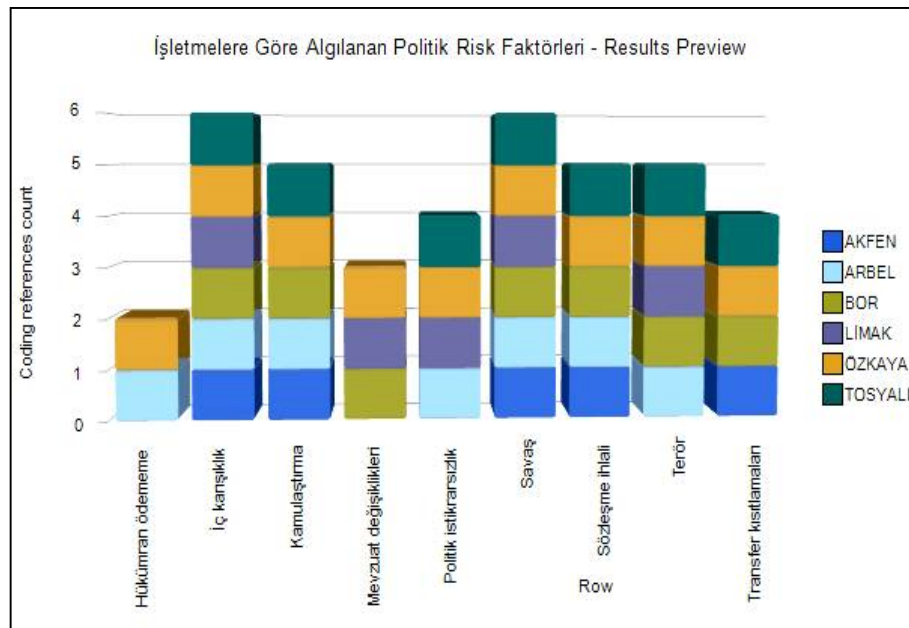
Bürokratik Engeller: Ev sahibi ülke kaynaklı olarak yatırımcıların maruz kaldıkları aşırı bürokrasi ya da faaliyetlere engel teşkil edecek eylemlerde bulunulmasını ifade etmektedir.

Transfer ve Konvertibilite Kısıtlamaları: Yabancı yatırımcıların faaliyet gösterdikleri ülkelerde, yerel parayı yabancı para birimlerine çevirememesi ya da bu parayı ev sahibi ülke dışına transfer edememesini kapsamaktadır.

Kamulaştırma: Kamulaştırma faktörü, hükümet ya da hükümetin bir birimi tarafından ayrımcı eylemlerde bulunularak, mülkiyet, kontrol ya da yatırım ile ilgili haklarının azaltılması veya ortadan kaldırılması sonucu maruz kalınan yatırımdaki kayıpları ifade etmektedir.

Sözleşme İhlali: Ev sahibi hükümetlerin yatırımcıyla yaptıkları sözleşmeyi ihlal etme ya da reddetmesi riskinden kaynaklı kayıpları ifade etmekte ve ayrıca tahkim kararlarının uygulanmaması konusunu da kapsamaktadır.

Araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda oluşturulmuş olan “Şekil 4.1.”de görüleceği üzere, savaş ve iç karışıklıklar, yatırımcıların tamamı tarafından politik risk faktörleri kapsamında ifade edilmiştir. Bu iki faktörün sık olarak ifade edilmesinde, kuşkusuz, coğrafi açıdan yakın olmamız ve faaliyette bulunulan bölgelerden MENA’da 2011 yılında başlayan savaş ve iç karışıklık durumunun etkisi büyüktür.



Şekil 4.1. İşletmelere Göre Algılanan Politik Risk Faktörleri

Elde edilen verilerden ilgili başlıklara kodlanan diğer faktörler ise; hükümler ödeme hali, kamulaştırma, mevzuat değişiklikleri, politik istikrarsızlık, sözleşme ihlali, terör, transfer ve konvertibilite kısıtlamaları olmuştur.

Aşağıda, yatırımcılarımızın politik risk faktörleri arasında algıladıkları bazı ifadeler yer almaktadır:

“... Savaş, politik şiddet, kamulaştırma, sözleşme ihlalleri gibi politik risklere maruz kalabilir. Son yıllarda çevremizde bulunan ülkelerde işletmelerin maddi varlıkların kaybına sebep olacak, savaş, askeri darbe, kamulaştırma, döviz ve ithalat sınırlamaları gibi farklı politik temelli olayların çok fazla yaşanmaya başladığını görüyoruz.” (Akfen).

“... Savaş, terör gibi politik şiddet olayları ve ülkedeki yönetim boşlukları, devletin kurumsallaşmış bir yapıya kavuşmaması, siyasi karar vericilerin sürekli olarak değişmesi, politik istikrarsızlıklar, ev sahibi ülkedeki hukuki ve demokratik eksiklikler...” (Limak).

“... Ev sahibi ülkedeki politik istikrarsızlık, terör, savaş, iç karışıklık, kamulaştırma, sözleşme ihlali, transfer ve konvertibilite kısıtlamaları gibi sebeplerle yatırımcıların zarar görmesi...” (Tosyalı).

“... İstikrarsız politik kararların, savaş, terör, şiddet olayları, kamulaştırma, sözleşme ihlali, hükümler ödeme, kamulaştırma, sözleşmelerin ihlali, iç savaş, yolsuzluk, ana ülke ve ev sahibi ülke ile yaşanan gerginlikler...” (Arbel).

“... savaş, terör, ayaklanma, devlet tarafından finansal yükümlülüklerin yerine getirilmemesi durumu, sözleşme ihlali, yatırımlara karşı olumsuz yöndeki mevzuat değişiklikleri, politik istikrarsızlıklar, kamulaştırma, transfer ve konvertibilite kısıtlamaları politik risk faktörleridir.” (Özkaya).

“Politik risk faktörleri, savaş, terör, iç karışıklık, devrim, darbe, kamulaştırma, sık ya da olumsuz yöndeki mevzuat değişiklikleri, sözleşme ihlali, transfer kısıtlamalarından oluşmaktadır.” (Bor)

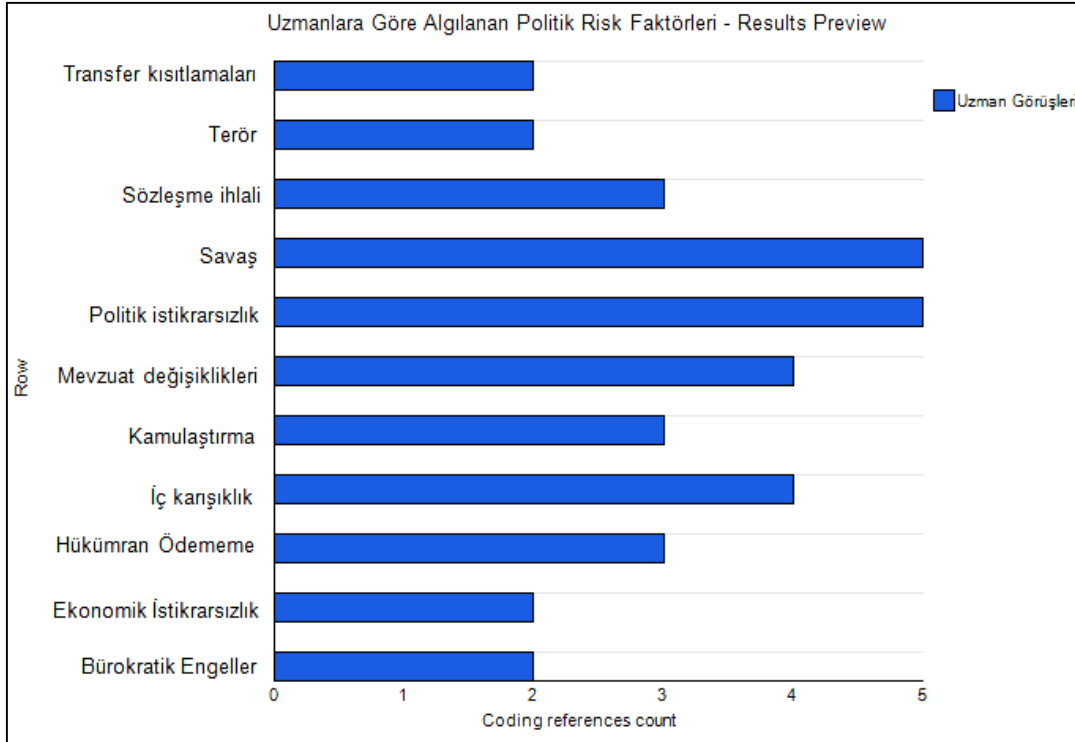
Araştırmaya uzman görüşü kapsamında katılım sağlayarak yatırımcılara ve bilimsel çalışmalara ışık tutan Türk iş dünyasının üst düzey temsilcilerinden elde edilen veriler doğrultusunda, yatırımcılar tarafından algılanan politik riskler arasında da en çok vurgulanan savaş faktörüne ek olarak politik istikrarsızlık ve ardından iç karışıklık ile mevzuat değişiklikleri ön plana çıkmıştır (bkz. Şekil 4.2.).

Ayrıca, Türk İş Dünyası görüşü çerçevesinde, hükümet faktörünün ve buna bağlı olarak da politik ve ekonomik yönden istikrarın sağlanmasının önemine vurgu yapılmıştır. Nitekim katılımcılara ait örnek ifadeler aşağıda yer verilmiştir.

“Politik risk faktörleri içerisinde en önemli risk faktörünü hükümet politikalarının oluşturduğunu söyleyebiliriz. Buna bağlı olarak da siyasi ve ekonomik istikrarın en önemli faktörler arasında olduğu görülmektedir.” (TOBB Yönetim Kurulu Başkanı M. Rifat Hisarcıklioğlu).

“... Politik riskler bu kapsamda 3 ana başlıkta toplanabilir; millileştirme veya yabancı varlıklara el konulması ve sözleşme ihlalleri, politik istikrarsızlık ve keyfi uygulamaların belirsiz yatırım iklimi yaratması ve doğrudan yabancı yatırımların kârlarına zarar vermesi, savaş ve politik şiddet.” (Türk-Eximbank Genel Müdür Hayrettin Kaplan).

Diğer faktörler ise transfer kısıtlamaları, terör, sözleşme ihlali, kamulaştırma, hükümler ödememe, ekonomik istikrarsızlık ve bürokratik engelleri kapsamaktadır. Öteki taraftan, burada unutulmaması gereken nokta ise, günümüzde politik risklere ait birçok faktörün varlığı sebebiyle yatırımcılar ve uzman görüşlerinin öncelikleri olarak gördükleri politik risk unsurlarına dikkat çekmiş olmalarıdır.



Şekil 4.2. Türk İş Dünyasına Göre Algılanan Politik Risk Faktörleri

Ayrıca, siyasi risklerin iç siyasi riskler ve jeopolitik siyasi riskler olmak üzere, iki temel kaynağının bulunduğuna işaret edilmiş olan ifadeler de bulunmaktadır. İç siyasi risklerin, gelir düzeyi eşitsizlikleri, yolsuzluk, hesap verilebilirliğin olmaması ve rejim değişiklikleri gibi unsurları içerisinde barındırdığı ve bunların da ülkeyi siyasi yönden istikrarsızlığa sürüklediğini, jeopolitik siyasi risklerin ise, ülkenin içerisinde bulunduğu coğrafyada, kendi kontrolü dışında işletmecilik faaliyetlerini etkileyebilecek nitelikteki etmenlerden oluştuğuna dikkat çekilmiştir.

“Politik (siyasi) riskin iki temel kaynağı bulunmaktadır: iç siyasi risk ve jeopolitik siyasi risk. İç siyasi riski, ülkenin kendi dinamiklerinden kaynaklanan ve ülkeyi siyasi istikrarsızlığa sürükleyebilecek etmenlerin toplumda huzursuzluklara yol açarak ekonomik aktiviteyi sekteye uğratması olarak tanımlayabiliriz. Bu etmenler, gelir düzeyindeki eşitsizlikler, yolsuzlukların yaygınlaşması, siyasi otoritenin hesap verilebilirliğinin ortadan kalkması ve yönetim rejimindeki ani değişiklikler olarak sıralanabilir.” (Başbakan Yardımcısı Lütfi Elvan)

“Jeopolitik siyasi riski ise, ülkenin içerisinde bulunduğu coğrafyada, kendi kontrolü dışında veya kendisinin de dâhil olacağı şekilde ekonomik aktiviteyi olumsuz etkileyecek değişiklikler olarak tanımlayabiliriz. Örneğin Kuzey Kore ile Güney Kore arasında yaşanan gerginlikler, Güney Kore için jeopolitik bir risk oluşturmaktadır. Benzer şekilde, Rusya’nın Kırım’ı ilhaki da Doğu Avrupa ve Karadeniz’e kıyısı olan ülkeler için bir jeopolitik risktir.” (Başbakan Yardımcısı Lütfi Elvan).

“Politik risk, temelde, yatırım faaliyeti ile ilgili hukuki çerçevede meydana gelen beklenmeyen değişiklikler, siyasi iktidar değişiklikleri neticesinde yatırım faaliyetinin dayandığı sözleşmelerin feshedilmesi ya da yeni şartlar getirecek şekilde sözleşmelerin gözden geçirilmesi, ev sahibi devletin kâr transferlerini zorlaştırması veya geçici olarak askıya alması, doğrudan veya dolaylı kamulaştırma veya devletleştirme olarak addedilebilecek eylemleri kapsamaktadır.” (Ekonomi Bakanı Nihat Zeybekci).

“Politik riskin kaynakları, savaş, ülke işgali, terör, iç karışıklık, ambargolar, siyasal istikrarsızlık (hükümet-yönetim değişikliği), yasal istikrarsızlık (yasal düzenlemedeki değişiklikler), ekonomik istikrarsızlıklar, kamuoyu tepkisi vb. temel faktörlerdir.” (Ürün Güvenliği ve Denetimi Genel Müdürü Mehmet Karabay).

“Bir şirketin yatırım yaptığı bir ülkede; savaş, sabotaj gibi durumların ortaya çıkması, ihracat/ithalat lisansının iptali, sözleşme için devletin onayını alamamak, teçhizata/banka hesabına elkonulması, varlıkların özelleştirilmesi/millileştirilmesi,

kanunların/kamu idarelerinin taraf tutması, hükümet değişikliği, vergi değişiklikleri, mevzuatların değiştirilmesi, hükümetlerin kendi taahhütlerini ihlal etmesi ve savaş veya ambargodan kaynaklanan hammadde temini kesintisi durumları oluşuyorsa; politik riskten söz edebiliriz. Bir ülkede hukukun üstünlüğü ve demokrasi kavramı yeterince yerleşmemişse o ülkede belirgin bir politik risk faktöründen söz edebiliriz.” (TOBB Yönetim Kurulu Başkanı M. Rifat Hisarcıklıoğlu).

4.1.2. Politik Risk Seviyesi Yüksek Olarak Algılanan Bölgeler

Çalışmanın önceki bölümlerinde, MENA bölgesinin özellikle Arap Baharı’nın da etkisiyle, birçok politik risk faktörünü barındırdığı ifade edilmiştir. MIGA (2013: 24) tarafından ortaya konan raporda, MENA bölgesinde yatırımcıları bekleyen en önemli politik risklerin sırasıyla savaş, terör, sözleşme ihlali, olumsuz düzenlemeler, transfer ve konvertibilite kısıtlamaları, hükümler ödememe hali, kamulaştırma olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

2010 yılı sonunda, Bouazizi’nin kendisini yakması, MENA bölgesinin diğer ülkelerine sıçrayan ve Arap Baharı adı verilen sürece girilmesine zemin oluşturmuştur. Otoriter rejim, yüksek işsizlik oranı ve dünyanın da en büyük sorunu olan gelir dağılımındaki adaletsizlik, bu kıvılcımın arka planında yatan sebepleri oluşturmuştur. Bu süreç içerisinde, Mısır, Libya ve Suriye gibi Arap ülkeleri ciddi boyutlarda etkilenmiştir. Örneğin, 17 Şubat 2011 tarihinde Libya’da ortaya çıkan olaylar, ülkeyi bir kargaşa ortamına ve istikrarsızlığa sürüklemiş, hem yerli halk hem de yabancı yatırımcılar bu durumdan ciddi bir şekilde etkilenmiştir. Farklı bir örneğe yer vererek Mısır’ı ele alacak olursak, 2011’de Mısır’daki başkaldırının, ülkenin uzun yıllardır yönetiminde olan Muhammed Mursi’nin çöküşünü beraberinde getirmesi durumu meydana gelmiştir. İsyanlar, sanayi üretimini durdurmuş, bankaların kapanmasına ve sermayenin kaçışına sebep olmuştur. Bu doğrultuda, birçok politik risk faktörüne birden sahip olması nedeniyle MENA bölgesinin yüksek riskli olduğu açıkça görülmektedir.

Arap Baharı sonrasında, kökeni aslında 2004’teki “Tevhid ve Cihat” terör örgütüne dayanan, ancak 2012 yılından sonra etkisini giderek artan bir şekilde gösteren DEAŞ terörü de eklenince MENA bölgesi büyük bir kaosa doğru sürüklenmiştir. Bu bağlamda, bölgedeki iç karışıklık ve gerilim ortamı gibi birçok politik risk faktörüne ek olarak DEAŞ terör örgütünden de etkilenen, Türk yatırımcılar olmuştur. Araştırma

kapsamında, DEAŞ terörünün yıkıcı etkilerine maruz kalan yatırımcılara ilişkin örnek ve açıklamalara “maruz kalınan politik risk faktörleri” bölümünde yer verilecektir.

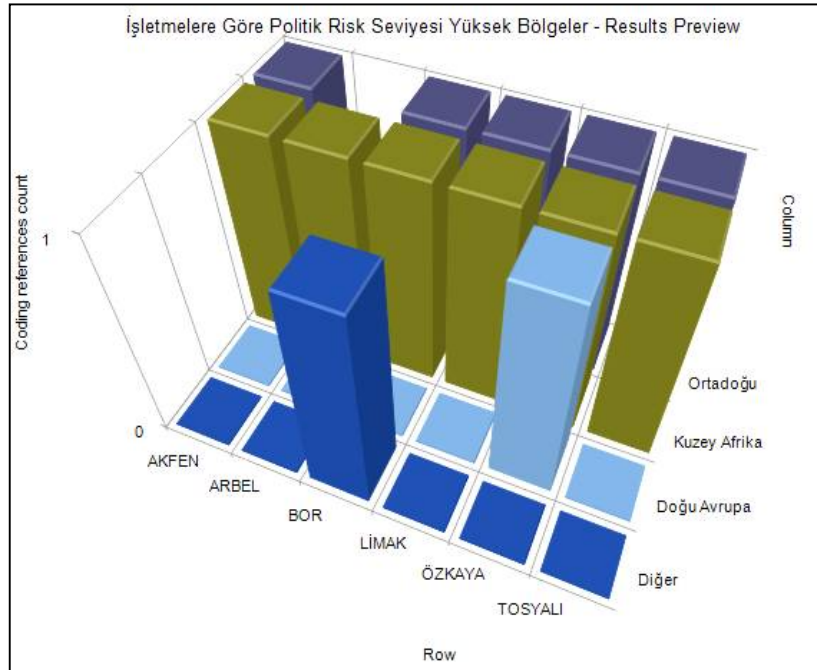
“EK-15”te yer aldığı üzere, AON (2015) tarafından yayınlanan, “Dünya Politik Risk Haritası”nda, yatırımcılar da benzer şekilde Suriye, Mısır, Libya, Irak, İran ve Afganistan gibi birçok MENA ülkesinin yüksek risk düzeyine sahip olduğunu belirtmiştir. Nitekim, yatırımcılardan elde edilen verilerin analizi doğrultusunda ortaya çıkan “Şekil 4.3.”te görüleceği üzere MENA bölgesi, iç karışıklıklar ve yönetim boşluğu gibi birçok unsuru bir arada bulundurmasından dolayı en yüksek politik riske sahip bölge olarak algılanmıştır. Bu kapsamda, aşağıda söz konusu algılamaları yansıtan bazı ifadelere yer verilmiştir.

“Son yıllarda Irak ve Libya gibi Ortadoğu ve Kuzey Afrika ülkelerinde yatırım yapmak fiziki olarak zorlu koşullar barındırıyor.” (Akfen).

“... Kuzey Afrika ülkesi, İran, Irak, Suriye, Ortadoğu’da bazı bölgeler... Afrika’da iç savaş süren bazı ülkeler buna örnek gösterilebilir.” (Limak.).

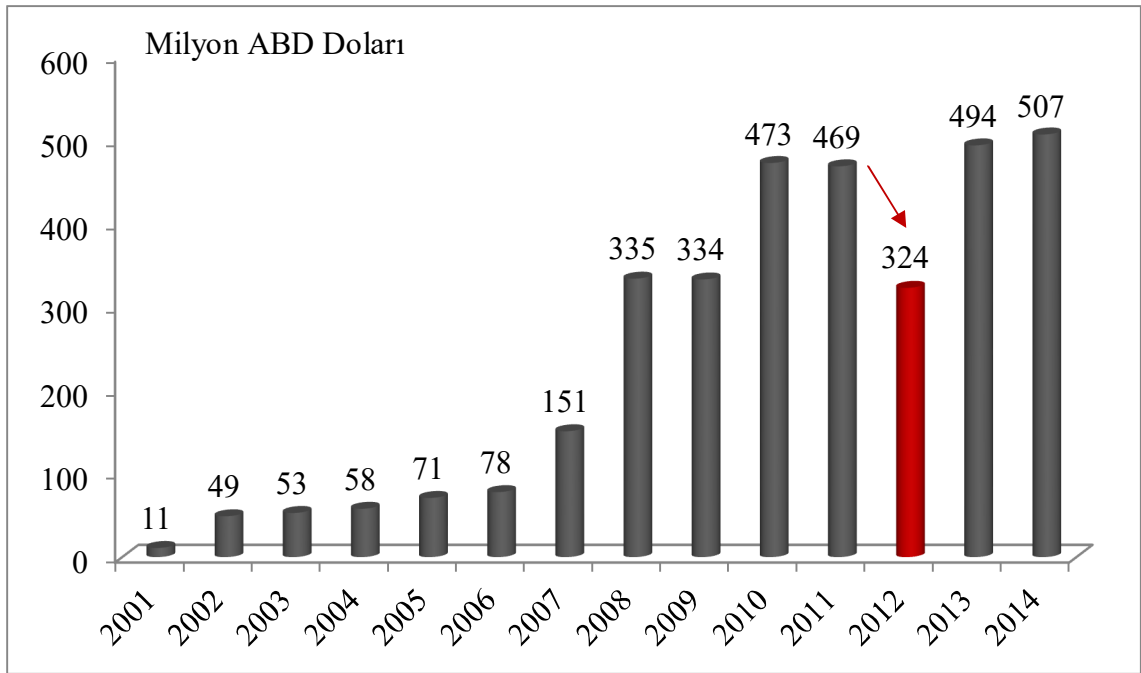
“... İç karışıklıkların devam ettiği bazı Kuzey Afrika ve Ortadoğu ülkeleri, riskin yüksek olduğu bölgelerdir.” (Tosyalı).

“Libya, Suriye, İran... gibi ülkeler politik açıdan riskin yüksek olduğu bölgelerdir. Savaş, iç savaş, terör vb. birçok politik riski barındırması sebebiyle...” (Özkaya).



Şekil 4.3. İşletmelere Göre Politik Risk Seviyesi Yüksek Olarak Algılanan Bölgeler

Bu durumu doğrular nitelikteki bir başka veri de, “EK-13”te yer aldığı üzere, TCMB’nin yayınladığı, Türkiye’de yurtdışında yerleşik kişilerin gerçekleştirdikleri yurtdışı yatırımları gösteren tablodur. MENA bölgesine ait farklı bir örnekte ise, 2001-2014 dönemi arasındaki DYY girişlerini gösteren “Şekil 4.4.”te, sadece 2011 yılında keskin bir düşüşün yaşandığı dikkat çekmektedir. Bunun sebebinin ise, Arap Baharı sonrası bölgede meydana gelen toplumsal huzursuzluğa dayalı iç karışıklık durumu ile ilişkili olduğu değerlendirilmektedir.



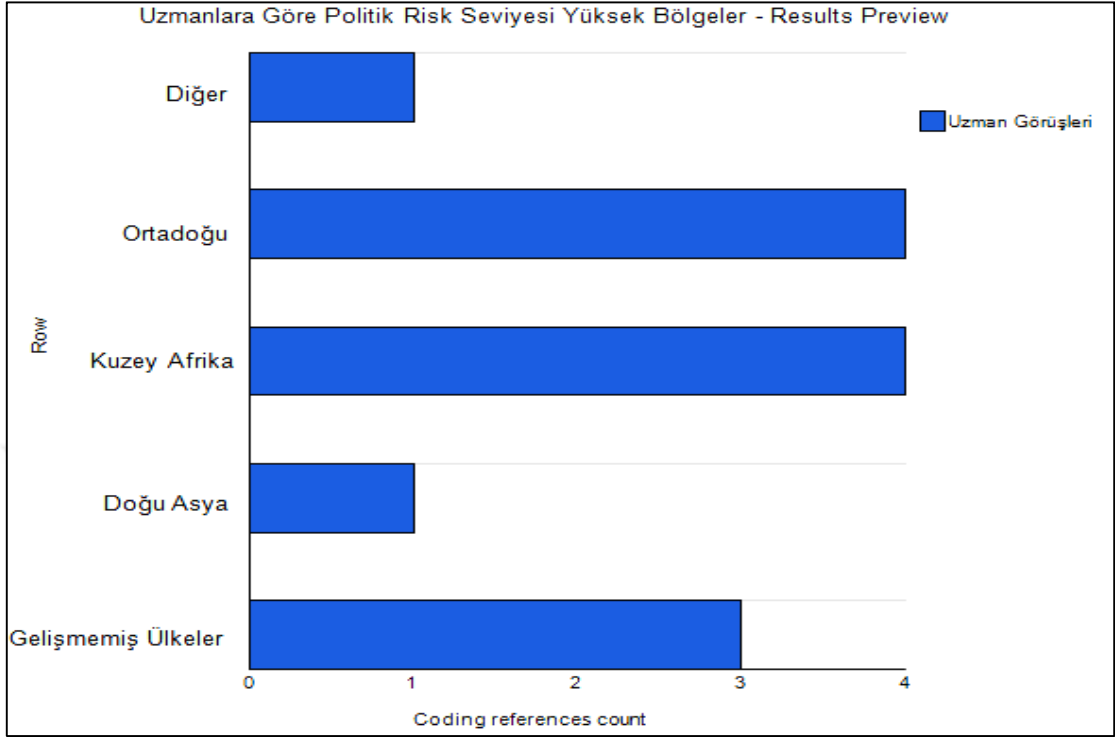
Şekil 4.4. Türkiye’de Yerleşik Kişilerin Kuzey Afrika’ya Gerçekleştirdikleri Doğrudan Yatırımlar

Kaynak: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İstatistik Genel Müdürlüğü, <http://www.tcmb.gov.tr>, Erişim Tarihi: 02.01.2016.

Tüm bunlara ek olarak, yine AON (2015)’un, Dünya Politik Risk Haritası’nda da yer aldığı üzere, Doğu Avrupa ülkesi olan Ukrayna da politik risk açısından en yüksek seviyeye sahip olmuş ve ülkedeki yüksek politik risk yatırımcılar tarafından da fark edilmiştir.

“...Ukrayna gibi ülkeler politik açıdan riskin yüksek olduğu bölgelerdir.” (Özkaya).

Aşağıda, Türk iş dünyası temsilcilerinin görüşleri doğrultusunda, politik riski yüksek olarak algılanan bölgelere ilişkin “Şekil 4.5.”e yer verilmiştir.



Şekil 4.5. Türk İş Dünyasına Göre Politik Risk Seviyesi Yüksek Bölgeler

Politik açıdan riskli ülkeler çerçevesinde, Türk iş dünyası görüşlerinden elde edilen veriler, yatırımcı görüşü ile benzerlik göstermiş olup, dünyada en riskli bölgenin MENA olduğu sonucu, yine “Şekil 4.5.”ten anlaşılmaktadır. Bu bölgenin yatırımlar açısından yüksek risk içerdiğine ilişkin bazı ifadeler aşağıda yer verilmiştir.

“Ortadoğu ve Kuzey Afrika, politik risklerin artık risk olmaktan çıkıp gerçekleşmiş olduğu bir bölge olarak önümüzde durmaktadır.” (Başbakan Yardımcısı Lütfi Elvan).

“Politik riskin en yüksek olduğu bölgelerin başında Ortadoğu ve Afrika bölgesi geliyor.” (TOBB Yönetim Kurulu Başkanı M. Rifat Hisarcıklıoğlu).

“Genel itibarıyla risk haritasının oluşturulmasında iki faktörün birleşimi etkili olmaktadır. Bunlar riskin gerçekleşme olasılığı ve riskin etkisidir. Bu bileşenlerin yanında zaman faktörünün etkisi de unutulmamalıdır. Bu kapsamda Ortadoğu ve Kuzey Afrika bölgesinde riskin gerçekleşme olasılığı ve riskin etkisi yüksek-çok yüksek mertebelerindedir.” (Türk-Eximbank Genel Müdür Hayrettin Kaplan).

Politik risk seviyesi yüksek olarak düşünölen MENA bölgesine ek olarak gelişmemiş ölkeler, Doğu Asya ve diğer (Ukrayna) başlığı altında kodlamalar gerçekleştirilmiştir. Yatırımcılara benzer bir görüş ile Ukrayna, yine politik riski yüksek bir ölkö olarak algılanmıştır.

*“Siyasi belirsizliklerin ve çatışmaların yaşandığı Suriye, siyasi belirsizliklerin devam ettiği Kuzey Afrika ve Ukrayna...”
(Başbakan Yardımcısı Lütü Elvan).*

Çalışma kapsamında, riskin her zaman olumsuz olarak algılanmaması gerektiği, aynı zamanda fırsatları da beraberinde getiren bir kavram olduğu sıklıkla ifade edilmiştir. Bu kapsamda örnek verecek olursak, Doğu Asya ölkesi olan Çin’in de birçok risk faktörü bulundurduğu, ancak buna rağmen ölkede mevcut bir dizi avantaja istinaden bu riskin yatırımcılar tarafından kabul edilerek göze alındığına işaret edilmiştir.

“Çin, pek çok politik risk içermesine karşın büyük iç pazarı ve düşük maliyetleri ile buradaki eksiğini fazlasıyla kompanse edebiliyor.”(TOBB Yönetim Kurulu Başkanı M. Rifat Hisarcıklioğlu).

Ayrıca, OECD’nin Ölkö Risk Sınıflandırmaları da dünyada politik risk düzeyinin yüksek olduğu ölkö ve bölgelere ilişkin ipucu vermektedir. Bu bağlamda, OECD Ölkö Risk Sınıflandırması’nda 7. Grup’ta yer alan ölkeler, dünyadaki en riskli bölgeler olarak ifade edilmektedir. OECD (2015)’nin politik risklere ilişkin sıralamasında yer alan bazı 7. Grup ölkeleri ise, Afganistan, Arjantin, Burundi, Kore, Etiyopya, Gine, Haiti, Jamaika, Kosova, Kırgızistan, Lübnan, Libya, Karadağ, Mozambik, Myanmar ve Suriye olmuştur (www.oecd.org, Erişim Tarihi: 10.02.2016). Bu kapsamda, politik açıdan yüksek riske sahip olan ölkelerle ilgili olarak OECD Risk Sınıflandırması ifadesine aşağıda yer verilmiştir.

“OECD Ölkö Risk Sınıflandırması’na göre 7. Grup’ta yer alan ölkeler, en riskli ölkelerdir.” (Türk-Eximbank Genel Müdür Hayrettin Kaplan).

Öteki taraftan, hukukun üstünlüğü ile demokrasinin yerleşmiş durumda olmadığı, ya da yönetim boşluğu bulunan ve bu doğrultuda, ölköyi yöneten karar

vericilerin etkili ve ÷lkeye hâkim olamaması durumları da ÷lkeleri yüksek politik riskli hale getirmektedir.

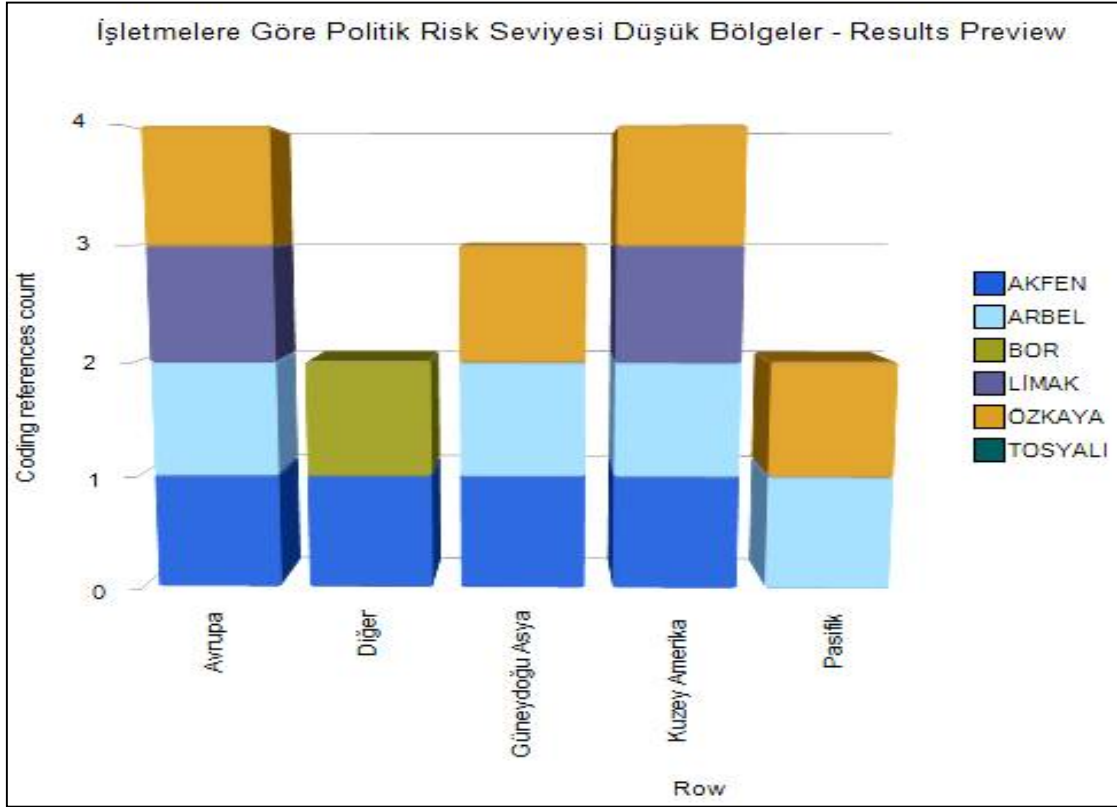
4.1.3. Politik Risk Seviyesi Düşük Olarak Algılanan Bölgeler

OECD (2015) Dünya Politik Risk Sınıflandırması çerçevesinde, Türkiye'nin de aralarında bulunduğu 4. ile 0. grup arasında yer alan ÷lkeler, politik riskin düşük seviyede olduğu ve güvenilir ÷lkeler olma niteliği taşımaktadır. Bu kapsamda 4. ve 0. grup, Hong Kong, Singapur, Filipinler, Peru, Katar, Panama, Romanya gibi ÷lkelerden oluşmaktadır. Ayrıca, birçok Avrupa ÷lkesi, Norveç, Avustralya, İsveç, ABD, Kanada ve Kuzey Amerika ÷lkeleri de yabancı yatırımcılar tarafından, politik risk düzeyinin düşük seviyede görüldüğü yerlerdir. Hem "Ek-15"te yer alan Dünya Politik Risk Haritası hem de OECD'nin Dünya Politik Risk Sınıflandırması, yatırımcılara ait aşağıdaki ifadeleri ve bu ifadelerin sayısallaştırılmış hali olan "Şekil 4.6"yı doğrulamaktadır.

"Batı ve Kuzey Avrupa ÷lkeleri, ABD, Kanada gibi ÷lkelerde bu tür riskler nispeten daha düşüktür."(Tosyalı).

"Kanada, AB ÷lkeleri (ancak güncel olarak Fransa'da yaşanan olaylar tüm AB'yi etkilemiştir), Hong Kong, Singapur, Norveç, Avustralya, İsveç vb. ÷lkeler, politik risk düzeyi düşük olarak değerlendirilmektedir."(Arbel).

"ABD, Kanada, çoğu Avrupa ÷lkesi, Hong Kong, Singapur, Avusturya, Avustralya, İsveç gibi ÷lkeler, politik risk düzeyi düşük olarak değerlendirilmektedir."(Özkaya).



Şekil 4.6. İşletmelere Göre Politik Risk Seviyesi Düşük Olarak Algılanan Bölgeler

Tüm bunlara ek olarak, rejim ya da hükümet politikalarının değişiminde bile devletin genel yapısının korunduğu ve bürokratik yapının işine devam ettiği, farklı bir ifadeyle politik açıdan tam anlamıyla istikrara sahip, etnik gerilimlerin az olduğu, kişi başına düşen gayri safi milli hâsılanın ve satın alma gücünün yüksek olduğu ülkeler de politik açıdan risk düzeyi düşük olarak algılanmıştır. Kısacası, düşük riske sahip pazarlarla ilgili ülke ve bölge ifadelerinin dışında, bu özelliklere sahip olan lokasyonların da risk düzeyi algılamalarında önemli olduğu belirtilmiştir.

Önceki bölümlerde, uluslararası pazarlara giriş stratejilerinden ihracat ve lisans anlaşmaları gibi yöntemlerin, yabancı ülkede mülkiyete sahip olunması sebebiyle, DYY'lere göre daha az riskli olduğu ancak bu durumun daha az kârlılığı da beraberinde getireceği ifade edilmiştir. Bu bakış açısıyla hareket edecek olursak, söz konusu örneğe benzer bir şekilde, bir ülkenin düşük seviyede politik riske sahip olması, yatırımların güvencesi açısından önemli fakat kârlılığa etkisi yönünden olumsuz bir durum olabilmektedir. Farklı bir ifadeyle, düşük seviyede politik riskin olduğu ülkelerde, büyüme potansiyeli de az olmaktadır. Örneğin, bazı ifadelerde, faaliyette bulunan sektörlerde, Türkiye'den çıkarak global bir oyuncu olma hedefine vurgu yapılmıştır. Düşük riske sahip ülkelerde ise genellikle büyüme potansiyeli de pek bulunmamakta ya

da kısıtlı kalmaktadır. Böylesine bir bakış açısı ise, yatırımcıların nispeten daha riskli bölgelere doğru yatırımlarını kaydırmasını gerekli kılmaktadır.

“ Avrupa Birliği, ABD gibi Batılı pek çok ülkenin politik riski az. Ancak bu ülkelerde yapacağınız yatırımlarda büyüme potansiyeliniz de az.”(Limak).

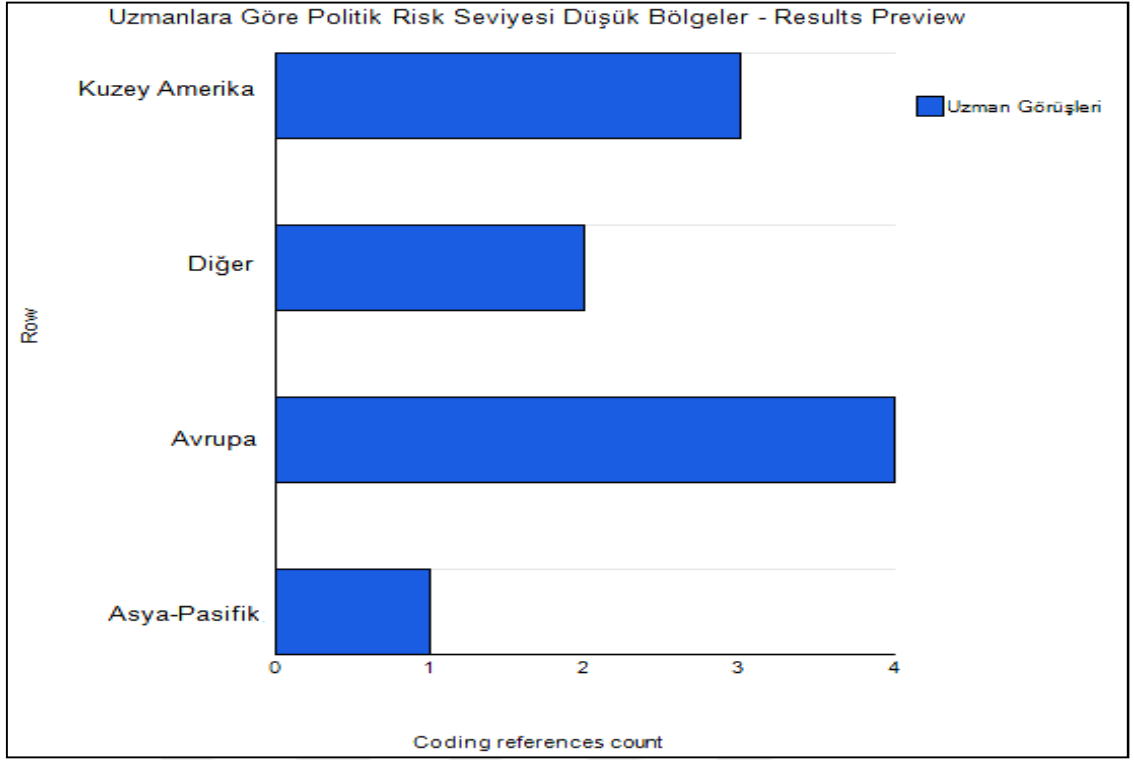
“Politik riski düşük ülkeler... birçok pazar açısından da doygunluğa ulaşmıştır.”(Tosyalı).

Türk iş dünyasının, dünyada politik risk seviyesinin düşük olduğu bölgelere dair görüşleri kapsamında ise, “Şekil 4.7.”de yer aldığı üzere, Avrupa ve Kuzey Amerika bu bölgeler arasında ön plana çıkmış olup, bu durum yatırımcıların görüşleri ile benzerlik göstermiştir. Ayrıca, bir başka benzer ifade ise, güvenilir veya risk düzeyinin düşük olmasının yatırım yapılmasını garanti etmeyeceği ile ilgilidir. Bu kapsamda Avrupa ülkelerinin birçoğunun politik risk düzeyinin düşük olmasına rağmen yatırım yapılmasının çok da fizibil olmadığı ifade edilmiştir.

“İlk olarak akla, ABD ve Avrupa Birliği geliyor. Ancak şu da göz önünde bulundurulmalı. Güvenilir veya az riskli olmak yatırım yapılması gerekir anlamına gelmiyor. Terside geçerli. Mesela pek çok Avrupa ülkesinin risk düzeyi düşüktür ama ekonomik anlamda yatırım yapmak fizibil değildir.”(TOBB Yönetim Kurulu Başkanı M. Rifat Hisarcıklıoğlu).

“Gelişmiş ekonomisi, ileri hukuk düzeni ve fikri mülkiyet haklarına gösterilen önem yüzünden AB bölgesi Türkiye ekonomisi için güvenilir ve çok önemli bir pazardır.” (TİM Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Büyükekşi).

“... Diğer taraftan Kuzey Amerika pazarının da düşük politik risk ve yüksek potansiyel nedeniyle ihracatçılarımızın radarında olduğunu ifade etmek istiyoruz. Yılın ilk 11 ayında tüm ihracatımızda, yüzde 8,6 oranında bir düşüş yaşanırken, Kuzey Amerika'ya ihracatımızın yüzde 0,1 oranında artış göstermesi de bunu net bir şekilde gösteriyor.”(TİM Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Büyükekşi).



Şekil 4.7. Türk İş Dünyasına Göre Politik Risk Seviyesi Düşük Olarak Algılanan Bölgeler

Daha genel ve sade bir şekilde ifade edecek olursak, tüm gelişmiş ülkelerin politik risk düzeyinin düşük olduğuna dikkat çekilmiş olan görüşler de bulunmaktadır. Nitekim bu ülkeler de gelişmiş olmakla birlikte genellikle belirli bir pazar doygunluğuna ulaşmış olmaktadır.

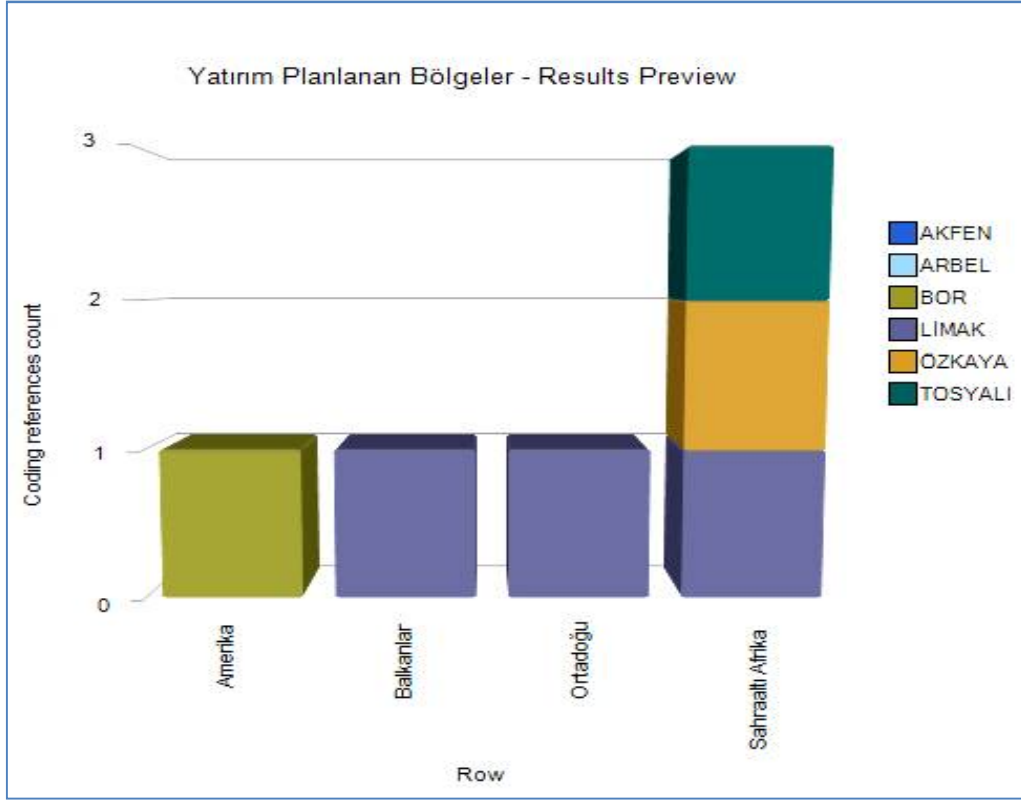
“Tüm gelişmiş ülkeler politik risk düzeyinin az olduğu güvenilir denilebilecek pazarlardır.” (T.C. Ürün Güvenliği ve Denetimi Genel Müdürü Mehmet Karabay).

4.1.4. Gelecek Yatırım Projeksiyonları

İşletmelerin, gelecek yatırım projeksiyonlarına dair elde edilen verilere bakıldığında, yatırımlarını yönlendirecekleri bölgelerin ağırlıklı olarak Sahra Altı Afrika⁴ bölgesinde yer alan ülkeler olacağı görülmektedir. Ülke bazında ifade edecek

⁴ Sahraaltı Afrika ülkeleri, Angola, Güney Afrika, Benin, Botswana, Burkina Faso, Burundi, Cibuti, Çad, Cumhuriyeti, Ekvator Ginesi, Eritre, Etiyopya, Fildişi Sahili, Gabon, Gambiya, Gana, Gine, Gine Bissau, Güney Sudan, Kamerun, Kenya, Komorlar Birliği, Kongo Cumhuriyeti, Kongo Demokratik Cumhuriyeti, Lesotho, Liberya, Madagaskar, Malavi, Mali, Mauritius, Moritanya, Mozambik, Namibya, Nijer, Nijerya Federal Cumhuriyeti, Orta Afrika Cumhuriyeti, Ruanda, Sao Tome ve Principe, Senegal, Seyşeller, Sierra Leone, Somali, Sudan, Svaziland, Tanzanya, Togo, Uganda, Yeşil Burun, Zambiya, Zimbabve’den oluşmaktadır.

olursak, “Şekil 4.8.”de yer aldığı üzere, Fildişi, Mozambik, Benin, Togo, Gana gibi Sahra Altı Afrika ülkelerinin, araştırmaya katılan yatırımcıların gelecekteki yatırım planlarında ön plana çıktığı görülmektedir. “Şekil 4.9.”da ise, işletmelerin gelecek yatırım projeksiyonlarına ilişkin elde edilen veriler ışığında, bu planlar, ağırlıklarına göre haritalandırılmıştır.



Şekil 4.8. İşletmelerin Gelecek Yatırım Projeksiyonları

Sahip olduğu zengin doğalgaz, petrol ve maden yatakları, kapsamakta olduğu birçok ülke ve kaydettiği diğer gelişmeler ile hızla gelişen bir pazar olarak yatırımcıların dikkatle izlediği Sahra Altı Afrika, her geçen gün stratejik açıdan önemini artırmakta ve özellikle Türkiye için de çok önemli bir pazar olma niteliği taşımaktadır. Diğer yandan, Türkiye'nin Müslüman bir ülke olması ve Müslüman Afrikalıların, Türkiye'ye ilgi duyması, Türkiye'nin Sahra Altı Afrika bölgesinde Avrupa'ya göre farklı bir gözle bakılmasını sağlamaktadır.

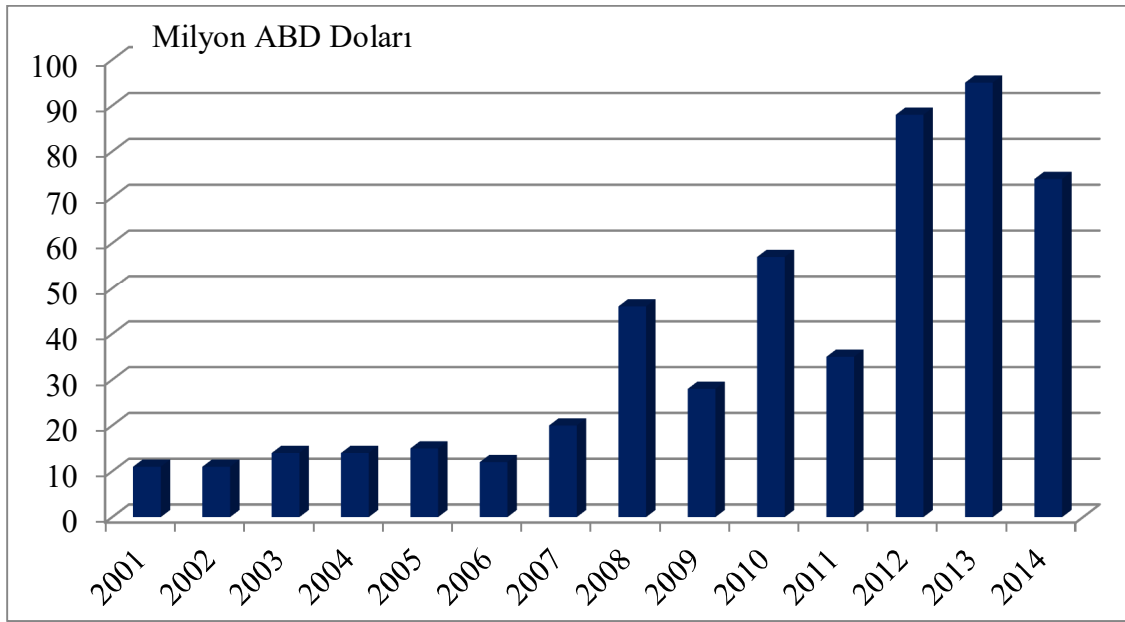


Şekil 4.9. İşletmelerin Gelecek Yatırım Projeksiyonlarının Haritalandırılması

Genel olarak bakıldığında, Afrika kıtasının bütünü için altyapı ve üstyapı inşaatı başta olmak üzere enerji, telekomünikasyon ve liman işletmeciliği gibi alanlarda Türk firmalarına yönelik yatırım olanakları bulunduğu gözlemlenmektedir (AÇAUM, 2012: 28). Daha detaylı olarak, bölgede yer alan bazı ülkelerle ilgili yatırım fırsatlarından örnek verecek olursak; Angola’da, yaklaşık 27 yıl süren iç savaş sebebiyle, ülkenin harabe durumunda olması sebebiyle inşaat sektörü ülkede en fazla pazar potansiyeline sahip sektörler arasındadır. Yüksek konut açığı nedeniyle konut inşaatı ülke hükümetinin başlıca hedeflerinden olmuştur (İTO, 2011: 9). Afrika’nın en kalabalık ülkesi olan Nijerya ise, ABD için bölgedeki en büyük petrol ihracatçısı olması, önemli işgücü potansiyeli ve doğal kaynaklara sahip olmasına rağmen; yabancı yatırımcıların bölgeye çekmede çeşitli olumsuzluklarla karşılaşmaktadır. Yabancı yatırımcıların karşılaştıkları olumsuzluklar; istikrarsız makro ekonomik politikalar, yetersiz altyapı, bürokrasi, eğitimli iş gücü eksikliği, ticari anlaşmazlıkları çözme mekanizmasının eksikliği ve ülkedeki düzensizlik olmaktadır. Sudan ise, ülkemiz açısından, liman imkânları ve gelişme potansiyeli ile Doğu Afrika ülkelerine bir giriş kapısı konumundadır. Doğu ve Güney Afrika Ülkeleri Ortak Pazarı (COMESA) üyesi ülkelere (Angola, Burundi, Komoros, Eritre, Etiyopya, Kenya, Lesotho, Madagaskar, Malavi, Mauritius, Mozambik, Namibya, Ruanda, Sudan, Swaziland, Tanzanya, Uganda, Zaire, Zambiya, Zimbabwe) girişte Sudan’ın üs ülke olarak kullanılması fayda sağlayacaktır.

Bu üye ülkeler arasındaki mevcut gümrük muafiyetlerinin ise, Sudan’da yatırım yapan ya da planlayan yabancı şirketlere ileride büyük avantajlar sağlayacağı düşünülmektedir (CCST, 2014: 62).

Aşağıda, “Ek-13”te yer almakta olan ve Türkiye’de yerleşik kişilerin yurtdışındaki yatırımlarının coğrafi dağılımına göre oluşturulan “Şekil 4.10.”da, Sahra Altı Afrika Bölgesi’ndeki Etiyopya, Gana, Güney Afrika, Kamerun, Liberya, Moritanya, Nijerya, Senegal, Sudan ve Tanzanya ülkelerine Türkiye’den gerçekleştirilen doğrudan yatırımlar yıllara göre yer almaktadır.



Şekil 4. 10. Türkiye’den Sahra Altı Afrika Bölgesine Gerçekleştirilen Doğrudan Yatırımlar

Kaynak: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İstatistik Genel Müdürlüğü, <http://www.tcmb.gov.tr>, Erişim Tarihi: 02.01.2016.

Afrika kıtasının tamamı göz önüne alındığında, Kuzey Afrika bölgesindeki çatışma ortamının ve işletmelere sunduğu yeni fırsatların da etkisiyle, Sahra Altı Bölgesi’ne inişli çıkışlı yatırım girişleri gözlemlenmekteyse de, özellikle 2007’den itibaren Türkiye’deki yatırımcılar tarafından artan oranda yatırımın gerçekleştirildiği görülmektedir.

Türk yatırımcıların gelecekte yatırım yapmayı planladıkları bölgeler dikkate alındığında, politik risk düzeyi yüksek olmasına rağmen, birçok farklı çekici faktör doğrultusunda yine söz konusu bölgeleri tercih ettiği görülmektedir. Örneğin, Türk

yatırımcıların bilhassa ilgilendiği ülkeler arasında bulunan ve Sahra Altı Afrika Bölgesi'nde yer alan Mozambik, Gana, Fildişi, Togo ve Benin gibi ülkeler ile Balkanlar ve Ortadoğu'daki birçok ülke, OECD (2015) ülke sınıflandırması ve AON (2015)'un Dünya Risk Haritası'na göre yüksek riske sahiptir.

Özellikle büyüme gayretinde olan işletmeler, uluslararası alanda başarılı olabilmek için riskli bölgelerde de yatırımlar gerçekleştirebilmektedir. Diğer yandan, doğal kaynaklara sahip olunması ve coğrafi yakınlık burada önem taşımaktadır. Birçok riske sahip olmasına rağmen, söz konusu riskli bölgelerin yatırım yapılması açısından neden tercih edildiğini belirtilen ifadelerle aşağıda yer verilmiştir.

“Gelecekte özellikle Afrika, Balkanlar, Ortadoğu ve Türkiye'nin çevresindeki potansiyel pazarlardaki yatırım imkânlarını değerlendirmeyi düşünüyoruz... Mozambik ve Fildişi Sahili'nde çok büyük petrol yatakları bulundu. Söz konusu ülkeler hem doğal kaynaklara sahip olunması bakımından potansiyeli yüksek ülkeler hem de önümüzdeki süreçte gelişim kaydedeceğine inandığımız bölgeler. Dolayısıyla bu ülkelerin gelecek vaat ettiğini düşünmekteyiz. Bunlarla ilgili fırsatları yakından takip ediyoruz. Yeni yatırımlar açısından bahsettiğimiz bölgeleri tercih etmemizin nedeni lojistik olarak yakın olmamız, büyüme potansiyeline sahip olmaları ve bizim de Türkiye'den çıkarak kendi faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde global bir oyuncu olma hedefimiz. Bu ülkelerde özellikle faaliyet gösterdiğimiz sektörlerdeki yatırım imkânlarını yakından takip ediyoruz.”(Limak.)

“Afrika kıtasında politik ve ticari riskleri hesaplayarak gıda alanında olmak üzere yatırım yapmayı düşündüğümüz ülkeler var. Gana, Fildişi, “Togo, Benin ülkelerinde düşünüyoruz. Bu ülkeler yatırım açısından bakir ülkeler diyebiliriz.” (Özkaya).

Diğer taraftan, şiddetli rekabetin varlığı sebebiyle, kazancı nispeten daha az olmasına rağmen ABD gibi politik risk düzeyinin düşük olduğu, güvenilir olarak adlandırılabilir pazarlarda faaliyetlerine devam etmeyi tercih eden Türk yatırımcılarımız da bulunmaktadır. Bu kapsamda, ayrıca, her ne kadar çalışmamızda sektörel bazda detaylara girilmemekteyse de, sektöre özgü ya da firma bazında birtakım özel durumların da yatırım planlanan bölgelerde etkili olduğu görülmektedir. Örneğin, aşağıdaki ifadede, riski ve kazancı az, güvenilir ve hukukun üstünlüğünün olduğu ülkelerin öncelikli olarak yatırım planlarında yer alabileceğine dikkat çekilmiştir.

“... Şu an için Türkiye hariç yakın zamanda 2016 ve 2017 yılında yine ABD’de rüzgâr enerjisi yatırımlarımız olacak. ABD’nin yenilenebilir enerji konusunda taşımakta olduğu bilinç ülkemizden daha gelişmiş durumda. Yenilenebilir enerji kaynaklarına önem veriyor ve bu kaynakları artırmak için gereken her türlü kolaylığı sağlıyorlar. Bürokrasi çok hızlı ve bunaltıcı değil. Aynı zamanda federal hükümet ve eyalet yönetimlerinin verdiği teşvikler nedeniyle bu yatırıma karar verdik... Riski ve kazancı az istikrarlı, güvenilir, demokrasi ile yönetilen hukukun üstün olduğu ülkeler bizim açımızdan önceliklidir.”(Bor).

Diğer yandan, Arap Baharı ile başlamış olan politik istikrarsızlık durumu, Ortadoğu bölgesine yönelik yatırım planlarında ciddi oranda bir aksamaya sebep olmasının yanı sıra coğrafi yakınlık ve kârlılık gibi sunduğu fırsatlar doğrultusunda tercih edilebilmektedir. Ayrıca, ister düşük riskli ister yüksek riskli olsun, işletmelerin ev sahibi ülkelerde maruz kaldıkları politik risk faktörleri de araştırma açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, bir sonraki bölümde, araştırmaya katılan yatırımcıların, maruz kaldıkları politik risk faktörleri incelenmektedir.

4.1.5. Ev Sahibi Ülkelerde Maruz Kalınan Politik Risk Faktörleri

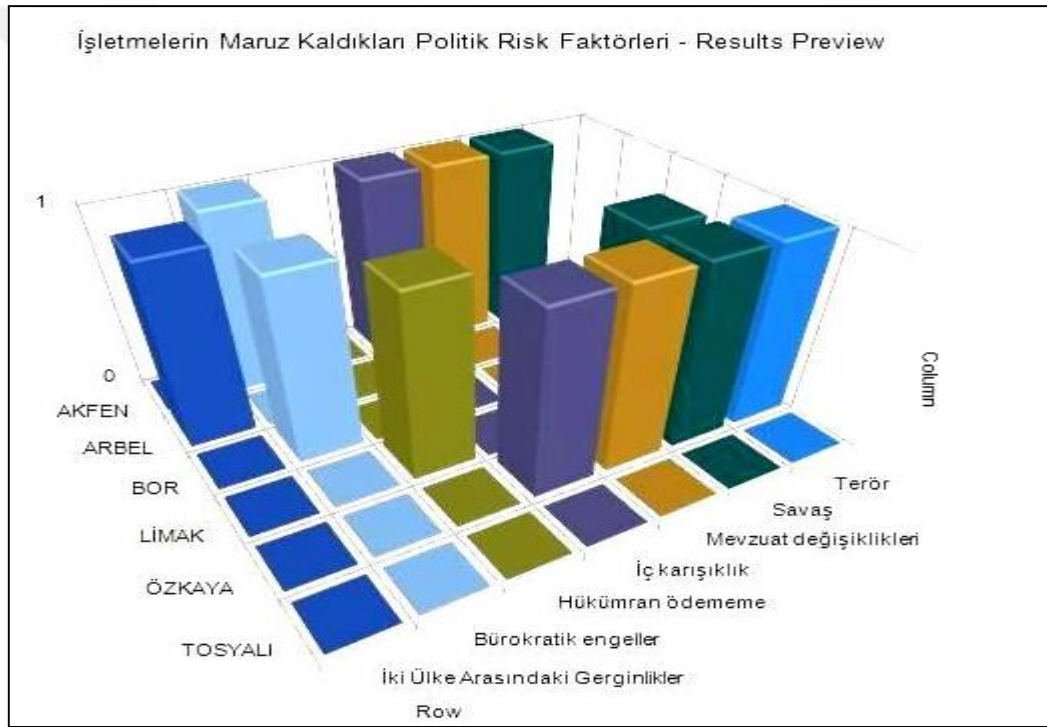
Zurich (2015) tarafından farklı ülke, farklı bölge ve farklı işletmelerden seçilmiş, toplamda 50 risk yöneticisi üzerinde gerçekleştirilmiş olan, politik risk alanında en güncel ve profesyonel çalışmalardan birisi olma niteliği taşıyan araştırma kapsamında “Tablo 4.1.”de yer alan en önemli politik riskler sıralaması ortaya konmuştur.

Tablo 4.1. Bir Araştırmaya Göre En Önemli 10 Politik Risk

1.	Olumsuz Yöndeki Düzenlemeler
2.	Terör
3.	Lisans İptali
4.	Toplumsal Kargaşa
5.	Ambargo ve Yaptırımlar
6.	Kamulaştırma/Millileştirme
7.	Transfer ve Konvertibilite Kısıtlamaları
8.	Hükümler Ödememe
9.	İç savaş
10.	Savaş

Kaynak: Zurich (2015). The Knowledge, Strategic Risks, s. 3, http://www.strategic-risk-global.com/Journals/w/t/j/StrategicRISK_PoliticalRisks_Q32015.pdf, Erişim Tarihi: 03.01.2016.

Daha önce de ifade edildiği üzere, yurtiçi ve yurtdışında faaliyet gösteren ve bu doğrultuda özellikle DYY'lere sahip olan işletmelerin karşılaşılabilecekleri politik risk faktörlerine, çalışmamızın önceki bölümlerinde tüm ayrıntılarıyla incelenmiştir. Çalışmanın bu kısmında ise, araştırmamıza katılım sağlayan yatırımcılarımızın şimdiye kadar karşılaştıkları ve maruz kaldıklarını ifade ettikleri politik risk faktörlerine değinilecektir. Aşağıda yer alan “Şekil 4.11.”den görülebileceği üzere, araştırmamıza katılım sağlayan yatırımcılara ait işletmeler, savaş başta olmak üzere, sırasıyla, bürokratik engeller, iç karışıklıklar, mevzuata ilişkin olumsuz değişiklikler, hükümler ödeme, ana ülke ve ev sahibi ülke arasındaki gerginlikler, politik istikrarsızlık ve terör gibi önemli politik risk faktörlerine maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir.



Şekil 4.11. İşletmelerin Ev Sahibi Ülkelerde Maruz Kaldıkları Politik Risk Faktörleri

Yatırımcılarla görüşmelerden elde edilen veriler ışığında, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi sürecinde maruz kalınan politik risk faktörlerinin her biri aşağıda açıklanmaktadır.

4.1.5.1. Savaş

Elde edilen veriler ışığında, araştırmaya katılan Türk yatırımcıların uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde en sık maruz kaldıkları politik risk bileşeni savaş durumu olmuştur. Çalışmamıza katılan işletmeler arasında savaş faktörü gibi benzer durumlara maruz kalıp, aynı savaşı tecrübe etmek durumunda kalan işletmeler de bulunmaktadır. Örneğin, Gürcistan ile Abhazya ve Güney Osetya arasındaki gergin ilişkiler 2008 yılına kadar devam etmiş, 2008 yılı Ağustos ayında, Gürcistan ile Güney Osetya arasında yaşanan çatışmaların tırmanması üzerine ise Rusya, 8 Ağustos tarihinde Gürcistan'a karşı askeri bir operasyon başlatmıştır. Gürcistan'ın ağır kayıplar verdiği bu savaş, 12 Ağustos tarihinde AB'nin girişimiyle sağlanan ateşkes ile sona ermiştir (<http://tbilisi.emb.mfa.gov.tr>, Erişim Tarihi: 10.01.2016). Bu ülkede işletmecilik faaliyetlerinde bulunan ve yatırımları da zarar gören işletmelerin, söz konusu savaş durumu esnasındaki deneyimlerine yer verdikleri ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“TAV Havalimanları olarak, daha önce benzer süreçleri, 2008 yılında Gürcü kuvvetlerin bağımsızlığını ilan eden Güney Osetya topraklarına operasyon düzenlemesi ve Rusya'nın bu operasyona karşı savaş açması ile Gürcistan'da...” (Akfen).

“2008'de Rusya'nın Gürcistan'ı bombalaması sonucu olarak bu operasyonla, varlıklarımız Gürcistan'da zarar gördü.” (Özkaya)

Diğer yandan politik risk bileşenlerinden savaş unsurunu, Ortadoğu ülkelerindeki uluslararası işletmecilik faaliyetleri esnasında deneyimleyen yatırımcılar da bulunmaktadır. Bu kapsamda, savaş hali, yatırım dışında ihracat faaliyetlerini de etkilemiştir. Aşağıda bu duruma ilişkin ifadeler yer verilmiştir.

“...Irak ve Suriye'de yaşanan savaş nedeniyle bu ülkelere olan çimento ihracatımız önemli ölçüde azaldı.” (Limak).

“... Irak'ta savaş, faaliyetlerimizi etkiledi.” (Özkaya).

4.1.5.2. İç Karışıklık

Uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin tamamına, ama özellikle de yurtdışında mülkiyete sahip olunan DYY'lere ciddi anlamda etkisi bulunabilen iç karışıklıklar, isyan ve ayaklanma gibi birçok alt faktörden oluşabilmektedir. Özellikle, MENA'da

meydana gelmiş olan Arap Baharı'nın yarattığı kaotik ortam sebebiyle iç karışıklıklara maruz kalan yatırımcılar olmuştur. Bu iç karışıklık durumunun bölgeye giriş yapan DYY'lerde kısıtlayıcı rol oynadığı önceki bölümlerde sıklıkla ifade edilmiştir. Bu kapsamda, araştırmaya katılan yatırımcıların olumsuz yöndeki deneyimlerini anlattıkları ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“2010-2011 yıllarında ise Arap Baharı ayaklanmaları ile Tunus'ta ve Libya'da yaşadık. Ortadoğu ve Kuzey Afrika gibi bölgelerde son yıllarda halk ayaklanmaları ve buna bağlı iç savaşların yaşanması gibi durumların fazlasıyla yaşandığını görüyoruz.”(Akfen).

“... İç karışıklık vb. birçok politik risk faktöründen etkilendik.”(Özkaya).

4.1.5.3. Bürokratik Engeller

Bürokratik engellerin, ciddi zaman ve kaynak kayıplarına yol açtığı bilinmektedir. İran örneğinden yola çıkacak olursak, her ne kadar, söz konusu ülkenin ekonomik olarak cazip bir pazar olması, birçok ülkenin dikkatini çekmesini sağlamaktaysa da İran, iş ilişkilerinin güçlkle kurulabileceği ülkelerden bir tanesi olma niteliğini taşımaktadır. Yaygın bir şekilde, “büyük yatırımcıların hâlâ giremediği en büyük ekonomi” olarak ifade edilen İran pazarına girişte de birçok engel bulunmaktadır. İran'da, geçmiş deneyimler incelendiğinde, ülke içerisindeki dinamikler sebebiyle siyasi ve bürokratik engellerin yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

Ülkemizin önde gelen işletmelerinden birisi olan Turkcell ile çalışmamıza katılım sağlayan Akfen Holding'in İran tecrübeleri de bu durumu desteklemektedir. Örneğin; 2004'te, İran'da cep telefonu sektöründe faaliyet gösterecek ilk özel şirketi belirleyecek olan ihale sonucunda, 300 milyon Euro lisans bedeli ile Turkcell liderliğindeki Irancell ihaleyi kazanmıştır. Turkcell'in bu büyük başarısına rağmen, ihale sonrasında İran Meclisi, Turkcell'in lisans almasını, söz konusu lisansı iptal etmek suretiyle engellemiştir (<http://t24.com.tr/haber/turkcellden-42-milyar-dolarlik-dava,200766>, Erişim Tarihi: 10.01.2016).

Farklı bir örnek olarak ise, çalışmamıza katılan Akfen Holding, ciddi anlamda bürokratik engellere yine İran'da maruz kalmıştır. Akfen Holding bünyesindeki TAV, 193 milyon dolarlık teklifle, 2003 yılında İran'da havalimanını işletme hakkı elde

etmiştir. Aynı yılın kasım ayında inşaata başlayan TAV, hızlı bir şekilde ilk terminali bitirmiştir. Resmi açılışın ardından, 8 Mayıs 2004'te hava trafiğine açılması da kararlaştırılmıştır. Ancak, İran Ulaştırma Bakanlığı yetkilisi, işletmeyi telefonla arayarak sebepsiz bir şekilde Türk yatırımcımızın işletme hakkının iptal edildiğini bildirmiştir. Bu gelişmelere rağmen, hava trafiğine birkaç gün içinde açılan havalimanı, bu sefer işletmenin yabancı olmasına tepki gösterilmiş olup İran'da Kara Kuvvetleri, piste tanklarını yerleştirmiş, hava güçleri ise uçakların inişini engellemiştir. Kısacası, resmi olarak tüm hakları elde etmesine rağmen tanklarla, uçaklarla işletim faaliyeti engellenmiştir (<http://www.hurriyet.com.tr>, Erişim Tarihi: 10.01.2016).

Sonrasında ise, Akfen Holding'e bağlı faaliyet bulunan dünyanın en büyük havalimanı inşaat işletmesi olan TAV, atılması gereken hukuki adımları atmıştır. Nitekim Türk yatırımcımız, İran'daki bürokratik engelle maruz kaldığını, aşağıda yer aldığı üzere ifade etmiştir.

“Tahran İmam Humeyni Uluslararası Havalimanı'nın işletim hakkını TAV İnşaat olarak kazanmıştık. Zaman içinde oluşan mevzuat ve bürokratik engeller nedeniyle bu pazardan da ayrılmak zorunda kaldık.” (Akfen).

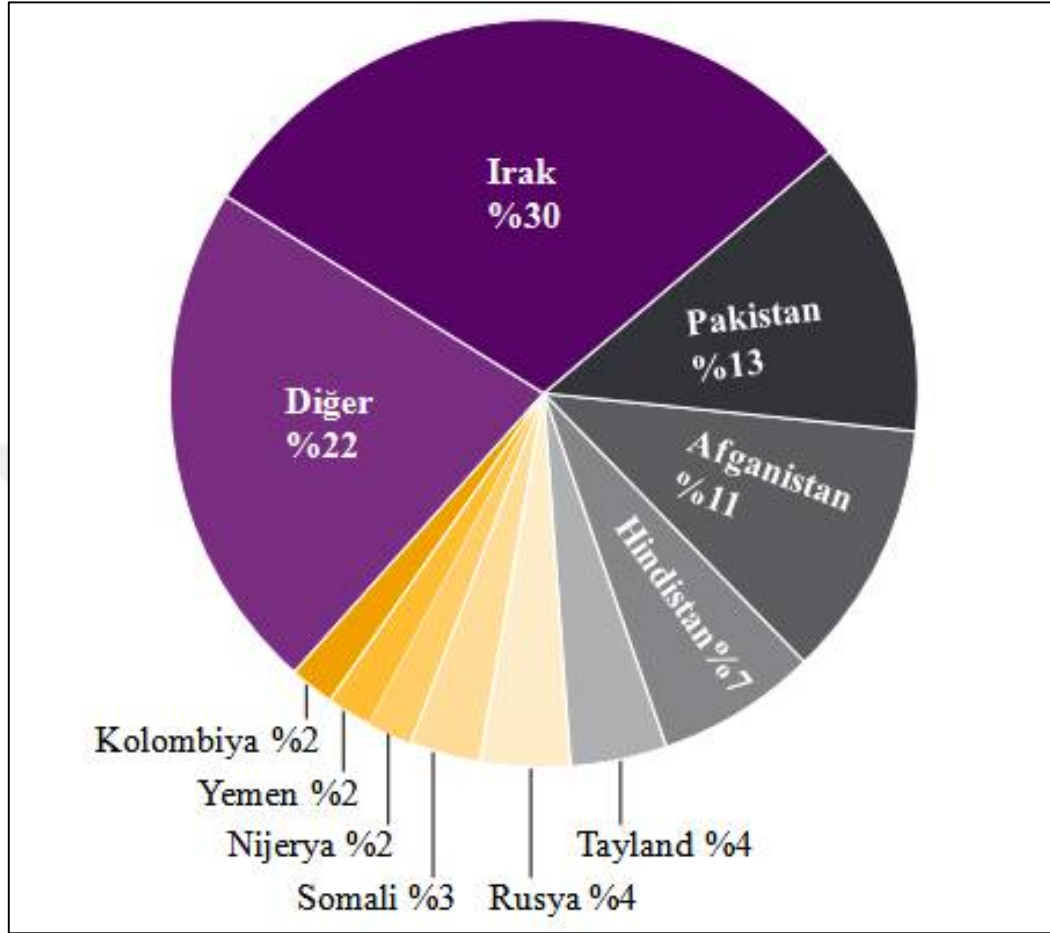
Bu bağlamda, geniş çaplı reformların varlığı olmadan İran gibi ülkelerde, işletmecilik faaliyetlerine girişmek oldukça riskli görülmektedir.

4.1.5.4. Terör

“Tablo 4.1.”de görüldüğü üzere, Zurich (2015)'in araştırmasında, terörizm unsuru, risk yöneticilerinin en çok kaygı duyulan politik riskler sıralamasında 2. sırada yer almaktadır.

Diğer yandan, “Ek: 15”te AON (2015)'un, “Dünya Terörizm ve Politik Şiddet” haritasında ve aşağıdaki “Şekil 4.12.”de yer aldığı üzere, Irak başta olmak üzere sırasıyla, Pakistan, Afganistan ve Hindistan en yüksek terörizm seviyesine sahip ülkeler olmuştur. Ayrıca Nijerya, Suriye, Yemen, Somali, Libya ve Tayland ülkeleri terörizm raporlarında üst sıralarda yer almaktadır. Diğer taraftan, önceden de ifade edildiği üzere, 2014 yılı, tarihte terör olaylarının meydana geldiği en yüksek seviyeyi göstermektedir (IEP, 2015: 4). En şiddetli eylemlerde bulunan terör örgütleri, Boko Haram, DEAŞ,

Taliban ve Al-Shaabab olmakla birlikte yatırımcıların ifadesiyle bu terör örgütlerinden sadece DEAŞ'ın eylemleri sebebiyle faaliyetler sekteye uğramıştır.



Şekil 4.12. 2007-2014 Yılları Arasındaki Küresel Terörizm Faaliyetlerinin Ülkelere Göre Dağılımı

Kaynak: AON. (2015). Terrorism & Political Violence Risk Map, s. 8, <http://www.aon.com/chile/attachments/terrorismmapregionalsummaries2015.pdf>

Daha detaylı olarak inceleyecek olursak, Irak'ta söz konusu yoğun terörizme maruz kalan işletmeler arasında, çalışmamıza da katılım sağlayan bir işletme bulunmakla birlikte, terör unsurunun boyutlarının yaratacağı kritik gelişmeler ve yıkıcı etki bir kez daha ortaya konmuştur. Bu bağlamda, uluslararası işletmecilik faaliyetleri yavaşlamış ve durma noktasına getirmiştir. Sonrasında ise, Musul'da faaliyetlerin durdurulması söz konusu olmuştur. Dohuk'ta yatırım gerçekleştirilirken, DEAŞ'ın etkisine giren bölgeye yakın olunması sebebiyle inşaat yatırımlarını durduran yatırımcı bulunmaktadır. Bunların da ötesinde, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinden daha

önemli bir boyut olarak terör örgütleri bazı çalışanların kaçırılması eylemini gerçekleştirmiştir.

4.1.5.5. Hükümrân Ödememe (Finansal Yükümlülüklerin Yerine Getirilmemesi)

Zurich (2015)'in çalışmasındaki en önemli ilk 10 politik risk sıralamasında hükümetler tarafından finansal yükümlülüklerin yerine getirilmemesi durumu yani hükümrân ödememe hali 8. sırada yer almıştır. Çalışmamız kapsamında ise, sadece bir işletme, söz konusu politik risk faktörüne maruz kalmış ve bu durumun da kısa süre içerisinde çözüme kavuştuğunu ifade etmiştir. Diğer yandan, yatırımcı, politik risk faktörlerinden ödeme güçlüklerinin yaşandığı veya hükümrân ödememe durumunda dahi, öncelikli hedeflerinin aldıkları işi zamanında ve kaliteden ödün vermeden gerçekleştirilmesi olduğunu belirtmiştir. Böylesine bir yaklaşım ise kuşkusuz Limak'ın Türkiye'den çıkarak global bir oyuncu haline gelmesi hedefini, kurumsal imajın olumlu yönde etkilenmesi bakımından destekleyecektir.

“Irak, Erbil’de petrol gelirlerinin dağıtılması noktasında kendi yaşadıkları iç sıkıntılar sebebiyle, politik risk faktörlerinden bir tanesi olan finansal yükümlülüklerin yerine getirilmemesi durumu ile karşılaştık ancak sonrasında durum düzeldi.”(Limak).

“... Yaşanan ödeme güçlüklerinde bile bizim öncelikli hedefimiz üzerimize aldığımız bir işi zamanında, kaliteli bir biçimde tamamlamak olmuştur. Limak ismi de sektörde bu şekilde bilinir.”(Limak).

4.1.5.6. Ana Ülke ve Ev Sahibi Ülke Arasındaki Gerginlikler

İki ülke arasında yaşanabilmekte olan ve özellikle işletmelerin menşeinin bulunduğu ülke yani ana ülke ile yurtdışı işletmecilik faaliyetlerinin gerçekleştirildiği ev sahibi ülkelerde çeşitli sebeplerle meydana gelebilen politik çekişmeler, gerginlik ya da düşmanlıklar, işletmelerin faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu konuda en güncel örnek, daha önce de belirtildiği üzere Türkiye ile Rusya arasında uçak krizi nedeniyle yaşanmış olan gerginliktir. Çalışma kapsamında, temel gıda maddeleri üretimi yaptığından politik riske dair çok fazla olumsuzluğa maruz kalmadığını belirtmesine rağmen Rusya ile olan gerginliklerden kısmen etkilenmiş olan yatırımcı

bulunmaktadır. Ayrıca, Rusya ile karşılaşılan problem alanlarının da çözüleceğine dair umut vaat eden açıklamalar bulunmaktadır.

“Riskli bölgelerde yatırımlarımız olmasına rağmen pek kalmadık ancak faaliyet gösterdiğimiz ülkelerden Rusya’da belirttiğimiz gibi politik risklerle karşı karşıyayız. Yine de sorunların kısa sürede çözüleceğini beklemekteyiz.”(Arbel).

4.1.5.7. Olumsuz Mevzuat Değişiklikleri

Uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde karşılaşılabilecekleri en önemli politik risk bileşenini, Zurich (2015) ve MIGA (2013)’nın araştırmalarına göre, olumsuz yöndeki mevzuat değişiklikleri oluşturmaktadır. Bu kapsamda, çalışmaya katılan işletmelerin söz konusu politik risk unsuruna maruz kaldıkları da belirtilmiştir. Çalışmanın, politik risk faktörleri başlığı altında belirtildiği üzere, olumlu yöndeki düzenlemelerin belirli bir ülkeye yatırım girişlerini artırıcı etki yarattığı, olumsuz düzenlemelerin ortaya konmasının ise yatırım girişlerine engel teşkil edecek en önemli unsur olduğu ifade edilmiştir. Bu açıdan, yatırımcıların etkilendikleri söz konusu politik risk bileşenine dair ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“... daha önce Tahran İmam Humeyni Uluslararası Havalimanı’nın işletim hakkını TAV İnşaat olarak kazanmıştık. Zaman içerisinde oluşan mevzuat ve bürokratik engeller nedeniyle bu pazardan da ayrılmak zorunda kaldık.” (Akfen).

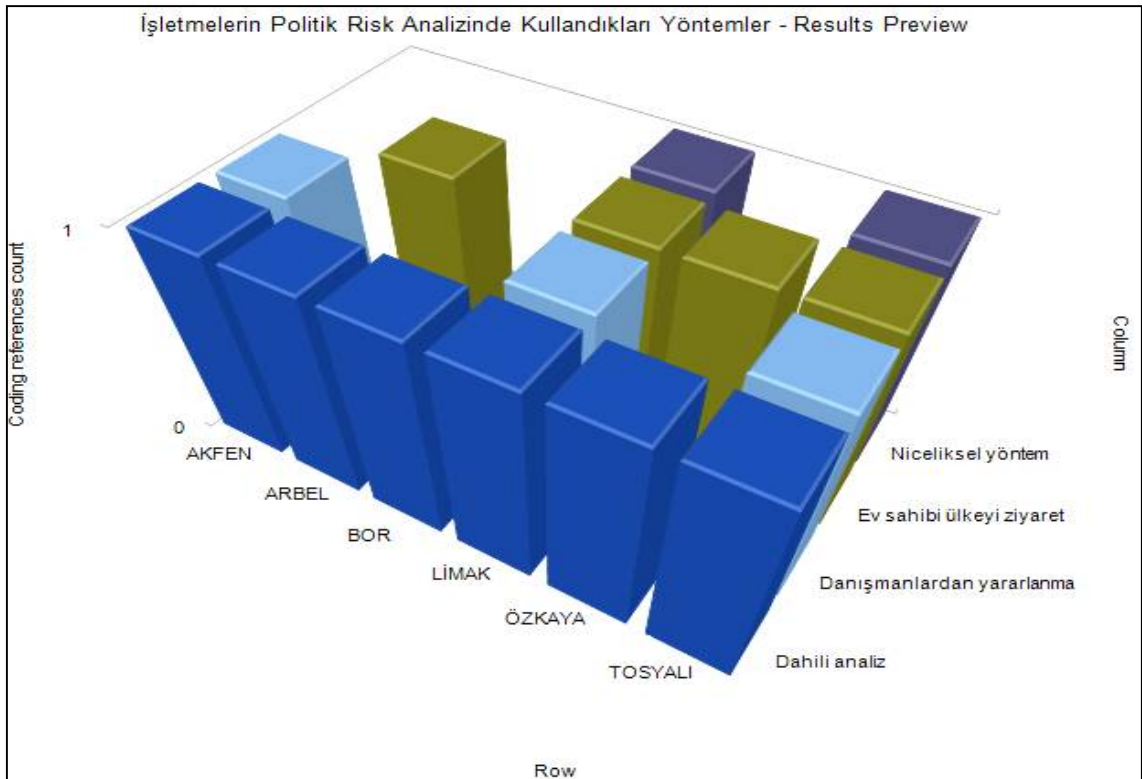
“Hükümetlerin olumsuz yönde ortaya koydukları düzenlemeler... birçok politik risk faktöründen etkilendik.” (Özkaya).

Diğer yandan, şimdiye kadar hiçbir politik risk faktörüne maruz kalmadığını ifade eden bir işletme de bulunmaktadır. Bu bağlamda, işletme, yatırımların güvenli bölgelerde yapıldığını belirterek doğru kararlar alınmaya çalışıldığını ifade etmiştir.

“Bugüne kadar politik risk nedeniyle yatırımlarımızda herhangi bir engelleme veya yatırım sonrası bir tehditle karşılaşmadık. Ancak bunda doğru kararlar almamızın ve kendimizi güvenli bölgelerde tutmamızın rolü büyük.” (Tosyalı).

4.1.6. Politik Risk Analizinde Kullanılan Yöntemler

Çalışmanın politik risk analiz yöntemleri bölümünde belirtildiği üzere, Danışmanlardan Yararlanma, Ev Sahibi Ülkeyi Ziyaret, Delphi Tekniği, Niceliksel Yöntem ve Entegre Analiz, işletmelerin temel olarak yararlanabilecekleri politik risk analiz yöntemleri arasındadır. Ayrıca işletmeler, kendi bünyesinde dâhili analiz gerçekleştirerek mevcut duruma ya da dış çevresel faktörlere ilişkin değerlendirmelerde bulunabilmektedir. Araştırmada ise Dâhili Analiz, Danışmanlardan Yararlanma, Ev Sahibi Ülkeyi Ziyaret ve Niceliksel Yöntem'den faydalandığını gösteren “Şekil 4.13.”e aşağıda yer verilmiştir.



Şekil 4.13. İşletmelerin Politik Risk Analizinde Kullandıkları Yöntemler

Politik risklerin, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde karşılaşılan en önemli olumsuzluklar olması sebebiyle, bu risklerin analizi gerek yatırım öncesinde gerekse yatırım sonrasında büyük önem taşıyacaktır. Araştırma kapsamında sorulara verilen bazı cevaplar da politik riskin önemini ve ilgili analizlerin zamanlamasına dikkat çeker niteliktedir. Bu doğrultuda, politik risk analizinin gerçekleştirilmesi ve bu analizlerin

hem yatırım öncesinde hem de yatırım sonrasında düzenli olarak yapılarak takibinin sağlanması gerektiği ifade edilmiştir.

“Yatırım yapılması planlanan ülkelerin politik risk bakımından araştırılması, iyi analiz edilmesi ve olası risklere karşı risk yönetiminin yapılması olmazsa olmaz bir öneme sahip...” (Akfen).

“Hem yatırım öncesinde hem de rutin olarak bu konu takip edilmeli ve değişen dengeler ve risklere göre pozisyon alınmalıdır.” (Limak).

“Politik risk tahmini sadece yatırım öncesi değil aynı zamanda faaliyetler devam ettiği dönemde de belirli dönemlerde yapılmalıdır.” (Tosyalı).

“Evet, kesinlikle yatırım kararı vermeden önce yapılmalıdır ama faaliyet yapılan dönemde de politik riskler sürekli takip edilmelidir. Çünkü yatırım öncesi meydana gelmemiş olan bir risk yatırım sonrası meydana gelebilmektedir. Tersini düşünürsek de yatırım öncesi meydana gelmiş olan bir politik risk yatırım sonrası ortadan kalkabilir.” (Özkaya).

Türk iş dünyası temsilcilerinin bakış açısı ile, “Politik Risk ve DYY” raporlarının, işletmelere politik risk konusunda bazı bilgileri sağladığı ifade edilmektedir. Bu doğrultuda, işletmeler, “Doing Business”, yani ev sahibi ülkelerde iş yapma kolaylığına bakabilmekte ya da OECD ülke risk sınıflandırması çerçevesinde riskli bölgeleri tespit edebilmektedir. Ancak, böylesine bir yaklaşım ile nispeten düşük maliyetli yatırımların yapılması hakkında bir katkı sağlanabileceği ifade edilmiştir. Diğer yandan, yatırımcılara benzer bir görüş ile, dinamik unsurlar sebebiyle, politik risk değerlendirmelerinin hem faaliyet öncesi hem de faaliyetlerin sürdürüldüğü dönemde de gerçekleştirilmesi gerektiğine dikkat çekilmiştir.

“Yüksek maliyet gerektirmeyen küçük çaplı yatırımlar için Dünya Bankası’nca düzenlenen “Doing Business” raporu ve ülke sıralaması yatırım yapılabilirlik açısından genel bir fikir vermektedir.” (T.C. Ekonomi Bakanı Nihat Zeybekci).

“Ülke risk grupları belirlenirken, OECD resmi destekli ihracat kredilerine ilişkin ülke risk sınıflandırmaları esas alınmaktadır.” (Türk-Eximbank Genel Müdürü Hayrettin Kaplan).

“... Sınıflandırmanın dinamik olması nedeni ile faaliyetlerin sürdürüldüğü dönemde de politik risk tahmini yapılabilmektedir.” (Türk-Eximbank Genel Müdürü Hayrettin Kaplan).

4.1.6.1. Danışmanlardan Yararlanmak

Politik risklerin analizinde danışmanlardan yararlanmak, işletmelerin önünde duran önemli bir opsiyon olmaktadır. Politik risk hakkında ciddi bilgi birikimi ve deneyime sahip olan uzman danışmanlardan faydalanılması, işletmelerin başvurdukları analiz yöntemlerinden birisidir.

“...İlgili ülkelerin mevzuatlarını iyi bilen, uluslararası hukuka hâkim bağımsız firmalardan destek almanın faydalı olacağını düşünüyorum.” (Akfen).

“ ...Uluslararası yatırım danışmanlarının bu ülke ile ilgili fikirlerini alırsınız... Uluslararası bağımsız firmaların tecrübesinden yararlanmak son derece önemli.” (Limak).

Türk iş dünyası ise, işletmelerin politik risk analizinde danışmanlık firmalarından da yararlanabildiklerini ifade etmiştir. Güncel olarak dünyanın önde gelen politik risk danışmanlık firmaları, dünya genelinde 120 ülkede 500 ofise sahip olan AON, 37 ülkede ofisi bulunan ve 1926 'da kurmuş olan köklü kuruluş A.T. Kearney, 50 ülkede 95 ofisi bulunan McKinsey, 40 ofisi bulunan Oliver Wyman önde gelen politik risk yönetimi danışmanlık firmaları olmaktadır (ocs.yale.edu, Erişim Tarihi: 02.02.2016). Bu kuruluşlar, aynı zamanda dünya devi ÇÜİ'lere de hizmet vermektedir.

“Firmalar politik risk analizi yaparken uluslararası danışmanlık firmalarından yararlanmaktadır. Ülkemizde de uluslararası danışmanlık firmaları yatırımcılarımıza yatırım ülkeleri hakkında danışmanlık hizmetleri vermektedir.” (TOBB Yönetim Kurulu Başkanı M. Rifat Hisarcıkhoğlu) .

4.1.6.2. Niceliksel Yöntem

Niceliksel yöntem çerçevesinde, bir ülkenin siyasi açıdan geleceğinin tahminlemesi yapılabilmekte ve işletmeye ait öznel değerlendirmeler de sorgulanabilmekte veya desteklenebilmektedir. Bu çerçevede, bazı araştırmalarda niteliksel yöntemin subjektifliğini azaltması noktasında bu yönteme başvurulabileceği belirtilmiştir. Nitekim çalışmamızda yer alan işletmeler arasında bu yöntemi kullanan işletmeler bulunmaktadır. Bu kapsamda işletmeler, yatırım planladıkları ülkelerin geçmiş deneyimlerine bakıp sayısal bir çıkarımda bulunabilmektedir.

4.1.6.3. Dâhili Analiz/Durum Analizi

İşletmeler sıklıkla risk analizini kurum içerisinde gerçekleştirmeyi tercih edebilmektedir. Politik risk analizi de bu kapsamda kurum içerisinde kurulmuş uzmanlardan oluşan bir ekip tarafından da gerçekleştirilebilmektedir. Böylece mevcut duruma istinaden durum analizleri yapılabilir. Nitekim araştırmamıza katılan işletmelerin tamamı dâhili analiz/durum analizi gerçekleştirdiklerini bildirmişlerdir. Ancak genel olarak yatırımcılar, bu risklerin değerlendirilmesinde dâhili analize ek olarak danışmanlık firmalarına da dikkat çekerek ikisini bir arada kullandıklarını belirten ifadeler kullanmıştır. Aşağıda, işletmelerin bu analiz türü ile ilgili bazı ifadelerine yer verilmiştir.

“Yabancı yatırımcı olarak, yurtdışı yatırımlarımıza yönelik risklerin yönetiminde dâhili ve danışman kuruluşlarla detaylı analiz... gibi metotları kullanmaya dikkat ediyoruz.” (Akfen).

“... şirketin, hangi riski nereye kadar alabileceği konusunda şirket içindeki birimler geçmiş tecrübelerini ve know-how’larını ortaya koyarak değerlendirebilirler.” (Limak).

“... bütün iş geliştirme birimimiz de söz konusu politik risklerin araştırılması sürecinde aktif olarak yer almaktadır.” (Limak).

“Biz, danışman kuruluşlardan yararlanmamakta, kendi birimlerimiz tarafından analiz gerçekleştirmekteyiz. Ancak farklı sektörler için durum değişebilmektedir.” (Arbel).

“Her ne kadar sektöre göre değişiklik gösterse de hem içeride kurulmuş bir ekip, hem de dışarıda danışmanlardan yararlanma yoluyla politik risk tahmini gerçekleştirilebilir. Ancak biz bunu işletme içerisinde gerçekleştirmekteyiz.” (Özkaya).

“Kendi gözlemlerimiz ve araştırmalarımızla birlikte ilgili ülkelerde iş yapan veya yapmış olanlardan aldığımız bilgiler ve o ülkelerde bizim adımıza hareket etmesini planladığımız potansiyel çalışan veya iş ortaklarımızdan aldığımız bilgiler ışığında kendimiz değerlendiriyoruz.” (Bor).

4.1.6.4. Ev Sahibi Ülkeyi Ziyaret

DYY faaliyeti gerçekleştirmeyi planlayan işletmelerin, yatırım yapmayı düşündükleri ülke ya da bölgelere, işletme içerisinde oluşturulmuş bir grup tarafından

(Heenan & Rummel, 1978: 68-69) en fazla birkaç hafta olmak üzere gerçekleştirdikleri ziyarete ilişkin temasları sonucunda edindikleri bilgileri raporlaması olarak değerlendirilen Bölge Turu/Ev Sahibi Ülkeyi Ziyaret/Grand Tours, araştırmamıza katılan işletmelerin dâhili analizin ardından en çok kullandıkları yöntem olmuştur. Araştırmamıza katılan işletmelerin büyük bir bölümü, ev sahibi ülkeyi ziyaret tekniğinden yararlanmaktadır. Aşağıda, işletmelerin bu tekniği kullandıklarına dair bazı ifadelerine yer verilmiştir.

“... Ev sahibi ülkeyi ziyaret yani bölge turu yöntemi ile uzman ekibimiz bölgeye giderek ülkedeki yatırım iklimini yönetime sunulmak üzere rapor haline dönüştürür.” (Limak).

“Politik riskleri analiz etmede ev sahibi ülkeyi ziyaret... gibi yöntemler kullanmaktayız.” (Tosyalı).

“Yatırım planladığımız ülkeye yönetim kurulumuz veya uzman ekibimiz ziyaretler gerçekleştirmektedir. Uzman ekibimiz ziyaret gerçekleştirdiğinde, üst yönetime, ev sahibi ülke ile ilgili gerekli raporları sunmaktadır ve bu doğrultuda yatırım kararlarımız alınmaktadır.” (Arbel).

“... Yatırım yapmayı düşündüğümüz ülke ile ilgili daha yakından bilgi almak ve politik risk analizi için, ilgili ülkeyi ziyaret etmekte, gerekli bilgileri toplamaktayız.” (Özkaya).

4.1.7. Politik Risk Yönetiminde Kullanılan Stratejiler

İşletmeler karşılaşılabilecekleri ya da maruz kaldıkları politik risklere ilişkin zararları minimize edebilmek ya da bunları fırsata çevirebilme şansını elde edebilmek için bir dizi strateji izleyebilmektedir. Bu stratejiler, MIGA (2013)'ya göre, yerel çevre ile yakınlık kurarken kademeli olarak yatırım gerçekleştirmek, yerel bir işletme ile ortaklık kurmak, politik/ekonomik risk analizi, ev sahibi ülke hükümeti ile iyi ilişkiler kurmak, bölge halkı ile iyi ilişkiler kurmak, senaryo planlama, siyasi liderlerle yakın ilişki kurmak, danışmanlardan yararlanma, hükümet dışı aktörlerle iyi ilişkiler kurmak, operasyonel hedging (riski yaymak için, tesislerin farklı yerlerde/bölgelerde konumlandırılması), politik risk sigortası yaptırma, cds, etkili bir siyasi aktörün destek vermesini sağlamak gibi çok çeşitlidir. Zurich (2015)'in, farklı işletmelerde 50 farklı risk yöneticisi ile gerçekleştirmiş olduğu araştırma sonucunda, politik risklerin

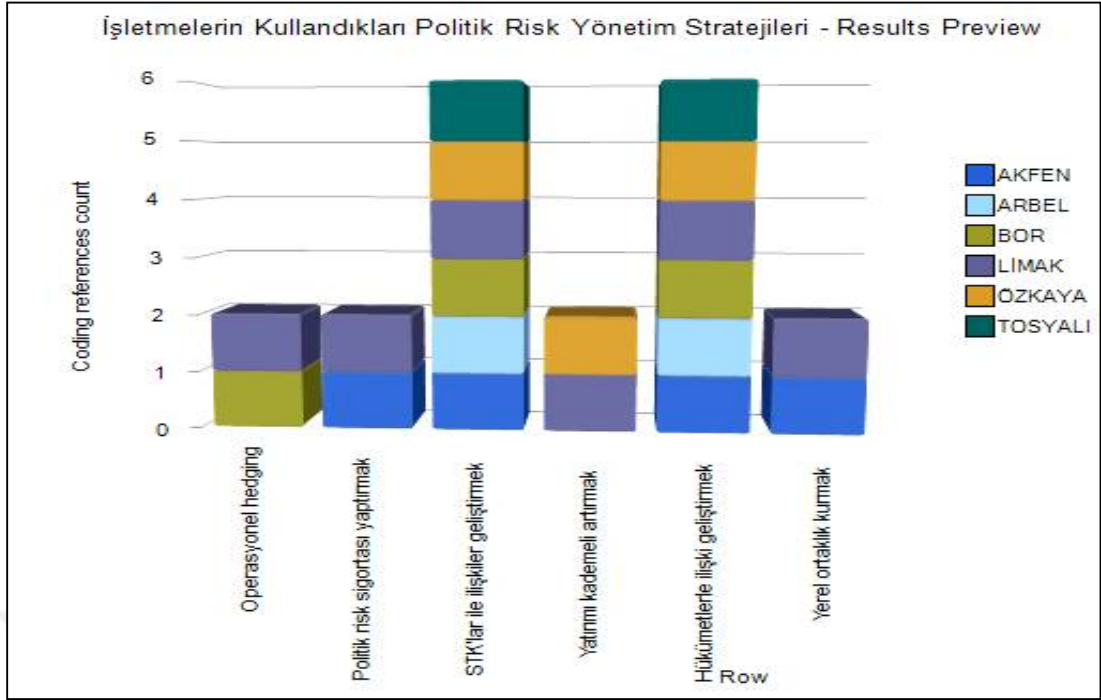
yönetiminde kullanılan araçlar ve bu araçların kullanım oranlarına ilişkin bulgulara “Tablo 4.2.”de yer verilmiştir.

Tablo 4.2. Politik Risk Yönetiminde Kullanılan Yöntemler İle İlgili Bir Araştırma

Politik Risk Yönetim Stratejileri	Kullanım Sıklığı
1. Politik ve Ekonomik Risk Analizi	16.09%
2. Yerel İşletme ile ortaklık Kurmak	14.37%
3. Ev Sahibi Ülke hükümeti ile ilişkileri geliştirmek	13.79%
4. Yatırımını kademeli olarak artırmak	12.07%
5. Danışmanlardan yararlanma	12.07%
6. Senaryo planlama	7.47%
7. Yerel Halk ile ilişki geliştirmek	5.75%
8. STK’larla ilişki geliştirmek	5.17%
9. Politik Risk Sigortası Yaptırmak	3.45%
10. Siyasi Liderlerle İlişki Geliştirmek	2.87%
11. Operasyonel Hedging	2.30%
12. Diğer	2,88%

Kaynak: Zurich. (2015). Political Risks, s.4. (Asia-Pacific), http://www.strategic-risk-global.com/Journals/w/t/j/StrategicRISK_PoliticalRisks_Q32015.pdf, Erişim Tarihi: 03.01.2016.

“Şekil 4.14.”ten görülebileceği üzere, yatırımcılarla gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre, kullanılan politik risk yönetim stratejileri, operasyonel hedging, politik risk sigortası yaptırmak, STK’lar ile ilişki geliştirmek, yatırımı kademeli artırmak, hükümetlerle ilişki geliştirmek ve yerel ortaklıklar kurmak olmak üzere altı başlıkta toplanmıştır.



Şekil 4.14. İşletmelerin Kullandığı Politik Risk Yönetim Stratejileri

Yatırımcılarımızın kullandıkları politik risk yönetim stratejilerini genel olarak, yine, çalışmamıza katılım sağlayan işletmenin ifadesiyle belirtmekte fayda bulunmaktadır.

“Yabancı yatırımcı olarak, yurtdışı yatırımlarımıza yönelik risklerin yönetiminde, dâhili ve danışman kuruluşlarla detaylı analiz, yerel hükümetler, sivil toplum kuruluşları ile ilişki geliştirme, yerel tanınmış firmalar ile ortaklıklar, yerel bankalardan finansman sağlayarak dış kaynaklarla dengelemek, risk transferi (politik risk sigortası, cds kredi temerrüt takası), gibi metotları kullanmaya dikkat ediyoruz.”(Akfen).

Diğer yandan bu stratejilerin kullanılması noktasında, araştırmamıza katılan yatırımcıdan özeleştirici niteliğinde bir ifade gelmiştir. Yatırımcı, her geçen gün artış kaydeden politik risk faktörleri karşısında ilgili enstrümanları geliştirme ve verimli bir şekilde kullanma konusunda Türk yatırımcıların çok başarılı olmadığını ifade etmiştir. Bu bağlamda, Avrupa’daki işletmelerin risk düzeyinin yüksek düzeyde olduğu bölgelerde sahip oldukları varlıklarını, Türk yatırımcılara göre daha etkili bir şekilde yönetmekte olduğu ifade edilmiştir.

“Pazar artışına rağmen bu artışın getirdiği risklere ilişkin enstrümanları geliştirme ya da verimli enstrümanları kullanma konusunda çok başarılı olduğumuzu söylemek zor. Pek çok alan, sektör ve ülkede rekabet içerisinde olduğumuz Avrupa Birliği üyesi ülkelerin şirketleri, sorunlu bölgelerdeki varlıklarını yönetme konusunda bizden ileride görünüyor.” (Akfen).

Araştırmamıza Türk iş dünyası temsilcileri noktasında katılım sağlayan değerli görüşler, politik risklerin yönetiminde yatırımcıların kullanması gereken en önemli enstrümanın politik risk sigortası olduğu üzerinde durmuştur. Öteki taraftan, risk yönetiminde izlenilmesi gereken sürece de değinilmiştir.

“Kurumsal şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerinin bir unsuru olarak risk yönetiminin riskin tanımlanması, riskin analizi, risk yönetim stratejilerinin belirlenmesi (riskin azaltılması, riskin üstlenilmesi, riskten kaçınma ve risk transferi), izleme ve gözden geçirme... gibi yapılması gerekmektedir.” (Türk-Eximbank Genel Müdürü Hayrettin Kaplan).

4.1.7.1. Politik Risk Sigortası Yaptırmak

Politik risklere karşı izlenebilecek stratejiler içerisinde politik risk sigortası yaptırma opsiyonu önemli bir risk transfer aracı olmaktadır. MIGA (2013: 37)’nin araştırmasında, politik risk sigortası yaptırma, yatırımcıların politik riski azaltmada kullandıkları yöntemler sıralamasında 11. Sırada yer almıştır. Zurich (2015)’in 50 risk yöneticisinin katılımıyla gerçekleştirdiği araştırmasında ise politik risk sigortası yaptırma seçeneği, 9. Sırada yer almıştır (Zurich, 2015: 4). Diğer yandan terör ve savaş gibi politik risklerin çok yüksek olduğu Libya gibi ülkeler, genellikle sigorta kapsamı dışında kalabilmekte veya yüksek tutarda bir prim gerekmektedir.

Bu araştırma kapsamında, sadece iki işletme, politik risk sigortası yaptırdıklarını ve yatırımlarını ticari olmayan risklere karşı teminat altına almaya çalıştıklarını ifade etmiş ve diğer işletmelere de bu sigortanın önemini belirterek tavsiyelerde bulunmuştur.

“İç savaş, başka ülkeler tarafından işgal edilme veya jeopolitik olarak karışıklık çıkma ihtimali bulunan ülkelerde mevzuatlar radikal bir şekilde değişebiliyor. Dolayısıyla, benzer süreçlerin yaşanma ihtimali bulunan ülkelerde iş yapan ya da yapmayı planlayan firmaların, proje ile ilgili fizibilite çalışmaları içerisinde politik risk teminatı sigortası ekleyerek, bu süreci bu şekilde yönetmeleri gerekiyor.” (Akfen).

“... Yatırım ve ticaret yapılan ülke hükümetlerinin doğrudan veya dolaylı hareketleriyle yatırım, proje ya da ticaretin maruz kaldığı ve tazmin edilmeyen zararları teminat altına alır.” (Akfen).

“... politik risk sigortası ile yatırımcılar risk düzeyi yüksek ülkelerde uğrayabilecekleri zararları en aza indirebilir veya ülkelere yönelik alacak riskini (politik sebeple olsun veya olmasın) azaltmayı sağlayabilirler.” (Akfen).

“... sonradan gelişen ülke bazındaki genel politik risk ortamını (savaş, kargaşa, ekonomik istikrarsızlık vb.) yönetme konusunda ise bazen yapabilecek çok fazla bir şey olmuyor. Bu noktada oluşabilecek zararları ve alacakları en iyi danışman kuruluşlar tarafından daha önceden hazırlanan politik risk sigortaları ile en aza indirmeye çalışıyoruz.” (Akfen).

“... her türlü tedbir uzun vadede politik riskleri de dolaylı olarak azaltacaktır. Nitekim biz de yatırımlarımızın güvencesini sağlayabilmek adına politik risk sigortası yaptırma seçeneğinden yararlanıyoruz.” (Limak)

Türk iş dünyası görüşüne göre ise, politik risk sigortası, daha önce de sıklıkla vurgulandığı üzere, yurtdışında faaliyette bulunan işletmeler ve özellikle de riske maruz kalma olasılığının en çok arttığı yabancı pazarlara giriş stratejisi olan DYY’ler açısından büyük öneme sahiptir. Ancak, Türk yatırımcıların bu noktada önemli bir opsiyon olan politik sigortasını genellikle tercih etmedikleri de net bir şekilde görülmektedir. Bu noktada hem sigorta yaptırmanın önemine bir daha dikkat çekilmiş ve politik risk sigortası sağlayan alternatif kuruluşlara yer verilmiş hem de Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı tarafından “Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması Anlaşması (YKTK)”ların sayısının artırılması suretiyle Türk yatırımcıların yurtdışı yatırımlarında hukuki güvence sağlanılmasına yönelik çalışmaların devam ettiği belirtilmiştir. Türk yatırımcıların tercih etmesi gereken politik risk sigortasının taşımakta olduğu öneme dair ilgili ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“İşletmelerin zararları bazen işletmeleri iflasa sürükleyebilecek boyutlara dahi ulaşmaktadır. Bu sebeple, özellikle UDY için siyasi risk sigortasının önemi büyüktür. Dünya Bankası’nın bir iştiraki olan Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA)’nın sağladığı siyasi risk sigortasının UDY projelerinin sayısını artırdığını düşünmekteyiz.” (T.C. Başbakan Yardımcısı Lütfi Elvan).

“...yurtdışında, özellikle de gelişmekte olan ülkelerde, yatırım yapan firmalarımız; uluslararası yatırım anlaşmaları çerçevesinde oluşturulan uluslararası tahkim mekanizmalarının (örnek olarak ICSID) yanı sıra, MIGA (Multilateral Investment Guarantee Agency), OPIC, Hermes, COFACE, ICIEC (The Islamic Corporation for the Insurance of Investment and Export Credit)’in sunduğu sigortalar ile politik risklerden korunabilmektedir... Kurulduğu 1991 yılından bu yana, ülkemizdeki yabancı sermaye yatırımlarına garanti sağlamakta olan MIGA’nın, baktığınız zaman tüm tarihi boyunca sigorta yaptığı 13 Türk şirketimiz var. Toplam 16 proje için yaptırmışlar. MIGA tarafından ülkemize sağlanan garanti limiti 1,2 milyar ABD doları iken proje bedeline baktığımız zaman yaklaşık 220 milyon dolar düzeyinde kullanılmış ve oldukça az. Şu anda da, bunlardan sadece devam eden 35 milyon dolarlık 2 yatırımımız için MIGA’dan alınmış siyasi risk sigortaları var. Bu da, maalesef, Türkiye’deki girişimcilerin yurtdışına yatırım yaparken sigorta konusunu öncelikli görmediklerini göstermekte. Bakanlık olarak firmalarımızın gerek bu siyasi risk sigortasını kullanmasını sağlamaya yönelik, gerekse YKTK’ların sayısını artırmak suretiyle yatırımlarımıza hukuki güvence sağlanılmasına yönelik çalışmalarımız devam etmektedir.” (T.C. Ekonomi Bakanı Nihat Zeybekci).

“Bu sigorta türü, bilinen sigorta enstrümanından farklıdır. Bir anlamda bir ülkenin kendi girişimci ve yatırımcısına yabancı ülkelere açılmasını cesaretlendiren bir boyutu vardır. Nitekim gelişmiş ülkelerin tamamında politik risk sigortası sistemi vardır ve başarıyla uygulanmaktadır... Özellikle riskli bölgelerde, yatırımlarında politik risk sigortası yaptırmalarını tavsiye etmekteyim.” (T.C. Ürün Güvenliği ve Denetimi Genel Müdürü Mehmet Karabay).

“Özellikle iş dünyasını yakından ilgilendiren sigorta türlerinden olan politik risk sigortası, alacak sigortası ve ihracat sigortasını çok önemsiyorum. Ancak şirketler yatırım yaparken ve ihracat yaparken bu sigorta türlerine gereken önemi vermemektedir. Politik risk sigortası, yatırımcının görece riskli ülkelere yatırım yapmasını kolaylaştırır ve yatırımcının bilançosunu ticari olmayan risklere karşı korur. Yatırımın bankalar tarafından finanse edilmesini kolaylaştırır... Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere yatırım yapacak şirketler mutlaka politik risk sigortası yaptırmalıdır. Ülkemizde de sınırlı sayıda da olsa politik risk sigortası yapan şirketler bulunmaktadır.” (TOBB Yönetim Kurulu Başkanı M. Rifat Hisarcıkhoğlu).

“Son yıllarda Türk özel sektörünün küresel ekonomiye entegrasyon düzeyi kayda değer ölçüde artmış; ihracat, dış yatırımlar ve müteahhitlik hizmetleri alanındaki değer üretme kapasitemiz hem bu entegrasyonu güçlendiren unsurlar olmuş hem de aynı zamanda

bu entegrasyon süreci ile güç kazanmıştır. Diğer taraftan bu varlık artışına rağmen söz konusu artışın getirdiği risklere ilişkin enstrümanların kullanılması hususunda başarılı olduğumuz iddia edilemez. Bu durum kısmen riskten korunma enstrümanlarına dair bilgi eksikliğinden, kısmen de özellikle maliyet unsuru gibi tercihlerden kaynaklanmaktadır. Örnek vermek gerekirse 2011 yılında Libya’da meydana gelen halk ayaklanması sürecinde ülkeye olan ihracatımızın ve müteahhitlik hizmetlerinin oluşturduğu dış varlıkların binde 1’inden daha azı sigorta kapsamındaydı. Birçok alan, sektör ve ülkede rekabet içerisinde olduğumuz AB üyesi ülkelerin şirketleri ise söz konusu bölgelerdeki varlıklarını ve alacaklarını sigorta teminatı altına aldıkları için krizden bizim kadar etkilenmemişlerdir... yatırımcılara tavsiyemiz, politik risk sigortasını mutlaka yaptırmaları, yatırımlarını güvence altına almalarıdır.” (Türk-Eximbank Genel Müdürü Hayrettin Kaplan).

4.1.7.2. STK’larla İlişki Geliştirmek

Gerek kendi ülkelerinde faaliyet göstermekte olan işletmeler, gerek yurtdışında faaliyette bulunan yatırımcılar açısından önemli bir strateji olan STK’larla ilişki geliştirilmesi, yatırımcıların sıklıkla başvurdukları kilit yöntemlerden bir tanesidir. İşletmeler, faaliyette bulundukları ülkelerde, çeşitli sosyal sorumluluk projelerine de imza atabilmekte ve STK’lar ile iyi ilişkiler kurarak da STK’ların sahip oldukları güç ile gerek kendilerine kamuoyu yaratabilecek gerekse ev sahibi ülke hükümetlerince alınacak kararlar üzerinde etkili olmaya çalışabilecektir. Nitekim araştırmamıza katılan işletmelerin tamamı da STK’lar ile ilişkilerin geliştirilmesi noktasında gerekli adımları her zaman attıklarını ifade etmişlerdir. Bu araştırmada yer alan yatırımcı görüşleri doğrultusunda, STK’larla ilişkilerin geliştirilmesi, hükümetlerle ilişkilerin geliştirilmesi ile beraber birinci sırada yer alırken, MIGA (2013: 37)’nin politik risk yönetim stratejilerine ilişkin kullanılmakta olan etkili araçlar sıralamasında 9. Sırada, Zurich (2015: 4)’in araştırmasında ise 8. Sırada yer almıştır.

Diğer taraftan, faaliyet gösterdikleri sektör doğrultusunda zaman zaman STK’ların olumsuz bakışına maruz kalabilen işletmelerin aksine araştırmaya katılan yatırımcılar, STK’larla ilişki geliştirmenin önemine vurgu yapmış olmakla birlikte, STK’larda yöneticilik yaptığını belirten yatırımcı da bulunmaktadır.

“40 yıldır iş hayatının içindeyim. Bu süre zarfında birçok dernek, vakıf ve meslek odası gibi gönüllü kuruluşlarda kurucu ve yönetici olarak görev aldım. Ek olarak, sivil toplum örgütlerinde yöneticilik

yaptım. Bu görevler nedeniyle işletmelerimin her hangi bir maddi kaybı olduğunu söyleyemem. Bilakis kurumsal itibar bakımından faydası olduğunu düşünüyorum. Bu kuruluşlardaki görevleriniz nedeniyle profesyonel ve sosyal yaşamda çeşitli fırsatlar yakalamak mümkün oluyor.”(Akfen).

“Bugüne kadar bütün STK’lar ile de iletişim kanallarımızı hep açık tuttuk. Yaptığımız işlerde onları bir paydaşımız olarak gördük. Farklı görüşlere saygı gösterdik.”(Limak).

“...ev sahibi ülkelerde önemli sosyal sorumluluk projelerine imza atmaktayız. Bu açıdan ev sahibi ülke STK’ları ile iyi ilişkilere sahibiz.” (Limak).

“Uluslararası faaliyetlerimizi gerçekleştirirken STK’larla... iyi ilişkiler kurma gayretinde olmaktayız.”(Tosyalı).

“Grup şirketleri olarak STK’ları ile iyi ilişkiler ve ortak çalışmalar yapan bir grubuz.”(Arbel)

“STK’lar ve yerel halk ile faaliyet gösterdiğimiz bölgelerde iyi ilişkiler edinmeye gayret gösteren bir işletmeyiz. Bu çerçevede, ev sahibi ülkelerde birçok sosyal sorumluluk faaliyetlerine de imza atmışızdır.”(Özkaya).

“STK’larla ilişkilerin geliştirilmesinin önem taşımakta olduğunu düşünümekteyiz.”(Bor).

4.1.7.3. Yatırımı Kademeli Artırmak

İşletmeler, özellikle riskli bölgelerde gerçekleştirecekleri yatırımlarda bir yandan yerel halk ile uyum sağlama noktasında adımlar atabilmekte, aynı zamanda da faaliyetlerine önce küçük yatırımlarla başlayıp sonrasında daha büyük yatırım yapma stratejisini seçebilmektedir. Böylece hem riskleri minimize etmeye çalışabilecek hem de yatırım yapılan ülkeyi daha yakından tanıyıp değerlendirme fırsatına kavuşulacaktır. Yerel çevre ile yakınlık kurarken yatırımları da kademeli olarak artırmak, MIGA (2013: 37)’nın araştırmasında en önemli strateji olarak ilk sırada yer alırken, aynı strateji, Zurich (2015: 4)’in araştırmasında ise 4. Sırada yer almıştır. Araştırmamızda ise sadece iki işletmemiz, bu stratejiyi izlediklerini ifade etmiştir.

“Riski azaltmak için bu bölgelerde, diğer büyük yatırımlarımızla karşılaştırıldığında, nispeten küçük yatırımlar gerçekleştiriyoruz.” (Limak).

“... ilk önce küçük bir yatırımla başlarız ve ülkeyi tanıdıkça diğer fırsatları da değerlendirerek kademeli olarak daha büyük yatırımlara gireriz.” (Limak).

“bir ülkede gerçekleştirmiş olduğumuz ilk etaptaki küçük yatırımdan sonra yatırımlarımızı, varlığımızı mevcut duruma göre zaman içerisinde artırmaktayız.” (Özkaya).

4.1.7.4. Operasyonel Hedging

Kelime anlamı bakımından riskten korunmak anlamına gelen “hedging”, aslında finansal bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde tercih edilebilen, varlıkların farklı bölgelere dağıtılması yoluyla riski yayarak en aza indirme stratejisi, MIGA (2011) ile “Operasyonel Hedging” olarak isimlendirilmeye başlanmıştır. Böylece, faaliyetlerin gösterildiği bir bölgede herhangi bir politik olumsuzluk meydana geldiğinde, faaliyette bulunan farklı bir bölge ile risk dengelenebilecektir. Bu kapsamda MIGA (2013)’nın gerçekleştirdiği araştırma sonucu, Operasyonel hedging, işletme yöneticilerinin kullandıkları politik risk yönetim stratejileri arasında 10. Sırada yer alırken, Zurich (2015)’te ise yine alt sıralarda, 11. sırada yer almıştır. Söz konusu stratejinin, çalışmamıza katılan iki işletme tarafından uygulandığı belirtilmiştir. Bu açıdan, Operasyonel hedging kullandığını belirten bir işletmenin ifadesi örnek olarak aşağıda yer almaktadır.

“Riskin farklı bölgelere yayılması noktasında operasyonel hedging de yapmaktayız.”(Limak).

“Yatırımlarımızı farklı ülkelere yapmamızın nedenlerinden bir tanesi de tek bir ülkeye konsantre olmamak ve politik riskimizi dağıtmak olarak da değerlendirilebilir.”(Limak).

4.1.7.5. Yerel Hükümetlerle İlişki Geliştirmek

İşletmeler, yurtdışında faaliyet gösterecekleri ülkelerde, hem kendilerini güvende hissedebilme adına hem de faaliyette bulundukları ülkelerde başarılı olabilmeleri, büyüyebilmeleri gibi birçok sebep doğrultusunda söz konusu ülkelerin hükümetleriyle ilişki kurma ya da var olan ilişkileri daha da geliştirme yoluna gitmektedir. Bu kapsamda, MIGA (2013)’nın gerçekleştirdiği araştırma sonucu, yerel hükümetlerle ilişkilerin geliştirilmesi stratejisi 4. sırada yer alırken Zurich (2015)’in

araştırmasında ise 3. sırada yer almıştır. Dolayısıyla, yerel hükümetlerle ilişki kurmanın, yatırımcıların sıklıkla tercih ettikleri önemli bir strateji olduğu belirtilebilmektedir.

Araştırmamızda ise, yerel hükümetlerle ilişki kurma stratejisi, STK'larla ilişki geliştirme stratejisi ile beraber listenin başında yer almıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin tamamı da bu stratejiyi uyguladıklarını ifade etmiştir. Aşağıda, söz konusu stratejiye ilişkin, işletmelere ait bazı ifadeler yer almaktadır.

“Ülkenin yönetiminde yapacağımız yatırımdan sorumlu bürokratla ve bu ülkedeki Türk Büyükelçiliği ile ilişki kurarız.” (Limak).

“... Ev sahibi ülkelerdeki hükümet yetkilileri ile iyi ilişkiler kurmaya çalışmaktayız.” (Tosyalı).

“Grup şirketleri olarak bulunduğumuz ülkelerin hükümetleri, yerel yönetimleri ile iyi ilişkiler kuran ve ortak çalışmalar yapan bir grubuz.” (Arbel).

“... Ülke hükümeti ile iyi ilişkiler geliştirmeye dikkat etmekteyiz.” (Özkaya).

4.1.7.6. Yerel Ortaklık Kurmak

Uluslararası işletmecilik faaliyeti gerçekleştirilecek ülkelerde, hâlihazırda faaliyetlerine devam etmekte olan yerel bir ortak bulmak, ülkelerin kapılarının açılması noktasında anahtar görevi görebilecektir. Sıklıkla tercih edilen bir enstrüman olan yerel ortaklık kurma kapsamında, yönetimi yerel işletmeler ile paylaşarak ülke karar vericilerinden kaynaklanabilecek risklerden etkilenme olasılığı da azaltılabilecek, işletme ile ilgili olumsuz algı varsa bu algı kırılabilir ve hatta bu durum bazı fırsatları da beraberinde getirebilecektir (Robock vd. 1989).

Bu önemli strateji, hem MIGA (2013)'nın hem de Zurich (2015)'in araştırmasında en önemli politik risk yönetim stratejilerine girerek 2. sırada yer almış olup söz konusu araştırmaya katılım sağlayan işletmelerin yerel ortaklık kurulmasına verdikleri önem vurgulanmıştır. Araştırmamızda ise, sadece iki işletme bu stratejiden yararlandığını belirtmiştir. Aşağıda, araştırmamıza katılan işletmelerden birine ait ifade yer almıştır. Bu işletme de, sürekli olarak bu stratejiyi izlemediklerini belirtmekle birlikte bu seçenekten, büyük ortağın kendilerinin olması şartı ile yararlanabildiklerini ifade etmiştir.

“... Genelde tek başına üstlenmekle birlikte, büyük ortak bizim olmamız kaydıyla, yerel ortaklık da kurabilmekteyiz.” (Limak).

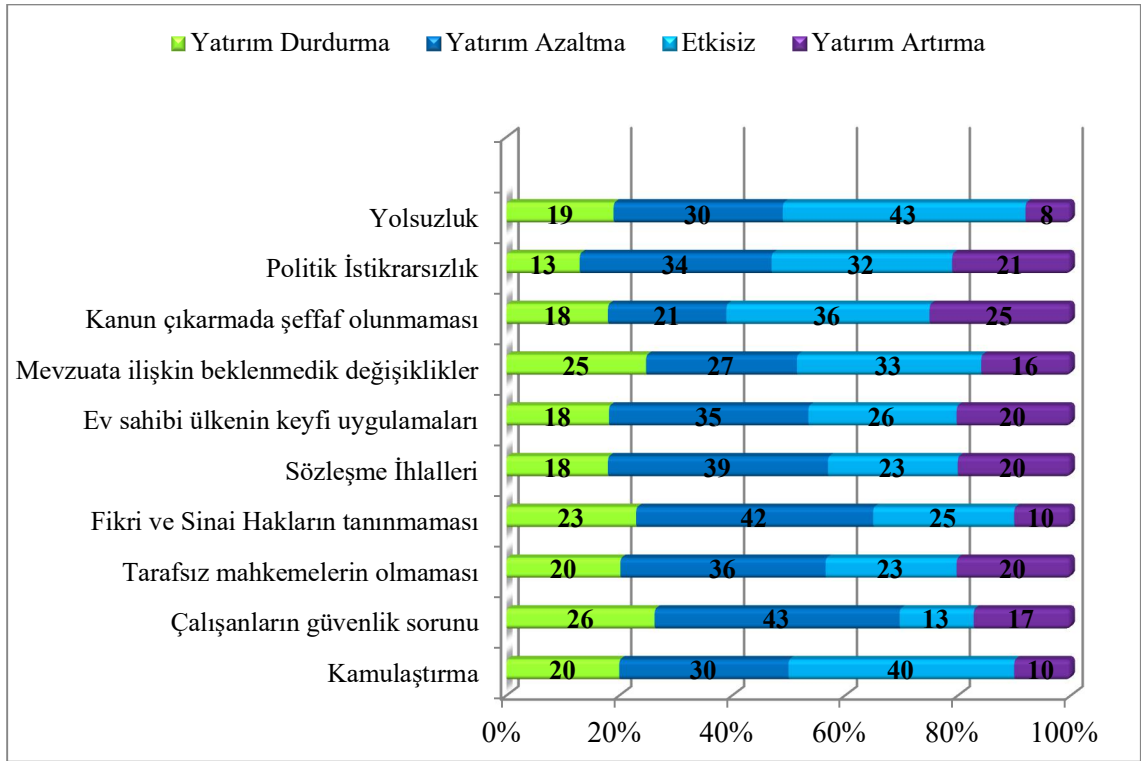
Türk iş dünyası ise, Türk yatırımcıların, yatırım yapmayı düşündükleri ülkelerde alan deneyimlerine sahip olduğunu ve gerekli görüldüğü takdirde ev sahibi ülkedeki iş çevresinden aktörlerden yararlanabildiğini yani yerel ortaklık kurabildikleri ifade edilmiştir.

“Genelde yatırım yapmayı düşündükleri ülkeleri tanıyorlar ve alan deneyimleri bulunmaktadır. Bunun yanında, gerekirse, o ülkenin ilgili iş dünyasından aktörlerle işbirliğinden de yararlanabiliyorlar.” (T.C. Ürün Güvenliği ve Denetimi Genel Müdürü Mehmet Karabay).

4.1.8. Politik Riskin Doğrudan Yabancı Yatırımlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Politik riskler, risk olmaktan çıkıp gerçekleştikleri takdirde, birçok olumsuz etkiye sahip olabilmektedir. Farklı bir ifadeyle, işletmelerin maruz kaldıkları politik risk faktörleri ciddi olumsuzluklarla sonuçlanabilmektedir. Maruz kalınan politik riskler, yatırımların zarar görmesine, faaliyetlerin geçiçi bir süre durdurulup askıya alınması ya da tamamen durdurulmasına yol açabilmektedir. Nitekim, Doz & Prahalad (1980)’ın da ifade ettiği geri çekilme kavramı, yatırımların zarar görmesini de içermekle birlikte, faaliyetlerin durdurulmasının da bu kapsamda ele alınabileceği düşünülmektedir.

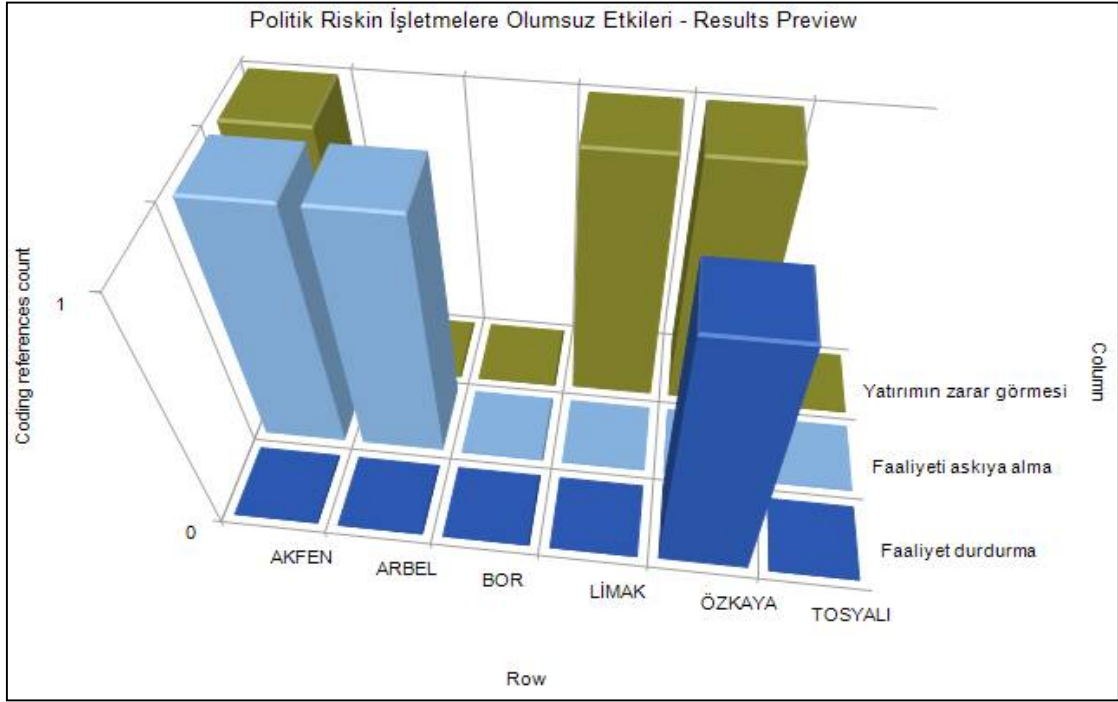
Bu çerçevede gerçekleştirilen çalışmalardan birisi olan Hogan Lovells (2014)’in DYY kararının verilmesinden sorumlu üst düzey 301 yönetici üzerinde yapılmış olan araştırmasında, bazı politik risk ve hukuki faktörlerin yatırımlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu çalışmada, özellikle bazı politik risk faktörlerinin yatırımı kısıtlayıcı faktörler olarak görülmesi sebebiyle, yatırımlar üzerinde durdurma, ya da azaltma gibi olumsuz etkilerinin olduğu görülmüştür. Örneğin, çalışanların can güvenliğinin tehlikede olması durumunda yatırım durdurma ve azaltma kararı alacağını belirten katılımcı oranı %69 gibi ciddi bir seviyededir. Diğer yandan azınlıkta dahi olsa, bu politik risklere rağmen yatırım faaliyetlerine devam edeceğini ya da yatırımları artıracığını ifade eden katılımcılar da olmuştur.



Şekil 4.15. Politik Risklerin Doğrudan Yabancı Yatırımlar Üzerindeki Etkileri İle İlgili Bir Araştırma

Kaynak: Hogan Lovells. (2015). Risk and Return: Foreign Direct Investment and the Rule of Law. Investment Treaty Forum, http://www.gc15europe.org/wp-content/uploads/2015/10/Hogan-Lovells_Risk-and-Return.pdf, s.34, Erişim Tarihi: 03.01.2016.

İşletmelerin görüşlerine göre, politik risklerin işletmeler üzerinde sahip olduğu olumsuz etkileri ise “Şekil 4. 16.”da yer almaktadır.



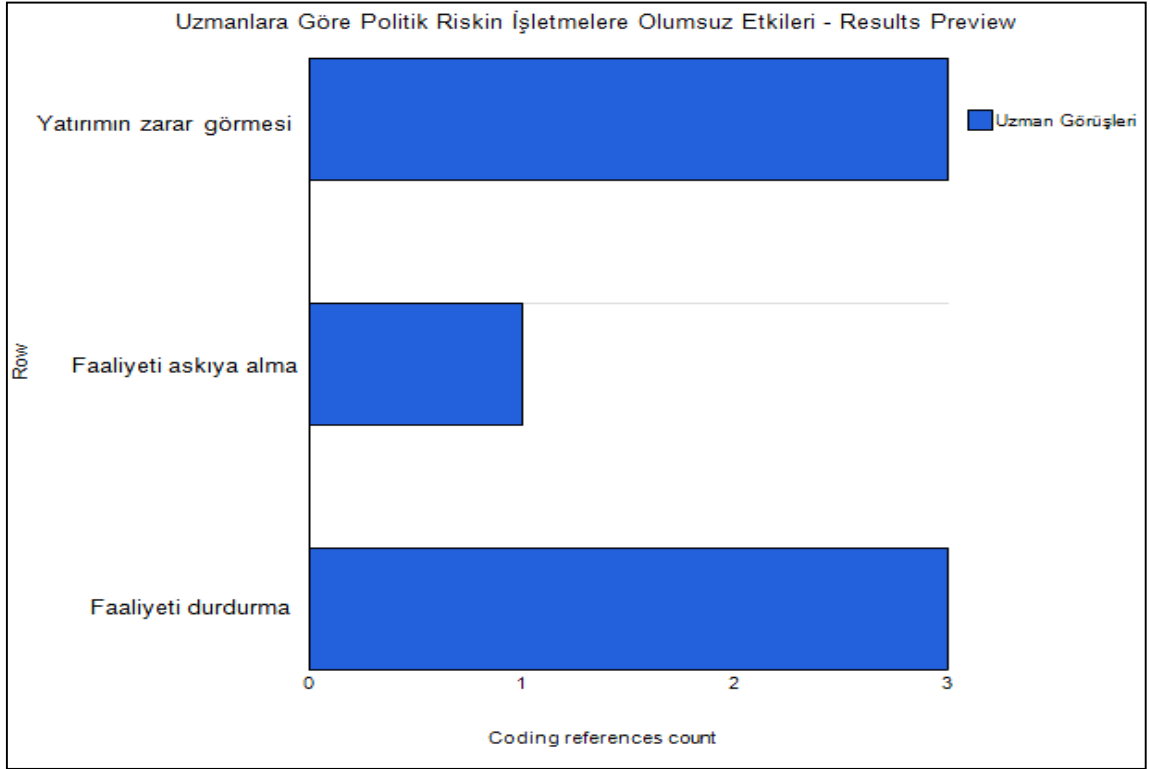
Şekil 4.16. İşletmelere Göre Politik Riskin Doğrudan Yabancı Yatırımlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Türk iş dünyası görüşüne göre ise, “Şekil 4.17.”de de belirtildiği üzere, politik risk faktörleri gerçekleştikleri takdirde, türlerine göre yıkıcı boyutlara ulaşabilmekte bu ise işletmelerin önemli zararlar görmesine sebeplabilmektedir.

“...Yüksek risk taşıyan coğrafyalarda firmalarımız, Avrupa ve coğrafya’ya yabancı uzak doğu ülkelerine nazaran daha başarılı olarak faaliyet göstermekte. Fakat bu da beraberinde birçok yatırımın kaybı ya da sorunla karşılaşmasını da kaçınılmaz hale getirmekte.” (T.C. Ekonomi Bakanı Nihat Zeybekci).

“Bir yatırımın niteliği (sektörü, amacı, karar vericiler için önemi, yatırım yapıldığı ülke açısından üstlendiği fonksiyon vb.) etkilenme düzeyini belirleyecektir. En önemli etkilenme faktörü, yatırım başlangıcındaki karar vericinin (iktidarın) ilgili bölgede yaşanan değişiklik sonrası varlığını sürdürüp sürdürmemesidir. Sürdürmüyorsa, elbette sonrasında etkilenecektir. Değişim sonrasında, ülkede söz sahibi olan iktidarın yatırıma yaklaşımı önemlidir. Diğer bir deyişle, yatırımın amacı ve nitelikleri değerlendirilecek; bu değerlendirme sonucuna göre etkilenebilecektir.” (T.C. Ürün Güvenliği ve Denetimi Genel Müdürü Mehmet Karabay).

“... Genel olarak yüksek politik riskin doğrudan yabancı yatırımları politik volatilité nedeniyle olumsuz etkilediği söylenebilir.” (Türk-Eximbank Genel Müdürü Hayrettin Kaplan).



Şekil 4.17. Türk İş Dünyasına Göre Politik Riskin Doğrudan Yabancı Yatırımlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri

4.1.8.1. Faaliyetleri Durdurma

Faaliyetlerin durdurulması durumuna özellikle, işletmelerin maruz kaldıkları savaş, terör olayları gibi politik şiddet olaylarında karşılaşılabilmektedir. Bu kapsamda, çalışmamıza katılım sağlayan işletmelerden Özkaya, Irak'ta yer alan bazı bölgelerde faaliyetlerinin tamamen durdurulmasına sebep olabilecek hayati öneme sahip bazı gelişmeleri tecrübe ettiklerini belirtmiştir.

“Irak'ta savaş, faaliyetlerimizi etkiledi. Diğer yandan, terör sebebiyle ortaya çıkan güvenlik sorunları ve taleplerde meydana gelen azalma, hem gıda hem de inşaat faaliyetlerimizi yavaşlatmamıza sebep oldu. Faaliyetleri durma noktasına getirdi.” (Özkaya).

“İç savaş ve DEAŞ terörü sebebiyle faaliyetlerimizi Musul'da durdurduk.” (Özkaya).

*“Dohuk, Irak’ta yatırım temeli attık, DEAŞ’ın etkisi altına giren bölgeye yakınlık sebebiyle, inşaat yatırımlarımızı durdurduk.”
(Özkaya)*

Araştırmamıza katılmış olan işletmenin yaşadığı bu olumsuz durum, DYY’lere sahip Türk işletmelerinin karşılaşılabileceği hayati boyutu gözler önüne sermektedir. Yukarıda yer alan söz konusu ifadeler ek olarak, yatırımcımız, faaliyette bulunulan ev sahibi ülkedeki güvenlik durumu ile ilgili bazı haklı ve önemli ifadeler kurmuş ve yatırım ikliminin önemine dikkat çekmiştir. Yatırım iklimi elverişli olmadığında ise orada yatırım yapmanın anlam taşımadığı ifade edilmiştir.

“... güvenlik gibi konular burada önem taşımaktadır. Eğer çalışanlarınız orada rahatça çalışamayacaksa, siz rahatça yatırım bölgesine gidemeyecekseniz, yaptığınız yatırımın hiçbir anlamı kalmıyor.”(Özkaya).

Türk iş dünyasına göre ise, yatırımcılar kimi zaman artan orandaki politik risk sebebiyle daha önce de ifade edildiği üzere, faaliyet bölgelerindeki işlerini tamamen durdurma yoluna gidebilmekte ve ilgili ülke ya da bölgede yatırımdan kaçınarak pazardan çıkış yolunu tercih edebilmektedir. Örneğin, Türk yatırımcılarımızın, politik açıdan en çok riske sahip bölgelerden olan MENA bölgesindeki gerek mevcut, gerekse hayata geçirmeyi planladıkları faaliyetlerini nasıl etkilediği, politik risk faktörlerinden bazılarının, gerçekleştiği takdirde yıkıcı etkilerinin ulaşabileceği boyutlarla ilgili aşağıda yer alan ifade söz konusu durumu özetleyecektir.

“Ortadoğu ve Kuzey Afrika’da yaşanan Arap Baharı sonrasında ortaya çıkan toplumsal ve politik kargaşa, bölgedeki politik risk faktörünü son derece artırdı. Artan politik risk faktörü de hem mevcut yatırımların durmasına sebep oldu, hem de yeni yatırımların başlamasına engel teşkil etti. Pek çok Türk yatırımcı da bu durumdan mağdur oldu. Yaptığı yatırımları (fabrikalar, makine parkları, lojistik tesisler) bırakıp gelmek zorunda kalanlar oldu.” (TOBB Yönetim Kurulu Başkanı M. Rifat Hisarcıklıoğlu).

4.1.8.2. Faaliyetleri Askıya Alma / Geçici Olarak Durdurma

Faaliyetin geçici süre durdurulması anlamına gelen askıya alma, yatırımcılarımızın da maruz kaldıkları politik risk faktörleri sonrasında faaliyetleri üzerinde yarattığı etki çerçevesinde uygulanan bir karardır. Nitekim araştırma

kapsamında katılım sağlayan işletmelerden söz konusu uygulama kararını alan katılımcılar olmuştur. Aşağıda bu etkiye ilişkin ifadelere yer verilmiştir.

“2011 yılında Kuzey Afrika ve Ortadoğu ülkelerinde yönetimlerini hedef alan ve Arap Baharı olarak nitelendirilen iç karışıklıklar sırasında, Tunus ve Libya'daki işlerimizi bir süre durdurmak zorunda kaldık. TAV İnşaat olarak, Libya'da Yeni Tripoli Uluslararası Havalimanı Projesi'nin inşaatını yapıyorduk ve iç savaş nedeniyle bu işimizi askıya almak zorunda kaldık.” (Akfen).

“Politik risk faktörlerinden olan ana ülke-ev sahibi ülke arasındaki gerginlikler kapsamında, Rusya ile yaşanan sorunlardan dolayı yatırım faaliyetimizi durdurmamakla birlikte askıya almak durumunda kaldık.” (Arbel).

Türk iş dünyasına göre, işletmeler yurtdışında yatırım yaptıklarında politik risklere ya da uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde sıklıkla karşılaşılabilmekte olan diğer risklere maruz kaldıkları zaman yatırımlarını geçici olarak durdurabilme yoluna gidebilmektedir. Yatırımlarını geçici olarak durdurmalarına sebep olan faktörler etkisini azalttığında ya da tamamen yitirdiğinde ise faaliyetlerine kaldıkları yerden devam edebilmektedirler. Örneğin, MENA bölgesi, inşaat yatırımlarımızın önemli ölçüde varlığını hissettirdiği bir yer olmakla birlikte bu bölgede meydana gelen politik riskler sebebiyle yatırımların askıya alındığı da ifade edilmektedir.

“Bildiğim kadarıyla bu bölgelerde inşaat sektörü aktif olduğumuz bir alandır. Bu konudaki faaliyetler ağırlıklı olarak askıda bulunmaktadır.” (T.C. Ürün Güvenliği ve Denetimi Genel Müdürü Mehmet Karabay).

4.1.8.3. Yatırımların Zarar Görmesi

İşletmelerin maruz kaldıkları politik risk faktörleri bir dizi zararı da beraberinde getirmektedir. Aşağıda, uğranılan zararlara ilişkin işletmelerin ifadeleri olmakla birlikte bazı zararlar yatırım ya da ürünlerin güvenliği boyutunda fiziki zararları da içermiş ve iki ülke arasında yaşanan savaş durumu esnasında işletme yatırımları da bu durumdan ciddi anlamda fiziki zarar görmüştür.

“... daha önce Tahran İmam Humeyni Uluslararası Havalimanı'nın işletim hakkını TAV İnşaat olarak kazanmıştık. Zaman içinde oluşan mevzuat ve bürokratik engeller nedeniyle bu pazardan da ayrılmak zorunda kaldık.” (Akfen).

“... ödemelerde gecikmeler ya da pazar kaybı gibi sorunlar yaşadık.” (Limak).

“Devlet bütçesini savunmaya ayırdı. Etnik gerilimler söz konusu oldu. Maaşlar geç ödenmeye başladı. Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü’nün petrol fiyatlarını düşürmesinin halka olumsuz yansımaları çok oldu. Alım gücünü etkiledi. Gıda sektörü açısından baktığımızda, kendi ürünlerinin fiyatlarını düşürdüler ve dolayısıyla yabancı işletmeleri zor durumda bıraktılar.” (Özkaya).

“... Rusya’nın Gürcistan’a müdahalesi ve diğer Orta Asya ülkelerinde (Tacikistan, Kazakistan) yatırımlarımıza zarar geldi. Müdahale sonucu talep daralması meydana geldi.” (Özkaya).

“... 2008’de Rusya’nın Gürcistan’ı bombalaması sonucu olarak bu operasyonla, varlıklarımız Gürcistan’da zarar gördü” (Özkaya)

“Suriye, Irak ve Afganistan’daki terörist faaliyetler yatırımlarımızı, operasyonumuzu, satış kapasitemizi ve ürünlerimizin güvenliğini olumsuz yönde etkilemiştir.” (Özkaya)

Türk iş dünyası görüşüne göre, araştırmamıza katılan bazı yatırımcıların ifade ettiği üzere politik risk sebebiyle ciddi oranda zarar görebilmektedir. Örneğin yatırım tutarları ve ihracat bağlantıları gibi birçok konuda zarar görülmüştür. Bu durumu ifade eden görüşler aşağıda yer almaktadır.

“Özellikle Kuzey Afrika ülkelerindeki Arap Baharı ve Suriye ile Irak’taki siyasi boşluk, siyasi risklerin ekonomik aktiviteyi olumsuz etkilemesinin önünü açtı. UNCTAD verilerine baktığımızda bu durumun UDY rakamlarına da yansımış olduğunu görmekteyiz. Kuzey Afrika bölgesine gelen UDY Arap Baharı öncesinde yıllık 20 milyar dolar seviyelerindeyken, son dönemde 10 milyar dolar seviyelerine inmiştir. Ortadoğu ülkelerinin de içerisinde bulunduğu Batı Asya bölgesinde de benzer bir durum söz konusudur.” (T.C. Başbakan Yardımcısı Lütfi Elvan).

“... sadece yatırımın geri dönüşünü değil, firma faaliyetlerini veya yatırılan kaynağın kendisini (varlıkların mülkiyeti gibi) etkileyebilir.” (TOBB Yönetim Kurulu Başkanı M. Rifat Hisarcıklioğlu).

“... yaptığı yatırım tutarını tamamen kaybeden şirketlerimiz oldu... İhracat bağlantıları ve ihracat pazarları kaybedildi.” (TOBB Yönetim Kurulu Başkanı M. Rifat Hisarcıklioğlu).

4.1.9. Doğrudan Yabancı Yatırım Kararlarındaki Belirleyiciler

Ahmed & Root (1979), gelişmekte olan ülkelere DYY girişlerinde bir dizi belirleyicilerin olduğunu ifade etmiştir. Busse & Hefeker (2007)'in gerçekleştirdiği, 1984-2003 yılları arasındaki 20 yılı ve 83 ülkeyi kapsayan çalışma sonucunda, hükümetlerin istikrarlılığı, ülke içinde çatışmaların ve etnik gerilimlerin olmaması ile ulusal güvenliğin güvence altında olması, ülkelere yabancı yatırım girişlerinin büyük oranda belirleyicileri olduğu ortaya çıkmıştır.

Aşağıdaki “Tablo 4.3.”ten de görülebileceği üzere, Hogan Lovells (2014) tarafından gerçekleştirilen, DYY kararının verilmesinden sorumlu 301 üst düzey yönetici üzerinde yapılmış olan araştırma sonucu en önemli belirleyiciler sırasıyla, iş yapma kolaylığı, istikrarlı politik çevre, hukuk kuralları, ulusal/bölgesel pazarlara erişim, yolsuzluk, yatırım teşvikleri, kalifiye işgücüne erişim, istikrarlı makroekonomik çevre, güvenilir altyapı, finansal piyasalara erişim, ev sahibi ülkenin Ar-Ge olanakları, doğal kaynaklar/hammaddelere erişim ve iş yapma maliyetleri olmuştur (Hogan Lovells, 2014: 22).

Tablo 4.3. Doğrudan Yabancı Yatırım Kararında Belirleyiciler İle İlgili Bir Araştırma

Sıra	Belirleyiciler	Önem derecesi (/5)
1	İş yapma kolaylığı	4,65
2	İstikrarlı politik çevre	4,21
3	Güçlü hukuk kurallarına sahip olma	4,14
4	Ulusal / bölgesel pazarlara erişim	4,03
5	Yolsuzluk seviyesinin düşük olması	4,01
6	Yatırımcılar için teşvikler	3,98
7	Kalifiye işgücüne erişim	3,97
8	İstikrarlı makroekonomik çevre	3,95
9	Güvenilir altyapı	3,87
10	Finansal piyasalara erişim	3,86
11	Ev sahibi ülkenin Ar-ge olanakları	3,81
12	Doğal kaynaklar/hammaddelere erişim	3,70
13	İş yapma maliyetleri	3,70

Kaynak: Hogan Lovells. (2015). Risk and Return: Foreign Direct Investment and the Rule of Law. Investment Treaty Forum., http://www.gc15europe.org/wp-content/uploads/2015/10/Hogan-Lovells_Risk-and-Return.pdf, s.22, Erişim Tarihi: 03.01.2016

DEİK (2014)'in ise, küresel düzeydeki yatırımları belirleyici değişkenler ile ilgili çalışmasında önem sırasına göre yeni müşterilere ulaşma olanağı, politik istikrar, hukuki çevre ve tarafsız hukuk kuralları ile vergi rejimi olduğu belirtilmişken; bu durumun Türk işletmelerin görüşleriyle ters düştüğü ve Türk işletmeleri açısından yatırımı yönlendirici değişkenlerin sırasıyla, yeni müşterilere ulaşma olanağı, düşük işçilik maliyetleri, iş yapma kültürü uyumu, vergi rejimi, ulaşım ve altyapı, politik istikrar olduğu ifade edilmiştir (DEİK, 2014: 60).

Türk işletmelerinin yurtdışı yatırımlardaki belirleyicilerine ilişkin olarak Hisarcıklılar vd. (2009) ve KPMG (2009)'nin araştırmaları göze çarpmakta olup, Hisarcıklılar vd. (2009: 38)'nin araştırmasında söz konusu belirleyiciler önem sıralamasına göre, pazara nüfus etmek, hammaddelere erişim, ara girdilere erişim, işgücü maliyetlerini azaltmak, teknolojiye erişim, vergi yükünü azaltmak, gümrük duvarlarını aşmak, yerleşke çeşitliliği ile riski azaltmak, ekonomik istikrarsızlıktan kaçınmak ve ulaştırma maliyetlerini azaltmak olarak sıralanmıştır. KPMG (2009: 6)'nin, Türk şirketlerinin yurtdışı yatırım planlarının ele alınarak, farklı sektörlerden 50 kurumun kıdemli yöneticileri üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonucunda, yurtdışında yatırım yapılacak bölgeyi seçerken dikkate alınan en önemli faktörlerin ise sırasıyla yeni müşterilere erişim, vergi rejimi, hukuki çevre, ulaşım, altyapı ve politik istikrar olduğu ortaya çıkmıştır.

Diğer yandan, bir ülkenin DYY çekmedeki başarısının ülkenin kendine özgü koşulları tarafından belirlendiği de göz ardı edilmemesi gereken bir konudur. Ayrıca, dünyada, birçok araştırma sonucunda, DYY'lerin farklı belirleyicilerinin ortaya çıkmış olması, Chakrabarti (2001)'ye göre, örneklem seçimi, yöntemsel farklılıklar ya da farklı analiz araçları kullanılmasıyla ifade edilebilmektedir. Bu açılarından, DYY girişlerini etkileyen faktörler konusunda genel kabul gören bir tanımlama yapmak güç olabilmektedir (akt. Karagöz, 2007: 931).

Aşağıda yer alan “Şekil 4.18”de görüleceği üzere, araştırma kapsamında, işletmeler açısından ortaya çıkan belirleyiciler ise, önem sırasına göre, politik faktörler, ekonomik faktörler, hukuk kuralları ve lojistik gibi unsurlar olmuştur. Bu başlıklara ilişkin verilerden ortaya çıkmış olan sonuç, yatırımın belirleyicilerine ait işletmelerin genel görüşlerinden sonra ayrıca açıklanacaktır.

“Yatırımcılar, faaliyet gösterdikleri ülkede politik ve ekonomik istikrarın olmasını, demokrasi ve hukuk ile ilgili kuralların düzgün bir şekilde işlemlerini bekler.”(Akfen).

“Ülkenin yönetim şekli, ülkedeki siyasi partiler arasındaki siyasi rekabet, ülke yönetiminde hükümetlerin ne kadar etkili olduğu, ilgili hükümetlerin dış ve iç politika uygulamaları ve hedeflerini iyi bir şekilde masaya yatırmak lazım. Ayrıca, yabancı yatırımcılara karşı yaklaşım, ülke mevzuatlarının iyi incelenmesi ve ona göre hareket edilmesi gerekiyor.” (Akfen).

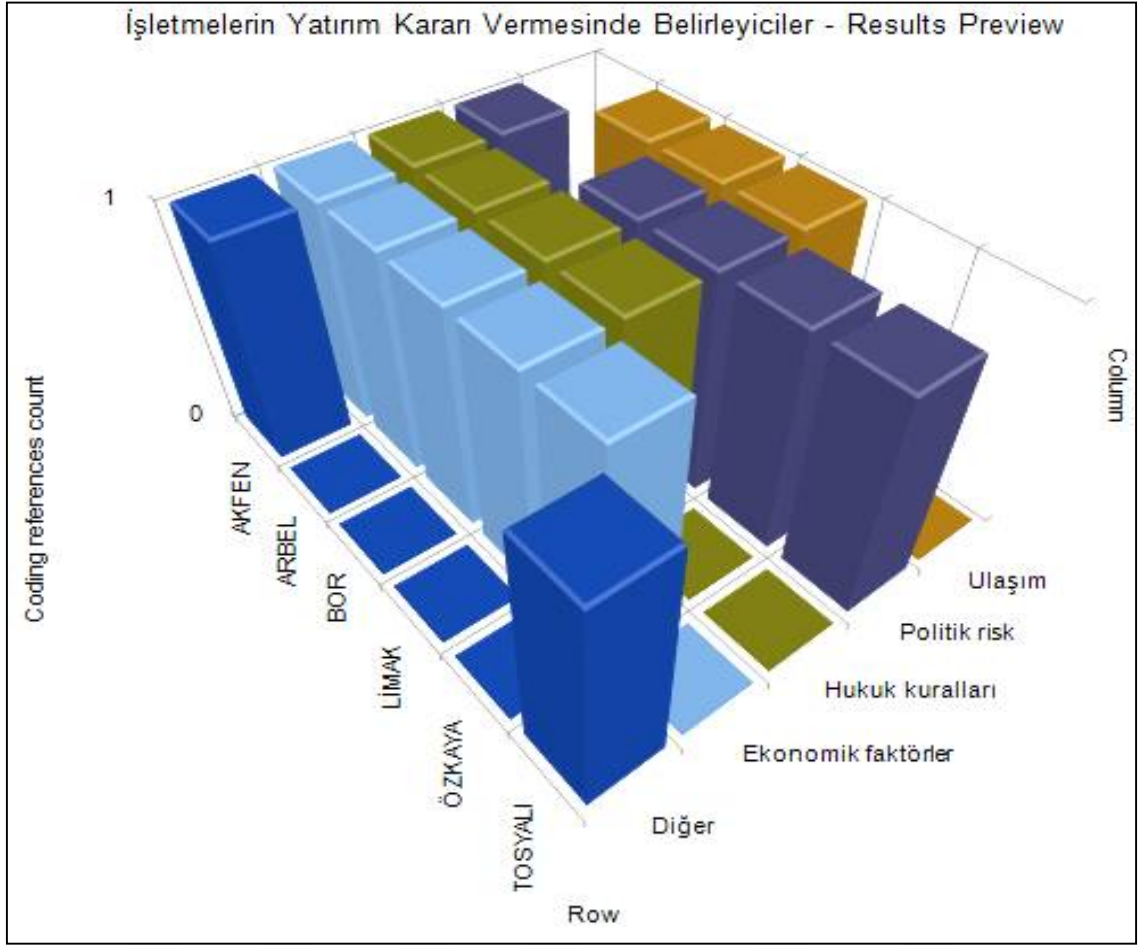
“Yabancı sermaye yatırımları genellikle kendini güvencede hissedebileceği lokasyonlara gitmeyi tercih eder.”(Limak).

“Global bir sanayi yatırımcısı olarak biz, yatırımlarımızı belli bir süreyi göz önünde bulundurarak yapmıyoruz. Konu sadece satış veya ihracat olsa, politik riskler göze alınarak, o bölgeye dair çalışmalar yürütülebilir. Ancak biz çok daha uzun vadeli, kalıcı ve sürdürülebilir yatırımların peşindeyiz. Bugünden yarını değil, 20 yıl sonrasını düşünerek yatırım kararlarımızı alıyoruz. Bu da bizi ekonomik açıdan kârlı ve güvenilir olduğu gibi politik ve sosyal olarak da güvenilir bölgelere itiyor.”(Tosyalı)

“... ülkenin bürokratik ve hukuki işleyişine, ekonomik istikrarına, çalışma, iş ve teşvik mevzuatına ve en önemlisi bunların sürdürülebilirliğine bakarlar.”(Arbel).

“Yatırımcılar olarak biz, her zaman faaliyet gösterdiğimiz ülkelerde politik istikrarın yanı sıra ekonomik istikrarın da bulunmasını isteriz.”(Özkaya).

“Yatırımcılar, politik risklerin az olduğu, gelişme potansiyeli yüksek, güvenilir bölgelerde yatırım yapmak istemektedir.”(Özkaya).



Şekil 4.18. İşletmelerin Yatırım Kararı Vermesinde Belirleyiciler

Türk iş dünyasına göre ise, “Şekil 4.19.”den de görülebileceği üzere, hukuk kuralları, politik riskler ve ekonomi politikaları önemli birer belirleyici olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin; söz konusu ülkenin YKTK anlaşmasına sahip olup olmadığı, uluslararası hukuk kurallarını tanımakta olması, gelişmiş bir ekonomiye sahip olması gibi faktörler önem taşımaktadır.

“Gelişmiş ekonomisi, ileri hukuk düzeni ve fikri mülkiyet haklarına gösterilen önem yüzünden AB bölgesi Türkiye ekonomisi için güvenilir ve çok önemli bir pazardır.” (TİM Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Büyükekşi).

“... ülkelerden birisini yatırım için seçme konusunda ise, karşılaştırmalı üstünlüğe sahip hukuki, mali uygulamalar diğer pozitif unsurlar olarak ön plana çıkmaktadır. Örneğin arazi maliyetlerinin düşüklüğü ya da bedelsiz arazi temini, vergi teşvikleri, yatırım teşvikleri, yabancı çalışma izinleri vb. hususlarda kolaylıklar yatırım ülkesinin belirlenmesinde diğer

pozitif unsurlara örnek olarak sayılabilir.” (T.C. Ekonomi Bakanı Nihat Zeybekci).

“... Ülkenin yasal mevzuatı ve bunun uygulaması, uluslararası organizasyonlara üyelik ve uluslararası taahhütlere uyum, yargının işleyişi vb. birçok hukuki, yasal mevzuat ve anlaşmalar göz önüne alınmaktadır.” (T.C. Ekonomi Bakanı Nihat Zeybekci).

“... Yurtdışı yatırımcı için hukuki korumanın eksikliği, ülkede siyasi istikrarsızlığın bulunması, mevzuat devamlılığının temin edilememiş olması gibi unsurlar yatırımların önünü tıkamaktadır.” (T.C. Ekonomi Bakanı Nihat Zeybekci).

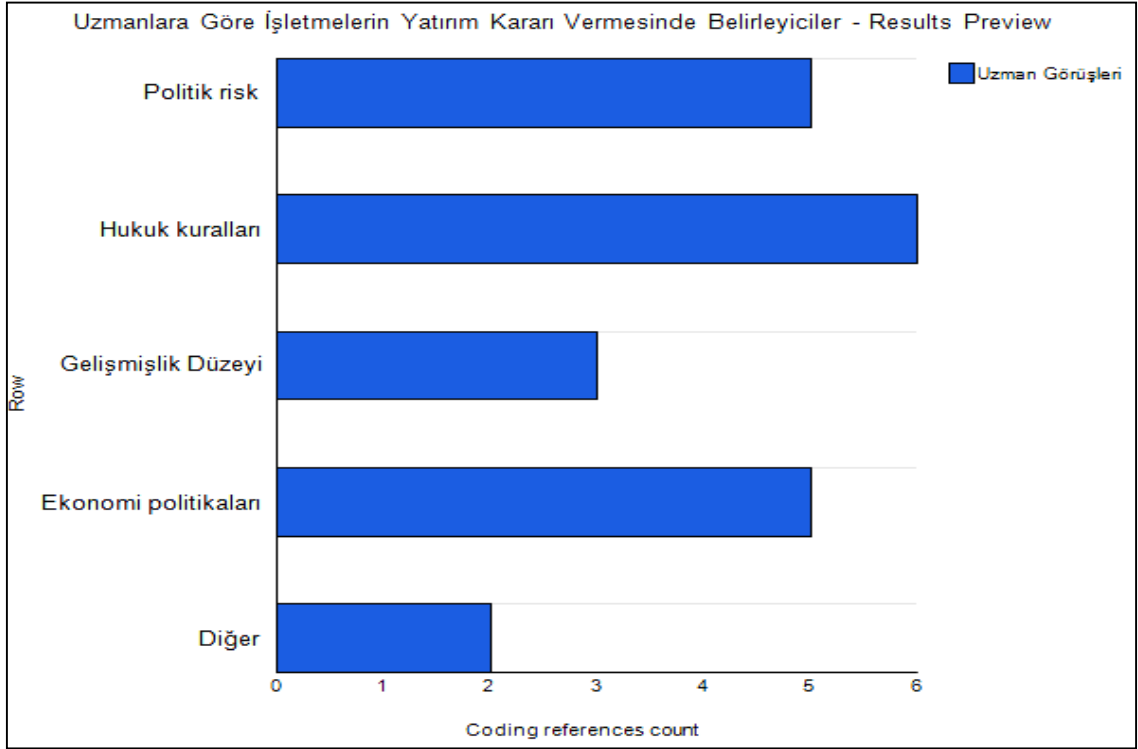
“... Kredi, teşvik vb. için onay aşamasında yatırımın yapıldığı ülke ile “Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması Anlaşması” olup olmadığı araştırılmaktadır.” (T.C. Ekonomi Bakanı Nihat Zeybekci).

“Ekonomi politikaları ve yasal düzenlemeler hem sosyal düzeni sağladığı hem de yatırım ortamı ile ilgili belirsizlikleri ortadan kaldırdığından, iç siyasi risklerin azaltılması için önem taşımaktadır. Azalan siyasi riskle beraber, yatırımlarla ilgili teşviklerin sağlanması ve uluslararası yatırımların desteklenmesi, orta ve uzun vadede yatırım seviyesinde kayda değer bir artış sağlayacaktır.” (T.C. Başbakan Yardımcısı Lütfi Elvan).

“...Ülkelerin ekonomik ve ticari açıdan fırsatlar sunmaları, Uluslararası Doğrudan Yatırımlar için gerekli şartlardır fakat çoğu durumda yeterli olmamaktadır. Ülkenin siyasi risklerinin kabul edilebilir seviyelerde olması ve yatırım ortamının ticari faaliyetleri destekleyici nitelik taşıması gereklidir ve en az ticari fırsatlar kadar önemlidir.” (T.C. Başbakan Yardımcısı Lütfi Elvan).

“Hukuk güvenliği, vergi ve teşvikler, fikri ve sınai mülkiyet hakları, Ar-Ge ve teknoloji kullanımı, istihdam ve eğitim alanları başta olmak üzere yatırımcıların hassas olduğu alanlarda avantajlı ve güvenilir bir ortam oluşturmayan ülkelerde yatırımcıların yatırım yapmaktan kaçındığını görüyoruz.” (TİM Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Büyükekşi).

“Hükümetlerin uyguladığı ekonomi politikaları ve yasal düzenlemeler yabancı yatırımlarla doğrudan bağlantılıdır. Uygun iş ikliminin oluşturulması, etkin kurumsal altyapının inşa edilmesi ve yatırımcı güveninin sağlanması, yabancı yatırımların ülkeye girişinde en önemli unsurlardandır. Bu kapsamda yabancı yatırımların desteklenmesi ve teşvik edilmesinin bir hükümet politikası haline gelmesi ülkeye yönelik politik riskin değerlendirilmesi aşamasında risk azaltıcı faktör olarak etki etmektedir.” (Türk-Eximbank Genel Müdürü Hayrettin Kaplan).



Şekil 4.19. Türk İş Dünyasına Göre Doğrudan Yabancı Yatırım Kararında Belirleyiciler

4.1.9.1. Politik Risk

Birçok araştırma sonucu politik risklerin DYY girişlerindeki etkisi açık bir şekilde ortaya konulmuştur. Örneğin MIGA (2013: 18) tarafından ortaya konan çalışmada, gelişmekte olan ülkeler için DYY girişleri önündeki en önemli engeller sıralamasında 2. sırada yer almıştır. Bu ise, politik riskin yatırım kararında ne kadar etkili olduğunu göstermektedir.

Elde edilen verilerle gerçekleştirilmiş olan analiz sonucunda, “Şekil 4.18.” ve “Şekil 4.19.”da görülebileceği üzere, “politik risklerin önemli bir DYY belirleyicisi” olduğu, birçok çalışmaya benzer şekilde, işletmeler açısından ekonomik faktörlerle birlikte DYY kararlarında en önemli belirleyici konumunda yer almıştır. Bu kapsamda, işletmelerin, çalışmamızın da temelini oluşturan politik risk kavramının yatırımlardaki önemine dikkat çeken ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“Politik risklerin varlığı pek çok kuruluş gibi bizim için de yurtdışında yatırım yapma ve proje geliştirebilmemizin önündeki en önemli engellerden biri durumunda.” (Akfen).

“... politik risklerin az olduğu, piyasa dinamiklerinin iyi işlediği ve potansiyel vaat eden pazarlarda yabancı sermaye daha fazla yatırım yapmak isteyecektir.” (Akfen).

“ ... yatırım ortamının iyi olması açısından siyasi istikrar bizim için çok önemli. Çünkü yaptığımız yatırımların geri dönüşleri 10 yıllar alıyor ve en az 10 yıllık finansmanlarla biz bu işlere giriyoruz. Dolayısıyla bir ülkede veya sektörde pozisyon alırken doğal olarak o ülkedeki politik durumu ve riskleri, uzun vadede ülkede neler olabileceğini bilerek hareket ediyoruz.”(Limak).

“... politik riskin yüksekliğine göre bu ülkede alacağımız risk de artmaktadır ve eğer bu ülkede bir yatırım kararı alınacaksa bu risk pirimi de hesap edilerek yatırıma karar verilir.”(Limak).

“Yatırım ne kadar fizibil, ne kadar doğru olursa olsun, politik çevre yatırımın başarısını doğrudan etkiler. Dolayısıyla belki de yatırım yapılacak ülkedeki politik ortam, en önce değerlendirilmesi gereken başlıktır. Politik riskin, bir yatırım planlanırken en öncelikli konu olduğunu söyleyebiliriz.”(Tosyalı).

“Politik risk derecesi bir ülkede yatırımın yapılmasında en önemli etkenlerden birisi...”(Özkaya).

“...yatırım yapacağımız ülkedeki politik istikrar konusuna da önem vermekteyiz... öncelikle, yatırım planlanan ülkenin son 10 yıllık politik ve ekonomik istikrarına bakmaktayız... İstikrarın olduğu yönetim boşluğu olmayan ülkeler yatırım açısından daha az riskli olabilecektir.”(Özkaya).

“Politik risk ve bunu oluşturan unsurlar, %51’lik bir oranda yatırım kararımızda belirleyici olmaktadır... Elbette politik riskin yüksek olduğu yerlerde daha yüksek kazanç da söz konusu olabilir ancak bir yatırımın daha çok kazandırmasındansa o yatırımın uzun dönemde sürekli kazandırması önemlidir. Bu nedenle riski ve kazancı az istikrarlı, güvenilir, demokrasi ile yönetilen hukukun üstün olduğu ülkeler bizim açımızdan önceliklidir. Riskle birlikte artan kazancı göz önüne alan yatırımcı, politik riski görmezden gelebilir ya da geri planda değerlendirebilir. Böylece teşviklerle elde edeceği kazanç, yatırım kararında önemli rol oynar. Bizim açımızdan tam tersidir. Biz, yapı olarak fazla korumacı fazla temkinliyizdir.”(Bor).

Çalışmamızda, özellikle politik riskin, faaliyet gösterdikleri gıda sektöründe genellikle öncelikli bir belirleyici olmadığını belirten işletme de bulunmaktadır. Hatta terör gibi politik şiddet olaylarında bile etkisinin gıda sektörüne has bir durum sebebiyle kısıtlı olabildiğine dikkat çekilmiştir.

“Gıda sektörü yaşamsal ürünler ürettiği için terör faaliyetlerinden en az etkilenen sektörlerdendir... Gıda sektöründe faaliyette bulunduğumuz için farklı açılardan da yatırım kararını değerlendirmekteyiz.” (Arbel).

Türk iş dünyası görüşüne göre de, politik riskler DYY’lerde önemli bir belirleyici olarak yer tutmuştur. Bu açıdan politik risk, işletmelerin yurtdışında yatırım kararı verirken önemli bir belirleyici olmalıdır.

“Yüksek siyasi risk taşıyan ülkeler için gerçekleştirilmesi düşünülen yurtdışı yatırımlar için değişik emniyet mekanizmaları (devlet garantisi, politik risk sigortası vb.) sağlanılmadıkça yatırım yapılması büyük risk olup, çoğu zaman pozitif unsurlardan daha ağır basarak yatırımların gerçekleşmemesine yol açmaktadır.” (T.C. Ekonomi Bakanı Nihat Zeybekci).

“Politik risk, özellikle yabancı yatırımcıların kararlarında göz önünde bulundurmak zorunda oldukları önemli ve çoğu zaman ilk faktördür.” (TOBB Yönetim Kurulu Başkanı M. Rifat Hisarcıkhoğlu) .

“Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yatırım öncesinde politik risk çok daha önemlidir.” (TOBB Yönetim Kurulu Başkanı M. Rifat Hisarcıkhoğlu).

“Ancak şirketlerin yatırım öncesi politik riski ne kadar ciddiye aldıkları üzerinde durulması gereken bir konudur. Özellikle, ülkemiz şirketleri ne yazık ki yatırım öncesinde politik riski zaman zaman göz ardı edebilmektedir.” (TOBB Yönetim Kurulu Başkanı M. Rifat Hisarcıkhoğlu).

“Yatırım yapılacak bir ülkede siyasi istikrar yoksa, hukukun üstünlüğü ve demokrasi yeterince tabana yayılmamışsa; diğer yapılan tüm reformlar politik riski azaltma konusunda yeterli olmayacaktır. Türkiye’de siyasi istikrar ile birlikte AB uyum yasaları ve yabancı sermaye kanunun çıkması ile 2005’ten itibaren DYY’de hızlı artış sağlanması buna bir örnektir.” (TOBB Yönetim Kurulu Başkanı M. Rifat Hisarcıkhoğlu).

“Savaş ve politik şiddet, ... iş ve yatırım ortamının kötüleşmesine ve doğrudan yabancı yatırımların ülkeye gelmemesine ya da ülkeden ayrılmalarına neden olabilir.” (Türk-Eximbank Genel Müdür Hayrettin Kaplan).

4.1.9.2. Hukuk Kuralları

İşletmelerin yatırım kararlarında üzerinde durdukları bir başka belirleyici ev sahibi ülkedeki mevcut hukuk kurallarıdır. Bu çerçevede, yurtdışında faaliyet gösteren işletmelerin yatırım yapmasına elverişli bir hukuki ortamın varlığı önemli bir belirleyicidir.

Hogan Lovells (2014: 22)'ın araştırması sonucu, yatırım planlanan ülkelerin sağlam hukuk kurallarına sahip olması 5 üzerinden 4,14 ortalama almış ve en önemli DYY belirleyicileri sıralamasında 3. olmuştur. Nitekim bu durum, araştırma sonucumuzda da ortaya çıkmıştır.

“Yatırımcı için ekonomik, finansal ve politik bütünleşmeyle beraber hukuki güvenlik olmazsa olmaz bir unsurdur. Gerçek anlamda işleyen bir hukuk devleti olmadan ileri bir ekonomi mümkün değil. Sağlam bir hukuk sistemine sahip olduktan sonra ancak o ülkede demokrasi ve demokratik mekanizmalar sıhhatli işleyebilir. Evrensel hukuk normlarının geçerli olduğu, girişimciliği teşvik eden bir hukuk sistemi varsa ekonomik olarak büyüme sağlanabilir.” (Akfen).

“Öte yandan yatırımcı ülke ve ev sahibi ülke hükümetleri de olası anlaşmazlıkların çözümü için ikili anlaşmalar imzalayabilir. Bu durum bizim gibi yatırımcı firmalar için uluslararası tahkim imkânının hukuki alt yapısının hazırlanması için önemli bir adımdır. Böylece ikili anlaşma çerçevesinde varlığın teminatının sağlanması ve fiyatlandırılmasını yapabiliyoruz.” (Akfen).

“... bir yabancı yatırımcı bir ülkede yatırıma karar verirken ilk analiz ettiği konulardan birisi hukuki altyapı ve anlaşmazlık olduğunda bunu hangi hukuki yolla çözeceği konusudur. Bu konuda yurtdışında yaptığımız tüm yatırımlarda, bankalarla yaptığımız tüm finans görüşmelerinde bu konu gündeme gelmektedir.” (Limak).

“... yasal düzenlemeler yabancı yatırımcılar için çok önemli bir faktördür.” (Arbel).

“Uluslararası antlaşmalara uyumlu mevzuat yapısı da yatırımcı açısından önemlidir.” (Bor).

Türk iş dünyasına göre de yatırım yapılacak ülkenin hukuk kurallarına uygun olması yatırımların güvenliği açısından önem taşımaktadır. İşletmeler ev sahibi

lkelerde olumsuz tecrübeler yaşamamak adına uluslararası hukuk kurallarını benimsemiş olan ülkeleri tercih etmelidir.

“... Yatırımın yapılacağı ülkenin... Uluslararası hukuka uygun yaklaşıma sahip bir ülke olması, bu tür değişikliklerin olumsuz etkilemesine yol açmayabilir.” (T.C. rn Güvenliği ve Denetimi Genel Müdürü Mehmet Karabay).

4.1.9.3. Ekonomik Faktörler

UNCTAD, ev sahibi ülkelerde ekonomik açıdan belirleyicileri, pazar odaklı faktörler (piyasa büyüklüğü ve kişi başına düşen milli gelir, piyasa büyümesi, bölgesel ve küresel pazarlara erişim, ülkeye özgü tüketici tercihleri, piyasa yapısı), kaynak ve varlık odaklı faktörler (hammadde, düşük maliyetli vasıfsız işgücü, yetenekli işgücü, fiziksel altyapı (limanlar, yollar, telekomünikasyon), teknolojik ve yenilikçi varlıklar) ve etkinlik odaklı faktörler (retim için gerekli olan varlıkların maliyetler açısından verimlilikleri, diğer girdi maliyetleri (ulaşım ve iletişim maliyetleri gibi), bölgesel entegrasyon anlaşmalarına üyelik ve bölgesel işbirliklerinin kurulmasına sağlanan destek) olmak üzere e ayırmıştır. Diğer yandan, ekonomik faktörlerin DYY üzerinde etkili olduğunu gösteren birçok araştırmadan birisi olan, Demirhan ve Masca (2008: 356)’nın 2000-2004 yılları arasındaki dönem için 38 ülkeyi kapsayan araştırmasında, pazarın büyüklüğü, ticarete açık olunması ve ekonomik istikrarlılık gibi faktörlerin DYY üzerinde çok önemli seviyede etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

İşletmelerle gerçekleştirilen mülakatlara ilişkin olarak elde edilen verilerin analizi sonucunda oluşan sbelirleyicilerde ekonomik faktörler, politik faktörler ile birlikte, DYY belirleyicileri sıralamasında en üst sırada, birinci sırada yer almıştır. Dolayısıyla, ekonomik faktörler önemini bir kez daha göstermiştir.

“Sadece politik risklerin değil piyasa ile ilgili enflasyon, kur, faiz oranları gibi unsurları da değerlendirerek yatırım yapar. Yatırım kararlarını bütün bu risk faktörleri göz önüne alarak, şekillendirmeye çalışır.” (Akfen).

“Yabancı yatırımcılar için ekonomi politikaları olduğa etkilidir.”(Limak).

“... politik risk ile birlikte ekonomik faktörler de büyük önem taşımaktadır.”(Arbel).

“ Öncelikle, yatırım planlanan ülkenin son 10 yıllık politik ve ekonomik istikrarına bakmaktayız.”(Özkaya).

“ ... federal hükümet ve eyalet yönetimlerinin verdiği teşvikler nedeniyle bu yatırıma karar verdik. (Bor).

“Elbette güçlü ve uygulanan ekonomi politikaları yabancı yatırımcıya bir güven tesis eder. Bir de hükümetin bu politikaları uygulamadaki isteği ve istikrarı varsa yabancı yatırımcı o ülkeye daha sıcak bakar.”(Bor).

Benzer şekilde, Türk iş dünyası görüşüyle, ekonomi politikaları da politik riskler ile birlikte önemli birer belirleyicidir. Ekonomi politikaları ve yasal düzenlemelerde meydana gelen değişimler, oyunun kurallarının da değişmesi anlamına gelebileceğinden etkili birer unsur olmaktadır.

“Ekonomi politikaları ve yasal düzenlemelerdeki değişiklikler bir anlamda “oyunun kurallarının” değişmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla etkili olması söz konusudur.” (T.C. Ürün Güvenliği ve Denetimi Genel Müdürü Mehmet Karabay).

“Hükümetlerin ortaya koyduğu ekonomi politikaları ve yasal düzenlemeler yabancı yatırımlar için etkilidir. Ancak bu tür politikalar ve teşvikler politik riski tamamen ortadan kaldırmaz.” (TOBB Yönetim Kurulu Başkanı M. Rifat Hisarcıklioğlu).

4.1.9.4. Ulaşım

Ulaşım, DYY kararlarında bir başka belirleyici faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Lojistik ve ulaşım gibi faktörler nadiren DYY kararlarına etkisi noktasında araştırılmaktadır. Bu konudaki kapsamlı araştırma gerçekleştirenlerden Hammami & Saidi (2011: 484)’nin, 2000-2009 yılları arasındaki 10 yıllık dönemi kapsayan, Akdeniz ülkelerinde yaptıkları araştırma sonucunda, taşımacılık sistemleri ve lojistik faktörünün belirli bir ülkeye DYY çekiminde büyük önem taşıdığı ifade edilmiştir. Yine, Hammami & Saidi (2014: 20) tarafından gerçekleştirilen ve 1975 ile 2012 yılları arasındaki dönemi kapsayan araştırmada da, ulaşım ile lojistik faktörlerinin DYY çekmede önemli birer belirleyici olduğu sonucuna varılmıştır. Nitekim, bu faktörlerin de birer DYY belirleyicisi olduğunu da işletmeler, aşağıda yer aldığı üzere ifade etmişlerdir.

“ Yeni yatırımlar açısından bahsettiğimiz bölgeleri tercih etmemizin nedeni lojistik olarak yakın olmamız, büyüme potansiyeline sahip olmaları ve bizim de Türkiye’den çıkararak kendi faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde global bir oyuncu olma hedefimiz.”(Limak).

“ Yurtdışında yapılan tüm yatırımlar, o ülkenin tarım ihracatının yönetildiği, bulunduğu bölge itibarıyla lojistik ve sevkiyat avantajı olan yerlerinde yapılmaktadır. “(Arbel).

Diğer yandan, lojistik ve bilişimdeki gelişmelerin daha fazla sayıda ve daha farklı ülkelerde yatırım yapılmasına olanak sağladığı ifade edilmiştir. Bu doğrultuda yatırım açısından farklı seçeneklere kavuşulmuştur.

“... lojistik ve bilişimdeki gelişmeler, üretim süreçlerinin daha rahat bir şekilde parçalara ayrılmasını mümkün kılmıştır. Böylece daha fazla sayıda ve daha farklı ülkelere yatırım yapılması mümkündür. Bunun sonucunda DYY yapacak firmalar daha fazla alternatif yatırım ülkesi bulma imkânına kavuşmuştur. Yani ülkeler karşısında firmaların eli daha güçlenmektedir.” (TOBB Yönetim Kurulu Başkanı M. Rifat Hisarcıklıoğlu).

Diğer yandan, yatırımcılar, büyük çapta risk almadan önce, temkinli yaklaşarak, Türkiye ile kültürel ve sosyal yakınlığı bulunan, yakından tanıdıkları bölgeye veya ülkeye dikkatli ve asgari riskle yerleşmeyi öncelikli olarak da görebilmektedir. Aşağıda, işletmelerin yurtdışı yatırım kararlarındaki belirleyiciler kapsamında ifade edilen ancak herhangi bir belirleyici başlığı altında bulunmayan, “diğer” olarak kodlanan birbirinden farklı ifadelerden bazıları yer almaktadır.

“... yatırımlarımızın sürdürülebilirliği, kültürel ve sosyal yakınlıkları da göz önünde bulunduruyoruz.”(Tosyalı).

“Bölge önemli değil; önemli olan yatırım yapacağımız pazarın ihracat kapasitesine sahip olması.”(Tosyalı).

Türk iş dünyası görüşüne göre ise, konumuz olan politik risk açısından ülkelerin gelişmişlik düzeyinin etkili olabildiği ifade edilmiştir. Özellikle, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yatırım açısından politik risk daha çok önem taşıyacaktır. Ayrıca Ar-Ge ve teknoloji olanakları, istihdam ve eğitim alanında güvenilir bir yatırım ortamı olmadığında yatırımcıların yatırım yapmaktan kaçındıkları ifade edilmiştir.

“Politik risk ülkenin gelişmişlik düzeyi ile doğrudan ilişkilidir. Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yatırım öncesinde politik risk çok daha önemlidir. Ancak gelişmiş ülkeler için de politik risk geçerli olabilir. Mesela geçmişte, ABD ve Fransa’da bazı Çin, Japon, Arap yatırımlarına karşı kamuoyunda oluşan tepkiler bu ülkelerde politika yapıcılarının bu tür yatırımları sınırlandırıcı kararlar almalarına neden olmuştur.”(TOBB Yönetim Kurulu Başkanı M. Rifat Hisarcıklioğlu)

“Ar-Ge ve teknoloji kullanımı, istihdam ve eğitim alanları başta olmak üzere yatırımcıların hassas olduğu alanlarda avantajlı ve güvenilir bir ortam oluşturmayan ülkelere yatırımcıların yatırım yapmaktan kaçındığını görüyoruz.” (TİM Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Büyükekşi).



5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Strateji kavramı, yönetsel açıdan büyük önem taşımaktadır. Günümüzde işletmeler, hedefleri ve buna ulaşmak için kullanılacak enstrümanları belirlemenin yanı sıra, değişim ve gelişmelere uyum sağlayarak güncel rekabet stratejilerini geliştirmektedir. Bu kapsamda işletmeler, rakipleri, müşterileri, tedarikçileri ve özellikle politik çevre başta olmak üzere diğer tüm dış çevre faktörlerini analiz ederek kendilerine özgü stratejik niyetlerini rekabet üstünlüğü sağlayabilme doğrultusunda belirleyeceklerdir.

Ülke sınırları içerisinde faaliyet gösteren ulusal şirketler ise, iç piyasa koşullarının yetersiz olması, mevcut pazarları muhafaza etme kaygısı, ana ülkede üretimin rasyonel işletmecilik uygulamalarına fırsat vermemesi, ev sahibi ülkenin geniş pazar yapısı, kamu otoritelerince sağlanan kolaylıklar, maliyeti düşürme ve artan rekabet koşulları gibi faktörler doğrultusunda uluslararasılaşarak yabancı pazarlara giriş yapmaktadır.

Uluslararası anlamda faaliyet göstermek ise, dış çevre faktörleri açısından çok daha zorlu koşulları içerisinde barındırmakla birlikte yeni fırsatları da beraberinde getirmektedir. Dış çevrenin analizi de bu anlamda gelecekte daha fazla önem taşıyacaktır. Bu kapsamda, uluslararası işletmecilik, temel olarak politik, yasal, ekonomik, finansal, sosyo-kültürel, teknolojik, fiziki, demografik ve uluslararası çevre faktörlerinden daha fazla etkilenecektir. Çalışmanın odağı olan politik risk açısından özellikle ayrı bir öneme sahip politik çevrede ise, hükümet politikaları, kurallar, yönetmelikler, istikrarlılık, terörizm gibi unsurlar, uluslararası işletmecilik mantığını çok farklı bir istikamete taşıyacak potansiyele sahiptir.

Bu bağlamda, uluslararasılaşan işletmelerin yabancı pazarlara giriş yaparken kullanabilecekleri çeşitli ve çok yönlü stratejiler bulunmaktadır. Bu stratejiler ise, ihracat, franchising, yönetim sözleşmeleri, anahtar teslim projeler, konsorsiyum, montaj operasyonları, sözleşmeli üretim, ortak girişim ve çalışmamızın odağında yer alan DYY faaliyetleridir. İşletmeler, vizyonları doğrultusunda giriş yapmayı hedefledikleri ülkeleri seçtikten sonra, buraya hangi yöntemlerle giriş yapılacağının kararını vermektedir. Giriş yöntemine ilişkin kararı, işletmeler genellikle ülkelerin risklilik durumuna göre almaktadır. Bu kapsamda, ihracat, franchising, yönetim sözleşmeleri, anahtar teslim projeler, konsorsiyum, montaj operasyonları, sözleşmeli üretim, DYY'lerden daha az riskli olacak ancak daha az kârlılığı da beraberinde getirecektir. DYY'lerde ise, faaliyet

gösterilen ülkede meydana gelebilecek yüksek bir risk durumunda, ülkeden çıkış yapılması güç olacağından risk seviyesi yüksek yatırımlar olarak değerlendirilecektir. Bu bağlamda, değişen risk doğurucu etmenler ve bu değişikliğin yatırımcılar üzerinde yarattığı etki, işletmelerin stratejilerinin belirlenmesinde başat ve öncelikli unsuru oluşturacaktır. Öngörülemez bir gelecek inşasının imkânsızlığından hareketle, işletmelerin öncelikli olarak, politik riskin yıkıcı etkisine karşı bir dizi önlem geliştirmesi zorunluluk haline gelecektir.

Tarihsel sürece bakıldığında, 1960'lardan itibaren, özellikle de 1990'lı yıllarda, ülkeler yatırımlara yönelik amaçlarında DYY'lere yönelik politikalar geliştirmiştir. Bu kapsamda, ortaya çıkan düzenlemelerin çoğunda, önceleri DYY girişlerinin denetim altında tutulması amaçlanmış olup, 1980'lerden itibaren ise DYY'leri çekmek için teşvik edici hale getirilmiştir (Hisarcıklılar vd., 2009: 1). Türkiye ise, uzun bir süredir yabancı sermayenin ülkeye getirilmesi doğrultusunda bir ekonomi politikası izlemekteyken, global ekonomide etkisini artıran rekabet koşulları, ilgili politikaların çeşitlendirilerek geliştirilmesini önemli hale getirmiştir. Bu çerçevede, Türk işletmelerinin yurtdışı yatırımları önemini artırmıştır.

Diğer yandan, DYY faaliyetlerinin, ÇUI'ler ile birlikte anılmakta olduğu gerçeğinden hareketle, üç temel oyuncunun şuanda olduğu üzere gelecekte de rol oynayacağı görülmektedir. Bu üç temel unsur, işletmenin menşeinin bulunduğu ana ülke, faaliyet gösterilen ev sahibi ülke ve işletmenin kendisi olmaktadır. Ana ülke risk faktörleri, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Örneğin, araştırma kapsamında, hem iş dünyası hem de yatırımcıların ortak görüşü doğrultusunda, etrafında birçok kırılman ve yüksek riske sahip ülke bulunan Türkiye'nin bir ateş çemberinin tam ortasında bulunmasına rağmen politik ve ekonomik açıdan istikrarlı bir ülke olduğu görülmektedir. Nitekim Türkiye'nin sahip olduğu politik istikrar ile birlikte, reformlar ve liberal kanunların da etkisiyle, 1993-2002 yılları arasında sadece 15 milyar dolarlık bir DYY akışına sahip olmasına rağmen Türkiye, 2005-2014 yılları arasındaki 10 yıllık dönemde bu miktarı dokuza katlayarak 144 milyar dolarlık bir DYY akışına ulaşmıştır.

Ana ülke hükümetlerinin, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde bulunan işletmelerini destekleyecek uygulamalarda bulunması, işletmelerin uluslararası başarılarında da merkezi bir rol oynayacaktır. Örneğin, Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı'na bağlı Serbest Bölgeler ile Yurtdışı Yatırım ve Hizmetler Genel Müdürlüğü, yurtdışı yatırımların, gözetim, denetim ve yönlendirilmesine ilişkin sektör

ve ülke bazında önlemler alarak gerekli düzenlemeleri yapmaktadır. Bu kapsamda, yatırım hedeflerine ulaşılması ve yurtdışı yatırımların koordinasyonu açısından “Yurtdışı Yatırım Dairesi” de verimli olarak faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.

Ayrıca, ana ülke hükümetlerinin, yurtdışı yatırımcıların önünü açacak ve daha güvenli bir şekilde faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini sağlayacak nitelikteki teşvikler büyük öneme sahip olmaktadır. Örneğin, sahip olunan politik ve ekonomik istikrara ek olarak, Türkiye Cumhuriyeti, sunmuş olduğu teşvik fırsatları sayesinde yatırımcı ve ihracatçıların arkasında önemli bir güç unsuru olmaktadır. Bu bağlamda, hâlihazırda yurtdışında işletmecilik faaliyetleri gerçekleştiren firmaların faydalanabileceği Turquality programı kapsamında, Türk işletmelerinin küresel birer marka haline getirilmesi maksadıyla ciddi teşvik fırsatları sunulmaktadır. Farklı bir ifadeyle, Turquality, Türk işletmelerinin, uluslararası pazarlarda kendi markalarıyla küresel bir oyuncu olabilmeleri doğrultusunda oluşturulmuş güçlü bir marka destek programıdır. Diğer bir teşvik ise, yurtdışı şirket satın alımlarına yönelik danışmanlık hizmetlerinin karşılanmasına yönelik olup, 200 bin ABD Doları’na kadar teşvik fırsatları işletmelere sunulmaktadır. Tüm bu teşvik seçeneklerinden hareketle, uluslararası alanda konumunu güçlendirmek ve küresel ligde önemli bir oyuncu olmak isteyen Türk işletmelerinin, Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı’nın sağlamış olduğu birçok teşvik fırsatından faydalanması önem arz etmektedir.

Diğer taraftan, çalışmamızın önemli bir parçasını ise, ev sahibi ülkelerde gelişen risk faktörleri oluşturmaktadır. İşletmeler, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde dört temel risk türüne maruz kalmaktadır. Bunlar ise, politik, ticari, finansal ve sosyo-kültürel risklerden oluşmaktadır (Çavuşgil vd., 2014: 45). Uluslararası alanda faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sürecinde, en yıkıcı etkiye politik riskler sahip olmaktadır. Bu çerçevede, DYY’ler, ev sahibi ülkelerde birçok politik risk faktörüne maruz kalabilmektedir. Politik riskin, bu şekilde çok boyutlu hale gelmesinin arka planında yer alan neden, riskin bu bileşeninin global gelişmelerle amorflaşması, yani ölçülemeyen, adeta şekilsiz bir olgu haline dönüşmesidir. Eski, olguyu tanımlayamayan, riski karşılayamayan bir politik risk algılama yaklaşımının bu çok boyutluluk karşısında yetersiz kalacağı aşikârdır.

Çalışmada anahtar bir kavram olan politik risklere tarihsel açıdan baktığımızda ise, politik risklerin, aynı zamanda alanyazında yer almasına da temel teşkil eden ilk somut örneğinin, 1959’da Küba Devrimi kapsamında, yerel halk ve endüstri çıkarları adına, başta, dünyanın önde gelen ÇUI’lerinden olan Royal Dutch & Shell olmak üzere

birçok ABD işletmesine ait varlığın kamulaştırılması ile meydana geldiği görülmüştür. Nitekim, politik risklerin ilk somut örneklerinin görülmesinin ardından, ilgili alanyazının ilk adımı Usher (1965)'in kamulaştırma konusunda ortaya koyduğu eser doğrultusunda atılmıştır. Politik risklerin temel bileşenleri ise, terörizm, savaşlar, sözleşme ihlalleri, sivil rahatsızlıklar, devlet tarafından finansal yükümlülüklerin yerine getirilmemesi hali, transfer ve konvertibilite kısıtlamaları, kamulaştırma ile mevzuata ilişkin diğer olumsuz gelişmelerden oluşmaktadır (MIGA, 2011: 21).

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde daha çok yıkıcı etkiye sahip olan politik riskler, MIGA (2013)'nin araştırmasında DYY'lerin önündeki en önemli engeller sıralamasında makroekonomik istikrarsızlıkların ardından ikinci sırada yer almıştır. Nitekim, yapılan birçok çalışma sonucu politik risklerin DYY'lerin gerçekleştirilmesi açısından olumsuz yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Gomez vd., 2015; Baek ve Qian, 2011; MIGA, 2011, 2012, 2013). Bu bağlamda, Türk yatırımları açısından ele alacak olursak, "EK-13"te de yer alan, "Yurtiçinde Yerleşik Kişilerin Yurtdışındaki Doğrudan Yatırımlarının Coğrafi Açısından Dağılımı"na ilişkin veriler de göz önünde bulundurulduğunda, Türk yatırımcıların yurtdışı yatırımlarının, AON (2015)'un Dünya Politik Risk Haritası'nda politik risk düzeyinin düşük olarak ifade edildiği Avrupa ülkeleri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan yatırımcıların, uluslararası işletmecilik faaliyetleri gerçekleştirirken bugüne kadar maruz kaldıkları politik risk faktörlerini ele aldığımızda, ön plana çıkan bileşenler, savaş, iç karışıklık, mevzuat değişiklikleri, bürokratik engeller, hükümlerle ödememe durumu, iki ülke arasında yaşanan gerilimler ve terör olayları olmuştur.

Terörizm açısından değerlendirecek olursak, Enders & Sandler (1996), Bandyopadhyay & Younas (2015) gibi birçok araştırmacının çalışmasında, terör olaylarının ülkelere gerçekleştirilen net DYY'ler üzerinde olumsuz yönde büyük bir etkiye sahip olduğu ve yatırım girişlerini engellediği ortaya koyulmuştur.

Dünya'da, terör seviyesi en yüksek olan ilk on ülkeye baktığımızda ise bu ülkeler, sırasıyla, Irak, Afganistan, Nijerya, Pakistan, Suriye, Hindistan, Yemen, Somali, Libya, Tayland olmaktadır. Küresel Terörizm Raporu'na göre ise, 2014 yılı, tarihte terör olaylarının meydana geldiği en yüksek seviyeyi göstermektedir. Güncel olarak, en şiddetli eylemlerde bulunan terör örgütleri, Boko Haram, DEAŞ, Taliban ve Al-Shaabab olmakla birlikte, söz konusu terör olaylarının %78'den fazlası sadece beş ülkede (Irak, Nijerya, Afganistan, Pakistan ve Suriye) meydana gelmiştir.

Aynı zamanda ÇUI'leri de sıklıkla hedef olarak seçen terör, sadece riskli bölgelerinde değil aynı zamanda risk düzeyi düşük olarak nitelendirilebilen ülkelerde de meydana gelmektedir. Geçmişte ABD, yakın bir zaman diliminde ise Avrupa Birliği'nin kalbi olarak nitelendirilen Brüksel ve Paris saldırılarından hareketle, özellikle terörizm bağlamında, bu olayların artık “Yeni Terörizm” olgusu doğrultusunda incelenmesi gerekmektedir. Yeni terörizm, siber saldırılardan, “Terörizm Franchising”e kadar varan geniş bir yelpazede yer aldığından, ülke temelinde ya da sektörel inceleme, pratik temellere dayanan kriterler üzerinden ve güncellenen risk değerlendirmesi faktörlerine dayalı olarak yapılmalıdır.

Savaş ve iç karışıklık durumu açısından değerlendirecek olursak, MENA'da 2010 yılı sonunda meydana gelen Arap Baharı çerçevesinde başlayan politik şiddet olayları ayrı bir öneme sahiptir. Bu risk faktörünün, meydana geldiği ülkelerde yatırımlar açısından olumsuz yönde etkiler görülmüştür. Kamu otoritesinin yönetim yetkisini kaybettiği veya görevini yerine getiremediği ülkeler yatırımlar açısından risk taşımaktadır ve fiziki açıdan zorlu koşulları bulundurmaktadır. Nitekim bu açıdan Türk yatırımcıların yurtdışı faaliyetleri de zarar görmüştür. Örneğin, Libya'da en büyük zararı Türk inşaat sektörünün yatırımcıları yaşamıştır. Araştırmada, yatırımcıların en çok maruz kaldıkları savaş olgusunun bir sivil savaş mı, genel savaş mı, ya da savaşın hangi türü olduğuna bağlı olarak değişebileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Süresi, etkisi, temel dinamikleri ve etki sahası net olarak tanımlanmış bir savaş olgusunun aslında DYY'ler için fırsatları da içerisinde barındırdığı görülmelidir. Özellikle, savaş sonrası dönemde, DYY'lerin, geliştirilecek stratejik yaklaşıma uygun olarak şekillendirilmesi de ayrı bir önem arz etmektedir. Bu çerçevede, yeniden inşa edilen ve imarı yeniden ele alınan ülkeler, DYY'ler için kendine özgü fırsatları da ön plana çıkarmaktadır.

Bürokratik engeller ise, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde Türk yatırımcıların üstesinden gelmesi güç durumlarla karşılaştığı bir diğer politik risk türü olma niteliği taşımaktadır. Örneğin, çekici bir pazar olması sebebiyle yatırımcıların ilgi alanında olan ve büyük yatırımcıların halen giremediği en büyük ekonomi olarak da sıklıkla ifade edilen İran'da, ülke içerisindeki iç dinamikler sebebiyle bürokratik engeller yüksek düzeyde olmaktadır. Bu bağlamda, işletim hakkını kazanmasına rağmen, bürokratik engeller konularak ülkeden yatırımlarını tamamen çeken yatırımcılar bulunmaktadır. Turkcell ve araştırmamıza katılım sağlayan Akfen Holding, bunun bilinen en güncel ve çarpıcı örneklerini deneyimlemiştir. Bürokratik engellerin

çok yüksek olduğu İran gibi ÷lkelerde yatırımların gerçekleştirilmesi, şişletmecilik faaliyetlerini engelleyecek nitelikte olabileceğinden yatırımcılara önerilmemektedir.

İşletmelerin, her geçen g÷n önemini artıran politik risk faktörleri karşısında faydalanmakta olduğu alternatif stratejileri değerlendirdiğimize ise, yerel evre ile yakınlık kurarken kademeli olarak yatırım gerçekleştirmek, yerel bir işletme ile ortaklık kurmak, politik/ekonomik risk analizi, ev sahibi ÷lke hükümeti ile iyi ilişkiler kurmak, bölge halkı ile iyi ilişkiler kurmak, senaryo planlama, siyasi liderlerle yakın ilişki kurmak, danışmanlardan yararlanma, hükümet dışı aktörlerle iyi ilişkiler kurmak, operasyonel hedging (örneğin, riski yaymak için, tesislerin farklı yerlerde/bölgelerde konumlandırılması), politik risk sigortası yaptırmak, cds, etkili bir siyasi aktörün destek vermesini sağlamak önemli birer enstrüman olmaktadır.

Bu bağlamda, ev sahibi ÷lke hükümetleri ile ilişki kurmak ve STK'larla ilişki geliştirmek çoğu zaman işletmelerin öncelikle uyguladıkları stratejiler olmaktadır. Bunun yanı sıra operasyonel hedging ile varlıkları farklı coğrafyalara dağıtarak olası riskleri yayma, yerel halk ile ilişki geliştirirken yatırımları kademeli olarak artırmak ve ev sahibi ÷lkeden bir işletme ile yerel ortaklık kurmak da sıklıkla tercih edilen politik risk yönetim stratejileri olmuştur. Bu açılardan, riski sadece ölçmek değil yönetmek de büyük önem taşıyacaktır. Bu noktada, yüksek risklerin ve anlık olarak meydana gelebilecek değişimlerin çarpan etkisi sayesinde, önemli fırsatlar da ortaya çıkabilecek ve bu durum ise kârlılığı artıracak bir unsur haline gelebilecektir. Dolayısıyla, bu stratejilerden faydalanılması, politik risklerin etkisini azaltacağından, herhangi bir politik risk azaltma yöntemi kullanmayan yatırımcılar tarafından bu stratejilerin uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde tercih edilmesi önerilmektedir.

Politik risk sigortası açısından değerlendirecek olursak, Türk yatırımcıların yurtdışı yatırımlarında maruz kalabilecekleri politik risk yönetiminde aslında güçlü bir enstrüman olan politik risk sigortası yaptırılması hususundaki eksiklik dikkat çekmektedir. Riskli bölgelerde yatırım yapmak, politik risk sigortası yaptırmanın önemini daha da artırmaktadır. Bu problem alanının temelinde ise, kuşkusuz, politik risk sigortasının yüksek maliyete sahip olması (özellikle yüksek riskli bölgelerde) yer almaktadır. Türk işletmelerinin güvenilir ve düşük seviyede riskli olarak nitelendirilebilecek bölgelerdeki faaliyetlerine ek olarak yüksek riske sahip ve yakın coğrafyamızda yer alan ÷lkelerde de faaliyette bulunması sebebiyle, politik risk sigortasına önem vermesi gerekmesine rağmen, MIGA'nın kuruluşundan bugüne kadar, sigorta yapmış olduğu sadece 13 Türk işletmesi ve bu işletmelere ait toplamda 16 proje

bulunmaktadır. Araştırmanın yapıldığı dönemde elde edilen veriler kapsamında, güncel olarak ise Türkiye’den sadece iki işletmeye ait yatırımların sigorta ile teminat altına alındığı dikkat çekmiştir. Farklı bir ifadeyle Türk yatırımcılar, yurtdışında yatırım gerçekleştirirken, politik risk sigortasını öncelikli olarak görmemektedir. Bu bağlamda, rekabet içerisinde bulunduğumuz AB üyesi birçok işletme varlıklarını ve alacaklarını, sigorta teminatı altına aldıklarından olası olumsuzluklardan ülkemiz işletmeleri kadar etkilenmemektedir. Bu durum, politik riskin yıkıcı etkilerinin Türk işletmeler üzerinde daha fazla oranda etkiye sahip olmasının bir göstergesidir. Bu bağlamda, politik risk sigortasının, yatırımları güvence altına alması bakımından sahip olduğu önem düşünüldüğünde, hâlihazırda yatırımları bulunan veya yatırım planlayan yatırımcıların politik risk sigortasını daha çok tercih ederek etkin bir şekilde önemli bir risk transfer aracı olarak ele alması ve faydalanması önerilmektedir.

Politik riski minimize etmede önemli bir strateji olarak ön plana çıkan politik risk sigortası kapsamında Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı, yurtdışında faaliyette bulunan yatırımcıların politik risk sigortası yaptırarak yatırımlarını güvence altına alması doğrultusunda farkındalık yaratılması ve bu konuya gerekli önemin verilmesi ile ilgili çalışmalarını sürdürmektedir. Diğer yandan ülkemizde ihracat faaliyetleri için hâlihazırda, politik risk sigortası sağlayan kamu kuruluşu bulunmaktayken, yatırımlar için politik risk sigortası sağlayan bir kamu kuruluşu bulunmamaktadır. Ancak, Türk-Eximbank’ın, yatırımları da kapsayacak politik risk sigortasının sağlanmasına istinaden çalışmalarına devam ettiği bilgisi bulunmaktadır. Bu açıdan, ihracatta olduğu üzere, yurtdışı yatırımcılar açısından da yerleşik bir politik risk sigorta sisteminin varlığı önem taşıyacaktır.

DYY girişlerine ilişkin bölgesel ve küresel dağılımlara bakıldığında ise, dünya genelinde 2013 yılında % 4,6’lık artış gösteren DYY girişleri, 2014 yılında % 16,4 oranında düşerek 1,23 trilyon ABD Dolarına gerilemiştir. Gelişen ülkelere yönelik olarak gerçekleşen DYY girişleri, 2014 yılında 681 milyar ABD Doları tutarında gerçekleşmiştir. Gelişmiş ülkelerde ise DYY girişleri %28,4 oranında ciddi bir oranda gerileyerek 498,8 milyar ABD Doları olarak meydana gelmiştir. Bu düşüşün nedenleri arasında ise, artan politik istikrarsızlıklar, jeopolitik riskler ve küresel ekonomideki kırılganlıklara dikkat çekilmiştir (UNCTAD, 2015: 2-30). Diğer taraftan, söz konusu düşüşe rağmen, önümüzdeki yıllarda DYY akımlarının düşük petrol fiyatlarının talepte canlanmaya destek sağlaması, genişletici para politikaları ve yatırım ortamına ilişkin olumlu düzenlemelerin de devamıyla gelişmiş ülkelerde toparlanması beklenmektedir.

UNCTAD (2015)'a ait yatırım raporlarına bakıldığında, en fazla yatırım girişi çeken ülkeler sırasıyla, Çin (128,5 milyar dolar), Hong Kong (103,3 milyar dolar), ABD (92,4 milyar dolar), İngiltere (72,2 milyar dolar), Singapur (67,5 milyar dolar), Brezilya (62,5 milyar dolar), Kanada (53,9 milyar dolar), Avusturya (51,9 milyar dolar), Hindistan (34,4 milyar dolar), Hollanda (30,3 milyar dolar) olmuştur. Bu kapsamda, karşıt bir muhakeme ile az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde politik risk olgusunun öneminin daha da artacağı sonucuna varmak mümkündür. Buna göre; bu bölgelerde uygulanacak politik risk yönetim ve algılama stratejilerinin DYY girişlerinde daha güçlü argümanları ve cesur girişimleri yaratacağı söylenebilir. Bölgesel fırsatların kullanılması anlamına da gelen bu yaklaşımın çalışma kapsamında ele alınan stratejilerle geliştirilebileceği düşünülmektedir. Yeni dünyanın riskli bölgeleri, uygun politik risk yaklaşımları ile DYY'lere halen açık durumdadır.

Araştırma kapsamında, politik risk seviyesi açısından bakacak olursak, MENA, en yüksek riske sahip bölge olarak algılanmıştır. Burada, DEAŞ terör örgütünün etkisini artırmasının da büyük önemi olmuştur. Nitekim, araştırmamızda, DEAŞ terör örgütü faaliyetine maruz kalıp yatırımlarını geride bırakarak Türkiye'ye geri dönen yatırımcılar mevcuttur. Dolayısıyla, bu durum, MENA bölgesinin coğrafi açıdan yakınlık ve tarihsel açıdan iyi ilişkilere sahip olunmasına rağmen yatırımcıların gelecek yatırım projeksiyonlarına da olumsuz yönde yansımıştır.

Politik risk seviyesinin düşük olarak algılandığı ülkeler açısından ele alacak olursak, başta Kuzey Amerika olmak üzere, Avrupa ve Güneydoğu Asya bölgeleri politik risk düzeyinin düşük olarak algılandığı bölgeler olmuştur. Bu doğrultuda, güvenilir, risk düzeyi düşük bölgelerde yatırımın konumlandırıldığı işletmeler bulunmaktadır. Ancak, söz konusu ülkelerin politik risk seviyesi düşük olmakla birlikte, yatırımlarda büyüme potansiyeli de az olmaktadır.

Araştırmamıza katılım sağlayan yatırımcıların faaliyette bulunmayı planladıkları ülkelere bakıldığında ise ön plana çıkan ülkeler, Sahra Altı Afrika başta olmak üzere, Amerika, Balkanlar ve yüksek politik riski barındırmasına rağmen Ortadoğu olmuştur. Örneğin Sahra Altı Afrika, sahip olduğu zengin doğalgaz, petrol ve maden yatakları, kaydettiği gelişmeler ve yatırım açısından bakir görülmesi doğrultusunda hızla gelişen bir pazar olarak yatırımcıların ilgi alanında olup Türkiye için çok önemli bir pazar olma niteliği taşımaktadır. Nitekim bu doğrultuda, işletmelerin gelecek yatırım projeksiyonlarına bakıldığında ise Sahra Altı Afrika Bölgesi'nin işletmelerin radarında olduğu ve 2001'den itibaren bölgede yatırımları ciddi oranda artırdığı net bir şekilde

görülmektedir. Ortadoğu ve Balkanlar ise coğrafi açıdan yakınlık ve hala bir potansiyelin bulunduğu düşüncesiyle tercih edilmektedir.

Öteki taraftan, politik risk değerlendirmelerinin, hem yatırım öncesi hem de yatırım sonrası faaliyetlerin gösterildiği dönemde rutin olarak gerçekleştirilmesi gerektiği araştırma sonucunda net bir şekilde ortaya çıkmıştır. Çünkü faaliyet öncesi meydana gelmemiş olan bir risk faaliyete başlanmasının ardından da meydana gelebilmektedir. Tersini düşünürsek, yatırım öncesi meydana gelmiş olan bir politik risk yatırım sonrası var olmayabilir. Özellikle, DYY'ler açısından politik riskin doğru analizi büyük önem taşımakta olduğundan, bu değerlendirmelerin sadece yatırım öncesi yapılması da ayrı bir risk unsuru oluşturacaktır. Çünkü, işletmeler, yatırım öncesi gerekli değerlendirmeleri yapmış olsalar bile, yatırımdan sonra meydana gelebilecek ve politik riski artıracak unsurlar takip edilmediğinde bu durum işletmenin ev sahibi ülkedeki geleceğini etkileyecektir.

Nitekim alanyazına benzer bir şekilde, araştırmaya katılan yatırımcıların da, DYY faaliyetlerine uzun dönemli bir bakış açısı çerçevesinde baktıkları, yani uzun dönemli amaçları güderek bu faaliyetleri gerçekleştirdikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Farklı bir ifadeyle işletmeler yatırım bölgeleri ile ilgili olarak uzun vadeli bir bakış açısı içerisinde olmaktadır. Dolayısıyla, yatırım öncesinde, siyasi istikrar önemli bir politik risk unsuru olarak ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, ev sahibi ülkede meydana gelecek hükümet değişiklikleri gibi politik gelişmeler ya da mevzuattaki değişikliklerin düzenli olarak takibi gerçekleştirilerek ortaya çıkabilecek söz konusu yeni durum doğrultusunda uygun önlemlerin alınması önem arz etmektedir.

Birçok alternatif politik risk analiz yöntemi olmasına rağmen işletmeler, politik risk analizi kapsamında en çok dahili analize öncelik verdiklerini belirtmiş, bunun yanı sıra ev sahibi ülkeye de ziyaret etmek suretiyle hükümet yetkilileri, iş dünyası ve birçok kurum ve kuruluş ile temas kurdukları ifade edilmiştir. Örneğin, yatırımcılar, faaliyette bulunacakları ülkede yatırımdan sorumlu bürokratlarla ve/veya Türk büyükelçilikleri ile öncelikli olarak ilişki kurabilmektedir. Bu doğrultuda ev sahibi ülke de ziyaret edilerek yönetime sunulmak üzere raporlar hazırlanmaktadır.

Araştırma çerçevesinde, yatırımın belirleyicilerini ele aldığımızda ise, politik riskin ekonomik unsurlar, hukuk kuralları (ülkelerin uluslararası hukuk kurallarına uygun olması) ve YKTK anlaşmasına sahip olup olmadığı da önemle üzerinde durulması gereken bir konu olacaktır. Bu kapsamda, YKTK anlaşmaları, politik riski azaltabilecek önemli bir unsurdur. Türkiye Cumhuriyeti, Türk yatırımcıların yurtdışında

gerçekleştirdikleri yatırımları, bu yatırımları uluslararası anlaşmalarla koruma altına almaktadır. Türkiye’de mevcut YKTK sayıları diğer gelişmekte olan ülkelerle benzerlik göstermektedir. Şuanda, Türkiye’nin 80’den fazla ülke ile imzalamış olduğu YKTK anlaşması bulunmakla birlikte bu sayının artırılması yatırımcılarımızın yabancı pazarlarda daha geniş coğrafyalara daha güvenli bir şekilde yayılarak faaliyet göstermesine imkân tanımaktadır. Bu anlaşmalar doğrultusunda, yatırımcılar, anlaşmaya taraf olan bir ülkeye gittiklerinde belirli standartlara sahip olmakta, ayrımcı bir tavırla karşılaşması engellenmektedir. Örneğin, kamulaştırma gibi durumlarda, yatırımcıların hakları, yapılan bu anlaşmalarla güvence altına alınabilmektedir. Bu kapsamda, yatırım gerçekleştirilecek ülke ile Türkiye’nin yatırımların güvence altına alınması noktasında imzalamış olduğu ikili anlaşmaların varlığı önem taşıyacağından, yatırım ülkesi seçiminde bu anlaşmalara sahip olunan ülkelerin tercih edilmesi de önerilmektedir.

Öteki taraftan, faaliyet gösterdikleri ülkelerde uyuşmazlık yaşayan bazı yatırımcılar da olabilmektedir. Bu süreçte uzlaşma, tahkim ve litigasyon olmak üzere üç temel adım bulunmaktadır. Uzlaşmanın sağlanamadığı durumlarda, tahkim (ICSID önemli bir opsiyon) sık kullanılan bir yöntem olmaktadır. Dolayısıyla, ticari anlaşmazlıkların çözümünde yatırımcı, YKTK’lar suretiyle ev sahibi ülkedeki mahkemeye gitmeden doğrudan doğruya uluslararası tahkime giderek maruz kaldığı zararı karşılayabilmektedirler. Bu noktalardan hareketle, araştırmacıların, politik risk çalışmalarında sadece politik riske değil aynı zamanda hukuk kuralları ve ekonomik faktörleri ele alarak yaklaşımları da önerilmektedir.

Özetle, politik risklerin, uluslararası yatırım gerçekleştiren yabancı yatırımcılar açısından hayati öneme sahip olduğu ve bu önemi devam ettireceği görülmektedir. Bu bağlamda, küresel terörizm gibi politik risk faktörlerinin giderek artan bir şekilde gerçekleştiği günümüzde, politik riskin önümüzdeki yıllarda da artan bir şekilde öneme sahip olacağı ve bu doğrultuda, gelecekte yatırım planları olan yatırımcılar açısından hedef pazarların seçiminde politik risk analizinden yararlanılması ve riskli ülkelerin tespit edilmesi bu analizi gerçekleştirmeyen firmalara önerilmektedir. Ayrıca, ileride gerçekleştirilecek araştırmalar açısından sektörel açıdan da bu risklerin detaylı bir şekilde incelenmesi önem arz edecektir.

6. KAYNAKÇA

- Abadie, A. & Gardeazabal, J. (2003). The Economic Costs of Conflict: A Case Study of the Basque Country. *American Economic Review*, Vol. 93, No. 1, 113–132.
- Abadie, A. & Gardeazabal, J. (2008). Terrorism and the world economy. *European Economic Review*, 52.1 Harvard University- NBER, 1-27.
- Acar, E. (2007). Yarı Resmi Bir Örgütte Stratejik Plânlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Adnan Menderes Üniversitesi SBE, Aydın.
- Afrika Çalışmaları ve Uygulama Merkezi (AÇAUM), (2012). Afrika Gündemi. Ankara Üniversitesi, Nisan.
- Afza, T. & Anwar, Z. (2014). Impact of Terrorism, Gas Shortage and Political Instability on FDI Inflows in Pakistan. *Sci. Int.(Lahore)*, 26(1), 507-511.
- Agarwal, S. & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International business studies*, 1-27.
- Ahmed, A. & Root, F.R. (1979). *Economic Development and Cultural Change* Vol. 27, No. 4, pp. 751-767.
- Ak, R. & Sağdıç Ş. (2011). Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu Markalaşma Kılavuzu, İstanbul Sanayi Odası, İstanbul.
- Akay, H. & Pirtini, S. (1997). Bir Pazarlama Yöntemi Olan Franchising Sisteminde Vergi ve Muhasebe Uygulamaları. *Vergi Dünyası Dergisi*, Sayı:189, Mayıs, 134.
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, *Çimento İşveren Dergisi*, 22(4), 4-21.
- Al-Khouri, R. & Khalik, M. U. A. (2013). Does Political Risk Affect The Flow of Foreign Direct Investment Into The Middle East North African Region?., *Journal Of Global Business And Technology*, 9(2), 47-57.
- Alp, İ. A. (2013). Terörün Ekonomik Etkileri. *Uluslararası Güvenlik ve Terörizm Dergisi*, 4.
- Alpugan, O. (1996). *İşletme Bilimine Giriş*. Trabzon Derya Kitabevi. ss. 73-75.
- Al-Swidi, A. K., Fadzil, F. H., Mithani D. A. & Shahzad, A. (2012). Political Stability and the Foreign Direct Investment Inflows in Pakistan. *British Journal of Arts and Social Sciences*, ISSN: 2046-9578, Vol.9 No.II British Journal Publishing, http://www.bjournal.co.uk/paper/BJASS_9_2/BJASS_09_02_08.pdf. ErişimTarihi:15.10.2015.

- Al-Thani F. F. & Merna, T. (2011). *Corporate risk management*. John Wiley & Sons, Great Britain.
- Anderson, S. (2008). Expropriation, Nationalisation and Risk Expropriation, Nationalisation and Risk Management. Davis Graham & Stubbs, LLP, Risk Management, http://www.dgslaw.com/images/materials/AndersonScot_expropriation.pdf, Erişim Tarihi: 04.01.2016.
- Andrews, K. R. (1981). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow – Jones Inc: Homewood, s.29.
- Ankara Ticaret Borsası (2006). Kredi notu nasıl veriliyor ve kredi notu veren rating kuruluşları, http://www.ankaratb.org.tr/lib_upload/24_Kredi%20Notu%20Nas%C4%B1l%20Veriliyor_10_11_2006%20.pdf, Erişim Tarihi: 10.05.2015.
- AON. (2015). Political Risk Map, <https://www.riskmaps.aon.co.uk/site/map.aspx>, Erişim Tarihi: 09.05.2015.
- AON. (2015). Terrorism & Political Violence Risk Map, s. 8, <http://www.aon.com/chile/attachments/terrorismmapregionalsummaries2015.pdf>, Erişim Tarihi: 14.05.2015.
- AON. (2016). Political Risk Map, <https://www.riskmaps.aon.co.uk/site/map.aspx>, Erişim Tarihi: 04.02.2016.
- Aquinas, P. G. (2008). *Organization Structure and Design*. Excel Books India, New Delhi.
- Arı, A. & Özcan, B. (2010). Doğrudan Yabancı Yatırımların Belirleyicileri Üzerine Bir Analiz: OECD Örneği. *Ekonometri ve İstatistik e-Dergisi*, (12), 65-88.
- Arıcı, E.D., İçigen, T.E. Özdemir, B., Özen, J. & Sarvan, F. (2003). On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 86, 78-94.
- Armaneri, Ö. & Eski, H. (2006). *Mühendislik Ekonomisi*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Arslan, G., Aydemir, S. & Ofluoğlu, G. (2006). Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Dış Çevrenin Analizi. *Kamu-İş*; C: 8, S: 4. <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/847.pdf>, Erişim Tarihi: 01.04.2015.
- Arslan, İ., Aydemir, C. & Uncu, F. (2012). Doğrudan Yabancı Yatırımların Dünya'daki ve Türkiye'deki Gelişimi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 69 - 104.
- Arslan, M., Cengiz E., Gegez E. & Uydacı, M. (2003). *Uluslararası Pazarlama Çevresi*. İstanbul: *Der Yayınları*.

- Arslan, M., Cengiz, E., Gegez, A. E., Pirtini, S. & Tıǧlı, M. (2007). *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri*. Beta Yayınevi, İstanbul, ss. 54-55.
- Aswathappa, K. (2008). *International Hrm*. Tata McGraw-Hill Education.
- Atmaca, A. Ö. (2012). 11 Eylül Jeopolitik Anlatısı İçerisinde Türk-Amerikan İlişkileri. *Akademik Ortadoğu Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, 115-147.
- Ayaydın, H. & Durmuş, S. (2010). Türkiye'deki Yabancı Sermaye Yatırımlarının Küresel Finansal Kriz Bağlamında Değerlendirilmesi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1).
- Aydın, K. (2013). Uluslararası Pazarlama Açısından Politik Risk ve Yönetimi. *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*, Mayıs / Haziran.
- Aydın, N. (1997). Uluslararası Doğrudan Yatırımlar ve Ortak Girişimler, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*.
- Azrak, Ü. (1968). Millileştirme Kavramı Üzerine. *İstanbul Üniversitesi Mukayeseli Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 47-58.
- Baas, D. (2010). Approaches And Challenges To Political Risk Assessment: The view from Export Development Canada. *Risk Management*, 12.
- Baek, K. & Qian, X. (2011). An analysis on political risks and the flow of foreign direct investment in developing and industrialized economies. *Economics, management, and financial markets*, 6(4), 60-91.
- Bakoğlu, R. (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim*. Beta Yayınevi, (1. Baskı). İstanbul.
- Ball, D. A. & McCulloch, W. H. (1996). *International Business: The Challenge of Global Competition*. (6. Baskı). Irwin, USA.
- Bandyopadhyay, S., Sandler, T. & Younas, J. (2015). The Toll of Terrorism. The Finance And Development, *International Monetary Fund*, June, Washington, USA, 26-28.
- Barca, M. (2006). Yöneticiniz Ne Düzeyde Stratejist?. *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erzurum, Mayıs, 435.
- Barca, M., (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, cilt 5, sayı 1, 7-38.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No.1, 99.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for Competitive Advantage, *The Academy of Management Executive*. Vol. 9, No. 4 (November), 49-50.

- Bazeley, P., & Jackson, K. (Eds.). (2013). *Qualitative data analysis with NVivo*. Sage Publications Limited., s. 3.
- Beamish, P. W. & Calof, J. L. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining Internationalization. *International business review*, 4(2), 116.
- Beamish, P. W., Morrison, A.J. & Rosenzweig, P.M. (1997). *International Management: Text and Cases*. Homewood, Irwin.
- Beeman, D. R. & Taoka, G. M. (1991). International business: environments, institutions, and operations. Harpercollins College Div.
- Bektaş, E., Bölme, S. M., Küçükkeleş, M., Özhan, T. & Ulutaş, U. (2011). Batı ve Kaddafi Makasında Libya. *SETA Analiz*. ss. 44-45.
- Beshel, B. (2010). An Introduction to Franchising. IFA Educational Foundation. http://www.trade.gov/sabit/build/groups/public/@tg_sabit/documents/webcontent/tg_sabit_005404.pdf, Erişim Tarihi: 15.06.2015.
- Bitzenis, A. (2013). The Balkans: foreign direct investment and EU accession. Ashgate Publishing, Ltd..
- Blomstrom, R. & Davis, K. (1975). *Business and Society: Environment and Responsibility*. McGraw-Hill Companies, p. 116.
- Bogdan, R. C. & Biklen. S.K. (1992). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*.
- Bouchet, M. H., Clark, E. & Gros Lambert, B. (2003). *Country Risk Assessment: A Guide To Global Investment Strategy*. John Wiley & Sons.
- Boyabatlı, O., & Toktay, L. B. (2004). Operational hedging: A review with discussion.
- Brada, J. C., Kutun, A. M. & Yigit, T. M. (2003). *The effects of transition and political instability on foreign direct investment: Central Europe and the Balkans*, ZEI - Center for European Integration Studies, University of Bonn, pp. 1-42.
- Buckley, P.J. & Ghauri, P. N. (1999). *The Internationalization of the Firm*. 2nd Ed., Oxford, 115.
- Bulut, Z. A., Sürgevil, O. & Temel, E. K. (2007). Örgütlerde Mevcut Durum Analizi. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 20(4-5), 28-34.
- Burns, T. E. & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*, p. 96.
- Busse, M. & Hefeker, C. (2005). Political risk, institutions and foreign direct investment. *Hamburg Institute of International Economics, HWWA Discussion Paper*, 1-20.

- Can, E. (2012). *Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulaması*. (4. Baskı). İstanbul.
- Cebeci, R. (2005). Franchising Rehberi. *KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi Yayını*, Ankara, 4.
- Chaddick, B. & Howell, L. D. (1994). Models of political risk for foreign investment and trade: an assessment of three approaches. *The Columbia Journal of World Business*, 29(3), 70-91.
- Chan, K. K. & Gemayel, E. R. (2004). Risk instability and the pattern of foreign direct investment in the Middle East and North Africa region. IMF Working Paper WP/04/139, International Monetary Fund, Washington, D.C. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2004/wp04139.pdf>, Erişim Tarihi: 18.04.2015.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy And Structure: Chapters In The History Of The American Enterprise. *Massachusetts Institute Of Technology, Cambridge*.
- Chigwende, S. & Mpofu, T. (2013). *An Exploration of Foreign Market Entry Modes for Zimbabwean Companies*, Developing Country Studies, Vol.3, No.11. p.p. 12-18.
- Cicchetti, D. V. (2001). Methodological commentary the precision of reliability and validity estimates re-visited: distinguishing between clinical and statistical significance of sample size requirements. *Journal of Clinical and Experimental Neuropsychology*, 23(5), 695-700.
- Collinson, S., Hodgetts, R. M., Rugman, A. M (2006). *International business*. Pearson Education, 4th edition, Harlow: England, pp. 370-400.
- Correia, R., Población, J. & Restrepo, D. (2012). *Political risk and corporate investment decisions*. Universidad Carlos III de Madrid, Departamento de Economía de la Empresa, Madrid, pp. 7-23.
- Czinkota, M. & Ronkainen, I. (2012). *International Marketing*. South- Western Cengage Learning, 10th edition, USA.
- Czinkota, M., Ronkainen, I. (2013). *International Marketing*. Cengage Learning, 10th Ed., USA, p. 142.
- Çarıkçı, H. İ. & Titiz, İ. (2001). Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 203-218.
- Çavuşgil, S. T. & Knight, G. A. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*, vol. 8, 11 – 27.

- Çavuşgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., Rammal, H. G. & Rose, E. L. (2008). *International business*. Pearson Australia, pp. 6-13.
- Çavuşgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., Rammal, H. G. & Rose, E. L. (2014). *International business: The new Realities*. Pearson Australia, Third Edition.
- Çilingir, S. Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarında Politik Risk ve Türkiye Açısından Değerlendirmesi. *Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir*.
- Çilingir, Y. S. (2016). 21. yy ve Radikalleşme. Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı, Nisan. http://www.tepav.org.tr/upload/files/1461746435-4.21._YY_VE_RADIKALLESME.pdf.
- Çimento, Cam, Seramik ve Toprak Ürünleri İhracatçıları Birliği. (2014). Sahra Altı Afrika Ülkeleri Çimento Sektörü Raporu. Mayıs. <http://www.ccst.org.tr/arastirma/45f18de7-8054-4b0b-996e-97efef6bbb1c.pdf>.
- Daft, R. D. (2010). *Management*. Cengage Learning EMEA, Vanderbilt University, 9th Edition, USA, p. 147.
- David, F. & Pearce, J. A. (1987). Corporate Mission Statements: The Bottom Line. *The Academy of Management Executive*, vol. 1, No. 2, May, 109.
- DEİK, (2011). 10 Soruda Politik Risk Sigortası. İstanbul. Erişim Tarihi: 10.08.2015 <https://www.deik.org.tr/Contents/FileAction/3541>.
- DEİK, (2013). Dünya’da ve Türkiye’de Yurtdışı Doğrudan Yatırımlar Yurtdışı Yatırımlar İş Konseyi. İstanbul, Ağustos.
- Demirhan, A. A. (2007). Stratejik Yönetim ve Devlet Muhasebesi. *Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi*, s.8.
- Demirhan, E. & Masca, M. (2008). Determinants of foreign direct investment flows to developing countries: a cross-sectional analysis. *Prague economic papers*, 4, 356-369.
- Derici, O., Sarı, A. & Tüysüz, Z. (2007). Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması. *Sayıştay Dergisi*, (65), 145.
- Dess, G. G. & Miller, A. (1996). *Strategic Management*. Second Edition, Mc Graw-Hill Series in Management, USA.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. (5. Baskı). Beta Basım, İstanbul.
- Dlabay, L. & Scott, J. (2010). *International Business*. Cengage Learning. 4th Edition.

- Doz, Y. L. & Prahalad, C. K. (1980). How MNCs cope with host-government intervention. *Harvard Bus. Rev.*; 58(2). United States.
- Dracopoulos, G., Ebert, R. J., Griffin, R. W., Starke, F. A. (2007). *Business Essentials*. 6th Ed, Prentice Hall, New Jersey.
- Drob, C. (2014). Risk and foreign direct investment in Romania. University of Bacau, *Studies and Scientific Researches. Economics Edition*, (19).
- Dunning, J. H. (1993). *Trade, Location of Economic Activity and the MNE : A Search for an Eclectic Approach*. The International Political Economy of Direct Foreign Investment, Edward Elgar Publishing Limited, England.
- Ebert, R. J. & Griffin, R. W. (2016). *Business Essentials*. Global Edition, 11th ed., Business Essentials Global Edition.
- Emhan, A. (2009). Risk Yönetim Süreci Ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler. *Atatürk, Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3).
- Emir, M. & Kurtaran, A. (2005). Doğrudan Yabancı Yatırım Kararlarında Politik Risk Unsuru. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı: 28, 37-47.
- Enders, W. & Sandler, T. (1996). Terrorism and Foreign Direct Investment in Spain and Greece. *Kyklos*, 49(3), 331-352.
- Enders, W. & Sandler, T. (2011). *The political economy of terrorism*. Cambridge University Press. New York: 2nd ed.
- Erb, C. B., Harvey, C. R. & Viskanta, T. E. (1996). Political risk, economic risk, and financial risk. *Financial Analysts Journal*, 52(6), 29-46.
- Erçakar, M. E. & Karagöl, E. T. (2011). Türkiye’ de Doğrudan Yabancı Yatırımlar. *Siyaset, Ekonomi Ve Toplum Araştırmaları Vakfı*, Ocak.
- Eren, E. (2000). *Çağdaş Stratejik Yönetim İşletme ve Politikası*. (5. Baskı). Beta Yayınevi, İstanbul.
- Eren, M. V., Tutar, E. & Tutar, F. (2011). Uluslararası Kredi Derecelendirme Kuruluşlarının Rolü. Güvenirlilik Açısından Sorgulanması ve Türkiye, Akademik Bakış Dergisi, (25). Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423868139.pdf>.
- Erevelles, M.S., Horton, V. & Marinova, A. (2005). ‘The triadic model: a comprehensive framework for managing country risk’, *The Marketing Journal*, 15(2), 1–17.

- Erkutlu, H. & Eryiğit, S. (2001). Uluslararasılaşma Süreci. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(3), 1-15.
- Ersun O., Toprak M., Uzunçarşılı, Ü. (2000). Şirket Kültürü ve İş Prensipleri. *İstanbul Ticaret Odası Yayınları*, Yayın no 4, 57.
- European IPR Help Desk (2015). Commission Commercialising Intellectual Property: Licence Agreements. https://www.iprhelphdesk.eu/sites/default/files/newsdocuments/Licence_agreements_0.pdf, 2013, ss. 3-9, Erişim Tarihi: 08.10.2014.
- Gaibullov, K. & Sandler, T. (2009). The Impact of Terrorism and Conflicts on Growth in Asia. *Economics and Politics*, Vol. 21, No. 3, 359–83.
- Ghemawat, P. (2004). Distance Still Matters The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, s. 4.
- Ghoshal, S., Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (1998). *Readings in the Strategy Process*. Prentice Hall, England.
- Ginter, P.M., Duncan, W.J., Richardson, W.D. & Swayne, L.E. (1991). Analyzing The Health Care Environment: You Can't Hit What You Can't See. *Health Care Manage Rev.*, 16(4), 35-48.
- Gomez M., L., Kenyon, T., Margalit, Y., Reis, J. G. & Varela, G. (2015). *New voices in investment: A survey of investors from emerging countries*. World Bank Publications.
- Gopal, N. (2009). *Business Environment*. The McGraw-Hill Company, New Delhi.
- Goyal, A. & Goyal, M. (2011). *Business Environment FK Publications*, Business Environment FK Publications.
- Göztepe, E. (2004). Amerika'nın İkinci Irak Mücadelesinin Uluslararası Hukuk ve Türkiye'nin Bu Savaşa Katılımının Türk Anayasa Hukuku Açısından Bir Değerlendirilmesi ya da Haklı Savaşın Haksızlığı Üzerine. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59 (03).
- Gramling, A., Johnstone K. & Rittenberg, L. E. (2010). Auditing A Business Risk Approach. Seventh Edition, Canada: Nelson Education Ltd.
- Grant, M. R. & Jordan, J. (2014). Stratejinin Temelleri, Çev. Gamze Sart, Nobel Yayın, Ankara.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 61–85.
- Günel, M. (2006). *Para, Banka ve Finansal Sistem*. Yeni Dönem Yayıncılık, Ankara.

- Gür, N. (2014). Doğrudan Yabancı Yatırımların Yerli Şirketler Üzerine Etkileri. *Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği (MÜSİAD) Araştırma Raporları 90*, İstanbul.
- Haksever, C., Render, B. (2013). *Service Management: An Integrated Approach to Supply Chain Management and Operations*. FT Press.
- Halis, M., Özkan, G. & Yıldırım, M. (2007). Yabancı Girişimciliği Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, Sayı 12, 9. Sayı, Haziran, 305.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, pp. 110-115.
- Hammami, S. & Saidi, S. & Hammami, S. (2014). The Interaction Between Transportation, Foreign Direct Investment And Human Capital: A New Determinant Of Economic Growth In Developing Countries (The Case Of Tunisia).
- Hammami, S. & Saidi, S. (2011). The role of transport and logistics to attract foreign direct investment in the developing countries. *4th International Conference on Logistics*, 484-489.
- Haynes, K. & Keen, B. (2012). *A History of Latin America*. Wadsworth, Cengage Learning, 9th ed.
- Heenan, D. A. & Rummel, R. J. (1978). How multinationals analyze political risk. *Harvard Business Review*, USA, 56(1), 67-76.
- Hill, C. A. (1998). How Investors React to Political Risk. *Duke Journal Of Comparative & International Law*, 8, 283-313.
- Hill, C., Jones, G. & Schilling, M. (2014). *Strategic management: theory: an integrated approach*. Cengage Learning., ed.11.
- Hiriyappa, B. (2008). *Strategic Management for Chartered Accountants*. 2008, New Age International, press, pp. 35-44.
- Hisarcıklılar, M., Kayalica, M. Ö. & Kayam, S. S. (2009). Türkiye'nin Yurtdışındaki Doğrudan Sermaye Yatırımları: Bir Mikro Veri Analizi. *Tübitak Projesi* (Proje no: 104K076), İstanbul.
- Hogan Lovells. (2015). Risk and Return: Foreign Direct Investment and the Rule of Law. *Investment Treaty Forum*. http://www.gc15europe.org/wp-content/uploads/2015/10/Hogan-Lovells_Risk-and-Return.pdf, Erişim Tarihi: 03.01.2016.

- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing: A decision-oriented approach*. Pearson education, England.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision Oriented Approach*, Fifth Edition, Pearson Education, England.
- Hubbard, D. W. (2009). *The failure of risk management: Why it's broken and how to fix it*. John Wiley & Sons.
- Huberman, A. M. & Miles, M. B. (1994). *Qualitative data analysis*. 2nd ed., Thousand Oak, CA: Sage. p.69.
- Institute for Economics and Peace. (2015). Global Terrorism Index, Measuring and understanding the impact of terrorism. <http://economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2015/11/Global-Terrorism-Index-2015.pdf>.
- İstanbul Ticaret Odası, Kobi Araştırma ve Geliştirme Şubesi, (2011). Angola Ülke Raporu. Aralık.
- Jain C. S. (1990). *International Marketing Management*. PWS Kent Publishing. C.A. USA, s.300.
- Jensen, N. (2008). Political risk, democratic institutions, and foreign direct investment. Washington University in St. Louis, *The Journal of Politics*, 70 (04), 1040-1052.
- Johanson, J., Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process Of The Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.
- Johnson, G. & Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy*. 5th edition, Pearson Education Limited, England.
- Jomo, K. S. (2008). *Obstacles to implementing lessons from the 1997-1998 East Asian crises*. DESA Working Paper No. 66ST/ESA/2008/DWP/66, August.
- Karabay, M. (1997). Uluslararası İnşaat Sektöründe Politik Risk ve Bulanık Kümeler Yardımıyla Analizi İçin Bir Yöntem Önerisi. *Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü*, İstanbul.
- Karafakıoğlu, M. (1997). *Uluslararası Pazarlama Yönetimi; Teori Uygulama ve Örnek Olaylar*. Beta Basım Yayım, İstanbul, s. 356.
- Karagöl, E. T. (2013). *Uzman Bakış Dergisi, Maliye Uzmanları Derneği*, 1(1), Ankara 10.
- Karagöz, K. (2007). Türkiye’de Doğrudan Yabancı Yatırım Girişlerini Belirleyen Faktörler: 1970-2005. *Journal of Yaşar University*, 2(8), 929-948.

- Kedar, B. Z. (1969). Arabic: rizq, Medieval Latin: risicum. *Studi Medievali*, ss. 255-259.
- Keillor, B. D. (2013). *Understanding the Global Market: Navigating the International Business Environment*. Praeger.
- Kenanoğlu, M. M. & Yeşilirmak, A. (2011). *Uluslararası Yatırım Hukuku Bağlamında Libya Krizi*. Küre Yayınları, (1. Baskı). Temmuz, İstanbul.
- Kennedy, C. R. (1987). *Political risk management: international lending and investing under environmental uncertainty*. Quorum Books.
- Kırım, A. (2001). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. (2. Baskı). Sistem Y., İstanbul.
- Kırlı, D. D. (2004). Çok Taraflı Yatırım Garanti Kuruluşu (MIGA) ve Yabancı Yatırımların Politik Risklere Karşı Korunması, Yüksek Lisans Tezi, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Kim, K. A. (2011). *Global Corporate Finance: A Focus Approach*. World Scientific, USA.
- Kobrin, S. J. (1982). *Managing political risk assessment: Strategic response to environmental change*. (Vol. 8). Univ of California Press.
- Koç, M. & Çiftçi, H. (2014), World Investment, Global Terrorism and New Perception of Politic Risk. *Euroasian Conference*, Skopje- Macedonia, <http://www.avekon.org/papers/1108.pdf>. Erişim Tarihi: 13.04.2015.
- Koç, M. & Özbozkurt, O. B. (2014). Ulusların Rekabet Üstünlüğü ve Elmas Modeli Üzerine Bir Değerlendirme. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 2(3).
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. Geliştirilmiş Dokuzuncu Baskı, Beta Basım, İstanbul, 382-383.
- Koparal, C. (2004). *Uluslararası İşletmecilik*. AÖF yayın no: 832, Anadolu Üniversitesi yayın no: 1576.
- Kösekahyaoğlu, L. & Özdamar, G. (2011). Türkiye, Çin Ve Hindistan'ın Sektörel Rekabet Gücü Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Uludağ Journal of Economy and Society*, No. 2, 29-49.
- KPMG. (2009). Uzun Soluklu Bir Plan, Türk Yatırım Araştırması, http://www.tmb.org.tr/arastirma_yayinlar/2009_2014_turk_firmalari_yurtdisi_yatirim_planlari.pdf.

- Kunreuther, H., Michel-Kerjan, E. & Porter, B. (2003). *Assessing, managing, and financing extreme events: Dealing with terrorism* (No. w10179). Cambridge MA: National Bureau of Economic Research. <http://www.nber.org/papers/w10179>.
- Kurt, D. & Livvarçin, Ö. (2012). *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori*. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Kurt, G., Mandacı, E. M. & Yücel, A. T. (2007). İşletmelerde Finansal Risk Yönetimi ve Türev Ürün Kullanımı: İMKB 100 Endeksinde Yer Alan İşletmelerde Bir Uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı: 36*, 106-113.
- Kuş, E. (2003). *Nitel- Nitel Araştırma Teknikleri*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Lee, H. H. & Rajan, R. S. (2011). Cross-Border Investment Linkages Among APEC Economies: The Case of Foreign Direct Investment. *Journal of Korea Trade*, 15(3), 89-123.
- Lindeberg, M. & Mörndal, S. (2002). Managing Political Risk: A contextual approach.
- Linstone, H. A. & Turoff, M. (1975). *The Delphi method: Techniques and applications*. (Vol. 29). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Loikas, A. (2003). *A Government Analysis of Political Risk: Exploring Equilibrium, Instability and Pluralism at the Local, National and Supranational Level in Europe*, Turku School of Economics and Business Administration, Finland.
- Luo, Y. (2010). *Political risk and country risk in international business: Concepts and measures*. In Rugman, A. M. (Ed), Oxford Handbook of International Business (2nd edition). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Maughn, R.D. & Stewart, M. R. (2011). International Joint Ventures: A Practical Approach. *Davis Wright Tremaine LLP*, 1-5.
- Mckellar, R. (2010). *A Short Guide To Political Risk*. Gower Publishing, Ltd., Gower England.
- Mckinsey & Co. (1993). Emerging Exporters: Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters. Melbourne, Australian, Manufacturing Council.
- Merna, T. & Njiru, C. (2002). *Financing infrastructure projects*. Thomas Telfor, London.
- MIGA. (2011). World Investment and Political Risk. <https://www.miga.org/documents/WIPR11.pdf>.
- MIGA. (2013). World Investment and Political Risk. <https://www.miga.org/documents/WIPR13.pdf>.

- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept: Five PS For Strategy. *California Management Review*.
- Mirze, S.K. & Ülgen, H. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Beta Yayınevi, (5. Baskı). İstanbul.
- Mueller, J. & Stewart, M. G. (2013). *Cost-Benefit Analysis of Australian Federal Police Counter-Terrorism Operations at Australian Airports*. ARC Centre of Excellence in Policing And Security, Australia.
- Musonera, E. (2008). Country Risk Factors: An Empirical Study of FDI Determinants in SSA. *Journal of International Management Studies*, New Mexico.
- Nitsch, V. & Schumacher, D. (2003). *Terrorism and Trade*. DIW Berlin, German Institute for Economic Research, Berlin.
- OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment 4th ed. 2008, <http://www.oecd.org/daf/inv/investmentstatisticsandanalysis/40193734.pdf>.
- OECD Risk Classification, <http://www.oecd.org/tad/xcred/cre-crc-current-english.pdf>, Erişim Tarihi: 10.02.2016.
- Oksay, S. (1998). Çokuluslu Şirketler Teorileri Çerçevesinde, Yabancı Sermaye Yatırımlarının İncelenerek Değerlendirilmesi. *Dış Ticaret Müsteşarlığı Dergisi*.
- Peker, Ö. (1995). Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, TODAİE Yayınları, No. 258.
- Peng, M. W. (2016). Global business. Cengage learning, USA.
- Peretomode, O. (2012). Situational And Contingency Theories Of Leadership: Are They The Same. *IOSR Journal of Business and Management*, Volume 4, Issue 3, 13-17.
- Phatak, A. V. (1989). *Uluslararası Yönetim*, Çev. Atilla Baransel & Tomris Somay, İşletme Fakültesi Yayını, No: 213, İstanbul, s. 4.
- Poole, D. & Pratt, G. (1998). Internationalisation Strategies as a Response to Market Forces-Directions and Trends. *Journal of Institutional Research in Australasia*, Sydney.
- Porter, M. (1985). Competitive Advantage Creating And Sustaining Superior Performance. New York: Simon & Schuster Adult Publishing Group.
- Porter, M. E. (1980). *Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, Çev. Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, ss. 5-43.
- PRS Group (2012), ICRG Methodology, <http://www.prsgroup.com/wpcontent/uploads/2012/11/icrgmethodology.pdf>. Erişim Tarihi: 10.05.2015.

- PRS Group (2014), ICRG Methodology <http://www.prsgroup.com/wp-content/uploads/2014/08/icrgmethodology.pdf>. Erişim Tarihi: 10.05.2015.
- Ramady, M. A. (2013). *Political, Economic and Financial Country Risk, Analysis of the Gulf Cooperation Council*. Springer International Publishing, Switzerland.
- Robock, S. H. & Simmonds, K. (1973). International Business and Multinational Enterprises. 3rd ed., Illinois, s.343.
- Robock, S. H. (1971). Political risk: Identification and Assessment. *Columbia Journal of World Business*. July-August, 6(4), 6-20.
- Robock, S. H., Simmonds, K. & Zwick, J. (1989). *International business and multinational enterprises*. Homewood, IL: Irwin.
- Root, F. (1972). Analyzing Political Risks in International Business. *The Multinational Enterprise in Transition*, edited by A. Kapoor and Philip D. Grub, Princeton, Darwin Press, 1972, ss. 354-365.
- Root, F. R. (1987). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books.
- Rowe, W. D. (1977). *An Anatomy of Risk*. John Wiley and Sons. New York, NY. s. 24.
- Sapmaz, A. (2013). Rusya Federasyonu'nun Terörle Mücadele Stratejisinin Kuzey Kafkasya'nın İstikrarı Üzerine Etkileri, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 12(2), 1-35.
- Sart, G. (2015). Nitel Araştırma Yöntem, Teknik, Analiz ve Yaklaşımları. (Ed.), E. N. Seggie & Y. Bayyurt, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Schendel, D. (1994). Strategy: Search for New Paradigm. *Strategic Management Journal*, Special Issue, 15, 1-5.
- Simon, H. (2005). Terrorism Hurts World Trade. *Transatlantic Internationale Politik*, 59.
- Simon, J. D. (1982). Political Risk Assessment: Past Trends And Future Prospects. *Columbia Journal Of World Business*, 17(3), 62-71.
- Simon, J. D. (1984). A Theoretical Perspective on Political Risk. *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, No. 3, pp. USA, 123-143.
- Spikin, I. C. (2013). Risk Management theory: the integrated perspective and its application in the public sector. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, (21), 89-126.
- Stallings, B. (1987). *Banker to the Third World: US portfolio investment in Latin America. 1900-1986* (Vol. 18). Univ of California Press.
- şahin, M. & şahin, Ö. U. (2014). Arap Baharı'nın Türkiye Ekonomisine Etkileri. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(23), 171-187.

- Şimşek, E. (2009). Global Krizlerin Çıkmasında Kredi Değerlendirme Kuruluşlarının Rolü. MÜSİAD, Çerçeve Dergisi, 50. Sayı, <http://www.musiad.org.tr/download/Yayinlar/%C3%87er%C3%A7eve%20Dergileri/%C3%87er%C3%A7eve%20Dergisi%20Say%C4%B1%2050/%C3%87er%C3%A7eve%20Dergisi%20Say%C4%B1%2050.pdf>, Erişim Tarihi: 10.04.2015.
- Taşkın, A. (2004). Polis Bilimleri Dergisi, Adalet Bakanlığı, Ankara, 6(1-2): 119- 140.
- Tek, Ö.B. (1997). *Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*. (7. Baskı). Cem Ofset, İzmir, s. 266.
- Tenekecioğlu, B. (2004). *Uluslararası İşletmecilik*. AÖF yayın no: 832, Anadolu Üniversitesi yayın no: 1576.
- Tonus, Z. (2004). *Uluslararası İşletmecilik*. AÖF yayın no: 832, Anadolu Üniversitesi yayın no: 1576.
- Tosun, K. (1978). *İşletme Yönetimi*. Birinci Cilt, Genel Esaslar, Fatih Matbaası, İstanbul, 1978, s. 220.
- Türkiye Müteahhitler Birliği (2011). Arap Baharı, Borç Krizleri ve Isınan Ekonomiler Dünya-Türkiye-İnşaat Sektörü. Temmuz, Ankara.
- TÜSİAD. (2008). *Kurumsal Risk Yönetimi*. Şubat, Yayın No. TÜSİAD-T/2008-02/452.
- Uçkun, N. (2009). *Yatırımlarda Stratejik Karar Verme Süreci*. Beta Yayınevi, (1. Baskı). İstanbul.
- Uğur, L. O. (2006). İnşaat Sektöründe Riskler ve Risk Yönetimi. *Türkiye Müteahhitler Birliği Yayını*, Ankara.
- Ulaş, D. (2004). Çokuluslu Şirketlerin Ortak Girişim Stratejisini Kullanma ve Sonlandırma Nedenleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(02). 151-178.
- Ulaş, D. (2006). Franchising Sisteminin Girişimcilik Açısından Değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, ss. 133-151.
- UNCTAD. (2014). World Investment Report, http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_en.pdf.
- UNCTAD. (2015). World Investment Report, http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2015_en.pdf.
- Usher, D. (1965). Political risk. *Economic Development and Cultural Change*. 13(4), 453-462.
- Vaughan, E. & Vaughan, T. (1995). *Essential of Insurance: A Risk Management Perspective*. New York.

- WEF & The OECD, Arab World Competitiveness Report 2011-2012, http://www3.weforum.org/docs/WEF_AWC_Report_2011-12.pdf.
- Yanar, R. (2014) Arap Baharı Sonrası Orta Doğu’ da Ekonomi. *Ortadoğu Analiz, Akademik Dergisi*, 6 (62), Mayıs-Haziran, 47.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). Nitel Araştırma Yöntemleri, *Seçkin Yayınevi, Ankara*.
- Yiğit, S. & Yiğit, A. M. (2011). Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: Kobi’ler ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (38), 119-136.
- Yüzal, S. (2011). Pakistan ülke raporu, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi.
- Zurich. (2015). (Asia-Pacific), The Knowledge, Strategic Risk, http://www.strategic-risk-global.com/Journals/w/t/j/StrategicRISK_PoliticalRisks_Q32015.pdf, Erişim Tarihi: 03.01.2016.
- <http://aa.com.tr/tr/dunya/abd-ile-kuba-arasinda-tarihi-yakinlasma/91850>, Erişim Tarihi: 10.06.2015.
- <http://www.hurriyet.com.tr/asya-krizi-abdli-sirketleri-vuruyor-39278437>, Erişim Tarihi: 03.01.2015.
- http://www.ntv.com.tr/dunya/belcikadaki-saldiri-sonrasi-avrupateyakkuzda,wuJYxgPxZ06aDJYD1X_SeGg?_ref=infinite, Erişim Tarihi: 23.06.2016.
- <http://tr.euronews.com/2011/10/23/bouazizi-nin-ugruna-kendini-yaktigi-ulkesi-tunus-ilk-demokratik-secimlere-gidiyor/> Erişim Tarihi: 10.08.2015.
- <http://www.milliyet.com.tr/cakarta-ikinci-paris-saldirisi/dunya/detay/2178836/default.htm>, Erişim Tarihi: 15.01.2016.
- <http://www.pjstar.com/article/20100910/NEWS/309109898>, Erişim Tarihi: 20.02.2015.
- http://ocs.yale.edu/sites/default/files/Explore_Consulting_Top_Consulting_Firms_1.pdf, Erişim Tarihi: 02.02.2016.
- <http://www.haberler.com/dizel-motorunun-cevreyi-kirlettigini-gizleyen-7710718-haberi/> Erişim Tarihi: 05.01.2016.
- <http://stats.oecd.org/Index.aspx?datasetcode=FDIINDEX#>, Erişim Tarihi: 04.01.2016
- <http://www.ntv.com.tr/ekonomi/fransa-ve-belcika-rusyanin-mal-varliklarina-el-koyma-karari-aldi,FxcOWzz6okyNWfiZUHieyw>, Erişim Tarihi: 18.06.2015.

<http://www.milliyet.com.tr/gelin-yatirim-yapin-size-ortadogu-nun-kapisini-biz-acariz/ekonomi/ekonomidetay/07.03.2013/1677190/default.htm>, Erişim Tarihi: 13.05.2015.

<http://www.milliyet.com.tr/iran-la-110-milyar-dolarlik-yeni/dunya/detay/2180329/default.htm>, Erişim Tarihi: 25.02. 2016.

http://sosyal.hurriyet.com.tr/yazar/sefer-levent_460/iran-a-yatirima-kosanlara-onemlihatirlatma_29571850, Erişim Tarihi: 10.01.2016.

<http://www.hurriyet.com.tr/lahey-mahkemesi-rusya-ya-50-milyar-dolar-ceza-kesti-26905261>, Erişim Tarihi: 18.06.2015.

<http://gazetearsivi.milliyet.com.tr/Arsiv/1987/07/30>, Erişim Tarihi: 10.02.2015.

<http://gazetearsivi.milliyet.com.tr/Arsiv/1987/08/02>, Erişim Tarihi: 10.02.2015.

<http://www.sabah.com.tr/cumartesi/2015/02/28/otomobilin-sekli-degil-ismi-de-onemli-1425077810>, Erişim Tarihi: 13.05.2015.

www.theglobaleconomy.com/Pakistan/wb_political_stability, Erişim Tarihi: 19.01.2016.

<http://www.haberturk.com/dunya/haber/1153753-pariste-7-ayri-saldiri-132-kisi-hayatini-kaybetti>, Erişim Tarihi: 15.12.2015.

<https://www.prsgroup.com/category/risk-index>, Erişim Tarihi: 10.04.2016.

<http://www.haberler.com/rusya-da-turk-firmalari-icin-yasaklanan-8015642-haberi/> Erişim Tarihi: 02.01.2016.

<http://www.state.gov/documents/organization/10288.pdf>, Erişim Tarihi: 03.01.2015.

http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/oracle/webcenter/portalapp/pages/content/htmlViewer.jspx?contentId=UCM%23dDocName%3AEK155569&parentPage=yatirim&contentTitle=Siyasi%20Riskler%20Nelerdir&countryName=&_afrLoop=480420753632632&_afrWindowMode=0&_afrWindowId=null#!%40%40%3FcountryName%3D%26_afrWindowId%3Dnull%26_afrLoop%3D480420753632632%26contentId%3DUKM%2523dDocName%253AEK155569%26parentPage%3Dyatirim%26contentTitle%3DSiyasi%2BRiskler%2BNelerdir%26_afrWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3Dporrckbgl_9, Erişim Tarihi: 06.02.2015.

<http://kdk.gov.tr/sayilarla/turkiyeye-gelen-uluslararası-yatirim/46>, Erişim tarihi: 15.07.2015

<http://tbilisi.emb.mfa.gov.tr/ShowInfoNotes.aspx?ID=217216>, Erişim Tarihi: 10.01.2016.

http://www.mfa.gov.tr/turkiye-irak-ekonomik-iliskileri-ve-turkiye_nin-yeniden-imar-surecine-katkisi.tr.mfa, Erişim Tarihi: 10.12.2014.

http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/blog/newsDetail?news_id=EK-225065&_afrLoop=2071274601183442&_afrWindowMode=0&_afrWindowId=null#!%40%40%3F_afrWindowId%3Dnull%26_afrLoop%3D2071274601183442%26news_id%3DEK-225065%26_afrWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3D9nx2uo7d, Erişim Tarihi: 16.05.2016

<http://www.sabah.com.tr/ekonomi/2015/01/31/teknfen-libya-icin-tahkime-gidiyor>, Erişim Tarihi: 12.04.2015.

<http://www.licensemag.com/license-global/top-150-global-licensors-0>, Erişim Tarihi: 01.02.2016.

<https://www.census.gov/foreign-trade/balance/c5050.html#2003>, Erişim Tarihi: 12.10.2015.

<http://t24.com.tr/haber/turkcellden-42-milyar-dolarlik-dava,200766>, Erişim Tarihi: 10.01.2016.

<http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TCMB+TR/TCMB+TR/Main+Menu/Istatistikler/Odemeler+Dengesi+ve+Ilgili+Istatistikler/Uluslararası+Yatırım+Pozisyonu/Veri+%28Tablolar%29>, Erişim Tarihi: 02.01.2016.

<http://www.tgrthaber.com.tr/dunya/turkiye-ye-siber-saldirinin-arkasinda-ruslar-var-103161>, Erişim Tarihi: 02.01.2016.

<http://www.milliyet.com.tr/turklerin-7-milyar-i-sahra-ya/ekonomi/detay/2018455/default.htm>, Erişim Tarihi: 25.02.2015.

http://www.mfa.gov.tr/uluslararası-yatırım-anlaşmazlıklarının-cozum-merkezi-international-centre-for-settlement-of-investment-disputes-icsid_.tr.mfa, Erişim tarihi: 12.10.2015

<https://www.eximbank.gov.tr/TR,5/hakkimizda.html>, Erişim Tarihi: 04.02.2016.

https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/milletvekillerimiz_sd.bilgi?p_donem=24&p_sicil=6440, Erişim Tarihi: 04.02.2016.

http://www.ekonomi.gov.tr/portal/content/conn/UCM/path/Contribution%20Folders/web/Kurumsal/Strateji%20ve%20Mali%20Y%C3%B6netim/FAALİYET%20RAPORU.pdf;jsessionid=ZrB6rVYMgcM_Cv3dQIK6lr1xZb5ar8Dc8FXpNip3M3273yuBKjuk!14453319?lve, Erişim Tarihi: 04.02.2016.

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>, Erişim Tarihi: 01.06.2015.

<http://www.csaustralia.com>, Erişim Tarihi: 07.05.2014.

<https://www.yildizholding.com.tr/uretiyoruz/gida>, Erişim Tarihi: 02.04.2015.

<http://www.reuters.com/article/venezuela-nationalization-oilidUSN2637895020070626>,
Erişim tarihi, 18.03.2015.

<http://www.generalmills.com.tr/Gmi/Level2Page.aspx?PageNumber=230>, Erişim
Tarihi: 18.01.2016.

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.548c54
f855.3845.33676706](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.548c54f855.3845.33676706). Erişim Tarihi: 01.05.2014.

[http://www.trthaber.com/haber/ekonomi/2016da-rusya-ile-ticari-iliskiler-normale-
donecektir-225752.html](http://www.trthaber.com/haber/ekonomi/2016da-rusya-ile-ticari-iliskiler-normale-donecektir-225752.html), Erişim Tarihi: 03.01.2016.



7. EKLER

7.1. Ek-1: T.C. Başbakan Yardımcısı Sayın Lütfi Elvan İle Görüşme Metni

1) Politik riski nasıl tanımlamaktasınız? Politik risk sizce hangi faktörlerden kaynaklanmaktadır? Bu faktörler içerisinde en önemlisi sizce hangisidir?

Politik (siyasi) riskin iki temel kaynağı bulunmaktadır: iç siyasi risk ve jeopolitik siyasi risk. İç siyasi riski, ülkenin kendi dinamiklerinden kaynaklanan ve ülkeyi siyasi istikrarsızlığa sürükleyebilecek etmenlerin toplumda huzursuzluklara yol açarak ekonomik aktiviteyi sekteye uğratması olarak tanımlayabiliriz. Bu etmenler, gelir düzeyindeki eşitsizlikler, yolsuzlukların yaygınlaşması, siyasi otoritenin hesap verilebilirliğinin ortadan kalkması ve yönetim rejimindeki ani değişiklikler olarak sıralanabilir.

Jeopolitik siyasi riski ise, ülkenin içerisinde bulunduğu coğrafyada, kendi kontrolü dışında veya kendisinin de dâhil olacağı şekilde ekonomik aktiviteyi olumsuz etkileyecek değişiklikler olarak tanımlayabiliriz. Örneğin Kuzey Kore ile Güney Kore arasında yaşanan gerginlikler, Güney Kore için jeopolitik bir risk oluşturmaktadır. Benzer şekilde, Rusya'nın Kırım'ı ilhakı da Doğu Avrupa ve Karadeniz'e kıyısı olan ülkeler için bir jeopolitik risktir.

Hem iç siyasi risk hem de jeopolitik siyasi risk ülkelere giden yatırımlar için olumsuz faktörler olsa da, riskin fiili yansımaları görülmediği müddetçe bu olumsuz etkilerin sınırlı olacağını düşünüyoruz.

2) Hükümetlerin ortaya koyduğu ekonomi politikaları ve yasal düzenlemelerin yabancı yatırımlar üzerinde nasıl bir etkisi bulunmaktadır? Yabancı yatırımları destekleyici teşvikler politik riskin azaltılmasında ne kadar etkilidir?

Ekonomi politikaları ve yasal düzenlemeler hem sosyal düzeni sağladığı, hem de yatırım ortamı ile ilgili belirsizlikleri ortadan kaldırdığından, iç siyasi risklerin azaltılması için önem taşımaktadır. Azalan siyasi riskle beraber, yatırımlarla ilgili teşviklerin sağlanması ve uluslararası yatırımların desteklenmesi, orta ve uzun vadede yatırım seviyesinde kaydadeğer bir artış sağlayacaktır. Ülkemizden örnek verecek olursak, 2002 yılından bu yana hayata geçen düzenlemeler ve teşvik uygulamaları, ülkemizin yatırım ortamının iyileştirilmesi anlamında çok önemli olmuştur. Bunun bir sonucu olarak, 2002 yılından önce, ülkemize yıllık ortalama 1 milyar dolar Uluslararası Doğrudan Yatırım (UDY) geliyorken, bu değer 2002-2014 döneminde 11,5 milyar dolar seviyesine çıkmıştır.

3) Politik risk değerlendirmesi yalnızca yeni yatırımlardan önce mi, yoksa faaliyetlerin sürdürüldüğü dönemde de belirli aralıklarla gerçekleştirilmeli midir?

Yeni yatırımlar kadar, hâlihazırda yatırımları olan firmaların faaliyetlerini genişletmeleri ve yatırımlarını büyütmeleri de sıkça karşılaştığımız bir durumdur. Uluslararası faaliyet gösteren firmalar, OLI modeli çerçevesinde ticari kârlarını maksimize etmek için yatırım yaptıkları ülkelerdeki yatırımlarını artırma

eğilimindedirler. Bu sebeple, politik risk tahmini belirli aralıklarla tekrarlanmalıdır diye düşünüyoruz.

4) Türkiye, yabancı yatırımcı gözüyle sizce politik riskin az olduğu (istikrarlı politikalar sebebiyle) bir ülke midir?

Evet, Türkiye demokratik bir hukuk devleti olarak daima bölgesinde bir istikrar adası olmuştur. Geçtiğimiz 12 yılda ülkemize istikrarlı bir şekilde gelen UDY de bunun en somut örneğidir. Eğer Türkiye siyasi riskin yüksek olduğu bir ülke olarak algılansaydı, şimdiye kadar ülkemize gelmiş olan yatırımları çekememiş durumda olurduk.

5) Arap baharı öncesi ve sonrası düşünüldüğünde Ortadoğu ve Kuzey Afrika bölgesinde politik risk sebebiyle yatırımlar nasıl etkilenmiştir?

Ortadoğu ve Kuzey Afrika, politik risklerin artık risk olmaktan çıkıp gerçekleşmiş olduğu bir bölge olarak önümüzde durmaktadır. Özellikle Kuzey Afrika ülkelerindeki Arap Baharı ve Suriye ile Irak'taki siyasi boşluk, siyasi risklerin ekonomik aktiviteyi olumsuz etkilemesinin önünü açtı. UNCTAD verilerine baktığımızda bu durumun UDY rakamlarına da yansımış olduğunu görmekteyiz. Kuzey Afrika bölgesine gelen UDY Arap Baharı öncesinde yıllık 20 milyar dolar seviyelerindeyken, son dönemde 10 milyar dolar seviyelerine inmiştir. Ortadoğu ülkelerinin de içerisinde bulunduğu Batı Asya bölgesinde de benzer bir durum söz konusudur.

6) Sizin gözünüzle politik riskin en yüksek olduğu ve yatırımcıların yatırım yapmaktan kaçındığı bölgeler nerelerdir?

Siyasi belirsizliklerin ve çatışmaların yaşandığı Suriye, siyasi belirsizliklerin devam ettiği Kuzey Afrika ve Ukrayna.

7) Şu anda güvenilir, politik risk düzeyinin düşük olduğunu düşündüğünüz pazarlar hangileridir?

Türkiye, Avrupa, Amerika, Japonya, Kore vb.

8) Politik risk işletmelere sadece zarar getirecek bir olgu mudur?

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri ortamı bozup ekonomik aktiviteleri azalttıkları için çoğunlukla işletmeleri zarara uğratmaktadırlar. Ancak, riskler aynı zamanda fırsatlar da oluşturdukları için nadiren de olsa işletmeler, politik riskin yüksek olduğu ortamlarda hatırı sayılır kârlar da elde edebilmektedir. Örneğin, Kuzey Afrika veya Afrika'nın diğer bölgeleriyle ticaret yapan veya oralarda yatırım yapan işletmeler, piyasada az oyuncu bulunmasından dolayı yüksek kârlar elde edebilmektedir.

9) Politik Risk Sigortası ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?

Siyasi riskler gerçekleşme ihtimali çok düşük olmasına rağmen, gerçekleştikleri durumlarda işletmeler üzerindeki etkileri çok büyük olan risklerdir. İşletmelerin zararları bazen işletmeleri iflasa sürükleyebilecek boyutlara dahi ulaşmaktadır. Bu sebeple, özellikle UDY için siyasi risk sigortasının önemi büyüktür. Dünya Bankası'nın bir iştiraki olan Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA)'nın sağladığı siyasi risk sigortasının UDY projelerinin sayısını artırdığını düşünmekteyiz.

10) Politik risk ve politik riskin doğrudan yabancı sermaye yatırımları üzerindeki etkisi ile ilgili genel bir değerlendirme yapabilir misiniz?

Bu konuyla ilgili yapılmış anket çalışmaları mevcuttur. MIGA-EIU siyasi risk anketine göre, yatırımcıların kararlarını etkileyen en önemli faktör makroekonomik istikrarken, ikinci sırada siyasi riskler gelmektedir. İlgili çalışmanın (<https://www.miga.org/documents/WIPR13.pdf>) 20. sayfasında yapılan diğer çalışmalardaki bulgulara da yer verilmiştir. Bu bulgular eşliğinde ve kendi tecrübelerimiz sayesinde belirtebiliriz ki, ülkelerin ekonomik ve ticari açıdan fırsatlar sunmaları, Uluslararası Doğrudan Yatırımlar için gerekli şartlardır fakat çoğu durumda yeterli olmamaktadır. Ülkenin siyasi risklerinin kabul edilebilir seviyelerde olması ve yatırım ortamının ticari faaliyetleri destekleyici nitelik taşıması gereklidir ve en az ticari fırsatlar kadar önemlidir.



7.2. Ek-2: T.C. Ekonomi Bakanı Sayın Nihat Zeybekci İle Görüşme Metni

Giriş-Genel Bilgi

1980'lerin başında ülkemiz firmalarının yurtdışındaki yatırımları, ülkenin o dönemdeki şartlarında öncelikli bir gündem maddesi değilken, yıllar içinde Türkiye'deki yatırımcılarımızın yurtdışındaki yatırımları önemli ölçüde artış göstermiştir. Bu artışla ilgili kırılma noktasını 2007 yılı oluşturmaktadır. Yurtdışı yatırımlarda 2007'den itibaren ciddi bir ivmelenme görülmektedir. 2000'li yılların öncesine baktığımızda yıllık 250 - 300 milyon dolarlar düzeyinden milyar dolarlar düzeyine çıkılması gerçekten önemli bir aşama olmuştur. Örneğin 1995 yılında, sadece o yıl için 113 milyon dolarlık bir yurtdışı doğrudan yatırım gerçekleşmiş iken, bu rakam 2002'de, 143 milyon dolar ve 2007'ye kadar inişli çıkışlı olarak 1 milyar dolar altında seyretmiş; 2007'de müthiş bir ivme ile 2,1 milyar dolara yükselmiştir. Bu aşamadan sonra yükselen trendle, 2013'te 3,6 milyar dolar ve geçtiğimiz yıl rekor bir seviye ile 7 milyar dolara yükselmiştir.

Bu değişimin arkasındaki sebeplere bakacak olursak, Türkiye ekonomisiyle ilgili olan faktörlerin yanı sıra globalleşen dünya ekonomisinde yatırımlarla ilgili değişen şartların da etkisinin olduğu görülmektedir. Ülkelerin yatırım ortamlarıyla ilgili daha yüksek düzeyde liberalizasyona gidilmiş olması, özellikle ülkelerarası iletişim, ulaştırma gibi bağlantıları artıran altyapıların son yıllarda daha da fazla gelişmiş olması ve şirketler açısından rekabet etme koşullarının daha da güçleşmiş olması gibi faktörlerin etkileri ile sınırların kalktığı müşahade edilmektedir. Firmalarımız gittikçe artan oranda yurtdışı yatırımlara yönelmektedir. 2008 krizi sonrası dönemde ise birçok yurtdışı yatırımcı firmamızın satın almalar gerçekleştirdiği de görülmektedir.

Yatırımcılarımızın neden yurtdışı yatırım yaptığına ilişkin bir değerlendirme yapacak olursak, bunun analizini de temel olarak 4-5 başlık altında yapmak mümkündür. Doğal kaynaklara yönelik yatırımlar, marka satın almaya yönelik yatırımlar, pazara giriş amaçlı yatırımlar, etkinliği artırmaya yönelik yani maliyeti düşürmek üzere yapılan yatırımlar göze çarpmaktadır. Pazara giriş amaçlı yatırımlar; gümrük, navlun ve tarife dışı engellerin getirdiği maliyet ve operasyonel yüklerden kurtulma, belirli bir ölçek yaratmak, gelişmiş ülke pazarlarında düşen, gelişen ülkelerde ise artan kâr oranları, tek ya da sınırlı sayıda pazarda olmanın getirdiği risklerden sakınmak, “portföy çeşitlenmesi”ne gitmek gibi saiklerle hareket etmektedir. Mevcut pazarlarda derinleşmek ve etkinliği artırmak amacıyla yapılan yatırımlarda ise kârlılığını artırmak, yeni kabiliyetlere kavuşmak, dağıtım kanallarına sahip olmak, farklı pazarların farklı beklenti ve niteliklerine uygun üretim yapabilmek gibi saikler ön planda bulunmaktadır. Son dönemde ilgi çeken başka bir yatırım türü olarak yurtdışında yaratılmış önemli varlıklara erişmek üzere yapılan yatırımlar da vardır. Özellikle ilaç firmalarımızın bu tür yatırımları bulunmaktadır. Bu motivasyonlara dayalı olarak genel bir değerlendirme yapacak olursak, çoğunlukla bizim yatırımcılarımızın piyasalara erişmeye yönelik yatırımlar yaptıklarını görmekteyiz. Son dönemde rekabet gücünü artırmaya ve maliyet yapılarını iyileştirmeye yönelik etkinliği artırma amaçlı yatırımların da ağırlığı artmaktadır.

Ülkemiz uzun yıllardır ihracata dayalı imalat ve yabancı sermayenin ülkemize getirilmesine yönelik bir ekonomi politikası izlemekteydi. Ancak, dünya ekonomisinde artan küresel rekabet şartları, Türkiye'nin anılan ekonomi içerisinde giderek daha büyük öneme haiz hale gelmesi, söz konusu politikanın çeşitlendirilmesi ve geliştirilmesi

gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle, Türk firmalarının yurtdışında yaptıkları yatırımlar da önem kazanmış ve yurtdışı yatırımlar ihracata ve döviz gelirlerinin artırılmasına dayalı ekonomi politikasının önemli bir parçası haline gelerek Türkiye'nin global ekonomik rolündeki eksik ayağı tamamlanmıştır.

Bilindiği üzere, 2011 yılında Ekonomi Bakanlığı'nın birimlerinin görev ve yetki alanları ayrıntılı ve net bir biçimde ayrıştırılarak düzenlenmiştir. Bu kapsamda, yurtdışı yatırımların gözetim, denetim ve yönlendirilmesine ilişkin önlemler almak ve bu hususlarla ilgili düzenlemeler yapmak, sektör ve ülke bazında gerekli tedbirleri almak, Bakanlığımız bünyesinde Serbest Bölgeler, Yurtdışı Yatırım ve Hizmetler Genel Müdürlüğü'nün görev ve yetkileri arasında yer almaktadır. Bahse konu birim, sürdürülebilir dış ticaret dengesi ve döviz gelirlerinin artırılmasına dayalı ekonomi politikasının bir sonucu olarak yurtdışı yatırımlara ilişkin belirlenmiş olan ve yukarıda belirtilen hedefler doğrultusunda kurulmuştur. Nitekim bu çerçevede, söz konusu hedefler ve yurtdışı yatırımların koordinasyonuna yönelik "Yurtdışı Yatırım Dairemiz" de faaliyette bulunmaktadır.

Diğer taraftan, hâlihazırda yurtdışında yatırım yapan firmalarımızın faydalanmasına açık bulunan maddi anlamda çeşitli teşviklerimiz bulunmaktadır. "Turquality", başlı başına küresel marka yaratmak amacıyla oluşturduğumuz bir programdır. Önde gelen ihracatçılarımızı "Turquality" kapsamında küresel şampiyonlar ligine çıkması için destekliyoruz. Diğer bir teşviğimiz ise, yurtdışı şirket satın alımlarına yönelik danışmanlık hizmetlerinin karşılanmasını kapsamaktadır. Bu çerçevede 200 bin ABD Doları'na kadar teşvik verilmektedir.

Ülkemizin yurtdışındaki yatırımlarına ilişkin daha ayrıntılı verilere gelecek olursak, burada yurtdışı yatırım stok verileri önem arz etmektedir. Kabaca bir tanımla, yurtdışı yatırım stok verileri, herhangi bir tarih itibarıyla o tarihteki yurtdışında Türk şirketlerinin toplam değerini yansıtmaktadır. Hâlihazırda bu veriler Hazine Müsteşarlığımızca tutulmakta olup, Bakanlığımızın da bu alanda çalışmaları mevcuttur. 2014 yılı sonu itibarıyla ülkemiz firmalarının toplam yurtdışı yatırım stoku yaklaşık 41,5 milyar dolardır.⁵ Bu rakamın 2000 yılında sadece 3,6 milyar dolar olduğu göz önüne alındığında, yaklaşık 12 katlık bir artış gerçekleştiği görülmektedir. Bu rakamlar asgari seviyeyi göstermektedir. Söz konusu rakamlar bankacılık kanalıyla ülkemizden sermaye ihracı baz alınarak yapılan hesaplamalar olup, reel manadaki doğrudan yatırımlarımız ile çeşitli ülkelerdeki vatandaş ve soydaşlarımızın ekonomik varlıkları da göz önüne alındığında bu rakamın rahatlıkla 50 milyar dolar seviyesini aştığı tahmin edilmektedir.

Konumuz olan politik risk açısından, Yurtdışı müteahhitlik hizmetleri de dikkate alınmalı olup, bu kapsamda Türk müteahhitlik ve teknik müşavirlik firmaları, sadece 2014 yılında 23,7 milyar dolar tutarında proje üstlenmişlerdir. Başka bir ifadeyle az veya çok politik riske muhatap olabilecek toplam Türk varlıklarının yaklaşık 75 milyar dolar düzeyinde olduğu ifade edilebilir. Bu da ülkemizin GSYH'sinin yaklaşık %9'una tekabül etmektedir.

⁵ Hazine Müsteşarlığı 2013 yıl sonu stok veri toplamı 33,4 milyar dolardır. Ülke ve sektör dağılımı için bkz., <http://www.hazine.gov.tr/tr-TR/Istatistik-Sunum-Sayfasi?mid=100&cid=16>. Diğer taraftan, 2014 yılı TCMB yıllık Yurtdışı akım verisi ise 7 milyar dolar olup bu iki veri birleştğinde kesin olmayan değerlendirmelere göre 2014 yıl sonu stok verisi 41 milyar dolar seviyelerine ulaşmaktadır.

1) Size göre yatırım yapılacak ülkede bulunan politik risk derecesi ne kadar önem taşımaktadır?

Yurtdışına yatırımlar gerçekleştirilirken firmalarımızın dikkat ettiği pozitif ve negatif unsurlar bulunmaktadır. Pozitif unsurlar kısmen yukarıda zikredilmişti. Kâr amacı, pazar genişletme, maliyetleri düşürme, stratejik hammaddeleri erişim gibi temelde kâr maksimizasyonuna hizmet edecek rasyonel unsurları, yatırım kararı için pazar kaynaklı pozitif unsurlar olarak değerlendirebiliriz. Bu kapsamda, yukarıdaki faktörler açısından az çok birbirine benzeyen ülkelere birisini yatırım için seçme konusunda ise, karşılaştırmalı üstünlüğe sahip hukuki, mali uygulamalar diğer pozitif unsurlar olarak ön plana çıkmaktadır. Örneğin arazi maliyetlerinin düşüklüğü ya da bedelsiz arazi temini, vergi teşvikleri, yatırım teşvikleri, yabancı çalışma izinleri vb. hususlarda kolaylıklar yatırım ülkesinin belirlenmesinde diğer pozitif unsurlara örnek olarak sayılabilir.

Bir de negatif unsurlar bulunmaktadır. Kabaca bunlar yatırım yapılabilirliğe gölge düşüren ve çoğunlukla politik riskin unsurlarını oluşturmaktadır. Her ne kadar bir ülke yukarıda mezkûr pozitif unsurlar açısından oldukça cazip bulunsun da yurtdışı yatırımcı için hukuki korumanın eksikliği, ülkede siyasi istikrarsızlığın bulunması, mevzuat devamlılığının temin edilememiş olması gibi unsurlar yatırımların önünü tıkamaktadır. Bu noktada, bu tip ülkelere yönelik yatırımlar ya kısa zamanda yüksek getiri dolayısıyla baştan zarar hesap edilerek ya da aşağıda değineceğimiz üzere politik risk sigortası yaptırılması suretiyle gerçekleştirilmekte; ya da çoğunlukla akim kalabilmektedir. Yüksek siyasi risk taşıyan ülkelere gerçekleştirilmesi düşünülen yurtdışı yatırımlar için değişik emniyet mekanizmaları (devlet garantisi, politik risk sigortası vb.) sağlanmadıkça yatırım yapılması büyük risk olup, çoğu zaman pozitif unsurlardan daha ağır basarak yatırımların gerçekleşmemesine yol açmaktadır. Bu kapsamda, birçok uluslararası, kamu ve özel kuruluşun ülkelerin yatırım yapılabilirliğine yönelik risk skalası bulunmaktadır. Değişik kurumların ölçütlerine göre ülkeler değişik sıralarda bulunabilmektedir. Yüksek maliyet gerektirmeyen küçük çaplı yatırımlar için Dünya Bankası'nca düzenlenen "Doing Business" raporu ve ülke sıralaması yatırım yapılabilirlik açısından genel bir fikir vermektedir. Diğer taraftan kredi, garanti, destek, teşvik vb. mali kaynak veren kurumlar ya kendileri bir skala geliştirmekte ya da mevcut bazı skalalara atıfta bulunarak, onay için kriterler sunmaktadır. Ülkemizde, Eximbank ülke kredi, sigorta vb. mekanizmalarda OECD tarafından hazırlanan ülke risk skalasını baz almaktadır. Ülkelere "0" ile "7" arasında bir not verilmekte olup "0" hiç risk olmayan, "7" de en yüksek riski ifade etmektedir. Ülke riski arttıkça kredi limiti düşmekte, kredi faizi, öz kaynak/kredi oranı gibi unsurlar yükselmektedir.

2) Siz politik riski nasıl tanımlamaktasınız? Politik risk sizce hangi faktörlerden kaynaklanmaktadır?

Politik risk, temelde, yatırım faaliyeti ile ilgili hukuki çerçevede meydana gelen beklenmeyen değişiklikler, siyasi iktidar değişiklikleri neticesinde yatırım faaliyetinin dayandığı sözleşmelerin feshedilmesi ya da yeni şartlar getirecek şekilde sözleşmelerin gözden geçirilmesi, ev sahibi devletin kâr transferlerini zorlaştırması veya geçici olarak askıya alması, doğrudan veya dolaylı kamulaştırma veya devletleştirme olarak addedilebilecek eylemleri kapsamaktadır. Yabancı yatırımcının kontrolü dışında ortaya çıkan ve yatırımcıyı zarara uğratan politik riskler aşağıda özetlenmiştir:

- Döviz Çevirme ve Transfer Kısıtlamaları: Yatırımcının yurtdışına transfer etmesi gereken kâr, anapara ve telif bedeli gibi tutarların yatırım ülkesi para biriminden döviz çevrilmesi ve yurtdışına transferiyle ilgili yatırım ülkesi hükümeti tarafından kısıtlama getirilmesi.
- El koyma ve Millileştirme: Yatırım ülkesi hükümetince, yatırıma ve mal varlıklarına el konulması ya da bunların millileştirilmesi.
- Savaş, İç Savaş ve Ayaklanma: Savaş, iç savaş ve ayaklanma ve benzeri durumlarda yatırımın zarar görmesi ya da uzun süre iş yapamama halinin ortaya çıkması.
- Sözleşme İhlali: Yatırım ülkesi hükümeti ya da yetkili biriminin yatırımcı ile yapılan sözleşme hükümlerine uygun hareket etmemesi.
- Hükümran/Egemen Ödememe Hali: Yatırımın finansmanı için üzerinde anlaşılmış bir ödeme ya da devlet garantisinin yerine getirilememesi.

Bu kapsamda, yurtdışında, özellikle de gelişmekte olan ülkelerde, yatırım yapan firmalarımız; uluslararası yatırım anlaşmaları çerçevesinde oluşturulan uluslararası tahkim mekanizmalarının (örnek olarak ICSID) yanı sıra, MIGA (Multilateral Investment Guarantee Agency), OPIC, Hermes, COFACE, ICIEC (The Islamic Corporation for the Insurance of Investment and Export Credit)'in sunduğu sigortalar ile politik risklerden korunabilmektedir. Ülkemizde hâlihazırda, yatırımlar için “politik risk sigortası” sağlayan bir kamu kuruluşu bulunmamaktadır.

3) Hükümetlerin ortaya koyduğu ekonomi politikaları ve yasal düzenlemelerin yabancı yatırımlar üzerinde nasıl bir etkisi bulunmaktadır? Yabancı yatırımları destekleyici teşvikler politik riskin azaltılmasında ne kadar etkilidir?

Söz konusu ülke riski hesaplamaları yapılmasında, ülkenin yasal mevzuatı ve bunun uygulaması, uluslararası organizasyonlara üyelik ve uluslararası taahhütlere uyum, yargının işleyişi vb. birçok hukuki, yasal mevzuat ve anlaşmalar göz önüne alınmaktadır. Çoğu ülke uygulamasında kredi, teşvik vb. için onay aşamasında yatırım yapıldığı ülke ile “Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması Anlaşması”nın olup olmadığı araştırılmaktadır. Söz konusu anlaşmalar, politik riski azaltan en önemli, iki ülke arasındaki hukuki metin ve mekanizmadır.

Ülke olarak biz de çok uzun zamandır, 1960'lardan bu yana, ülkelerle ikili yatırım anlaşmaları müzakere ediyoruz. Şu anda, Türkiye'nin 80'den fazla ülkeyle imzaladığı ve 75 tanesinin yürürlükte olduğu YKTK bulunmaktadır. Bu anlaşmaların müzakeresini de Bakanlığımız yürütmektedir. Bu anlaşmalar bizim yatırımcılarımıza anlaşmanın tarafı olan bir ülkeye gittiklerinde belirli standartları sağlamaktadır. Örneğin, bizim gözettiğimiz "ulusal muamele prensibi" diye bir konu bulunmakta. Yatırım yapılan ülkedeki yerli yatırımcılar hangi muameleye tabiyse, sorumlulukları ve hakları neyse, bizim yatırımcılarımızın da aynı bu hak ve sorumluluklar çerçevesinde faaliyet göstermeleri sağlanmakta veya "en çok gözetilen ülke prensibi" göz önünde bulundurulmaktadır. Örneğin, ABD'li bir yatırımcı, bir ülkede belirli bir muamele görüyorsa, bizim yatırımcımızın da aynı muameleyi görmesini, ayrımcı bir tavırla karşılaşmamasını bu anlaşmalarla sağlamaktayız. Bunun ötesinde, bazen ülkelerde hukuk sisteminin çok iyi işleyemediği durumlarda, yatırımcılarımızın maruz

kalabileceği keyfi uygulamalara karşı bazı önlemler de bu anlaşmalar ile alınabilmektedir. Örneğin, kamulaştırma gibi durumlarda, yatırımcılarımızın haklarını, yaptığımız bu anlaşmalarla güvence altına almış olmaktadır. Maalesef, bazı ülkelerde uyuşmazlık yaşayan bazı yatırımcılarımız da oluyor. Bu durumda bulundukları ülkede mahkemeye gitmeden, doğrudan uluslararası tahkime gitme olanağı yine bu anlaşmalarla sağlanmaktadır. Bu durumlarda da, yatırımcılarımızın uğradıkları zararı kurtarmaları söz konusu olabiliyor. Geçmiş yıllarda bu anlaşmalar Türkiye'nin yatırım çekmeye çalışan bir ülke olduğu perspektifinden hareketle müzakere edilmekte iken, son dönemde artık yatırımcıları başka ülkelere giden bir ülke olarak bu anlaşmalar müzakere edilmektedir. Bunu yaparken de, o ülkelerdeki yatırımcılarımızın ihtiyaçlarını, beklentilerini, hatta yaşadıkları sıkıntıları dikkate alan bir anlayışla yol alınmaktadır. Bu çerçevede birçok ülke (Almanya, ÇHC gibi), yurtdışı yatırımlara yönelik destek, kredi vb. başvurularda yatırım yapılacak ülke ile YKTK anlaşmasının mevcudiyetini şart olarak öne sürmektedir. YKTK anlaşmalarının varlığı ya da ülkenin uluslararası tahkim mekanizmasını tanınması, politik riski azaltan unsurlar olarak ön plana çıkmaktadır. Ayrıca bazı ülkeler yabancı yatırımlar için özel mevzuat, bölge ve uygulamalar da önermektedir. Ülke genelinde yapılması zor olan söz konusu liberal ortamı en azından korumalı alanlarda gerçekleştirmek adına bu tür teşvik ve mevzuat düzenlemeleri de politik riski düşürmekte, yatırımları cazip hale getirmektedir.

4) Politik risk değerlendirmesi yalnızca yeni yatırımlardan önce mi, yoksa faaliyetlerin sürdürüldüğü dönemde de belirli aralıklarla gerçekleştirilmeli midir?

Politik risk tahmini yatırımlar yapılmadan önce kesinlikle gerçekleştirilmesi gereken olmazsa olmaz bir gerekliliktir. Zira, yatırım kararı alındıktan sonra çoğunlukla önce yüksek bir sabit yatırım gerçekleştirilmektedir. Sabit yatırımın getirisi ise zamanla olacaktır. Politik risk doğru analiz edilmeden yapılacak yatırımlarda büyük maliyet kaybı söz konusudur. Diğer taraftan, yatırım yapılmadan önce politik risk analizi hesaplanıp, ona göre yatırım gerçekleştirildiği takdirde, rutin politik risk analizi yapılmaması oldukça tehlikelidir. Firma, her ne kadar yatırım için baştan önlemini almış olsa da, yatırımının geleceği açısından düzenli olarak politik riski artırabilecek konuları yakından takip etmelidir. Hükümet değişiklikleri, siyasi gelişmeler, mevzuattaki yenilikleri düzenli olarak takip edilmeli ve yeni gelişmelere yönelik önlemler alınmalıdır.

5) Türkiye, yabancı yatırımcı gözüyle sizce politik riskin düşük seviyede olduğu (istikrarlı politikalar sebebiyle) bir ülke midir?

Ülkemiz, her ne kadar artan miktarda yurtdışı yatırım gerçekleştiriyor olsa da, bu miktarların kat kat üzerinde yabancı yatırım çekmektedir. Türkiye, son 10 yılda ortalama 14,5 milyar dolar yurtdışı doğrudan yatırım çekmektedir. Türkiye artık her yıl 10 milyar doların üzerinde yabancı yatırım çekmeyi garantilemiş bir ülkedir. Ülkemize gelen yurtdışı yatırımların stok toplamı ise yaklaşık 170 milyar dolardır. 2014 sonu itibarıyla yaklaşık 41 milyar dolar yurtdışında rekor değerinde yatırımımız olduğu da göz önüne alındığında, yurtiçine gelen yabancı yatırımın, bu rekor değerın 4 katından fazla olduğu görülmektedir.

Uluslararası derecelendirme kuruluşları ile uluslararası ekonomik kuruluşların, Türkiye'nin yatırım yapılabilirliğine yönelik notlandırmalarının olması gerekeni yansıtmadığı bilinmekle beraber, bunlar arasında önceki kısımlarda değinilen OECD skalasında bile Türkiye "4" risk puanına sahiptir. Mevcut AB ülkelerinden Macaristan,

Bulgaristan, Romanya ile aynı risk puanına sahip iken müzakere aşamalarını geçen Hırvatistan'dan daha düşük risk puanına sahiptir. Bulunduğumuz coğrafyanın son yıllarda yaşadığı olumsuzluklara rağmen, Türkiye'ye gelen yabancı sermayenin istikrarlı şekilde yüksek seviyelerde bulunması, yabancı yatırımcı gözünde Türkiye'nin politik riski az, istikrarlı bir liman olarak görülmesindendir.

6) Arap Baharı öncesi ve sonrası düşünüldüğünde Ortadoğu ve Kuzey Afrika bölgesinde yüksek politik risk sebebiyle yatırımlar nasıl etkilenmiştir?

Açık konuşmak gerekirse, Arap Baharı dünyadaki ekonomik krizin üstüne geldi ve bu iki gelişme, Kuzey Afrika ve Ortadoğu ülkelerine yönelik yatırımları ciddi oranda düşürmüştür. UNCTAD her yıl dünyadaki yatırımlara yönelik bir rapor yayınlamakta ve bu rapordan yatırımlara yönelik trendleri yakalamak mümkündür. UNCTAD verileri baz alınarak bölgesel olarak bakıldığında, 2007 yılında Kuzey Afrika'ya 24 milyar dolar yabancı yatırım gelmiş iken, bu oran 2011'de 8,5 milyar dolara düşmüş, 2013 sonunda ancak 15,5 milyar dolar seviyelerine yükselebilmiştir. Ortadoğu'da ise 2007 yılında yaklaşık 60 milyar dolar yıllık yabancı yatırım girişi, 2013'te 35 milyar dolar seviyelerine düşmüştür. Ortadoğu ve Kuzey Afrika ülkeleri, yeni bir büyüme olmadan 2007'deki mevcut yabancı yatırım girişini devam ettiriyor olabilselerdi, son 6 yılda mevcut yatırımların yanı sıra ilave 200 milyar dolarlık yatırım çekiyor olacaktı. Arap Baharı olarak adlandırılan gelişmelerin söz konusu bölgelere yurtdışı yatırımlar açısından etkisi maalesef oldukça olumsuz olmuştur.

7) Türk yatırımcılarımızın Ortadoğu ve Kuzey Afrika bölgesindeki yatırımları yüksek politik riskten dolayı nasıl etkilenmiştir?

Klasik olarak ülkemiz yatırımları Avrupa'da yoğunlaşmaktadır. Hatta çoğu Yurtdışı yatırımcı holdingimiz Hollanda, Lüksemburg, ABD ve İrlanda gibi ülkeleri, vergi avantajları dolayısıyla finansal merkez olarak seçmekte ve buradan diğer ülkelere yatırımlarını gerçekleştirmektedirler.

Diğer taraftan yukarıda bahsedilen trendin aksine 2005'li yıllardan sonra Afrika ve Ortadoğu ülkelere yönelik yatırımlarımızda ciddi artışlar bulunmaktadır. Tabiri caizse, bu ülkelere yüksek risk dolayısıyla bilindik yurtdışı yatırımcı ülkelerin çekilmesiyle, yerine Türkiye'nin de içinde yer aldığı, Çin, Hindistan, Güney Kore gibi yükselen, gelişmekte olan ülkeler gelmiştir. Yani son yıllarda nispeten yüksek risk içeren bölgelere yönelik özellikle orta ve küçük çaplı yatırımlarda artış gözlemlemekteyiz. UNCTAD'a da sunulan Hazine Müsteşarlığı resmi verilerine göre, Kuzey Afrika ve Ortadoğu'ya yönelik yatırımlarımız yaklaşık 2 milyar dolar seviyelerinde. Diğer taraftan, Bakanlığımızın Ticaret Müşavirleri aracılığıyla derlediği "Yurtdışı Yatırım Envanteri" de bulunmakta. Buradaki veriler, bu coğrafya için nispeten daha sağlıklı. Bizim yaptığımız bu çalışmanın resmi olmayan sonuçlarına göre, Kuzey Afrika ve Ortadoğu yatırımlarımızın yaklaşık değeri 6 milyar dolar ve binden fazla yatırımımız bulunmaktadır. Kuzey Afrika'da önde gelen sektörler; Ana Metal Sanayi, Tekstil ve Giyim Eşyaları İmalatı, Madencilik ve Taşocakçılığı olduğu görülmekte. Kuzey Afrika'daki yatırımlarımızda 1.553 Türk ve 34.464 yerli ülke vatandaşı istihdam edilmektedir.

Ortadoğu'nun Körfez ülkeleri kısmında, önde gelen sektörlerin Ulaştırma ve Depolama, İnşaat, Ana Metal Sanayi, Madencilik ve Taşocakçılığı olduğu görülmekte ve 11.101

Türk ve 7.885 yerli ülke vatandaşı istihdam edilmektedir. Diğer Orta Doğu ülkelerinde ise önde gelen sektörlerin; Kimyasal Ürünler İmalatı, Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtımı, Su Temini, Kanalizasyon, Atık Yönetimi ve İyileştirme Faaliyetleri, Tekstil ve Giyim Eşyaları İmalatı olduğu görülmektedir. 447 Türk ve 8.347 yerli ülke vatandaşı istihdam edilmektedir.

Kuzey Afrika ve Ortadoğu ülkelerinde Türk yatırımlarına yönelik algı oldukça olumludur. Zira, diğer ülke yatırımları genellikle az istihdam sağlayan enerji gibi alanlara yönelmekle birlikte, Türk yatırımları yüksek istihdam sağlayan emek yoğun (örneğin tekstil) gibi alanlara yönelmektedir.

Elbette söz konusu krizler olmasaydı ülkemiz yatırımlarının bu coğrafyalarda daha fazla oranlarda artması beklenebilirdi. Fakat yüksek risk taşıyan coğrafyalarda firmalarımız, Avrupa ve coğrafyaya yabancı uzak doğu ülkelerine nazaran daha başarılı olarak faaliyet göstermekte. Fakat bu da beraberinde birçok yatırımın kaybı ya da sorunla karşılaşmasını da kaçınılmaz hale getirmekte. Bu noktada, önceden bahsedildiği üzere, Dünya Bankası MIGA'nın sağladığı politik risk sigorta sermayesi bir opsiyon. Kurulduğu 1991 yılından bu yana, ülkemizdeki yabancı sermaye yatırımlarına garanti sağlamakta olan MIGA'nın, baktığımız zaman tüm tarihi boyunca sigorta yaptığı 13 Türk şirketimiz var. Toplam 16 proje için yaptırmışlar. MIGA tarafından ülkemize sağlanan garanti limiti 1,2 milyar ABD Doları iken proje bedeline baktığımız zaman yaklaşık 220 milyon dolar düzeyinde kullanılmış ve oldukça az. Şu anda da, bunlardan sadece devam eden 35 milyon dolarlık 2 yatırımımız için MIGA'dan alınmış siyasi risk sigortaları var. Bu da, maalesef, Türkiye'deki girişimcilerin yurtdışına yatırım yaparken sigorta konusunu öncelikli görmediklerini göstermekte. Bakanlık olarak firmalarımızın gerek bu siyasi risk sigortasını kullanmasını sağlamaya yönelik, gerekse YKTK'ların sayısını artırmak suretiyle yatırımlarımıza hukuki güvence sağlanılmasına yönelik çalışmalarımız devam etmektedir.

7.3. Ek-3: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yönetim Kurulu Başkanı Sayın M. Rifat Hisarcıkhoğlu İle Görüşme Metni

1) Size göre yatırım yapılacak ülkede bulunan politik risk derecesi ne kadar önem taşımaktadır?

Politik risk, özellikle yabancı yatırımcıların yatırım kararlarında göz önünde bulundurmak zorunda oldukları önemli ve çoğu zaman ilk faktördür. Zira sadece yatırımın geri dönüşünü değil, firma faaliyetlerini veya yatırılan kaynağın kendisini (varlıkların mülkiyeti gibi) de etkileyebilir.

Politik risk ülkenin gelişmişlik düzeyi ile doğrudan ilişkilidir. Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yatırım öncesinde politik risk çok daha önemlidir. Ancak gelişmiş ülkeler için de politik risk geçerli olabilir. Mesela geçmişte, ABD ve Fransa’da bazı Çin, Japon, Arap yatırımlarına karşı kamuoyunda oluşan tepkiler bu ülkelerde politika yapımcılarının bu tür yatırımları sınırlandırıcı kararlar almalarına neden olmuştur. Ancak şirketlerin yatırım öncesi politik riski ne kadar ciddiye aldıkları üzerinde durulması gereken bir konudur. Özellikle, ülkemiz şirketleri ne yazık ki yatırım öncesinde politik riski zaman zaman göz ardı edebilmektedir.

2) Siz politik riski nasıl tanımlamaktasınız? Politik risk sizce hangi faktörlerden kaynaklanmaktadır? Bu faktörler içerisinde en önemlisi sizce hangisidir?

Bir şirketin yatırım yaptığı bir ülkede; savaş, sabotaj gibi durumların ortaya çıkması, ihracat/ithalat lisansının iptali, sözleşme için devletin onayını alamamak, teçhizata/banka hesabına elkonulması, varlıkların özelleştirilmesi/millileştirilmesi, kanunların/kamu idarelerinin taraf tutması, hükümet değişikliği, vergi değişiklikleri, mevzuatların değiştirilmesi, hükümetlerin kendi taahhütlerini ihlal etmesi, savaş veya ambargodan kaynaklanan hammadde temini kesintisi durumları oluşuyorsa; politik riskten söz edebiliriz. Bir ülkede hukukun üstünlüğü ve demokrasi kavramı yeterince yerleşmemişse o ülkede belirgin bir politik risk faktöründen söz edebiliriz. Politik risk faktörleri içerisinde en önemli risk faktörünü hükümet politikalarının oluşturduğunu söyleyebiliriz. Buna bağlı olarak da siyasi ve ekonomik istikrarın en önemli faktörler arasında olduğu görölmektedir.

3) Hükümetlerin ortaya koyduğu ekonomi politikaları ve yasal düzenlemelerin yabancı yatırımlar üzerinde nasıl bir etkisi bulunmaktadır? Yabancı yatırımları destekleyici teşvikler politik riskin azaltılmasında ne kadar etkilidir?

Hükümetlerin ortaya koyduğu ekonomi politikaları ve yasal düzenlemeler yabancı yatırımlar için etkilidir. Ancak bu tür politikalar ve teşvikler politik riski tamamen ortadan kaldırmaz. Yatırım yapılacak bir ülkede siyasi istikrar yoksa hukukun üstünlüğü ve demokrasi yeterince tabana yayılmamışsa; diğer yapılan tüm reformlar politik riski azaltma konusunda yeterli olmayacaktır. Türkiye’de siyasi istikrar ile birlikte AB uyum yasaları ve yabancı sermaye kanunun çıkması ile 2005’ten itibaren DYY’de hızlı artış sağlanması buna bir örnektir.

4) Politik risk değerlendirmesi yalnızca yeni yatırımlardan önce mi, yoksa faaliyetlerin sürdürüldüğü dönemde de belirli aralıklarla gerçekleştirilmeli midir?

Politik risk tahmininin yeni yatırımlar için olduğu kadar mevcut faaliyetler için de yapılmasında da fayda vardır. Zira mevcut faaliyetler DYY'nin küresel değer zinciri için bir halka olduğundan, burada meydana gelebilecek bir değişim tüm küresel zinciri ve ekonomik faaliyetleri etkileyecektir. Ayrıca yatırım anında olmayan ya da çok düşük olan politik risk düzeyi ilerleyen dönemlerde artabilir.

5) Türkiye, yabancı yatırımcı gözüyle sizce politik riskin düşük seviyede olduğu (istikrarlı politikalar sebebiyle) bir ülke midir?

Türkiye'nin; siyasi istikrar, AB uyum yasaları, Uluslararası tahkimin kabulü, DYY kanunu ile birlikte politik riski eskisine göre önemli ölçüde azalmıştır. Ancak, gelişmekte olan rakibimiz ülkelere göre alınması gereken daha mesafe vardır. Zira, DYY artmış olmakla birlikte, gelen bu yatırımlar hemen hemen mevcut aktiflerin satın alınması veya iç piyasaya yönelik faaliyetler için olup, ihracata veya küresel değer zincirine yönelik sıfırdan yatırım çok azdır. Öte yandan politik riskin bir alt unsuru olan politika riski konusu (örneğin Merkez Bankası para politikaları gibi) Türkiye için özellikle son dönemde sorun olmaya devam etmektedir. Ayrıca temel ekonomik göstergelerdeki bozulma ve dış fon akımlarına bağımlı olma gibi nedenlerden dolayı Türkiye halen en kırılgan ülkeler arasında görülmektedir. Bu da ülke politik riskini artırmaktadır.

6) Arap Baharı öncesi ve sonrası düşünöldüğünde Ortadoğu ve Kuzey Afrika bölgesinde politik risk sebebiyle yatırımlar nasıl etkilendi?

Ortadoğu ve Kuzey Afrika'da yaşanan Arap Baharı sonrasında ortaya çıkan toplumsal ve politik kargaşa, bölgedeki politik risk faktörünü son derece artırdı. Artan politik risk faktörü de hem mevcut yatırımların durmasına sebep olurken yeni yatırımların da başlamasına engel teşkil etti. Pek çok Türk yatırımcı da bu durumdan mağdur oldu. Yaptığı yatırımları (fabrikalar, makine parkları, lojistik tesisler) bırakıp gelmek zorunda kalanlar oldu. Yaptığı yatırım tutarını tamamen kaybeden şirketlerimiz oldu. İhracat bağlantıları ve ihracat pazarları kaybedildi.

7) Sizin gözünüzle politik riskin en yüksek olduğu ve yatırımcıların yatırım yapmaktan kaçındığı bölgeler nerelerdir?

Politik riskin en yüksek olduğu bölgelerin başında Ortadoğu ve Afrika bölgesi geliyor. Tabi ki bu bölgelere hukukun üstünlüğünün ve demokrasinin yerleşmediğı diğer ülkeleri de ekleyebiliriz.

8) Şu anda güvenilir, politik risk düzeyinin düşük olduğunu düşündüğünüz pazarlar hangileridir?

İlk olarak akla ABD ve Avrupa Birliği geliyor. Ancak şu da göz önünde bulundurulmalı. Güvenilir veya az riskli olmak yatırım yapılması gerekir anlamına gelmiyor. Tersine de geçerli. Mesela pek çok Avrupa ülkesinin risk düzeyi düşüktür ama ekonomik anlamda yatırım yapmak fizibil değildir. Tersine, mesela Çin pek çok politik

risk içermesine karşın büyük iç pazarı ve düşük maliyetleri ile buradaki eksikliğini fazlasıyla kompanse edebiliyor.

9) Politik risk, işletmelere sadece olumsuz yönde etki, zarar mı getirmektedir?

Politik risk işletmelere sadece zarar getiren bir durum değildir. Zaman zaman politik risk işletmelere bir takım fırsatlar da sunabilmektedir. Yatırım yapılan ülkedeki bir firmanın rekabet ettiği diğer bir firma politik riskle karşı karşıya kaldığında, diğer firma bu durumdan bir fırsat oluşturabilir. Benzer durum herhangi bir üründe ya da sektörde de oluşabilir. Ancak şu da unutulmamalıdır ki, rakip bir firmanın başına gelen durum sizin firmanızın da başına gelebilir. Çünkü politik risk faktörü zamana bağlı olarak artabilir ve sizi de etkileyebilir.

10) Politik Risk Sigortası ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

Günümüzde birçok sigorta türü var. Özellikle iş dünyasını yakından ilgilendiren sigorta türlerinden olan politik risk sigortası, alacak sigortası ve ihracat sigortasını çok önemsiyorum. Ancak şirketler yatırım ve ihracat yaparken bu sigorta türlerine gereken önemi vermemektedir. Politik risk sigortası, yatırımcının görece riskli ülkelere yatırım yapmasını kolaylaştırır ve yatırımcının bilançosunu ticari olmayan risklere karşı korur. Yatırımın bankalar tarafından finanse edilmesini kolaylaştırır.

11) Yatırım yapılması düşünülen bir ülkedeki politik riski ülkemizdeki firmalar genelde hangi tekniklerle ve nasıl ölçmektedir? Yatırımcılarımıza önerileriniz nelerdir?

Politik risk değerlendirmesi yapılırken politik, ekonomik çevre faktörleri, iç ekonomik koşullar ve dış ekonomik ilişkileri oluşturan faktörler birlikte analiz edilir. Bu analizlerle politik risk oranı ve sigorta primi elde edilir.

Firmalar politik risk analizi yaparken uluslararası danışmanlık firmalarından yararlanmaktadır. Ülkemizde de uluslararası danışmanlık firmaları yatırımcılarımıza yatırım ülkeleri hakkında danışmanlık hizmetleri vermektedir. Bunun yanında firmalar yatırım yapılacak ülkeleri yerinde ziyaret edip oradaki yetkili kurum ve kuruluşlarla da görüşmeler yapmaktadırlar.

Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere yatırım yapacak şirketler mutlaka politik risk sigortası yaptırmalıdır. Ülkemizde de sınırlı sayıda da olsa politik risk sigortası yapan şirketler bulunmaktadır. Yabancı yatırımcılar politik risk faktörünü çok ustaca pazarlık unsuru yapacak tecrübe ve sermayeye sahipler. Ancak Türk sermayeli şirketler olarak bu alanda almamız gereken yol vardır.

12) Yatırım gerçekleştiremediğimiz, pazara giriş yapamadığımız ülkeler var mı?

Türk özel sektörünün başkanı olarak beni en çok gururlandıran, Türk mallarının dünyadaki tüm gümrüklerden geçmiş ve tüm ülkelere girmiş olmasıdır. Bu kapsamda Türk özel sektörü olarak ihracat yapmadığımız ülke kalmamıştır. Yatırım olarak DYY şeklinde özel sektörümüzün yurtdışında gerçekleştirdiği yatırım miktarı 30 milyar dolara ulaşmış durumda. Bu yatırımların yüzde 60'ı AB ülkelerinde, yüzde 20'si Türk Cumhuriyetleri'nde, yüzde 7'si Amerika kıtasında, yüzde 6'sı Balkanlar ve Rusya'da,

yüzde 5'i Kuzey Afrika ve Ortadoğu'da. DYY konusunda çevre coğrafyamızda henüz istediğimiz noktada değiliz.

13) Politik risk ve politik riskin doğrudan yabancı yatırımlar üzerindeki etkisi ile ilgili genel bir değerlendirme yapabilir misiniz?

Bilgiye ulaşmanın kolaylaşması ile politik risk ölçümü eskiye göre daha etkin yapılır hale gelmiştir. Ayrıca lojistik ve bilişimdeki gelişmeler, üretim süreçlerinin daha rahat bir şekilde parçalara ayrılmasını mümkün kılmıştır. Böylece, daha fazla sayıda ve daha farklı ülkelere yatırım yapılması mümkündür. Bunun sonucunda, DYY yapacak firmalar daha fazla alternatif yatırım ülkesi bulma imkânına kavuşmuştur. Yani ülkeler karşısında firmaların eli daha güçlenmektedir. Bunun neticesinde, dünyada ülkelerin hemen hemen hepsi, kendi yatırım ortamlarını düzeltme konusunda daha çok çaba sarf etmek durumundadırlar. Yani politik risk, ülkeler arasında DYY yapacak firmalar açısından bir rekabet ortamı oluşturmaktadır. Burada rekabet bazen öyle belirgin hale gelmiştir ki, yatırım açısından birbirine rakip iki ülke, kurumlar vergisi oranlarını bile birbirini takip ederek düşürmektedir. Mesela Hyundai 2006 yılında yaklaşık 1 milyar Euro'luk yatırımı Türkiye'de yapmak yerine, kendine daha cazip imkânlar sunan Çek Cumhuriyeti'ne kaydırmıştır ya da Renault, Fransız hükümeti ile iş ortamı konusunda anlaşmazlığa düşünce Fransa'daki üretim faaliyetlerinden bir kısmını Türkiye'ye kaydırabileceğini açıklayıp pazarlık avantajı elde etmek istemiştir. Sonuç olarak politik risk faktörünün doğrudan yabancı sermaye yatırımları üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu söylemek mümkün. Geçmişte karanlığa kurşun sıkarak misali DYY yapan firmalar artık ayağı yere basar bir şekilde DYY yapabilmektedir. Bu da kaynakların doğru yere, doğru zamanda aktarılmasını sağlamaktadır.

7.4. Ek-4: Türkiye İhracatçılar Meclisi Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Mehmet Büyükekşi İle Görüşme Metni

1) Türkiye, yabancı yatırımcı gözüyle sizce politik riskin az olduğu (istikrarlı politikalar sebebiyle) bir ülke midir?

Türkiye 2014 yılındaki 12,1 milyar \$'lık uluslararası yatırım girişiyle dünya çapında en çok yatırım çeken 22. ülke oldu. Gelişmekte olan ülkeler arasında ise 12'inci ve içinde gösterildiği Batı Asya Bölgesi'nde 1. sırada yer aldı.

Etrafında kırılgan ülkeler bulunan Türkiye, gücünü demokrasiden, genç nüfusundan ve bulunduğu coğrafyadan alıyor. Türkiye'nin istikrarlı ve krize rahat yanıt verebilen ekonomilerden biri olduğunu ve son dönemde sağlanan siyasi istikrar ortamının doğrudan yabancı yatırım girişi çekmede pozitif anlamda katkısı olduğunu düşünüyoruz.

Bu dönemde ihracatımız da, son yıllarda ciddi bir ivme kazanarak ekonomik büyümemizin ana unsuru haline geldi. 2014 yılında sağlanan %2,87 reel büyüme hızının 1,85 puanı net ihracat artışından gelmesi de bunu doğrular nitelikte.

2005 yılında 73 milyar dolar olan ihracatımız, 2014 yılında 158 milyar dolara ulaştı. 10 yılda %114'lük büyüme performansı sergiledik. İhracatımız yılda ortalama %9 oranında artış kaydetti. 2009'da yaşanan küresel krizine rağmen, son 10 yılda yakalanan büyüme oranları da büyük mesafeler katettiğimizin bir göstergesi.

2005 yılında, dünya ticaretinden aldığımız pay yalnızca 0,71'di. 2014 sonunda ise dünya ticaretinden aldığımız payı 0,86'ya yükselttik. 2015, ilk 10 ay verilerine göre ise, bu oranı dünya ticaretinde yaşanan gerilemeye rağmen, daha da yukarıya taşıyarak yüzde 0,9'a çıkardık. Dünya ticaretinden aldığımız payı, 10 yıl içinde %20'den fazla artırdık. Son 10 yıllık dönemde krizlere değil, fırsatlara odaklanarak, pro-aktif tanıtım ve pazarlama stratejileri uygulayarak bu başarıları sağladık. Bundan sonra da, katma değerli ihracat artışına yönelik sürekli yatırım yaparak, Türkiye'yi daha güzel günlere taşıyacağımıza inanıyoruz.

2) Sizin gözünüzle politik riskin yüksek olduğu ve yatırımcıların yatırım yapmaktan kaçındığı bölgeler nelerdir?

Hukuk güvenliği, vergi ve teşvikler, fikri ve sınai mülkiyet hakları, Ar-Ge ve teknoloji kullanımı, istihdam ve eğitim alanları başta olmak üzere yatırımcıların hassas olduğu alanlarda avantajlı ve güvenilir bir ortam oluşturmayan ülkelerde yatırımcıların yatırım yapmaktan kaçındığını görüyoruz.

2014 yılında tüm dünyadaki uluslararası doğrudan yatırım girişi %16 düşüşle 1,23 trilyon dolara geriledi. Gelişmekte olan ülkeler, toplam 681 milyar dolar doğrudan yatırım çekerek küresel akış içinde %55 paya sahip grup oldu. En çok doğrudan yatırım çeken ilk 10 ülkenin yarısı gelişmekte olan ülkelere düştü. Küresel uluslararası doğrudan yatırım girişlerinin %55'i ise ilk 10 ülkeye yöneldi.

3) Şu anda güvenilir, politik risk düzeyinin düşük olduğunu düşündüğünüz pazarlar hangileridir?

Gelişmiş ekonomisi, ileri hukuk düzeni ve fikri mülkiyet haklarına gösterilen önem yüzünden AB bölgesi Türkiye ekonomisi için güvenilir ve çok önemli bir pazardır. Buradaki dinamikler bizleri doğrudan etkiliyor. AB bizim en büyük ihrac pazarımız ve aynı zamanda en büyük dış ticaret partnerimiz. İlk 11 aylık verilere göre AB-28 ülkeleri, toplam ihracatımızdan yüzde 46,3 pay alıyor. Türkiye'nin AB'ye ihracatı Kasım ayında 5,5 milyar dolara ulaşırken, ilk 11 ayda 56 milyar dolar olarak gerçekleşti.

Diğer taraftan Kuzey Amerika pazarının da düşük politik risk ve yüksek potansiyel nedeniyle ihracatçılarımızın radarında olduğunu ifade etmek istiyoruz. Yılın ilk 11 ayında tüm ihracatımızda, yüzde 8,6 oranında bir düşüş yaşanırken, Kuzey Amerika'ya ihracatımızın yüzde 0,1 oranında artış göstermesi de bunu net bir şekilde gösteriyor.

4) Yatırım gerçekleştiremediğimiz, pazara giriş yapamadığımız ülkeler var mı?

Son 10 yıllık dönemde, ihracatımızı yukarıya taşımakla kalmadık, ihracatta hedeflediğimiz sürdürülebilir büyümeyi de yakaladık. Sürdürülebilir büyümenin yanı sıra, devamlı vurguladığımız pazar çeşitliliğinde de artış yakaladık. 2005 yılında 225 ülkeye ihracat yapan Türkiye, 2014 yılında bu rakamı 239'a taşıdı. Son 10 yılda, ihracat gerçekleştirmedeğimiz gümrük kapısı bırakmadık, tüm Dünya'yı, ürünlerimizle buluşturmayı başardık. Pazar çeşitliliğini sağlamamızdaki en büyük etken, farklı coğrafyalarda düzenlenen sektörel heyetlerimiz, fuar organizasyonlarımız, tanıtım gruplarımız, marka çalışmalarımız ve tükenmek bilmeyen enerji ile ürünlerimizi tüm dünya'ya sunmaya dair kararlılığımızdır. Ayrıca, bildiğiniz gibi, İstanbul'u dünyanın en cazibeli finans merkezlerinden biri haline getirmek amacıyla çalışmalar yürütülüyor. Bunun da özellikle yatırımlara çok büyük katkı sağlayacağını düşünüyoruz.

5) Politik risk ve politik riskin doğrudan yabancı yatırımlar üzerindeki etkisi ile ilgili genel bir değerlendirme yapabilir misiniz?

Bilindiği üzere, günümüzde yatırımcıların dikkate alması gereken birçok risk faktörü vardır. Bu risklerden bazılarında portföy oluştururken çeşitlendirme yoluyla kaçınmak mümkünken, bazılarını yönetmek veya müdahale etmek mümkün olmamaktadır. Sistematik risk olarak adlandırdığımız bu tür risklerin en önemlilerinden birisi de politik risklerdir. Politik risk açık bir biçimde maliyet ve risk değerlendirmelerini etkilemektedir. Özellikle risk ve maliyet değerlendirmelerinin iş çevreleri tarafından daha kalıcı ve görünümün temel esenliğine bağımlı hale getirildiği az gelişmiş ülkelerde, politik risk yabancı yatırımcılar için oldukça önemli hale gelmektedir. Savaş ve politik istikrarsızlık temel risk faktörü olarak görülmektedir. Ayrıca, doğrudan yabancı yatırımların ülkeye gelmesi için tutarlı ekonomik çevre, istikrarlı makro politikalar, şeffaflık, belli düzeyde beşeri sermaye ve altyapı tesisleri, yolsuzluğun giderilmesi gibi sağlıklı bir iş ortamı temin etmeyi amaçlayan politikalar gerçekleştirerek yatırımcılar için yatırım ortamının çekiciliğini artırma ve yatırıma imkân veren bir çevre geliştirilmesi gerekmektedir. Daha iyi politikalara sahip ülkeler doğrudan yabancı yatırımlarda daha fazla artış elde edebilmektedirler. Daha uygun politikalar daha çok DYY getirdikleri gibi yabancı sermaye-yerli yatırım ilişkisini güçlendirme eğilimine sahip olabilmektedirler.

7.5. Ek-5: T.C. Ürün Denetimi ve Güvenliği Genel Müdürü Sayın Mehmet Karabay İle Görüşme Metni

1) Size göre yatırım yapılacak ülkede bulunan politik risk derecesi ne kadar önem taşımaktadır?

Bu sorunun en genel ve kısa cevabı, “elbette önemlidir” olacaktır. Ancak, riskin aynı zamanda fırsatları da beraberinde getireceği dikkate alınarak asıl önemli olan bu politik risk düzeyini belirleyen faktörleri inceleyerek “doğru risk yönetimi” stratejisi geliştirmektir. Dolayısıyla, risk derecesi tek başına bir anlam ifade etmemektedir.

2) Siz politik riski nasıl tanımlamaktasınız? Politik risk sizce hangi faktörlerden kaynaklanmaktadır? Bu faktörler içerisinde en önemlisi sizce hangisidir?

Politik risk, politik niteliklere sahip karar vericilerin ve/veya bunların kararlarını etkileyen unsurların neden olduğu, proje hedeflerinden sapmaya yol açabilecek her türlü olay ve gelişmedir. Politik riskin kaynakları ise savaş, ülke işgali, terör, iç karışıklık, ambargolar, siyasi istikrarsızlık (hükümet-yönetim değişikliği), yasal istikrarsızlık (yasal düzenlemedeki değişiklikler), ekonomik istikrarsızlıklar, kamuoyu tepkisi vb. temel faktörlerdir. Bu faktörlerden yatırıma en fazla etkileyenin hangisi olabileceğini önceden kestirmek pek mümkün değildir ve bu değerlendirme yatırım ile birlikte ancak değerlendirilebilir. Zira faktörlerden hangisinin daha etkili olacağına yatırımın amacı ve niteliklerine (finansmanı, sözleşme türü, yatırıma o ülkede duyulan ihtiyaç düzeyi, yatırımcının menşei vb.) göre değişebilir.

3) Hükümetlerin ortaya koyduğu ekonomi politikaları ve yasal düzenlemelerin yabancı yatırımlar üzerinde nasıl bir etkisi bulunmaktadır? Yabancı yatırımları destekleyici teşvikler politik riskin azaltılmasında ne kadar etkilidir?

Ekonomi politikaları ve yasal düzenlemelerdeki değişiklikler bir anlamda “oyununun kurallarının” değişmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, etkili olması söz konusudur. Ancak bu tür değişikliklerin yatırım öncesi öngörülerek, sözleşme veya politik risk sigortaları kapsamına alınarak etkilerinin azaltılması mümkündür.

Yabancı yatırımları destekleyici teşviklerin riskin azaltılmasında etkisini öngörebilmek için, öncelikle teşviğin içeriğine bakılmalıdır. Ancak, böyle bir teşviğin varlığı ekonomi politikaları ve yasal düzenlemelerde riske yol açabilecek değişikliklerin yapılmayacağı varsayımını güçlendirebilir. Diğer yandan, yatırımın yapılacağı ülkenin gelişmişlik düzeyi ve uluslararası hukuka uygun yaklaşıma sahip bir ülke olması, bu tür değişikliklerin olumsuz etkilemesine yol açmayabilir.

4) Politik risk değerlendirmesi yalnızca yeni yatırımlardan önce mi, yoksa faaliyetlerin sürdürüldüğü dönemde de belirli aralıklarla gerçekleştirilmeli midir?

Politik risk analizinin yatırım öncesi yapılması en temel gerekliliktir. Ancak bu durumda gerekli enstrümanlarla olası sorunlara karşı önlem alınır. Faaliyet sürdürülürken de bunun mutlaka takibinin yapılması gerekmektedir. Zira bu analiz gerçekleştirildikten sonraki süreç içinde de risk yönetimi boyutlu takip gerekmektedir.

5) Türkiye, yabancı yatırımcı gözüyle sizce politik riskin düşük seviyede olduğu (istikrarlı politikalar sebebiyle) bir ülke midir?

Evet. Zira aynı zamanda uluslararası hukuk mekanizmaları kabul edilmiştir (tahkim vb).

6) Arap Baharı öncesi ve sonrası düşünüldüğünde Ortadoğu ve Kuzey Afrika bölgesinde yüksek politik risk sebebiyle yabancı yatırımlar nasıl etkilendi?

Bu konuda hangi sektörlerde bu bölgede olduğumuz sorusuna açıklık kazandırılmalıdır. Bildiğim kadarıyla bu bölgelerde inşaat sektörü aktif olduğumuz bir alandır. Bu konudaki faaliyetler ağırlıklı olarak askıda bulunmaktadır.

Bir yatırımın niteliği (sektörü, amacı, karar vericiler için önemi, yatırım yapıldığı ülke açısından üstlendiği fonksiyon vb.) etkilenme düzeyini belirleyecektir. En önemli etkilenme faktörü, yatırım başlangıcındaki karar vericinin (iktidarın) ilgili bölgede yaşanan değişiklik sonrası varlığını sürdürüp sürdürmemesidir. Sürdürmüyorsa, elbette sonrasında etkilenecektir.

Değişim sonrasında, ülkede söz sahibi olan iktidarın yatırıma yaklaşımı önemlidir. Diğer bir deyişle, yatırımın amacı ve nitelikleri değerlendirilecek; bu değerlendirme sonucuna göre etkilenebilecektir.

7) Sizin gözünüzle politik riskin en yüksek olduğu ve yatırımcıların yatırım yapmaktan kaçındığı bölgeler nerelerdir?

Ülkeyi yöneten karar vericilerin, etkili ve hâkim olamadığı bölgeler politik riskin yüksek olduğu bölgelerdir.

8) Şu anda güvenilir, politik risk düzeyinin düşük olduğunu düşündüğünüz pazarlar hangileridir?

Tüm gelişmiş ülkeler politik risk düzeyinin az olduğu güvenilir denilebilecek pazarlardır.

9) Politik risk, işletmelere sadece olumsuz yönde etki, zarar mı getirmektedir?

Politik risk, iyi risk yönetimi becerisi sergilenebilirse, aksine fırsat/kazanç da sağlayabilir. Zaten, riski ölçmekten ziyade yönetmek önemlidir.

10) Politik Risk Sigortası ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

Bu sigorta türü, bilinen sigorta enstrümanından farklıdır. Bir anlamda bir ülkenin kendi girişimci ve yatırımcısına yabancı ülkelere açılmasını cesaretlendiren bir boyutu vardır. Nitekim gelişmiş ülkelerin tamamında politik risk sigortası sistemi vardır ve başarıyla uygulanmaktadır.

11) Yatırım yapılması düşünülen bir ülkedeki politik riski ülkemizdeki işletmeler genelde hangi tekniklerle ve nasıl ölçmektedir? Yatırımcılarımıza önerileriniz nelerdir?

Genelde yatırım yapmayı düşündükleri ülkeleri tanıyorlar ve alan deneyimleri bulunmaktadır. Bunun yanında, gerekirse, o ülkenin ilgili iş dünyasından aktörlerle işbirliğinden de yararlanabiliyorlar. Bilimsel ve analitik bir yöntemi fazlaca dikkate

almadıkları düşüncesindeyim. Özellikle riskli bölgelerde, yatırımlarında politik risk sigortası yaptırmalarını tavsiye etmekteyim.

12) Yatırım gerçekleştiremediğimiz, pazara giriş yapamadığımız ülkeler var mı?

Yatırımın niteliği bu konuda belirleyicidir. Asıl kritik soru, ilgili ülke karar vericilerinin bu yatırıma ülkesinin ihtiyacı olup olmadığı konusundaki görüşleridir.

13) Politik risk ve politik riskin doğrudan yabancı yatırımlar üzerindeki etkisi ile ilgili genel bir değerlendirme yapabilir misiniz?

Politik riski ölçmek değil; yönetmek önemlidir. Zaten niteliği gereği, politik riski deterministik yaklaşımlarla ölçmek de mümkün değildir. Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımı doğru bir şekilde yönetildiğinde, doğru stratejiler geliştirildiğinde bu riskler fırsata da dönüşebilmekte, aksi takdirde ise ciddi boyutta zararlarla sonuçlanabilmektedir. Dolayısıyla politik açıdan riskli bölgelerde dahi yatırımlar doğru stratejilerle kârlılığı da beraberinde getirebilmektedir.

7.6. Ek-6: Türk-Eximbank Genel Müdürü Sayın Hayrettin Kaplan İle Görüşme Metni

1) Size göre yatırım yapılacak ülkede bulunan politik risk derecesi ne kadar önem taşımaktadır?

Türk Eximbank Uluslararası Krediler kapsamında yurtdışında bulunan alıcılara sağlanan krediler tesis edilirken, aşağıda yer alan riskler göz önünde bulundurulmaktadır:

- Ülke Riski
- Transfer Riski
- Kredi Riski,
- Proje Riski,
- İşlemin Sonuçlandırılmaması Riski
- Operasyonel Risk
- Mevzuata İlişkin Yetersiz Bilgi Riski
- İtibar Riski
- Düzenlemelere Uyulmama Riskleri.

Yukarıda yer alan riskler arasında en fazla önem arz eden ülke riskinin değerlendirilmesidir. Ülke riskinin unsurları ise şu şekildedir:

- Ülkenin moratoryum ilan etmesi,
- Kredi geri ödemelerine ilişkin borçlu ülke dışına fon transferine engel olan, ülke dışında politik olaylar ve/veya ekonomik sıkıntılar oluşması,
- Fon transferi gerçekleştirildiği tarihte döviz kurunda oluşan dalgalanmalar nedeniyle yerel paranın borcu karşılayamaması,
- Yabancı ülkelerin hükümetlerinin borçlu ülkenin borç transferini engelleyecek önlem ve karar alması,
- Savaş ve iç savaş, el koyma, devrim, ayaklanma, sivil karışıklık, kasırga, sel, deprem, volkan, tsunami, nükleer kaza gibi, force majeure durumunun oluşmasıdır.

2) Siz politik riski nasıl tanımlamaktasınız? Politik risk sizce hangi faktörlerden kaynaklanmaktadır? Bu faktörler içerisinde en önemlisi sizce hangisidir?

Politik risk tanımı:

Politik risk, uluslararası faaliyeti olan şirketlerin faaliyetlerinin yurtdışında iş yaptığı ülke, kendi ülkesi ya da üçüncü bir ülke kaynaklı ve şirketin kontrolünde olmayan nedenlerle engellenmesi ya da zarar görmesi olarak tanımlanabilir.

Politik riskleri oluşturan faktörler:

- Alıcının kontrolü dışında, alıcının hükümetinin Türkiye'ye yapılacak olan transferi önleyen, kısıtlayan, geciktiren veya kontrol altına alan kanun, kanun hükmünde kararname veya bunlarla aynı güce sahip karar ve/veya idari düzenlemeleri yürürlüğe koyması,

- Alıcının ülkesi ile Türkiye arasında savaş çıkması,
- Alıcının ülkesinde çıkan savaş, ihtilal, iç savaş, isyan, ayaklanma ve benzeri hadiseler,
- Alıcının kontrolü dışında, malların alıcının ülkesine ithalinin, yürürlüğe konan kanun, kanun hükmünde kararname veya bunlarla aynı güce sahip karar ve/veya idari düzenlemeler ile önlenmesi,
- Alıcının kontrolü dışında, alıcının ülkesinde malların ithali ile ilgili olarak evvelce verilen ve malın sevk tarihinde geçerli olan müsaadenin iptali nedeniyle malların ithal edilememesi,
- Türkiye’den alıcının ülkesine yapılan sevkiyatın durdurulması, sevk edilen mallara geçici olarak el konması veya sevkiyatın yön değiştirmesi nedeniyle, uygulamada alıcıya ödetilmesi mümkün olmayan ilave işlem nakliye ve sigorta masrafları çıkması,
- Türkiye’nin dışında, malın yapısından kaynaklanmayan, alıcının kontrolü dışında, mallara tamamen el konması gibi ortaya çıkabilecek herhangi bir olay,
- Alıcının devlet olması durumunda ihracatçıya yükletilemeyecek nedenlerden dolayı alıcının satış sözleşmesinden kaynaklanan ödeme ve/veya diğer yükümlülüklerini yerine getirememesi veya getirmemesi.

Politik riskin bir bütün olarak ele alınması durumunda riskleri oluşturan faktörler arasında önem sıralaması yapılması diğer faktörlerin göz ardı edilmesine ve riskin doğru belirlenememesine neden olabilir. Bu minvalde tüm faktörlerin bir arada değerlendirilmesi gerekmektedir.

3) Hükümetlerin ortaya koyduğu ekonomi politikaları ve yasal düzenlemelerin yabancı yatırımlar üzerinde nasıl bir etkisi bulunmaktadır? Yabancı yatırımları destekleyici teşvikler politik riskin azaltılmasında ne kadar etkilidir?

Hükümetlerin uyguladığı ekonomi politikaları ve yasal düzenlemeler yabancı yatırımlarla doğrudan bağlantılıdır. Uygun iş ikliminin oluşturulması, etkin kurumsal altyapının inşa edilmesi ve yatırımcı güveninin sağlanması, yabancı yatırımların ülkeye girişinde en önemli unsurlardandır. Bu kapsamda yabancı yatırımların desteklenmesi ve teşvik edilmesinin bir hükümet politikası haline gelmesi ülkeye yönelik politik riskin değerlendirilmesi aşamasında risk azaltıcı faktör olarak etki etmektedir.

4) Politik risk değerlendirmesi yalnızca yeni yatırımlardan önce mi, yoksa faaliyetlerin sürdürüldüğü dönemde de belirli aralıklarla gerçekleştirilmeli midir?

Uluslararası Krediler Programı, ülkemizin dış ekonomik ve politik hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmakta, Türk firmalarının yeni pazarlara girmesini sağlamayı ve Türk firmalarının bu pazarlardaki rekabet gücünü artırmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Türk firmalarının yurt dışında gerçekleştirecekleri projelere yönelik olarak Türkiye’den yapılacak mal ve hizmet ihracatının finansmanı amacıyla yabancı ülkelerde yerleşik banka veya kuruluşlara nakdi veya gayri nakdi kredi olarak tahsis edilmektedir. Dolayısıyla yatırımlara yönelik finansman desteği sağlanmamakta, yalnızca ihracat işlemleri ve yurtdışında gerçekleştirilecek projelere yönelik destek sağlanmaktadır.

Bu kapsamda ülkelere yönelik risk değerlendirmeleri; uluslararası yayınlar, uluslararası derecelendirme kuruluşlarının yaklaşımları, ülkemizle ilgili ülke arasındaki ikili ekonomik ilişkiler, ilgili ülkenin ekonomik yapısı, ülkemizin dış politika hedefleri,

büyükelçiliklerimizce sağlanan raporlar, üyesi olduğumuz Berne Union'ın ilgili ülkelere yönelik raporlamaları dikkate alınarak yapılmaktadır.

Program kapsamında sağlanacak finansman desteği, miktarsal olarak ülkelerin risk gruplarına göre farklılık arz etmektedir. Ülke risk grupları belirlenirken, OECD resmi destekli ihracat kredilerine ilişkin ülke risk sınıflandırmaları esas alınmaktadır.

Bu sınıflandırma "Country Risk Assessment Model" (CRAM) 'e göre yapılmaktadır. Bu model ile:

- İhracat kredi kuruluşlarının kredi ve sigorta sağladığı ülkelerdeki kamu ve özel alıcıların temerrüde düşme olasılıklarının hesaplanması amaçlanmaktadır.
- Model çerçevesinde ülkelerin risk kategorisi (0-7) ("0" en iyi "7" en kötü risk sınıfını ifade eder) belirlenmektedir.

Söz konusu risk metodolojisi, ödeme performansı, finansal, ekonomik ve politik olmak üzere 4 adet risk göstergesini kullanmaktadır. Modelden çıkan sonuçlar, yılda 3 defa düzenlenen toplantılarda ele alınarak ülkelerin risk sınıfları dinamik olarak belirlenmektedir. OECD Ülke Risk Sınıflandırması, destek verilecek krediler öncesinde yapılan risk değerlendirmesinde önemli yer tutmaktadır. Sınıflandırmanın dinamik olması nedeni ile faaliyetlerin sürdürüldüğü dönemde de politik risk tahmini yapılabilmektedir. Bu kapsamda Bankamız, yalnızca yeni sağlanacak finansman destekleri öncesinde değil, hâlihazırda finanse edilen işlemler için de politik risk değerlendirmesi yapmaktadır. Yatırım açısından düşündüğümüzde ise, politik risklerin tahmini, hem yatırım öncesi hem de sonrasında önem taşımakta dolayısıyla bu tahminlemelerin yatırım öncesi ve sonrasında da rutin olarak yapılması büyük öneme sahiptir.

5) Türkiye, yabancı yatırımcı gözüyle sizce politik riskin düşük seviyede olduğu (istikrarlı politikalar sebebiyle) bir ülke midir?

OECD Ülke Risk Kategorisi'ne göre 4. Grup'ta yer alan ülkemiz, sahip olduğu etkin ve güvenilir kurumsal altyapı, mali ve politik istikrar, makroekonomik düzeyde küresel ekonomiye uyum sağlamayı kolaylaştıran yapısal reformlar, ekonomi ve finans alanında gerçekleştirdiği yenilikler ile bölge ülkeleri arasında doğrudan yabancı yatırım rakamları açısından lider konumda bulunmaktadır. Politik risk seviyesi iç dinamiklere bağlı olarak dönemsel olarak değişmekle birlikte, aralarında Avrupa Birliği üyesi ülkelerin de bulunduğu bölge ülkelerine göre yabancı yatırımcılar açısından en uygun yatırım fırsatlarına sahip ülkelerden birisidir.

6) Arap baharı öncesi ve sonrası düşünüldüğünde Ortadoğu ve Kuzey Afrika bölgesinde politik risk sebebiyle yatırımlar nasıl etkilendi?

Arap Baharı her şeyden önce bölgede ekonomik büyüme hızının azalmasına yol açmıştır. Özellikle Mısır ve Tunus'ta sanayi üretiminde %40'lara varan bir gerileme yaşanmıştır. Politik belirsizlik ve güvenlik sorunu, ülkelerde yabancı yatırıma ve tüketicilerin güveninin azalmasına yol açmış, bu ülkelerde doğrudan yabancı sermaye girişlerini azaltarak finansman imkânlarını sınırlandırmıştır.

Arap Baharı sadece bölgede büyüme dinamiklerini yavaşlatmamış aynı zamanda kamu kesiminin ekonomideki ağırlığını daha da artırmıştır. 2011 sonrası hükümetler sosyal kaosu önleyebilmek için kamu harcamalarını yükseltmek zorunda kalmışlardır. Kamu harcamasındaki yükselme bütçe açıklarının sürdürülemez bir şekilde artmasına yol açmıştır. Bu durum sonucu artan borç yükü ve düşen kredi notları nedeniyle ülkelerin borçlanma kaynakları azalmıştır. Doğrudan yabancı sermaye yatırımları ve portföy yatırımlarında büyük bir azalma meydana gelmiştir.

Genel itibarıyla risk haritasının oluşturulmasında iki faktörün birleşimi etkili olmaktadır. Bunlar riskin gerçekleşme olasılığı ve riskin etkisidir. Bu bileşenlerin yanında zaman faktörünün etkisi de unutulmamalıdır. Bu kapsamda Ortadoğu ve Kuzey Afrika bölgesinde riskin gerçekleşme olasılığı ve riskin etkisi yüksek-çok yüksek mertebelerindedir. Zaman faktörü ise süreci olumsuz etkilemekte, anlık değişimler iş iklimini olumsuz yönde etkilemektedir. Fakat diğer taraftan yüksek risklerin ve anlık değişimlerin çarpan etkisi önemli fırsatların da ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır.

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda örnek verilmesi gerekirse söz konusu coğrafyaya yönelik gerçekleştirilen ihracat işlemlerine Bankamız kısa ve orta vadeli proje kredileri ile verilen destek 2012 yılının Ocak-Ekim döneminde 4,9 milyar TL iken 2015 yılı Ocak-Ekim döneminde 8,4 milyar TL'ye ulaşmıştır. Bu durum Ortadoğu ve Kuzey Afrika'ya verilen desteğin tüm bölgesel politik risklere rağmen arttığını göstermektedir.

7) Sizin gözünüzle politik riskin en yüksek olduğu ve yatırımcıların yatırım yapmaktan kaçındığı bölgeler nerelerdir?

Bankamızca yalnızca ihracat işlemlerine yönelik destek sağlanmakta olup yatırımlar kapsam dışında bulunmaktadır. Bu kapsamda soruyu ihracatçılarımızın ihracat yapmaktan kaçındıkları bölgeler/ülkeler olarak değiştirmek daha uygun olacaktır.

Yukarıda bahsi geçen OECD Ülke Risk Sınıflandırması'na göre 7. Grup'ta yer alan ülkeler, en riskli ülkelerdir. Fakat bunun yanında Uluslararası Krediler kapsamında finanse edilen proje ve ihracat işlemlerinin önemli bir bölümü 7. Grup'ta yer alan ülkelere yöneliktir.

8) Şu anda güvenilir, politik risk düzeyinin düşük olduğunu düşündüğünüz pazarlar hangileridir?

OECD Ülke Risk Sınıflandırması'na göre aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 4. Grup ile 0. Grup arasındaki ülkeler, politik risk düzeyi düşük ve güvenilir ülkeler olarak tanımlanabilir. Her halükârda, politik risk düzeyi belirlenirken, konjonktürel değerlendirmenin de yapılması önemlidir. Örneğin; Yunanistan OECD Ülke Risk Sınıflandırması'na göre 0. Grup'ta yer almasına rağmen barındırdığı pek çok risk nedeniyle politik risk düzeyi yüksek olarak nitelendirilebilir.

9) Politik risk işletmelere sadece zarar getirecek bir olgu mudur?

Politik riskler işletmeler için zarar veya hasarın yanında aşağıdaki olumsuz unsurları da bulundurabilirler:

- İş durması ve gelir kaybı
- Pazar kaybı

- İtibar kaybı
- Piyasa değerinin düşmesi
- İflas

Diğer taraftan risk tanımının içinde doğal olarak yer alan fırsatlar da göz önünde bulundurulursa politik risk işletmeler açısından olumlu sonuçlar da doğurabilmektedir.

10) Politik Risk Sigortası ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?

Son yıllarda Türk özel sektörünün küresel ekonomiye entegrasyon düzeyi kayda değer ölçüde artmış; ihracat, dış yatırımlar ve müteahhitlik hizmetleri alanındaki değer üretme kapasitemiz hem bu entegrasyonu güçlendiren unsurlar olmuş hem de aynı zamanda bu entegrasyon süreci ile güç kazanmıştır. Diğer taraftan bu varlık artışına rağmen söz konusu artışın getirdiği risklere ilişkin enstrümanların kullanılması hususunda başarılı olduğumuz iddia edilemez. Bu durum kısmen riskten korunma enstrümanlarına dair bilgi eksikliğinden, kısmen de özellikle maliyet unsuru gibi tercihlerden kaynaklanmaktadır. Örnek vermek gerekirse 2011 yılında Libya’da meydana gelen halk ayaklanması sürecinde ülkeye olan ihracatımızın ve müteahhitlik hizmetlerinin oluşturduğu dış varlıkların binde 1’inden daha azı sigorta kapsamındaydı. Birçok alan, sektör ve ülkede rekabet içerisinde olduğumuz AB üyesi ülkelerin şirketleri ise söz konusu bölgelerdeki varlıklarını ve alacaklarını sigorta teminatı altına aldıkları için krizden bizim kadar etkilenmemişlerdir.

Bu kapsamda Bankamız bünyesinde bulunan kısa, orta ve uzun vadeli ihracat kredi sigortası ürünleri ile ihracatçı firmalarımızın ihraç ettiği mal bedellerinin, ticari ve politik risklere karşı belirli oranlarda teminat altına alınması sağlanmaktadır. İhracatçılarımızın konuya yönelik farkındalığının artması ve Bankamızın yürüttüğü etkin pazarlama ve bilgilendirme faaliyetleri kapsamında 2012 yıl sonunda 466 olan sigortalı müşteri sayısı 2015 yılı kasım ayı sonu itibarıyla 618’e yükselmiş; aynı dönemde sigortalanan sevkiyat tutarı ise 6 milyar ABD Doları’ndan 8,5 milyar ABD Doları’na yükselmiştir.

Güney Kıbrıs, Ermenistan ve Kuzey Kore ülkeleri politik risk sigortası bakımından kapsam dışındadır.

Diğer taraftan yatırımcılara tavsiyemiz, politik risk sigortasını mutlaka yaptırmaları, yatırımlarını güvence altına almalarıdır.

11) Yatırım yapılması düşünülen bir ülkedeki politik riski ülkemizdeki firmalar genelde hangi tekniklerle ve nasıl ölçmekte? İşletmelerimize önerileriniz nelerdir?

Kurumsal şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerinin bir unsuru olarak risk yönetiminin aşağıdaki gibi yapılması beklenir.

- Riskin Tanımlanması
- Riskin Analizi
- Risk Yönetim Stratejilerinin Belirlenmesi (riskin azaltılması, riskin üstlenilmesi, riskten kaçınma ve risk transferi)
- İzleme ve Gözden Geçirme

Bu kapsamda ihracat gerçekleştirilmesi planlanan ülkelerde karşılaşılabilecek risklere yönelik yukarıdakine benzer bir risk yönetim modelinin oluşturulması işletmelerimizin yararına olacaktır.

12) Yatırım gerçekleştiremediğimiz, pazara giriş yapamadığımız ülkeler var mı?

Pazara Giriş faaliyetlerine ilişkin uygulamalar Ekonomi Bakanlığımızın uhdesinde gerçekleştirilmekte olup ayrıntılı bilgiye bakanlığımızın www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/ihracat/pazaraGiris_linkinden ulaşılabilir.

13) Politik risk ve politik riskin doğrudan yabancı yatırımlar üzerindeki etkisi ile ilgili genel bir değerlendirme yapabilir misiniz?

Genel olarak yüksek politik riskin doğrudan yabancı yatırımları politik volatilité nedeniyle olumsuz etkilediği söylenebilir. Politik riskler bu kapsamda 3 ana başlıkta toplanabilir.

- Millileştirme veya yabancı varlıklara el konulması ve sözleşme ihlalleri,
- Politik istikrarsızlık ve keyfi uygulamaların belirsiz yatırım iklimi yaratması ve doğrudan yabancı yatırımların kârlarına zarar vermesi,
- Savaş ve politik şiddet,
- Bu riskler iş ve yatırım ortamının kötüleşmesine ve doğrudan yabancı yatırımların ülkeye gelmemesine ya da ülkeden ayrılmasına neden olabilir.

7.7. Ek-7: Akfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Hamdi Akın İle Görüşme Metni

1) Şirketinizi tanıtır mısınız? Hangi sektör/endüstrilerde faaliyet göstermektedir?

Akfen Holding olarak, bağlı ortaklıklarımız ve iştiraklerimiz vasıtasıyla havalimanları yönetimi ve operasyonları, inşaat, deniz limanı işletmeciliği, deniz ulaşımı, su dağıtım ve atık su hizmetleri, enerji ve gayrimenkul gibi sektörlerde faaliyetlerimize devam ediyoruz.

Büyüme planlarımız doğrultusunda yeni iş alanları yaratmaya önem veriyor, bu kapsamda portföyümüzü aktif olarak yönetmeye gayret ediyoruz. Ayrıca, uzun vadeli yatırım kararlarımızla yeni sektörlerin doğmasına yol açarak Türkiye'nin iktisadi ve beşeri kalkınmasında etkili olan lider bir altyapı platformu olarak kendimizi konumlandırabiliriz.

2) Hâlihazırda hangi ülkelerde işletmecilik faaliyetlerinde bulunmaktasınız?

Akfen Holding olarak, grup şirketlerimiz TAV Havalimanları Holding, TAV İnşaat ve Akfen Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı (Akfen GYO) vasıtasıyla yurtdışında faaliyetlerimize devam ediyoruz. Ayrıca bu şirketlerimizin yurtdışındaki faaliyetleri çerçevesinde kendi altlarında yurtdışında kurulmuş şirketleri mevcuttur.

Yurtdışında faaliyet gösteren şirketlerimiz;

- TAV Havalimanları Holding A.Ş. ("TAV Havalimanları")
- TAV Yatırım Holding A.Ş. ("TAV Yatırım")
- Akfen Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş. ("Akfen GYO")

Söz konusu şirketlerin, yurtdışındaki faaliyet yerleri aşağıdaki gibidir:

- TAV Havalimanları:

Havalimanı operasyonları:

- Suudi Arabistan: Medine
- Tunus: Monastır ve Enfidha
- Gürcistan: Batum ve Tiflis
- Makedonya: Üsküp ve Ohrid
- Letonya: Riga
- Hırvatistan: Zagreb

- Servis şirketleri:

- ATÜ: Gürcistan, Tunus, Makedonya, Letonya, Amerika Birleşik Devletleri, Umman
- BTA: Gürcistan, Tunus, Makedonya, Suudi Arabistan, Letonya
- Havaş: Letonya, Almanya, Suudi Arabistan

- TAV Yatırım:

- Suudi Arabistan: Riyad, Medine
- Birleşik Arap Emirlikleri: Dubai, Abu Dabi

- Katar: Doha
- Umman: Muskat
- Libya: Trablus, Sebha
- Fransa: Paris

Şubeler: Şirketin bağlı ortaklığı TAV İnşaat'ın Mısır/Kahire, BAE/Dubai ve Abu Dabi, Katar/Doha, Libya, Bahreyn, Gürcistan, Suudi Arabistan/Cidde ve Fransa/Paris'te faaliyette olan şubeleri mevcuttur.

TAV Yatırım çatısı altında büyümesini sürdüren TAV İnşaat, Ağustos 2015'te yapılan açıklamaya göre, Engineering News Record (ENR)'un 2014 yılında dünyanın "en büyük 250 uluslararası inşaat firması" listesinde 82. sırada yer aldı. Ayrıca, aynı listeye göre havalimanı inşaatı alanında ilk sırada bulunuyor.

- Akfen GYO:

- Rusya: Ibis Otel Yaroslavl, Ibis Otel Samara, Ibis Otel Kaliningrad, ve Ibis Otel Moskova
- KKTC: Girne-Merit Park Otel

3) Gelecekte planladığınız başka uluslararası yatırım kararlarınız var mı? Var ise, neden o bölgeleri tercih ediyorsunuz?

Bağlı ortaklıklarımızdan TAV Havalimanları, alt şirketleri ile birlikte bugün, havalimanı işletmeciliğinde küresel ölçekte rekabet edebilen güçlü bir bölgesel oyuncu konumunda yer alıyor. Üç kıtada, yedi ülkede ve 14 havalimanında faaliyetlerine devam ediyor ve sahip olduğu bilgi birikimi, özgün iş modeli ve yeni ortaklık kurmadaki başarısı ile artık tüm dünyada var olmayı hedefliyor.

Önümüzdeki dönemde hem yurtiçinde hem de yurtdışında büyümesini üç sacayağı üstüne kurmayı planlıyor. Bunları, mevcut havalimanlarının organik büyümesi; portföye yeni havalimanlarının katılması ile gelecek büyüme ve hizmet şirketlerinin TAV dışındaki büyümesi şeklinde sıralayabiliriz.

Önümüzdeki 15 yılda dünya havacılık sektöründe yaklaşık 1 trilyon ABD doları yatırım yapılması öngörülüyor. Özellikle şehirleşme eğilimleriyle tüm dünyada yeni mega şehirlerin oluşması ve var olan mega şehirlerin giderek daha fazla büyümesi, bu şehirler arasında havayolu ulaşımına önemli bir talep yaratıyor. Ayrıca, uzun vadeli bir trend olarak orta sınıfların toplam dünya nüfusuna oranının artmaya devam etmesi, dünyanın birçok bölgesinde turizm ve havacılık sektörlerinin büyümesini sağlayacaktır. Dolayısıyla TAV Havalimanları'nın önümüzdeki dönemde özgün iş modeli ile dünyanın farklı bölgelerinde yeni iş fırsatlarını kovalamaya devam edeceğini ve bu süreçte yeni pazarlarda varlığını güçlendireceğini düşünüyorum.

4) Siz politik riski nasıl tanımlamaktasınız?

Politik risk, uluslararası faaliyeti olan şirketlerin faaliyetlerinin yurtdışında iş yaptığı ülke, kendi ülkesi ya da üçüncü bir ülke kaynaklı ve şirketin kontrolünde olmayan nedenlerle engellenmesi ya da zarar görmesi olarak tanımlanabilir.

Şirketler, ihracat/ ithalat sözleşmeleri, müteahhitlik projeleri, yurtdışı yatırımları, makine ve ekipmanlar, teminat mektupları, tedarik zinciri, krediler, savaş, politik şiddet, kamulaştırma, sözleşme ihlalleri gibi politik risklere maruz kalabilir. Politik risk kavramı, özellikle yakın coğrafyalarımızda son yıllarda giderek daha fazla önem kazanmaya başladı. Son yıllarda çevremizde bulunan ülkelerde işletmelerin maddi varlıkların kaybına sebep olacak, savaş, askeri darbe, kamulaştırma, döviz ve ithalat sınırlamaları gibi farklı politik temelli olayların çok fazla yaşanmaya başladığını görüyoruz.

5) Politik riskin hangi faktörleri kapsamakta olduğunu düşünmektесiniz? Bu faktörler içerisinde en önemlisi size göre hangisidir?

İç savaş, başka ülkeler tarafından işgal edilme veya jeopolitik olarak karışıklık çıkma ihtimali bulunan ülkelerde mevzuatlar radikal bir şekilde değişebiliyor. Dolayısıyla, benzer süreçlerin yaşanma ihtimali bulunan ülkelerde iş yapan ya da yapmayı planlayan firmaların, proje ile ilgili fizibilite çalışmaları içerisinde politik risk teminatı sigortası ekleyerek, bu süreci bu şekilde yönetmeleri gerekiyor.

TAV Havalimanları olarak, daha önce benzer süreçleri, 2008 yılında Gürcü kuvvetlerin bağımsızlığını ilan eden Güney Osetya topraklarına operasyon düzenlemesi ve Rusya'nın bu operasyona karşı savaş açması ile Gürcistan'da; 2010-2011 yıllarında ise Arap Baharı ayaklanmaları ile Tunus'ta ve Libya'da yaşadık. Ortadoğu ve Kuzey Afrika gibi bölgelerde son yıllarda halk ayaklanmaları ve buna bağlı iç savaşların yaşanması gibi durumların fazlasıyla yaşandığını görüyoruz. Bu bölgeler politik olarak halen önemli riskler içeriyor.

6) Size göre yatırım yapılacak ülkede bulunan politik risk derecesi ne kadar önem taşımaktadır?

Yatırımcılar, faaliyet gösterdikleri ülkede politik ve ekonomik istikrarın olmasını, demokrasi ve hukuk ile ilgili kuralların düzgün bir şekilde işlemlerini bekler. Ama her ülke ve bölge için böyle ortamları bulmak zor olabiliyor ve bu durum, genel olarak politik risk kavramı ile ifade ediliyor.

Bu nedenle yatırım yapılması planlanan ülkelerin politik risk bakımından araştırılması, iyi analiz edilmesi ve olası risklere karşı risk yönetiminin yapılması olmazsa olmaz bir öneme sahip.

Ülkenin yönetim şekli, ülkedeki siyasi partiler arasındaki siyasi rekabet, ülke yönetiminde hükümetlerin ne kadar etkili olduğu, ilgili hükümetlerin dış ve iç politika uygulamaları ve hedeflerini iyi bir şekilde masaya yatırmak lazım. Ayrıca, yabancı yatırımcılara karşı yaklaşım, ülke mevzuatlarının iyi incelenmesi ve ona göre hareket edilmesi gerekiyor.

7) Şu anda güvenilir, politik risk düzeyinin düşük olduğunu düşündüğünüz pazarlar hangileridir?

Türk özel sektör şirketlerinin son yıllarda küresel ekonomiye entegrasyon düzeyi kayda değer ölçüde arttı. Türk şirketleri, dünyanın çok farklı pazarlarında faaliyet göstermeye devam ediyor.

Ne var ki, pazar artışına rağmen bu artışın getirdiği risklere ilişkin enstrümanları geliştirme ya da verimli enstrümanları kullanma konusunda çok başarılı olduğumuzu söylemek zor. Pek çok alan, sektör ve ülkede rekabet içerisinde olduğumuz Avrupa Birliği üyesi ülkelerin şirketleri, sorunlu bölgelerdeki varlıklarını yönetme konusunda bizden ileride görünüyor.

Politik risk düzeyinin az olduğu pazarlara baktığımızda; kişi başına düşen gayri safi milli hâsılanın ve satın alma gücünün yüksek olduğu, olası hükümet ve hükümet politikalarının değişiminde bile devletin genel yapısının korunduğu, bürokratik yapının işine devam ettiği, etnik gerilimlerin az olduğu, iç ve dış karışıklık yaşanma ihtimali az olan AB üyesi ülkeler, Kuzey Amerika, Kanada ve Asya'da, Singapur gibi ülkelerde risklerin daha az olduğunu söylemek mümkün.

8) Hükümetlerin ortaya koyduğu ekonomi politikaları ve yasal düzenlemelerin yabancı yatırımlar üzerinde nasıl bir etkisi bulunmaktadır? Yabancı yatırımları destekleyici teşvikler politik riskin azaltılmasında ne kadar etkilidir?

Yatırımcı için ekonomik, finansal ve politik bütünleşmeyle beraber hukuki güvenlik olmazsa olmaz bir unsurdur. Gerçek anlamda işleyen bir hukuk devleti olmadan ileri bir ekonomi mümkün değil. Sağlam bir hukuk sistemine sahip olduktan sonra ancak o ülkede demokrasi ve demokratik mekanizmalar sıhhatli işleyebilir. Evrensel hukuk normlarının geçerli olduğu, girişimciliği teşvik eden bir hukuk sistemi varsa ekonomik olarak büyüme sağlanabilir.

Ayrıca yabancı yatırımcıların artması ile verimlilik artırması, teknolojik gelişmeler, istihdam yaratımı, yüksek kalite standartları arasında çok önemli ilişki vardır. Bu amaçla, Türkiye'nin uluslararası piyasalarda yabancı yatırımlar açısından cazibesini koruması için hukuk ve siyaset alanında her zaman istikrarı sağlaması gerekiyor.

9) Türkiye, yabancı yatırımcı gözüyle sizce politik riskin düşük seviyede olduğu (istikrarlı politikalar sebebiyle) bir ülke midir?

Türkiye'de, son iki yılda önemli seçimler yapıldı ve bu süreç artık geride kaldı. 1 Kasım'da yapılan genel seçimlerde tek parti iktidarının çıkması siyasi riskleri bir nebze olsun en aza indirmiş durumda. Bundan sonra sürdürülebilir büyümeyi sağlamak üzere gerekli adımların atılması ve ekonomik büyümeyi uzun ömürlü kılacak ve dış kırılganlıkları azaltacak reformların bir an önce hayata geçirilmesi gerekiyor.

Bunun yanı sıra çözüm sürecinin seyri, hükümetin bundan sonra iç ve dış politikada atacağı adımlar politik risklerin seyri açısından takip edilen adımlar olacaktır.

Türkiye, bulunduğu coğrafi yer sebebiyle benzer riskler taşıyor ve politik olarak sorunlar yaşanabilen, iç savaş ve savaşların yaşandığı bir bölgenin yanı başında yer alıyor. Ayrıca, tüm dünya çapında krizlerden etkilenebiliyor.

10) Politik risklerden kaynaklanan ne gibi kayıplarımız oldu?

2011 yılında Kuzey Afrika ve Ortadoğu ülkelerinde yönetimlerini hedef alan ve Arap Baharı olarak nitelendirilen iç karışıklıklar sırasında, Tunus ve Libya'daki işlerimizi bir süre durdurmak zorunda kaldık. TAV İnşaat olarak, Libya'da Yeni Tripoli Uluslararası

Havalimanı Projesi'nin inşaatını yapıyorduk ve iç savaş nedeniyle bu işimizi askıya almak zorunda kaldık.

Ayrıca, daha önce Tahran İmam Humeyni Uluslararası Havalimanı'nın işletim hakkını TAV İnşaat olarak kazanmıştık. Zaman içinde oluşan mevzuat ve bürokratik engeller nedeniyle bu pazardan da ayrılmak zorunda kaldık.

11) Ev sahibi ülkedeki politik ortamda oluşan veya toplumsal ilişkili mikro/makro riske maruz kaldınız mı?

Evet, defalarca benzer risklere maruz kaldık.

12) Uluslararası politik çevrede uluslararası organizasyonların veya STK'ların faaliyetleri nedeniyle işletmenizin maddi olarak ya da kurumsal imajı bakımından kaybı oldu mu?

40 yıldır iş hayatının içindeyim. İnşaat, turizm, ticaret ve hizmet sektörlerinde şirketlerimiz vasıtasıyla faaliyetlerimiz oldu. Bu süre zarfında birçok dernek, vakıf ve meslek odası gibi gönüllü kuruluşlarda kurucu ve yönetici olarak görev aldım. Ek olarak, sivil toplum örgütlerinde yöneticilik yaptım.

Yukarıda saydığım bu görevler nedeniyle işletmelerimin her hangi bir maddi kaybı olduğunu söyleyemem. Bilakis kurumsal itibar bakımından faydası olduğunu düşünüyorum.

Vakıf ve sivil toplum kuruluşlarında görev alarak çevrenizi geliştirebilirsiniz. Bu kuruluşlardaki görevleriniz nedeniyle profesyonel ve sosyal yaşamda çeşitli fırsatlar yakalamak mümkün oluyor.

Yale Üniversitesi'nden Psikolog Stanley Milgram tarafından 1967 yılında ortaya atılan teoreme göre herkes birbirine 6 kişi uzaklıkta bulunuyor. Yani 6 aşamadan sonra herkes birbirini tanıyor. İçinde bulunduğumuz dönemde de bu teoremin en fazla geçerlilik kazandığı günleri yaşıyoruz.

13) Günümüzde artan terörizm faaliyetleri sonucunda işletmeniz etkilendi mi? Etkilendiyse bu faaliyetlere karşı nasıl tedbirler aldınız?

Bu olaylardan ülkemizin Risk Primi etkilendiği için, bu ülkenin içinde bulunan tüm kuruluşlar doğal olarak, bu olaylardan etkilenir. Alınan tedbirler genellikle ülkenin aldığı tedbirlerle paraleldir ve uluslararası finans piyasalarında bu olayların geçici olduğunu anlatmaktan ibarettir.

14) Faaliyet gösterdiğiniz herhangi bir ülkede özellikle sıcak savaş olayları sebebiyle politik riske maruz kaldınız mı? Bu olaylara karşı ne gibi aksiyonlarda bulundunuz?

2007 yılında Yeni Tripoli Uluslararası Havalimanı Projesi'ni TAV İnşaat kazanmıştı. Libya'da 2011 yılında başlayan çatışmaların ardından bu işimizi yarıda bırakarak, çalışanlarımız ile birlikte Türkiye'ye dönmek zorunda kaldık.

15) Politik Risk Sigortası ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

Politik risk sigortası, ticari risklerin dışındaki risklerin önemli bir kısmını içerir. Yatırım ve ticaret yapılan ülke hükümetlerinin doğrudan veya dolaylı hareketleriyle yatırım, proje ya da ticaretin maruz kaldığı ve tazmin edilmeyen zararları teminat altına alır. Politik risk sigortası şemsiyesi altında genelde kamulaştırma, transfer kısıtlamaları, sözleşme ihlali ve politik şiddet alt sigorta ürünleri sunuluyor.

Dolayısıyla, ihracat kredi kuruluşları, uluslararası kuruluşlar ve özel sigorta şirketleri ile reasürörler aracılığıyla sağlanabilen politik risk sigortası ile yatırımcılar risk düzeyi yüksek ülkelerde uğrayabilecekleri zararları en aza indirebilir veya ülkelere yönelik alacak riskini (politik sebeple olsun veya olmasın) azaltmayı sağlayabilirler.

16) Politik risk, işletmelere sadece zarar getirecek bir olgu mudur?

Politik Risk işletmelere ciddi zararlar da verebilmekte ancak bazı fırsatlar da sunabilmektedir.

17) Yatırım yapmayı düşündüğünüz bir ülkedeki politik riski hangi tekniklerle ve nasıl ölçmektesiniz? Detaylı bir şekilde belirtir misiniz? Yatırımcılarımıza tavsiyeleriniz nelerdir?

Politik risklerin varlığı pek çok kuruluş gibi bizim için de yurtdışında yatırım yapma ve proje geliştirebilmemizin önündeki en önemli engellerden biri durumunda.

Yabancı yatırımcı olarak, yurtdışı yatırımlarımıza yönelik risklerin yönetiminde, dâhili ve danışman kuruluşlarla detaylı analiz, yerel hükümetler, sivil toplum kuruluşları ile ilişki geliştirme, yerel tanınmış firmalar ile ortaklıklar, yerel bankalardan finansman sağlayarak dış kaynaklarla dengelemek, risk transferi (politik risk sigortası, cds kredi temerrüt takası) gibi metotları kullanmaya dikkat ediyoruz.

Sonradan gelişen ülke bazındaki genel politik risk ortamını (savaş, kargaşa, ekonomik istikrarsızlık vb.) yönetme konusunda ise bazen yapabilecek çok fazla bir şey olmuyor. Bu noktada oluşabilecek zararları ve alacakları en iyi danışman kuruluşlar tarafından daha önceden hazırlanan politik risk teminatı sigortaları ile en aza indirmeye çalışıyoruz.

Öte yandan yatırımcı ülke ve ev sahibi ülke hükümetleri de olası anlaşmazlıkların çözümü için ikili anlaşmalar imzalayabilir. Bu durum bizim gibi yatırımcı firmalar için uluslararası tahkim imkânının hukuki alt yapısının hazırlanması için önemli bir adımdır. Böylece ikili anlaşma çerçevesinde varlığın teminatının sağlanması ve fiyatlandırılmasını yapabiliyoruz.

18) Politik risk değerlendirmesi işletme içerisindeki birimler tarafından mı yoksa bu konudaki profesyonel bağımsız firmalar tarafından mı gerçekleştirilmelidir?

Politik risk, ticari risklerin dışındaki risklerin önemli bir kısmını içerir. Yatırım ve ticaret yapılan ülke hükümetlerinin doğrudan veya dolaylı hareketleri nedeniyle yatırım, proje ya da ticaretin maruz kaldığı zararların teminat altına alınması gerekiyor.

Dolayısıyla ilgili ülkelerin mevzuatlarını iyi bilen, uluslararası hukuka hâkim bağımsız firmalardan destek almanın faydalı olacağını düşünüyorum.

19) Politik risk değerlendirmesi yalnızca yeni yatırımlardan önce mi, yoksa faaliyetlerin sürdürüldüğü dönemde de belirli aralıklarla gerçekleştirilmeli midir?

Yukarıda da belirttiğimiz üzere, yurtdışında yatırım yapan firmaları bekleyen en önemli risklerin başında politik riskler geliyor. Bunlar sizin dışınızda geliyor ve bu nedenle yönetilmesi çok zor konular. Sektör ayrımı yapılmaksızın tüm şirketler için geçerli olabilir.

Bu nedenle henüz yatırımın fizibilite çalışmaları yapılırken bu risklerin tahmini / derecesi iyi araştırılmalı ve ona göre hareket edilmeli diye düşünüyorum. Faaliyetler sürerken oluşabilecek riskleri yönetmekte hukuki olarak zorlanabilirsiniz.

20) Politik risklerden kaynaklı etkenler sebebiyle yatırım faaliyetlerinizi durdurmak zorunda kaldınız mı?

Daha öncede belirtmiştim; 2011 yılında Kuzey Afrika ve Ortadoğu ülkelerinde yönetimlerini hedef alan ve Arap Baharı olarak nitelendirilen iç karışıklıklar sırasında Tunus ve Libya'daki işlerimizi bir süre durdurmak zorunda kaldık. TAV İnşaat olarak, Tripoli Havalimanı'nın inşaatını yapıyorduk ve iç savaş nedeniyle bu işimizi askıya almak zorunda kaldık.

Ayrıca, Tahran İmam Humeyni Uluslararası Havalimanı'nın işletim hakkını TAV İnşaat olarak kazanmıştık. Zaman içinde oluşan mevzuat ve bürokratik engeller nedeniyle bu pazardan da ayrılmak zorunda kaldık.

21) Yatırım gerçekleştiremediğiniz, pazara giriş yapamadığınız ülkeler var mı?

Elbette, tüm dünya ülkelerine giriş yapmak zaten imkânsızdır.

22) Arap Baharı öncesi ve sonrası değerlendirildiğinde Ortadoğu ve Kuzey Afrika bölgesindeki yatırımlarınız yüksek politik riskten dolayı nasıl etkilendi?

2011 yılında yaşanan iç karışıklıklar nedeniyle Libya'daki havalimanı işimizi yarıda bırakmak zorunda kaldık. Ayrıca Tunus Havalimanı'nda Hükümet ile sözleşmemizin yenilenmesi için iki yıldır uğraşmaktayız.

23) Sizin gözünüzle politik riskin yüksek olduğu ve yatırım yapmaktan kaçındığınız bölgeler nerelerdir?

Kamu otoritesinin yönetim yetkisini kaybettiği ya da tam olarak yerine getiremediği yerlerde yatırım yapmak çok zor. Bu bölgelerde yatırım yapan firmalar her an ekonomik kayıplar yaşayabilir. Son yıllarda Irak ve Libya gibi Ortadoğu ve Kuzey Afrika ülkelerinde yatırım yapmak fiziki olarak zorlu koşullar barındırıyor.

24) Politik risk ve politik riskin doğrudan yabancı yatırımlar üzerindeki etkisi ile ilgili genel bir değerlendirme yapabilir misiniz?

İster yerli, isterse yabancı olsun tüm yatırımcılar rasyonel olarak hareket etmek ister. Sadece politik risklerin değil piyasa ile ilgili enflasyon, kur, faiz oranları gibi unsurları da değerlendirerek yatırım yapar. Yatırım kararlarını bütün bu risk faktörleri göz önüne alarak, şekillendirmeye çalışır.

Politik risklerin az olduğu, piyasa dinamiklerinin iyi işlediği ve potansiyel vaat eden pazarlarda yabancı sermaye daha fazla yatırım yapmak isteyecektir.



7.8. Ek-8: Limak Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Sayın Sezai Bacaksız İle Görüşme Metni

1) Şirketinizi tanıtır mısınız? Hangi sektör/endüstrilerde faaliyet göstermektedir?

Limak Şirketleri 1976 yılında Ankara’da bir proje firması olarak kuruldu. Daha sonra inşaat alanında çok önemli faaliyetler gösterdi. 1995 yılından sonra turizm sektörüne girdi. Bugün ise enerji, çimento, inşaat, havalimanı ve liman işletmeciliği, turizm ve gıda sektörlerinde faaliyet yürütüyor. 2015 yılı itibarıyla yaklaşık cirosu 3,8 milyar dolar ve iştirakleri ile birlikte yaklaşık 42,000 kişiye istihdam sağlıyor. Enerji sektöründe dikey entegrasyonunu tamamlayan Limak, enerji üretimi, ticareti ve dağıtımında Türkiye’nin en büyük şirketlerinden birisidir. Tarafımızca inşa edilen ve sıra dışı mimarisi ile ön plana çıkan Yusufeli Barajı, dünyanın en yüksek 3. “Çift Eğrilikli beton kemer barajı” olma niteliği taşımaktadır. Ayrıca, Çimento sektöründe de 10 fabrikası ile Türkiye’nin ikinci büyük üreticisi olan Limak, inşaat sektöründe de büyük altyapı projeleri bakımından çok önemli rol oynamaktadır. Şuanda havalimanı bakımından değerlendirdiğimizde, İstanbul’da yapmakta olduğumuz 3. Havalimanı, dünyanın en büyük Havalimanı olma özelliğini taşıyor. Bu da bizi ayrıca gururlandırmakta. Türk müteahhitlerin yurtdışındaki tek başına yaptıkları projeler açısından baktığımızda ise 4,3 milyar dolarlık tutar ile birinci sırada bulunmaktayız. Diğer taraftan, ENR’ın gerçekleştirdiği, uluslararası inşaat işletmeleri sıralamasında ilk 150’nin içerisindeyiz. Limak Şirketler Grubu hisselerinin yüzde 50’si Özdemir, yüzde 50’si Bacaksız Ailelerinin elinde bulunmaktadır.

2) Hâlihazırda hangi ülkelerde işletmecilik faaliyetlerinde bulunmaktasınız?

Şu anda Türkiye dışında faaliyet gösterdiğimiz ülkeler Mısır, Suudi Arabistan, Kuveyt, Irak, Arnavutluk, Kosova, Makedonya, Rusya, Pakistan, Hindistan, Mozambik, Fildişi Sahili ve KKTC olarak sıralanabilir. Bu ülkelerin çoğunda inşaat faaliyetlerimiz olmakla birlikte Kosova’da havalimanı ve elektrik dağıtım işinin işletmesini de yapmaktayız. Ayrıca Mozambik ve Fildişi Sahili’nde çimento yatırımlarımız başlamış durumda. Çok yakın bir tarihte Makedonya’da içinde alışveriş merkezi, rezidans ve otel bulunan bir projeye başlamayı hedefliyoruz. Ayrıca Kuzey Kıbrıs’ta 2016 yılında 1,100 odalı yeni bir otelimizi açmış olacağız.

3) Gelecekte planladığınız başka uluslararası yatırım kararlarınız var mı? Var ise, neden o bölgeleri tercih ediyorsunuz?

Gelecekte özellikle Afrika, Balkanlar, Ortadoğu ve Türkiye’nin çevresindeki potansiyel pazarlardaki yatırım imkânlarını değerlendirmeyi düşünüyoruz. Örnek vermek gerekirse, Mozambik ve Fildişi Sahili’nde çok büyük petrol yatakları bulundu. Riski azaltmak için bu bölgelerde, diğer büyük yatırımlarımızla karşılaştırıldığında, nispeten küçük yatırımlar gerçekleştiriyoruz. Söz konusu ülkeler hem doğal kaynaklara sahip olunması bakımından potansiyeli yüksek ülkeler hem de önümüzdeki süreçte gelişim kaydedeceğine inandığımız bölgeler. Dolayısıyla bu ülkelerin gelecek vaat ettiğini düşünmekteyiz. Bunlarla ilgili fırsatları yakından takip ediyoruz. Yeni yatırımlar açısından bahsettiğimiz bölgeleri tercih etmemizin nedeni lojistik olarak yakın olmamız, büyüme potansiyeline sahip olmaları ve bizim de Türkiye’den çıkarak kendi faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde global bir oyuncu olma hedefimiz. Bu ülkelerde özellikle faaliyet gösterdiğimiz sektörlerdeki yatırım imkânlarını yakından takip ediyoruz.

4) Siz politik riski nasıl tanımlamaktasınız?

Politik risk, ev sahibi ülkede meydana gelebilen savaş, terör gibi politik şiddet olayları ve ülkedeki yönetim boşlukları, devletin kurumsallaşmış bir yapıya kavuşmaması, siyasi karar vericilerin sürekli olarak değişmesi, politik istikrarsızlıklar vb. olayların işletmelerin kâr ya da varlıkları bakımından kaybına sebep olabilecek gelişmeleri ifade etmektedir.

5) Politik riskin hangi faktörleri kapsamakta olduğunu düşünmektesiniz? Bu faktörler içerisinde en önemlisi size göre hangisidir?

Politik risk olarak algıladığımız faktörler arasında, siyasi otorite boşluğu, sürekli değişen iktidarlar, ev sahibi ülkedeki hukuki ve demokratik eksiklikler, sosyal dengesizlikler, halktaki huzursuzluk, sosyal hareketlilikteki yükseklik, terör ve güvenlik endişeleri gibi pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin de önem derecesi, ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Örneğin Libya'da farklı politik risk faktörleri önemli olabilmekteyken, Mozambik'te, Rusya'da, Kosova'da farklı faktörler önem arz edebilmektedir.

Diğer yandan, siyasi istikrar özelinde konuyu ele alacak olursak, bizim yaptığımız yatırımların hemen hemen hepsi uzun vadeli yatırımlar. Biz bir ülkeye veya sektöre girdiğimiz zaman uzun vadeli olarak orada kalıyoruz. Dolayısıyla yatırım ortamının iyi olması açısından siyasi istikrar bizim için çok önemli. Çünkü yaptığımız yatırımların geri dönüşleri 10 yıllar alıyor ve en az 10 yıllık finansmanlarla biz bu işlere giriyoruz. Dolayısıyla bir ülkede veya sektörde pozisyon alırken doğal olarak o ülkedeki politik durumu ve riskleri, uzun vadede ülkede neler olabileceğini bilerek hareket ediyoruz. Yatırımlarımızı farklı ülkelere yapmamızın nedenlerinden bir tanesi de tek bir ülkeye konsantre olmamak ve politik riskimizi dağıtmak olarak da değerlendirilebilir.

6) Size göre yatırım yapılacak ülkede bulunan politik risk derecesi ne kadar önem taşımaktadır?

Bizim için çok önemlidir. Politik riskin yüksekliğine göre bu ülkede alacağımız risk de artmaktadır ve eğer bu ülkede bir yatırım kararı alınacaksa bu risk primi de hesap edilerek yatırıma karar verilir.

7) Şu anda güvenilir, politik risk düzeyinin düşük olduğunu düşündüğünüz pazarlar hangileridir?

Şu anda tabi ki yatırım ve büyüme potansiyeli yüksek olan pek çok ülke aynı zamanda politik riski de yüksek olan ülkeler. Avrupa Birliği, ABD gibi Batılı pek çok ülkenin politik riski az. Ancak bu ülkelere yapacağımız yatırımlarda büyüme potansiyeliniz de az.

8) Hükümetlerin ortaya koyduğu ekonomi politikaları ve yasal düzenlemelerin yabancı yatırımlar üzerinde nasıl bir etkisi bulunmaktadır? Yabancı yatırımları destekleyici teşvikler politik riskin azaltılmasında ne kadar etkilidir?

Yabancı yatırımcılar için ekonomi politikaları ve yasal düzenlemeler oldukça etkilidir. Çünkü bir yabancı yatırımcı bir ülkede yatırıma karar verirken ilk analiz ettiği konulardan birisi hukuki altyapı ve anlaşmazlık olduğunda bunu hangi hukuki yolla çözeceği konusudur. Bu konuda yurtdışında yaptığımız tüm yatırımlarda, bankalarla yaptığımız tüm finans görüşmelerinde bu konu gündeme gelmektedir. Yabancı yatırımcıları destekleyici teşvikler etkili olmakla birlikte ülkedeki siyasi istikrar ve öngörülebilirlik en önemli konudur.

9) Türkiye, yabancı yatırımcı gözüyle sizce politik riskin düşük seviyede olduğu (istikrarlı politikalar sebebiyle) bir ülke midir?

Türkiye politik riskin yüksek olduğu bir ülke değil ancak bürokrasi ve yavaş işleyen yargı süreçleri yabancı yatırımcıları ürkütmekte ve Türkiye potansiyelinin altında yabancı yatırım çekebilmektir. Regüle olan piyasalarda yatırım yapan yabancılar da bazen öngörülemeyen uygulamalarla karşılaştıkları için bunu olumsuz bir faktör olarak değerlendirmektedir. Son yıllarda aktif olan yabancı yatırım ajansı (ISPAT) gibi kurumlar da bu durumu tersine çevirebilmek için başarılı çalışmalar yapmaktalar.

10) Politik risklerden kaynaklanan ne gibi kayıplarınız oldu?

Şirket olarak bugüne kadar çok büyük bir olay yaşamadık. Ödemelerde gecikmeler ya da pazar kaybı gibi sorunlar yaşadık. Örneğin Irak ve Suriye’de yaşanan savaş nedeniyle bu ülkelere olan çimento ihracatımız önemli ölçüde azaldı. Fakat bunun alternatiflerini ürettik ve pazar çeşitlendirmesi yaparak zararlarımızı azalttık.

11) Ev sahibi ülkedeki politik ortamda oluşan veya toplumsal ilişkili mikro/makro riske maruz kaldınız mı?

Zaman zaman bizimle ilgili olmamakla birlikte bu tür tartışmalar yaşandı ama zaman içinde bizim toplumla kurduğumuz iyi ilişkiler, geliştirdiğimiz sosyal sorumluluk projeleri ve yatırım yaptığımız ülkenin iyi bir vatandaşı olma gayretlerimiz neticesinde kısa zamanda bu sorunlar aşıldı.

12) Uluslararası politik çevrede uluslararası organizasyonların veya STK’ların faaliyetleri nedeniyle işletmenizin maddi olarak ya da kurumsal imajı bakımından kaybı oldu mu?

Bu tür olaylarla pek karşılaşmadık. Bugüne kadar bütün STK’lar ile de iletişim kanallarımızı hep açık tuttuk. Yaptığımız işlerde onları bir paydaşımız olarak gördük. Farklı görüşlere saygı gösterdik.

13) Günümüzde artan terörizm faaliyetleri sonucunda işletmeniz etkilendi mi? Etkilendiyse bu faaliyetlere karşı nasıl tedbirler aldınız?

Limak olarak Güneydoğu ve Doğu Anadolu’nun en büyük yatırımcılarından birisiyiz. Direkt olarak bizler bir terör sorunu ile karşılaşmadık ancak güvenlik ve terör sorunu nedeniyle bölgede yatırım ortamının bir türlü istenilen şekle gelmemesi nedeniyle biz de bölgenin önemli bir yatırımcısı olarak negatif şekilde etkileniyoruz. Potansiyelimizi bu

anlamda yakalayamıyoruz. Diğer yandan, uluslararası yatırımlar açısından ele aldığımızda ise, bu tür hareketlere maruz kalmadık diyebiliriz.

14) Faaliyet gösterdiğiniz herhangi bir ülkede özellikle sıcak savaş olayları sebebiyle politik riske maruz kaldınız mı? Bu olaylara karşı ne gibi aksiyonlarda bulundunuz?

Böyle bir sıkıntı yaşamadık.

15) Politik Risk Sigortası ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

Faydalı olabilmektedir. Güvenlik ve politik istikrarsızlığın en büyük nedenlerinden birisi de bir bölgeye yatırım gitmemesi ve refah seviyesinin artmaması. Yatırımları artıracak her türlü tedbir uzun vadede politik riskleri de dolaylı olarak azaltacaktır. Nitekim biz de yatırımlarımızın güvencesini sağlayabilmek adına politik risk sigortası yaptırma seçeneğinden yararlanıyoruz.

16) Politik risk, işletmelere sadece zarar getirecek bir olgu mudur?

Çince'de kriz kelimesi aynı zamanda fırsat anlamında da kullanılır. Dolayısıyla her durumda geçerli olmamakla birlikte riskiniz ne kadar yüksekse kazancınız da o denli yüksek olabilir. Önemli olan bu süreci nasıl yönettiğiniz ile ilgilidir. Politik riske rağmen bir ülkede kalıcı olabilirsiniz uzun vadede o ülkedeki insanların ve yönetimlerin saygısını da kazanabilirsiniz. Tabi bu durumu iyi değerlendirmek gerek. Sonuç olarak bu bir risktir.

17) Yatırım yapmayı düşündüğünüz bir ülkedeki politik riski hangi tekniklerle ve nasıl ölçmektesiniz? Detaylı bir şekilde belirtir misiniz? Yatırımcılarımıza tavsiyeleriniz nelerdir?

Tabi ki bu ülkedeki geçmiş tecrübeleri yakından inceliyoruz. Ülkenin yönetiminde yapacağımız yatırımdan sorumlu bürokratla ve bu ülkedeki Türk Büyükelçiliği ile ilişki kurarız. Uluslararası yatırım danışmanlarının bu ülke ile ilgili fikirlerini alırız. Ayrıca, bütün iş geliştirme birimimiz de söz konusu politik risklerin araştırılması sürecinde aktif olarak yer almaktadır. Bu kapsamda ev sahibi ülkeyi ziyaret yani bölge turu yöntemi ile uzman ekibimiz bölgeye giderek ülkedeki yatırım iklimini yönetime sunulmak üzere rapor haline dönüştürür. Bankalar ve finans kuruluşları ile görüşerek bu yatırımın finanse edilebilirliğini araştırırız. Hukuk sistemini inceleriz. Daha sonra bu ülkede ilk önce küçük bir yatırımla başlarız ve ülkeyi tanıdıkça diğer fırsatları da değerlendirerek kademeli olarak daha büyük yatırımlara gireriz. Genelde tek başına üstlenmekle birlikte, büyük ortak bizim olmamız kaydıyla, yerel ortaklık da kurabilmekteyiz. Bununla birlikte riskin farklı bölgelere yayılması noktasında operasyonel hedging de yapmaktayız. Ayrıca politik risklere karşı sigorta yaptırma da yatırımın güvencesini sağlamak bakımından kullandığımız bir araçtır. Tüm bunlara ek olarak ev sahibi ülkelerde önemli sosyal sorumluluk projelerine imza atmaktayız. Bu açıdan ev sahibi ülke STK'ları ile iyi ilişkilere sahibiz. Yatırımcılarımız politik risklerin stratejik açıdan yönetiminde bu noktalara dikkat ederlerse fayda göreceklerdir.

18) Politik risk değerlendirmesi işletme içerisindeki birimler tarafından mı yoksa bu konudaki profesyonel bağımsız firmalar tarafından mı gerçekleştirilmelidir?

Burada her iki unsurdan da faydalanmak gerekir. Uluslararası bağımsız firmaların tecrübesinden yararlanmak son derece önemli. Ama şirketin, hangi riski nereye kadar

alabileceği konusunda şirket içindeki birimler geçmiş tecrübelerini ve know-how'larını ortaya koyarak değerlendirebilirler. Özetle, bütün kaynakları kullanarak iyi bir araştırma yapılmalı.

19) Politik risk değerlendirmesi yalnızca yeni yatırımlardan önce mi, yoksa faaliyetlerin sürdürüldüğü dönemde de belirli aralıklarla gerçekleştirilmeli midir?

Hem yatırım öncesinde hem de rutin olarak bu konu takip edilmeli ve değişen dengeler ve risklere göre pozisyon alınmalıdır.

20) Politik risklerden kaynaklı etkenler sebebiyle yatırım faaliyetlerinizi durdurmak zorunda kaldınız mı?

Büyük ve önemli sayılabilecek bu tür bir durum henüz olmadı. Ancak bazen bu tür konulardan kaynaklı yaşanan ödeme güçlüklerinde bile bizim öncelikli hedefimiz üzerimize aldığımız bir işi zamanında, kaliteli bir biçimde tamamlamak olmuştur. Limak ismi de sektörde bu şekilde bilinir.

21) Yatırım gerçekleştiremediğiniz, ülke hükümeti kaynaklı pazara giriş yapamadığınız ülkeler var mı?

Bu tür ülkeler var. Örneğin Suriye ve Libya gibi ülkeler buna örnek gösterilebilir. Bu ülkelerde bir yatırımımız olmasa da yine başka kanallardan bu ülkelere ürün satmaya çalışıyoruz ve pazar olarak ilgileniyoruz.

22) Arap Baharı öncesi ve sonrası değerlendirildiğinde Ortadoğu ve Kuzey Afrika bölgesindeki yatırımlarınız yüksek politik riskten dolayı nasıl etkilendi?

Irak, Erbil'de petrol gelirlerinin dağıtılması noktasında kendi yaşadıkları iç sıkıntılar sebebiyle, politik risk faktörlerinden bir tanesi olan finansal yükümlülüklerin yerine getirilmemesi durumu ile karşılaştık ancak sonrasında durum düzeldi.

23)Sizin gözünüzle politik riskin yüksek olduğu ve yatırım yapmaktan kaçındığınız bölgeler nerelerdir?

Şu anda birçok Kuzey Afrika ülkesi, İran, Irak, Suriye, Ortadoğu'da bazı bölgeler. Afrika'da iç savaş süren bazı ülkeler buna örnek gösterilebilir.

24) Politik risk ve politik riskin doğrudan yabancı yatırımlar üzerindeki etkisi ile ilgili genel bir değerlendirme yapabilir misiniz?

Yabancı sermaye yatırımları genellikle kendini güvencede hissedebileceği lokasyonlara gitmeyi tercih eder. Genellikle yapacakları yatırımlarda ülkeleri politik ve ekonomik risklerine göre ayırır ve riskli olsa da belli miktar bu ülkelere de yatırım ayırırlar ama bunun tutarı genellikle politik riski az olan ülkelere göre daha düşük olur. Dolayısıyla bir ülkede politik istikrarın ve demokrasinin var olması, yerleşik ve sürekli değişmeyen bir hukuk ve bürokratik sisteminin olması, anlaşılabilir, kolay bir sistemin olması, o ülkenin yabancı yatırım çekmesini de kolaylaştırır.

7.9. Ek-9: Tosyalı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Fuat Tosyalı İle Görüşme Metni

1) Şirketinizi tanıtır mısınız? Hangi sektör/endüstrilerde faaliyet göstermektedir?

1952 yılında kurulan firmamız, bugün Türkiye’de demir-çelik sektörünün lideri ve ihracatın en büyük firmalarından biri konumundadır. Holdingimizin iştiraklerinden ve amiral gemisi Tosçelik’in ISO 500 sıralamasında, Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşları arasında 2014 rakamlarına göre 20’inci sırada yer almış olması da bu başarının en yakın kanıtlarından. Tosçelik aynı zamanda “Anadolu’nun En Büyük 500 Şirketi” araştırmasında da 2014 yılı sonuçlarına göre ikinci sırada yer aldı. 3 ayrı kıtada faaliyetini sürdüren şirketimiz, Türkiye’nin global çelik üreticisi olmayı sürdürüyor.

2) Hâlihazırda hangi ülkelerde işletmecilik faaliyetlerinde bulunmaktasınız?

Lider yassı çelik ve çelik boru üreticisi Tosyalı Holding olarak, yurtiçinde olduğu gibi yurtdışında da gerçekleştirdiğimiz büyük yatırımlar ve artan üretim gücümüzle yola devam ediyoruz. Hedefimiz çelik sektörünün lider global bir oyuncusu olmak. 3 kıtada üretim yapan bir şirket olarak, Türkiye’nin yanı sıra Cezayir ve Karadağ’da da yatırımlarımız bulunuyor. Cezayir’deki yatırımımız Tosyalı Algérie’de ikinci etabın yatırımlarını tamamladık; üçüncü etap için ise start vermiş bulunuyoruz. İkinci etabımız olan yeni filmaşın ve ticari profil fabrikasının açılış törenini Haziran ayında gerçekleştirdik; aynı gün yeni entegre ‘DRI’ Demir Çelik Tesisi’nin temel atma töreni de yapıldı. Böylece Cezayir’deki yatırımlarımız 2 milyar dolara ulaştı. Üçüncü etabın da tamamlanmasıyla birlikte, 2017 yılında bugün yıllık 1,6 milyon ton olan çelik üretimimiz 4 milyon tona çıkacak. Diğer şirketimiz Karadağ’da bulunan Tosyalı Niksic. Karadağ’da satın almış olduğumuz demir-çelik üreticisi Zelijezara AD Niksic fabrikasının modernizasyon yatırımını 2016 yılında tamamlamayı hedefliyoruz.

3) Gelecekte planladığınız başka uluslararası yatırım kararlarınız var mı? Var ise, neden o bölgeleri tercih ediyorsunuz?

Afrika’daki fırsatlar karşısında yatırımlarımız sadece Cezayir’le sınırlı kalmayacak. Aynı bölgede farklı pazarları da gözlemlemeye devam ediyoruz; özellikle 2 ayrı ülkede pazar araştırmalarımız yoğunlaşmış durumda. Fizibilitesi yüksek ve bizim gücümüze güç katacak yatırım fırsatlarını çok dikkatlice değerlendiriyoruz. Daha çok sıfırdan yatırım fırsatları ilgimizi çekiyor; ancak Karadağ’da olduğu gibi fizibil olduğu sürece alım da olabilir. Planlarımız sadece Afrika ile sınırlı değil kuşkusuz. Mesela Doğu Bloku ülkelerinden çok teklif geliyor. Amerika’da çok ciddi yatırım imkânları olduğunu gözlemliyoruz. Bölge önemli değil; önemli olan yatırım yapacağımız pazarın ihracat kapasitesine sahip olması.

4) Siz politik riski nasıl tanımlamaktasınız?

Politik risk, ev sahibi ülkedeki politik istikrarsızlık, terör, savaş, iç karışıklıklar, kamulaştırma, sözleşme ihlali, transfer ve konvertibilite kısıtlamaları gibi sebeplerle yatırımcıların zarar görmesi olarak ifade edilebilmektedir.

5) Politik riskin hangi faktörleri kapsamakta olduğunu düşünmektесiniz? Bu faktörler içerisinde en önemlisi size göre hangisidir?

Politik risk faktörleri arasında, ev sahibi ülkedeki politik istikrarsızlık, terör, savaş ve iç karışıklıklar, kamulaştırma, sözleşme ihlali, transfer ve konvertibilite kısıtlamaları örnek verilebilir. Politik risk faktörleri arasında her bir unsur bölgeden bölgeye göre farklılık göstermekte ve farklı öneme sahip olabilmektedir.

6) Size göre yatırım yapılacak ülkede bulunan politik risk derecesi ne kadar önem taşımaktadır?

Yatırım ne kadar fizibil, ne kadar doğru olursa olsun, politik çevre yatırımın başarısını doğrudan etkiler. Dolayısıyla belki de yatırım yapılacak ülkedeki politik ortam, en önce değerlendirilmesi gereken başlıktır. Politik riskin, bir yatırım planlanırken en öncelikli konu olduğunu söyleyebiliriz.

7) Şu anda güvenilir, politik risk düzeyinin düşük olduğunu düşündüğünüz pazarlar hangileridir?

Her ülkede farklı risklerle karşılaşsınız. Ancak politik riskler açısından değerlendirildiğinde, Batı ve Kuzey Avrupa ülkeleri, ABD, Kanada gibi ülkelerde bu tür riskler nispeten daha düşüktür. Ancak burada da ülkenin yapacağınız yatırım alanı açısından uygunluğu devreye girer. Çünkü gelişmiş ülkeler her zaman politik riski düşük ülkeler olduğu için, birçok pazar açısından da doygunluğa ulaşmıştır.

8) Hükümetlerin ortaya koyduğu ekonomi politikaları ve yasal düzenlemelerin yabancı yatırımlar üzerinde nasıl bir etkisi bulunmaktadır? Yabancı yatırımları destekleyici teşvikler politik riskin azaltılmasında ne kadar etkilidir?

Tosyalı Holding olarak 3 farklı kıtada üretim yapıyoruz. İş yaptığımız her ortamda, ekonomik göstergelerin yanı sıra, bu bölgelerin kültürel ve politik manzaralarını da tanımaya özen gösteriyoruz. Afrika'daki ve Karadağ'daki başarımızı da buna borçlu olduğumuz kanısındayım. Tabii ki bu ülkelerin hükümetlerinin yatırımlarımızı destekleyici adımlar atması da, bizim bu bölgelerdeki varlığımızı güçlendirmemizde önemli rol oynuyor.

9) Türkiye, yabancı yatırımcı gözüyle sizce politik riskin düşük seviyede olduğu (istikrarlı politikalar sebebiyle) bir ülke midir?

Ülkemizin, ekonomik stabilite ve politik sürdürülebilirlik açısından belirsiz dönemleri çoktan geride bıraktığı kanısındayız. Bu durum son 10 yıldır yabancı yatırımcıların da gözünden kaçmıyor ve ülkemizdeki yabancı yatırımların artışını olumlu etkiliyor. Japonya'nın lider firmalarından Toyo ile yaptığımız ortak yatırımda da, yabancıların Türkiye'ye karşı politik kaygılarının artık kaybolduğunu deneyimleme şansı bulduk. Japonlar ki bu konuda oldukça muhafazakâr bir ülke olduğunu söyleyebiliriz, en ufak bir şüphe duymadan bizimle Osmaniye'de çok önemli bir yatırıma imza atmayı başardılar.

10) Politik risklerden kaynaklanan ne gibi kayıplarınız oldu?

Politik risklerden kaynaklı olarak şimdiye kadar kayda değer bir kaybımız gerçekleşmemiştir. Genellikle güvenilir, politik risk seviyesi düşük olan ülkelerde yatırım yapmaya gayret etmekteyiz.

11) Ev sahibi ülkedeki politik ortamda oluşan veya toplumsal ilişkili mikro/makro riske maruz kaldınız mı?

Hayır, kalmadık.

12) Uluslararası politik çevrede, uluslararası organizasyonların veya STK'ların faaliyetleri nedeniyle işletmeniz zarar gördü mü?

Uluslararası faaliyetlerimizi gerçekleştirirken STK'larla ve bölge halkı ile iyi ilişkiler kurma gayretinde olmaktayız. Dolayısıyla herhangi bir uluslararası organizasyon ya da STK sebebiyle olumsuz bir etkiye maruz kalmadık.

13) Günümüzde artan terörizm faaliyetleri sonucunda işletmeniz etkilendi mi? Etkilendiyse bu faaliyetlere karşı nasıl tedbirler aldınız?

Faaliyetlerimiz terör sebebiyle etkilenmemiştir.

14) Faaliyet gösterdiğiniz herhangi bir ülkede özellikle sıcak savaş olayları sebebiyle politik riske maruz kaldınız mı? Bu olaylara karşı ne gibi aksiyonlarda bulundunuz?

Hayır, şimdiye kadar hiç kalmadık.

15) Politik Risk Sigortası ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

Politik sigortası yapılması yabancı ülkedeki varlıkların güvence altına alınmasını sağlaması sebebiyle tercih edilmeli olan bir risk azaltma yöntemidir.

16) Politik risk, işletmelere sadece zarar getirecek bir olgu mudur?

Risk, her zaman zarar olarak algılandıkça da beraberinde getireceği fırsatlar gözardı edilmemelidir. Yatırımcılar da bu fırsatları takip etmeli sadece risk var diye yatırımdan kaçınmamalı, potansiyel fırsatları da öngörebilmelidir.

17) Yatırım yapmayı düşündüğünüz bir ülkedeki politik riski hangi tekniklerle ve nasıl ölçmektesiniz? Detaylı bir şekilde belirtir misiniz? Yatırımcılarımıza tavsiyeleriniz nelerdir?

Politik riskleri analiz etmede ev sahibi ülkeyi ziyaret ve danışmanlardan yararlanma gibi yöntemler kullanılmaktadır. Bununla birlikte, ülkedeki yabancı yatırımcıların geçmiş deneyimlerine de bakılmaktadır. Ayrıca ev sahibi ülkelerdeki hükümet yetkilileri, STK'lar ve yerel halk ile olabildiğince iyi ilişkiler kurmaya çalışılmaktadır. Diğer yandan, biz, Tosyalı Holding olarak, yatırım yapacağımız ülke ve bölgelerin fizibilitesini incelerken, aynı zamanda o bölgenin politik istikrarı, yatırımlarımızın

sürdürülebilirliği, kültürel ve sosyal yakınlıkları da göz önünde bulunduruyoruz. Yani yatırımı sadece ekonomik anlamda değil, politik, sosyal ve kültürel açıdan da inceliyoruz. Global bir sanayi yatırımcısı olarak biz, yatırımlarımızı belli bir süreyi göz önünde bulundurarak yapmıyoruz. Konu sadece satış veya ihracat olsa, politik riskler göze alınarak, o bölgeye dair çalışmalar yürütülebilir. Ancak biz çok daha uzun vadeli, kalıcı ve sürdürülebilir yatırımların peşindeyiz. Bugünden yarını değil, 20 yıl sonrasını düşünerek yatırım kararlarımızı alıyoruz. Bu da bizi ekonomik açıdan kârlı ve güvenilir olduğu gibi politik ve sosyal olarak da güvenilir bölgelere itiyor. Sanayi gibi dev alanda yatırım yapan tüm yatırımcılara da önerim bu şekilde davranmaları ve karar almaları olacaktır.

18) Politik risk değerlendirmesi işletme içerisindeki birimler tarafından mı yoksa bu konudaki profesyonel bağımsız firmalar tarafından mı gerçekleştirilmelidir?

Politik risk tahmini hem işletme içi uzman ekip tarafından hem de uluslararası danışmanlardan faydalanma yoluyla yapılmalıdır.

19) Politik risk değerlendirmesi yalnızca yeni yatırımlardan önce mi, yoksa faaliyetlerin sürdürüldüğü dönemde de belirli aralıklarla gerçekleştirilmeli midir?

Politik risk tahmini sadece yatırım öncesi değil aynı zamanda faaliyetler devam ettiği dönemde de belirli dönemlerde yapılmalıdır. Bu, işletmelere fayda sağlayacaktır.

20) Politik risklerden kaynaklı etkenler sebebiyle yatırım faaliyetlerinizi durdurmak zorunda kaldınız mı?

Hayır, şimdiye kadar politik risklerden kaynaklı olarak yatırımlarımızı durdurmak zorunda kalmadık.

21) Yatırım gerçekleştiremediğiniz, ülke hükümeti kaynaklı olarak pazara giriş yapamadığınız ülkeler var mı?

Hayır, şimdiye kadar planlayıp, ülke hükümeti kaynaklı sebeplerle pazara giriş yapamadığımız ülke yoktur.

22) Arap Baharı öncesi ve sonrası değerlendirildiğinde Ortadoğu ve Kuzey Afrika bölgesindeki yatırımlarınız yüksek politik riskten dolayı nasıl etkilendi?

Bugüne kadar politik risk nedeniyle yatırımlarımızda herhangi bir engelleme veya yatırım sonrası bir tehditle karşılaşmadık. Ancak bunda doğru kararlar almamızın ve kendimizi güvenli bölgelerde tutmamızın rolü büyük.

23) Sizin gözünüzle politik riskin yüksek olduğu ve yatırım yapmaktan kaçındığınız bölgeler nerelerdir?

Libya, Suriye gibi iç karışıklıkların devam ettiği bazı Kuzey Afrika ve Ortadoğu ülkeleri, riskin yüksek olduğu bölgelerdir.

24) Politik risk ve politik riskin doğrudan yabancı yatırımlar üzerindeki etkisi ile ilgili genel bir değerlendirme yapabilir misiniz?

Politik risk ve doğrudan yabancı yatırım ilişkisi ters orantılıdır. Dolayısıyla politik riskler arttıkça yatırımlarda azalma beklenir. Ancak, ifade edildiği gibi, bu riskleri yönetim stratejileri burada ön plana çıkmaktadır. Hangi işletme doğru stratejilerle ve doğru kararlarla hedefe yürüyorsa o işletme başarıya ulaşacaktır.



7.10. Ek-10: Arbel A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Mahmut Arslan İle Görüşme Metni

1) Şirketinizi tanıtır mısınız? Hangi sektör/endüstrilerde faaliyet göstermektedir?

Arbel A.Ş. 1980 yılında Mersin’de kuruldu. Gıda sektöründe faaliyet gösteren Arbel A.Ş. , Mersin’de kurulu, günlük 4.000 MT işleme kapasitesine sahip tesisleri ile Türkiye’nin ve dünyanın önde gelen bakliyat ihracat firmalarından birisidir. Bu açıdan Mersin’in en çok vergi veren ve en çok ihracat gerçekleştiren işletmesi ve ayrıca yurtdışında borsaya açılan ilk Türk işletmesi olduğumuzu belirtmek isteriz. Mersin’de 100 dönüm arazi üzerine kurulu tesislerimizde 50.000 MT çelik tahıl depolama siloları ve 70.000 MT yatay depolama olanakları mevcuttur. Bu tesislerde kırmızı, yeşil mercimek, nohut, fasulye, bulgur, makarna, irmik üretimi ile bakliyat temizleme, kabuktan ayırma, eleme, kırma, elektronik renk ayırımı ve boylama işlemleri yapılmaktadır. Yine Mersin’de kurulu makarna tesisimizde makarna ve irmik üretimi yapılmaktadır. Mersin’in ilk bulgur, mercimek ve makarna tesisini kuran şirketimiz 2001 yılında yurtdışına açılmıştır.

2) Hâlihazırda hangi ülkelerde işletmecilik faaliyetlerinde bulunmaktasınız?

Arbel Grubu 2001 yılında ilk yurtdışı yatırımını Kanada’da mercimek tesisi kurarak gerçekleştirdi. 2007 yılında Kanada’da 6 tesise ulaşan grubumuz Avustralya ve Amerika’da yatırım kararı alınca gerekli finansmanı elde edebilmek için o yıl Toronto Menkul Kıymetler Borsasında halka açıldı. Kanada, Amerika ve Avustralya’daki şirketleri Alliance Grain Traders adı altında toplayan grubumuz, 2009 yılında Türkiye’deki şirketleri de bu çatı altına aldı. 2014 yılında AGT Food And Ingredients olarak isim değiştiren şirketin Kanada, Amerika, Avustralya, İngiltere, Çin ve Güney Afrika’da tesisleri, Hollanda, Hindistan ve Rusya’da ticaret ofisleri bulunmaktadır. Dünya genelinde 31 adet tesisimiz bulunmaktadır. Kanada özelinde ele aldığımızda, Kanada’da 2001 yılında, ilk defa mercimek üretimini Arbel gerçekleştirmiştir. Bu doğrultuda da Kanada’nın ilk mercimek kırma fabrikası yatırımı tarafımızca gerçekleştirilmiştir. Günümüzde ise, Kanada’nın dünyanın bir numaralı mercimek ihracatçısı konumuna gelmesi, kayda değer bir gelişmedir. Bu kapsamda, Kanada tarafından gerçekleştirilen mercimek ihracatının %35’ini tek başına grubumuza bağlı AGT karşılamaktadır. Grubumuzun, makarna ihracatında Türkiye’de 3. sırada yer almakta olduğunu belirtmek isteriz.

3) Gelecekte planladığınız başka uluslararası yatırım kararlarınız var mı? Var ise, neden o bölgeleri tercih ediyorsunuz?

Güncel olarak şu anda gerçekleştirmek istediğimiz herhangi bir uluslararası yatırım kararımız bulunmamaktadır. Yatırımlarımızı tarım sektörünün güçlü olduğu ve ürün çeşitliliğinin olduğu üretim yerlerinde yapmaktayız. Yurtdışında yapılan tüm yatırımlar, o ülkenin tarım ihracatının yönetildiği, bulunduğu bölge itibarıyla lojistik ve sevkiyat avantajı olan yerlerinde yapılmaktadır.

4) Siz politik riski nasıl tanımlamaktasınız?

Politik risk, bir ülkedeki istikrarsız politik kararların, savaş, terör, şiddet olayları, kamulaştırma, sözleşme ihlali, hükümler ödememe hali, vb. sebeplerle yatırım

ikliminin etkilenmesi ve dolayısıyla yatırımcıların varlıklarının ya da kârlılıklarının zarar görmesi olarak tanımlanır. Diğer yandan, politik risk ülkenin istikrarı ile alakalıdır. İçinde bulunduğumuz dönemde bölgesel politik risk tanımlamasını yapmak zordur. Dünya artık küçük bir kasaba kadar. Bir ülkede politik risk olmayabiliyor ama dünyanın her hangi bir yerinde yaşanan olaylar o ülkeyi de etkileyebilmekte, bir risk yaratabilmekte. Bir yatırım yapılacağına sadece o ülkedeki gelişmelere değil, komşu ülkelerle ilişkilerine, yaptığı ve yapmayı planladığı ticari anlaşmalara da bakmak gerekmektedir.

5) Politik riskin hangi faktörleri kapsamakta olduğunu düşünmektesiniz? Bu faktörler içerisinde en önemlisi size göre hangisidir?

Kamulaştırma, sözleşmelerin ihlali, ödemelerin zamanında yapılamaması, terörizm, iç savaş, yolsuzluk, ana ülke ve ev sahibi ülke ile yaşanan gerginlikler, askerin politikaya karışması, dini ya da etnik gerginlikler ve yönetimlerin istikrarsızlığı politik riski oluşturan faktörlerdir. Bu faktörlerin her biri yatırımcı için önem arz etmektedir.

6) Size göre yatırım yapılacak ülkede bulunan politik risk derecesi ne kadar önem taşımaktadır?

Politik riskli bir ülkede yatırım yapmak stratejik bir karardır. Politik riski olan bir ülkede yatırım yapılamaz demek doğru değildir. Riskin olduğu yerde aynı zamanda kârlılık da çoktur. Bu riski almak şirketin tercihidir. Örneğin, Afrika riski yüksek bir bölgedir ama aynı zamanda kârlılığı da yüksek bir bölgedir. Buraya yatırım yapmak tamamen firma tercihidir.

7) Şu anda güvenilir, politik risk düzeyinin düşük olduğunu düşündüğünüz pazarlar hangileridir?

Örnek vermek gerekirse, yatırımlarımızın olduğu Kanada, bu açıdan politik risk düzeyi az bir ülkedir. Ancak, biz bu yatırımı, üreteceğimiz ürünün satılıp satılmayacağını, bölgenin lojistik alt yapısını, toprak incelemesini gerçekleştirdikten sonra risk düzeyine baktık. Sorumuzun asıl cevabına gelecek olursak, gelişmiş ülkeler politik riski en az olan bölgelerdir. Gelişmekte olan ülkelere orta, az gelişmiş ülkelere ise politik risk yüksek olabilmektedir. Kanada, AB ülkeleri (ancak güncel olarak Fransa’da yaşanan olaylar tüm AB’yi etkilemiştir), Hong Kong, Singapur, Norveç, Avustralya, İsveç vb. ülkeler, politik risk düzeyi düşük olarak değerlendirilmektedir.

8) Hükümetlerin ortaya koyduğu ekonomi politikaları ve yasal düzenlemelerin yabancı yatırımlar üzerinde nasıl bir etkisi bulunmaktadır? Yabancı yatırımları destekleyici teşvikler politik riskin azaltılmasında ne kadar etkilidir?

Hükümetlerin ortaya koyduğu ekonomi politikaları ve yasal düzenlemeler yabancı yatırımcılar için çok önemli bir faktördür. Şirketler yurtdışında yatırım için fizibilite çalışmaları yaparken politik riskten önce sektörün büyüklüğüne ve gelişimine bakarlar. Ardından o ülkenin bürokratik ve hukuki işleyişine, ekonomik istikrarına, çalışma, iş ve teşvik mevzuatına ve en önemlisi bunların sürdürülebilirliğine bakarlar. Yerel yönetimlerin yatırımcıya verdiği özel destekler de yatırım için önemli bir etkidir.

9) Türkiye, yabancı yatırımcı gözüyle sizce politik riskin düşük seviyede olduğu (istikrarlı politikalar sebebiyle) bir ülke midir?

Türkiye'nin önümüzdeki dört yılda tek parti hükümeti tarafından yönetilecek olması ülkemizin politik riskin az olduğu bir ülke olarak görülmesinde önemli bir etkidir. Politik risk komşu ülkelerde yaşanan olumsuz gelişmelerle açıklanabilir. Genel konjonktürde olumlu görünmesine rağmen diğer ülkelerdeki sıkıntılar bir politik risk yaratmaktadır.

10) Politik risklerden kaynaklanan ne gibi kayıplarınız oldu?

Gıda sektöründe faaliyet gösterdiğimiz ve bunun herkes için bir temel ihtiyaç olduğu düşüncesinden hareketle, politik risklere şimdiye kadar hiç maruz kalmamıştık diyebiliriz. Ancak, Rusya ile ilgili yaşanan sıkıntılar bizi de etkiledi. Güncel olaylar sebebiyle, Rusya'daki yatırımlarımıza yönelik bir etki söz konusu ve bu politik risklerden dolayı da kaygı duymaktayız. Yine de komşu iki ülke arasında yaşanan sorunların aşılacağını ve kısa süreçte tekrar düzeleceğini düşünmekteyiz.

11) Ev sahibi ülkedeki politik ortamda oluşan veya toplumsal ilişkili mikro/makro riske maruz kaldınız mı?

Hayır, hiç kalmadık.

12) Uluslararası politik çevrede uluslararası organizasyonların veya STK'ların faaliyetleri nedeniyle işletmenizin maddi olarak ya da kurumsal imajı bakımından kaybı oldu mu?

Grup şirketleri olarak bulunduğumuz ülkelerin hükümetleri, yerel yönetimleri ve STK'ları ile iyi ilişkiler kuran ve ortak çalışmalar yapan bir grubuz. Bu nedenle maddi bakımdan ya da kurumsal imaj bakımından bir olumsuzluk yaşamadık. Diğer yandan, işletmemiz CEO'su Hüseyin Arslan, Dünya Bakliyat Konferansı Başkanı. Bu bilgiyi de vermek isteriz.

13) Günümüzde artan terörizm faaliyetleri sonucunda işletmeniz etkilendi mi? Etkilendiyse bu faaliyetlere karşı nasıl tedbirler aldınız?

Terörizm günümüzde sadece bir ülkeyi etkileyen bir sorun değil, global bir sorundur. Dolayısıyla bundan etkilenmeyen sektör ya da ülke yok. Ülkelerin turizmi, ticareti, eğitimi de etkilenmekte. Bu temelde bakıldığında, işletme ya da sektör bazında ele almak eksik kalacaktır. Gıda sektörü yaşamsal ürünler ürettiği için terör faaliyetlerinden en az etkilenen sektörlerdendir. Bu hareketlere karşı şirketlerin alabileceği bir tedbir yok. Teröre tedbirleri ancak devletler alır.

14) Faaliyet gösterdiğiniz herhangi bir ülkede özellikle sıcak savaş olayları sebebiyle politik riske maruz kaldınız mı? Bu olaylara karşı ne gibi aksiyonlarda bulundunuz?

Riskli bölgelerde yatırımlarımız olmasına rağmen pek kalmadık ancak faaliyet gösterdiğimiz ülkelerden Rusya'da belirttiğimiz gibi politik risklerle karşı karşıyayız. Yine de sorunların kısa sürede çözüleceğini beklemekteyiz.

15) Politik Risk Sigortası ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?

Politik risk sigortası yabancı yatırımcılar açısından önem taşımaktadır. Ancak belirttiğimiz üzere gıda sektöründe faaliyet gösterdiğimiz için bu tür risklere maruz kalmıyoruz genellikle. Dolayısıyla sektörümüz dışında faaliyet gösteren diğer sektörlerdeki yatırımcılar açısından dikkatle ele alınması ve önem verilmesi gereken bir konudur. Çünkü yabancı yatırımların güvence altına alınması büyük önem taşımaktadır.

16) Politik risk işletmelere, sadece zarar getirecek bir olay mıdır?

Politik riskin olduğu ülkelerde işletmeler zarar edebileceği gibi kâr da elde edebilir. Yatırımların ve rakiplerin daha az olduğu bir ülkede var olan işletmelerin kârlılık oranı da yüksek olabilmektedir. Farklı bir ifadeyle, belirli bir bölgeyi riskli görerek yatırım yapmayan yatırımcılar olduğunda daha az yatırımcı bölgede faaliyette bulunacağından pastadan daha büyük pay alma şansınız da olacaktır.

17) Yatırım yapmayı düşündüğünüz bir ülkedeki politik riski hangi tekniklerle ve nasıl ölçmektesiniz? Detaylı bir şekilde belirtir misiniz?

Yatırım planladığımız ülkeye yönetim kurulumuz veya uzman ekibimiz ziyaretler gerçekleştirmektedir. Uzman ekibimiz ziyaret gerçekleştirdiğinde, üst yönetime, ev sahibi ülke ile ilgili gerekli raporları sunmaktadır ve bu doğrultuda yatırım kararlarımız alınmaktadır. Ayrıca ev sahibi ülke yetkilileri ve bölgedeki STK'lar ile de bu kapsamda iletişime geçmekteyiz. Ancak gıda sektöründe faaliyette bulunduğumuz için farklı açılardan da yatırım kararını değerlendirmekteyiz.

18) Politik risk değerlendirmesi işletme içerisindeki birimler tarafından mı yoksa bu konudaki profesyonel bağımsız firmalar tarafından mı gerçekleştirilmelidir?

Global olan ve grup şirketlerimizden oluşan firmamız, yönetim kurulu ve yetkilerimiz aracılığıyla, gerek paydaşlarımızdan gerekse yatırım yaptığımız/yapacağımız ülkelerin yetkilileri ve STK'ları ile istişarelerde bulunarak politik riskler konusunda analizlerde bulunmaktadır. Dolayısıyla biz, danışman kuruluşlardan yararlanmamakta, kendi birimlerimiz tarafından analiz gerçekleştirmekteyiz. Ancak farklı sektörler için durum değişebilmektedir.

19) Politik risk değerlendirmesi yalnızca yeni yatırımlardan önce mi, yoksa faaliyetlerin sürdürüldüğü dönemde de belirli aralıklarla gerçekleştirilmeli midir?

Politik risk tahmini yeni yatırımlardan önce yapılır. Yatırım sonrasında da takip edilir, rutin analizler yapılır.

20) Politik risklerden kaynaklı etkenler sebebiyle yatırım faaliyetlerinizi durdurmak zorunda kaldınız mı?

Politik risk faktörlerinden olan ana ülke-ev sahibi ülke arasındaki gerginlikler kapsamında, Rusya ile yaşanan sorunlardan dolayı yatırım faaliyetimizi durdurmamakla birlikte askıya almak durumunda kaldık. Bunun dışında herhangi bir sorun yaşamadık.

21) Yatırım gerçekleştiremediğiniz, ülke hükümeti kaynaklı pazara giriş yapamadığınız ülkeler var mı?

Temel gıda ürünleri üreten bir firma olmamızdan dolayı bu tür bir sorunla karşılaşmadık.

22) Arap Baharı öncesi ve sonrası değerlendirildiğinde Ortadoğu ve Kuzey Afrika bölgesindeki yatırımlarınız yüksek politik riskten dolayı nasıl etkilendi?

Bölgede şuan için yatırımlarımız bulunmamaktadır.

23) Sizin gözünüzle politik riskin yüksek olduğu ve yatırım yapmaktan kaçındığınız bölgeler nerelerdir?

Grup olarak yatırım yapmaktan kaçındığımız bölge bulunmamaktadır.

24) Politik risk ve politik riskin doğrudan yabancı yatırımlar üzerindeki etkisi ile ilgili genel bir değerlendirme yapabilir misiniz?

Politik risk, geçmiş akademik birçok çalışmaya baktığımızda doğrudan yabancı yatırımlar üzerinde ciddi boyutta etkiye sahip olabilmekte. Ancak burada unutulmaması gereken nokta bu risklerin doğru stratejilerle fırsata çevrilip kârlılığı artırabilme potansiyelidir. Diğer taraftan politik risk ile birlikte ekonomik faktörler de büyük önem taşımaktadır.

7.11. Ek-11: Özkaya Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Bülent Sarpkaya İle Görüşme Metni

1) Şirketinizi tanıtır mısınız? Hangi sektör/endüstrilerde faaliyet göstermektedir?
1992 yılında Mersin’de kurulan Özkaya firması gıda sektörü kapsamında dondurulmuş kırmızı et, kanatlı eti ve deniz ürünlerinin yanı sıra, şeker, hububat ve yağlı tohum alanlarında faaliyet göstermektedir. Aynı zamanda inşaat sektöründe de yurtiçi ve yurtdışında da faaliyet göstermekteyiz.

2) Hâlihazırda hangi ülkelerde işletmecilik faaliyetlerinde bulunmaktasınız?

Orta Doğu, Orta Asya, Kafkasya ve Afrika bölgelerinde işletmecilik faaliyetlerinde bulunmaktayız. Orta Asya ve Afrika’da gıda üzerine yatırımlarımız var. Ortadoğu’da (Irak) ise hem gıda hem inşaat yatırımlarımız bulunmaktadır.

3) Gelecekte planladığınız başka uluslararası yatırım kararlarınız var mı? Var ise, neden o bölgeleri tercih ediyorsunuz?

Afrika kıtasında politik ve ticari riskleri hesaplayarak gıda alanında olmak üzere yatırım yapmayı düşündüğümüz ülkeler var. Gana, Fildişi, Togo, Benin ülkelerinde düşünüyoruz. Bu ülkeler yatırım açısından bakir ülkeler diyebiliriz.

4) Siz politik riski nasıl tanımlamaktasınız?

Politik risk, uluslararası işletmecilik faaliyetleri kapsamında, savaş, terör, ayaklanma, devlet tarafından finansal yükümlülüklerin yerine getirilmemesi durumu, sözleşme ihlali, olumsuz yöndeki mevzuat değişiklikleri, sağlam bir hukuk düzenine sahip olunmaması, politik istikrarsızlıklar, kamulaştırma, transfer ve konvertibilite kısıtlamaları gibi sebeplerle ev sahibi ülkedeki kâr ve maddi varlıkların zarar görmesi ihtimalidir.

5) Politik riskin hangi faktörleri kapsamakta olduğunu düşünmektesiniz? Bu faktörler içerisinde en önemlisi size göre hangisidir?

Savaş, terör, ayaklanma, darbe, devlet tarafından finansal yükümlülüklerin yerine getirilmemesi durumu, sözleşme ihlali, yatırımlara karşı olumsuz yöndeki mevzuat değişiklikleri, politik istikrarsızlıklar, kamulaştırma, transfer ve konvertibilite kısıtlamaları politik risk faktörleridir. Bu açıdan her birine ait önem, duruma göre değişebilmekle birlikte, savaş, terör olayları, darbe gibi durumların yatırımlar ve bireyler üzerinde farklı bir öneme sahip olduğu açıkça görülmektedir.

6) Size göre yatırım yapılacak ülkede bulunan politik risk derecesi ne kadar önem taşımaktadır?

Yatırımcılar olarak biz, her zaman faaliyet gösterdiğimiz ülkelerde politik istikrarın yanı sıra ekonomik istikrarın da bulunmasını isteriz. Politik risk derecesi bir ülkede yatırımın yapılmasında en önemli etkenlerden birisi olmasına karşın bunu fırsata dönüştürebilen yatırımcılar da bulunmaktadır. Afrika bölgeleri özelinde düşündüğümüzde, bu durum sektörden sektöre değişebilmekle birlikte, riski yüksek ama getirisi de yüksek olan bir bölge olarak değerlendirilmektedir. Tabi, günümüzde her ülkede istikrar, güven vb.

nitelikler bulunmayabiliyor. Dolayısıyla, yatırımcılar olarak biz, zaman zaman riskli bölgelere de yatırım gerçekleştirebiliyoruz. Sonuç olarak, politik risk derecesi önemlidir ama bazen riskler de göz önüne alınarak beklenen getirinin elde edilebilmesi noktasında bir fırsat varsa da bu değerlendirilebilmektedir.

7) Şu anda güvenilir, politik risk düzeyinin düşük olduğunu düşündüğünüz pazarlar hangileridir?

ABD, Kanada, çoğu Avrupa ülkesi, Hong Kong, Singapur, Avusturya, Avustralya, İsveç gibi ülkeler, politik risk düzeyi düşük olarak değerlendirilmektedir.

8) Hükümetlerin ortaya koyduğu ekonomi politikaları ve yasal düzenlemelerin yabancı yatırımlar üzerinde nasıl bir etkisi bulunmaktadır? Yabancı yatırımları destekleyici teşvikler politik riskin azaltılmasında ne kadar etkilidir?

Yerel yönetimlerin yatırımcıya verdiği özel destekler, yatırımcıların önünü açması bakımından büyük öneme sahiptir. Dolayısıyla, bu tür desteklerin varlığı, eğer kayda değer bir içeriğe sahipse, politik risklerin azaltılmasında önemli rol oynamaktadır.

9) Türkiye, yabancı yatırımcı gözüyle sizce politik riskin düşük seviyede olduğu (istikrarlı politikalar sebebiyle) bir ülke midir?

Türkiye'nin istikrarlı bir ülke olduğunu düşünmekteyim.

10) Politik risklerden kaynaklanan ne gibi kayıplarınız oldu?

Irak'ta savaş, faaliyetlerimizi etkiledi. Diğer yandan, terör sebebiyle ortaya çıkan güvenlik sorunları ve taleplerde meydana gelen azalma, hem gıda hem de inşaat faaliyetlerimizi yavaşlatmamıza sebep oldu. Faaliyetleri durma noktasına getirdi. Hatta inşaat sektörü durma noktasına geldi. Hükümetlerin olumsuz yönde ortaya koydukları düzenlemeler, iç karışıklık vb. birçok politik risk faktöründen etkilendik. Devlet bütçesini savunmaya ayırdı. Etnik gerilimler söz konusu oldu. Maaşlar geç ödenmeye başladı. Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü'nün petrol fiyatlarını düşürmesinin halka olumsuz yansımaları çok oldu. Alım gücünü etkiledi. Gıda sektörü açısından baktığımızda, kendi ürünlerinin fiyatlarını düşürdüler ve dolayısıyla yabancı işletmeleri zor durumda bıraktılar.

Rusya'nın Gürcistan'a müdahalesi ve diğer Orta Asya ülkelerinde (Tacikistan, Kazakistan) yatırımlarımıza zarar geldi. Müdahale sonrası daralması meydana geldi. Musul'da Saddam sonrası dönemde terör örgütleri bazı çalışanlarımızı kaçırdı ve çok zor şartlar altında çalışanlarımızı geri alabildik. Dolayısıyla zorlu süreçler yaşadık diyebilirim.

11) Ev sahibi ülkedeki politik ortamda oluşan veya toplumsal ilişkili mikro/makro riske maruz kaldınız mı?

Evet defalarca maruz kalmışızdır.

12) Uluslararası politik çevrede uluslararası organizasyonların veya STK'ların faaliyetleri nedeniyle işletmeniz zarar gördü mü?

Sektörümüz sebebi ile STK'lar ile bir sıkıntı hiç yaşamadık. STK'ları rahatsız edici faaliyetlerde bulunmamaktayız. Aksine tüm STK'lar ve yerel halk ile faaliyet gösterdiğimiz bölgelerde iyi ilişkiler edinmeye gayret gösteren bir işletmeyiz. Bu çerçevede, ev sahibi ülkelerde birçok sosyal sorumluluk faaliyetlerine de imza atmışızdır.

13) Günümüzde artan terörizm faaliyetleri sonucunda işletmeniz etkilendi mi? Etkilendiyse bu faaliyetlere karşı nasıl tedbirler aldınız?

Evet, etkilendi; Suriye, Irak ve Afganistan'daki terörist faaliyetler yatırımlarımızı, operasyonumuzu, satış kapasitemizi ve ürünlerimizin güvenliğini olumsuz yönde etkilemiştir. O gün itibarıyla oluşmuş olan koşullarda ürünlerimizin güvenli bir bölgeye transferi ve ülkede bulunan alacaklarımızın en hızlı şekilde tahsil edilmesiyle önlemlerimizi aldık ve operasyonlarımızı başka bölgelere kaydırdık. Musul'da yatırımımızı bırakmak zorunda kaldık.

14) Faaliyet gösterdiğiniz herhangi bir ülkede özellikle sıcak savaş olayları sebebiyle politik riske maruz kaldınız mı? Bu olaylara karşı ne gibi aksiyonlarda bulundunuz?

Evet, maruz kaldık; 2008'de Rusya'nın Gürcistan'ı bombalaması sonucu olarak bu operasyonla, varlıklarımız Gürcistan'da zarar gördü. Önceden de ifade ettiğimiz gibi, 2014'te Irak'ta sıcak savaşlardan dolayı. Yatırımlarımızı önce askıya almıştık. Politik konular ve güvenlik konuları düzeldikten sonra faaliyetlerimize devam ettik.

15) Politik Risk Sigortası ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

Biz şimdiye kadar hiçbir yatırımımızda politik risk sigortası kullanmadık. Ancak politik risk sigortasının, yatırım yapılan ülkede ticari olmayan risklere karşı ciddi oranda teminat sağladığını biliyoruz. Ancak maliyeti sebebiyle Türk işletmeleri genellikle tercih etmeyebiliyor.

16) Politik risk, işletmelere sadece zarar getirecek bir olgu mudur?

Risk, doğası gereği hem fırsat hem de muhtemel tehdit, zararları içerisinde barındıran bir kavramdır. Doğru politik risk yönetimi ile kimi zaman tehditler de fırsata çevrilebilmekte. Ancak bazı durumlarda bu mümkün olmayabiliyor.

17) Yatırım yapmayı düşündüğünüz bir ülkedeki politik riski hangi tekniklerle ve nasıl ölçmektesiniz? Detaylı bir şekilde belirtir misiniz? Yatırımcılarımıza tavsiyeleriniz nelerdir?

Öncelikle, yatırım planlanan ülkenin son 10 yıllık politik ve ekonomik istikrarına bakmaktayız. Sonrasında yatırım yapmayı düşündüğümüz ülke ile ilgili daha yakından bilgi almak ve politik risk analizi için, ilgili ülkeyi ziyaret etmekte gerekli bilgileri toplamaktayız. Ayrıca yatırım yapacağımız ülkedeki politik istikrar konusuna da önem vermekteyiz. Bir ülkede gerçekleştirmiş olduğumuz ilk etaptaki küçük yatırımdan sonra

yatırımlarımızı, varlığımızı mevcut duruma göre zaman içerisinde artırmaktayız. Faaliyet gösterdiğimiz ülkelerde STK'lar ve ülke hükümeti ile iyi ilişkiler geliştirmeye dikkat etmekteyiz. Yatırımcılarımızın bu gibi hususlara önem vermeleri gerekmektedir.

18) Politik risk değerlendirmesi işletme içerisindeki birimler tarafından mı yoksa bu konudaki profesyonel bağımsız firmalar tarafından mı gerçekleştirilmelidir?

Her ne kadar sektöre göre değişiklik gösterse de hem içeride kurulmuş bir ekip, hem de dışarıda danışmanlardan yararlanma yoluyla politik risk tahmini gerçekleştirilebilir. Ancak biz bunu işletme içerisinde gerçekleştirmekteyiz.

19) Politik risk değerlendirmesi yalnızca yeni yatırımlardan önce mi, yoksa faaliyetlerin sürdürüldüğü dönemde de belirli aralıklarla gerçekleştirilmeli midir?

Evet, kesinlikle yatırım kararı vermeden önce yapılmalıdır ama faaliyet yapılan dönemde de politik riskler sürekli takip edilmelidir. Çünkü yatırım öncesi meydana gelmemiş olan bir risk yatırım sonrası meydana gelebilmektedir. Tersini düşünersek de yatırım öncesi meydana gelmiş olan bir politik risk yatırım sonrası ortadan kalkabilir.

20) Politik risklerden kaynaklı etkenler sebebiyle yatırım faaliyetlerinizi durdurmak zorunda kaldınız mı?

İç savaş ve DEAŞ terörü sebebiyle faaliyetlerimizi Musul'da durdurduk. Ayrıca Suriye'de iç savaş sebebiyle yatırımlarımızı durdurduk.

21) Yatırım gerçekleştiremediğiniz, pazara giriş yapamadığınız ülkeler var mı?

Can güvenliği sebebiyle, Suriye'de yatırım yapmaktan kaçınıyoruz. Çalışanlarımızın can güvenliği açısından çekincelerimiz bulunmakta.

22) Arap baharı öncesi, sonrası ve ayrıca güncel olarak meydana gelen terör olayları düşünüldüğünde Ortadoğu ve Kuzey Afrika bölgesindeki yatırımlarınız yüksek politik riskten dolayı nasıl etkilendi?

Faaliyet durdurması, pazardan çekilme, talep daralması, ticaret kapasitesi düşmesi yaşadık. Dohuk, Irak'ta yatırım temeli attık, DEAŞ'ın etkisi altına giren bölgeye yakınlık sebebiyle, inşaat yatırımlarımızı durdurduk. Ayrıca, olumsuz yöndeki devlet düzenlemeleri sebebiyle birçok yönden zarar gördük.

23) Sizin gözünüzle politik riskin yüksek olduğu ve yatırım yapmaktan kaçındığınız bölgeler nerelerdir?

Libya, Suriye, İran, Ukrayna gibi ülkeler politik açıdan riskin yüksek olduğu ve yatırım yapmaktan kaçındığımız bölgelerdir. Savaş, iç savaş, terör vb. birçok politik riski barındırması sebebiyle bu bölgelerde yatırım yapmaktan kaçınmaktayız.

24) Politik risk ve politik riskin doğrudan yabancı yatırımlar üzerindeki etkisi ile ilgili genel bir değerlendirme yapabilir misiniz?

Yatırımcılar, politik risklerin az olduğu, gelişme potansiyeli yüksek, güvenilir bölgelerde yatırım yapmak istemektedir. Dolayısıyla, yüksek sermayeye sahip yatırımcılar, yatırımlarını güvenli bölgelere kaydırmaktadır diyebiliriz. Ancak, birçok farklı sebeple, politik risk açısından yüksek bölgelere de yatırım yapılabilir. Özellikle de riske atacak çok fazla bir şeyi olmayan yatırımcılar yüksek riskli bölgeleri tercih edebilmektedir. Yüksek riskli bölgeler aynı oranda yüksek kâr anlamına gelmektedir. Ancak güvenlik gibi konular burada önem taşımaktadır. Eğer çalışanlarınız orada rahatça çalışamayacaksa, siz rahatça yatırım bölgesine gidemeyecekseniz, yaptığınız yatırımın hiçbir anlamı kalmıyor. Genelde, politik riskin yüksek olduğu yerlerde eğer sektörünüz ile ilgili yatırımcılar yatırım gerçekleştirmiyorsa az sayıdaki rakip ve sert olmayan rekabetten dolayı fayda sağlayabilir ya da doğru stratejilerle yüksek riskli bölgelerde dahi yüksek getiri elde edebilirsiniz. Doğrudan yabancı yatırımlar, politik risk ile büyük bir etkileşim içerisindedir. İstikrarın olduğu yönetim boşluğu olmayan ülkeler yatırım açısından daha az riskli olabilecektir.

7.12. Ek-12: Bor İnşaat A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Ömer Faruk Sakarya İle Görüşme Metni

1) Şirketinizi tanıtır mısınız? Hangi sektör/endüstrilerde faaliyet göstermektedir?

Bor İnşaat A.Ş. 1986 yılından bu yana inşaat taahhüt işleri ile iştigal etmekte olan bir firma. Daha çok devlet altyapı taahhütleri gerçekleştiren firma, zaman zaman geliştirdiği kendisine ait arsalar üzerine nitelikli konut, işyeri ve siteler inşa etmekte. Son üç yıldır ise bunlara ek olarak faaliyette olan 5 kardeş firma ile beraber ki bu firmalar yine şirketimizin sahiplerine aittir, yenilenebilir enerji alanında yatırımlar yapmaktadır. Bu bağlamda kendimize ait ülke çapında 30 Mw. gücünde güneş enerjisi santrali yatırımının bir kısmı devreye alınmış ve bir kısmı ise yatırım aşamasındadır. Aynı zamanda ABD’de yine enerji sektöründe güneş ve rüzgâr olmak üzere yatırımımız faaliyet aşamasına geçmek üzeredir.

2) Hâlihazırda hangi ülkelerde işletmecilik faaliyetlerinde bulunmaktasınız?

ABD’de, bahsettiğimiz üzere yatırımımız faaliyete geçmek üzeredir.

3) Gelecekte planladığınız başka uluslararası yatırım kararlarınız var mı? Var ise, neden o bölgeleri tercih ediyorsunuz?

Şu an için Türkiye hariç yakın zamanda 2016 ve 2017 yılında yine ABD’de rüzgâr enerjisi yatırımlarımız olacak. ABD’nin yenilenebilir enerji konusunda taşımakta olduğu bilinç ülkemizden daha gelişmiş durumda. Yenilenebilir enerji kaynaklarına önem veriyor ve bu kaynakları artırmak için gereken her türlü kolaylığı sağlıyorlar. Bürokrasi çok hızlı ve bunaltıcı değil. Aynı zamanda federal hükümet ve eyalet yönetimlerinin verdiği teşvikler nedeniyle bu yatırıma karar verdik.

4) Siz politik riski nasıl tanımlamaktasınız?

Politik risk, işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken, meydana gelme olasılığı olan savaş, terör, iç karışıklık, devrim, darbe, kamulaştırma, mevzuata ilişkin olumsuz düzenlemeler, sözleşme ihlali, transfer ve konvertibilite kısıtlamaları gibi politik olayların, işletmelere olan olumsuz yansımaları ihtimalini ifade etmektedir.

5) Politik riskin hangi faktörleri kapsamakta olduğunu düşünmektedir? Bu faktörler içerisinde en önemlisi size göre hangisidir?

Politik risk faktörleri, savaş, terör, iç karışıklık, devrim, darbe, kamulaştırma, sık ya da olumsuz yöndeki mevzuat değişiklikleri, sözleşme iptali ya da ihlali ve transfer kısıtlamalarından oluşmaktadır. Bunların her birisi önem taşımaktadır.

6) Size göre yatırım yapılacak ülkede bulunan politik risk derecesi ne kadar önem taşımaktadır?

Politik risk ve bunu oluşturan unsurlar, %51’lik bir oranda yatırım kararımızda belirleyici olmaktadır. Diğer %49 ise teşvikler, kazanç, ulaşım, lojistik vb. unsurlardan oluşmaktadır.

7) Şu anda güvenilir, politik risk düzeyinin düşük olduğunu düşündüğünüz pazarlar hangileridir?

Gelişmiş, gelişmekte olan, demokrasi ile yönetilen ülkeleri ve bulundukları bölgeleri bu kapsamda değerlendirebiliriz.

8) Hükümetlerin ortaya koyduğu ekonomi politikaları ve yasal düzenlemelerin yabancı yatırımlar üzerinde nasıl bir etkisi bulunmaktadır? Yabancı yatırımları destekleyici teşvikler politik riskin azaltılmasında ne kadar etkilidir?

Elbette güçlü ve uygulanan ekonomi politikaları yabancı yatırımcıya bir güven tesis eder. Bir de hükümetin bu politikaları uygulamadaki isteği ve istikrarı varsa yabancı yatırımcı o ülkeye daha sıcak bakar. Uluslararası antlaşmalara uyumlu mevzuat yapısı da yatırımcı açısından önemlidir. Ancak yabancı yatırımları destekleyici teşviklerin politik riski azaltmada bir etkisi olduğuna inanmamaktayım. Yabancı yatırımcı politik riski ayrı, destek ve teşvikleri ayrı kulvarlarda değerlendirir. Riskle birlikte artan kazancı göz önüne alan yatırımcı, politik riski görmezden gelebilir ya da geri planda değerlendirebilir. Böylece teşviklerle elde edeceği kazanç, yatırım kararında önemli rol oynar. Bizim açımızdan tam tersidir. Biz, yapı olarak fazla korumacı fazla temkinliyizdir.

9) Türkiye, yabancı yatırımcı gözüyle sizce politik riskin düşük seviyede olduğu (istikrarlı politikalar sebebiyle) bir ülke midir?

Ülkemiz yabancı yatırımcı açısından son 13 yıldır nispeten daha stabil daha güvenilir ve yatırım yapılabilir bir ülkedir. Şahsen ben yabancı uyruklu olsaydım yatırımda politik risk bakımından ülkemizi; zayıf-orta-iyi-güçlü skalası düşünürsek; iyi olarak nitelerdim. Ancak, teşvik ve destekler hususunda orta olarak değerlendirirdim.

10) Politik risklerden kaynaklanan ne gibi kayıplarınız oldu?

Henüz olmadı.

11) Ev sahibi ülkedeki politik ortamda oluşan veya toplumsal ilişkili mikro/makro riske maruz kaldınız mı?

Terör ve müslümanlık algısının, ABD'de sürecini yürüttüğümüz yatırım açısından bazı noktalarda (gerek yatırım gerekse işletim) sıkıntılar çıkaracağından endişe duyuyor, şu anki Amerikan hükümetinin bu hususla ilgili bakış açısı nedeniyle çok küçük sıkıntılara rastlayarak yatırımları tamamlayıp işletmeye alacağımıza inanıyorum.

12) Uluslararası politik çevrede uluslararası organizasyonların veya STK'ların faaliyetleri nedeniyle işletmenizin maddi olarak ya da kurumsal imajı bakımından kaybı oldu mu?

Şu an için bu tür bir kayba uğramadık.

13) Günümüzde artan terörizm faaliyetleri sonucunda işletmeniz etkilendi mi? Etkilendiyse bu faaliyetlere karşı nasıl tedbirler aldınız?

Henüz böyle bir etkilenme yaşamadık.

14) Faaliyet gösterdiğiniz herhangi bir ülkede özellikle sıcak savaş olayları sebebiyle politik riske maruz kaldınız mı? Bu olaylara karşı ne gibi aksiyonlarda bulundunuz?

Bu tür bir riske maruz kalmadık.

15) Politik Risk Sigortası ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

Bu tür bir sigorta yatırımcılar açısından ciddi bir avantaj olur. Yatırımcılarımızın bu sigortaya gereken önemi vermeleri gerekmektedir.

16) Politik risk, işletmelere sadece zarar getirecek bir olgu mudur?

Risk, kâr, zarar bunlar iç içe geçmiştir. Bu bakış açısıyla politik risk yüksek kazanç demek olabilir. Bu riski göze alan ve sorunsuz yatırımını yapan, para kazanan, yatırımını amorti eden için politik risk kazanç demektir. Bunun pek çok örneğini geçtiğimiz yıllar içerisinde gördük.

17) Yatırım yapmayı düşündüğünüz bir ülkedeki politik riski hangi tekniklerle ve nasıl ölçmektesiniz? Detaylı bir şekilde belirtir misiniz? Yatırımcılarımıza tavsiyeleriniz nelerdir?

Bizim bu konuda özel bir çalışmamız olmamakta. Kendi gözlemlerimiz ve araştırmalarımızla birlikte ilgili ülkelerde iş yapan veya yapmış olanlardan aldığımız bilgiler ve o ülkelerde bizim adımıza hareket etmesini planladığımız potansiyel çalışan veya iş ortaklarımızdan aldığımız bilgiler ışığında kendimiz değerlendiriyoruz. Yaşayan, içinde olan daha iyi bilir mantığı bizde daha hâkim. Diğer yandan, profesyonel bir değerlendirme de yol gösterici olmaktadır. Ancak bu değerlendirmeyi o ülkede çalışmış, yaşamış ya da iş yapmış birilerinin olduğu bir ekip tarafından yapılmasını daha doğru bulurum. Diğer yandan risklerin stratejik açıdan yönetiminde STK'larla ilişkilerin geliştirilmesinin önem taşımakta olduğunu düşünmekteyiz. Ayrıca yatırım ülkelerindeki hükümetler ile iyi ilişkilere sahiplik önem taşıyacak, riskli bölgelerde yatırım gerçekleştirildiğinde ise varlıkları geniş coğrafyalara dağıtmak riski minimize edebilecektir.

18) Politik risk değerlendirmesi işletme içerisindeki birimler tarafından mı yoksa bu konudaki profesyonel bağımsız firmalar tarafından mı gerçekleştirilmelidir?

Önceki soruya verdiğim cevapta da ifade ettiğim gibi, işletme olarak, kendi gözlemlerimiz ve araştırmalarımızla birlikte ilgili ülkelerde iş yapan veya yapmış olanlardan aldığımız bilgiler ve o ülkelerde bizim adımıza hareket etmesini planladığımız potansiyel çalışan veya iş ortaklarımızdan aldığımız bilgiler ışığında kendimiz değerlendiriyoruz. Profesyonel değerlendirme firmalarının da yol gösterici olacağını düşünmekle birlikte, o ülkede çalışmış, yaşamış ya da iş yapmış birilerinin olduğu bir ekip tarafından yapılmasını doğru buluyorum.

19) Politik risk değerlendirmesi yalnızca yeni yatırımlardan önce mi, yoksa faaliyetlerin sürdürüldüğü dönemde de belirli aralıklarla gerçekleştirilmeli midir?

Politik risk değerlendirmesi yatırımdan önce yapılmalı ve yatırım faaliyette iken de gerek görüldüğü zamanlarda tekrar gözden geçirilmelidir.

20) Politik risklerden kaynaklı etkenler sebebiyle yatırım faaliyetlerinizi durdurmak zorunda kaldınız mı?

Henüz bu tür bir sorunla karşılaşmadık.

21) Yatırım gerçekleştiremediğiniz, ülke hükümeti kaynaklı olarak pazara giriş yapamadığınız ülkeler var mı?

Henüz olmadı.

22) Arap Baharı öncesi, sonrası ve ayrıca güncel olarak meydana gelen terör olayları düşünöldüğünde Ortadoğu ve Kuzey Afrika bölgesindeki yatırımlarınız yüksek politik riskten dolayı nasıl etkilendi?

Bu bölgelerde gerek politik gerekse diğer riskler dolayısıyla yatırım planımız hiç olmadı.

23) Sizin gözünüzle politik riskin yüksek olduğu ve yatırım yapmaktan kaçındığınız bölgeler nerelerdir?

Ortadoğu, Kuzey Afrika, AB üyesi olmayan eski Sovyetler Birliği üyesi ülkeler, Etnik ve kültürel anlaşmazlıkların olduğu Afrika ülkeleri.

24) Politik risk ve politik riskin doğrudan yabancı yatırımlar üzerindeki etkisi ile ilgili genel bir değerlendirme yapabilir misiniz?

İşadami yatırım yapacağı zaman istikrar, güven, kolaylık ve kazanç ister. İstikrar ve güven politik riskle bağlantılıdır diye düşünöyoruz. Elbette politik riskin yüksek olduğu yerlerde daha yüksek kazanç da söz konusu olabilir ancak bir yatırımın daha çok kazandırmasındansa o yatırımın uzun dönemde sürekli kazandırması önemlidir. Bu nedenle riski ve kazancı az istikrarlı, güvenilir, demokrasi ile yönetilen hukukun üstün olduğu ülkeler bizim açımızdan önceliklidir.

7.13. Ek-13: Yurtiçinde Yerleşik Kişilerin Yurtdışındaki Doğrudan Yatırımları (Coğrafi Dağılım)

YURTIÇİNDE YERLEŞİK KİŞİLERİN YURTDIŞINDAKİ DOĞRUDAN YATIRIMLARI (COĞRAFİ DAĞILIM) (Milyon ABD Doları) (*)														
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
AVRUPA	3.131	4.164	4.392	4.702	5.093	5.407	8.042	11.210	12.409	12.894	14.229	17.300	19.602	20.653
Almanya	324	343	391	379	375	375	460	932	661	651	935	1.063	1.443	1.363
Avusturya	23	46	56	78	85	74	104	268	301	366	546	579	898	954
Belçika	49	52	52	52	53	56	56	219	224	208	202	206	215	193
Bulgaristan	30	39	41	46	51	52	54	40	92	76	75	84	89	87
Çek Cumhuriyeti	0	84	84	84	84	84	84	0	0	0	0	0		
Danimarka	4	4	4	4	4	4	4	0	0	0	0	0	0	0
Estonya	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1
Finlandiya	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	1	1	1	1
Fransa	100	99	101	102	102	104	84	121	136	138	28	19	113	106
Hollanda	1.471	2.295	2.419	2.683	2.828	3.041	4.201	5.268	5.561	6.653	7.452	9.588	11.042	11.389
İngiltere	482	519	531	535	584	586	463	759	226	253	282	297	405	665
İrlanda	32	51	52	42	43	35	51	46	278	241	732	598	609	608
İspanya	0	1	1	1	1	1	3	11	14	24	24	39	111	132
İsveç	0	0	0	0	0	0	33	0	0	0	0	0	0	0
İsviçre	65	64	68	71	72	68	83	264	329	368	386	391	466	445
İtalya	2	2	2	2	107	111	111	9	10	11	10	40	55	70
İzlanda	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0
Letonya	0	0	0	2	2	1	1	0	1	1	3	4	5	2
Litvanya	1	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0

Lüksemburg	145	146	159	159	159	160	170	330	1.340	748	809	773	1.135	1.103
Macaristan	43	43	44	44	41	70	70	30	29	21	20	18	22	19
Malta	24	25	25	25	25	104	1.331	1.555	1.776	1.500	1.123	1.941	952	1.605
Norveç	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	91
Polonya	3	3	3	7	8	7	8	19	18	19	10	15	16	14
Portekiz	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2
Romanya	82	125	120	133	159	162	185	263	253	277	244	114	198	189
Slovakya	0	2	2	2	2	2	2	3	4	7	8	16	11	10
Yunanistan	0	0	1	1	1	2	2	25	26	23	20	33	52	50
DİĞER AVRUPA ÜLKELERİ	251	220	234	249	306	307	481	1.044	1.129	1.307	1.318	1.478	1.761	1.554
Arnavutluk	0	0	0	0	2	2	53	162	136	148	17	4	37	37
Belarus	0	0	0	0	0	0	0	144	1	1	-222	2	0	2
Bosna Hersek	0	0	17	24	31	34	44	89	181	240	257	252	343	277
Cebelitarık	0	0	10	11	11	2	2	0	0	0	0	0	0	0
Hırvatistan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	9	22	168	174
Jersey	0	0	3	3	3	3	3	19	18	13	14	0	0	3
Karadağ	0	0	0	0	0	0	6	15	15	18	18	0	61	50
Makedonya	0	0	1	1	1	0	1	22	25	29	110	125	146	137
Moldova	0	0	1	1	0	0	2	1	1	5	12	0	0	0
Rusya	166	154	150	154	184	180	244	208	303	362	558	470	419	306
Sırbistan	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	68	19	18
Ukrayna	7	8	10	12	23	39	52	36	21	-12	55	77	87	78
Diğer	78	58	42	43	51	47	73	348	428	493	489	458	481	472

AFRİKA	22	60	67	72	86	90	171	381	362	530	504	412	589	581
KUZEY AFRİKA	11	49	53	58	71	78	151	335	334	473	469	324	494	507
Cezayir	0	26	26	26	29	31	30	38	34	42	64	53	212	217
Fas	0	0	1	2	1	1	1	11	8	13	-4	1	-5	5
Libya	1	13	16	20	30	33	38	47	63	175	176	7	-23	-8
Mısır	5	5	5	5	7	9	38	54	94	100	112	147	202	195
Tunus	5	5	5	5	4	4	44	185	135	143	121	116	108	98
DİĞER AFRİKA ÜLKELERİ	11	11	14	14	15	12	20	46	28	57	35	88	95	74
Etiyopya	0	0	0	0	0	0	6	11	28	21	23	38	47	50
Gana	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Güney Afrika	10	10	11	11	11	10	11	0	0	0	1	2	5	-8
Kamerun	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	1
Liberya	0	0	0	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Moritanya	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0
Nijerya	1	1	2	2	2	1	2	0	0	0	0	5	8	0
Senegal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	11	33	25	22
Sudan	0	0	1	0	0	0	0	35	0	20	0	2	8	8
Tanzanya	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0
AMERİKA	267	281	267	278	283	293	298	1.476	1.729	1.942	2.756	2.271	2.480	2.845
KUZEY AMERİKA	140	144	128	129	135	142	146	736	858	1.035	1.598	1.302	1.503	1.849
ABD	139	143	127	128	135	141	145	735	857	1.033	1.599	1.301	1.464	1.812
Kanada	1	1	1	1	0	1	1	1	1	2	-1	1	27	24
Bermuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	13

ORTA AMERİKA	112	122	124	134	133	136	137	672	790	824	1.087	858	889	888
Bahamalar	1	1	1	11	11	11	11	3	2	3	6	3	3	3
Cayman Adaları	0	1	1	1	1	1	1	41	154	165	156	0	0	0
Hollanda Antilleri	1	1	2	2	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0
Meksika	1	1	1	1	0	0	0	0	0	5	5	0	1	1
Panama	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	270	270	274	274
Virgin Adaları	109	118	119	119	119	123	123	628	634	651	650	585	611	610
GÜNEY AMERİKA	15	15	15	15	15	15	15	68	81	83	71	111	88	108
Arjantin	12	12	12	12	12	12	12	27	27	27	27	27	0	0
Brezilya	3	3	3	3	3	3	3	41	54	56	44	84	88	78
Kolombiya	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30
ASYA	1.161	1.342	1.412	2.008	2.853	3.076	3.699	4.778	5.408	5.355	6.355	7.286	7.024	9.564
YAKIN VE ORTA DOĞU	649	819	886	1.470	2.288	2.477	2.917	4.041	4.442	4.380	5.104	5.782	5.846	8.271
İran	9	9	9	13	16	16	18	8	272	251	223	196	252	305
İsrail	0	0	0	0	0	0	0	2	3	3	21	33	59	65
<i>KÖRFEZ ÜLKELERİ</i>	<i>19</i>	<i>22</i>	<i>24</i>	<i>22</i>	<i>22</i>	<i>23</i>	<i>39</i>	<i>-13</i>	<i>13</i>	<i>-492</i>	<i>-247</i>	<i>279</i>	<i>78</i>	<i>338</i>
Bahreyn	12	14	14	14	14	14	14	-39	-34	-528	-392	176	18	73
Birleşik Arap Emirlikleri	0	1	1	1	1	2	17	16	29	15	32	43	106	140
Irak	0	0	0	0	0	0	0	7	8	8	82	32	51	244
Katar	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	0	0
Kuveyt	3	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0
Suudi Arabistan	4	4	6	4	4	4	5	3	9	10	26	22	40	46
Umman	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	5	-137	-165

DİĞER YAKIN VE ORTA DOĞU ÜLKELERİ	621	788	853	1.435	2.250	2.438	2.860	4.044	4.154	4.618	5.107	5.274	5.457	7.563
Azerbaycan	569	741	804	1.387	2.202	2.364	2.773	3.851	3.913	4.506	4.752	5.050	5.228	7.309
Gürcistan	34	27	27	27	27	53	65	193	240	105	344	173	184	209
Suriye	0	1	3	2	2	2	3	0	1	7	9	48	42	42
Ürdün	18	19	19	19	19	19	19	0	0	0	2	3	3	3
DİĞER ASYA ÜLKELERİ	512	523	526	538	565	599	782	737	966	975	1.251	1.504	1.178	1.293
Afganistan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	0	0
Bangladeş	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	2	0	-2	0
Çin	2	3	3	4	5	7	24	38	64	70	83	67	91	104
Endonezya	1	1	1	1	1	1	4	16	18	27	105	104	94	93
Güney Kore	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	453	4	5
Hindistan	0	0	0	0	0	0	3	16	39	57	61	66	116	139
Hong Kong	1	1	1	2	2	2	2	0	0	0	0	5	2	0
Kazakistan	417	421	420	425	434	460	615	492	639	632	626	343	332	386
Kırgızistan	24	24	24	24	24	24	24	16	17	17	19	20	36	37
Malezya	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	165	194	200	201
Özbekistan	20	19	21	22	40	44	48	39	64	82	101	96	96	101
Pakistan	1	1	1	1	1	0	2	38	51	14	28	82	129	133
Singapur	0	0	0	0	0	0	0	3	1	1	1	4	4	4
Tacikistan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0
Tayland	0	0	0	0	0	1	1	11	12	14	16	15	12	17
Türkmenistan	45	52	55	58	58	59	58	65	60	58	41	53	62	73

Vietnam	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
OKYANUSYA ve KUTUP BÖLGESİ	0	0	0	0	0	0	0	1	15	40	53	244	223	295
Avustralya	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Marshal Adaları	0	0	0	0	0	0	0	1	15	40	52	244	223	295
TOPLAM	4.581	5.847	6.138	7.060	8.315	8.866	12.210	17.846	19.923	20.761	23.897	27.513	29.918	33.938

Kaynak: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İstatistik Genel Müdürlüğü, <http://www.tcmb.gov.tr>, Erişim Tarihi: 02.01.2016.

7.14. Ek-14: Dünya Politik Risk Haritası (2015)



Aon's political risk experts use a combination of market experience, innovative analysis tools and tailored risk transfer programmes to help you minimise your exposure to political risk. Aon designs risk transfer and management programmes to respond to adverse political actions, providing balance sheet protection and business facilitation. Political and security risk assessments are also available, allowing you to make informed decisions regarding your operations and investments.

For further information, please email enquiries@aon.co.uk or visit www.aon.com/political-risk

© Copyright Aon Group, Inc. 2015. All rights reserved. Published by Aon Group Publishing and Communications.

roubini GLOBAL

World Political Risk Assessment
Aon Group's political risk experts use a combination of market experience, innovative analysis tools and tailored risk transfer programmes to help you minimise your exposure to political risk. Aon designs risk transfer and management programmes to respond to adverse political actions, providing balance sheet protection and business facilitation. Political and security risk assessments are also available, allowing you to make informed decisions regarding your operations and investments.

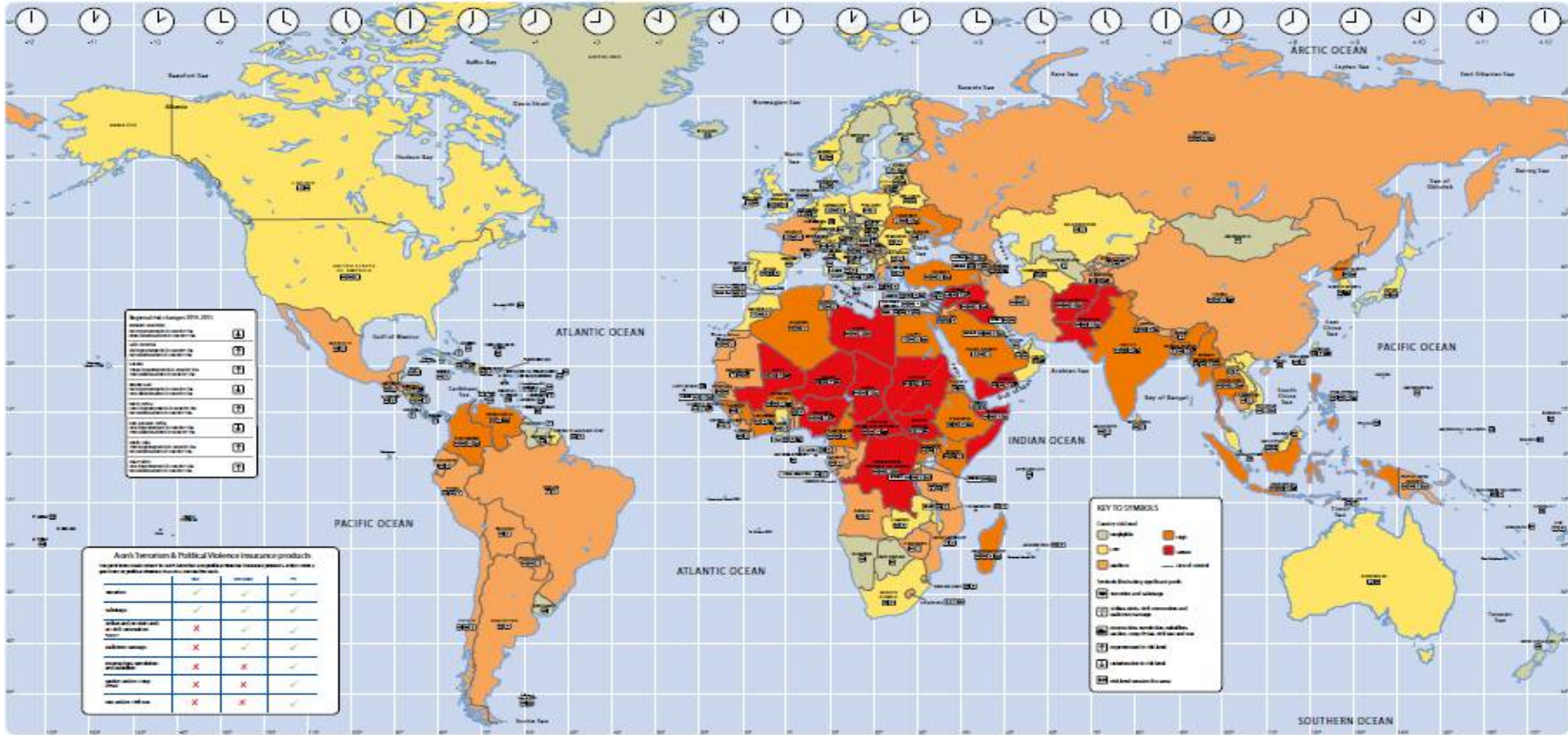
Kaynak: AON. (2015). Political Risk Map, <https://www.riskmaps.aon.co.uk/site/map.aspx>, Erişim Tarihi: 09.05.2015.

Ek-15: Dünya Terörizm & Politik Şiddet Riski Haritası (2015)

2015 Terrorism & Political Violence Risk Map



AON
Empower Results®



Aon's approach to terrorism and political violence risk management combines threat assessment, impact analysis and crisis management consulting, with individually structured insurance programmes. For further information, visit: aon.com/terrorismmap



About The Blind Veterans League
The Blind Veterans League is a leading independent global not-for-profit organisation that helps blind and partially sighted veterans and their families. Representing over 100,000 members, the League provides a wide range of support and advice to its members, including financial, legal, and social support. The League also provides a range of services to its members, including housing, employment, and education. The League is a registered charity in the UK and is a member of the International Council of the Blind (ICB).

Kaynak: AON. (2015). Terrorism & Political Violence Risk Map, <http://www.aon.com/chile/attachments/terrorismmapregionalsummaries2015.pdf>, Erişim Tarihi: 14.05.2015.

7.16. Ek-16: Politik Risk Sigortası Kapsamı

Politik risk sigortası kapsamında genel olarak kamulaştırma, transfer kısıtlamaları, sözleşme ihlali ve politik şiddet gibi alt sigorta ürünleri hizmete sunulmaktadır. Yatırımcılar bu teminatları gerek tek başına gerekse birden fazla riski kapsayacak şekilde bir paket halinde tercih edebilme imkânına sahiptir. Ayrıca bazen, kamudan alacak riski ve teminat mektuplarının haksız geri çağırılma risklerinin de politik risk kapsamı altında sunulabildiği görülebilmektedir. Aşağıda, DEİK (2011: 14-19) tarafından, söz konusu sigorta teminatlarının içeriği, tazminatı ve bazı diğer temel sigorta teknik özellikleri değerlendirilmektedir;

Kamulaştırma: Kamulaştırma karşısındaki teminat, doğrudan veya dolaylı olarak garanti edilen yatırımın tümü ya da önemli bir bölümü için teminat sahibinin mülkiyet haklarını ya da etkin olarak kontrolünü önleyici veya yoksun bırakmasını sağlayıcı ayrımcı ve/veya keyfi olaylar ile garanti edilen yatırım ve/veya proje kuruluşunun genel mali yaşayabilirliğine ilişkin gerekli temel bir haktan mahrum bırakan ve ev sahibi ülke hükümetinden kaynaklanan mevzuat, idari işlem ya da eksiklikler sebebiyle meydana gelen zararları kapsamaktadır. Kamulaştırma çerçevesinde ödenecek tazminat, proje kuruluşunun net defter değeri ya da firma değerini veya haczedilen bir maddi varlığın (veya kamulaştırılan ilgili kısmının) defter değerini karşılamaktadır. Teminat sahibinin, ev sahibi ülkeden adaletsiz bir tazminat alması durumunda, sigortacılar, adil tazminat tutarı ve ev sahibi ülke hükümeti tarafından ödenen tutar arasındaki farkı karşılamaktadır. Yatırıma kredi sağlayan finansman kuruluşları açısından teminat, proje kuruluşu veya borçlanıcı ve/veya mal varlıklarına karşı yapılan kamulaştırma, haciz veya devletleştirilmenin doğrudan veya dolaylı olarak neden olduğu, borçlunun geri ödemeyi yapamaması durumunu kapsamaktadır. Ödenecek tazminat, alacak ve ödenmemiş anapara ile faiz tutarlarını içermektedir.

Transfer Kısıtlamaları: Transfer kısıtlamaları kapsamındaki teminat, teminat sahibinin yasal olarak garanti edilmekte olan yatırım, proje ve ticaretten kaynaklı kâr payları, kârlar veya diğer parasal faydaları oluşturan yerel para birimini, ev sahibi ülkenin ilgili yasa, yönetmelik ve prosedürlerine uygun olarak ev sahibi ülke hükümeti tarafından uygulanan yasal döviz mekanizmaları aracılığı ile garanti kuruna çevrilmesini ve/veya ev sahibi ülke dışına transferini önleyen, ev sahibi ülkenin bir eylemi veya eylemde bulunmamasından kaynaklanan zararları kapsamaktadır. Yatırıma kredi sağlayan finansman kuruluşları açısından teminat, krediyi geri ödemek için ülkede yatırılan tutarları çevirmek veya transfer etme olanaksızlığıyla doğrudan veya dolaylı olarak sebep olunmakta olan, borçlunun geri ödeme yapamaması durumunu kapsamaktadır. Hem öz sermaye hem de kredi riski kapsamı altında ödenecek tazminat, transfer kısıtlamaları durumunda çevrilmezlik kapsamı noktasında zarar tarihindeki dövizin referans kuruna göre hesaplanan, garanti edilen tutara ilişkin çevrilemeyen yerel para biriminin eşdeğeri tutarındaki teminat para birimi veya transfer edilemeyen kapsamı noktasında, zarar tarihin itibarıyla garanti edilen yatırıma ilişkin transfer edilemeyen teminat para biriminin tutarını kapsamaktadır.

Savaş ve Politik Şiddet: Savaş ve politik şiddet durumundaki teminat ise;

- Ev sahibi ülkedeki maddi varlıkların siyasi veya ideolojik amaçlı yapılan sabotaj, terörizm eylemleri, halk ayaklanması, sivil savaş, isyan, devrim ve savaşın neden olduğu fiziksel hasarı, tahrip edilmesi ya da kaybolması,

- İşletmenin sürekliliği noktasında, genel mali yaşayabilirliği için gerekli işlemleri yürütmeye sigortalı kuruluşun yukarıdaki maddelerde yer alan sebeplerden kaynaklanan genel yetersizliği;

- Ayrıca bazı sigorta kuruluşları, yukarıda sözü edilen olaylardan dolayı, yatırım projesi veya tesislerinin kullanımını ret, tahliye veya geçici terke yol açan tehlikeli koşullar veya varlıkların kaybından kaynaklanan, yatırım projesinin, inşaat veya işletmenin durması veya askıya alınması (mücbir sebep sigortalanmamaktadır) gibi zararları kapsamaktadır.

Savaş ve politik şiddet kapsamında ödenecek tazminat:

- Varlıkların tamiri veya değiştirilmesi için kullanılması şartıyla, maddi varlıkların makul tamir masrafı ve aynı tür ve kalite varlıklarla maddi varlıkların değiştirme masrafı arasında daha az olan tutar veya ilgili varlıkların değiştirilmediği veya tamir edilemediği takdirde, zarar tarihinden hemen önceki gün itibarıyla belirlenen maddi varlıkların defter değerini,
- Gelir kaybı durumunda, tazminat dönemi esnasında tahakkuk eden sigortalı kuruluşunun olağandışı ve sürekli masrafları, kaybedilen işletme kârının toplamı ile yatırımın tamamen durması durumunda yatırımın defter değerini kapsayacaktır.

Yatırıma kredi sağlayan finansman kuruluşları açısından teminat, yatırım mallarına veya proje kuruluşuna zarar veren herhangi bir politik şiddet olayı tarafından doğrudan ve dolaylı neden olunan borçlunun geri ödeyememesini kapsar. Bu durumda tazminat, borçlu tarafından ödenmemiş alacak tutarına eşittir. Maddi varlıklara fiziki bir zarar, borçlunun alacak tutarını geri ödemesini engellemediğinden dolayı, kendi başına söz konusu olay kesin olarak bir tazminat talebine yol açmamaktadır.

Sözleşme İhlali: Sözleşme İhlali karşısındaki teminat, bekleme dönemi süresince uygun adli kovuşturmaları başlatma ve teminat sahibinin ev sahibi ülke hükümeti/kamu işvereni karşısında kararı uygulamak için tüm makul çabayı göstermiş olması şartıyla, ev sahibi ülke hükümetinin sözleşme ihlalinin ardından sigortalı taraf lehine verilen bir kararı (Tahkim Kararı) uygulamamasının doğrudan ve dolaylı sonucu olarak meydana gelebilecek olan kayıpları kapsamaktadır.

Politik Risk Sigortası kapsamında sözleşme ihlali içerisinde değerlendirilecek olaylar (bu olaylardan bazıları, politik risk faktörleri bölümünde de belirtilmiştir);

- Sigortalının kusuru ve kontrolü dışında, ev sahibi ülke tarafından sigortalının ilgili sözleşme, yatırım ve proje ile ilgili performansını engellemeye neden olacak geçerli bir ruhsatın (ithalat/ ihracat ruhsatı gibi) iptali ya da yenilenmemesi gibi kanun ve uygulamalar,
- Sigortalı sözleşmenin kamu işvereni tarafından herhangi bir sözleşmesel dayanağı olmadan tek taraflı iptali,
- Kamu işverenin sözleşmesel yükümlülüklerini yerine getirmemesi ve bu nedenle sigortalının faaliyetine devam etmesinin engellenmesi ya da ticari olarak elverişsiz hale getirilmesi,
- Kamu işverenin sözleşme hükümlerinde yer alan ödeme taahhütlerine uymaması,

- Garantör kuruluşun ya da bankanın (kamu olma koşuluyla)⁶ ödeme yükümlülüğünü yerine getirememesi ya da getirmeyi reddetmesi,
- Teminat mektuplarının haksız geri çağırılması (İşverenin sigortalının üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmesine rağmen sözleşmeyle ilgili almış olduğu teminat mektuplarını haksız yere ya da aşağıdaki durumlarda haklı olarak geri çağırması),
- Sigortalının sözleşmesel yükümlülüklerini yerine getirmesini engelleyen kanun ve yönetmeliklerin uygulamaya sokulması,
- Sigortalının kontrolü ve kusuru olmayan sebeplerle ruhsat iptalleri ve ambargolar,
- Savaş, halk hareketleri gibi politik şiddet unsurları nedeniyle sigortalının sözleşmeye dayalı yükümlülüklerini yerine getirmemesi.



⁶ Politik risk sigortasında ‘kamu kuruluşu’ tanımlaması için, merkezi hükümet-bakanlık-kurum ya da ajans, bölgesel-yerel otorite; çoğunluk hissesi hükümet-yerel otorite olan kamu girişimi ya da projesi gibi özelliklerden en az birine sahip olunması gerekmektedir.

8. ÖZGEÇMİŞ

Onur Başar ÖZBOZKURT

onurozbozkurt@cag.edu.tr

EĞİTİM DURUMU

- Doktora** : Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi
Anabilim Dalı, Mersin, 2016
- Yüksek Lisans** : Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi
Anabilim Dalı, Mersin, 2011
- Lisans** : Çağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası
İlişkiler Anabilim Dalı, Mersin, 2008
- İlköğretim ve Lise** : Çağ Koleji, Mersin, 2004

İŞ DENEYİMİ

- 2012- ... : Araştırma Görevlisi
Çağ Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Mersin
- 2010-2011 : Basın Danışmanı
Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi

YAYINLAR

- Koç, M., & Özbozkurt, O. B. (2015). Value Chain And Critical Success Factors For The Advertising Agency In Turkey's Advertising Industry, *Acta Scientiae et Intellectus*, 1(1), 26-35.
- Koç, M., & Özbozkurt, O. B. (2014). Ulusların Rekabet Üstünlüğü ve Elmas Modeli Üzerine Bir Değerlendirme. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 2(3), 85-91.