

**T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI**

**ULUSLARARASI PAZARLAMADA
POLİTİK RİSK**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Cenk KINALI

İSTANBUL, 2006

**T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI**

**ULUSLARARASI PAZARLAMADA
POLİTİK RİSK**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Cenk KINALI

DANIŞMAN: DOÇ. DR. AHMET ERCAN GEGEZ

İSTANBUL, 2006

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK Bilim Dalı
Yüksek Lisans öğrencisi CENK KINALI'nın ULUSLARARASI PAZARLAMADA
POLİTİK RISK adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 22.06.2006 tarih ve
2006/06-13 sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul
edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 6.7.2006

- 1) Tez Danışmanı : DOÇ. DR. AHMET ERCAN GEGEZ
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. TİĞİNÇE OKTAR
3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ. DR. MELİHA DENİZ BÖRÜ



İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLolar LİSTESİ	III
ŞEKİLLER LİSTESİ	IV
KISALTMALAR	V
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ULUSLARARASI PAZARLAMA ÇEVRESİ	4
1.1. Uluslararası Pazarlamanın Tanımı ve Kapsamı	4
1.2. Uluslararası Pazarlamayı Etkileyen Çevresel Faktörler	8
1.2.1. Ekonomik Çevre.....	11
1.2.2. Sosyo- Kültürel Çevre	14
1.2.3. Teknolojik Çevre.....	19
1.2.4. Politik ve Yasal Çevre.....	22
1.2.4.1. Politik Çevre.....	23
1.2.4.2. Yasal Çevre	24

İKİNCİ BÖLÜM

2. ULUSLARARASI PAZARLAMADA POLİTİK ÇEVRE	31
2.1. Ev Sahibi Ülke Politik Çevresi.....	33
2.1.1. Hükümetin Ev Sahibi Ülke Politik Çevresine Etkisi	35
2.1.1.1. İdeolojik Güçler.....	37
2.1.1.2. Politik Partiler	43
2.1.1.3. Hükümetin İstikrarı	44
2.1.1.4. Hükümetin Ekonomi Yönetimi	46
2.1.1.5. Hükümet Müdahaleleri.....	47
2.1.1.6. Ev Sahibi Ülke Faaliyetleri	49
2.1.1.7. Ev Sahibi Ülke Politik Baskı Grupları	74
2.2. Ana Ülke Çevresi	75
2.2.1. Ana Ülke Faaliyetleri	76
2.2.2. Ana Ülke Baskı Grupları.....	77
2.3. Uluslararası Politik Çevre	79
2.4. Çokuluslu Girişimler ve Politika.....	80

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ULUSLARARASI PAZARLAMADA POLİTİK RİSK.....	82
3.1. Risk Tanımı ve Kapsamı	82
3.1.1. Ülke Riski.....	85
3.1.2. Ülke Riski Değerlendirme Standartları	87
3.1.3. Ülke Riski Değerlemesi	89
3.2. Politik Risk Tanımı	91
3.3. Politik Risk Kategorileri.....	93
3.3.1. Makro Risk.....	94
3.3.2. Mikro Risk.....	97
3.4. Politik Risk Kaynakları	100
3.5. Politik Risk Tahminlemesi	104
3.6. Politik Risk Tahmin Metodu Seçim Süreci.....	107
3.7. Politik Risk Analiz Yöntemleri	110
3.8. Politik Risk Değerlendirme Kuruluşları.....	115
3.9. Politik Risk Yönetimi İçin Stratejiler.....	118
3.10. Çağdaş Politik Risk	125
3.11. Politik Riskin Doğurduğu Sonuçlar	127

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ORTADOĞU PAZARINA İLİŞKİN ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ	130
4.1. Araştırmanın Amaç Kapsam ve Sınırları	130
4.2. Araştırmanın Türü, Yöntemi ve Uygulaması	130
4.2.1. Araştırmanın Türü	130
4.2.2. Veri Toplama Yöntemi ve Uygulanması	130
4.2.3. Araştırmanın Yeri ve Zamanı.....	131
4.2.4. Araştırmanın Bulguları ve Tavsiyeler	131
SONUÇ.....	138
EKLER.....	140
KAYNAKÇA	148

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1.1 : Ekonoşinin 4 Evresi.....	11
Tablo 1.2 : Danimarka- Hindistan Karşılaştırılması.....	13
Tablo 3.1 : Makro Politik Riskin İeriği	96
Tablo 3.2 : Mikro Politik Riskin İeriği.....	99
Tablo 3.3 : Politik Risk Değerlendirmesi.....	117
Tablo 3.4 : Politik Risk ve Sonuçları.....	129

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1.1	:	Uluslararası Pazarlamada Uluslararası Çevre	9
Şekil 1.2	:	Pazarlama Karması ve Çevre.....	10
Şekil 1.3	:	Faklı Kütür Katmanları.....	16
Şekil 1.4	:	Sosyo- Kültürel Çevre Kompozisyonu.....	17
Şekil 1.5	:	Politikve Yasal Çevrede Bariyerler.....	22
Şekil 3.1	:	Politik Risk Analizinin Üç Basamaklı Süreci.....	105
Şekil 3.2	:	Çağdaş Politik Risk İlişki Şeması.....	126

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
ASEAN	: Association of South East Asian Nations
BERI	: Business Environment Risk Intelligence
BM	: Birleşmiş Milletler
EFTA	: European Free Trade Agreement
EIU	: Economic Intelligence Unit
EU	: European Union
GATT	: General Agreement of Tariffs and Trade
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
GSYİH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
ICRG	: International Country Risk Guide
IMF	: International Monetary Fund
NAFTA	: North American Free Trade Agreement
OECD	: Organization for Economic Cooperation and Development
OPEC	: Organization of the Petroleum Exporting Countries

GİRİŞ

Değişim, sürekli yinelenen bir olgudur ve tarih göstermiştir ki bu süreç kaçınılmazdır. Çevremizde olan ani değişiklikler, bizim için çözümlenmesi zor olan problemler yaratan, düşüncelerimizi tahrik edici değişikliklerdir. Bulmacalar ve çözümler sunan bu karmaşık dünyada, son değişiklikleri ve belirsizlikleri analiz etmek son derece önemlidir.

Uluslararası sistemde süregelen değişiklikler, uluslararası işletmelerin dünya çapındaki faaliyetleri, uluslararası işletmelerin ev sahibi ülkelerde karşılaştıkları riskler öğrenciler, eğitimciler, araştırmacılar, işletme yönetim kurulları ve politikacılar tarafından daha fazla dikkate alınmaktadır.

Uluslararası işletmelerin etkisi dünya çapında yayılmış ve yayılmaktadır. Birleşmiş Milletler raporuna göre; dünyada 35.000 çokuluslu işletme vardır. Globalleşen dünyada bunun artması da kaçınılmazdır. Değişik disiplinlerdeki eğitim bilimciler, uluslararası işletmeleri ve bu işletmelerin karşılaştıkları riskleri çalışmalarına konu etmektedir. Ana ülke dışında yatırım faaliyetlere girişen siyaset yapıcılar ve uluslararası işletme yöneticileri, değişen doğasıyla uluslararası sistem ve ev sahibi ülke çevresini devamlı ve detaylı bir şekilde takip etme durumundadır.

Global ekonomideki ve uluslararası politik sistemdeki hızlanan değişimler, politik risk değerlemesinin önemini altını çizmektedir. Son yıllarda yaşanan gelişmeler, uluslararası pazarlamacıların değişik çevrelerde yaşanan politik gerçekliklere bağlı olarak faaliyetlerinde çeşitli etkilere maruz kaldığını göstermektedir. Güvenli ve güçlü görünen İran, Nikaragua ve Güney Kore hükümetlerinin iktidardan düşüşü; 1981'de Fransa'da Sosyalist Hükümetin başa gelmesiyle yaşanan paranın değiştirilebilirliğine getirilen kısıtlama; Brezilya'da bilgisayar sektöründe ürün ve patent hakkını korumaya yönelik kanunları getirmek isteyen hükümetin talebinin reddedilmesi; Arjantin ve Brezilya'da fiyatların dondurulması, kontrolü ve düzenlenmesi; Japonya'da arbitraj hakkına ulaşmaya getirilen yasak; Meksika ve Hindistan'da mülkiyet hakkına getirilen sınırlama, geçmişte uluslararası pazarlamacıların politik iklimden kaynaklanmış kötü deneyimlerindendir (Friedmann and Kim, 1988, s. 63)

Bugün ABD 1995 yılında Dünya Ticaret Örgütü Yönetmeliği'nin imzalanması ile dünyaya ilan ettiği '*Yeni Dünya Düzeni*' konseptini ikinci Bush döneminde, '*Yeni Dünya Düzensizliği*' olarak değiştirmiştir (Checa et al., 2003, s. 73). Bu konsept ile, enerji ihtiyacının karşılanmasını birinci öncelik haline getiren ABD, özellikle Orta- Doğu pazarında çeşitli belirsizlik, risk ve düzensizliklerin kapısını aralamıştır.

'*Yeni Dünya Düzensizliği*' ile bir işletme lideri işletmesinin geleceği için detaylı bir jeopolitik öngörü gerçekleştirmek durumundadır. Temel olarak gereklilik işletme geleceği için detaylı bir senaryo çalışması oluşturmaktır. Bu yol haritasının olmadığı durumlar işletme için olaylara sadece gerçekleştiği anda tepki verebilme şansı bırakmakta, konunun geniş özünü ve önemini analiz kapsamına alamamakla sonuçlanmaktadır. Bu anlayış çerçevesinde işletmeler için yol haritasının oluşturulması kapsamında günümüzde '*Politik Risk ve Politik Risk Analizi*'nin önemi çok artmaktadır.

Çalışmamızın amacı, uluslararası girişimlerin hızla arttığı globalleşen dünyada uluslararası yatırım ve uluslararası pazarlama kararlarında, politik risk faktörünün önemine dikkat çekmek, uluslararası pazarlamacılara '*Politik Risk*' kavramıyla ilişkin dünya literatüründe yer alan bilgileri bütünsel ve sistematik olarak sunmaktır. Uygulamada ise çalışmamızın amacı ABD'nin '*Yeni Dünya Düzensizliği*' olarak bilinen dış politikasının sonucu olarak iyice belirsizliğe ve risk ortamına sürüklenen Ortadoğu pazarında yer alan bir Türk şirketinin deneyimleri ile Ortadoğu pazarında faaliyet göstermek isteyen Türk pazarlamacısına ve yatırımcısına ışık tutmak olarak belirlenmiştir.

Politik risk faktörlerinin ayrıntılı olarak işlendiği bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, genel hatları ile '*Uluslararası Pazarlama Çevresi*' açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde, Uluslararası Pazarlama Politik Çevresi; Ev Sahibi Ülke Politik Çevresi, Ana Ülke Politik Çevresi ve Uluslararası Politik Çevre olarak üçe ayrılarak, ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Üçüncü Bölümde, Uluslararası Pazarlamada Politik Risk Kavramı tanımlanmış, Politik Risk Kaynakları, Politik Risk Kategorileri, Politik Risk Analiz Yöntemleri gibi konular tek tek ele alınmıştır.

Dördüncü Bölümde, Ortadoğu ve Körfez ülkeleri olarak adlandırılan Dubai, Katar gibi ülkelerde işletme faaliyeti gösteren Ak Mühendislik şirketinin ilgili pazarlarda yaşadığı politik kökenli sorunlar derinlemesine mülâkat yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. ‘Politik Risk Analiz’ eksikliğinin ne gibi sonuçlar doğurabileceği, pazara girmek isteyen Türkiye kökenli şirketlere yaşanmış olaylar ve çeşitli öneriler halinde sunulmuştur.

Sonuç kısmında ise tezin genel bir değerlendirmesi yapılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ULUSLARARASI PAZARLAMA ÇEVRESİ

1.1. Uluslararası Pazarlamanın Tanımı ve Kapsamı

Kotler'in tanımıyla, "Pazarlama, karşılıklı değişim süreçleri yoluyla ihtiyaç ve istekleri tatmine yönelik insan faaliyetleri"dir (Kotler, 1976, s. 5). Bu tanımdan hareketle pazarlamayı, bir kazanç sağlama amacıyla seçilmiş müşteri gruplarının ihtiyaç ve isteklerini tatmin için firma kaynaklarının çözümlenmesi, planlanması, örgütlenmesi, kullanılması ve denetimi olarak tanımlayabiliriz. Uluslararası pazarlama ise bu çabaların uluslararası ortamda yürütülmesidir. (Kozlu, 2000 s.26)

Günümüzde gitgide önem kazanan globalleşme eğilimleri doğrultusunda uluslararası pazarlama, "küresel tüketici ihtiyaçlarının yerli ve uluslararası rakiplerden daha iyi bir şekilde belirlenmesi, karşılanması ve pazarlama faaliyetlerinin küresel çevrenin sınırlamaları çerçevesinde koordine edilmesi" şeklinde tanımlanabilir (Mucuk, 1997, s. 282). Klasik pazarlamanın temelini pazar bilgisi toplama, pazar bölümlendirme ve hedef pazar seçimi, mamul planlama ve geliştirme, fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurma oluşturmaktadır. Uluslararası pazarlamanın temeli ise bu faaliyetlerin birinin veya bir kaçının birçok ülkede yerine getirilmesi oluşturmaktadır.

Genel bir tanımlama da ise uluslararası pazarlama şöyle ifade edilmektedir (Onkvisit and J. Shaw, 1993, s.6):

"Uluslararası pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek için malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin olarak birden çok ülkede yapılan planlama ve uygulama sürecidir."

Uluslararası pazarlama bu tanımlama altında uluslararası ticaretten ayrılmaktadır. Uluslararası ticaret, malların ve sermayenin ülkeler arasında değiş tokuşudur. Uluslararası ticaretin temel konuları; ödemeler dengesi, ticarî ve parasal şartlar gibi makro iktisat konularıdır. Biz uluslararası pazarlamadan bahsettiğimizde ise, bir şirketin mallarının ve servislerinin uluslararası bir şekilde hareket etmesine vurgu yaparız. Bir firma kendi ülke sınırlarının dışına satış yaptığında, firma hem uluslararası ticaretle bağlanmış olduğu gibi uluslararası pazarlamayla da bağlanır. Çünkü böyle bir pazarlama faaliyeti uluslararası ticaret olmadan var olamaz. Bu noktada uluslararası ticaret bir makro pazar görüntüsü verirken, uluslararası pazarlama ise mikro düzeyde pazarlarla ilgilidir ve analiz noktası olarak işletmeyi ele alır. Burada analizin odak noktası, bir mamulün ülke dışında nasıl ve neden başarılı ve başarısız olduğu ve pazarlama çabalarının bu sonucu ne şekilde etkilediğidir. (Akat, 2001, s. 1).

İşletmelerin uluslararası pazarlara yönelmelerinin ve uluslararası pazarlama kararları almasının amacı belli avantajlar elde etmektir. Uluslararası pazarlara yönelen işletmelerin sağlayabileceği belli başlı avantajları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Akat, 2001, s.2):

a. Karşılaştırmalı Üstünlük İmkânından Yararlanmak

Adam Smith'den yaklaşık kırk yıl sonra David Ricardo Mutlak Üstünlük Teorisi'ne ilişkin analizleri geliştirerek 'Karşılaştırmalı Üstünlük Teorisi'ni ortaya attı. Teori, o derece güçlü bir yapıya sahiptir ki bugün de uluslararası ticaretin temelini oluşturduğu kabul edilmektedir (Seyidoğlu, 1999, s. 18).

Karşılaştırmalı üstünlük teorisinin özü, ülkelerin göreceli üstünlüğe sahip oldukları mal ve hizmetleri daha az başarılı oldukları hizmetlerle değiştirmeleridir. Örneğin, teknoloji üreten bir ülkenin teknoloji üretmeyen bir ülkeye teknoloji satması karşılığında kendinin gerçekleştiremediği bir mal veya hizmeti o ülkeden alması karşılıklı dış ticareti ve mukayeseli üstünlük teorisini bize açıklamaktadır.

Karşılaştırmalı Üstünlük Teori'si konusunda, teorisin kurucusu Ricardo'nun kendisi tarafından verilen bir örnek yer almaktadır. Örnekte, İngiltere ve Portekiz'in

kumaş ve şarap ürettikleri ve bu ülkelerin üretim koşullarının aşağıdaki gibi olduğu var sayılmıştır (Seyidoğlu, 1999, s.19).

Bir işgünü ile üretilen mal miktarları

	Kumaş(mt)	Şarap(lit)
İngiltere	80	40
Portekiz	10	20

Örneğe göre İngiltere her iki malda da mutlak üstünlüğe sahiptir. Çünkü gerek şarabı, gerekse kumaşı Portekiz'den daha ucuza üretir. Mutlak Üstünlükler Teorisi'ne göre bu durumda ticaret yapılmamalı, İngiltere her iki malı daha ucuza ürettiğinden, her iki malı da kendisi üretmelidir. Oysa Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi'ne göre bu durumda da dış ticaret yapılabilir ve her ülke ticaretten bir kazanç sağlayabilir. Tablodaki rakamlar dikey olarak karşılaştırıldığında her iki malda da İngiltere'nin mutlak üstünlük derecesinin farklı olduğu gözlenmektedir. Kumaş üretiminde üstünlük sekiz kat, buna karşılık şarap üretiminde üstünlük iki kattır. Bu bakımdan İngiltere kumaş üretmeli şarabı ise Portekiz'den ithal etmelidir. İngiltere kumaş üretiminde karşılaştırmalı bir üstünlüğe sahiptir.

Portekiz ise, her iki malda da İngiltere'ye göre elverişsiz durumdadır. Görülüyor ki, İngiltere kumaş üretiminde uzmanlaşır ve ihraç edeceği kumaşla ihtiyacı olan şarabı Portekiz'den karşılarsa (bu durumun terside Portekiz için geçerlidir) her iki ülke de dış ticaretten kazançlı çıkar (Seyidoğlu, 1999, s.19) .

b. Rekabeti Koruyabilmek veya Rekabetten Kaçmak

Uluslararası pazarlarda genişlemek, yurt içindeki rekabetten kaçışın en etkin yoludur. Örneğin; Japonya'da rekabet o kadar güçlüydü ki, Japon araba imalatçılarının çoğu kâr sağlamak için Amerika'ya ve Avrupa'ya açılmışlardır.

c. Vergi Avantajı Elde Etmek

Gelişmekte olan birçok ülke yabancı yatırımcıyı ülkelerine çekebilmek için dışa açılan firmalara büyük vergi avantajları ve kolaylıklar sağlamaktadır.

d. Ürün Yaşamını Uzatmak

Ulusal pazarlarda önemini yitiren mal ve hizmetler, farklı ülke pazarlarında önem kazanabilir. Bu yöntemle ürün yaşam eğrileri uzatılmış olmaktadır.

e. Kârları Arttırmak

Üstünlüklerini kullanan, rekabetten kaçan, düşük vergi veren ve modası geçmiş mal ve hizmetlerin yaşam süresini uzatan uluslararası şirketler, iç pazarda faaliyet gösteren diğer şirketlere göre karlarını daha fazla arttırmaktadırlar.

İşletmelerin uluslararası pazarlara giriş yöntemleri belli değişkenler etkisi altındadır. Bu değişkenler “İşletmenin hedefleri, işletmenin büyüklüğü ve kapasitesi, ürün ve hizmetlerin sayı ve özellikleri, rekabet gücü, hedef pazarların sayıları ve büyüklükleri, tahmini satış potansiyelleri, tahmini kazanç hedefleri, esneklik, teknoloji, siyasi koşullar, yönetsel koşullar” olarak sıralanabilir (Mutlu, 1999, s. 97).

Yukarıda saydığımız avantajlardan faydalanmak amacıyla belli değişkenlerin etkisinde uluslararası pazarlama faaliyetini gerçekleştirecek olan şirketler şu beş alanda karar verme durumuyla karşı karşıya kalmaktadır (Yüksel ,1999, s. 205):

(1) ‘Uluslararası Pazarlama Kararı’ firma kaynakları ve yurt dışı pazarlama ile ilgilenmek için yeterince cazip olup olmadığına karar vermektir. (2) ‘Pazar Seçme Kararı’ hangi yabancı pazara girileceğini belirler. (3) ‘Giriş ve Faaliyet Kararları’ cazip bir dış pazara hangi yollarla girileceğini (ihracat, lisans, yetki, yönetim anlaşmaları, ortak yatırım, direk yatırım) ve ne şekilde faaliyet gösterileceğini saptar. (4) ‘Pazarlama Karması Kararı’ o pazar için uygun ürün, fiyat, dağıtım ve satış geliştirme bileşimini oluşturur. (5) ‘Pazarlama

Örgütlenmesi Kararı' firmanın uluslararası iktisadi faaliyetlerinde en uygun denetim mekanizması kurmasına ve bunun sürdürülmesine imkân tanır.

1.2. Uluslararası Pazarlamayı Etkileyen Çevresel Faktörler

Çevreyi , “ örgütün sınırları dışında kalan her şey ” olarak tanımlamak mümkündür. (Mutlu, 1999, s. 52) Bu tanımlamaya göre; sınırın dışında kalan her türlü fiziksel ve sosyal faktör organizasyonun dış çevresini oluşturan bir etmendir. Bu etmenlerin başında demografik yapı, ekonomik koşullar, siyasi koşullar, kültürel yapı, hukuki koşullar, coğrafi koşullar ve teknolojik koşullar sayılabilir. Çevre analizi pazarlama programının geliştirilmesinde yapılması gereken bir faaliyettir. Çevre analizi, uluslararası pazarlamacı için daha büyük bir öneme sahiptir. Bunun nedeni de uluslararası pazarlamacının işletmesinin çeşitli ülke pazarlarında faaliyette bulunabilme ihtimali ve bu pazar çevreleri arasında büyük farklılıkların bulunmasıdır (Özcan, 2000, s.18).

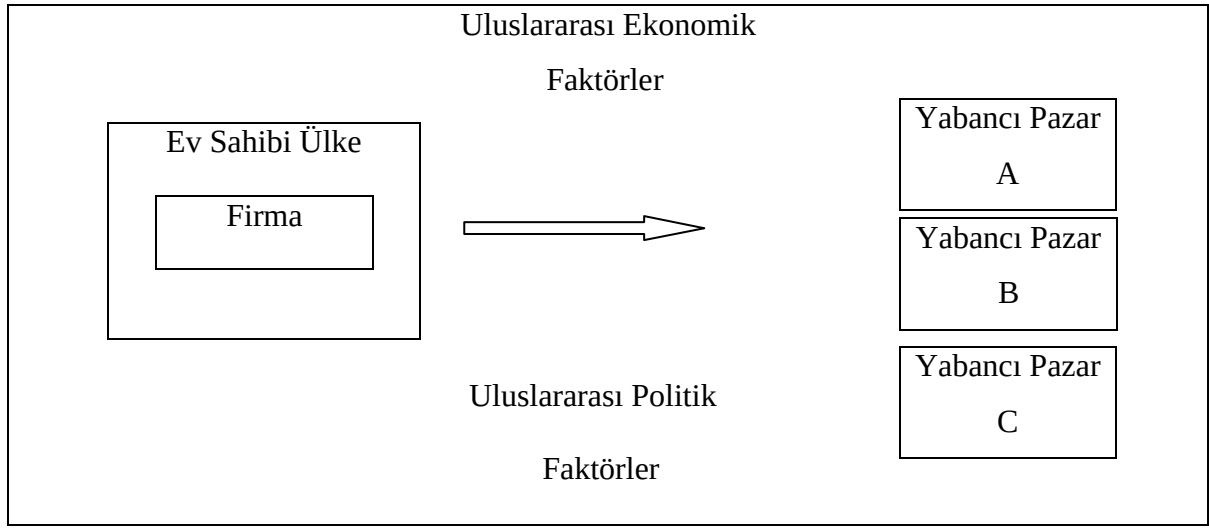
Uluslararası pazarlama çevresinin iki ana bölümü vardır (Terpstra, 1993, s. 17):

- Uluslararası Çevre.
- Yabancı Ülke Çevresi.

Uluslararası pazarlama çevresini incelemeye, yukarıdaki iki ana bölümünden biri olan “Uluslararası Çevre” yi inceleyerek başlarsak, Şekil 1.1 'de gördüğümüz gibi uluslararası pazarlama faaliyetine giren bir firmanın pazarlamak istediği ürün veya hizmet, uluslararası arenadaki çevresel faktörlerden etkilenerek yabancı ülke çevresine ulaşmaktadır. Uluslararası pazarlamacı, bu “Uluslararası Çevre” de, gerçekleştirmekte olduğu uluslararası pazarlama faaliyetini etkileyecek çeşitli uluslararası ekonomik ve politik güçlerle karşılaşmaktadır.

Bu çevrede iki ülke arasındaki ilişkiler, uluslararası hukuk kuralları, yapılan anlaşmalar etkilidir. Aynı zamanda, uluslararası çevreyi oluşturan uluslararası bütünleşme ve işbirlikleri de bulunmaktadır. Uluslararası çevre şartları içinde yer alan bu gibi organizasyonu üçe ayırmak mümkündür (Mutlu, 1999, s. 58):

- *Dünya Çapında Organizasyonlar:* Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu (IMF), Gıda ve Tarım Organizasyonu (FAO), Dünya Sağlık Örgütü (WHO), Uluslararası Telekomünikasyon Birliği (ITU), Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Anlaşması (GATT), Dünya Ticaret Örgütü (WTO).
- *Bölgesel Ekonomik İşbirlikleri:* NAFTA, EFTA, Avrupa Birliği verilebilir.
- *Endüstri Anlaşmaları:* OPEC.



Şekil 1.1. Uluslararası Pazarlamada Uluslararası Çevre

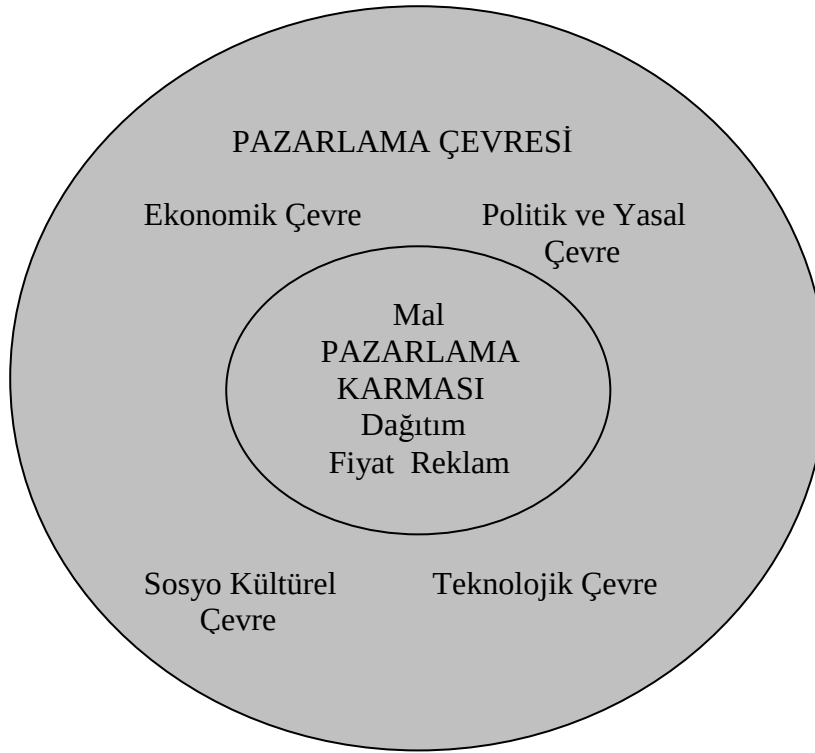
Kaynak: Vern Terpstra, International Dimensions of Marketing, Wadsworth Publishing, 1993, s. 18

“Yabancı çevre”, işletmenin kendi ülkesi sınırları dışında faaliyet gösterdiği çevre faktörlerinden oluşmaktadır. Bir başka deyişle; işletmenin ana merkezinin bulunduğu ülkenin dışında oluşup işletmenin ömrünü ve gelişimini etkileyen ve kontrol edilemeyen güçlerin tümüne verilen addır. Şöyle ki, bir İngiliz firması için İngiltere’deki politik, ekonomik, kültürel, vb. faktörler yerel çevre faktörleri; Türkiye’deki faaliyetleri esnasında dikkat etmesi gereken ekonomik, politik, kültürel vb. çevre faktörleri ise yabancı çevre faktörüdür (Mutlu, 1999, s.56).

Pazarlama sadece bir ekonomik aktivite değil aynı zamanda sosyal bir aktivitedir. Bu faaliyetin nasıl yürütüleceği içinde bulunduğu insani çevreye bağlıdır. Pazarlama her şeyden önce firma tarafından gerçekleştirilen adaptasyonel bir davranıştır. Pazarlamacılar nelere

adapte olmalarını gerektiğinden haberdar olmalıdır. ‘Dış Pazar’ yapılarının sahip olduğu farklı karakteristiklerin dikkate alınmaması veya ihmal edilmesi, yabancı firmalar için önemli düş kırıklıklarına ve kayıplara yol açacak düzeyde sorunlar teşkil etmektedir. (Gegez et al, 2003, s.1)

Her yabancı pazar kendine özgü niteliklere sahip olmasına rağmen uluslararası pazarlamanın ulusal pazarlamadan farklılıkları; pazarlama değişkenleri (ürün, fiyat, reklâm ve dağıtım) ile ilgili olmayıp, firmanın makro çevresi olarak adlandırabileceğimiz kontrolü altında olmayıp pazarlama karışımına etki edecek çevresel faktörlerle ilişkindir. Şekil.1.2. bir şirketin pazarlama programının (iç halka) nasıl ev sahibi ülkenin sosyal, ekonomik, yasal ve özellikle politik faktörleri ile çevrelendiğini göstermektedir.



Şekil 1.2. Pazarlama Karması ve Çevre

Kaynak: Vern Terpstra, International Dimensions of Marketing, Wadsworth Publishing, 1993 , s. 27)

1.2.1. Ekonomik Çevre

Uluslararası işletmecilikte önemli yer tutan yabancı çevre faktörlerinden birisi de ekonomik güçtür. Ekonomik güç diğer güçlere nazaran bazı kontrol edilebilir faktörlere sahiptir. Fakat bu faktörleri kontrol edebilmenin şartı güncel verilere ve doğru bilgilere ulaşabilmektedir.

Çokuluslu işletme yöneticisinin öncelikle, ev sahibi ülkenin ekonomisinin hangi evrede olduğunu bilmesi gereklidir. Bu o ülkede yapılacak yatırımların kararlarını etkileyeceği gibi, işletmenin pazarlama politikalarını belirlemede de önemli bir veridir.

Ekonominin 4 evresi aşağıda Tablo 1.1. ile gösterilmiştir:

Tablo 1.1. Ekonominin 4 Evresi

1. BÜYÜME • İlk sinyal talep artışı, • Bunu yatırımlarda canlanma izler, • Yeni yatırımlar işgücü ihtiyacını artırır, • İşe giren kesim gelirlerinin bir bölümüyle erteledikleri tüketim malı ihtiyaçlarını karşılar, • İstihdam artışı tüketim üzerindeki etkisi toplam talep üzerinde yeni bir uyarıya yol açar. Birbirini destekleyen talep artışı-yatırım-yeni istihdam ilişkisi meydana gelir.	2. ZİRVE • Üretim maksimuma ulaşır, • Yatırımlar için duyulan fon ihtiyacı faiz oranlarını yükseltir. Faiz oranlarındaki artıştan dolayı yatırım yapmak cazip olmaktan çıkar. • Toplam talepte düşüş gözlenmeyebilir. Ancak, yatırım talebindeki düşüş toplam üretim düzeyini aşağıya çeker.
3. RESESYON • Yatırım harcamalarında düşüşle birlikte iş gücü ihtiyacı geriler, • Artan işsizlik, talebi geriletir. Büyüme dönemindeki talep, yatırım istihdam bu kez ters yönde işlemeye başlar. Üretim geriler.	4. DİP ya da DEPRESYON • Üretim en alt seviyeye geriler. Bundan sonrası büyüme veya yeni bir depresyon dönemidir. Zorunlu kamu yatırımları, temel sektörlerin faaliyeti ve ihraç-ithalat olanakları üretimin sıfıra ulaşmasını önler, • Geçmiş tasarruflar ve borç kanalları devreye sokulur, • Yatırımlardaki düşüş, faiz oranlarının yeniden gerilemesini sağlar. Yatırım maliyeti azalır.

Kaynak: Esin Can Mutlu, Uluslararası İşletmecilik, Beta Basım Yayın, 1999, s. 381

Büyüme döneminde olan bir ekonomi, uluslararası işletmelere olumlu sinyaller verir. Dış yatırımlar ve iç yatırımlar canlanır. Eğer; ekonomi zirvedeyse, ev sahibi ülkede üretim maksimuma ulaşır, fon ihtiyacı faizleri yükseltir ve bu nedenle yatırım yapmak cazip olmaktan çıkar. Resesyon döneminde ise, işletmeler bir bekleme evresine girerler. Dip ve depresyon dönemlerinde ise, ekonominin geleceği umut vaat ediyorsa yatırım yapmanın maliyeti düşeceğinden uygun fırsatlar yaratabilir.

Çokuluslu işletmelerin ilk ilgileneceği öncelikle pazarın büyüklüğüdür. Pazar paraya sahip insanları ifade eder, bundan ötürü pazar büyüklüğünü araştırmak nüfusa ve gelir düzeylerine bakılarak başlamaktadır. Birleşmiş Milletler dünyada iki yüzden fazla politik oluşumdan bahsederken bunlardan sadece 125 tanesi bir milyon veya üzeri nüfusa sahiptir. (Terpstra, 1993, s. 28)

Pazar büyüklüğüne ilişkin rakamlar incelenirken iki önemli husus dikkat edilmeyi gerektirmektedir: Yaş dağılımı ve coğrafi yoğunluk. Örneğin, gelişmekte olan birçok ülkede nüfusun yüzde 40'ı ve üstü 0-14 yaş arasındadır ve bunlar genellikle bağımlı ve ekonomik olarak pasif durumdadırlar. Aksine Batı-Avrupa ülkelerinde 65 yaş üzeri insanlar gelişmekte olan ülkelere nazaran iki kat fazladır. (Terpstra, 1993, s. 28)

Bir firma için ekonomik çevrenin analizinin yapılabilmesi için ilk bakılması gereken kavramalardan biri pazar büyüklüğüdür. Pazar büyüklüğünü analiz edebilmek için iki tane ölçü gerekmektedir; Kişi Başına Düşen Milli Hâsıla ve Gayri Safı Milli Hâsıla (GSMH) (Terpstra, 1993, s.29). GSMH, ulusal kaynaklar tarafından bir yıl süresince üretilen mal ve hizmetlerin toplam değerini ifade eder. Bazen bu amaçla Gayri Safı Yurtiçi Hâsıla (GSYİH) kullanıldığı da olur. GSYİH ülke sınırları içinde bir yıl süresince yapılan toplam üretim değerini gösterir. Kişi başına düşen GSMH ülke GSMH' sının toplam nüfusa bölünmesiyle elde edilir. Bu kavram bize, ülkede yapılan üretim ülkenin tüm bireyleri arasında eşit dağıtılsaydı her birinin bundan alacağı payı göstermektedir.

Dünya Bankası ve IMF'nin kişi başına düşen GSMH sıralamasına göre ülkeler şöyle sıralanır (Mutlu, 1999, s. 385):

- Gelişmemiş ülkeler (low- income) 545 dolardan az GSMH,
- Gelişmekte olan ülkeler (middle- income) 545 ile 5999 dolar arasında GSMH.
- Gelişmiş ülkeler (developed countries) 5999 dolar üzeri GSMH.

Genellikle gelişmiş ülkelerde üretilen mamul miktarının fazla ve popülasyonun düşük olması milli geliri arttırırken, fakir ülkelerde ise üretilen mamul sayısı düşük fakat insan sayısı yüksek olduğundan kişi başına düşen GSMH azdır.

Tablo 1.2 : Danimarka- Hindistan Karşılaştırılması

Ülke	Nüfus (Milyon)	GSMH (Milyar Dolar)	Kişi Başına GSMH (Dolar)
Danimarka	5.397	243.043	40.650
Hindistan	1.079.721.000	681.876	620

Kaynak : The World Bank, World Development Indicators 2004

Dünya Bankası verilerine göre 2004 yılında kişi başına düşen milli gelir bakımından dünyada, Danimarka 40.650 ABD dolarıyla 6. sırada, Hindistan ise 620 ABD dolarıyla 159. sıradadır. Gayri safi milli hâsıla sıralamasına göre de dünyada 681.876 milyon ABD dolarıyla Hindistan 10. sırada, Danimarka ise 243.043 milyon ABD dolarıyla 25. sıradadır. Danimarka Hindistan'nın altı katı fazla kişi başı gelire sahiptir. Büyük nüfus farklılığına rağmen kişi başı geliri Hindistan'a göre daha fazla olan Danimarka, Hindistan'dan çok daha fazla tüketici malı tüketebilirken, Danimarka'nın iki buçuk katı fazla gayri safi milli hâsılaya sahip Hindistan ise çok daha fazla endüstriyel ürün tüketebilmektedir. Anlaşılabacağı gibi bir pazara gelir analizleriyle değer biçebilmek firmanın pazarlamak istediği ilgili ürüne bağlıdır.

Ekonomik kalkınma ve büyüme, gelir dağılımı, kişisel harcamalardaki değişimler, kişisel yatırımlar, nüfus, ev sahibi ülkede yapılan sektör analizi çalışmaları, enflasyon oranları, ödemeler bilânçosundaki verilerin değerlendirilmesi, döviz kurları, birbirine benzer ev sahibi ülke ekonomilerinin karşılaştırılması, vergi sistemleri, maliye ve para politikaları,

ekonomik planlama, rekabet durumu, işçi ücretleri ve işsizlik oranları, pazar talep analizleri uluslararası işletmelerin kullandıkları ekonomik güç ile ilgili değişkenlerdendir (Mutlu, 1999, s .403).

1.2.2. Sosyo- Kültürel Çevre

İnsan açıkça pazarlama çevresinin en önemli parçasıdır. İnsanoğlu genel biyolojik özellikleri paylaşıyor olmasına rağmen, çok büyük ve büyüleyici bir çeşitlilik arz etmektedir. Bu çeşitlilik dünyayı ilginç bir hale getirirken aynı zamanda uluslararası pazarlama içinde karışık bir hale getirmektedir. İnsan davranışlarıyla birbirinden ayrılır çünkü bu davranışların birçoğu değişik kültürel çevrelerde ve değişik öğretmenler vasıtasıyla kendisine öğretilmiştir. Kültür insan davranışlarını ayırıcı bir yol ve davranıştır (Terpstra, 1993, s.36)

Tanımlanması zor olmasına karşın kültür çok sayıda farklı tanıma sahiptir. Kültür , “ bir toplumun davranışını şekillendiren, her topluma ayrı çevre olma özelliği kazandıran ve her topluma kendi şeklini veren kural ve sorumlulukların meydana getirdiği bir bütündür.” Başka bir deyişle kültürü, “sonradan öğrenilen ortak davranışları içeren ve belirli bir topluma ait özgün yaşam biçiminin o toplumun bireyleri tarafından uygulanması olarak açıklayabiliriz (Mutlu, 1999, s. 275).”

Gaert Hofstede'nin kültür tanımı en popüler tanımlar arasında yer alır. Hofstede kültürü “ bir insan grubunu diğer insan gruplarından ayıran düşünceler bütünü” olarak tanımlamıştır (Gaert Hofstede, Cultures Consequences, Sage Publications, USA, 1982, s. 21 den naklen Gegez et al, 2003, s. 89). Kültür, insanların bir toplum üyesi olarak edindikleri bilgiler, inançlar, sanat, ahlak, kanunlar, yetenekler ve alışkanlıkların bütünü olarak tanımlanabilir (Özcan, 2000, s. 23).

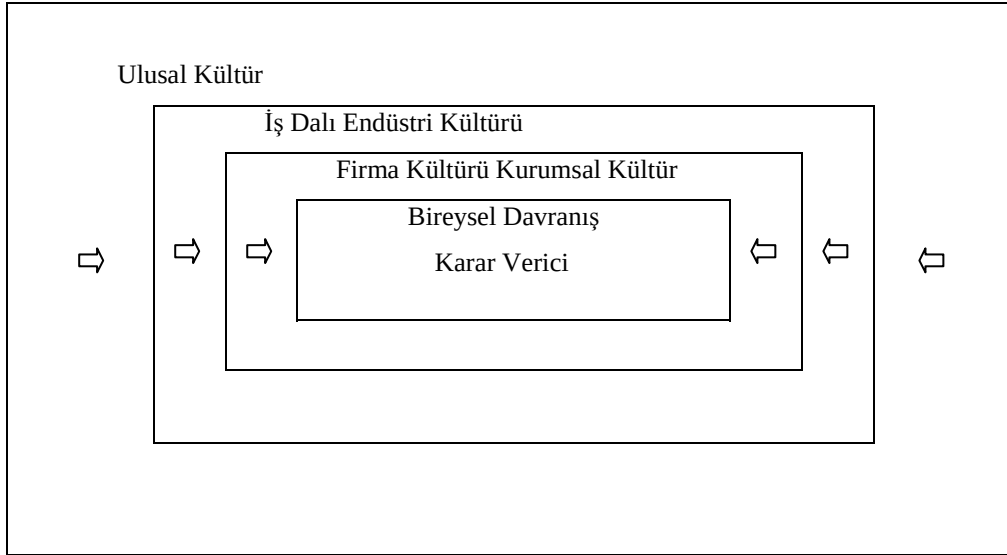
İşletme - yönetim fonksiyonlarından bazıları diğerlerine göre daha fazla duyarlıdır. Belirli bir fonksiyonun kültürel etkiler duyarlılığı, söz konusu fonksiyonla kültürel çevre arasındaki doğrudan alışverişin yoğunluğuna bağlı olarak değişmektedir. Pazarlama ve halkla

ilişkiler gibi fonksiyonlar finans ve üretim gibi fonksiyonlara kıyasla yerel kültürle daha fazla etkileşim gerektirmektedir. (Gegez et al, 2003, s. 89)

Pazarlamacılar insan davranışı ile ilgili oldukları için, uluslararası pazarlamacılar kültürü kesinlikle göz ardı etmemelidirler, çünkü kültür tüketici davranışını şekillendirmektedir. Uluslararası pazarlamada, her yurt dışı pazar iç pazardan farklı bir kültüre ve davranış kalıplarına sahip olduğundan, pazarlama durumları ve konuları farklı olacaktır. Sadece her ülkenin farklı bir kültüre sahip olması değil, birçok ülke etnik köken, din ve ırka bağlı olarak çeşitli alt kültürlerle sahiptirler. Sıklıkla bu alt kültürler ayrı bir pazarlama yaklaşımı gerektiren farklılaştırılmış pazarlama segmentasyonuna işaret eder. Örnek olarak ABD firmaları bazen azınlık pazarlaması direktörüne sahip olabilirler ya da Kanada’da Fransızca-İngilizce konuşan Kanadalı’lar için ayrı bir pazarlama direktörü gerekli olabilir (Terpstra, 1993, s. 37). Bu güçlüğü bilen şirketler, etnosentrizm etkisinden sıyrılarak geosentrizm etkisiyle “global düşün, yerel davran” felsefesini takip etmekte ve ev sahibi ülkenin kültürüyle yaşamayı öğrenmektedirler (Mutlu, 1999, s. 319).

Kültürün en önemli özelliklerinden biri dinamik olmasıdır. Kültür değişir. Değişim, göreceli olarak yavaş yavaş veya hızlı olabilir ama kaçınılmazdır. Kültürde yaşanan hızlı değişim çoğu zaman doğal olmayıp bir hükümet veya dinî kurumlar gibi taraflardan kaynaklanan dış baskılar sonucunda ortaya çıkabilir (Gegez et al, 2003, s. 93). Örneğin, İran’da Şah gücünü kaybedip dinî liderler kontrolü ele aldığında batı kültürü önemini doğal bir kültürel değişimden beklenmeyecek derecede hızlı bir şekilde kaybetmiştir (Gegez et al, 2003, s. 93).

Uluslararası pazarlamada bir alıcı veya satıcının davranışı karmaşık bir şekilde birbiriyle etkileşim içinde olan değişik kültürel faktörlerden/ katmanlardan etkilenir.



Şekil 1.3. Farklı Kütür Katmanları

Kaynak: Gegez et al, Uluslararası Pazarlama Çevresi, Der Yayınları, 2003, s. 92

Ulusal kütür, kültürel kavramların genel çatısını oluşturur. Bunun altında endüstri kütürü kendi kültürel köklerine ve kültürel geçmişine sahip olup, söz konusu sektörde yer alan firmalar endüstri kütürünün oluşturduğu oyunun kurallarını bilir. Firma kütürü ise, belirli bir firmaya özgü paylaşılmış değerler ve inançlar bütünüdür. Son olarak, bireysel kütür daha önce sayılan bütün kütür katmanlarından etkilenir (Gegez et al, 2003, s. 92)

Kültürün bazı temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Gegez et al, 2003, s.93):

- Kütür öğrenilir,
- Kütür paylaşılır,
- Kütür adapte edilebilir.

Kültür, davranışların ve değerlerin karmaşık bir bütünlüğüdür ve bütünü analiz etmek güçtür. Kültürel farklılıklarla baş edebilmenin en uygun yolu, kültürün bileşenlerini örneğin dil, din, değerler, sosyal organizasyonlar, yasal ve politik sistem gibi kavramları incelemektir.

DİN Kutsal Objeler Felsefi Sistemler İnançlar Normlar Dualar Tatiller Dini Törenler Tabular	TEKNOLOJİ Ulaştırma Enerji Sistemleri Araçlar İletişim Şehirleşme İcat Bilim	POLİTİKA Milliyetçilik Bağımsızlık Emperyalizm Güç Milli Çıkarlar İdeolojiler Politik Risk	DİL Konuşma Dili Yazı Dili Resmi Dil Dilbilim Pluarizm Hiyerarşi Yabancı Diller Kitle İletişim
--	--	--	---



DEĞERLER VE DAVRANIŞLAR Zaman Başarı Çalışma Zenginlik Değişiklik Bilimsel Metod Risk Alma	SOSYAL ORGANİZASYON Hısımlık Sosyal Kurumlar Otorite Yapısı Çıkar Grupları Sosyal Oynaklık Sosyal Katmanlaşma Statü Sistemleri	HUKUK Medeni Hukuk Yasalar Yabancı Kanunlar Uluslararası Hukuk Antitröst Politikalar Yasal Düzenlemeler	EĞİTİM Okur Yazarlık Biçimsel Eğitim Mesleki Eğitim İlk Eğitim Orta Eğitim Yüksek Eğitim Politeknikler Bilimsel Eğitim Edebi Eğitim
--	--	--	---

Şekil 1.4. Sosyo- Kültürel Çevre Kompozisyonu

Kaynak : Gegez et al, Uluslararası Pazarlama Çevresi, Der Yayınları, 2003, s. 96

- Bir ülkenin *dili*, o ülke kültürünün yaşam bulduğu, ifade edildiği araçtır. Dil farklılıkları, pazarlamada birçok iletişim kararı verilirken önemlidir. Bu önem bir markanın isminin seçiminden ya da etiket üzerindeki yazının seçiminden, kullanma kılavuzuna, reklâm mesajlarına ya da kişisel satışa kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Dilbilimciler dünyada 3000 farklı dilin varlığından bahsederler bu da 3000 farklı kültür demektir. Örneğin, Zaire 100'den fazla farklı aşiret diline sahiptir (Terpstra, 1993, s. 37). Dil yeteneği bir pazarlamacı için artı bir değerken, her pazarlamacının bir dilbilimci olmasının imkânı

yoktur. Yerel ve yabancı birden fazla dil bilen idarecilere uluslararası pazarlarda ihtiyaç vardır. Bundan öte firmalar yerel reklâm ajanslarına, yerel dağıtım şirketlerine ve yerel satıcılara muhtaçtır (Terpstra, 1993, s.38).

- *Din*, davranışlarımızın ana dalı olması gibi, birçok değer ve tutumlarımızın da temelini oluşturmaktadır. Uluslararası pazarlamacı, bulunduğu ülkedeki tüketicilerinin davranışlarını anlayabilmek için dini gelenek hakkında fikir sahibi olmak durumundadır. Örneğin, en temel haliyle, perhiz dönemleri (Müslümanlarda Ramazan Ayı), tüketilmekten kaçınılan ürünler (domuz; Yahudiler ve Müslümanlar için, dana eti Hindular için), yüksek tüketimin olduğu dönemler (Hristiyanlar için Noel) gibi (Terpstra, 1993, s.38). Bu nedenle örneğin bir işletmenin Müslüman ülkelere açıktan domuz veya domuz mamulleri ihraç etmeyi düşünemeyeceğini bilmemiz gerekmektedir.
- *Sosyal organizasyonlar*, yer alan bireylerin ve grupların toplum içinde oynadığı rollerle ve bu kişilerin ve grupların birbirleriyle ilişkileriyle ilgilidir. Bir ülkede uluslararası pazarlamacının potansiyel ilgi alanını oluşturabilecek birçok grup vardır: Aile, kabile, ya da diğer ırksal ya da etnik gruplar, özel çıkar grupları, kast ve sosyal sınıflar. Ayrıca, bir toplumda sendikalar, tüketici grupları, özel ilgi grupları da bulunur. Kadın ve erkeklerin, genç ve yaşlıların toplumda oynadığı rol, kırsal- kentsel ayrımının toplumda yarattığı gruplar gibi. Her bir ülke, ‘Kim ilgili referans grubu ?’, ‘Aileyi kimler oluşturur ?’, gibi pazarlama sorularının cevaplanabilmesi için çalışılması gerekli kendine has bir sosyal organizasyona sahiptir (Tepstra, 1993, s. 39).

Sosyal ve kültürel farklılıklar işletme yöneticilerin iş görüşmelerinde de farklılıklara yol açar ki, bu da zaman zaman kırılma, kendini hakarete uğramış sanma gibi olumsuz durumlara ve karışıklıklara sebep olmaktadır. Örneğin, Güney Amerikalılar iş görüşmesinde birbirlerine çok yakın, adeta burun buruna oturmayı, Kuzey Amerikalılar ise mesafeli oturmayı tercih etmektedir. Kuzey Amerikalı geri çekilmeye çalışırken, Güney’li ona yaklaşır; sonuçta ikisi de rahatsız olmaktadır. Ayrıca Kuzey Amerikalı hemen ana konuya girmektedir, fakat Japonlar bunu hakaret edici bir davranış olarak görebilir. Fransa’da toptancılar bir mamulün tutundurma faaliyetine katılmak istemezler (Mucuk, 1997, s. 301).

Uluslararası pazarlamacılar için sosyal ve kültürel farklılıklar; mamul geliştirme, kişisel satış, reklâm ve fiyat üzerinde kısacası pazarlama programının hemen hemen her yönü üzerinde etkisi olmaktadır. Firmalar dış pazarlara girerken ağırlıklı olarak ekonomik, teknolojik, politik ve yasal çevre kapsamında değerlendirilmelerde bulunmaktadır. Oysa uluslararası pazarlama literatürüne konu olan başarısızlık örnekleri incelendiğinde, kültürel çevreden kaynaklanan başarısızlıkların hem nicelik hem de nitelik açısından hiç de azımsanmayacak düzeyde olduğu görülmektedir (Gegez et al, 2003, s. 87). Uluslararası pazarlamacıların yapması gereken, potansiyel tüketicilere özgü farklılıkları belirleyip pazarlama stratejilerini, bu kültürel çizgiler çerçevesinde oluşturmaktır.

1.2.3. Teknolojik Çevre

Uluslararası pazarlama faaliyetlerinde bulunmak isteyen işletmeleri etkileyen önemli dış çevre faktörlerinden bir diğeri de teknolojik çevredir. Tüm ülkeler aynı teknolojik seviyeye sahip değildir. Dolayısıyla uluslararası pazarlama faaliyetleri ile başka bir ülke pazarına girmek isteyen bir şirket, o pazarın teknolojik seviyesini araştırmalı ve uygun ürünleri pazarlamayı düşünmelidir (Gegez et al, 2003, s.225). Bir pazardaki tüketicilerin teknolojik gelişmelere ne kadar açık olduğu ve o ülkedeki teknoloji kullanımının yaygınlığı dikkate alınmalıdır.

Teknoloji, yeni bir mal ortaya çıkaran veya mevcut malların daha ucuz ve kaliteli bir biçimde üretimine olanak veren her türlü bilgi beceri ve süreçtir (Seyidoğlu, 1999, s.743). Skinner'e göre teknolojiyi; "belirli bir işin nasıl yerine getirileceği veya belirli bir amaca nasıl ulaşılabileceği ile ilgili bilgidir", söz konusu bilgide genellikle bilimsel araştırmalar sonucunda elde edilir (Skinner, 1994, s. 97). Teknolojik gelişme ve yenilikler, araştırmaya ve bilimsel bilgi birikimine bağlıdır. O bakımdan, 'araştırma ve geliştirme' (AR- GE) faaliyetleri, dolayısıyla da üniversiteler ve araştırma kurumları, teknolojik gelişme bakımından büyük önem taşımaktadır.

Teknoloji iki yönden uluslararası pazarlamada ürün olarak yer alabilir: ya herhangi bir ürünün üretilmesine yardımcı olacak bir unsurdur veya teknolojinin kendisi bir üründür.

Teknoloji yeni malların bulunmasına veya mevcut olanlarının daha ucuz ve kaliteli biçimde üretilmesine olanak vererek dış ticaret akımlarını geliştirici etkide bulunabilir. Ya da doğrudan doğruya teknolojinin kendisi uluslararası ticarete konu olabilir (Seyidoğlu, 1999, s.745). Örneğin, teknoloji, yabancı firmalardan patent satın almak veya lisans anlaşması yoluyla ithal edilebilir.

Günümüzde teknolojik gelişmeler ‘otonom’ olmaktan ziyade, ‘uyarılmış’ bir süreç durumundadır (Seyidoğlu, 1999, s. 746). Yeniliklerin ortaya çıkışı pazardaki gelişmelere bir tepkidir. Son yıllardaki başlıca teknolojik yenilikler; üretim maliyetini düşürücü robotlar, uzayda üretim teknolojisi, sentetik üretim, üçüncü nesil bilgisayarlar, elektronik teknolojisi, mikroçip teknolojisi, ulaştırma (tren, uçak vb.), uydu iletişimleri, video sistemleri, portatif fotokopi makinesi, telefax, görüntülü telefon, internet vb. gelişmeler ülkeler arası karşılaştırmalı avantajları değiştirir ve ülkelerin sosyo-ekonomik kalkınmalarını hızlandırır (Akat, 2001, s. 7).

Teknolojinin işletmelere etkilerini dört başlıkta toplanabilir (Gegez et al, 2003 , s. 233-234):

- Değişimlerin İvmelenen Hızı. Günümüzde teknoloji çok hızla ilerlemekle ve bir ürünün fikir olarak üretilmesinden, pazarda eskimesi arasındaki zaman gün geçtikçe kısalmaktadır. Teknolojideki hızlı değişimler pazarları ve ihtiyaçları da önemli ölçüde etkilemektedir.
- Yenilikler İçin Sınırsız Fırsatlar. Bilim adamları son yıllarda robotik, bio-teknoloji gibi farklı alanlardaki çalışmalarını arttırmış ve bu gelişmeler yeni fikir ürünlerinin ortaya çıkması, farklı üretim süreçleri gibi gelişmelere ön ayak olmuştur. Ayrıca teknolojideki gelişmeler ürünlerin daha az maliyetle üretilmesine olanak sağlamakta, bu da tüketicilerin yeni ürünleri daha uygun fiyatlarla satın alabilmelerine sebep olmaktadır.

- Değişen Ar-Ge Bütçeleri. Birçok şirket AR-GE'ye olağan üstü paralar harcamak yerine rakiplerinin ürünlerini inceleyip, ufak tefek değişikliklerle benzer bir ürünü pazara sunmayı tercih etmektedir. Bu sebepten dolayı işletmeler karşılaştırıldığında her birinin AR-GE bütçesinin farklı olduğu göze çarpmaktadır.
- Teknolojik Değişimlerden Dolayı Kısıtlayıcı Yasaların Artması. Ürünler karmaşıktıkça, tüketicilerin kullandıkları ürünlerin kendileri için tehlike oluşturabileceği konusundaki endişeleri artmaktadır. Birçok ülkede bu nedenle güvenlik ve sağlıkla ilgili yeni yasalar yürürlüğe girmiştir. Özellikle yiyecek, otomobil, giyim, elektrikli ev aletleri, ilaç, yapı malzemeleri gibi ürünlerle ilgili birçok kısıtlayıcı yasa mevcuttur. Bu sebepten dolayı, pazarlamacılar yeni ürün geliştirirken ve pazara sunmaya hazırlanırken söz konusu yasaları dikkate almalıdır.

Teknolojik çevrenin uluslararası pazarlamada bir başka etkisi, gelişmiş ülkelerin pazarlarının teknoloji ağırlıklı ürünlere doymuş olmaları, gelişmekte veya az gelişmiş ülkelerde ise bu tür ürünler talebin yüksek olmasıdır. Öte yandan, gelişmekte olan ülkeler, teknolojinin çok geliştiği ülkelere, bu ülkelerin çoktan bıraktığı unuttuğu veya önem vermediği fakat önemli bir pazar hacmi olan, basit teknolojiye dayalı basit endüstriyel ürünler pazarlayabilir. Örneğin, Türkiye'den ABD'ye tek vitesli çırpıcı, basit tarım aletleri vb. ni pazarlayabilirler. Çünkü gelişmiş ülkeler; gereksinme yanında, politik destek ve planlı eskitme gibi ekonomik çıkarlar nedeniyle bu tür ithalatta bulunabilirler (Akat, 2001, s. 8).

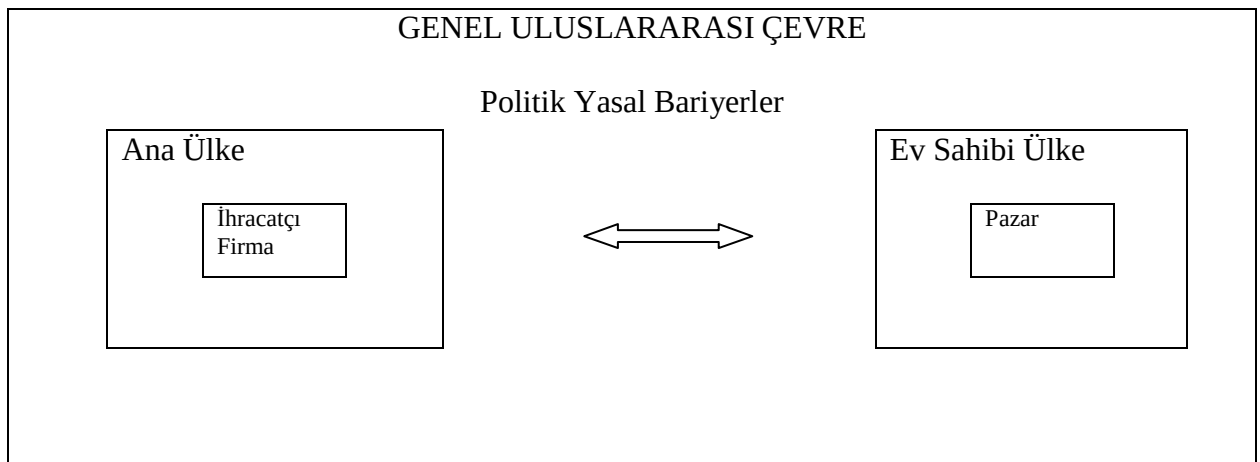
Günümüzde teknolojinin kullanımı ve yönetimi hızla değişmektedir. Özellikle kablosuz iletişimin gelişimi ile iş yapma biçimleri hızla değişmiştir. Elektronik iş (e-business), şirketler arası elektronik iş (B2B), Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) birer soyut kavram olmaktan çıkıp günlük iş yapma biçiminin bir parçası haline gelmiştir. Bütün bu işlerin yürütülmesi için gerekli teknolojik alt yapı şart olmuştur (Gegez et al, 2003, s. 227).

Yakın bir gelecekte ise, marketlerde bir rafın yanından geçerken bir ses tüketicinin kulağına ona özel indirimleri haber verebilecektir. Bire-bir pazarlama uygulamaları

yoğunlaştıkça, kişiye özel reklâmlar önümüzdeki yıllarda daha da artacaktır. American Technology Corporation firması Hypersonic Sound System (Ses ötesi İletişim Sistemi) isimli bir proje geliştirmiştir. Bu projenin en önemli özelliği, süper marketlerde sadece rafların önünden geçen tüketicinin işitebileceği şekilde ona özel fırsatların fısıldanması, az ötede başka bir müşterinin ise bu özel mesajı işitememesidir (Gegez et al, 2003, s. 238). Halen beş Amerikan şirketi, insanlara monte edilebilecek hafıza kartı üretmeye çalışmaktadır. Önümüzdeki 5 yıl içinde, bu mümkün olabilecek. Bu kart dışardan hafıza etmekle kalmayacak, vücuttaki anlık sağlık verilerini de sürekli olarak kaydebilecek (Törüner, 2006, s. 10).

1.2.4. Politik ve Yasal Çevre

Her ülke, kendine özgü bir politik ve yasal çevreye sahiptir. İşletme faaliyetlerinin ulusal sınırlar dışına taşarak uluslararası boyutlar kazanmaya başlamasıyla, bu iki çevresel güç, uluslararası pazarlama faaliyetlerinde oldukça önemli bir rol oynamaya başlamıştır (Akat, 2001, s.6). Şirketler günümüzde uluslararası pazarlama faaliyetlerini büyük bir hızla arttırdıkça, hükümetlerin düzenleyici olarak varlığı daha da önem kazanmaktadır. Uluslararası pazarlamacılar için hükümetlerin ticari faaliyetleri nasıl düzenlediğini anlamak çok önemlidir. Aynı zamanda pazarlamacılar hükümetlerin düzenlemelerini nasıl analiz edeceğini ve bu düzenlemelere karşı nasıl cevap vereceğini bilmek durumundadır.



Şekil 1.5. Politik ve Yasal Çevrede Bariyerler

Kaynak : Svend Hollensen, Global Marketing, Prentice Hall 2001, s.128

Politik ve yasal çevre, üç ana kısımdan oluşur. Bunlar (Hollensen, 2001, s.128):

- Ana Ülke Çevresi,
- Ev Sahibi Ülke Çevresi,
- Genel Ululararası Çevre.

Aşağıda , ‘Politik ve Yasal Çevre’ ayrı ayrı incelenecektir.

1.2.4.1. Politik Çevre

Uluslararası pazarlama faaliyetleri, hükümet kuruluşlarının, politik partilerin, insanların ve kanun koruyucuların var olduğu politik çevrede gerçekleştirilir. Her ülke hükümet ve yasal sistemin bulunduğu, bireyler ile işletmelerin politik sistemle olan ilişkilerini anlamalarını sağlayan politik çevreye sahiptir. Ev sahibi ülke hükümetleri çıkarlarını göz önünde bulundurmak suretiyle, ülkelerindeki yabancı işletmelerin faaliyetlerini kontrol ve sınırlandırmaya yönelik zaman zaman teşvik edici ve destekleyici, zaman zaman ise sınırlandırıcı ve yasaklayıcı uygulamaları ile karşımıza çıkmaktadır (Gegez et al, 2003, s.138).

Politik çevrede önemli konulardan biri politik istikrardır. Yabancı ülkede faaliyet göstermek isteyen işletme, doğal olarak, o ülkedeki politik istikrar ile kendisine karşı dostane tutum takınılmasına önem vermektedir (Mucuk, 1999, s.305). Politik rahatsızlık ve ani bir değişiklik şirketler için beğenilmeyen bir belirsiz iklim yaratır. Bir başka konu ise rejimin niteliğidir, komünist rejim veya anti-kapitalist rejim gibi. Örneğin, Allende’nin Şili’de iktidarda bulunduğu dönemde Ford, General Motors ve birçok ABD şirketi Şili’yi terk etmiştir. Fakat bunların çoğu, belli bir süre sonra sağ-kanat bir parti iktidara gelince Şili’ye geri dönmüşlerdir (Terpstra, 1993, s.41). Bir başka konu ise şirketler genellikle kendi milli kökleriyle algılanmaktadır. Bu kavram genellikle ev sahibi ülke ile şirket ana ülkesi arasındaki ilişkilere göre iyi veya kötü olarak şekillenir. Örneğin, PKK lideri, Abdullah Öcalan’ın İtalya tarafından desteklendiğinin ortaya çıkması belli bir dönem Türkiye’de

İtalyan şirketlerine yönelik büyük bir tepki doğurmuştur, İtalyan mallarının boykot edilmesi gündeme gelmiştir (Mutlu, 1999, s.347).

Politik Çevre, bu çalışmanın ileri bölümlerinde detaylı olarak anlatılacağından burada konuya nokta konulmaktadır.

1.2.4.2. Yasal Çevre

Uluslararası pazarlamaya etki eden dış çevresel güçlerden birisi de, hukuki güçtür. Hukuki güç diğer çevresel güçlere göre biraz daha farklılık göstermektedir. Çünkü dünyada aynı yaptırım gücüne sahip birbiriyle bütünleşmiş tek bir hukuk sistemi bulunmamaktadır (Mutlu, 1999, s. 468). Bu nedenle uluslararası faaliyette bulunan tüm işletmeler her ülkede birbirinden farklı yasal düzenlemelerle karşı karşıya gelmektedir.

Uluslararası pazarlama müdürleri mutlaka içinde bulundukları iki yasal çevreyi anlamalıdır; içinde iş yapmaya çalıştıkları ‘Ülkenin Yasal Çevresi’ ve daha genel olarak da ‘Uluslararası Yasal Çevre’.

Makro olarak, uluslararası hukuk ve hukuki kurumlar büyük çaplı anlaşmazlıkların çözümünde ve düşük seviyeli arbitraj ve kararların şeklinin oluşturulmasında etkilidir. Yerel kanunlar ve hukuki sistemler direkt olarak bir yabancı ülkede yasal olarak iş yapabilme prosedürünü belirlemektedir. Aynı zamanda yerel kanunlar, uluslararası bir anlaşmazlık halinde, çözüm için kendi kanun muhtevasına atıfta bulunan uluslararası kontratların oluşumunu belirlemektedir (Kotabe and Helsen, 1998, s.132).

- **Uluslararası Hukuk**

Birçok ulus ve uluslararası kurumlar daha düzenli ve düzgün bir dünyada yaşayabilmek için kendilerini gönüllü bir şekilde bazı üst hukuk kurallarına bağlamıştır.

Bu kurallar üç ana kaynaktan yaratılır. Bu kaynaklar aşağıda belirtildiği gibi ‘Gelenekler’, ‘Uluslararası Anlaşmalar’, ‘Ulusal ve Uluslararası Mahkeme Kararları’ şeklindedir (Kotabe and Helsen, 1998, s.133).

Geleneksel Kanunlar, uzun yıllar boyunca oluşmuş, uluslar tarafından pratikte devamlı kullanılmış, derinden benimsenmiş, bunun sonucunda da kanun haline gelmiş ilkelere (Kotabe and Helsen, 1998, s.133).

Uluslararası Anlaşmalar ve Uluslararası Kontratlar, ulusların kendi arasında da veya firmaların kendi arasında karşılıklı ilişkilerini yürütmek için yaptıkları kurallar ve karşılıklı sorumluluklar bütünüdür (Kotabe and Helsen, 1998, s.133). Söz konusu anlaşmalar Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel anlaşması (GATT), Dünya Ticaret Anlaşması, Paris Birliği, Madrid Sözleşmesi, Uluslararası Standart Birliği, Uluslararası Ticaret Hukuku Komisyonu (UNCITRAL) gibi Birleşmiş Milletler Organları ilk akla gelenlerdir.

Ulusal ve Uluslararası Mahkeme Kararları, ulusal mahkemeler bazen uluslararası anlaşmazlıklara uygulanabilecek kanunlar yapmaktadırlar. Böyle durumlarda faydalı içeriğe sahip ulusal kanunlar diğer ulusların uygulamasıyla da paralellik gösterdiğinde uluslararası bir kanun olarak kabul edilebilmektedirler. Ulusal mahkemelerin varlığının taraflardan biri için kabul edilemeyeceği durumlarda uluslararası kurumlar ve uluslararası mahkeme devreye girebilmektedir. Tarafların isteğiyle uluslararası mahkemeler arbitraj kurumları haline gelebilmektedir (Kotabe and Helsen, 1998, s.133).

- Ulusal Yasal Sistem ve Kanunlar

Kanunlar, bir ulusun iradesinin yazılı veya resmi tanımlanmasıdır. Hukuk sistemleri dört ana kategoride listelenebilir (Terpstra, 1993, s.43):

-Sivil Hukuk (yazılı olmayan, geleneklere dayalı, Anglo-Sakson Hukuk Sistemi),

-Kodifiye Edilmiş (yazıya geçirilmiş, Roma hukukuna dayalı) Hukuk sistemi,

-Genel Hukuk sistemleri,

-İslami Hukuk sistemleri

-Komünist Hukuk sistemleri.

Göreceli olarak bir kaç ülke saf bir hukuk sistemine sahiptir. Genellikle hukuki sistemler bir şekilde değişik hukuki sistemlerin karışımlarıdır. Maalesef pazarlamacılar için her ülkede aynı pazarlama aktivitesine farklı kanunlar vardır. Hatta Avrupa Birliği'nde bile, komşu ülkeler farklı pazarlama düzenlemelerine sahiptir. Örneğin, Alman Gürültü Standartları İngiliz çim biçicilerini Alman çimlerinden uzak tutmaktadır. Fransa kapıdan kapıya satışı yasaklarken, Avon şirketi Japonya'da aynen ABD' de olduğu gibi kapıdan kapıya satış yapabilmektedir (Terpstra, 1993, s. 43).

Yabancı devletler kendi ülkelerinde faaliyette bulunan bir işletmenin pazarlama faaliyetlerini etkileyen birçok yasa çıkarmaktadır. Bu yasalar, kotalar ve tarifeler olarak bir ürünün o ülkeye girişini etkileyecek şekilde uygulanabilmektedir. Yine devletler anti-damping yasaları ile ithal ürünlerin kendi ülkelerinde maliyetlerin altında fiyatla satılmasını önleyebilmektedir. Ayrıca, birçok ülkede bazı ürünlerin ithalini engelleyen ya da kısıtlayan sağlık ve güvenlik standartları vardır. Devlet yasal kısıtlamalarını, kotalar, gümrük tarifeleri, kambiyo kısıtlamaları, ithalat kısıtlamaları, gümrük zorlukları, boykotlar, rekabet, fiyat, ambalaj, standart, kalite, sağlık ve çevre ile ilgili kısıtlamalar, destek, teşvik ve sübvansiyonlar gibi araçlarla uygulamaya koymaktadır. Uygulamaya konan yasal kısıtlamaların amacı ülkelerin ulusal sanayilerini, ekonomilerini korumak olduğu gibi, sosyal ve siyasî amaçları da bulunmaktadır. (Gegez et al, 2003, s. 181)

Ekonomide koruyuculuğun nedenleri (Gegez et al, 2003, s.182 - 186):

Ödemeler bilânçosunun iyileştirilmesi ve işsizliğin önlenmesi; ithal edilen ürünlerin ithalatının kısıtlanması veya engellenmesi, diğer ülkelere yapılan ödemelerin azalmasını sağlayacağından, ödemeler bilânçosundaki açıkların kapanmasına yardımcı olmaktadır. İthalatın daralması, harcamaları benzer olan yerli mallara kaydıracağından yurtiçi üretimin artmasına, dolayısıyla istihdamında artmasına katkıda bulunmaktadır.

Ulusal güvenlik; bir savaş sırasında, ekonomik maliyeti ne olursa olsun, ulusal savunma endüstrilerine sahip olmayı gerektirmektedir. Bu bakımdan, ulusal savunma ile doğrudan ilgili olan endüstrilerin kurulmasında ve geliştirilmesinde dış korumaya gerek vardır.

Yavru sanayiye korumak; bir ülke belirli bir ürünün üretiminde potansiyel bir karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olduğu halde, bilgi ve yetersizliği ve başlangıçta üretim kapasitesinin düşük olması gibi nedenlerle ürünün üretimini başlatamıyor veya başlatmış olsa bile, daha deneyimli yabancı rakipleri ile rekabet edemiyor olabilir. Bu koşullarda, sözü edilen malı üreten endüstriyi kurmak ve “bebeklik” döneminde yabancı rekabetin olumsuz etkilerine karşı korumak amacıyla, korumacı politikalara başvurabilir.

Üretim maliyetlerini eşitleme; normal olmayan rekabet sonucunda yabancı ülke maliyetleri düşük görünmekte ülkenin ise yüksek görünmektedir. Bunu ortadan kaldırmak için de tarife konulması gerektiği savunulmaktadır. Yabancı ülkede düşük maliyetlere neden olan faktörler, düşük ücretler, vergi imtiyazları ya da devlet sübvansiyonları olabilir ki bu da yabancı satıcıların yerli satıcılara göre bir üstünlük kurmasını sağlar. Buna göre maliyet farklılıklarına eşit oranda tarifeler uygulanmalı ve rekabet eşit düzeye getirilmelidir.

Başka ülkeleri, koruma oranlarını düşürmeye zorlama; bazı durumlarda, başka ülkeleri, koruma oranlarını düşürmeye zorlamak amacıyla da ortaya konabilir.

Bu amaçla uygulanan ve başka ülkelerin tarife oranlarını düşürmeye zorlama amacı güden tarifelere “pazarlık tarifeleri” denmektedir. Bu görüşün ne denli geçerli olduğu tartışmaya açık olmakla beraber zaman zaman ABD tarafından uygulamaya konulduğuna tanık olunmuştur.

Ulusal üreticileri dampinge karşı koruma; uluslararası işletmelerin yaptıkları dampinge karşı yerli üreticilerin korunması amaçlanmıştır. Hemen hemen tüm ülkelerde damping önlenmesi amacıyla anti-damping vergilerini yürürlüğe koymuşlardır.

Uluslararası faaliyetler daima taraflar arasındaki imzalanan anlaşmalarla bağlanmışlardır. Bu anlaşmalar sonucunda taraflar arasında kurulan ticarî ilişkiler; kalite ve performans eksiklikleri, teslim ve ödeme tarihindeki aksaklıklar; taşıma, sigorta vb. iş gereklerindeki savsaklamalar gibi nedenlerden bozulabilir. Bozulan ilişkiler ise iki yöntemle çözülmeye çalışılmaktadır. Biri yerel bir mahkemeye başvurmak, diğeri de uluslararası işletmelerin sorununu çözmede deneyimli bir hakeme başvurmak, başka deyişle; uluslararası hakem kurulunu devreye sokmaktır (Mutlu, 1999, s. 492).

- Mahkemeye Başvurmak

Birçok işletme söz konusu anlaşmazlıklarda karşı tarafı dava etme yoluna gitmemektedir. Çünkü bu hem masraflı, hem sıkıcı ve hem de uzun süren bir süreçtir. Ayrıca, yabancı bir ülkede davalık olmak işletmenin imajını zedeleyebileceği gibi, mahkemelerden adil bir çözüm çıkmayabilir. Çünkü hâkim ya da kararı veren jüri uluslararası ticarî konularda yeterli bilgiye sahip olmayabilir. Ayrıca, mahkemenin kararlaştırdığı tazminatı tahsil etmede güçlüklerle karşılaşabilir (Özcan, 2000, s. 35).

- Uluslararası Hakem Kuruluna Başvurmak

Anlaşmazlıkların ortaya çıktığı durumlarda, anlaşmazlıklara bakacak uluslararası bir mahkemenin bulunmaması, tarafların ulusal mahkemelere güven duymamaları ve mahkemelerin çözümlerinin farklı tabiyettekiler için adil olmaması, ulusal mahkemelere kıyasla tahkim müessesinin süratle karara varması tahkim müessesinin gelişmesine neden olmuştur (Gegez et al, 2003, s. 214).

Tahkim, bir uyuşmazlığın tarafların belirleyeceği belli bir devlet yargısı veya yine kendi belirleyecekleri uluslararası kurumlarca çözümlenmesidir (Gegez et al, 2003, s. 214). Hakemlik usulünde mahkemelere göre daha çabuk ve az masrafla çözüm elde edilir.

Çeşitli hakemlik kuruluşları vardır. Bunlardan en bilineni Uluslararası Ticaret Odası (ICC) Tahkim Kurulu'dur. Tahkim kararlarının uygulanmasına yönelik iki önemli konvansiyon mevcut olup, bunlardan ilki "Cenevre Konvansiyonu" diğeri ise " New York Konvansiyonu"dur. (Gegez et al, 2003, s. 215) Maalesef ülkemizde henüz bir "Uluslararası Ticari Tahkim Kanunu" mevcut değildir. Uluslararası ticarî tahkim prosedürüne Türkiye'nin taraf olduğu Uluslararası Ticari Tahkime Dair Avrupa Anlaşması ve mahalli tahkime ilişkin Hukuk Usulleri Muhakeme Kanunu hükümleri uygulanmaktadır. Ayrıca Türkiye'de henüz uluslararası ticari uyuşmazlıklar alanında kurumsal anlamda tahkim hizmeti sunan müesseseler de mevcut değildir. (Şanlı ve Ekşi, 2000, s. 85)

Pazarlamacıların, politik ve yasal çevreyi en iyi şekilde analiz edebilmeleri için en azından şu faktörleri dikkate almaları gerekmektedir (Akat, 2001, s. 7):

- Ülke dış politikaları (politik iklim ve istikrar, özellikle yabancı sermayeye karşı tutum ve korumacılık)

- Ülkelerin uluslararası dış alıma karşı genel tutumları (devletin yasal kısıtlamaları, kotalar, gümrük tarifeleri, boykotlar, kambiyo kısıtlamaları, ithalat kısıtlamaları, psikolojik engeller, gümrük zorlukları, gayri resmi boykotlar, rekabet, fiyat, ambalaj, standart, kalite ve sağlık, karantina ve diğer kısıtlamalar, destek, teşvik ve sübvansiyonlar vb.). GATT, BM, AB gibi uluslararası kuruluşlar tarafından uluslararası ticarete getirilen kısıtlamalar ve öneriler de ayrıca dikkate alınmalıdır.
- Parasal düzenlemeler (kur ayarlamaları, devalüasyon, revalüasyon vb.)
- Devlet bürokrasisi (yabancılara yardım, kayırma ve rüşvet vb.)

İKİNCİ BÖLÜM

2. ULUSLARARASI PAZARLAMADA POLİTİK ÇEVRE

Uluslararası pazarlama faaliyetleri, hükümet kuruluşlarının, politik partilerin, insanların ve kanun koruyucuların var olduğu politik çevrede gerçekleşmektedir. Her ülke, hükümet ve yasal sistemin bulunduğu, bireyler ile işletmelerin politik sistemle olan ilişkilerini anlamalarını sağlayan politik çevreye sahiptir. Ev sahibi ülke hükümetleri çıkarlarını göz önünde bulundurmak suretiyle, ülkelerindeki yabancı işletmelerin faaliyetlerini kontrol ve sınırlandırmaya yönelik zaman zaman teşvik edici ve destekleyici, zaman zaman ise sınırlandırıcı ve yasaklayıcı uygulamaları ile karşımıza çıkmaktadır (Gegez et al., 2003, s. 138).

Uluslararası ortamda faaliyet gösteren işletmeler, yatırım yapacakları ülkelerde demografik ve topografik özellikler ve doğal kaynaklar açısından önemli nitelikler bulsalar da, politik istikrarsızlıklar ve ev sahibi ülke hükümetlerinin zorlaştırmaları nedeniyle bu ülkede yatırım yapmaktan kaçınmaktadır (Mutlu, 1999, s. 323). Zengin bir pazarın varlığı, politik çevre belirsizlikler ve istikrarsızlıklarla örülüyse uluslararası işletmeler için bir yatırım garantisi oluşturmamaktır. Bu nedenle politik çevre, bir pazara giriş kararı verilmeden önce derinlemesine analiz edilmesi gerekli bir faktördür. Unutmamak gerekir ki, politik değişiklikler ve rahatsızlıklar bir pazara girildikten ve yatırımlar yapıldıktan sonra da meydana gelebilirler. Örneğin, İran devrimi sırasında, ülkeyi terk etmek zorunda kalan ABD şirketlerinin maddi kaybı 1 milyar \$'ı bulmuştur. Bu şirketler pahalıya patlasa da bir ülkenin politik durumunun devamlı bir şekilde izlenmesi gerektiği dersini almışlardır (Jain, 2001, s. 236).

Yabancı ülkelerde yatırım yapmak, uluslararası düzeyde ekonomik faaliyetler göstermek niyetinde olan işletmeler ve yatırım yapan işletmelerin genelde içine düştükleri iki temel hata vardır (Mutlu, 1999, s.252):

Bunlardan ilki, özellikle gelişmiş ve sanayileşmiş devletlerde kurulmuş ve daha sonra dış pazarlara açılma kararı vermiş işletmelerin, yatırım ve faaliyet yapacakları ev sahibi ülkelerin politik ve yasal ortamlarının kendi ülkelerine benzer bir oturmuşluk, düzen ve anlayış içinde olacağı varsayımıdır. Oysa ki gerçekte durum hiç de böyle değildir. Uluslararasılaşma kararı veren işletmelerin, türlü ekonomik sebeplerle, yatırım yapmayı uygun gördükleri, gelişmekte olan ya da azgelişmiş ülkelerde politik açıdan birçok sorunla karşı karşıya kalacaklarını bilmeleri ve buna göre tedbir almaları gerekmektedir. Çünkü bu ülkelerin karar alma mekanizmaları, kendi ülkelerinde olduğu gibi hızlı, verimli ve rasyonel olamamaktadır.

Yine uluslararası işletmeler tarafından yapılan bir diğer hata ise, evrensel olarak kabul edilen “doğru-yanlış”, “mantıklı-mantıksız” gibi bazı değer ve kavramların gidilen ev sahibi ülkede de aynen düşünülüp uygulandığını varsaymalarıdır. Oysaki aynı kültürel ve yasal çevrede olduğu gibi politik çevrede de değerler ve uygulamalar, işletmelerin kendi ulusal değerleriyle pek çok noktada kesişmeyecektir.

Bir ulusun politik perspektifi aşağıdaki etkenlere bakarak incelenebilir (Jain, 2001, s. 245):

- Hükümetin şekli.
- Hükümetin istikrarı.
- Ev sahibi ülkenin ekonomi yönetiminin niteliği.
- Hükümet politikasındaki değişiklikler.
- Ev sahibi ülkenin yabancı yatırım karşısındaki tutumu.
- Ev sahibi ülkenin dünya ile bağlantısı.
- Ev sahibi ülkenin uluslararası işletmenin ana ülkesiyle ilişkisi.
- Yabancı personel istihdamına bakış.
- Kamu sektörünün boyutu veya devlet kontrolündeki endüstrilerin etkisi.
- İdarî prosedürde eşitlik ve dürüstlük.
- Hükümetle halk arasındaki yakınlık.

Yukarıdaki etkenlerin etkisi ülkeden ülkeye değişmektedir. Bütün bu faktörlerin düşünülüp ortaya konması, bir ülkede iş yapabilmek için gerekli olan bütüncül politik çerçevenin bilgisine ulaşabilmek için gereklidir.

Politik çevre üç boyuttan oluşmaktadır (Terpstra and Sarathy, 1997, s.152):

- Ev sahibi ülke çevresi,
- Ana ülke çevresi,
- Uluslararası çevre.

Yapılan anketler göstermiştir ki, politik arenadaki problemlerle uğraşmak uluslararası yöneticiler için bir numaralı meydan okumadır ve diğer idarî işlere nazaran çok daha fazla zamanlarını harcadıkları bir alandır. Yöneticilerin bir numaralı uğraşı, her devletin işletme aleyhine veya menfaatine yapabileceği eylemler olan, '*politik risk*' tir.

2.1. Ev Sahibi Ülke Politik Çevresi

Başlıktan da anlayabileceğimiz gibi, uluslararası işletme ana ülkesi dışında yer aldığı tüm pazarlarda bir misafir, bir yabancıdır. Bundan ötürü, uluslararası yöneticiler faaliyet gösterdikleri yabancı ülkede, özellikle milliyetçilik akımlarıyla ilgilenmek ve ilgili hükümetlerle muhatap olma durumundadır. (Terpstra and Sarathy, 1997, s.152).

Her ülke kendi ulusal hedeflerine sahip olmasına rağmen birçok ortak değeri de paylaşmaktadırlar. *Milliyetçilik* ve *vatanseverlik*, ülke vatandaşlarının ülkeleriyle ilgili hislerine ve ilgisine ilişkin kavramlardır. Bu tür hissiyatlar her ülkede var olmaktadır. Günümüzde "laik dini" olarak adlandırılan milliyetçilik, insanların ortak dil, din ve ideoloji birliği fikri üzerine kurulu olan, millete ve vatana bağlılık ve onlarla gurur duyma olarak nitelendirilebilir (Mutlu, 1999, s. 332). Bugüne kadar hiçbir bağımsız milli devletin, sınırları içinde faaliyet gösteren fakat yönetimle ilgili kararlarını başka ülkelerde alan işletmelere, ev sahibi ülke hükümetlerince kendi milli çıkarlarına aykırı işlem yapma müsaadesi verildiğine

rastlanmamıştır. Başka deyişle, tüm uluslararası işletmeler, topraklarında faaliyet gösterdikleri devletlerin milli önceliklerine saygılı olmak ve şirket politikalarını, bu önceliklerle uyumlu olarak belirlemek durumundadır (Mutlu, 1999, s. 333).

Bütün ülkeler, kendi *egemenliklerini* korumak ve geliştirmek istemektedir. Uluslararası işletmeler, tek tek veya toplu halde, bu egemenliğe karşı bir tehdit olarak görülebilmektedir. Artan rakamlarla uluslararası işletmeler, ülke egemenliğine bir tehdit olarak algılanmakta ya da en azından rahatsız edici olarak algılanmaktadır. Örneğin, Tayvan Cumhurbaşkanı 1995 yılında Amerika'ya ziyaret izni verilince Çin bunu kendi ulusal egemenliğine bir tehdit olarak görmüştür. Bunun neticesinde, bazı Amerikan şirketleri Avrupalı şirketler lehine işlerini kaybetmişlerdir (Terpstra and Sarathy, 1997, s.152). Genellikle, egemenlik sorunu gelişmekte olan ülkelerde gözlemlenir. Birçok gelişmekte olan ülke yabancı işletmelere bağımsızlıklarını korumak adına çeşitli kısıtlamalar uygulamaktadır.

Gelişmiş ülkelerin, ulusal egemenlikleri uzun zamandır güvende olduğundan dünyanın ekonomik gereklilikleri doğrultusunda açık politikalara ihtiyaçları vardır. Bugünün devletleri işsizlik sorununu çözmek, enflasyonu kontrol altına almak, sağlık hizmetleri dağıtmak gibi modern devletin gereklerini yerine getirmekle yükümlüdür. Bundan ötürü, gelişmiş ülkeler yabancı ülke teknolojisine, yabancı ülke hammaddesine ve kendi uzmanlaştığı ürünleri yurtdışı pazarlara satmaya açıktır (Jain, 2001, s. 239).

Ülkeler, *ulusal güvenliklerini* korumak isterler. Uluslararası işletmeler bir ülkeye askerî bir tehdit oluşturmamasına karşın, ulusal güvenlik için bir potansiyel zararlı olarak düşünebilmektedir. Hükümetler, genellikle uluslararası işletmeleri hassas endüstriler diyebileceğimiz savunma, telekomünikasyon, enerji ve doğal kaynaklar gibi endüstri dallarından uzak tutmaktadır (Terpstra and Sarathy, 1997, s.152).

Ülkeler, aynı zamanda *ulusal prestijlerini* düşünmektedirler. Ülkeler bu yönde ulusal prestijlerine hizmet ettiğini düşündükleri işletmeleri desteklemektedir. Bu yüzden yabancı şirketleri bu sektörlere sokmayabilir. Uluslararası işletmeler bu gibi durumlara da çok duyarlı

olmalı ve ‘yabancı’ bir şirket olarak görünmemeye dikkat etmelidir (Terpstra and Sarathy, 1997, s.153).

Bütün ülkeler, *ekonomik refah*larını arttırmak istemektedirler. Bu genellikle, işsizliğin azaltılması ve gelirin artırılması demektir. Uluslararası işletmeler, sağlamış oldukları iş imkânları ile ekonomik refah artışına katkıda bulunabilir. Yerel tedarikçileri kullanarak, yerel öze sahip ürünlerle sahip olarak buna daha fazla hizmet edebilirler. Ev sahibi ülkeden ihracatta bulunarak, yeni iş imkânları yaratarak ve ülkeye yabancı para getirerek ulusal refah artışına katkıda bulunabilirler. Ayrıca bir başka şekilde ülkeye ürün, servis ve üretkenliği artırıcı eğitimler sağlayarak bulundukları ev sahibi ülkeye hizmet etmiş olmaktadır (Terpstra and Sarathy, 1997, s.153).

2.1.1. Hükümetin Ev Sahibi Ülke Politik Çevresine Etkisi

Uluslararası pazarlama politik çevresi, yapılan pazarlama operasyonuna etki edebilecek her türlü ulusal ve uluslararası bütün politik faktörleri kapsamaktadır. Bir faktörün politik olması demek, onun bir hükümet tarafından çıkarılmış olması demektir (Terpstra and Sarathy, 1997, s.152).

Hükümetler, ticareti ve pazarlamayı düzenlemede çok önemli bir rol oynamaktadır. Hükümetlerin önemleri, şirketlerin uluslararası pazarlama faaliyetlerine girişme oranları arttıkça büyük bir hızla artmaktadır. Hükümetlerin düzenleyici uygulamalarıyla çizilen sınırlar, bir uluslararası işletmenin bir ülkede ne yapıp yapamayacağını belirlemektedir.

Global pazarlamacılar için, hükümetlerin iş dünyasını nasıl ve neden düzenlediğini anlamak son derece önemlidir. Hükümet uygulamalarını yönetebilmek içinde global pazarlamacılar, ülkenin düzenleyici çevresini nasıl analiz edebileceklerini ve nasıl cevap verebileceklerini bilmek durumundadır (Akhter, 1999, s. 36).

Hükümetler, bir ülkedeki iş yaşantısına ilişkin hemen hemen her şeye etki etmektedir. İlk önce, ulusal politikalar iş çevresine var olan politikalarda, düzenleyici kurallarda ve kanunlarda değişiklik yaparak etki etmektedir. Her ülkede hükümetler, hangi sanayi kolunun koruma altında olacağına ve hangisinin uluslararası rekabete açılacağını belirlemektedir. Hükümet çalışma kanununu ve mülkiyet kanununu belirlemektedir. Daha sonra da yatırımı ve getirisini etkileyecek finans ve para politikalarını belirlemektedir (Kotabe and Helsen, 1998, s. 113).

İkinci olarak, bir ülkedeki politik istikrar ve ülkedeki genel hava hükümetin yapacağı eylemleri etkilemektedir. Bir politik değişiklik yabancı şirketlere karşı olan tavırlarda bir değişiklik meydana getirebilir ve yeni düzenlemelerle sonuçlanabilir (Kotabe and Helsen, 1998, s. 113).

Genellikle, hükümetler bir şirkete operasyon yapabilme izni vermeden önce, bu şirkete belli sınırlamalar koymaktadır. Bunun karşısında işletmede kendi hedeflerine bağlı olarak genel kurallar ve gereklilikler ortaya koymaktadır. Hükümetle işletme arasındaki pazarlıklar her birinin ulaşmak istedikleri ve birbirlerinden beklediklerinin etkisi altındadır. Pazarlıklar anlaşma ile sonuçlanırsa, anlaşma oyunun bütün kurallarını ve işletmenin bütün aktiviteleri için bir kullanma kılavuzunu bünyesinde barındırır. Fakat uzun dönemde, hükümetler işletme faaliyetlerine karışmaya başlayabilir ve fazladan kurallar empoze etmeye çalışabilir. Hükümet müdahaleleri -işletme faaliyetlerine karışma, bu faaliyetleri yasaklama veya engelleme, anlaşma hükümlerini değiştirme, işletme mülküne el koyma vb. – ‘*politik risk*’ olarak tanımlanmaktadır.

Bir ülkede ki politik riski analiz edebilmek için ve kararların nasıl alındığını anlayabilmek için politik yapıyı incelemek önemlidir. Örneğin, ‘Ülke bir demokrasi mi?’, ‘Ülke diktatörlük mü?’, ‘Ülke bir monarşi mi?’, yoksa ‘ Sosyalist bir ülke mi ?’ gibi soruların cevapları aranmalıdır.

2.1.1.1. İdeolojik Güçler

Politik ideolojiler, uzun yıllar boyunca süregelen politik kültür ve düşünce birikimi sonucunda, özellikle de son iki yüzyılda ortaya çıkmıştır. Tüm dünyada hükümetlerin, devletlerin, partilerin ve siyasetle uğraşan herkesin düşünce yapısını ve politika yapma tarzlarını oluşturan ideolojiler, tüm politik güçlerin belkemiğini oluşturmaktadır (Mutlu, 1999, s. 329). Komünizm, kapitalizm, sosyalizm, liberalizm, muhafazakârlık, sağ kanat, sol kanat gibi terimler devlet ideolojilerini, politik partileri ve insanları tanımlamak için kullanılmaktadır (Ball and McCulloch, 1996, s. 315).

- *Komünizm*

Komünist ülkelerde yönetim, tüm ana üretim faktörlerinin sahibidir. Bazı istisnalar dışında bu ülkelerdeki tüm üretim devletin sahibi olduğu fabrikalar ve imalat birimlerince gerçekleştirilmektedir. Karl Marks tarafından ortaya atılan komünizm herhangi bir toplumsal sınıfın mevcut olmadığı ideal bir yapıyı kurmaya yönelik değişimi ifade eden bir teoridir. Lenin ve diğerleri tarafından geliştirilen komünizm, kapalı bir yapıya sahip olan bir politik yapının güce el koymasını, iç muhalefetin sert bir şekilde bastırılmasıyla gücün korunması ve son hedef olan dünya çapında komünist devletin oluşturulması fikrine katılımı içermektedir (Ball and McCulloch, 1996, s. 315).

Bugüne kadar, hiç bir komünist ülke kendi üzerine geçirdiği özel sektöre ait maddi değerler için direkt yabancı işletme sahiplerine *tazminat ödememiştir*. Uluslararası hukuk, yabancıların mülklerini karşılığı verilmek üzere millileştirme hakkını tanımaktadır. Fakat tazminatın olmadığı durumlar, ‘*el koyma*’ olarak adlandırılmaktadır. Birkaç işletme sahibi zararları karşısında dolaylı yoldan, komünist ülkenin yurtdışındaki varlıklarına el koyarak zararlarını tazmin yoluna gitmişlerdir (Ball and McCulloch, 1996, s.315).

Bu tarz idareler, Küba, Çin Halk Cumhuriyeti, Kuzey Kore ve Burma’da yaşamaktadır. Komünist ülkeler yabancı iş dünyasıyla çok çeşitli bağlara sahiptir.

Örneğin, Çin ekonomik gelişmeye batı teknolojisini ve yeteneklerini kullanarak ulaşmak istemektedir. Bu da bu ülkeyi uluslararası iş dünyası için çekici hale getirmektedir. Öte tarafta, Myanmar (eski adıyla Burma), kendini tamamen geri kalan dünyadan soyutlamıştır. Çin'in davranışı değişen durumlara göre dalgalanmaktadır. Onlara göre ülkenin hayatta kalması için en iyi yol, ekonomiyi açık pazar reformlarıyla güçlendirirken politik ayrılığı dünyanın geri kalanıyla sürdürmektir (Jain, 2001, s.246).

- *Kapitalizm*

Kapitalist ideoloji, serbest piyasa ekonomisi, ya da pazar ekonomisi olarak adlandırılan ve ekonomik doktrinin özünde özel teşebbüs düşüncesi olan bir sitemdir (Mutlu, 1999, s. 330).

Kapitalizmde hükümetler, özel sektörün girmesinin mümkün olamayacağı bazı faaliyetlerde bulunmakla sınırlandırılmışlardır; ulusal savunma, polis teşkilatı, itfaiye teşkilatı ve öteki kamu sektörleri ve hükümetler arası uluslararası ilişkiler gibi (Ball and McCulloch, 1996, s.316).

Kapitalist olarak tanımlanan ülkelerde gerçek, daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu tür ülkeler de devletin özel sektörü yakından düzenlediği ve bir takım kuruluşlarla iş hayatında yerini aldığı bilinmektedir. Bütün işletmeler sayılamayacak kanun, düzenleme ve bürokrasiyle karşı karşıya kalmaktadır. Hukuk ve tıp gibi uzmanlık alanlarında faaliyet gösterebilmek için özel hükümet onayı gerekmektedir. Örneğin, bankacılık, sigortacılık, toplu taşıma ve kamu hizmetleri gibi alanlar birçok kanun ve yasal düzenleme ile idare edilmektedir (Ball and McCulloch, 1996, s. 316).

Tüm bu kanun ve düzenlemelerle başa çıkmak uzmanlığı, zamanı ve pek tabi ki masrafı gerektirmektedir. Bir işletmenin yasalara aykırı davrandığı anlaşıldığında bir takım para cezaları ve yöneticileri içinde hapis cezası söz konusu olabilmektedir.

- *Sosyalizm*

Sosyalist doktrin, devletin iktisadî teşebbüslere sahip olmasını üretim paylaşım ve alışveriş mekanizmalarını sıkı kontrol altına almasını savunmaktadır.

Kapitalizmin kâr odaklı düşünce yapısının aksine sosyalizm insan faydasına önem vermektedir. Genelde sosyalist olarak adlandırılan hükümetler, pratikte sosyalist doktrinde çok uyumlu politikalar üretememektedir. Örneğin, uzun yıllardır iktidarda olan Kıta Avrupa'sı sosyalizminin ve İngiltere'de son seçimlerde iktidarını devam ettiren İşçi Partisi'nin sosyalist doktrini tam anlamıyla uyguladıkları söylenememektedir. Bu iktidarlar bazı tersaneleri, madenleri, demir-çelik fabrikalarını ve demir-yolu işletmelerini kamulaştırmak ve sosyalist partilerin tabanlarını oluşturan belli sınıflara birkaç popülist ekonomik taviz vermek dışında, kapitalist ya da liberal görüşten farklı davranmamışlardır (Mutlu, 1999, s. 331).

Avrupa'da aralarında İngiltere, Fransa, İspanya, Yunanistan ve Almanya'nın da bulunduğu birçok ülkede sosyalistler birçok defa iktidar gelmişlerdir. İngiltere'de kendi partilerini işçi partisi olarak adlandıran sosyalistler, çelik, gemi yapımı, kömür madenciliği ve demiryolları gibi ana endüstrileri kamulaştırmaya gitmişler, fakat bundan öte adımları gerçekleştirememişlerdir. İşçi partisinin kendi içindeki sol kanat, bütün İngiliz işletmelerinin kamulaştırılması gerekliliğini savunmuştur (Ball and McCulloch, 1996, s. 317).

Almanya'da sosyalistler, politik partilerini Sosyal Demokratlar olarak adlandırmaktadır. Bu parti 1982'de Hristiyan Demokratlar'a iktidarı kaybedinceye kadar uzun yıllar iktidarda kalmış olmasına rağmen, hiçbir iş dalını özelleştiremedikleri gibi icraatta ve sözde sosyalistten çok kapitalist bir çizgi işlemiştir. Fransa ve İspanya 'da ise sosyalistler daha çok kamuya ait kuruluşların özelleştirilmesine ilişkin projeler yapmışlar. Fakat bu tür programların da sosyalist düşünceye uyduğu söylenemez (Ball and McCulloch, 1996, s. 317).

Öte yandan, üretim faktörlerinin çoğunun devlet kontrolü altında olduğu az gelişmiş ülkelerde iktidarda olan sosyalistler, komünizm ile karşılaştırıldığında özel mülkiyete daha ılımlı bir tutum izleyen, fakat sosyalist Avrupa iktidarıyla kıyaslandığında da sosyalist doktrine daha yakın gözüken bir pozisyon sergilemektedir. Az gelişmiş ülkelerdeki eğitilmiş insan, birikmiş sermaye, gelişmiş teknoloji eksiklikleri söz konusu ülkelerin işletmelerinin ve hatta tarım faaliyetlerinin devlet tarafından kontrol edilmesi durumunu da beraberinde getirmektedir (Mutlu, 1999, s. 331).

Az gelişmiş ülkelerde, hükümet komünist bir hükümet olmadığı sürece bazı istisnalara ve sermaye yatırımlarına izin verdiği görülmektedir. Kendi vatandaşlarına daha çok iş, yeni teknolojiler, nitelikli yöneticiler veya teknisyenler ve ihracat fırsatları gibi özel sermaye olmaksızın gerçekleşmesi mümkün olmayan avantajların, az gelişmiş ülke yönetimleri tarafından fark edilmesi durumunda söz konusu izin meydana çıkmaktadır (Ball and McCulloch, 1996, s. 317).

- *Muhafazakâr İdeoloji*

Politik olarak “muhafazakâr” kelimesi, kamunun toplum yaşantısındaki faaliyetlerin en alt düzeye indirmesini isteyen buna karşılık özel işletmelerin ve bireylerin faaliyetlerinin en üst düzeyde olması gerektiğini savunan kişi, grup ya da partiyi ifade eden ayrı bir anlam taşımaktadır (Ball and McCulloch, 1996, s. 317)

Muhafazakârlık kelimesi, sağ kanat fikirlere benzer bir anlamda kullanılmıştır. İleri derecede muhafazakârlık diyebileceğimiz sağ kanat fikirlere oranla muhafazakârlık, ABD ve İngiltere’de daha farklı anlamları ifade etmiştir.

ABD’de muhafazakârlık 3 gruba ayrılmaktadır (Belkaoui and Belkaoui, 1998, s. 14):

- a) *Klasik Muhafazakârlık* akımı; toplumun en iyilerinin deneyim, gelenek, pozisyon ve ayrıcalığa göre belirlenmesini, bu ayrıcalıklıların ise düzenin kaynağı olması gerektiğini, yarattıkları yasal, ekonomik ve sosyal sistemleri de bir düzen ve uyum içinde toplum yaşamında uygulamalarını savunmaktadır.
- b) *Karşılaştırmalı Muhafazakârlık* akımı; sosyal programlara daha az harcamayı, savunma harcamalarını arttırabilmek, vergileri düşürebilmek, geleneksel aile değerlerini güçlendirebilmek için savunmaktadır.
- c) *Yeni Muhafazakârlık* akımı; daha çok geleneksel aile değerlerine ve dini değerlere, otoriteye ve açık pazar ekonomisine saygıyı savunmaktadır.

Muhafazakâr kelimesinin anlamı göreceli olarak da değişebilmektedir. Örneğin, merkezi planlamadan pazar ekonomisine ve diktatörlükten demokrasiye geçmekte olan Çin Halk Cumhuriyeti, Doğu Avrupa Ülkeleri ve eski Sovyet Cumhuriyetleri’nde kişiler ve gruplar kendisini muhafazakâr olarak tanımlayan hareketlerin önüne geçmeye çalışmaktadır. Bunlar genellikle, komünist partisi üyesi, KGB üyesi ve eski yönetimlerin olduğu rahat günleri arayan silahlı kuvvetler mensuplarıdır. Bunlar Amerika’da ve İngiltere’de bulunan ve kamunun toplumsal yaşantıda mümkün olan en az düzeyde varlık göstermesi gerektiği fikrini savunan muhafazakârların aksine görüşler taşıyan gruplardır (Ball and McCulloch, 1996, s. 318).

- *Liberal İdeoloji*

Politik olarak ‘*muhafazakâr*’ kelimesi ABD’de 20. yüzyılda taşıdığı anlam, 19. yüzyılda taşıdığı anlamın tersi durumuna gelmiştir. Bugün liberal kelimesi ekonomide daha çok kamunun etkili olmasını, iş yaşantısında kamunun büyük oranda varlık

göstermesini ve de iş yaşantısını düzenlemesini talep eden kişi, grup ve partileri ifade etmektedir. Liberalizm ve sol kanat aynı anlamlara gelmekle birlikte daha sonra sol kanat daha uç noktalarda sosyalizm ve komünizme yakın fikirleri temsil etmektedir. (Ball and McCulloch, 1996, s. 318)

Anti-demokratik diyebileceğimiz yönetim şekillerinden ‘*diktatörlük*’ ise otoriter bir rejimdir (Jain, 2001, s. 246). Bu tarz hükümetler, Pakistan’da olduğu gibi askeri diktatörlerle ya da Libya’da olduğu gibi sivil diktatörlerle yönetilmektedir. Askeri yönetimler, yaptıkları seçimlerde çoğunluk oyunu alarak genelde sivil bir görünüm almaktadır.

Otoriter hükümetler, genellikle ekonomi felsefelerine göre kategorilendirilir. Bunlar sol kanat görüşlü ya da Marksist, ya da sağ kanat görüşlü serbest girişim yanlısı olabilir. Örneğin, Nikaragua ve Angola’da hükümetler, sol kanat görüşlü rejimler olarak tanımlanabilir. Pakistan ve Nijerya’da ise hükümetler sağ kanat görüşleri takip etmektedir (Jain, 2001, s. 246).

Yine anti-demokratik yönetim şekillerinden olan ‘*monarşi*’ ise, yöneticinin gücünü aile mirasından aldığı yönetim şekillerindendir. Bir ülke de monarşi olmasına rağmen İngiltere’de olduğu gibi demokratikte olabilir. İngiltere kraliçesi ülkenin başı olmasına rağmen, hükümetin başı değildir. Ama birçok ülkede monark aynı zamanda yürütmeyi de elinde bulundurur. Suudi Arabistan ve Ürdün monarşi ile yönetilen ülkelerdir. Bir monark, politik olarak sağ ve ya sol görüşe yakın olabilmektedir (Jain, 2001, s. 246).

Unutmamak gerekir ki, kişiler ve kurumlar zamanla değişebilir, oy verenin genel tutumuna göre değişiklik gösterebilir. İş adamları bu politik güçleri etkilemek için ellerinden geleni yapmalı, gelişmeleri analiz etmeli ve bu gelişmelere karşı tepki vermelidir.

Uluslararası arena da farklı politik güçlerin kendi politik sistemleri içerisinde, politik ideolojileri farklı yorumladıkları ve farklı uyguladıkları görülmektedir (Gegez et al., 2003, s. 144). Üretim faktörlerinin mülkiyetinin yönetime ait olduğu ülkeler sosyalist ve komünist ülkeler olarak farz edilebilir, fakat bu hüküm doğru değildir. Kendisini komünist ya da sosyalist olarak tanımlayan çok sayıda ülkede devletin iş yaşantısının geniş bir yelpazesinde

etkin olduğu gör÷lmektedir. Ûlkeden Ûlkeye kamunun sahip olduğu end÷striler konusunda ve kamunun iş yaşantısındaki payı konusunda büyük farklılıklar vardır.

2.1.1.2. Politik Partiler

Politik partilerin sayısı bir Ûlkedeki politik istikrarın seviyesini belirlemektedir. Tek parti rejimi, komünist Ûlkelerin dışında mevcut değildir. Birçok Ûlke, nüfuslarının değişik bakış açılarını ve değer sistemlerini temsil eden irili ufaklı politik partilere sahiptir (Kotabe and Helsen, 1998, s.114).

Politik parti rejimlerini aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz (Kotabe and Helsen, 1998, s.114):

- Tek partili sistem,
- İki partili sistem,
- Birden çok partili sistem.

• Tek Partili Sistem

Tek bir partinin hâkim güç olduğu bir Ûlkede, devlet politikaları uzun bir süre tahmin edilebilir ve istikrarlıdır. Böyle yönetim tarzı uzun soluklu politikalara imkân vermesine rağmen, bu tabi ki Ûlkede ticari faaliyetlerde bulunan uluslararası işletmeler için her zaman uygun bir politik iklimin garantisi olmamaktadır. Tek partinin hâkim olduğu bir idare, yüksek tarife uygulama, tarife dışı bariyer koymak, direkt yabancı yatırım kısıtlamalarında ve yabancı para kontrolünde bulunmak gibi siyasetleri güdebilir. Tek bir partinin baskın olduğu Ûlkelerde, tek parti sisteminin çöküşü politik istikrar üzerinde göreceli etkiye sahiptir. Sovyetler Birliği deneyiminde yaşanan büyük ve uzun soluklu politik istikrarsızlıktan, daha az dramatik fakat hâlâ etkili Japonya deneyimi buna örnek verilebilir.

- *İki Partili Sistem*

ABD ve İngiltere’de olduğu gibi iki partili sistemler de, genellikle bu partiler ideolojileriyle değil, farklı yapısal temellerle birbirinden ayrılmaktadır. Örneğin, ABD’ de Demokratlar, işçi sınıfı olarak tanımlanırken, federal hükümetin idarede büyük ağırlığının olması istenmektedir. Cumhuriyetçiler ise iş dünyasının taleplerini daha çok desteklemeyi ve federal hükümete sınırlı bir rol verilemesini talep etmektedir. Fakat her iki partide demokrasinin ve kapitalizmin kuvvetli savunucularıdır.

- *Birden Çok Partili Sistem*

İşletmelere bir politik risk yaratabilecek durumlardan biride, kesin bir çoğunluğun olmadığı çok partili sistemdir. Kesin bir desteğe sahip partinin olmadığı durumlarda, değişik fikirlere sahip değişik partiler koalisyon hükümeti oluşturabilir. Koalisyon hükümetlerinde asıl problem, politik istikrarın eksikliği ve politik devamlılıktır. Bu durum iş dünyası için yüksek dereceli bir belirsizliğin kaynağını oluşturmaktadır.

2.1.1.3. Hükümetin İstikrarı

Bir hükümet, kendi iktidar gücünü koruyabilir ve hükümetin maliye politikaları, para politikaları ve politik tavrı öngörülebilir, ani, radikal değişikliklere konu değilse, o hükümetin istikrarından bahsedilebilir (Ball and McCulloch, 1996, s. 329).

Birçok ülkede hükümet değişiklikleri sıklıkla görülmektedir. Böyle bir ortamda, uluslararası bir işletme bir hükümetle anlaşma aşamasındaki iken yeni gelen bir hükümetle var olan anlaşma şartlarının değişmesine tanık olabilir. Bu nedenle, uluslararası pazarlamacılar, anlaşma yapmadan önce, var olan hükümetin iktidarda ne kadar süre ile kalabileceğini ortaya çıkarması gerekir. Demokratik iklimlerde, iktidarda olan partinin gücü veya gelecek seçim sonuçları için yapılan araştırmalar, uluslararası pazarlamacılara değişimin olabilirliğini ölçme imkânını tanımaktadır (Jain, 2001, s. 246).

Aşağıda varlıklı bir ülkenin, nasıl istikrardan istikrarsızlığa geçişinin iş dünyası ve finans kaynakları üzerine de etkisine dair çarpıcı bir örnek verilmektedir (Ball and McCulloch, 1996, s. 330).

1974 yılına kadar Lübnan Ortadoğu’da, ticari işletmelerin, bankaların, uluslararası şirketlerin bölgesel merkez ofislerinin bulunduğu, hizmet şirketlerinin, taşımacılık şirketlerinin ve turistlerin gözde ülkesiydi. Çöllerle ve dağlarla kaplı olan ve hiç doğal kaynağı bulunmayan bu ülke, zenginliğine ve politik istikrarına endüstriyel iş gücüyle ulaşmıştı.

Fakat ilerleyen zamanla, ülkede kökleri ideolojik ve dinî olan bir iç savaş yaşandı. Bu savaşın sonuçları, ülke için telafisi güç felaketlere sebebiyet verdi. Evler, ofisler, bankalar, dükkânlar, ulaşım araçları, iletişim sistemleri ve hastaneler harap oldu. Halk, ülkeyi terk etmek veya savaşmak durumunda kaldı. Halk, bütün birikimlerini kaybetme ile karşı karşıya kaldı. Neredeyse, daha önce yapılan tüm ticari faaliyetler son buldu.

Bir başka örnek ise, bir ülkedeki istikrarın bir ülkeye ne getirebileceğine ilişkin (Ball and McCulloch, 1996, s.330).

İspanya’dan 152 yıl önce kazanılan bir özgürlük sonrasında 1972 yılına kadar Bolivya’da 187 tane hükümet iktidara geldi. 1972 yılında iktidara gelen ve 1976 yılına kadar 20.yy daki Bolivya’daki en istikrarlı döneme imza atan bir hükümet, Bolivya’da cesaret verici ve etkileyici ekonomik sonuçlara imza attı. Bolivya' nın GSMH’sı 1975 yılında % 7.3, 1976 yılında % 7 arttı. Enflasyon, kabaca % 12 oldu. Aynı dönemde, komşu ülkeler Arjantin, Şili ve Peru çeşitli politik rahatsızlıklar içindeydi ve yüksek oranda enflasyondan negatif yönde etkileniyorlardı.

Yabancı kalkınma kredililerin de pazarlıktan sorumlu hükümet yetkilisi Hector Ormachea, “ projeler, politikalar değil” dedi. 300 tane proje 1977 yılında tamamlanmıştı. Bu projeler sadece hava yolu ile ulaşılabilen ülkenin çeşitli yerlerine yol hizmeti götürmekten, petrol aramalarına, madencilik yatırımlarından tarım ve endüstriyel gelişmeler kadar çok geniş bir yelpazede olmuştur.

Farklı durumlarda, farklı belirtiler iktidarın istikrarına ışık tutmaktadır (Jain, 2001, s. 246):

- Toplumsal huzursuzluklar (toplu gösteriler, ayaklanmalar, ya da sosyal huzursuzlukları gösteren diğer protestolar).
- Hükümet krizleri (muhalefetin iktidarı düşürme çabası).
- Gruplar arasında silahlı çatışma veya komşu ülkelerden gruplarla silahlı çatışma.
- Gerilla savaşı.
- Politik destekli suikastlar.
- Askerî ihtilaller.
- Yüksek hükümet liderlerinin düzensiz değişimi.

Yukarda ki noktaları kapsayan bir rapor hükümetin istikrarını veya istikrarsızlığını gösterecek güncel bir kanıt olarak hazırlatılmalıdır.

2.1.1.4. Hükümetin Ekonomi Yönetimi

Bir ülke ekonomisini, ister serbest piyasa ekonomisi ışığında ister sosyalist politikalar ışığında ekonomi ilkeleri doğrultusunda yönetirse, ekonomilerini politik duygusallık ve beklenmedik uygulamalarla yöneten ülkelere nazaran çok daha tercih edilebilir bir politik iklim yaratmış olur.

Bir ülkenin ekonomik çevresi aşağıdaki maddelerin referans olduğu politik koşullar çevresinde çalışılmalıdır (Jain, 2001, s. 247):

- Hükümetin iç ve dış borçlarını yürütebilme yeteneği.
- Bir ülkenin istikrarlı ve çeşitlendirilmiş ekonomik büyüme peşinde koşması.
- Bir ülkenin yeterli miktarda yabancı mevduat yaratabilme yeteneği.
- Ekonomiyi idare etmek için kullanılan finans ve para politikalarının doğası.

- Uzun dönem ekonomi politikalarının niteliği ve uygulaması.

Örnek olarak, bir ülke sürekli bir şekilde ekonomisini özel kaynaklardan veya IMF gibi uluslararası kurumlardan aldığı kredilerle döndürüyorsa ve sıklıkla geri ödemelerde zorluklar yaşıyorsa, bu durum kötü bir ekonomi yönetiminin göstergesidir.

2.1.1.5. Hükümet Müdahaleleri

‘*Politik Müdahale*’, ev sahibi ülke hükümetinin uluslararası bir işletme siyasetinde, operasyonlarında, stratejilerinde ilgili şirketi zoraki bir değişikliğe zorlamasıdır. Bu müdahale, şirket üzerinde belli bir kontrolden, devralmaya veya tamamen el koymaya kadar değişiklik göstermektedir. Müdahalenin derecesi işletmenin şahsi durumuna, yürüttüğü işe ve müdahalenin doğasına bağlıdır (Jain, 2001, s.241).

Birçok nedenden ve amaçtan ötürü bir hükümetin ödevi, hizmet ettiği ülkenin menfaatlerine çalışmak onları gerçekleştirmektir. Bazı hükümetler, ülke menfaati için önemli gördükleri endüstriler yatırım yapar. Bazı hükümetler, gelişmekte olan endüstrileri deneyim kazanabilmeleri ve uluslararası pazarlarda rekabet edebilecek kadar büyüebilmeleri için korur.

Genel olarak, ticareti engellemenin, kısıtlamanın ve müdahalenin nedenleri (Kotabe and Helsen, 1998, s.115):

a) Ulusal güvenlik

- Bağımsız olarak kalabilmek için gerekli olan ürünleri üretebilmek yeteneği. (kendi kendine yeterlilik)
- Düşmanlara veya dost olmayan ülkelere yardım edecek malları ihraç etmemek.

b) Yeni endüstrileri geliştirmek

- Yeni doğan endüstrileri besleme fikri.

c) Güç kaybeden endüstrileri desteklemek

- Ülke içinde işsizlik oranını politik istikrar adına uygun bir düzeyde tutmak.

Dikkatlice seçilmiş uluslararası pazar büyük fırsatları kendi amaçlarını gerçekleştirmek isteyen hükümetlerin yol açtığı risklerle birlikte getirmektedir. Yabancı yatırımın ekonomide önemli bir rol oynadığı ülkelerde hükümetlerin özel amaçlarına ulaşma talepleri sıklıkla uluslararası işletmelere müdahaleleri gündeme getirmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde, örneğin Zambiya, Gine, İran, eğer bir yabancı şirket ekonomide fark edilir durumda ise, bir hükümet müdahalesi olasılığı fazladır. Gelişmekte olan ülkelerde hükümetin bir müdahalede bulunma ihtimali, gelişmiş ülkelere göre yüksektir. Çünkü bu tip ülkeler genellikle yabancı girişimciye kendi uluslararası şirketlerinin kurarak hem iç pazarda hem de dış pazarda cevap vermeye çalışmaktadır (Jain, 2001, s. 241).

Hükümet müdahaleleri, pazarlama karmasını değişik şekillerde etkilemektir. Yerel muhteva yasası, ürün kategorisinde en bilinen hükümet müdahalesi, pazarlanan bir ürünün belli bir kısmının ev sahibi ülkede yerel olarak üretilmesidir. Fiyat düzenlemelerinde, hükümet bir tavan fiyatı açıklar, bu tavan fiyat bir işletmenin ürününe koyabileceği maksimum fiyat olur. Bir işletmenin ürünlerini satış noktalarına dağıtımında da çeşitli gereklilikler devlet tarafından empoze edilebilir. Hükümet aynı zamanda, uluslararası işletmeden ürünlerinin tanıtımının yapılması için yerel bir reklâm ajansının kullanılmasını isteyebilir (Akhter, 1999, s. 39).

Bu müdahalelerin pazarlama karması üzerine olası etkileri aşağıdaki gibi olmaktadır (Jain, 2001, s. 241):

- Ürün: Yerel muhteva yasası, teknoloji muhtevası, bazı ürünlerin satışında kısıtlama, ürünlerin fonksiyonel çeşitliliği, kullanım ömrü, yerel kurallara uygunluk, patent ömrü, yerel üretim ve montaj.
- Dağıtım: Toprak tahsisi, dağıtım kanalı tipi, azınlık temsili, araçlara ödemeler, değişik outletlerde satılan ürünler.

- Fiyat: Transfer fiyatlandırması, tavan fiyat ve taban fiyat, yerli ana maddeler için ödenen fiyat, ithal edilen hammaddeler için ödenen fiyat.
- Tanıtım: Tanıtım faaliyetlerinin yerel şirketler tarafından yapılması, yerel sanatçılar, mesajın tipi, kopyanın tipi, medyanın ulaşılabilirliği, belli bazı medya kanallarının kullanımında belirli süre.

2.1.1.6. Ev Sahibi Ülke Faaliyetleri

Ev sahibi ülkeler, ulusal amaçlara ulaşmak için tamamıyla yabancı firmaların iyi niyetli yardımına bağlı değildir. Hükümetler, yabancı firmalardan arzu edilen davranışları görebilmek için, farklı araçlar kullanarak yabancı firmaları kontrol etmektedir.

- *Pazara Giriş Kısıtlamaları*

Bir uluslararası işletme ülkeye giriş iznine sahip olsa bile, bazı endüstri dallarında faaliyette bulunması kısıtlanabilir. Ulusal bir işletmeyi satın almaktan engellenebilir. % 100 bir sahiplik hakkından mahrum bırakılabilir, ulusal bir işletme ile ortak girişim oluşturulması şart koşulabilir (Terpstra and Sarathy, 1997, s. 153).

Uluslararası işletme satacağı ürünlerde çeşitli kısıtlamalara tabi tutulabilir. Örneğin, Hindistan’da hükümet, sabun ve kibrit yapım iznini sadece yerli endüstriye vermiştir. Bu doğal olarak, Unilever ve İsviçre Kibritleri’nin işletme faaliyetlerini etkilemektedir. Japonya yabancı işletmeleri Japon devletine sofistike iletişim araçlarını satmayı yasaklamıştır. Bu AT&T, GTE-Sylvania ve ITT gibi iletişim şirketlerine Japonya’da çok az bir iş yapabilme imkânı bırakmıştır (Jain, 2001, s.243).

Bazen, bir ülke hükümeti uluslararası işletmeleri bazı yabancı ülke pazarlarında faaliyet göstermekten alıkoymak ister. Örneğin, İsrail’le iş yapan işletmelere uygulanan Arap boykotu, pazar kontrolüne ilginç bir örnektir. İsrail’in

var olma hakkını tanımayan Arap ülkeleri İsrail'e yapılan boykotun İsrail'in sonunu hazırlayacağını ümit etmişlerdir. Birçok işletme Arapların bu isteğine boyun eğerken, ABD hükümeti çok sıkı kanunlarla, uluslararası şirketlerin bu tarz isteklere boyun eğmesini engellemeye çalışmaktadır (Jain, 2001 s. 243). ABD ise yabancı işletmeleri Küba ile iş yapmamaları yolunda tehdit etmektedir. Avrupa Birliği ülkeleri bu tehdidi protesto etmektedir (Hollensen, 2001, s. 133).

Bir başka örnek, 1998 Nisan ayında Çin bütün doğrudan satış faaliyetlerinin ülkede durdurulmasını istemiştir. Doğrudan satıcıların piramit düzenindeki yükseliş ve bu satıcıların gerçekleştirdiği büyük satış toplantılarından rahatsız olan Çin hükümeti, bütün bu tarz işletmelere altı ay geçerli olan doğrudan satış lisansları verdi. Altı ay sonunda bu işletmelerden perakende mağaza satışlarına geçmelerini veya ülkede faaliyetlerini durdurmalarını talep etti. Bu hükümet müdahalesi Avon'un Çin'de ki yıllık 75 milyon dolarlık satışlarını ve Avon, Amway ve Kay işletmelerinin birlikte kabaca Çin'de gerçekleştirdikleri 180 milyon dolarlık yatırımlarını büyük bir risk altına soktu. Ayrıca, bu hareket Sara Lee Corp. ve Tupperware Corp. gibi kısa bir süre önce doğrudan satış faaliyeti çabalarına girişmiş olan firmalara problemler yarattı. Çin, Washington'la belli bir süre sürtüştükten sonra 20 milyon Çinli'nin doğrudan satış faaliyetleri içinde olduğundan ötürü bu kararı geri çekti (Jain, 2001, s. 243).

- *İthalat Kısıtlamaları*

Ham maddeler, makineler ve yedek parçalar için çeşitli sınırlandırmalar getirmek, yabancı uyruklu endüstrileri tedariklerini ev sahibi ülkeden karşılamaya zorlamak açısından en genel stratejidir. Bu strateji yerel endüstriler için pazarlar yaratır. Bu tür strateji, ülke içi endüstrileri desteklenmek için uygulansa da, bazen sonuçlar yeni kurulan endüstri dallarını aciz ve yarım bırakmaktadır. Ülkede uygun tedarik kaynakları kalmadığı hallerde de, bu sorun ciddi bir boyut kazanmaktadır (Hollensen, 2001, s.133).

Tahmin edilebileceği, hükümetin ithalat kısıtlaması uygulaması, bütün bir endüstri dalına yapılan bir uygulamadır, sadece belirli bir uluslararası işletmeye yönelik değildir. Fakat bir ülke endüstri politikaları gereği ülke içi endüstrileri desteklemek isterse, bunun uygulamaya geçirilmesi ikinci derecede yerel ürünle olmaktadır. Hükümetin bakış açısıyla mantıklı bir seçim gibi görülen ithalat kısıtlamaları, uluslararası işletmelerin faaliyetlerini sekteye uğratmaktadır (Jain, 2001, s.243).

- *Fiyat Kontrolleri*

Bir kez pazara girildikten sonra, uluslararası işletme çeşitli işletme faaliyetlerinde kısıtlamalara maruz kalmaktadır. Bunlardan en meşhuru, enflasyonist ortamlarda kârlılık oranını son derece etkileyebilecek olan, fiyat kontrolüdür. ABD bile birçok zaman fiyat kontrolü uygulamıştır. Başkan Nixon, 1970’de enflasyonel mücadele için fiyat kontrolü uygulamıştır (Jain, 2001, s. 244). Gerber işletmesi, Venezuela’yı on yıl boyunca ülkede uygulanan fiyat kontrolünün, kârlı işletme faaliyetlerine imkân vermemesinden ötürü terk etmek zorunda kalmıştır.

Halkın önem verdiği tıbbî malzemeler, yiyecek, petrol ve araba gibi belli başlı ürünler bazen fiyat kontrolüne tabiidirler. Bu tarz kontrol mekanizmaları, enflasyonist dönemlerde tüketicilerin çevresel davranışlarını ve yaşama maliyetini kontrol etmek için hükümetlerce uygulanır (Hollensen, 2001, s. 134). Fiyat kontrolleri, geliş güzel uygulanırsa uluslararası işletmeler için problem oluşturmaktadır. Eğer, bir firmanın nihaî ürününe bir fiyat limiti konup, o ürün için kullanılan ham madde ürünlerin fiyatı pazar güçlerine bırakılırsa, bu uluslararası işletmeye bir problem oluşturmaktadır (Jain, 2001, s.244).

- *Yabancı Mevduat Kontrolü*

Ticaret dengesinde zorluklar yaşayan ülkeler, bazen yabancı mevduatın özgür kullanımına kısıtlama uygulamaktadır. Örnek olarak lüks malların yabancı ülkelere tüketimi kısıtlanabilir. Benzer bir şekilde, para darlığı içindeki ülkeden yapılan mevduat havalelerine kısıtlamalar gelebilir. Bu tarz yabancı mevduat kontrolleri, ülke içi endüstrileri cesaretlendirmek için de uygulanabilir (Jain, 2001, s.243).

Yabancı mevduat kontrol düzenlemeleri, uluslararası işletmeleri iki şekilde etkilemektedir (Jain, 2001, s.243) :

- a. Kârlar ve sermaye ana işletmeye isteğe bağlı nakledilemez.
- b. Ham maddeler, mekanik parçalar, yedek parçalar ve benzeri şeyler özgürce ithal edilemez.

Gelişmekte olan birçok ülke bu tarz kontrol yöntemlerine başvurmaktadır. Bu tarz kısıtlamalara özellikle, araba, giyim, parfüm gibi, tüketici mallarının ithalatını kısıtlamak için ihtiyaç duymaktadır. Bazen, gelişmiş ülkelerde bu tarz kısıtlamalar uygulayabilir. Örneğin, Fransa 1981 yılında Sosyalist fikirli hükümetin başa gelmesinden sonra yabancı mevduat kontrol uygulamalarına başvurmuştur (Jain, 2001, s.243).

- *Vergi Kontrolü*

Vergi koymak, yabancı yatırımı kontrol aracı olarak uygulanıyorsa, vergilendirme mutlaka bir politik risk olarak değerlendirilmelidir. Hükümetler, uluslararası işletmelere aşırı ve teamül dışı vergi uyguluyorsa burada hükümetin bir vergi kontrolünden bahsedilir.

Bu tür vergiler, hükümetlerce üç nedenle uygulanmaktadır (Jain, 2001, s.243):

- a. Yabancı işletmelere, bir şekilde bulundukları ülkede daha fazla istenmediklerini göstermek.
- b. Söz konusu ülke, yeni mali kaynaklara ihtiyaç duyduğunda sadece bir politik tedbir olarak değil, ekonomik bir gereklilik olarak da fazladan bir vergi ödemesi uluslararası işletmeler için söz konusu olabilir.
- c. Bir hükümet uluslararası bir işletmenin uluslararası vergilendirme farklılıklarını bulunduğu ev sahibi ülkede vergi ödememek için kullandığını anlarsa, bir misilleme olarak ek vergilendirmeye gidebilir.

Vergiler, yabancı yatırımcıyı engellemez. Fakat cezalandırmaya yönelik yüksek vergi artışları ya da yabancı işletmenin devletle yapmış olduğu anlaşma kurallarına bağlı olmayan vergilendirme, sorunların oluşmasına sebebiyet verebilir.

Örneğin, herhangi bir ev sahibi ülke hükümeti, bir uluslararası işletmeye belli bir süre, mesela beş yıl, kuruluşunu tamamlayabilmesi için vergiden muaf tutabilir. Üç yıl sonra ilgili hükümet ilgili yabancı işletmeye karşı tutumunu herhangi bir nedenle değiştirebilir ya da yeni iktidar gelen hükümet selefinden kaynaklanan anlaşmalarla yaşamak istemeyebilir.

- *İşgücü Kısıtlamaları*

Birçok ülkede işçi sendikaları çok güçlüdür ve büyük bir politik etkiye sahiptir. İşçi sendikaları, belki hükümetle konuşmayı başarıp işletmelere büyük bir maliyet yükü getiren çok sıkı kanunların çıkartılmasına sebebiyet verebilir. Geleneksel olarak, işçi sendikaları Latin Amerika'da işten çıkarılmaları, fabrikaların kapatılmasını ve buna benzer eylemleri engellemiştir. Batı Avrupa'da da işçi sendikaları kademe kademe güçlenmiştir. Almanya ve bir kaç Avrupa ulusunda

işletmeler, yönetim kurullarında bir işçi temsilcisi bulundurma yoluna gitmiştir (Jain, 2001, s.244) .

Kanunlara dökölmüş işçi isteklerine, yabancı firmalar cevap vermekte zorluk yaşayabilir. Ayrıca, uyulması gerekli hiç bir iş kanunu olamamasına rağmen, işçi problemleri her zaman olabilir. Bu problemler bazen öyle bir hâl alabilir ki, yabancı girişim ölkeyi terk etmekten başka hiç bir seçeneğe sahip olamayabilir (Jain, 2001, s.244) .

- *Yerel İçerik Yasası*

Birçok ev sahibi ölkö hükümeti, uluslararası işletmelere sattıkları ürünlerden ölköye bir katma değeri yarattıklarını ya da ölköde sundukları servislerin uygulanan limitlerle örtüşüp örtüşmediğini göstermelerini gerektiren yerel içerik düzenlemeleri uygulamaktadır. Bu nedenle hükümetler, ölköde satılan her ürünün belli parçalarının ölköde ki yerel işletmeler tarafından üretilmesini şart koşar. Bu kısıtlama genellikle ithal parça kullanarak üretim yapan yabancı işletmeler için söz konusu olur. Bu uygulama, ölköde üretilen yerel katma değeri arttırmak için kullanılır. Bazen de bu düzenlemeler, ölkö pazarının yeterince büyük olmadığı durumlarda, uluslararası rekabette bir eleme unsuru olarak kullanılır (Hennessey and Jeannet, 1995, s.113).

Honda firması ABD'deki iki üretim merkezinde ürettiğı arabaların % 50 oranında yerel içeriğe sahip olduğunu belirtmiştir. Bundan aşağı bir yerel içeriğe sahip olsaydı Honda arabaları, Honda ABD ve Kanada arasında ki serbest ticaret anlaşmasından yararlanamayacaktı, % 100 yerel içerikle üretim yapmak durumunda kalacaktı. Honda şirketi ABD hükümeti ile ABD'de üretim yapan Japon araba parçası imalatçılarından satın alacağı kısımların klasifikasyonun da anlaşmazlığa düştü. Honda'nın buna bağılı olarak ilan ettiğı, % 75 yerel içerik kullandığı tanımlamasını kabul etmedi. Bunun tersi, BMW Güney Kaliforniya'da yer alan üretim merkezinde ürettiğı arabaların % 80 yerel içeriğe sahip olduğunu açıkladı, buna bağılı olaraktan BMW' yunun ürettiğı arabalar ABD üretimi araba

olarak kabul edilip, bütün ticarî gereklilik, sorumluluk ve düzenlemelerde yerel bir üretici gibi muamele görmüştür (Hennessey and Jeannet, 1995, s.113).

Hükümetler tarafından uygulanan bu kısıtlama, genellikle yerel hükümetler tarafından satın alınan ürünlerde de görülebilir. Uluslararası pazarlıklar bu tür bir uygulamanın kısıtlayıcı karakterinin törpülenmesi için yürütülmektedir. Fakat bu konu halen global pazarlamacıların dikkatlerinden kaçmaması gereken bir konudur (Hennessey and Jeannet, 1995, s.114).

- *Kamulaştırma*

Kamulaştırma; yabancılara ait bir mülke ev sahibi ülke tarafından kamunun yararı için kullanılmak üzere yasal olarak el koyulmasıdır (Jain, 2001, s. 241).

Kamulaştırmayı, uluslararası hukuk, kamulaştırmaya maruz kalmış işletmelere kısa bir sürede adil ve geçerli bir para biriminde tazminatı ödenmek koşulu ile ülkelerin bir egemenlik hakkı olarak görmektedir.

Bazı terimler değişik zamanlar da kamulaştırma ile birlikte kullanılmaktadır. ‘*Millileştirme*’, bütün bir endüstrinin bir ülke de özel sektörden kamu sektörüne transfer edilmesidir. Bu transferde yabancı ve yerli işletme ayrımı gözetilmez. ‘*El koyma*’, kamulaştırma eyleminin hiç bir tazminat ödenmeden gerçekleştirilmesidir (Jain, 2001, s. 241).

Geleneksel olarak, kamulaştırma deneyimleri ilgili endüstriler, bölgelerin coğrafyalarına, sahipliğin niteliğine, teknolojiye, dikey bütünleşmelerin derecesine, varlıkların büyüklüğüne, ekono-politik duruma göre değişmektedir. Latin Amerika’da 1960 ve 1976 yılları arasında dünyadaki kamulaştırmaların %49’u gerçekleştirilmiştir. Bunu aynı tarihlerde Arap ülkelerinde % 27, Afrika’da % 13, Asya’da % 11’lik kamulaştırma oranları izlemiştir. Birleşmiş Milletler tarafından yapılan bir araştırmada, 1960 ile 1974 yılları arasında gerçekleştirilen kamulaştırmalar Arjantin, Şili, Küba, Peru, Cezayir, Libya ve Irak gibi toplam 10

ülkede gerçekleşmiştir (Jain, 2001, s. 241). 1985 yılında ise dünyada sadece bir kamulaştırma gerçekleşmiştir (Terpstra and Sarathy, 1997, s.154).

Uzun bir süre ev sahibi ülkede yapılacak bir *joint-venture* ortaklığın avantajlığı olduğu düşünülmüştü. Fakat yapılan çalışmalarda gözükümüştür ki, ev sahibi ülke hükümetleri ile ortaklık kurularak yapılan ticarî faaliyetler, tamamı ile yabancılara ait olan ticari faaliyetlere oranla kamulaştırmaya daha büyük oranda konu teşkil etmektedir (Jain, 2001, s. 242).

Teknoloji, ev sahibi ülke tarafından kopyalanamıyorsa ya da kamulaştırmayı gerçekleştirecek olanlar tarafından operasyonel hale getirilemiyorsa, kamulaştırmaya karşı bir savunma silahı olarak kullanılabilir.

Ev sahibi ülkede ki yavru işletme, ana işletme ile dikey olarak bütünleşik ise, ana işletme hem üretim için gerekli malzemeleri ve ürün için gerekli olan pazarı kontrol altında tutabilir. Böyle bir işletme, kamulaştırmaya daha az konu olur. Bir işletmenin bütün varlıkları 100 milyon \$'dan fazla ise bütün varlıkları 1 milyon \$'dan az olan bir işletmeye göre 50 kez daha fazla kamulaştırılma ihtimaline sahiptir (Jain, 2001, s. 242).

Günümüzde kamulaştırma faaliyetleri büyük oranda azalmıştır. Bu değişiklik hükümetlerin politik ideolojilerden çok, ekonomik kalkınmayı sağlamaya çalışmalarından kaynaklanır. Bu yüzden günümüzde kamulaştırma faaliyetleri çok daha seçici hale gelmiş ve ülkenin ekonomik kalkınma planları ve önceliklerine ters düşen yabancı sahipli yatırımlar üzerine yoğunlaşmıştır. Günümüzde, kamulaştırma uluslararası işletmelerle gelişmekte olan ülkeler arasında bir çatışmanın kaynağı olmamaktır. Gelişmekte olan ülkelerde gerçekleştirilen kamu teşebbüslerinin özelleştirilmesi faaliyeti göstermektedir ki hükümetler yabancı teşebbüsleri kamulaştırma konusunda istekli değildir (Jain, 2001, s. 242).

- *Yerelleştirme*

Yerelleştirme, yabancı bir işletme üzerinde işletme sahiplerinin kontrolünü azaltmak için uygulanan kontroller ve sınırlamalar olarak uygulanan bir nevi yavaş yavaş kamulaştırmadır (Jain, 2001, s. 242). Uluslararası işletme, ev sahibi ülkede faaliyetlerine devam ederken, ev sahibi hükümet işletme üzerindeki baskısını çeşitli kontrol mekanizmaları çıkararak devam ettirmektedir.

Yerelleştirme, çeşitli kontrol mekanizmaları ile gerçekleşmektedir (Jain, 2001, s. 242):

- a. Aşamalı olarak işletmenin sahipliğinin yerli güçlere bırakılması.
- b. Yüksek yönetim kadrolarına ülke vatandaşlarının getirilmesi.
- c. Montaj için daha çok yerel üretim parça kullanılması.
- d. Dünya pazarlarına girebilmeyi dikte edebilmek için özel ihracat düzenlemeleri oluşturma.

Ev sahibi ülkenin bakış açısıyla, yerlileştirme kamulaştırmaya göre daha çok tercih edilen bir hükümet kontrol aracıdır. Yerlileştirme, ev sahibi ülkeye yabancı işletmeyi tetkik edebilmek ve faaliyetlerini düzenleyebilmek için yeteri kadar kontrol imkânı sağlar. Bu yolla, uluslararası bir işletmenin ülkede gerçekleştirdiği faaliyetlerinin negatif etkilerini ortaya kolaylıkla çıkarır, ister pazarlıkla, ister yasama yolu ile de bu negatif etkilere karşı en doğru eylem hemen gerçekleştirilir.

- *Mülkiyet Koşulları*

Ev sahibi ülke hükümetleri bazen yerli vatandaşların yabancı işletmeye ortaklığı politikasını güdebilir. Bu tür hükümetler böyle bir politikayı uygulamanın yerli ekonomiye yapılmış adil bir destek olarak görmektedir. Bu kısıtlamalar yabancılar için tam mülkiyet hakkının engellemesinden çeşitli önemli endüstrilerde daha değişik politikaların uygulanmasına kadar çeşitlilik arz etmektedir (Hennessey and Jeannet, 1995, s. 114).

Hindistan bu tarz politikalara sıklıkla başvuran bir ülkedir (Hennessey and Jeannet, 1995, s. 114);

Hindistan'ın 1973 yılı Yabancı Mevduata İlişkin Yasası'nda, bir yabancı işletme ya da bir Hint işletmesi kimya, mekanik, makine, traktör, gübre vb. anahtar sanayi dalların da üretim yapıyorsa, bu tür şirketlerde yabancı ortaklık varlığı % 40 oranını aşamaz.

'International Business Machines' işletmesi bu yasanın yürürlüğe girmesinden ötürü, Hindistan'ı terk etme kararı almıştır. Fakat sonraları Hindistan yabancı işletmelere karşı tutumunu değiştirmiş, özellikle ülkeye yeni teknoloji getirecek olan yabancı işletmelere ülkeye yatırım yapmaları için cazip fırsatlar sunma yoluna gitmiştir.

Coca-Cola aynı yasanın varlığından ötürü, çok gizli formülünü Hintlilerle paylaşmak istemediğinden ülkeyi terketme kararı almıştır. 1988 yılında 11 senelik bir arandan sonra Coca-Cola Hindistan hükümeti ile gizli formülünü açıklamama şartı ile geri dönüş pazarlıklarına oturmuştur. Coca-Cola'nın Hindistan'a dönüşü 1994 yılında, 90 saniyelik, 1200 erkek, kadın ve çocuğun yer aldığı bir TV reklâm serisi ile olmuştur.

Bugün, Hindistan yabancı işletmelere şirket sahipliğinde çoğunluk hakkını vermektedir. Hindistan'ın bugün yabancı işletmelere verdiği destek, yabancı işletmelere karşı uygulanan sahiplik hakkına ilişkin kontrolün evrimini göstermesi açısından çok önemlidir. 1960'lar ve 1970'ler yabancı sahipliğinde gerçekleştirilen işletmeciliğe karşı katı bir kontrolün uygulandığı dönemler olmuşlardır. 1980'lerin sonunda ve 1990'ların başında bu eğilim ticari liberalleşmenin etkisinde tersine dönmüştür. Bugün dünyamızda bu trendin etkisiyle gerçekleşen birçok gelişme, devletler tarafından yabancı işletmelere ve uygulanan birçok kısıtlamanın elemine edilmesine sebebiyet vermiştir.

- *İşletme Faaliyetine İlişkin Koşullar (Faaliyet Koşulları)*

Ev sahibi ülke hükümetleri, yabancı yavru işletme faaliyetleri üzerine belli kurallar koyarak, yabancı yavru şirket faaliyetlerine doğrudan etkide bulunmaktadır. Örneğin, Almanya’da işletmeler yönetim kurullarında sendikaya ait bir elemanı barındırmak zorundadır (Hennessey and Jeannet, 1995, s.112).

Bazı ülkelerde perakendecilerin satış mağazalarına getirilen belirli saatlerde ticarî faaliyette bulunabilme hükmü bağımsız faaliyette bulunabilmeyi güçleştiren etkenlerden biridir. Örneğin, Almanya’da fırınlar akşam 10’dan sabah 4’e kadar faaliyette bulunabilir (Hennessey and Jeannet, 1995, s.112). Bu ilginç uygulamanın kökleri Birinci Dünya savaşına kadar gitmektedir. Savaş döneminde kaynakların kıtlığına karşın insanların bir günlük ekmekler yerine taze ekmek tükettiklerini fark eden otoriteler böyle bir karar almışlardır. Fırıncıların gece kullanımını engellemek isteyen Burden adlı ABD kökenli işletmenin sahibi Wilhelm Weber, fırıncılar için robotların kullanıldığı bir otomasyon sistemi icat etmiştir.

- *Hükümet Teşvikleri ve Hükümet Programları*

Birçok ülke, ihracat faaliyetlerini ve belirli yerli endüstrileri desteklemek için hükümet kredileri, hükümet yardımları ya da geliştirme programları uygulamaktadır (Kotabe and Helsen, 1998, s. 116). Bu türlü programlar, ev sahibi ülke için önemli olduğu gibi, bir ülkede üretim yapıp bu üretimi ihraç etmeyi düşünen işletmeler içinde önemlidir.

Amerika Birleşik Devletleri’nde, Uluslararası Ticaret Yönetim birimi, ABD’de ki her eyalet için her eyalette yer alan ofisleri aracılığıyla yerel işletmelere ihracatı teşvik amacıyla yol göstericilik vazifesinde bulunmaktadır (Kotabe and Helsen, 1998, s. 116). Bu kamu hizmetinin temel amacı istihdamı arttırmak ve her eyalet bütçesinde pozitif bir etki yaratmaktır.

İhracat Teşvik Programları genellikle aşağıdaki aktiviteleri kapsar (Kotabe and Helsen, 1998, s. 116-117) :

- a. İhracat Hizmeti Programları (Potansiyel ihracatçılar için çeşitli seminerlerin düzenlenmesi, ihracat danışmalığı, nasıl ihracat yapılacağına ilişkin el kitapları dağıtmak vb.)
- b. Pazar Geliştirme Çalışmaları (Yabancı ülkelerdeki ticaret fuarlarına katılım için teşvikte bulunmak, pazar analizi hazırlıklarında bulunmak, ihracat haberlerine ilişkin bülten çıkartmak, yerel işletmelerin satışlarının yayılmasına destek verme vb.)

Yabancı yatırımı cezbetme çalışmaları genellikle seminerler, barko-vizyon gösterileri ve basılı tanıtım araçları ve yatırım misyonları gibi faaliyetlerden oluşmaktadır. Bunların arasında yatırım misyonları, çeşitli vergi ve diğer finansal teşvikler yabancı yatırımı cezbetme açısından en önemli rolü oynamaktadır.

Yatırım misyonları, genellikle hükümet görevlileri tarafından potansiyel müşterilerin ziyaret edilmesidir. Çalışmalar göstermiştir ki, bu tür ziyaret faaliyetlerini yürüten hükümetler her zaman yabancı yatırımcıyı ülkelere çekmekte, bu tür faaliyette bulunmayan ülke hükümetlerine göre yabancı yatırımcıyı çekmekte daha başarılı olmuştur.

Örneğin, ABD'nin Tennessee eyaleti, Nissan şirketinin kendi ülkesi dışında kuracağı üretim tesisini eyalete çekebilmek için, 12 milyon \$ yeni üretim tesisleri için gereken yolların yapımı için harcamış ve 7 milyon \$ deneme maliyetinde olacak üretim tesisinin çalışanlarına hibede bulunmuştur. Ayrıca, eyalet 1985 yılında Japon Nissan firmasına 10 milyon \$'lık vergi muafiyeti sağlamıştır. Benzer şekilde, Alabama eyaleti, Mercedes-Benz firmasının lüks spor araba üretim merkezini eyalete çekebilmek için, 253 milyon \$'lık sermaye yatırımı ve vergi muafiyetinden oluşan bir paket hazırlamıştır.

Türkiye, 1.2 milyar Euro'luk Hyundai yatırımını ülkeye çekebilmek için çok mücadele vermişti. Fakat Çek Cumhuriyeti Hükümeti'nin Hyundai'e sunduğu teşvikler bu yatırımın Çek Cumhuriyetine yönelmesine sebebiyet verdi. Yerel hükümet ve Çek hükümetinin verdiği teşviklerin dışında Hyundai'ye Nosovice'de helikopter pistli bir acil servis merkezi ve fabrikanın inşaatı sırasında kullanılması için 2 bin metrekarelik bir ofis alanı sunuldu. Hyundai'a Çek Hediyeletlerini şöyle sıralayabiliriz: 53 milyon Euro'luk arsa, vergi teşvikleri, 2 bin metrekare ofis alanı, fabrikaya transit yollar, Koreli yöneticiler için kurslar, yönetici çocukları için eğitim, helikopter pistli acil servis merkezi, 2 milyar Euro'luk otoyolu 2007'de bitirme vaadi. (Hürriyet Gazetesi, 27 Ocak 2006, s. 10)

Birçok hükümet, kendi ülkesinde ki belli bazı endüstrileri *sübvans* – *yardımetmektedir*. Avrupa'da Airbus endüstrisi 1970 yılında İngiltere, Fransa, Almanya ve İspanya'nın desteği ile jet yapımında pazarı domine etmiş, Boeing ve McDonnell Douglas- Lockheed gibi Amerikan şirketlerine karşı rekabet edebilmek amacıyla kurulmuştur.

Amerika Birleşik Devletleri'de yarı iletken endüstrisinde Japonya ile rekabet edebilmek için 1987 yılı Reagan döneminde SEMATECH adında, yarı iletken üretim teknolojisi anlamına gelen bir Japon tarzı yönetilen bir endüstri ortaya çıkardılar. Bu endüstrinin yarı bütçesini de 200 milyon dolar ödeyerek bizzat ABD hükümeti finanse etti. 1995 yılında yarı iletken endüstri dalında ABD SEMATECH'in sayesinde 1980'lerde Japonlara kaybettiği pazar liderliğini tekrar ele geçirdi.

Bir hükümetin hangi endüstrileri desteklediği ve ya hangilerini ihraç ettiğini anlamak, yabancı işletmeler için hangi endüstri dalının rekabetçi hangilerinin olmadığını anlamak için önemlidir. Uluslararası işletmeler, hükümet programlarını hesaba katar ve bunlardan nasıl yararlanabileceğini hesaplarsa bundan kazançlı çıkabilir (Kotabe and Helsen, 1998, s. 118).

- *Serbest Ticarete Karşı Konulan Engeller*

- Gümrük Tarifeleri

Dış ticaret politikasının en eski ve en yaygın araçlarından birisi kuşkusuz gümrük vergileridir (Seyidioğlu, 1999, s. 129) . Tarifeler, dolaysız uygulanan vergiler ve ithalat üzerinden alınan ücretlerdir. Bunlar genellikle idareciler tarafından basit, direkt ve kolaylıkla uygulanabilen ticaret politikası araçlarıdır. Bu tür ticaret politikası araçları ticaret için bir engel teşkil etse de, işletmeler pazarlama stratejilerini geliştirirken önceden bilinebilir ve hesaplanabilirler (Hollensen, 2001, s. 135).

Tarifeler konusunda bağımsız hareket etmek ulusal egemenliğin doğal bir sonucu olarak kabul edilir. Böylece, ülkenin tek taraflı olduğu tarifelere “otonom tarife” adı verilir. Ancak tarifelerin indirilmesi yönünde uluslararası işbirliğinin arttığı günümüzde, ülkeler iki veya çok yanlı anlaşmalarla da tarife oranlarını belirlemiş olabilirler. Bu tür tarifelere “sözleşmeli” (akit) tarife denmektedir (Seyidoğlu, 1999, s.135).

Tarifelerin uluslararası anlaşmalarla belirlenmiş olmasındaki amaç, tarifeleri indirmek veya tamamen kaldırmak, böylece dünya ticaretini serbestleştirmektir. İki veya çok yanlı anlaşmalarla tarife oranlarının belirlendiği durumlarda ülkeler, anlaşmaya üye olan ülkelere karşı tarifelerinde tek yanlı değişiklik yapma hakkını kaybetmektedir. Aynı durum Gümrük Birliği ve Serbest Ticaret Anlaşması gibi iktisadi birleşme hareketlerinde de vardır. Böyle bir birliğe giren ülkeler de birbirlerine karşı yaptıkları ticarete gümrükleri sıfırlamaktadırlar (Seyitoğlu, 1999, s. 135).

Gümrük vergileri, genelde beş türlü alınmaktadır (Seyitoğlu, 1999, s.132) :

- a. Spesifik Vergiler
- b. Ad Volarem Vergiler
- c. Karma Vergiler
- d. Telafi Edici Vergiler (Hollensen, 2001, s.135)
- e. Anti-Damping Gümrük Vergisi (Özcan, 2000, s.19)

a) Spesifik Vergiler

Spesifik vergiler birim ve ağırlık gibi malların fiziki birimleri üzerinden alınır. Örneğin, otomobil başına 1000 \$ veya petrolün variline 20 \$ vergi konması gibi.

Spesifik vergiler, malın fiziki birimi gibi objektif kıstaslara dayandıklarından uygulamaları kolaydır. Ancak bunlar vergide adalet ilkesi ile bağdaşmaz. Çünkü malın farklı değerdeki kaliteleri arasında bir ayırım yapılmaz. Ucuz kalitede mal ithal edenlerle pahalı kalitede mal ithal edenler hep aynı vergiyi öder.

İkinci olarak, spesifik vergiler enflasyonda ad volarem vergiler kadar dış koruma sağlamazlar. Bunlar birim başına sabit bir miktar oldukları için fiyatlar yükseldikçe verginin fiyata oranında düşer.

b) Ad Volarem Vergiler

Ad volarem vergiler, malın değeri üzerinden alınır. Ad volarem vergiler, değer üzerinden alındıklarından artan fiyatlara aynı oranda uygulanırlar, yani verginin koruma gücü değişmez.

Yukarıda belirtilen özelliklerden ötürü, spesifik vergiler daha çok aynı kalitedeki standart ürünlere (örneğin tarım ürünleri ve madenler) ad volarem vergiler ise kalite ve fiyat farklarının önemli olduğu mallara (örneğin ileri teknoloji içeren sanayi ürünleri) uygulanır.

Ad volarem, vergilerin uygulanabilmesi için, her şeyden önce malların değerinin belirlenmesi gerekir. İthal mallarının üretildiği fabrikada, satış yerlerinde, taşıma aracında veya sınırdan girdiği andaki fiyatları birbirinden farklıdır.

c) Karma Vergiler

Karma gümrük vergileri, genellikle hammaddesi gümrük vergisine tabi olan mallara uygulanır. Bu durumda verginin spesifik kısmı hammadde üzerine konulan gümrük vergisine eşittir. Ek olarak alınan ad volarem vergi ise iç ekonomide o sanayi dalına sağlanan koruma oranını yansıtır.

d) Telafi Edici Vergiler

Bu vergi türü, belli bir ülkeden gelen ürünlere uygulanan bir tür vergidir. Bu vergiler, genellikle iki ülke arasında bir ticarî dengesizlik söz konusu olduğunda veya politik nedenlerle uygulanır (Hollensen, 2001, s.135). Örneğin, ithal edilen mallara ihracatçı ülkenin devlet sübvansiyonu sağlaması durumunda, bunu karşılamak için ithalatçı ülkede konulan bir vergidir (Özcan, 2000, s.19).

e) Anti- Damping Gümrük Vergisi

İthalatçı ülkenin kendi endüstrisine haksız rekabete neden olan aşırı fiyatlı ithal mallarına karşı (damping yapan ihracatçı işletmelerin mallarına karşı) koyduğu bir vergidir.

Gümrük vergileri fakirce tabir edebileceğimiz ülkeler tarafından uygulanmasında en yaygın iki amaç, devlet hazinesine gelir sağlamak ve yerli sanayiye dış rekabetten korumaktır (Hollensen, 2001, s.135).

Bu vergiler çeşitli ülkelerin bütçe gelirleri içinde farklı oranlarda yer tutmakla birlikte, özellikle az gelişmiş ülkelerde devlet hazinesinin önemli bir gelir kaynağını oluşturmaktadır. Tarifelerin, dış ticaret politikasının en eski bir aracı olması da bu nedene dayanır. Gümrük vergileri, sınır kapılarındaki görevliler tarafından, malların girişi sırasında oldukça kolaylıkla tahsil edilebilmektedir (Seyidoğlu, 1999, s. 130).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra GATT çevresinde yapılan çok yanlı görüşmeler yoluyla özellikle sanayi malları üzerindeki gümrük tarifeleri önemli ölçüde düşürülmüştür. GATT 'ın 1994 tarihinde sonuçlanan Uruguay toplantılarından önce ABD'de sanayi ürünleri üzerinde ortalama yüzde 4.6 olan tarifeler, Uruguay'dan sonra yüzde 3.2'ye düşürülmüştür. Avrupa Birliğinde bu oran yüzde 5.3'ten yüzde 3.2'ye ve Japonya'da yüzde 4.4'ten yüzde 2.7'ye indirilmiştir (Seyidoğlu, 1999, s. 130).

➤ Tarife Dışı Engeller

Gümrük tarifelerinden başka, serbest ticaret akımlarına müdahale amacıyla kullanılan araçların tümü tarife dışı araçlar diye ayrı bir grup içinde toplanır. Tarife dışı araçların çoğu ithalatın kısıtlanmasına yöneliktir. Fakat bir

kısmı da ihracatın özendirilmesi ve hatta caydırılması amacıyla konulmuş olabilir.

Genel bir tanımlama ile tarife-dışı araçlar kavramı, gümrük tarifelerinden ayrı olarak, uluslararası mal ve hizmet akımlarının normal gelişme seyrini etkileyen her türlü politika ve uygulamaları ifade etmektedir (Seyitoğlu, 1999, s. 161).

Geleneksel olarak tarife dışı koruma araçların ağırlıklı bir bölümünü miktar kısıtlamaları (kotalar) oluşturur. Bunlar gümrük tarifelerinden farklı olarak ithalat hacmini dolaysız biçimde sınırlandırmaya yönelik uygulamalardır.

Diğer koruma araçlarının arasında örneğin kotalar, gönüllü ihracat kısıtlamaları, teknik standartlar ve idari düzenlemeler, ihracata ve iç piyasaya yönelik endüstrilere sübvansiyon, kamu ihâlelerinde yerli üreticilere öncelik, yabancı yatırımlar için yurtiçi katkı zorunluluğu vs. yer almaktadır.

a) Kotalar

Kotalar, bir ülkeye ithal edilebilecek mallara konulan miktar ya da değer sınırlarıdır. Bu şekilde yerli endüstriler korunmuş olur. Ancak, tüketicilerin de mal seçenekleri kısıtlanmış olur. Malların fiyatları da yükselme eğilimine girer. Çünkü çoğu kere ihracatçılar fiyat rekabetinde bulunmadan kotayı doldurabilirler. Ayrıca, kota sınırları içinde ithal edilen mallar yüksek kâr marjlı modeller olmaktadır (Özcan, 2000, s.20).

Gümrük tarifelerinden sonra, en genel ticaret kısıtlaması kotalardır. Hükümetler, genellikle ithalat kotalarında yabancı işletmeler veya

yabancı devletlere, ihracat kotalarında ise yerli üreticilere *kota lisansı* verir (Hollensen, 2001, 136).

Hükümetlerin, yerli üreticilere ise kota koymasının en az iki nedeni olabilir (Hollensen, 2001, s. 136):

Birincisi, hükümet belli bir malın ülke içinde yeteri kadar bulunmasını sağlamak. Bu ilke genellikle kendi iç pazarı için vazgeçilmez olan doğal kaynakları ihraç eden ülkeler için geçerlidir.

İkincisi ise, bir ülke ihracat kotasına herhangi bir malı dünyada kısıtlama ve bu yolla da ilgili malın uluslararası fiyatını arttırma amacıyla olabilir. Bu ilkenin ardında, Petrol İhracatçılar Birliği (OPEC) vardır. Ortadoğu ve Latin Amerika bir kaç petrol üreticisi ülkenin oluşturduğu bu grup, yüksek kazançlar elde edebilmek amacıyla dünya petrol kaynaklarını kısıtlama yoluna gitmektedir.

b) Gönüllü İhracat Kısıtlamaları

Gönüllü ihracat kısıntıları uygulamasında ihracatçı ülke konumundaki gelişmekte olan ülke, yapılan anlaşma gereği, gelişmiş ithalatçı ülkeye yapacağı ihracat “gönüllü” olarak belli bir kota koyar. Amaç, dış rekabete dayanamayan gelişmiş ülke üreticilerine zarar vermemektir. Buna gönüllü demek ise zordur. Çünkü gelişmekte olan ülkeler kendi endüstrileri için gerekli olan hammadde ve ara mallar için gelişmiş ülkelere bağımlıdır. Bundan dolayı, söz konusu kotaları uygulamak zorunda kalır (Özcan, 2000, s.20).

Gönüllü ihracat kısıntıları için klasik bir örnek, 1980’li yıllardaki otomobil sektöründe yaşanan gönüllü ihracat kısıntılarıdır. Bu yıllarda, ABD’de Japon araba üreticileri büyük bir başarıya imza atarak pazarda

çok iyi bir konuma yükseldiler. Amerikan araba üreticilerin üretim tesislerin kapanmaya başlaması, halkın arasında ve ABD kongresinde büyük bir hoşnutsuzluk yarattı. Kongre’de alınması muhtemel cezalandırıcı bir karara karşı, Japon üreticiler ve Japon hükümeti ABD’ye ithal edilen arabalar üzerine gönüllü olarak bir sınırlandırma getirdiler (Hollensen, 2001, s. 137).

c) Kambiyo Kontrolü ve İthal Lisansları

Kambiyo kontrolü, devletin döviz işlemleri üzerindeki tek elci konumunu ifade eder. Mesela, döviz kazanmış işletmelerin bunları bir kontrol kurumuna (Merkez Bankası gibi) satması mecbur tutulur. Tersine, mal ithal etmek isteyen işletmeler de gerekli döviz kontrol kurumundan satın almaya mecbur edilir. Söz konusu kurum, döviz satın almak için yapılan müracaatı ülke önceliklerini göz önüne alarak değerlendirir. Bu da genellikle sermaye mallarının ithalinde tüketim mallarına göre öncelik tanınması demektir. Müracaatı kabul edilen işletmelere ithal lisansı verilir (Özcan, 2000, s.20).

Kambiyo kontrolünde bir başka yaklaşım da katlı kur sistemi olup; burada devletin ithalini teşvik ettiği malların satın alımında kullanılacak döviz kuru düşük tutulurken, diğer malların ithali için gerekli döviz kuru yüksek tutulur.

d) Boykotlar

Boykotlar, bazı işletmelerin iş yaptıkları herhangi bir pazarda bütünüyle yaptıkları işi askıya almalarını amaçlar. Boykotlar, belli bir menşei olan işletmeleri veya siyasi olarak düşman olan ülkelerle iş yapan işletmeleri hedef alır (Hennessey and Jeannet, 1995, s.114).

En bilinen boykot karalarından biri 1975 yılında bazı Arap ülkelerinin İsrail devletiyle basit ihracat faaliyetleri dışında iş faaliyetleri yürüten işletmelere karşı alınmıştır (Hennessey and Jeannet, 1995, s.115). Boykot, Arap Ligi olarak adlandırılan bazı Arap ülkeleri tarafından oluşturulan birlik tarafından yürütülmüştür. Örneğin, Arap Ligi boykot listesinde yer alan bir ABD işletmesi, bir İsrail araba montaj tedarikçisi ile iş yapan Ford Motor Co. idi. Xerox İsrail’le ilişkin bir dokümanın finansmanını yaptığı için bu listeye katılmıştır.

Coca-Cola şirketi de bu listeye bir İsrailli şişeleme şirketine lisans verdiğinden katılmıştır (Mutlu, 1999, s. 340). Coca Cola'nın uygulamayı düşündüğü bu yatırım karan, 1951’den itibaren İsrail’e ve ona yakın tüm işletmelere ekonomik boykot uygulayan Arap Coca Cola tüketicisi ülkeleri oldukça rahatsız etmiştir. 2.5 milyon nüfuslu İsrail pazarında daha fazla kar elde etmek uğruna, II. Dünya Savaşı'ndan beri şirketin en iyi müşterisi olan 104.7 milyonluk Arap tüketicisi rahatsız etmeyi göze alamayan Coca Cola yönetimi, bu planı bir süreliğine rafa kaldırmıştır.

Bu arada İsrail boş oturmayıp, Amerikan Yahudileri Birliği aracılığıyla Coca Cola yöneticilerine yönelik yoğun lobi faaliyetleri yürütmüştür. Bu faaliyetlerden en fazla göze çarpan ise, söz konusu Yahudi kuruluşunun, Coca Cola'nın o günlerde Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini yöneten J.Poul Austin'e “Üstün İnsan İlişkileri Ödülü’nü” vermeyi uygun görmesidir. Coca Cola'nın İsrail’e yapmayı düşündüğü yatırım planları, yoğun ve etkili Yahudi lobisi sonucu tekrar gün ışığına çıkınca, Arap Birliği, İsrail’i Boykot Komitesi 1966 yılının Haziran ayında yaptığı bir açıklamayla, İsrail yatırımıyla ilgili planlarının değişmemesi halinde

Arap ülkelerindeki Coca Cola tesislerinin üç ay içinde kapatılacağını bildirmiştir.

Coca Cola'nın yatırım planlarıyla ilgili faaliyetlere devam etmesi üzerine, 13 Arap ülkesinin katılımıyla aynı yılın Kasım ayı içinde Kuveyt'te düzenlenen Arap Birliği Boykot Konferansı'nda, Arap topraklarındaki tüm Coca Cola üretim ve satışının makul bir süre içinde durdurulması kararlaştırılmıştır. Bu kararın herhangi bir bağılayıcılığının olmaması, Coca Cola'nın karara karşı Arap ülkelerinde yaptığı yoğun reklâm ve propagandalar, boykot kararının pek fazla bir etki yapmamasına sebebiyet vermiştir. Kararın üzerinden üç ay geçtiğinde dahi, satışlarda önemli azalmalar gerçekleşmemiştir. Olayın Arap ülkeler tarafında eski heyecanını kaybettiğini, başka deyişle, soğuduğunu tespit eden Coca Cola 1966 yılında Tel Aviv'de planladığı dolum tesisi yatırımını tamamlamıştır (Mutlu, 1999, s. 340).

Bu boykot listesinde Arap Ligi uluslarına mensup işletmeler her zaman yer almış değildir, liste gayet seçici ve endüstri farklılıkları göz önüne alınarak oluşturulmuştur.

Arap Liginin bu boykot uygulaması Ortadoğu'nun değişen politik konjoktörüne bağlı olarak değişiklik göstermiştir (Hennessey and Jeannet, 1995, s.115). 1980 yıllarda bir kaç ülke tarafından çok seçici olarak sürdürülen boykot uygulaması, Irak savaşından sonra birçok ülke tarafından terk edilmiştir.

ABD bu boykota karşı, İsrail'le ilişki kurmayan yerli işletmelerine suç unsuru işlemiş olacakları savını söyleyerek karşılık vermiştir.

Bir ABD işletmesi olan ve hastane malzemesi tedariki ile uğraşan Baxter International işletmesi, mahkemede Arap Ligi boykotuyla işbirliği halinde bulunmaktan Amerikan mahkemelerinde suçlu

bulunmuştur. Şirket, boykot listesinden çıkmaya çalıştığı iddiası ile para cezasına çarptırılmıştır. Nestle ile bir ortaklık yapma aşamasında olan şirket, boykot listesinden çıkma gerekliliği duymuştur. İsrail'deki faaliyetlerini satışı Ortadoğu müşterilerine hoş görünme çabası olarak yorumlanmıştır.

İsrail ile Filistin arasında oluşabilecek herhangi bir yakınlaşma, Arap ülkeleri ile İsrail arasında direkt ilişkilerin kurulabileceği beklentisini geçerli kılabilir.

e) İthalat Teminatı

İthalat teminatı uygulamasında devlet malların ithalatından çok önce toplam ithalat değerinin belli bir oranının yatırılmasını ister. (Özcan, 2000, s. 21)

f) Dokümantasyon Giderleri

Resmî yetkililerin ithalatla ilgili konsolosluk belgesi gibi evrakların fiyatlarını yükseltmeleri ile dokümantasyon giderleri uluslararası ticareti engellemede bir araç olarak kullanılır (Özcan, 2000, s. 21).

g) İthalat Sınıflaması ve ithalat Değerlemesi

İthalat sınıflaması uygulamasında ithal edilen mal daha yüksek gümrük vergisi olan bir sınıfa konurken; ithalat değerlemesi ile yetkililer ithal edilen malları keyfi şekilde fatura değerinin üstünde değerlerler (Özcan, 2000, s. 21).

h) Ambargolar

Belli bir ülkenin bir veya birkaç ürününe uygulanan bütün ticaret yasağına ambargo adı verilir. En kısıtlayıcı tarife dışı kısıtlama aracı ambargodur. Ambargolar, belli uluslar tarafından konabileceği gibi Birleşmiş Milletler gibi uluslararası örgütler tarafından da uygulanabilir. Ambargo uygulamalarına eskiye oranla daha az başvurulmaktadır. ABD'nin Küba'ya uyguladığı ticarî ambargo ticaretin her yönüne (ithalat- ihracat) uygulanan toptan ambargoya en güzel örnektir. Hatta ABD'li turistlerin Küba'ya seyahatleri bile yasaktır (Hollensen, 2001, s. 137).

i) Teknik Standartlar, Sağlık, Güvenlik, Paketleme ve Etiketleme Düzenlemeleri

Teknik standartlar ve düzenlemeler normalde gerekli uygulamalar olmamakla birlikte, bunlar bazı ithal mallara karşı ayrımcı bir şekilde kullanılabilirler. Bunlara örnek olarak uyulması güç standartlar, sağlık kontrolleri, paketleme ve etiketleme şartları gösterilebilir (Özcan, 2000, s. 21).

j) İthalatta Devlet Tekeli ve Devlet Sübvansiyonları

Sosyalist ülkelerde olduğu gibi, ithalatta devlet tekeli olduğunda devlet dışındaki kişi ve kuruluşların ithalat yapmalarına izin verilmezken, yapılan devlet sübvansiyonları ile ithal mallarla rekabet endüstrilere devlet desteği verilir (Özcan, 2000, s. 21).

k) Taraflı Satın Alma

Taraflı satın alma ithal mallar yerine yerli malların tercih edilmesi ve satın alınmasıdır (Özcan, 2000, s. 21).

l) Diğer Engeller (Bürokratik Engeller)

Düzenleyici kontroller ya da bürokratik kurallar ithalatın ülkeye akışını bozmak için dizayn edilmiştir. Bu tarife dışı engeller çok çeşitli olabilir; kargo uçaklarının uygunsuz havalimanlarına indirilmesi, ürünün kendisine zarar veren ürün kontrolü gerekliliği, beklenmedik zaman kayıplarına yol açan kötü niyetle yapılan gümrüklerde yeteri kadar adam çalıştırmama, alınması gerekli ve uzun süren çeşitli lisanslar tarife dışı engeller arasında sayılabilir (Hollensen, 2001, s. 137).

Son 40 yılda gümrük tarifeleri azar azar indirilirken, tarife dışı araçların yaygınlaşması dünya ticaretinde saydamlığın kaybolmasına yol açmıştır. Tarifeler açık olduklarından bunların ithalat fiyatı üzerindeki etkilerini izlemek oldukça kolaydır. Fakat tarife dışı engeller hem fiyat hem miktar konusunda belirsizlikler doğurmaktadır (Seyitoğlu, 1999, s. 161).

Uluslararası ekonomi enstitüsünün hesaplarına göre, tarife dışı engeller dünya ticaretinin önünden kaldırılırsa, dünya ticareti 330 milyar \$ artacaktır (Hennessey, 1995, s. 111).

➤ Tarife Benzeri Engeller

Tarife benzeri engeller fiyatı etkiledikleri için koruyucu olabilmektedir (Ertürk, 2001, s. 109):

- a. İthalat teminatları, yani ithalatçı firmaların, Merkez Bankasına ithalat harcamasının belli bir oranını teminat olarak önceden yatırmaları gerektiğinden bu oranın artırılması ithalatı kısıtlar, azaltılması ise genişletir.
- b. İthalat sektörlerine farklı kur uygulamaları yani korunmak istenen sektör ürünleri için döviz tahsisinde pahalı, ekonomi için lüzumlu girdilere ise ucuz döviz tahsisi uygulamak bunlardandır.
- c. Mevcut döviz kaynaklarıyla döviz ihtiyaçları arasında denge sağlamak amacıyla kıt döviz kaynaklarını, ekonominin zorunlu ihtiyaçları arasında paylaşmak da bu politikalardandır.

2.1.1.7. Ev Sahibi Ülke Politik Baskı Grupları

Ev sahibi ülke hükümetleri ülkedeki politik iklimi etkileyen tek güç değildir. Diğer gruplar da işletmelere yapılan muamelede ya da dolaylı yoldan iş dünyasını etkileyecek politik ve ekonomik kararların alınmasında pay sahibidir. Birçok örnekte bu baskı grupları birlikte hareket etmezler. Hatta ev sahibi ülke hükümetini veya yabancı işletmelere kendi bakış açılarını empoze edebilmek için baskı yapar. Bu tarz baskı grupları her ülkede mevcuttur, bazen tepkisel olarak bir anda şekillenirken bazen de sürekli yapılanmasını tamamlamış gruplar olarak yer alırlar.

Politik partiler bu baskı gruplarının en bilinenidir (Hennessey and Jeannet, 1995, s.108). Politik partiler genellikle hükümet dışında iken çok etkiye sahip değillerdir.

Milliyetçi akımlarla yönlendirilen politik partiler genellikle yabancı işletmelerin sınırlandırılması lehine hareket eder.

Çevre örgütleri, nükleer enerji, petrol taşımacılığı, atıkların yok edilmesi, yağmur ormanlarını tahrip edilmesi, kötü balıkçılık teknikleri , küresel ısınma gibi çevre sorunlarının önemli boyutta artmasıyla tüketiciler üzerindeki etkileri artmıştır (Hennessey and Jeannet, 1995, s.108). Örneğin, 2000’li yıllar kayıtların tutulmaya başlandığı 1850 yılından beri en yüksek hava sıcaklıklarına şahit oldu. Yükselen sıcaklıkların nedeni insan aktiviteleri sonucu atmosfere yayılan karbondioksit, klorokarbon ve metan gibi gazlara bağlanmaktadır. Bu sıcaklık yükselişinin iklim, tarım faaliyetleri ve deniz seviyeleri üzerindeki etkilerinin öldürücü olacağı düşünülmektedir. Örneğin, çevre örgütleri McDonald’s şirketini ürünlerin paketlerinde daha az plastik kullanılmasına zorlamaktadır. McDonald’s yaptırdığı bir araştırma ile de çevresel konuların satışlara negatif bir etki yaratmadığını görmüş ve Çevre Defans Fonu adında ki bir çevre örgütü ile yararsız ve zararlı ürünleri azaltmak için ortak çalışmaya başlamıştır.

En etkili baskı grupları yerel iş çevresinin kendi içinde bulunur. Yerli endüstri birlikleri ve yerel işçi birliktelikleridir. Yerli işletmeler yabancı işletmelerle rekabet edemediklerinde, sıklıkla hükümete dilekçe vererek, hükümeti yabancı işletmelere karşı bazı tedbirler almaya sevk ederler. Örneğin, ABD’de tekstil sektörünün Tayvan, Hong Kong ve Güney Kore üretimine karşı rekabet gücünü kaybettiği bir durumda, hükümete başvuran sektör birlikleri, hükümeti Tayvan’a % 21, Hong Kong’a % 6, Güney Kore’ye %1.3 oranında gümrük vergileri koymaya zorladı (Hennessey and Jeannet, 1995, s.108).

2.2. Ana Ülke Çevresi

Uluslararası işletmelerin yöneticileri, sadece yabancı pazarlarda ki politik gelişmelerle ilgili olmak durumunda değildirler. Kendi ülkelerinde meydana gelen birçok politik gelişme uluslararası işletmenin yabancı pazarlarda yaptıkları faaliyetleri etkilemektedir (Hennessey and Jeannet, 1995, s. 117).

Ana ülkede gelişen politik olaylar, işletmenin rolünü genel olarak etkileyebileceği gibi ya da daha sıklıkla olduğu gibi işletmenin belli faaliyetleri üzerinde etki uyandırır. Sonuç olarak, uluslararası işletmeler birçok sınırlamaya ev sahibi ülkede maruz kaldıkları gibi, ana ülkeden de kaynaklanan sınırlamalara maruz kalabilir. Akıllı bir uluslararası yönetici, hem içte hem de dışta yaşanan bütün politik gelişmeleri iyi derecede analiz etmeye muvaffak olmalıdır (Hennessey and Jeannet, 1995, s. 117).

2.2.1. Ana Ülke Faaliyetleri

Ana ülkeler, altı temel çıkar alanının etkisiyle hareket etmektedir (Hennessey and Jeannet, 1995, s. 117) :

- Kendini Korumak
- Ulusal Güvenlik
- Ülke Refahı
- Ülke Prestiji
- Ülke İdeolojisi
- Kültürel Kimlik

Genel olarak, ana ülke hükümeti uluslararası işletmelerinin yukarıda saydığımız ülke önceliklerine uygun hareket etmesini istemektedir. Bunun sonucu, ana ülke hükümetleri politik hedeflere ulaşabilmek için uluslararası işletmelerinin yardımını ister. Daha önceki kısımda sıraladığımız, ev sahibi ülke hükümeti benzeri, politik mühalelerde bulanabilir, tarife dışı engeller oluşturabilir, işletmenin faaliyetlerini sınırlandırabilir.

Geçmişte, ana ülke hükümetleri, işletmeleri ideolojik, politik, ya da ulusal güvenlik açısından iş yapmaktan alıkoymuşlardı. Bazen, bu bir ülkeye ambargo konulmasıyla sonuçlanmıştır. Örneğin, 1961 yılında Küba’da Fidel Castro’nun iktidara gelmesinden sonra ABD Küba’ya karşı bütün bir ambargo uygulamaya başladı. 1993 yılından sonra, Küba ile ticaret yapmak isteyen ABD şirketleri özel bir lisans alma durumundadır (Hennessey and Jeannet, 1995, s. 117).

ABD 1975 yılından 1994 yılına kadar Vietnam'a ambargo koymuştur. Fakat bu ambargo ABD şirketlerini 70 milyonluk bir pazardan mahrum bırakmıştır. 1993 yılının ortasına kadar diğer ulusların şirketleri Vietnam ile 6 milyar \$'lık ticaret anlaşması yapmışlardır (Hennessey and Jeannet, 1995, s. 117).

ABD kendi işletmelerinin Kamboçya, Küba, Libya ve Kuzey Kore'ye ticaret yapmasını yasaklamıştır. ABD ayrıca stratejik teknoloji kontrolünden ötürü, kendi işletmelerine bazı ürünlerde satış yasağı koymuştur. Hatta yabancı, Toshiba şirketi bile, Ruslara denizaltılarda kullanılmak üzere teknoloji sattığından cezalandırılmıştır (Terpstra and Sarathy, 1997, s. 159).

Bir ülkenin ekonomik gereklilikleri nedeniyle ticaret dünyasını kısıtladığı durumlarda, birçok ülkenin birleşerek ortak tepki gösterdiği veya Birleşmiş Milletler'den ticarî ambargo kararı çıkarttıkları görülmüştür. Uluslararası toplumun çıkarttığı ilk ticarî ambargo Güney Afrika'ya olmuştur. 1980 yılının sonunda birçok ülkenin ve işletmenin taraf olduğu bir ambargo Güney Afrika'ya uygulanmıştır. Tüketici gruplarının baskısıyla duyarsız bir hükümetim aldığı kararlar Güney Afrika'ya 1991 yılına kadar sürecektir bir ambargonun kapısını aralamıştır (Hennessey and Jeannet, 1995, s. 118)

2.2.2. Ana Ülke Baskı Grupları

Uluslararası işletmelerin ana ülkelerinde maruz kaldıkları baskılar, yabancı pazarlarda kaldıkları baskılardan oldukça değişiktir. Uluslararası işletmeler, yabancı pazarlarda oldukça uzun bir süredir özel çıkar grupları ile karşı karşıya gelmektedirler. Fakat kendi ülkelerinde bu tarz çıkar grupları son 10 -15 yılda var olmuştur (Hennessey and Jeannet, 1995, s. 119).

Ana ülke baskı grupları, genellikle iyi organize olmuş, medya destekleri olan, birçok işletmeyi hazırlıksız yakalayabilen gruplardır. Bu tür gruplar genellikle kendi faydalarına hükümet desteğini almaya çabaladıkları gibi, direkt olarak ta işletmelere etki etmeye çalışır.

Uluslararası işletmeler, baskıya iki ana nedenden ötürü uğramaktadır (Hennessey and Jeannet, 1995, s. 119):

- Pazarlarını seçiş nedenlerinden ötürü,
- İşletme faaliyet metotlarından ötürü.

Uluslararası işletmelerin iş uygulamalarına ilişkin tartışmalar üç alanda yapılmaktadır (Hennessey and Jeannet, 1995, s. 119):

- Ürün Stratejileri,
- Reklâm Uygulamaları,
- Fiyatlandırma Uygulamaları.

Ürün stratejileri, belli bir ürünün pazarlamasının durdurulmasıdır.

Reklâm uygulamaları, ürünlerin nasıl reklâmının yapıldığı ve hangi dağıtım kanallarının kullanıldığdır.

Fiyatlandırma uygulamaları, yüksek fiyattan satmak ya da âdil olmayan fiyatlandırmadır.

1990 yılında Ton balığı avlamak için kullanılan ağların yunusların ölümüne neden olduğu gerekçesi ile yapılan boykottan ötürü, Heinz şirketi ürünün pazarlama stratejisini değiştirmek zorunda kalmıştır. Avon şirketi, People for Ethical Treatment of Animals, adlı grubun etkisi ile ürün denemelerinde kobay hayvan kullanılmasına son vermiştir.

Uluslararası pazarlamacılar ana ülke baskı grupları ve hükümetlerine dikkat etmeye devam etmek zorundadır. Çeşitli amaçlardaki baskı grupları, örneğin hayvanları koruma grupları, çevreciler ve diğer gruplar küresel pazarlamada daha fazla etkiye sahip olacaktır.

2.3. Uluslararası Politik Çevre

Uluslararası politik çevre, iki veya daha çok ülke arasındaki politik ilişkinin varlığını gerektirmektedir. Uluslararası firma ne kadar yansız olursa olsun ister istemez ev sahibi ülkenin uluslararası ilişkilerine bulaşır. Birincisi, işletme belli ülke kökenli bir yabancıdır, ikincisi ülkedeki ticari faaliyetleri gereği işletme diğer ülkelerle ilişki içindedir (Terpstra and Sarathy, 1997, s. 157).

Politikanın global pazarlamaya etkisi, ev sahibi ülke ile ana ülke arasındaki karşılıklı politik ilişki ve ülkeler arasındaki ilişkileri düzenleyen çok uluslu anlaşmalarla belirlenmektedir (Hollensen, 2001, s. 138).

GATT gibi uluslararası ticarî anlaşmalar, OPEC gibi üretici blokları, OECD gibi bölgesel ekonomik dayanışma birlikleri ve Avrupa Birliği gibi siyasal birleşmeler hep devletlerarası çıkar çatışmaları sonucunda ortaya çıkan çoğunluğu politik amaçlı çokuluslu güçtür. Bu güçler ve yürüttükleri tüm faaliyetler, uluslararası pazarlamacı için önemli etkidir (Ball and McCulloch, 1996, s. 231).

Birincisi, uluslararası işletmenin menşei ülkesi ile ev sahibi ülke arasındaki uluslararası ilişkilerdir. Örneğin, 1995 yılında Fransız şirketleri Fransa'nın yaptığı nükleer denemelerden ötürü boykota uğramıştır. Bir dönem Türkiye'de de terorist başı Abdullah Öcalan İtalya'nın verdiği destek neticesinde İtalyan markalarını ve mallarına halk arasında büyük bir tepki oluşmuştu.

Politik çevreyi etkileyen ikinci bir etken ise, ev sahibi ülkenin diğer uluslarla ilişkisidir. Örneğin, ülke EU ya da ASEAN gibi bölgesel ortaklık üyesi ise bu firmanın ülkeye biçtiği değeri etkiler. Örneğin, bir ulusun belli dostları veya düşmanları varsa, firma mutlaka uluslararası lojistik faaliyetlerini geliştirmelidir ki kime satış yapabileceğini ve nerelerden tedarik sağlayabileceğini ortaya koyabilsin.

Bir ülkenin politik davranışını anlayabilmek için ikinci ipucu ise, uluslararası organizasyonlara üyeliğidir. Örneğin, bir ülkenin NATO üyeliği, kendi bağımsız askeri ya da politik hareketini kısıtlar. Dünya Ticaret Örgütü'ne (WTO) üyelik, bir ülkenin yüksek ticaret tarifeleri uygulamasına bir engeldir. Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Dünya Bankası bir ülkenin finansal durumuna yardımcı olurken, ülke için belli sınırlamaları da beraberinde getirir.

Diğer uluslararası anlaşmalarda, üyelerine belli kurallar dikte eder. Bu anlaşmalar, patent hakları, iletişim, taşıma ve diğer konulara etki eder. Bu nedenle bu anlaşmalar uluslararası pazarlamacının ilgi alanında bulunmalıdır. Kural gereği, bir ülke uluslararası bir organizasyona taraf ise, birçok düzenlemeyi kabul etmiş ve davranışlarında daha bağımlı hale gelmiştir. (Terpstra and Sarathy, 1997, s. 157)

2.4. Çokuluslu Girişimler ve Politika

Uluslararası işletmecilik yalnızca politik güçlerin pasif kurbanı değildir. Aynı zamanda dünya politikasının arenasında çok güçlü bir etken olabilir (Ball and McCulloch, 1996, s. 334).

Ekonomik güç günümüzde birçok alanda etkili olabilmenin kaynağını oluşturmaktadır. Dünyanın en büyük ekonomik birimlerinin yüzde 40'ı milli değil uluslararası firmalar tarafından oluşturulmaktadır (Mutlu, 1999, s. 343).

Örneğin; General Motors şirketinin 1992 yılındaki 132.8 milyar dolarlık satışı, onu dünyanın yirmi ikinci en büyük ekonomik birimi yapmıştır. Bu satışları ile General Motors 130 .9 milyar dolarlık gayrisafi milli gelirli İran'ın önünde yer almıştır (Ball and McCulloch, 1996, s.335).

Sahip olunan teknoloji, sermaye, üretim, dağıtım ve pazarlama gücü gibi etkenler uluslararası işletmeleri politik güç olarak ortaya çıkaran diğer etkindir. Bu tür etkenler az gelişmiş bir ülkede bulunmayabilir (Ball and McCulloch , 1996, s. 335).

Bir çokuluslu girişim, bir hükümet üzerinde baskı unsuru olabilmek için çeşitli araçlar kullanabilir. Bunlar arasında yatırım yapılan ülke rekabeti, ev sahibi ülkenin baskısı, ayrımcılıktan korunma, Ar & Ge faaliyetleri, yönetim, dağıtım ve sermaye kaynaklarını sayabiliriz. Uluslararası girişim yapmak isteyen bir işletme ekonomik ve politik çevresi kendi amaçlarına uygun olan bir ülkeyi tercih edecektir. Kendi ülkelerinde yatırım yapılmasını isteyen işletmeler arasında bu girişimin sağlayacağı avantajları elde etmek üzere bir rekabet oluşacaktır. Ana ülkeler, yatırım yapılacak veya yatırımların genişletileceği bir ülke üzerinde baskı unsuru olabilir. Japonya'da hükümet işletmelerin yabancı mülkiyetine girmesine izin vermeyince harekete geçen Avrupa ve ABD hükümetleri bu politikayı yumuşatmak üzere bu tip bir baskı yapmıştır (Mutlu, 1999, s.343).

Yerel ayrımcılıktan korunma politikaları, milliyetçilik yönü ağır basan ülkelerde firmaların yabancılıklarını salkıyabilmek için yatırım yaptıkları ülkenin dilinde bir isim kullanmaları, yönetim kadrolarını yatırım yaptıkları ülkenin yerel kadrosundan seçmeleri gibi yöntemleri içermektedir. Ar&Ge, yönetim tecrübesi, kaynak kullanımı ve dağıtım gibi olumlu yönleriyle uluslararası işletmeler yatırım yaptıkları ülkelerde politik anlamda bir güç unsuru olabilir (Mutlu, 1999, s. 344) .

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ULUSLARARASI PAZARLAMADA POLİTİK RİSK

3.1. Risk Tanımı ve Kapsamı

Risk, zarara uğrama veya arzu edilmeyen bir olayın meydana gelme olasılığıdır. Diğer bir deyişle, risk, bir olayın gerçekleşen sonucunun, beklenen sonucundan önemli derecede sapmasının olasılığıdır. (Gegez et al., 2003, s. 145).

Risk, belirli bir zaman aralığında, hedeflenen bir sonuca ulaşamama, kayba ya da zarara uğrama olasılığıdır. Risk, gelecekte oluşabilecek potansiyel problemlere, tehdit ve tehlikelere işaret etmektedir. Risk temel olarak yapılan yatırımın kaybedilme tehlikesidir (Çiloğlu, 2003, s. 3).

Risk için yapılan tanımlar çok fazla olmakla birlikte aşağıda belirlenen ana noktalar şunlardır (Gegez et al, 2003, s. 145; Çiloğlu, 2003, s.3-4):

1. Risk, kaybedilebilirliktir.
2. Risk, belirsizliktir.
3. Risk, asıl sonucun beklenenden farklılığıdır.
4. Yönetilebilir bir olgudur.
5. Zamanla değişir.
6. Sonuç üzerinde olumsuz – bazen de olumlu- etkileri vardır.

Risk ile belirsizlik arasındaki anlam farklılığını açıklamak için yapılan ilk çalışmalardan biri F.H. Knight tarafından 1921 yılında yapılmıştır.

Knight'a göre, karar verici kararını öncelikli veya istatistikî olabirirliklere göre alıyorsa bu tür durumlar risk durumları diye adlandırabilir. Bunun tersi durumlarda verilen

kararlar istatistikî ölçümlemeden yoksunsa bu tür durumlar belirsizlik durumları olarak adlandırılır. (Kettis, 2004, s.19)

Knight’a göre, risklerin deneysel ve istatistiksel tahmin yöntemleri azaltılmasının mümkün olmasına karşılık, belirsizliği işletmeye ait bilgi kopuklukları olarak tanımlanmaktadır, tamamen bertaraf edilmesi mümkün değildir, böylece belirsizlik ile bilgisizlik arasındaki ayrıma Knight’da katkıda bulunmuştur. Belirsizliğin ‘eksik bilgi’den farklı olarak ‘bilgi ile yeri doldurulamayacak olan bir faktör’ olarak anlaşılması, iktisat teorisine önemli katkılardan biri olarak düşünülebilir (Alada, 2000, s. 69) .

Riski rakamlarla ifade etmek mümkün iken, belirsizlikte bu söz konusu olmamaktadır. Risk belirsizliğin aksine hesaplanabilir, ölçülebilir, emin olunabilir ve kaçınılabilir (Kettis, 2004, s.20-21).

Literatürde yazarlar arasında, risk unsuru taşıyan olaylar ile belirsizlik unsuru taşıyan olayların tanımlanmasında benzer durumlarda bile sübjektiflik söz konusudur. Bu nedenden ötürü bazı yazarlar “risk” unsurunu hesaplamaya daha uygun olan muhasebe ve finans gibi dallara ait bir unsur olarak görmektedir. “Belirsizlik” ise politik, hükümet, makro-ekonomi, sosyal ve doğa olayları gibi kavramlarla ilişkin görülmektedir (Miller, 1992, s. 311).

Uluslararası yönetim alanında risk üzerine yazılmış birçok kaynakta politik veya yabancı mevduata ilişkin belirsizlikler üzerinde durulmuştur.

Uluslararası idareci ev sahibi ülkedeki belirsiz ortamdan ‘olabilir bir yargı’ çıkarttığı anda politik belirsizliği politik riske dönüştürmüş olur (Root, 1972, s.57) . Bu yolla belirsizlik ve risk arasındaki ayrım çizilmiş olmakta ve sübjektif bir değerlendirmenin konusu olmuş olmaktadır.

Risk evrenseldir ve her an ortaya çıkabilir. Bu nedenle işletmeler hedefleri doğrultusunda riskin planlanması, örgütlenmesi ve denetlenmesiyle mutlak risklerin istenmeyen etkilerini en az maliyetle, en düşük seviyeye indirmeye çalışmalıdır.

Riskler özelliklerine göre sınıflandırılabilir (Gegez et al., 2003, s.145-148):

- Mali ve Mali Olmayan Riskler

Risk temel anlamda herhangi bir tersliğe maruz kalınma durumudur. Kimi durumlarda, terslik mali kayıplara sebep olurken kimi durumlarda olmaz, işletmelerin her girişiminde risk mevcuttur ama her sonucun bir mali riski yoktur.

- Statik ve Dinamik Riskler

Dinamik riskler, ekonomideki ve politikadaki değişikliklerden kaynaklanmaktadır. Fiyatlandırmadaki, politik kararlardaki, tüketici beğenisindeki, gelir, gider ve teknolojiideki değişimler mali kayıplara sebebiyet verebilir. Faydaları uzun dönemde ortaya çıkar. Her ne kadar bu riskler toplumun büyük bir kısmını etkilese de, statik riskler gibi önceden kolayca tahmin edilemezler. Bunun nedeni ise ortaya çıkmalarının belli bir dönemde olmasıdır.

Statik riskler, ekonomide herhangi bir değişiklik olmasa da maddi kayıplara sebep olabilir. Tüketici beğenisi, gelirler ve teknoloji seviyesi sabit tutulmuş olsa bile yine de mali kayıplardan yakınan kişiler olacaktır. Bu kayıplar doğal tehlikelerden ve menfaat düşkününü kişilerden kaynaklanabilir. Statik riskler dinamik riskler gibi topluma fayda sağlamazlar. Statik kayıplar, düzenli bir şekilde ortaya çıkar ve bu sebeple de önceden tahmin edilebilirler.

- Temel ve Özel Riskler

Temel riskler, kaynağı ve sonucu insandan bağımsız kayıpları içermektedir. Fiziksel oluşumdan da meydana gelebilmelerine rağmen, ekonomik, sosyal ve politik durumların büyük bir kısmını oluşturduğu grup riskler vardır. Bunlar toplumun büyük bir kısmını bazen de tamamını etkiler. Özel riskler, insana bağımlı olarak çıkar ve topluluklardan daha çok fertler için kayıp oluşturur. Temel riskler, işsizlik, savaş, enflasyon, politik kararlar, depremler ve seller; özel riskler ise yangın ve banka soygunu gibi nedenlere bağlıdır.

- **Açık ve Spekülatif Riskler**

Açık risk, belirli bir olayın oluşması halinde zararın doğduğu veya olayın oluşmaması nedeniyle zararın ortaya çıkmadığı risk olarak tanımlanabilir. Açık riskte kazanç olasılığı bulunmamaktadır. Spekülatif risk ise kazanma kaybetme veya değişiklik olmama olasılıklarının mevcut olduğu risktir.

3.1.1. Ülke Riski

Hızla gelişen küreselleşme hareketi, uluslararası pazarlara açılmayı hedefleyen işletmeler için avantaj ve dezavantajlar oluşturmaktadır. Küreselleşmenin sağladığı avantajlardan yararlanmak isteyen işletmeler dünyadaki değişimi, özellikle de girmek istedikleri bölgelerde, ülkeleri çok iyi analiz etmelidirler. Rekabet ortamının da kızıştığı bu dönemde riskleri doğru ölçemeyen ve değerlendiremeyen işletmelerin başarı şansı yok denecek kadar azalmaktadır. Makro ve mikro ölçekli birçok riskin tehdidi altında bulunan işletmeler, öncelikle ülke riskine dikkat etmelidirler (Gegez et al., 2003, 147).

Bazı tanımlamalarına göre ülke riski (Çiloğlu, 2003, s. 4-5);

“Ülke riski, politik, sosyal ve ekonomik istikrarsızlık sonucunda dış borç servisinin yerine getirilememesi, ihtimalidir”

“Ülke riski, ülkenin dış borçlarını ödeme kabiliyetinin kaybolması ya da azalmasıdır. Bir başka tanıma göre, ülke riski, her ne sebeple olursa olsun, hükümetin yabancılara olan kredi kontratlarından doğan yükümlülüklerini ve yatırımcılara karşı olan sorumluluklarını yerine getirememesidir. Diğer bir tanıma göre ise, ülke riski, savaş, devrim, (rejim değişikliği) veya diğer politik ve sosyal olaylar sonucunda ülkenin ya da firmaların ödeme yapamaması durumudur. Ülke riski, ülkenin çokuluslu şirketlere nakit akışını etkileyen her türlü çevresel potansiyeldir.”

lke riski iki ayrı temel noktadan değerlendirilebilir. Bunlardan birincisi sosyo-politik risk, ikincisi ise ekonomik ve finansal risk'tir.

Politik ve sosyal riski de içine alacak şekilde, kurumsal yapılardan, siyasi partilerden, hükümet kalitesinden, dış politika uygulamalarından, sosyal, kültürel, etnik, dini ve demografik yapı ve farklılıklardan kaynaklanan risktir. Politik riskin ölçümü bu bağlamda oldukça güçtür (iloğlu, 2003, s.5).

Ekonomik ve finansal risk ise, başka açıdan kaynak transfer riskinin ölçümü göreceli olarak daha kolay ve objektiftir. 1990'lı yıllardan sonra dış borç krizlerinin artarak devam etmesi ve etkilerinin daha fazla olması ülke dış borç riskinin önceden belirlenme sorununun zorluğunu ortaya koymaktadır. Bu çerçevede ölçülen risk, ülkenin döviz kazanma kapasiteleri ile ilgili olarak ortaya çıktığı düşünülen dış borç erteleme olasılığıdır (Gr, 2000, s. 120).

Ayrıca, yasal riskler içinde sayabileceğimiz vergiye dayalı risklerde mevcuttur. Para transferi kısıtlayan veya mülkiyet hakkını sınırlayan düzenlemeler olabileceği dşnlmelidir. Bunların yanı sıra ülkeye özgü düzenlemelerinde varlığı bu risk unsurlarının varlığını arttıracaktır (Aktepe, 1998, s. 43).

Politik risk, bir ülkedeki politik kararların ya da politik ya da sosyal olayların iş dünyasına etkisine, bu etkilerden de ötürü yatırımcının parasını kaybedip kaybetmeciği ile ilişkindir. lke riski ise daha geniş kapsamlı olarak, ülkedeki ekonomik ve finansal iklimle birlikte, politik ve sosyal ikliminde tahminleme çabasını belirtmektedir (D.Howell, 2001, s. 4).

Birçok risk değerlendirmesinde ise politik risk analizi, ülke riski analizi içinde yer almaktadır. Fakat politik riski ayrı değerlendirmeye tabi tutmakta yarar vardır (D.Howell, 2001, s. 4);

Birincisi, politik risk açısından sigorta yaptırmak imkânı vardır. Sigorta sadece politik eylemlerden kaynaklanan riskleri karşılarken, genel ekonomik ve finansal durumdan kaynaklanan riskler karşılanmaz.

İkincisi, politik riskin yönetimi için kullanılan araçlar, ekonomik ve finansal riske karşı kullanılan araçlardan çok farklıdır. Örneğin, ülke risk değerlemelerin yatırım durumunun analizi açısından birçok etkeni ele alarak oluşturulması, belirli bir politik ve sosyal bir olayla baş başa kalmış olan uluslararası pazarlamacı iyi bir yol gösterici olamayacaktır.

3.1.2. Ülke Riski Değerlendirme Standartları

Yabancı bir ülkedeki ekonomik, sosyal ve politik şartların işletmelerin çıkarlarını olumsuz şekilde etkileyebilmesi olarak tanımlanan ülke riski, işletmelerin uluslararası aktiviteleri üzerinde kapsamlı bir etkiye sahip bulunmaktadır (Gegez et al., 2003, s.148).

Ülke riski değerlendirmesinde belirli bir kural yoktur ancak uluslararası aktivitelerle ilgili doğabilecek riski etkili bir şekilde kontrol edebilmek için, işletmeler genişçe tanımlanmış ülke riski konsepti üzerinde odaklanmalı ve ülke riskini belirlemek amacıyla bazı değerlendirme standartlarını incelemelidirler. Belirtilen değerlendirme standartları aşağıdaki gibidir (Gegez et al., 2003, s. 148 – 149):

Dış Şartlar: Dünya ekonomisinin ve dış pazarların ülke üzerindeki etkilerini kapsar. Temel mal fiyatları, uluslararası ticaret şartlarındaki değişiklikler, faiz oranları, dünya ekonomisinin büyümesi ülkelerin dünya ekonomisi içindeki yeri ve ona entegrasyonu dış şartları içermektedir.

Performans Göstergeleri: Bunlar ülkenin ekonomik ve yapısal gücünü tanımlar. Tipik göstergeler, GSMH büyümesi, GSMH'nın yatırıma oranı, kaynakların dağılımı, ticaret dengesi, cari hesap dengesi, ihracattaki büyüme ve GSMH içindeki ihracatın payıdır. Bu veriler ışığında ülkelerin gelecekteki borç ödeme kapasiteleri görülebilir. Örneğin, diğer kalemler aynı kalmak kaydıyla ihracatta görülen artış dış borç ödeme kapasitesini iyileştirdiği gibi güçlü bir ekonomik büyüme ve yatırımların artması da iç borç yükünü azaltır.

Ekonomi Politikasının Araçları: Bilindiği gibi ülkenin ekonomi politikasının gelecekteki borç ödeme gücü üzerinde kesin bir etkisi vardır. Ekonomi politikasının içindeki araçların ülkenin sorunlarına çözüm getirecek biçimde saptanıp saptanması ülkenin itibarı da çok önemli rol oynar.

Örneğin,

- Para arzındaki büyümenin kontrol altına alınmaması enflasyonu yükseltir,
- Gerçekçi kur politikası izlenmezse ülke parası aşırı değerli kalır, bu da ihracatı azaltıcı etkide bulunur böylece karaborsa yaygınlaşır,
- İthalat ülkenin iç pazarı için daha çekici ise ihracatın arttırılması için teşvik tedbirleri almak gerekir,
- Ülkede üretilen tüketim mallarının geçici darlığı yüzünden o malların ithaline izin vermek yerine yatırım yaparak malların yerel arzını sağlamak döviz tasarrufu sağlar,
- Yabancı sermaye bürokrasisini azaltmak sermaye girdisini arttırır. Fakat enflasyon oranı yüksek ise yabancı sermaye çekimser kalır,
- Bütçenin sürekli açık vermesi arzu edilmeyen bir dizi etkiyi harekete geçirir.

Borç ve Likidite Göstergeleri: Borç ve likidite göstergelerinin özelliği diğer göstergelerden farklı bir nitelik taşımasıdır. Farklılığın kaynağı borç ve likidite göstergelerinin mevcut sabit bir durumu yansıtmaması, diğerlerinin ise geleceğe yönelik belirtiler içermesidir. Bu belirtilerin gerçekleşmesi borç ve likidite göstergelerini ancak gelecekte etkileyebilecektir. Söz konusu göstergeler mevcut borç durumunu, geri ödeme grafiğini ve bunun ihracat girdilerine oranını, mevcut serbest rezervlerle ithalatın hangi süreyle gerçekleştirilebileceğini sergilemektedir.

Politik Risk Göstergeleri: Ülkenin taahhütlerini karşılamada gösterdiği isteklilik ve kararlılığın değerlendirilmesi için kullanılan bu göstergeler, ülkenin politik ve ekonomik yönden içe dönük veya dış dünyaya açık olup olmaması, ideolojik yönelme, hükümetin yapısı ve zihniyeti ile ilgilidir.

Politik risk göstergeleri için şu ayrıntılar değerlendirilmektedir (Gegez et al., 2003, s. 149 -150):

- İktidar partisinin programı ve iktidarda kalabilme süresi,
- Politik sistemin karakteri,
- Siyasi partilerin faaliyeti yönünden ülkenin seviyesi,
- İktidarın sözünü tutma başarısı,
- Ülke halkının beklentilerinin gerçeklerle karşılaştırılması,
- Ülkeye etki eden veya edebilecek dış siyasi güçlerin olup olmadığı,
- Askerlerin yönetime etki derecesi,
- Organize dini ve etnik grupların siyasetteki etkinliği,
- Ülkenin kanun ve düzen geleneği,
- İşveren - işçi ilişkilerine hükümetlerin bakışı,
- Devletin otoriter gücü,
- Hükümet üzerindeki baskılar,
- Ülkenin stratejik önemi,
- Irkçı ve milliyetçi gerginlik dereceleri,
- İç savaş riski olup olmadığı,
- Yabancı iş adamlarının muhatap olacağı bürokrasinin kalitesi,
- Hükümetin alternatifi olup olmadığı, varsa etkinlik derecesi ve hedefi,
- Ülkenin uluslararası entegrasyonu,
- Ülkenin komşularıyla ve öncelikli ticaret ortaklarıyla olan ilişkileri.

3.1.3. Ülke Riski Değerlemesi

Ülke riskinin saptanması, işletmelerin riske karşı tutumu ve yerel müşterilerin uluslararası işletmelere olan bakış açıları, işletmelerin uluslararası aktivitelerini yönlendiren genel stratejilerini belirlemektedir. Ülke riski değerlendirmesi yukarıdaki göstergelerin bir tabloya dökülerek yıllar itibari ile izlenmesi ve olumlu veya olumsuz gelişmelerin karşılaştırılmalı olarak niceliksel ve niteliksel verilerle ifade edilmesiyle yapılmaktadır (Gegez et al, 2003, s.151-152).

Halen kullanılmakta olan yöntemlerden biri, o ülkeyi tanıyan uzmanlar tarafından gelecekteki ülke riskinin tahmin edilmeye çalışılmasıdır. Bu yöntemde çeşitli politik, ekonomik ve sosyal faktörlere değerler verilir ve çok değişkenli istatistiksel analizler ile tahmin yapılmaya çalışılır. Standart bir formatın olmaması, ülkeden ülkeye değişmesi ve ülkeler arası mukayese yapmaya imkân tanımaması nedeniyle oldukça az kullanımı vardır.

Bununla birlikte bir Amerikan üniversitesi tarafından hazırlanan aşağıdaki tablo daha pragmatik bir yaklaşım ve direkt puanlama ile hemen sonuca gitme açısından daha değişik bir yol izlemektedir (Gegez et al, 2003, s.152).

Ülke Riski Değerlendirmesi

	Puan	Faktör
1 - Politik istikrar	X	3
2- Yabancı sermaye ve kar transferi için ülkenin tutumu	X	1,5
3- Millileştirme eğilimi	X	1,5
4- Enflasyon	X	1,5
5- Ekonomik büyüme	X	2,5
6- İşçi ücretleri/üretim maliyeti	X	2
7- Ödemeler dengesi	X	1,5
8- Konvertibilite	X	2,5
9- Bürokrasinin engelleme derecesi	X	1
10- Anlaşmalara riayet	X	1,5
11- Sözleşme tarafının hizmet kalitesi ve yükümlülüklerine sadakat derecesi	X	0,5
12- Kredi alan kuruluş ve ortaklarının yönetim değerliliği	X	1
13- Haberleşme kalitesi	X	1
14- Mahalli piyasadaki kısa vadeli krediler	X	2
15- Mahalli piyasadaki uzun vadeli krediler	X	2

Toplam Puan =

Tablodaki puanlama 0 ile 4 arasında değişmektedir. 0, kabul edilmeyecek kadar kötü, 4 ise çok iyi anlamına gelmektedir. Toplam puana göre yapılacak sınıflandırma ise: 71 puanın üzeri; gelişmiş ülke; iyi risk, 56-71 puan arası; kabul edilebilir risk, 41-55 puan arası riskli ve yabancı şirketlerin iş yapabileceği uygun şartlar bulunmadığı, 40 puan ve altı çok riskli anlamına gelmektedir.

Ülke riski değerlendirmesi durağan, kalıplaşmış değil, sürekli evrim geçiren bir yöntemdir. Ana çizgileri belirli olmakla birlikte bu çizgileri yönlendiren ayrıntıların duruma göre sık sık gözden geçirilmesi ve yeni ayrıntıların eklenmesi şarttır. Ülke riski değerlendirmesindeki en önemli ve gerçekçi yaklaşım ise riskten kaçınmak değil, riski yönetmektir (Gegez et al, 2003, s.152).

3.2. Politik Risk Tanımı

Uluslararası girişimlerin çoğalmasıyla birlikte yapılan yatırımlarda ve buna bağlı alınan kararlar da, politik faktörler, önemi artarak ortaya çıkmaktadır. Yatırım kararlarının en doğru bir şekilde verilebilmesi için politik faktörlerin iyi incelenmesi gerekmektedir. Çünkü politik etmenlerin hepsi bütün uluslararası yatırımlar veya işletmeler için aynı oranda risk içermeyebilirler (Aktepe, 1998, s. 43).

Politik risk, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde dostça olmayan bir insani iklimi karakterize etmektedir. Yüksek suç oranı, toplumdaki bir huzursuzluk, toplumdaki bir dalgalanma gelişmiş ülkelerde de politik risk gerçeğini ortaya çıkartmaktadır (Belkaoui and Belkaoui, 1998, s. 75).

Politik riskin özellikle az gelişmiş, bağımsızlığını yeni elde etmiş ülkelerde daha yoğun olduğu dikkati çekmektedir. Bu üçüncü dünya ülkeleri oldukça yoğun konularla çevrilmiş bir ekonomik yapıları mevcuttur. Dolayısıyla politik risk özellikle yatırım yapan ülke tarafından bilinmektedir yahut da araştırılmaktadır. Yatırım yapılan ülkenin şartları içinde bazen politik risk unsurları diğer unsurlarla iç içe durumdadır. Özellikle yasal düzenlemelerin getirdiği yükümlülükler de politik riskler içerisinde yer bulabilir. Kısıtlayıcı bir hukuki yapının bulunması her ne kadar yasal riskler olarak düşünülse de aslında politik risk unsurları olarak değerlendirilebilir (Aktepe, 1998, s. 43).

Politik risk temel olarak, devlet güçlerinin veya özel durumların uluslararası işletme faaliyetlerini kısıtlaması veya yasaklaması sonucunda potansiyel ekonomik kayıpla ilişkin bir kavramdır (Belkaoui and Belkaoui, 1998, s.75).

Politik risk kavramı, içerdiği kavramların zenginliği nedeniyle değişik şekillerde tanımlanmıştır. Literatürde politik riskin tanımı üzerinde “politik eylemlerin istenmeyen sonuçları” oldukları dışında uzlaşma sınırlıdır (Kobrin, 1979, s. 67).

Franklin R.Root “ Uluslararası işletme hareketlerinde kâr veya maddi varlıkların kaybına sebep olan yabancı bir ülkede veya kendi ülkesinde savaş, ihtilal, askeri darbe, kamulaştırma, vergilendirme, döviz sınırlamaları ve ithalat sınırlamaları gibi farklı olayların olabilirliği” olarak tanımlamaktadır (Root, 1972, s. 354).

Robock ve Simmonds ise “Özel teşebbüsün kâr ve diğer hedeflerini etkileyecek, ülkenin ekonomik iş çevresi içinde şiddetli değişikliklere neden olacak politik otorite (baskı-kuvvet) ile ilgili olasılık” diye tanımlamıştır (Robock and Simmonds, 1983, s. 342).

Politik risk “yabancı yatırıma radikal politik değişikliğe bağlı olan negatif yönelim”dir (Simon, 1982, s. 67).

Bir başka tanımlamada politik risk, “ Yabancı yatırımcıların bir politik gelişmeye bağlı olarak –savaş, isyan, politik şiddet, hükümet politikası değişikliği gibi –sahiplik haklarını ve şirket davranışlarını etkileyecek faaliyet koşullarındaki değişikliklerdir (Lax, 1982, s. 185). Politik risk, yabancı firmaları fiziki varlıklarını, personel ve faaliyetlerini etkileyebilecek ulusal veya uluslararası olaylar olarak tanımlanabilir (Jodice, 1985, s. 5).

Yukarıdaki genel tanımlamalar göstermektedir ki, politik riski kavramsal olarak sınıflamak zor ve çeşitlidir (Moran, 1998, s. 8).

Tanımlama çeşitliliğine rağmen politik risk tanımlamaları dört temel kategoriye ayrılabilir (Fitzpatrick, 1983, s. 250):

- 1) Politik risk politik çevreden kaynaklanan tanımlanmamış ve belirlenmemiş bir risktir.
- 2) Politik risk, hükümet faaliyetleri veya hükümet müdahaleleri veya bazen hükümet uyusukluğu ve bunların negatif etkileri olarak tanımlanmıştır.
- 3) Politik risk, politik oluşumlar, politik olaylar ya da politik zorlamaların (devlet yönetimindeki değişiklikler, ülkedeki şiddet gibi) belli bir endüstri veya şirketi hedef alması (kamulaştırma, sınırlamalar, cezalandırıcı kamulaştırma gibi) olarak tanımlanmıştır.
- 4) Politik riskle ilişkin genel çevresel güçlere dayalı açıklamalar. Robock'un geniş spektrumlu tanımlamasında politik risk, çevresel sorunların devam ettiği, bu sorunlara uyum sağlamanın zor olduğu bir ortamda iş çevresinde politik değişikliğe bağlı olarak oluşur. Ortaya çıkan politik risk işletme için hedeflerinin sapmasına ve kazançta düşüşe yol açar.

Bütün bu tanımlamaların ortak noktası, hepsinin ani değişikliklere yoğunlaşmaları ve politik olaylara doğru yönelmeleridir.

3.3. Politik Risk Kategorileri

Uluslararası şirketler yeni bir pazarda doğabilecek riskleri değerlendirdiğinde farklı politik iklimlerle karşı karşıya kalabilmektedir.

Politik risk diğer risk çeşitlerinden farklılık göstermektedir. Politik açıdan kayıp doğurabilecek gelişmeler olabileceği gibi hiç şüphesiz kazanç getirecek gelişmeler de meydana gelebilmektedir. Bu gelişmelerin nitelikleri ve etkileme alanı politik riskin sınıflandırılmasına neden olmuştur (Aktepe, 1998, s. 52).

Politik risk yaratacak olayların niteliğine göre iki farklı riskten bahsedilebilir (Robock, 1971, s. 9) :

1. Makro Risk
2. Mikro Risk

Makro riskler, ülkedeki bütün yabancı yatırımları hedef alan eylemlerken, mikro riskler belli bir endüstriye veya belli bir işletmeye hedef alan eylemlerdir. Politik riskler için Simon’ın geliştirdiği model, aynı zamanda toplumsal veya iktidara bağlı içsel ve dışsal politik olayları da kapsamaktadır (Simon, 1982, s. 67).

3.3.1. Makro Risk

“Beklenmedik ve siyasi olarak şekillenmiş durum değişiklikleri, bütün yabancı girişimlere yöneldiği zaman ortaya çıkan risk makro risktir”. Politik çevrede meydana gelen riskler belirli bir alanı veya sektörü değil, bütün ilgili yabancı yatırımları etkilemesi söz konusudur (Robock, 1971, s. 9).

Ülkede meydana gelen politik kargaşa, toplumsal olaylar ve bunun gibi yabancı yatırımcıyı etkileyebilecek birçok unsur söz konusudur.

Makro risk içeren olaylar ülke çapında etki yaratabilecek çok geniş çaplı olayları ifade etmektedir. Özellikle, ülkede yabancı yatırımın ağırlıklı olduğu sektörlerde yahut stratejik önem arz eden sektörlerde, risk olasılığının artması söz konusu olabilir. Siyasi değişiklikler bütün yabancı yatırımları etkileyecektir. Değişen siyasi ortam ile yabancı sermayenin hâkim olduğu alanların etkisini azaltmak için baskılar görülebilir. Yerel politik güçler, politik gruplar bu yatırımları hedef olarak görebilirler (Aktepe, 1998, s. 53).

Devrimler, iç savaşlar ve ulusal çapta bir grev, iş yavaşlatmalar ve boykotlar içsel ve toplumsal kökenli makro risklerdendir. Para ve kazanç transferinde sınırlamalar yönetsel ve içsel makro risklere örnektir.

1969'da Amerikan şirketi olan “International Basic Economy” nin malı olan Arjantin'deki birçok süpermarket, Başkan Nixon'un özel temsilcisi ve aynı zamanda ilgili şirketin sahibi Rockefeller'in Arjantin'i ziyareti sırasında bombalanmıştır (Robock, 1971, s. 9). Bu dolaylı yoldan ve sancılı bir makro politik riskin göstergesidir. Ülkeler arasındaki karşılıklı elektriklenmeler, yabancı yatırımlara risk olarak geri dönebilmektedir.

Başka bir örnek, 1959-60'da Küba'da Castro hükümeti tarafından özel teşebbüsün direk ve uzun süreli olarak ele geçirilmesiyle yine makro bir politik risk olarak değerlendirilebilecek ortam doğmuştur. Bu el koyma hareketi Küba tarafından özel mülkiyetten kamusal mülkiyete geçişte bir politika felsefesi değişikliği olarak yorumlanmıştır (Robock, 1971, s. 9).

Ortadoğu'da çeşitli Arap ülkeleri, 1955'den itibaren İsrail'e karşı olan boykota başladılar. İsrail'de şubesi olan veya ticarî isimlerini kullandıran işletmelerin ana ülkeleri de boykota tabi oldular. Ancak, 1967'deki savaştan sonra İsrail'e olan Arap ülkeleri boykotu sıklık kazanmıştır. Bu tarihten sonra İsrail'le çeşitli vasıtalarla, dolaylı yoldan bile ticarî faaliyette bulunan birçok yabancı şirket boykotun kara listesine girmiştir (Robock, 1971, s. 9). Ortadoğu'da değişen politik konjonktüre göre, yatırım yapmak isteyen işletmeler bölgede oluşabilecek bu tarz makro politik riskleri analiz etmek durumundadır.

Makro risk kaynağı açısından içsel ve dışsal olarak değerlendirilebilir. Bunların bir kısmı toplumsal olaylarla bir kısmı yönetsel olaylarla ilgili olabilir.

Tablo 3.1. Makro Politik Riskin İçeriği

Toplumsal İlişkili	Yönetimle İlişkili
<i>İçsel</i> ○ İhtilal ○ Devrim ○ İç savaş ○ Sosyal çatışmalar ○ Etnik veya dinsel kargaşa ○ İsyan, terörizm ○ Ülke çapında boykotlar, protestolar ve grevler ○ Toplumun görüşündeki değişiklikler ○ Birlik, dernek, sendika faaliyetleri	<i>İçsel</i> ○ Millileştirme ○ Liderlik çatışması ○ Radikal rejim değişikliği ○ Yüksek enflasyon ○ Yüksek faiz oranları ○ Bürokratik engeller ○ Ülke parasını başka ülke parasına çevirme yasağı
<i>Dışsal</i> ○ Sınırla arasında gerilla savaşı ○ Uluslararası terörizm ○ Yatırımı engelleme baskısı ○ Dünya kamuoyunun fikri	<i>Dışsal</i> ○ Savaş ○ Sınır çatışmaları ○ Müttefik değişimi ○ Ambargo, uluslararası boykotlar ○ Yüksek dış borç ○ Uluslararası ekonomik istikrar

Kaynak: J.D Simon, Political Risk Assesment: Past Trends and Future Prospects, Columbia Journal of World Business, Fall 1982, s. 67 – S. Robock, Political Risk: Identification and Assesment, Columbia Journal of World Business, Summer 1971 , s. 9

3.3.2. Mikro Risk

“Çevresel politik değişiklik ekonominin belirli bir bölümü, belirli bir sektörü veya seçilmiş bir işletmeyi etkileme yönünde olursa bu politik risk, mikro risk olarak değerlendirilir” (Robock, 1971, s.9).

Makro risk çok daha dramatik etkilere sahipken, mikro risk makro riske göre çok daha yaygındır ve belirli faaliyet alanlarında veya işletme faaliyetleri üzerinde yoğunlaştığından içi mikro risk daha etkili bir risk çeşididir. Beklenmedik ve ani politik değişiklikleri yaşayan bir ülkede, uluslararası yöneticiler, faaliyet alanının çeşidine göre bu tarz değişiklikleri göğüslemek durumunda kalmaktadır. Sektörel açıdan veya bölgesel açıdan risk potansiyeli yaratabilecek bu değişiklikler de farklılık görülebilir. Aynı zamanda bu sektörler için belirli zaman dilimleri de yaşanılacak mikro riskler de farklılık yaratabilir (Robock, 1971, s.9).

Mikro riskleri tahminlemek ve belirlemek makro riske göre daha zordur. Mikro riskin tespit edilmesi için politik ortamı anlamak, kaynaklarını belirlemek yetmeyebilir. Bundan başka politik ortamı sürekli değerlendirme yaparak analiz yapmak gerekir (Aktepe, 1998, s. 55).

1950’li yıllarda son derece popüler olan altyapı projeleri, hem yabancı yatırımcılar, hem de ev sahibi ülke tarafından ilgi görmüşlerdir. 70’li yıllarda ise “milli güvenlik” açısından önem arz eden yatırımlar ile kalkınma yolunda önemli görülen alt yapı yatırımları hükümet programlarında devlet yatırımı olarak düşünülmüştür. Bu nedenle, yabancı yatırımcılar bu alanda genişleyememiştir. Doğal olarak bu alanlarda yüksek oranlarda politik risk gözlenmiştir. Yine petrol ve maden kaynakları ile ilgili yatırımlarda da “ülke insanın faydalanması gerektiği” düşüncesiyle geçmişte yüksek bir politik risk söz konusu idi. Bu tarz işletmeler politik riskten etkilenme açısından listenin başındaydı (Robock, 1971, s.9).

Bazı yabancı endüstriler önceleri politik iltimasın merkezi iken, ilerleyen zamanla bu durumun tersine döndüğü görülmüştür. Birçok ülkede yetersizlikler ve halk sağlığı düşünülerek (kamu hizmeti amacıyla) ilaç sanayinin yabancı sermaye tarafından kurulmasına büyük kolaylıklar sağlanmıştır. Bu yatırımlara süreç içinde çok sıcak bakılmışken, yerli sanayinin kurulması ve gelişmesi ile önceleri hoş karşılanan yabancı yatırımlar siyasi bir tehdit olarak algılanmaya başlanmış ve bu yatırımlar üzerinde baskılar artmıştır (Robock, 1971, s. 10).

Şirketleri savunmasız bırakan politik riskte zarar görme olasılığı iki faktöre bağlı olarak değişiklik gösterebilir (Robock, 1971, s. 10):

Bunlardan birisi, önemli bir sektörde yerli yatırımın fazla olmasıdır. Örneğin Almanya’da ki otomobil endüstrisinde olduğu gibi yabancı yatırımcının payı düşükse, politik riskte düşük olma eğilimindedir. 1970’lerin başında Peru’da olduğu gibi sektöre tamamen yabancı yatırımlar sahip ise politik riskte yüksek olma eğilimindedir.

Riski etkileyebilecek bir faktör de ülkenin kapasitesidir. Gelişen bir ülkede yabancı yatırım hoş karşılanabilir. Çünkü bu girişimler ülkede olmayan veya yeterli olmayan sermayeyi, yönetim bilgisini, teknik yeterliliği ülkeye sokar. Zamanla ülkede biriken sermayeyle birlikte kazanılan yönetsel beceriler ve teknolojik yenilikler görülmeye başlanabilir. Bu aşamadan sonra rakip olan yabancı işletmeyi elimine etmek için siyasi baskı grupları ile baskılar artar. Fakat teknolojik rekabetin yaşandığı bir ortamda sürekli bir şekilde bulunduğu ülkeye teknoloji ithal eden bir işletmenin bu tür baskılara maruz kalma riski azdır.

Mikro risk de, aynı makro risk gibi çerçevesi “içsel-dışsal ve toplumsal ilişkili - yönetimle ilişkili” olmak üzere tablolastırılabilir.

Tablo 3.2. Mikro Politik Riskin İçeriği

Toplumsal İlişkili	Yönetimle İlişkili
<i>İçsel</i> ○ Seçici terör ○ Seçici grev ○ Seçici protesto ○ Seçici boykot	<i>İçsel</i> ○ Kamulaştırma ○ Adım adım kamulaştırma ○ Egemenlik riski ○ Ortak yatırım baskısı ○ Olağanüstü vergiler ○ Yerli muhteva ile ilişkin yasalar ○ Belirli endüstri düzenlemeleri ○ Anlaşmanın bozulması (ihlâli) ○ Fiyat kontrolü ○ Yerli sanayinin sübvansede edilmesi
<i>Dışsal</i> ○ Uluslararası eylem grupları ○ Dış rekabet ○ Uluslararası seçici terör ○ Firmanın uluslararası boykotu	<i>Dışsal</i> ○ Ev sahibi ülke ile ana ülke arasındaki yetersiz ve kötü ilişki ○ İki taraflı ticaret anlaşmaları ○ İthalat-ihracat sınırlamaları ○ Yabancı bir hükümetin etkisi

Kaynak: J.D Simon, Political Risk Assesment: Past Trends and Future Prospects, Columbia Journal of World Business, Fall 1982, s. 67 – S. Robock, Political Risk: Identification and Assesment, Columbia Journal of World Business, Summer 1971 , s. 9

Simon, politik risklerin makro risklerden ziyade mikro alanda geliştiğini savunmaktadır. Politik riskin genel bütün yabancı sermayeye karşı oluşan risklerden ziyade, firmaların veya projelerin etraflarındaki politik çevre ile organizasyonel işbirliği stratejisinin sonuçları olarak doğduğunu öne sürmektedir (Simon, 1982, s. 65).

Root'da literatürde politik riskleri üç kategoriye ayırmaktadır (Root, 1972, s. 354-365):

'*Transfer riski*' ile sermayeye, ürünlere, ödemeler gibi çeşitli kalemlere çeşitli transfer kısıtlamaları getirilir.

'*Faaliyet riski*' ise, yönetimde ve operasyonel faaliyetlerde çeşitli baskıları doğurur.

'*Mülkiyet riski*' ise, hükümet siyasaları ve eylemlerinin yabancı sermayenin varlığının sahipliğine ve idari kontrolüne saygı duymaması ile doğar.

3.4. Politik Risk Kaynakları

Politik risk üzerine yazılmış literatürde yapılan bir araştırma belli konuların literatürde işlendiğini göstermiştir (Kulas, 2004, s. 13 – 17):

- Kamulaştırma ya da Millileştirme
- Kontratın İhlali
- Egemenlik Riski
- Olağanüstü Düzenlemeler
- Para Değişimine Getirilen Yasaklar
- Döviz Kuru Oranlarında Sınırlamalar
- Yerel İstikrarsızlık ve Politik Şiddet

'*Kamulaştırma ve millileştirme*' literatürde en çok işlenen politik risk çeşitlerindendir.

Kamulaştırma, bir işletmenin varlıklarının tazminat ödenerek devlet tarafından el konulmasıdır. Tazminat ödenmediği durumlar literatürde el koyma olarak adlandırılır. Şimdiye kadar hiç bir komünist yönetim, kamulaştırılan varlıklar için uluslararası işletmelere direkt olarak tazminat ödememiştir (Kulas, 2004, s. 14).

Millileştirme hükümetin, bir endüstrinin mülkiyetine sahip olma amacına dönük olarak, endüstrinin kontrolünü ele geçirmek için aldığı karar sonucu ortaya çıkmaktadır.

Bu tür eylemler, önemi yüksek projelerde, örneğin petrol ve madencilik endüstrilerinde daha yaygındır. Bu türlü endüstrilerde ülke kaynaklarının millileştirmesine yönelik politik eylemler özellikle 1971-4 yıllarında Libya’da ve 1979 yılında İran devriminden sonra görülmüştür (Kulas, 2004, s. 14). Günümüzde ise Putin yönetimindeki Rusya’nın stratejik öneme sahip enerji kaynaklarını millileştirme çabaları uluslararası işletmeleri ve dünya kamuoyunu korkutmaktadır.

Yabancı yatırım içi rekabet halinde olan dünya ülkeleri neticesinde son yirmi yıldır kamulaştırma ve millileştirme hareketlerinde büyük bir düşüş gözlenmektedir. Bugünkü liberal dünyada, bu tür eylemler yabancı yatırıma karşı soğuk bir etki oluşturacaktır.

‘*Kontratın ihlâli*’, yapılan kontratların, gerçek veya hayal ürünü verilen işin yapılmaması ya da kontratın haddinden fazla imkânları işletmeye tanıdığı gerekçesiyle ev sahibi hükümetçe kabul edilmediği durumlarda ortaya çıkmaktadır (Kulas, 2004, s. 14).

Bu risk yabancı yatırımlar ülkeye çekildikten, ülke menfaatine yapılacak çalışmaların bitmesi ertesinde hükümetin kontrat koşullarını yenileme ihtiyacı ile ortaya çıkabileceği gibi rüşvet, yozlaşma sonucu şeffaflığın ortadan kalktığı ve yüksek ticarî faaliyet giderleri olduğu durumlarda da söz konusu olabilir (Kulas, 2004, s. 15)

Türkiye’de ‘Galataport ’ projesi ihâlesinin kontrat imzalanmadan önce Danıştay kararı ile iptal edilmesi, Ofer ailesi adına faaliyet yürüten Mehmet Kutman tarafından “ Türk oligarkları için yeni bir ihâle olabilir. Rusya’da Kore’de vardır ya. Artık Türkiye’de de oligark var. Bunlara yurt dışında Turkish oligark diyorlar. Hükümet yabancı sermayeye kapı açmaya çalışıkça sistem, sistem çok ciddi bir şekilde engelliyor.” şeklinde yorumlanmıştır (Hürriyet Gazetesi, 5 Şubat 2006, s. 11).

‘Egemenlik riski’, bir işletmenin iş yapacağı ülkede kredi oranlarının artmasının şirket finansmanında artışlara sebep olması nedeniyle gerçekleştireceği proje için finansman arayışında söz konusu olan bir risktir (Kulas, 2004, s. 15). Fakat özellikle hassas sanayi dallarında iş yapacak işletmeler için ayrı bir anlamı vardır. Bu tür işletmeler genellikle devlet teşebbüsleriyle ortaklık yapmaya zorlanmaktadır.

Örneğin, Venezüella Hidrokarbon Yasa’sı devletin petrol kuruluşu olan PDVSA’nın yeni yapılacak bütün projelerde %51’lik hisseye sahip olacağını göstermektedir. Cezayir’de de devlet kuruluşu olan Sonatrach gerçekleştirilecek her yeni projede % 30 hak talep etme hakkına sahiptir (Kulas, 2004, s. 16).

‘Olağanüstü düzenlemeler’, yabancı işletmelere yerli işletmelere uygulanan düzenlemelerden farklı düzenlemeler uygulandığında söz konusu olmaktadır. Olağanüstü sermaye yeterlilikleri istenmesi, gerekli maddeleri ve parçaları ithalat kısıtlaması, fiyat kontrolleri uygulamak ve yerel dağıtım kanallarına sınırlı ulaşım hakkı tanınması bu tarz düzenlemelere örnektir (Kulas, 2004, s. 16).

Hızlı lisans verme prosedürlerini geliştirme, gümrük işleri sistemini hızlandırma, uygun pazar bilgisini verme ve işletmeler için diğer politik ve ekonomik şartları düzenleme gibi kolaylıklar işletmelerin işlerini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca ülkelerdeki rüşvet sisteminin varlığı, prosedürlerin çok yavaş işlemesi, bürokrasinin kemikleşmesi gibi faktörler de uluslararası işletmeleri caydırıcı rolü beraberinde getirmektedir (Gegez et al. , 2003, s. 159).

Bazen ticarî riskler olarak adlandırılan, *‘para değişimine getirilen yasak ve döviz kuru oranlarına getirilen sınırlamalar’* genellikle hükümetin sermayenin hareketini sınırlamak için verdiği kararlardır (Kulas, 2004, s. 16). Bu tür eylemler sermayenin, kar payının veya kazancın ülke dışına çıkmasını çok zor bazen de imkânsız hale getirir. Bu tür riskleri tahmin etmek zordur çünkü bu politik kararlar ülkede var olan bir ekonomik soruna tedbir olarak alınır.

Politik riskin düzeyi ülkenin ekonomik gelişmişliğinin düzeyi ile ilintilidir. Daha az gelişmiş ülke veya daha gelişmiş ülkelerde diğer kriterler eşittir. Politik riskin artma

olasılığını gösteren çok sayıda belirti vardır. Ekonomik düşüşe eşlik eden para değerindeki düşüşler politik suların ısınmasının bir işaretidir. Paranın değiştirilebilir (konvertible) olmadığı ülkelerde uluslararası işletmelerin karlarını kendi ülkelerine yollamasını engelleme riski vardır. Risk, yüksek gelirli ülkelerde, gelirin düşük olduğu diğer ülkelere nazaran oldukça sınırlı kalmaktadır (Gegez et al. , 2003 , s. 157).

Ekonomik yönlü politik riskin bir diğer unsuru ülkede ev sahibi hükümetin ekonomik politikalarının rengidir. Özellikle yabancı yatırım karşıtı ve millileştirme taraftarı politikalar ya da bu politikaları benimseyen siyasi partiler, uluslararası işletmeler ve yabancı yatırımcılar açısından, her zaman için politik riske dönüşebilecek oluşumları uygulamaya sokabilirler. Dolayısıyla ülkedeki mevcut iktidarın ekonomik hedefleri, politik riski sağlayan faktörlerden önemlilerinden birini oluşturmaktadır (Gegez et al. , 2003 , s. 158).

Bir ülkede '*yerel istikrarsızlık ve politik şiddet*', savaş, terörizm, adam kaçıрма, suikastlar, sivil ayaklanmalar, etnik çatışma, gösteriler ya da grevleri kapsamaktadır (Kulas, 2004, s. 17). Bu tür riskler ev sahibi ülke sınırları içinde olabileceği gibi, komşu ülkeler arasındaki uyuşmazlıklar ve şiddet neticesinde ev sahibi ülkeyi etkiler. Bu tür riskler üretim tesislerinin devlet veya gerilla tarafından işgal edilmesi ile ya da belli bir dönem işletme faaliyetlerinin aksamasına sebebiyet verebilir.

Yerel istikrarsızlık sonucu ortaya çıkan politik çatışma işletmeler üzerinde etkili de, etkisiz de olabilir. Örneğin, İran'da Şah yönetiminin görevden uzaklaştırılması pek çok batı işletmesi için önemli kayıplara neden olmuştur. Öte yandan Mısır Devlet Başkanı Enver Sedat'ın suikast sonucunda öldürülmesi işletmeler için hiçbir is kaybıyla sonuçlanmamıştır. Yerel istikrarsızlık politik risk için bir temel oluşturmakla birlikte bazen de daha elverişli bir ortam yaratabilir. Örneğin, Arjantin'de Peron döneminin sona ermesiyle birlikte göreve gelen hükümet, uluslararası işletmelere oldukça iyi tavır takınmış, hatta Peron döneminde millileştirilmiş olan işletmeler sahiplerine geri verilmiştir. Ancak çoğu zaman yerel istikrarsızlığın hoş olmayan risk durumlarının ortaya çıkmasına temel oluşturduğu kabul edilmelidir (Gegez et al. , 2003 , s. 156).

Terörizm ve özellikle yabancı ülkelerdeki terörist hareketlerin fazlalığı, ideolojik boyutu ve sermaye karşıtı düşünceleri desteklenmeleri sonucu, uluslararası işletmelerin söz konusu ülkedeki yatırım veya pazarlama faaliyetlerinde bulunmaktan çekinmelerine neden olabilir. Terörizm; suikast girişimleri, adam kaçırma bombalama, şantaj gibi birçok şekilde ortaya çıkabilir. Uluslararası işletmeler terörizm veya olabilecek diğer saldırılara karşı özel güvenlik sistemleri, koruma birimleri ve fidye sigortalarıyla tedbirler almaya çalışmaktadırlar. Ancak Amerika'da yaşanan 11 Eylül saldırıları gibi büyük çaplı terörist hareketlere karşı uluslararası işletmelerin alabilecekleri tedbirler bulunmamaktadır (Gegez et al.,2003, s. 156).

Savaş hareketleri, çatışan ülkeler dışında kalan diğer ülke de politik riske neden olabilmektedir. Örneğin, 2003 yılının Mart ayında başlayan Amerika Birleşik Devletleri ile Irak arasındaki savaş çevre ülkelerdeki uluslararası işletmelerin politik risklerle karşı karşıya kalmalarına neden olmuştur. Bu denli büyük savaş hareketlerinin oluşması durumunda ülkelerdeki zararlar sadece o ülkelerde yatırım yapan uluslararası işletmelerle sınırlı kalmayıp ticarî ilişkilere de sıçrayabilir (Gegez et al. , 2003 , s. 156).

3.5. Politik Risk Tahminlemesi

Politik risk tahmini, politik düzensizliğin tahmini ve firmaya söz konusu pazara girişte gereken ön bilgi akışının sağlanması çalışmalarıdır (Gegez, 1997 , s. 187).

Uluslararası işletmeler 'risk-oranlaması' da diyebileceğimiz politik risk değerlemesi yapabilmek amacıyla ülkede oluşan gelişmeler bağlı olarak çeşitli politik risk değerlendirme yöntemleri, risk indeksleri hazırlamıştır.

Hükümetler veya iş çevreleri, ülke içi gelişmeler ve detayların eksikliği halinde karar aşamasında gerekli olan tam bilgiye ulaşamazlar.

Politik risk tahmininin üç amacı vardır (Gegez, 1997 , s. 187);

- Ülkelerin politik risklerini değerlendirebilecek bir yapı oluşturmak,
- Yabancı yatırımlarla ilişkili politik risk unsurlarını belirlemek ve firmalara korunmak ya da en azından zararlarını minimuma indirmek için artan riskler konusunda uyarıda bulunmak,
- Daha önceden yüksek riske sahip ülkelerin risklerini yeniden inceleyerek, azalan risk ortamlarında söz konusu ülkelere yapılacak yatırım koşullarını değerlendirmede işletmelere yardımcı olmak.

Politik risk tahmin çalışmaları göz önüne alınacak zaman açısından anlık, kısa, orta ve uzun vadeli çalışmalar olarak dörde ayrılabilir. Anlık politik tahmin çalışmaları işletmenin hemen değerlendirmesi gerektiği aksi takdirde kaybedebileceği pazar fırsatları için söz konusudur (Gegez, 1997 , s. 187).

Politik risk analizinin üç basamaklı süreci aşağıda gösterilmiş ve açıklanmıştır (Hollensen, 2001, s. 139):

Şekil 3.1. Politik Risk Analizinin Üç Basamaklı Süreci

Basamak 1 : İşletmeyle ilgili sorunlar

Kritik ekonomik ve iş sorunlarının işletmeyle ilgisi
Bu sorunların göreceli öneminin değerlendirilmesi



Basamak 2 : Potansiyel Politik sorunlar

İlgili politik olayları belirleme
İlgili politik olayların oluşma olasılıklarını belirleme
Sebeup-sonuç ilişkilerini belirleme
Hükümetin gücünü ve gönüllüğünü belirleme



Basamak 3 : Muhtemel etkiler ve cevaplar

Muhtemel senaryoların ilk etkilerini belirleme
İlk etkilere muhtemel tepkileri belirleme
İlk ve mutlak politik riskleri belirleme

Kaynak: Svend Hollensen, Global Marketing, Prentice Hall, 2001, s. 139

İşletmeyle ilgili Sorunları Değerlendirmek: Oluşması muhtemel sorunların öneminin büyüklüğü ve işletmeyle ilgisi, yatırım yapılacak ülkeye göre değişmektedir. Uluslararası bir işletme için karlarını kendi ülkesine götürmek en önemli konu olabilmekte, aynı ülkede yatırım yapan diğer bir uluslararası işletme için ise üretilen ürünün kalitesi, iş gününe getirilen kısıtlama daha önemli olabilmektedir.

Potansiyel Politik Olayları Değerlendirmek: Politik tutarsızlıklar genellikle ekonomik kriz sürecinde ortaya çıkmaktadır. Hükümetlerin ekonomik krizi kontrol etmek ve atlatmadaki kararlılığı ve istekliliği, uluslararası işletmelerin daha az etkilenmelerini sağlayacaktır. Politik olayları hesaplamada, politik olayların tek bir nedenden oluşmadığı, çeşitli faktörler tarafından etkilendiği unutulmamalıdır.

Riskin şekline bağlı olarak, işletme özellikle zarar görülebilecek alanları analiz eder. ‘Riskin kaynağı nedir?’, sorusuna cevap aranır.

Muhtemel Etki ve Tepkileri Değerlendirmek: Politik risk uluslararası işletmelerce çok iyi analiz edilmelidir. Yabancı ülkede oluşan politik tutarsızlıklar işletmelerin eşit politik riske maruz kalacağını göstermez. Aynı endüstrideki farklı işletmeler veya farklı endüstrideki işletmeler değişik politik risklere maruz kalabilir. Bu, politik olaylardan işletmelerin kendi öznel koşullarından ötürü farklı şekillerde etkilendiğini göstermektedir.

Bir başka çalışmada Haner işletme planlamasında politik tahmin uygulamasını şu aşamalarla açıklamıştır (Haner, 1979, s. 14):

- Belli bir süre için bir yatırım yapılması veya faaliyet göstermeye başlayacak olması durumunda politik durumun tahmini için ön bilgilerin toplanması,
- Hükümete karşı darbe radikal sol ya da aşırı sağ bir hükümetin seçimi veya savaş gibi değişik durumların olasılıklarının tahmini,
- Belirlenen politik durumda ciddi bir değişiklik olması durumunda bu değişikliğin kâr performans durumu üzerindeki etkisinin belirlenmesi,

- Belirlenen zaman içerisinde yatırımdan sağlanan tahmini nakit akımı üzerinde politik değişikliğin net etkisinin değerlendirilmesi.

Politik tahmin sistemi, işletmelere politik değişikliğin potansiyel tehlikelerinden kaçınma olanağı sağlamaktadır. Politik risk tahmininde seçilen tekniklerin uygulanma sürecinde zaman içerisinde kullanılan metodun etkinliğini azaltıcı nedenler ortaya çıkabilir. Örneğin söz konusu yöntem kullanılırken ihtiyaç duyulan bilgi elde edilemez hale gelebilir. Bu durumda kullanılan yöntemde bir modifikasyona gitmek ihtiyacı doğabilir (Rice and Mahmoud, 1986, s. 15).

3.6. Politik Risk Tahmin Metodu Seçim Süreci

Politik riskin belirlenmesi için uygulanan metotlardan birinin seçimi aşağıda sıralanan aşamaların ardından yapılabilir (Aktepe, 1998, s.60-63);

Birinci Aşama: Problemin İzahı

Tahminleme sürecinin başarısı için kritik nokta ilk aşamada problemin açık bir şekilde tanımlanmasıdır. Problem, özel bir çevrede, belirli bir ürün için stratejik karar alma sürecine yönelik olarak net olarak açıklanmalıdır.

Genel olarak burada ele alınan problem, uluslararası işletme faaliyetinin idaresi için önemli etkilere sahip olan politik çevrede olabilecek değişiklikleri tahmin etmektir. Ülke analizine ilave olarak yatırımın unsurları ve işletmenin analizine yönelik ekonomik ve sosyo-politik değişkenleri kapsar. Bazı değişkenlerin etkisi farklı olabileceği gibi zamanla da farklılık gösterebilir.

İkinci Aşama: Zamanlamanın En İyi Şekilde Belirlenmesi

Politik risk tahmin çalışmaları göz önüne alınacak zaman açısından dört seçenekle karşıya kalırlar. Acil, kısa, orta ve uzun vadeli olarak düşünülen çalışmalar “tahmin etme” ve “planlama” sürecinde farklı zaman dilimleri içerir.

İşletme tahmin metodu seçimi yaparken, yatırımın planlanması ile tahmin edilen dönemi birleştirmek zorunda kalır.

Üçüncü Aşama: Veri Modelini Belirlemek

Diğer bir adım da mevcut verilerin seçimidir. Mevcut verilerin aralarındaki ilişkide önemlidir. Özellikle kantitatif metotların kullanıldığı durumlarda bu veriler daha büyük önem teşkil eder.

Sayısal metotların kullanılması politik risk tahminlenmesinde en sağlam sonuçları vermeyebilir. Çünkü sayısal olmayan değişkenlerin sayısal olarak izahında bazı kavramsal ve metodolojik sorunlar ortaya çıkabilir. Bu sebepten dolayı, politik risk tahmininde kullanılan yöntemler karma olarak birbirlerini tamamlar.

Dördüncü Aşama: Metodun Doğruluğu

En uygun metodun seçiminde, elde edilen verilerin kaynakları ve metotların kullanımının ve doğruluğunun kıyaslanması ile en doğru metodun seçilmesi esastır.

İki soru bu aşamada cevap bekler. Bunlardan ilki “Bu metot doğru mudur?” Bu sorunun cevabı bir zaman dilimi üzerine, diğer metotlara yönelik sonuçların kıyaslanması yapılarak bu metodun diğerlerine göre doğru olup olmadığı ortaya çıkar.

İkinci soru; “Metot belirlemedeki hatanın maliyeti kabul edilebilir mi?” Bu sorunun cevabı da, ortaya çıkan faydanın tahmin etme maliyeti ile kıyaslanmasıyla ortaya çıkar.

Beşinci Aşama: Kullanılan Metodun Maliyeti

Kullanılabilecek her bir metodun maliyeti ayrı ayrı çıkarılmalıdır. Genelde iki ayrı temel maliyet faktörü vardır. “Yapmak” veya “satın almak”, mevcut imkânla tahmin etme hizmetinin şirket içinde yapılması veya bu hizmetin bir başkasından satın alınması yönünde yatırım maliyetini kapsar.

Altıncı Aşama: Maliyet Analizi

Bu aşama tahminleme metodunun kullanımından doğabilecek maliyetler, metodun gerektirdiği bilginin sağlanması için bilgi akış düzeninin kurulmasının maliyeti ve bu metodun kullanılmasından doğabilecek firelerin (yanlış bilgi) maliyetini kapsar.

Yedinci Aşama: Metodun Gerektirdiği Kişisel ve Çevresel Faktörler ve Geri besleme

Ülke içindeki politik istikrar, tahmin etme başarısında etkili bir faktördür. İstikrarlı bir ortamda tahmin etme metodunun adaptasyonu daha kolay sağlanır. Ayrıca metodun sapmaları da kontrol edilebilir.

Sanayinin, işletmenin ve ilgili yatırımın özel nitelikleri politik riskin kişisel niteliğini oluşturur.

Makro politik riski oluşturan gelişmelerin dışında, politik risk olayları daha ziyade mikro risk özelliği taşır ve yöneticilerin kendi takdir haklarını ve yorumlarını kullanmalarını gerekli kılar.

Metodun seçilmesinden sonra, metodun bütün uygulayıcılar tarafından anlaşılır olması gerekir. Bundan sonra uygulama ve kontrol süreci başlar.

Ancak, değişken birçok özellik taşıyan politik risk, devamlı bir metodun kullanılmasına izin vermez. Verilerdeki değişiklikler aynı zamanda metodunda değişmesi gerektiğini ifade edebilir.

3.7. Politik Risk Analiz Yöntemleri

Politik Risk' in belirlenmesi aşamasındaki çalışmalar, özellikle son 20-25 yılda hızlanmaya başlamıştır. Uluslararası yatırıma ağırlık vermiş işletmelerin bir kısmı “politik risk” ölçen indekslerden faydalanırken bir kısım işletmeler kendi kadrolarını oluşturarak yatırımın doğruluğunu, bir ülkeye “giris girmeme” kararını kendi analizleriyle yapmaktadırlar. Özellikle politik ortamın ülke içindeki seyrini analiz eden çalışmalar, işletmelere gerekli bilgiyi sağlamaktadır (Aktepe, 1998 , s. 63).

Politik risk analizinde işletmeler çok çeşitli yöntemlerden yararlanırlar. Temel olarak politik risk analiz yöntemleri niceliksel ve niteliksel olarak ikiye ayrılır. Niceliksel yöntemler istatistikî metodların varlığını gerektirir ve genellikle ölçülmeye müsait risk faktörlerini kapsar. Niteliksel yöntemler ise sübjektif bir yargıya ve bir uzman görüşüne dayanır (Kulas, 2004, s. 17).

Küçük ve orta ölçekli firmalar belirli ülkelerde iş yaparken karşılarına çıkabilecek riskleri değerlendirebilmek için ihtiyaç duydukları bilgiyi toplama ve kullanmada yetersiz kalmaktadırlar. Bu tür işletmeler genellikle sadece firma dışı danışmanlara hükümet kurumlarına ve diğer kuruluşlara başvurmaktadırlar (Dichtl and Kögmayr, 1986, s. 4).

Analiz yöntemlerinin seçiminde etkili olan en önemli unsurlardan biri maliyettir. Bu konuda işletme yönetimi tahmin yönteminin maliyeti veya doğru olmayan bir yöntemle dayanılarak verilen kararın maliyeti ve kararda doğruluk oranının artırılması arasında seçim yapmak durumundadır. Politik risk analizi maliyet kalemlerinin başında çalışmanın firma içerisinde mi, yoksa özel politik risk tahmin firmalarına mı yaptırılacağı gelir (Gegez, 1997, s. 188).

Bir adım sonrası da çalışmanın yürütölme maliyetidir. Bilgilerin kompüterize edilmesi, metodolojinin oluşturulması yazım ve bilgi sisteminin kurulması gibi konular önemli maliyet unsurlarıdır (Gegez , 1997, s.188).

Bu yöntemler için pratikte önemli olan, politik iklimi analiz etmek için, bu bölümde anlatılacak olan sübjektif ve objektif yöntemlerin bir karma olarak denemesi gerekebilir. Unutmamak gerekir ki bu değerdendirmeler için yarısını oluşturmaktadır. İkinci yarısı bulguların ve öngörülerin kullanılabilir hale getirilmesidir (J.Rummel and A.Heenan, 1978, s. 68).

Politik risk analiz yöntemleri temel olarak beş başlık altında aşağıda anlatılmaktadır (Gegez, 1997, s. 188 – 189):

- Bölge Turu
- Danışmanlardan Yararlanma
- Delphi Tekniğı
- Kantitatif Yöntemler
- Entegre Analiz

Bölge Turu: Bölge Turu (Grand Tour), yatırımın yapılacağı yere bir ya da bir kaç yöneticiden oluşan bir grubun gönderilmesini içerir. Özellikle çok sık olarak ve çok büyük oranda belli bir ülkede yatırım yapmayı düşünen çokuluslu işletmelerin yararlandığı bir yöntemdir (Gegez, 1997, s. 188 – 189).

Genellikle denetim ziyaretinden önce bir ön pazar araştırması yapılır. Ekibin bölgeye gelmesiyle birlikte liderler, bürokratlar ve iş adamlarıyla karşılıklı toplantılar ve konferanslar düzenlenir. Bir kaç gün - hatta bazen bir kaç hafta - politik durum araştırıldıktan sonra firma temsilcileri üst yönetime izlenimleriyle ilgili bilgileri aktarmak üzere ülkelerine dönerler.

Bölge turu yöntemi ev sahibi ülke bürokrat ve iş adamlarınca ülkeye gelen işletme temsilcilerine sadece selektif bilginin verilme olasılığı yüzünden önemli bir sakıncaya sahiptir. Bundan ötürü, pek çok uluslararası yatırım yapan işletme sonu işletme faaliyetleri açısından felaketle sonuçlanan durumlarla karşı karşıya kalarak deneyim kazanmıştır.

Genellikle şirket gözlemcilerine ziyaret edilen ülkenin politik ve ekonomik gerçeklerinden uzak bir tablo sunulur. Buna rağmen düzgün olarak planlanıp iyi personelle takviye edildiği zaman bölge turları yarar sağlayabilir. Özellikle bölgeye gönderilecek personelin seçiminde dikkatli davranmak gereklidir. Bölgeyi çok iyi bilen kişiler grupta yer alırken bölgeyi hiç bilmeyen kişilerin de grupta yer almasında fayda vardır. Böylece daha az deneyimli olan bu kişiler tecrübeli grup elemanlarının alıştığı fakat işletme için hala anlaşılabilir karşılanabilecek durumları fark edebilirler.

Danışmanlardan Yararlanma: İngilizcesi “Old Hand” olan bu yöntemde, çokuluslu kuruluşlar bölge veya ülke incelemelerinde deneyimli eğitimci, diplomat, gazeteci veya iş adamlarından yararlanırlar. Bu yaklaşım dışardan bir danışman veya uzmanın fikirleri doğrultusunda faaliyette bulunmayı hedefler (Gegez, 1997, s. 188).

Birçok uluslararası ya da çokuluslu firma bu tür uzmanları danışman statüsünde istihdam ederken özellikle bankalar ve petrol firmaları gibi kuruluşlar bunları full-time çalıştırırlar. Her bir danışmanın uzman olduğu konu sınırlı olabileceği ve bu konuda sık sık kendisinden yardım istenmeyebileceği düşünüldüğünde, bunları full-time çalıştırmanın ancak bankalar ve petrol şirketlerinin karşılayabileceği bir maliyet olduğu ortaya çıkar.

Danışmanlardan yararlanmanın bir dezavantajı ortaya çıkan raporun niteliğinin danışman veya uzmanın yetenek ve deneyimlerine bağlı olarak değişebileceğidir. Danışmanların bile her zaman en doğru karar vermesi beklenemez. Nitekim bu yaklaşımda şirket danışman ya da uzman adı altında yabancıların yargılarına kesin bir gözle bakar. Bu tür dezavantajları saklı tutulduğunda danışmanlardan yararlanma firmaların politik boyutu daha iyi irdelemelerine yardımcı olur.

Delphi Tekniği: Bu teknik verilen bir problem hakkında bir grup uzmanın bağımsız ve tarafsız yorumlarını, ölçümelerini sistematik olarak değerlendirilmesini içerir. İlgili görüşlerin istatistikî bir dağılıma göre sonuçlandırılması üzerine kurulur. Süreç içinde bir kaç kez problem tekrarlanır. Bireysel görüşlerden çok oluşturulan grubun düşüncesine önem verilir. Bu tavır gerçeğe yakınlık adına daha uygundur (Aktepe, 1998, s. 66).

Delphi Tekniğinde ilk olarak bir ülkenin politik iklimini etkileyen seçici unsurlar belirlenmeye çalışılır. Silahlı kuvvetlerin büyüklüğü ve kompozisyonu, yabancı yatırımcıların karşılaştıkları sorunlar ve politik kaçırımlar gibi değişkenler belirlenir. Daha sonra geniş bir uzmanlar grubundan bu faktörlerin. İncelenen ülke için önem ya da ağırlıklarının belirlenmesi istenir.

Değerlendirmeler toplandıktan sonra önem sırasına dizilen değişkenler için bir kontrol listesi oluşturulur. Sonra dağılım tüm uzmanlara tekrar verilir. Ortak görüşler doğrultusunda uzmanlardan orjinal fikirlerini tekrar gözden geçirmeleri istenir. Daha sonra grup içersinde konsensüse ulaşılmaya çalışılır. Sonunda delphi tekniğini kullanan pek çok kuruluş kontrol listesinin önem sırasındaki değişkenlerini birleştirir ve bunu genel bir politik risk indeksi ya da ölçüsüne dönüştürür. Böylece bütün ülkeler yüksek, orta ve düşük risk çerçevesinde sınıflandırılabilir.

Delphi değerlendirmelerinin anlamlı olabilmesi için bir takım koşulların sağlanması gerekmektedir (Gegez, 1997, s. 189):

- Temel politik risk unsurlarının detaylı ve doğru bir listesi,
- Bilgili profesyonellerin iyi muhakeme edilmiş ve yerinde fikirler üretmeleri,
- Bireysel fikirlerin ağırlıklarının tayininde ve bunların birleştirilmesinde iyi bir mekanizma kurulması.

Bu önemli faktörlerden birinin atlanması teknik ve hatalı sonuçların doğmasına neden olabilir. Ayrıca delphi tekniğinin gücü, uygun soruların sorulmasına dayanır. Bunlar kusurlu olduğunda bütün yapı yıkılır.

Kantitatif Yöntemler: Kalitatif yöntemlere ek olarak pek çok işletme politik risk analizinde kantitatif yöntemler kullanılmaktadır. Daha çok, finansal riskin belirlenmesinde kullanılan bu yöntem, politik risk açısından ölçülebilir politik faktörlerin değerlendirilmesini içerir. Özellikle, ülke riskinin belirlenmesi yönünden önemli olan bu yöntem borç alacak, vade uzunluğu, ulusal rezervler veya ödemeler dengesine ilişkin rasyoları içerir (Aktepe, 1998, s. 67).

Kantitatif yöntemler arasında diskriminant analizi en çok kullanılanlardan birisidir. Bu analizde ülkeler borç yükümlülüğünü yerine getiremeyen ve getirebilen olarak ayrılır. Bu analizde amaç, geçmişe bakarak ülkelerin gelecekte potansiyel borç ödeme veya ödeyememe durumunu ortaya çıkartmaktır (Aktepe, 1998, s. 67).

Çok değişkenli analizler de sadece karmaşık politik konuları izleme imkânı vermekle kalmaz, ayrıca daha sübjektif yaklaşımlara dayalı sezgisel izlenimleri doğrulama imkânı verir.

Çok değişkenli analizin iki olası kullanım alanı mevcuttur (Gegez, 1997, s. 188):

- Mevcut ve tarihi bilgilere dayanarak gelecekteki politik eğilimleri tahmin etmek
- Bir ülkeyi etkileyen önemli ilişkileri daha iyi açıklamak

Bankalar yabancı ülkelere borç vermeden önce bu teknikten yararlanırlar. Bu teknik çeşitli niceleyici bilgilerin toplanmasını uygun bilgisayar programları kullanarak bu bilgilerin analizini ve sonuçların uzmanlarca yorumlanmasını gerektirir.

Politik risk tahmininde kantitatif yöntemlerin kullanılmasının bazı sakıncaları olabilir. Politik risk tahmininde kantitatif yöntemlerin getirdiği en önemli

sakıncalardan biri özellikle ekonomik tekniklerin kullanıldığı yöntemlerin (eski tarihlerdeki veriler ışığında) geçmiş modellere dayanması ve zaman içerisinde bu yapının değişiklik gösterme ihtimalinin yüksek olmasıdır.

Entegre Analiz: Birbirinden bağımsız olarak incelendiğinde her bir dört yöntemin detaylı bir politik risk analizi için kendi başına yeterli olmadığı anlaşılır. Bu arada her bir yöntemin kendi özgü avantajları olduğunu da inkâr etmemek gerekir. Ancak bu kısmen objektif, kısmen sübjektif yaklaşımları bir araya getiren entegre bir analiz başarı olasılığını daha da arttırır. Özellikle sıra dışı ülkelerin değerlendirilmesinde entegre yaklaşım ağırlık kazanır.

Politik risk tahmin çalışmalarında kalitatif ve kantitatif yöntemlerin birbirinin tamamlayıcı şekilde bir arada kullanılması tek başlarına kullanılmaları durumunda ortaya çıkabilecek sorunları bertaraf etmek açısından yararlıdır (Gegez, 1997, s. 89).

3.8. Politik Risk Değerlendirme Kuruluşları

Politik risk değerlendirme üzerine çalışan kuruluşların en ünlüleri Londra merkezli The Economist Group'un uzantısı olan New York merkezli Ekonomik İstihbarat Bölümü (EIU), Cenevre'de bulunan İş Çevresi Risk İstihbaratı (BERI), Politik Risk Servisi (PRS) in Uluslararası Ülke Riski Kılavuzu (ICRG) ve Amerika Bankası'nın Ülke Riski Monitörü sayılabilir.

ICRG'nin risk derecelendirme sistemi, tüm ülkeler için belirlenmiş olan risk belirleme metotlarıyla ülkelerin risk puanlarını matematiksel bir yöntemle ölçen bir sistemdir. Bu derece sıralamasında, en büyük değeri alan ülke en az riski, en düşük puan olan ülke en fazla riski taşımaktadır (Çiloğlu, 2003, s. 86).

Risk bileşenleri üç alt gruba ayrılmıştır. Politik, ekonomik ve mali olarak belirlenmiştir. Bu üç risk grubu indeksi birleşerek tek bir risk bileşenini oluşturmaktadır.

Toplam risk puanı üç riskin birleşmesinden oluşmaktadır. Risk puanları ise, ICRG'nin ülkeler için hazırladığı sorularının cevaplanmasıyla ortaya çıkmaktadır (Howell, 2001, s. 19).

ICRG'in politik risk değerlendirmesinde amaç politik istikrarın ölçülmesidir. Politik risk, politik risk bileşenlerinden oluşmaktadır. Her derecelendirmede toplam düşük puan yüksek riski, toplam yüksek puan düşük riski ifade etmektedir.

ICRG editörlerinin politik riski belirlemek için hazırlamış oldukları sorulara verilen cevaplar neticesinde puanlama yapılır. Bazı bileşenler ve sorular ülkelerin yönetim şekline bağlı olarak değişmektedir (Howell, 2001, s. 23).

EIU (Economist Intelligence Unit) bünyesindeki ülke risk analizinde ülke riski 4 alt kategoride incelenir. Bu dört ana kategoriden biri olan politik riskin oranının ana indekse oranı 100 üzerinden 22' dir. Politik risk bileşenleri de kendi içinde ikiye ayrılır. Bunlar politik istikrar ve politik etkililiktir (Jain, 2001, s.252). Bu metotla ülke risk analizi yapılırken 12 rapor bunlardan 4 âdeti ana rapor diğer 8 adeti ise güncelleştirme raporlarıdır (Çiloğlu, 2003, s, 86).

BERI metodunda uzmanlar 10 politik değişken üzerinden değerlendirme yaparlar. Bu 10 değişken, kendi içinde "iç nedenlerle oluşabilecek politik riskler", "dış nedenlerle oluşabilecek politik riskler" ve "politik risk semptomları" olarak 3'e ayrılır (Belkaoui and Belkaoui, 1998, s. 99).

Ülke Riski Monitörü metodunda, Amerika Bankası ülke riskini ekonomik rasyolara göre sıralar. 80 ülke, sıra sayılarla aldıkları puanlara göre sıralanır (Jain, 2001, s. 252).

Tablo 3.3. Politik Risk Değerlendirmesi

EIU	BERI	PRS GROUP
Savaş	Politik Görüntüdeki Parçalanmalar	Politik Kargaşa Olasılığı
Sosyal Kargaşa	Dil, Dini Ve Etnik Kökenli Parçalanmalar	Adalet Kısıtlamaları
Sistemli Politik Transferler	Gücü Sahip Olmak İçin Sınırlandırıcı Ve Zorlayıcı Ölçütler	Yerel Faaliyet Sınırlandırmaları
Politik Kökenli Şiddet	Mentalite (Yabancı Düşmanlığı, Milliyetçilik, Yozlaşma, iltimas)	Vergilendirme Ayrımcılığı
Uluslararası ihtilaflar	Sosyal Şartlar (Nüfus Yoğunluğu Ve Refahın Dağılımı)	İade Sınırlandırmaları
Hükümette Değişiklik/İş Uyumlaştırmasında Farklılaşma	Radikal Hükümetler İçin Ulusal Güçlerin Kuvveti ve Organizasyonları	Döviz Kontrolleri
Kurumsal Etkililik	Saldırganlığa Bağımlılık Ve Bunun Önemi	Tarife Bariyerleri
Bürokrasi	Bölgesel Politik Güçleri Olumsuz Etkileyen Etkenler	Diğer Bariyerler
Şeffaflık/Adalet	Gösteriler, Grevler ve Sokak Çatışmaları Gibi Sosyal Sorunlar	Ödeme Gecikmeleri
Rüşvet (Yozlaşma)	Suikast Ve Gerilla Savaşlarından Kaynaklanan İstikrarsızlıklar	Mali/Parasal Genişleme
Suç		İşçi Maliyetleri, Dış Bütçe

Kaynak: Gegez et al., Uluslararası Pazarlama Çevresi, Der Yayınları, 2003, s. 164

BERI sosyal ve sistem ile ilgili gelişmeler üzerinde dururken PRS Grup hükümet icraatları ve ekonomik fonksiyonlara daha doğrudan odaklanmıştır. EIU ise politik riski politik istikrarın alt kategorilerine ve politik etkinliğin alt kategorilerine göre analiz etmektedir. BERI sistemi politik riskin iç ve dış sebeplerini sorgular (Gegez et al., 2003, s. 164).

3.9. Politik Risk Yönetimi İçin Stratejiler

Uluslararası işletmeler politik risk değerlendirmelerini gerçekleştirdikten sonra, politik riski nasıl yöneteceklerine dair kararı vermelidirler.

Politik riski minimize edebilmek için teknikler iki ana kategoriye ayrılabilir (Gregory, 1982 , s. 73):

- a. Birinci kategori, yabancı işletmenin ev sahibi ülke çevresi ile sıkı ilişkiler kurabilmesi ve sistemle bağdaşabilmesi için gerekli olan teknikler olarak oluşturabiliriz. Bu tekniklerin yürütülmesindeki mantık, sistemle bağdaşmış işletmelerin ev sahibi ülke güçlerine işletmenin ülkedeki varlığının ülkeye daha fazla yarar sağladığı fikrini verebilmek ve daha az yabancı hissedilmektir.

Bu kategori üç alt kategoriye ayrılabilir; birinci nokta ev sahibi hükümetler ve diğer politik gruplarla olan ilişkilerdir. Bu noktada tavsiye edilen politika, ürünü ve iş gücünü mümkün olduğunca yerleştirme ve araştırma geliştirmedir. İkinci nokta, yerli ekonomik güçlerle işbirliğidir. Tavsiye edilen politika işletmeyi mümkün olduğunca yerli hissedar sahipliğine açmaktır. Üçüncü nokta ise, şirket içi yönetim çalışmalarıyla ilişkindir. Ülke dışından getirilen idarecilerin en iyi şekilde seçilmeleri ve eğitilmeleridir.

- b. İkinci kategori ise, ev sahibi hükümeti işletmeye herhangi bir müdahale de bulunmasını engellemek için ve olası kayıpları minimize edebilmek için başvurulacak koruyucu ve savunmaya dayalı tekniklerdir. Bu teknikler yabancı işletmelere ev sahibi ülkeden mümkün olduğunca bağımsız kalma şansı tanıyan tekniklerdir.

Bu teknikler dört alt kategoriye ayrılabilir; lojistik için ana işletme faaliyetini ev sahibi ülke dışında gerçekleştirmek, pazarlamada ürün nakliyatı üzerinde kontrol oluşturmak, finans için gerekli kaynakları ev sahibi hükümetler, yerel bankalar, uluslararası finans kurumları gibi kurumlardan sağlama, şirket

yönetimi ve organizasyonda da yerli şahıslara sembolik ve stratejik olmayan görevler verilmesi olarak bu dört alt kategori sıralanabilir.

Hangi stratejilerin işletme tarafından kullanılacağı, işletmenin büyüklüğüne, uyrukluğuna, geçerli portofolyosuna, deneyimine, rekabet avantajına, finansal durumuna ve yönetim felsefesine gibi birçok etkene bağlıdır (Ting, 1988, s. 193).

- Yerli Ortaklıklar Kurma

Ev sahibi ülke eliti ile çok iyi bağlantıları olan yerli işletmelerle ortaklıklar kurmak politik riskin minimize edilmesindeki en önemli araçlardan biridir.

Birçok ev sahibi ülke yasa gereği yabancı işletmelere pazara girişte belli oranda yerel unsurları barındırma şartı koyarken, bazı işletmeler bu tarz bir uygulamayı isteğe bağlı olarak politik riski minimize edebilmek adına kendi kendilerine gerçekleştirmektedir. Örneğin, ABD kökenli bir şirket olan, Diamond Shamrock, Güney Kore’de kurmuş olduğu kimyasal madde üretim tesisini kendi isteği ile yerli bir firmanın desteğiyle kurmuştur (Jeannet and Hennessey, 1995, s.126).

Bu strateji ev sahibi ülke vatandaşlarını şirket yönetim kurulunda barındırmaktan, yerli yatırımcılara şirket sermayesine katılım imkânı tanımaya kadar değişik şekillerde gerçekleşebilir.

- Yatırımın Zamanlaması ve Giriş Yöntemi

Yatırıma beklenen, politik değişiklik yaratacak olaylar nedeniyle ara verilebilir veya ertelenebilir. Bazı yatırımlarda ise yerli bir işletme ile ortak girişim yapılarak, tamamen sahiplik özelliği değişebilir. Ancak genelde uluslararası işletmeler yerli bir ortakla iş yapmaktan kaçınmaktadır. Ancak hükümetlerin desteği, kârın dağıtımı ile ilgili avantajlar yeni bir yerli ortağı tercih etmeye sebep olacaktır (Aktepe, 1998, s. 73).

Bazı yeni pazara giriş stratejileri aşağıdaki gibidir (Gegez et al., 2003, 170-173):

Ortak Girişim

Yurtdışında yerel bir ortakla üretim yapma biçimidir. Uluslararası işletmeler, yerel işletmelerle birleşerek mülkiyeti, kontrolü ve denetimi paylaşırlar. Günümüzde ekonomik ya da politik nedenlerle hayli yaygın olarak başvuruları ortak girişim ve iş kurma bir dış ülkede yerel işletmeye ortak katılma, yerel işletmenin esas işletmeden hisse alması veya yepyeni bir işletme oluşturma gibi şekillerde gerçekleşebilir.

Ortak girişimin en önemli sakıncası, tarafların yatırım pazarlama ve diğer işletme politikaları üzerine anlaşmamaları olasılığıdır (Gegez et al., 2003, 170). Nitekim genellikle sıkça görülen bir anlaşmazlık konusunun, Batı kaynaklı uluslararası işletmelerin oto finansman yoluyla büyüyüp gelişme istek ve eğilimlerine karşılık, yerli ortağın uzun vadeli büyümeye ve bu amaçla tekrar yatırıma önem vermemesi olduğu söylenmektedir.

Stratejik İşbirliği

Stratejik işbirliği, uluslararası işletmecilikte en yeni yapı olup ya ölçeğinde rekabet avantaj sağlamak üzere oluşturulur. Ortak girişime benzeyen stratejik işbirlikleri dünyada hızla yayılmakta; özellikle, küresel rekabetin çok şiddetli ve tek olarak ayakta kalmanın zor olduğu otomotiv, havayolu ve bilgisayar gibi yüksek maliyetli bazı sanayi dallarında en önemli rekabet aracı haline gelmektedir. Böylece, şiddetli uluslararası rekabete karşı, farklı kültürlerden işletmeler uzun dönemli ortak amaçları doğrultusunda birleşme şeklinde olmasa da, bir çeşit “şirket evliliği” yapmaktadır.

Uluslararası stratejik işbirliğinin diğer iş ortaklıklarından ayırıcı farkı, ortakların aynı mamul sınıfında, aynı pazar payı için rekabet eden şirketler olabilmeleridir (Gegez et al., 2003, 171). Bunun en tipik örneği, dünyanın rakip

iki mobil devi Toyota ve General Motors'un, otomobil üretmek üzere yeni bir işletme kurmalarıdır. Bu ortaklık, Japon arabalarının mühendislik kalitesi ile General Motors'un pazarlama uzmanlığını ve pazar giriş imkânlarını birleştirmiştir.

Lisans Verme

Lisans verme, uzun süreli ve gidilen ülkedeki tarafa daha fazla sorumluluk yükleyen anlaşmalardır. Bu anlaşmalarla lisans veren uluslararası işletmeler yurtdışında belirli bir yatırım yapmadan, belirli bir bedel karşılığında markanın, patentin, imalat sürecinin ve ticarî bir sırrın kullanım hakkını verir.

Birçok işletmenin uluslararası pazarlara lisansör olarak girmeyi tercih etmesinin çeşitli nedenleri vardır (Gegez et al., 2003, 172). Hedef alınan pazarlara kısa bir sürede girilebilir. Yatırım yaparak dış pazarda bir fabrika kurulmasına karar verildiği takdirde, üretime geçmek az veya çok zaman alacaktır. Lisans veren işletmeye teknoloji aktarıldığı, dış pazardaki hükümetlerin pazarlarına giren işletmeye karşı olumlu bir tutum içine girmeleri kolaylaşacaktır. Nihayet lisans verme yolu ile üretimde de işçi- işveren ilişkileri ve benzeri üretim ve dış pazar çevresi ile ilgili problemlerden kaçınılmış olur.

Lisans anlaşmalarının dezavantajları, işletme veya kişinin lisans alan üzerindeki kontrolü kendisinin doğrudan yatırım yapma durumuna oranla daha azdır. Lisansı alan çok başarılı olursa, lisans veren önemli ölçüde karları yitirmiş ve hatta anlaşma bittiğinde kendisine karşı güçlü bir rakip hazırlamış olur.

Sözleşmeli Yapımcılık

Üretim ve pazarlama konusunda yabancı bir işletmeye izin verme yerine, uluslararası işletme pazarlama sorumluluğunu kendisi taşımak isteyebilir. Ancak işletme dış ülkedeki üretim yapmaya hazır olmayabilir. Bu koşullar altında, en etkin çözüm, malın üretimi konusunda yerel yapımcılarla sözleşme yapmaktır (Gegez et al., 2003, 173).

- Ev Sahibi Ülke İçinde Borçlanma

Yabancı ülkedeki yatırımların birçok uluslararası yatırımcı ve bankalar tarafından finanse edilmesi diğer bir stratejidir. Politik risklerin oluşması durumunda finansörler kararların alınmasında etkin rol oynarlar. Özellikle uluslararası bankaların ve finans çevrelerinin yabancı ülke hükümetine kredi vermesi durumunda, alınacak kararlara etki edebilmesi söz konusudur (Gegez et al, 2003, s. 171).

İşletme bu borçlanma metodu ile ülkeye yabancı mevdut getirme gerekliliğinden kurtulmaktadır. Fakat bu tür borçlanma finans pazarından yerli işletmeleri maksimum yaralandırmak isteyen ülkelerde yabancı işletmelere sınırlandırılabilir (Hennessey and Jeannet, 1995, s.127).

- Doğrudan Kulis Yapmak

Politik riskin minimize edilmesinde önemli bir unsur “kulis” veya “propaganda” yapmaktır. Ülke içindeki pazarda, gelecekte, yoğun olarak rekabet olabilir veya haksız düzenlemeler veya ekonomik gücün kullanımı gibi uygulamalar olabilir. Bu ihtimaller düşünülerek kulis faaliyetleri gerçekleştirilir (Aktepe, 1998, s. 74).

Bazı işletmeler kendilerini yerli olarak lanse ederler. Honda ABD’de yüksek reklâm harcamalarına katlanarak kendi arabalarını Japon kökenli yerine Amerika kökenli gibi göstermeye çalışmaktadır (Akhter, 1999, s. 42).

- Sermaye Hareketi ve Kaynağı

Politik risk her zaman belli bir oranda sermayeyi tehlikeye sokabilir. İşletmeler, bazı kaynakları satın alma yerine kiralama yoluna gidebilir, dışardan tedarikçilerle çalışabilir. İşletmeler her ihtimale karşıda görülen varlıklarını en aza indirmelidir ki her hangi negatif bir durumda zarar az olsun (Hennessey and Jeannet, 1995, s. 127).

Para transferinin belirlenmesi, temettü dağıtımı, ilgili ilave fonlar, işletme payının ödenmesi ve ilave miktarların arttırılması ve dağıtımı politik riski finansal açıdan düşürebilir (Aktepe, 1998, s. 74).

- Dikey Bütünleşme

Uluslararası işletmeler, faaliyetlerinin değişik ülkelerde bulunan uzmanlaşmış birimlerine yayarsa politik riski azaltabilir. Çünkü herhangi bir el koyma durumunda ilgili birim tek başına üretim faaliyetinde bulunamaz. Unutulmamalıdır ki çok yönlü besleme eksik ise, bir ülkedeki birimin kapatılması bütün diğer ülkelerdekileri de etkileyecektir (Hennessey and Jeannet, 1995, 127).

- Ev Sahibi Ülke Hedeflerine Hizmet

Uluslararası yatırımlar doğası gereği birçok yönlüdür. İşletme amaçlarına ulaşabileceği, yerel hükümetin destekleyebileceği ve ev sahibi ülkenin hedeflerine hizmet ettiği alanlarda faaliyette bulunulabilir.

Bu tür faaliyette bulunan uluslararası işletmeler, ev sahibi ülkede verimliliği artırır, istihdama yardımcı olur, yönetimle ilişkin tecrübe ve bilgilerini ev sahibi ülkenin sosyal hedeflerine ulaşabilmesi için ilgili ülkenin hizmetine vermiş olmaktadır (Akhter, 1999, s. 42).

- Sigorta Yaptırma

Yabancı ülkelere satım yapan işletmeler oluşabilecek politik risklere karşı sigorta yaptırmalıdır. Türk yatırımcısının politik riske karşı yaptırabileceği sigortalar aşağıdaki gibidir (Gegez et al. , 2003, 173).

Türkiye’de öncelikle “Türk Eximbank” bu işlevi üstlenmektedir. Bir devlet kuruluşu olan Eximbank’ın ihracatçılara ulaşan desteklerinden en önemlileri sevkiyattan önce ve sonra verdiği ihracat kredileri ve ihracat bedelini garanti altına alan İhracat Kredi Sigortası’dır. Oluşabilecek politik risklere karşı sevk sonrası politik risk programı uygulanmaktadır. Bu programın amacı, ihracatçıların tek bir satış sözleşmesine bağlı olarak beş yıla kadar vadeli ödeme koşuluyla yapacakları ihracatlarından doğacak alacaklarının, sevk sonrası dönemde ortaya çıkacak politik risklere karşı teminat altına alınmasıdır. Bu poliçe ile kapsama alınan politik riskler alıcı ve/veya ihracatçının iradeleri dışında ortaya çıkabilecek, alıcının ülkesinin

merkezi hükümetinin aldığı karar sonucu; mal bedellerinin ödenmemesi, mal bedellerinin Türkiye'ye transferinin önlenmesi, malın ithalinin önlenmesi, ithal müsaadesinin iptal edilmesi ile Türkiye'den alıcının ülkesine yapılmış sevkiyatın durdurulması nedeniyle alıcıya ödenmesi mümkün olmayan ilave sigorta ve/veya nakliye masraflarını çıkması ve savaş, isyan çıkması gibi risklerden oluşmaktadır.

“Sevk Sonrası Politik Risk Poliçesi” genellikle orta vadeli ödeme koşuluyla satılan, yerli katkı oranının (fiziksel katkı veya katma değer) en az % 60 olduğu hususu, Türk Eximbank'ça verilecek form çerçevesinde ve ilgili Sanayi ve/veya Ticaret Odası tarafından hazırlanıp onaylanan ekspertiz raporu ile belgelenmiş olan; motorlu taşıt araçları, tarım ve madencilik araç ve gereçleri, haberleşme araçları ve dayanıklı tüketim malları gibi sermaye ve yarı sermaye malı niteliğindeki ürünlerin ihracatını kapsamaktadır. Zarar tazmin oranı poliçe ile teminat altına alınan risklerden kaynaklanan zararın azami % 90'ıdır.

Politik riske karşı dünyada sigorta hizmeti hem kamusal kuruluşlar hem de özel sektör tarafından tedarik edilmektedir. Sigorta sağlayıcı kuruluşların bazıları aşağıda verilmiştir (Onkvisit and J. Shaw, 1993, s. 188 ; Kulas, 2004, s. 21; Cook, 2002, s. 7).

Kanada kökenli “The Export Development Corporation of Canada” (EDC), ABD kökenli “The Overseas Private Investment Corp” (OPIC) ve “Export-Import Bank” (Exim) ve “Foreign Credit Insurance Association” (FCIA), Dünya Bankası'nın kuruluşu olan “Multilateral Investment Gurantee Agency” gibi kuruluşlar kamusal sektör sigorta sağlayıcılarıdır.

Bu kuruluşların sağladığı sigortalar uzun dönemli (15- 20 yıllık) ve 250 bin \$ kadar tazminat güvencesi sağlayan sigortalardır. Sigortalar kontratta değişiklik, kamulaştırma, politik şiddet, para transferi ve diğer paralara dönüştürülmesi gibi politik risk unsurlarını sigortalar. Koruma ilgili projenin zamanla değişen risk unsuruna göre değişir, ödemelerde ülkeye ve iş yapılan endüstriye göre değişmektedir.

Özel sigorta kuruluşlarına ise Aon, AIG, Lloyd's of London, Zurich-American ve Fireman's Fund gibi kuruluşlar örnek olarak sayılabilir.

3.10. Çağdaş Politik Risk

“Çağdaş Politik Risk”, globalleşmenin etkisiyle uluslar ötesi sosyal, etnik, kültürel, çevresel ve iş gücüyle ilişkin etkenlerin meydana çıkardığı politik riskin yeni formudur.

Dünya değiştikçe politik riskin kapsamı ve tanımı da değişmektedir. “Çağdaş Politik Risk”, hükümetlerin, uluslararası örgütlerin ve sivil toplum örgütlerinin sürdürülebilir kalkınmayı devam ettirebilmek için uluslararası işletmelerden talep ettiklerinden doğmaktadır. Sürdürebilir kalkınmanın kendisi için oluşan bu talep globalleşmenin negatif etkilerine karşı bir eylemdir (Kulas, 2004, s. 23).

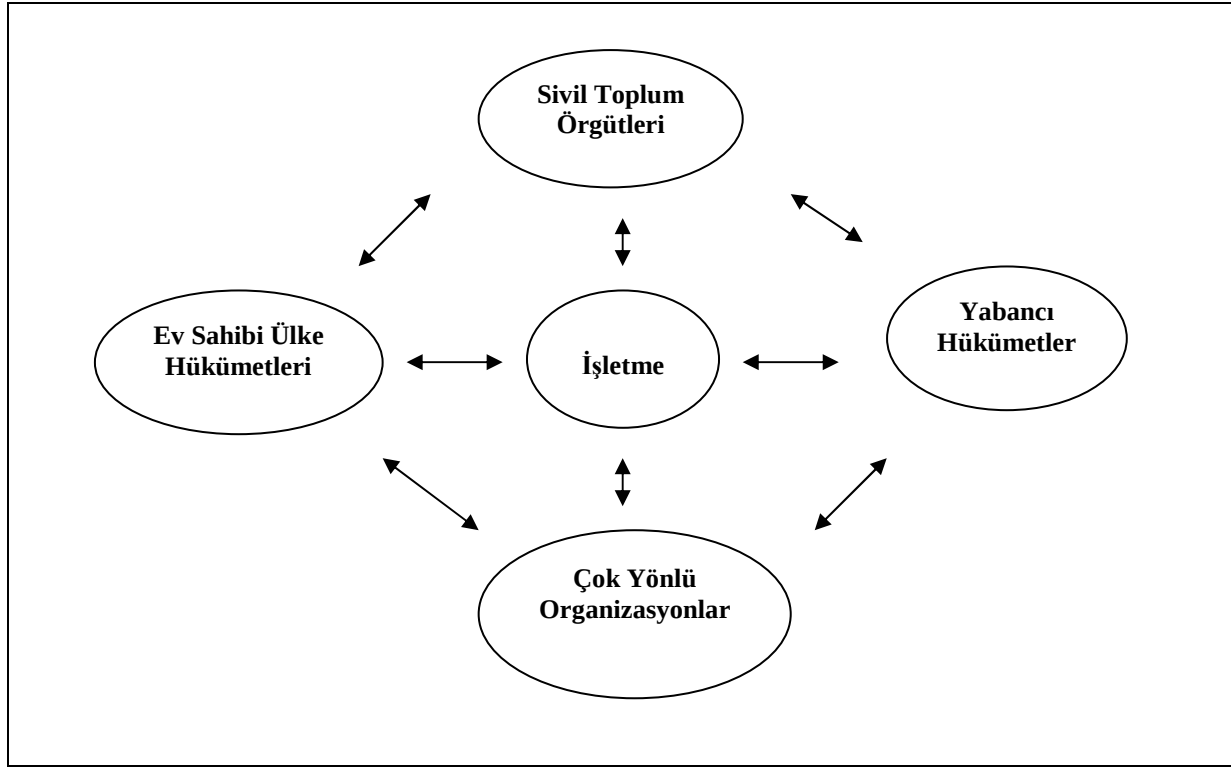
Globalleşme yeni bir politik risk konsepti içinde oluşmaktadır. Çünkü ulusal, uluslararası, ekonomik, politik, sosyal ve çevresel konuların sınırları küresel ticaret ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelere bağlı olarak dünya çapında yayılmıştır. Globalleşme, serbest pazar ekonomisinin üstünlüğüne dayalı liberal düşüncelerin yükselişi ile şekillenmiştir. Bu bütün dünyada ister gelişmiş ister gelişmekte olsun bütün ülkelerde pazar liberalizasyonu ile sonuçlanmıştır.

Pazar liberalizasyonu çerçevesinde ülkeler bazı gerekleri yerine getirmek durumundadır (Kulas, 2004, s. 24);

- Özel sektörü ekonomik gelişmenin ana motoru haline getirmek,
- Devletin ekonomideki varlığını küçültmek,
- Düşük enflasyona ve fiyat istikrarına sahip olmak,
- İthal ürünlerde düşük veya hiç gümrük tarifesi uygulaması,
- Yabancı yatırımlar önündeki engelleri kaldırmak, yerli endüstrilerde ve sermaye piyasalarında yabancı sahipliğinin yolunu açmak.

Bugün, ülkelerin ekonomik gelişmeleri için gerekli olan kaynağın bir numaralı menşei yabancı sermayedir. Fakat global liberalizm karşısında sivil organizasyonların eleştirileri ülkelerin yabancı sermaye varlığına zorlandıkları ya da pazarın öfkesine uğrama riskini taşıdıkları yönündedir (Kulas, 2004, s 24).

Şekil 3.2. Çağdaş Politik Risk İlişki Şeması



Kaynak: Darko Pavo Kulas, Contemporary Political Risk, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Calgary Üniversitesi), s. 31

Sivil toplum iki ana kategoride değerlendirilebilir (Kulas, 2004, s. 27). Birincisi daha geleneksel olan dinsel gruplar, sportif organizasyonlar, kültürel veya öğrenci grupları, ikinci kategori ise baskı veya ilgi grupları, işçi birlikleri, profesyonel birlikler ve bazı sivil toplum örgütlerinden oluşmaktadır. Özellikle sivil toplum örgütleri kendilerini demokrasinin ve iyi yönetimin bekçisi olarak görüp, gerekli gördükleri yerlerde muhalifliklerini göstermek isterler.

Bu tür sivil topluluklardan kaynaklanabilecek riskler, işletme faaliyetlerinde aksaklıklar, büyük protestolar, toplumsal şiddet ve şirket değerindeki düşüşler olarak

sayılabilir. Bu tür riskler yeni olmamakla birlikte sivil toplumun artan gücü ile daha dikkat edilmesi konular haline gelmişlerdir. Bu tür gruplar globalizasyon sürecinde fakirlerin ekonomik ve sosyal yararlarından faydalanamadığına, işletme faaliyetleri sonucu çevrenin tahrip edildiğine ve sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması için gerekli olan iş deneyiminin eksikliğine eleştiriler getirmektedir (Kulas, 2004, s. 2).

Sivil toplum grupları, uluslararası işletmeleri düzenledikleri protestolarla direkt etkileyebilecekleri gibi, dolaylı yoldan da medya kampanyaları ile insan haklarına ve çevre haklarına dayanan kanunlar çıkarma yolu ile şirket hissedarlarını, müşterilerini, ev sahibi ve ana ülke hükümetlerini, analizcileri, düzenleyicileri, finansörleri, sigortacıları hedef alan kampanyalarla etkiler (Kulas, 2004, s. 7).

Şirketler çağdaş politik risk değerlemesini klasik politik risk analiz yöntemleri yanında, sivil toplum gruplarının hedeflerini, stratejilerini ve yapılarını tahlil ederek ve sürdürülebilir kalkınmanın ilkelerini anlayarak yapabilir (Kulas, 2004, s. 8).

Çağdaş politik riskin etkilerinin minimize edilmesi ve başarı ile yönetilmesi için de, hissedarların danışmanlığını alma, sektörler arası ortaklıklar kurma, faaliyet standartlarına ve yasalara uyma, raporlama ve denetimlerde şeffaflık sağlama, insan haklarına saygılı olmak ve risk iletişimi idaresini gerçekleştirmek gerekir (Kulas, 2004, s. 9).

3.11. Politik Riskin Doğurduğu Sonuçlar

Açık bir gerçeklik vardır ki, uluslararası işletmeler muhtemel politik değişikliklerle karşı karşıya kaldıklarında belli bir stratejiyi uygulamak durumundadır. Ülkedeki politik zorluklara karşı farklı stratejiler uygulanabilir. Bu stratejiler aşağıdaki gibidir (Doz and Prahalad, 1980, s. 149-157):

- Adapte Olmak / Pazarda kalmak
- Geri çekilmek
- Geçici Süre Geri Çekilme
- Karşılık vermek

‘Adapte olma’ stratejisi, esas problemlerin işletme operasyonlarından uzak olduğu durumlarda, yeni gelen hükümetle ilişkilerin başlatıldığı durumlarda, pazardan çekilme yerine pazarda kalma isteğinin olduğu durumlarda tercih edilir.

‘Geri çekilme’ personelin ciddi bir saldırı riskine maruz kaldığı durumlarda, üretim tesislerinde ve üretim araçlarında ciddi zararlar olduğunda, anarşi ve ekonomik çöküş durumlarında, yeni rejimin direkt işletmeyi hedef aldığı durumlarda tercih edilen bir stratejidir.

‘Geçici süre geri çekilme’ ise, ülke kalkınması ve ekonomik gelişme ile ilişkin politikalarda değişikliklerin olması, yeni rejimin bazı ödemeleri yapmaya muaffak olamaması gibi durumlarda söz konusu olabilir.

‘Karşılık verme’ stratejisi ise, işletmenin uzman olduğu konuda ve ev sahibi ülke ihtiyaçlarına uygun rekabet avantajı kazanmaya çalışması ile muhtemel riskleri göğüsleme stratejidir.

Her ülkede tek bir doğru strateji yoktur. Gelişen şartlar içinde farklı politikalar uygulanabilir. Hatta sektörel açıdan, hükümet şekillerine göre, ülkenin gelişmişlik düzeyine göre dahi farklı stratejilerin uygulanabilmesi muhtemeldir.

Politik müdahalelerin, özellikle radikal değişikliklerin gelişmeyen veya gelişmekte olan ülkelere olduğu görülürken, gelişmiş ülkelerde farklı yollarla yabancı yatırımların kontrol edildiği görülmektedir (Aktepe, 1998, s. 75).

Hükümetin ekonomik yönetimi, politikalarındaki değişikliğin sıklığı, iş dünyası ile ilişkileri, bürokrasi ve idare-kamu yakınlığı düşünüldüğünde, risk unsuru yüksek bir ülkeye yatırım yapmak yatırımcı için cazip değildir.

Özellikle ihracat endeksli dikey yatırımlarda, işletmelere büyük kolaylıklar ve teşvikler sağlanmaktadır. Bu tarz şirketlerin üretim ve pazarlama konularındaki karmaşık

teknolojileri ev sahibi ülke ekonomilerine üzerinde olumlu etkiye sahiptir (Schmidt, 1986, s.46). Stratejik öneme sahip sektörlerde, örneğin doğal kaynakları işletmeye yönelik yabancı sermaye yatırımları, sektörel açıdan yüksek bir riskle karşı karşıyadır. Bu tür sektörlerde yabancı yatırımlara yönelik sınırlamalarla sıklıkla rastlanır. Ev sahibi ülke hükümetleri %100 yabancı sermayenin yerine “ortaklık” şeklinde yatırımı tercih eder. Bu noktada kamuoyunun baskısı da söz konusu olabilir (Aktepe, 1998, s. 75).

Tablo 3.4. Politik Risk ve Sonuçları

POLİTİK RİSKLER	SONUÇLARI
Kamulaştırma	İşletmelerin sermaye ve mülkiyet kaybı
Kısmi Kamulaştırma	Faaliyetlerin kısıtlanması
Faaliyetlerin Sınırlandırılması	Hisse senetleri, üretim özellikleri, işveren politikaları ve yöresel mülkiyetin önemli derecede etkilenmesi
Devretme Özgürlüğündeki Sınırlamalar	İşletmelerin finansal ve mülkiyet hakları açısından etkilenmesi
Çeşitli Düzenlemeler	Tek taraflı düzenlemeler şeklinde yapıldığında, anlaşma maddelerine aykırı bir durumun ortaya çıkması
Vergi Kanunlarındaki Belirsizlikler	İşletmelerin karlarını önemli derecede etkilemesi
Diğer Belirsizlikler	Mülkiyetlere verilen zararlar personel ayaklanmaları, isyanlar, devrim ve savaşlar

Kaynak: Yonca Acar, Çokuluslu İşletmelerin Yatırım Kararlarını etkileyen Çevresel Faktörler ve Ülke Riski, İ.Ü.S.B.E. Yayınlanmamış Doktora Tezi, (İstanbul, 1993)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ORTADOĞU PAZARINA İLİŞKİN ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

4.1. Araştırmanın Amaç Kapsam ve Sınırları

Araştırmanın amacı, işletmelerin uluslararası işletme faaliyetleri sırasında, ne oranda politik risk etkenlerini analiz ettiğini, nasıl analiz ettiğini, risk etkilerini minimize edebilmek için ne gibi yöntemler uyguladığını ortaya koymak ve örnek şirketin uluslararası pazarlarda yaşadığı deneyimler ışığında bölgede yatırım yapmak isteyen Türk şirketlerine ‘Politik Risk Analizi’nin önemini ve gerekliliğini göstermektir.

4.2. Araştırmanın Türü, Yöntemi ve Uygulaması

4.2.1. Araştırmanın Türü

Araştırma, derinlemesine mülâkat yöntemi ile yapıldığından keşifsel araştırma niteliğindedir.

4.2.2. Veri Toplama Yöntemi ve Uygulanması

Veri toplamak için, kalitatif araştırma tekniklerinden olan derinlemesine mülâkat yöntemi seçilmiş, araştırmanın amaç ve kapsamını bütünüyle aydınlatacağı düşünülen mülâkat soruları oluşturulmuştur. Sorular işletme sahibi tarafından yanıtlanmıştır.

Ak Mühendislik şirketi, Ortadoğu’da birden fazla ülkede – Katar, Dubai, Suriye, Irak ve Ürdün’de işletme faaliyetinde bulunduğu, Sudan, Nijerya ve Kenya gibi ülkelerde de yatırım planları yaptığından ve bireysel yatırımlar yanında bölgedeki büyük Türk şirketleri ile ortak yatırımlar içinde olduğundan ötürü örnek olarak seçilmiştir.

4.2.3. Araştırmanın Yeri ve Zamanı

Derinlemesine mülakat, 22.02.2006 ile 23.02.2006 tarihlerinde 1 saatten ibaret iki seans halinde, şirketin merkezinin bulunduğu İstanbul- Seyrantepe’de gerçekleştirilmiştir.

4.2.4. Araştırmanın Bulguları ve Tavsiyeler

Ak Mühendislik Taahhüt, Sanayi ve Ticaret Ltd.Şti. 3 Nisan 1994 tarihinde kurulmuştur. Başlangıçta kısıtlı imkânlarla yola çıkan şirket, kalite anlayışı ve müşteriye verdiği güven sonucu kısa bir sürede Türkiye’de saygın ve aranılır bir şirket haline gelmiştir.

Isıtma, Soğutma, Buhar, Havalandırma, Sıhhi Tesisat ve Yangın Tesisatı konularında taahhüt işleri ile uğraşan firma, aynı zamanda bilgisayar destekli mühendislik ve proje hizmetleri vermektedir. Türkiye’de geniş bir müşteri portföyü olan şirket; Coca-Cola, Akbank, İş Bankası, McDonald’s, Vakko, Beymen, Jotun, Arçelik, Çelebi Holding, İngiliz Konsoloslğu, Mydonese Showland, Baytur, Tüyap gibi bilinen isimlere hizmet vermiştir.

2000 yılından itibaren uluslararası pazarlara açılan şirket, özellikle Ortadoğu ve Körfez ülkelerinde çeşitli yatırımlar yapmış ve büyük şirketlere çeşitli servis hizmetleri sağlamıştır. Süreç içinde işletmenin uluslararası arenada karşılaştığı politik kökenli olumsuzluk ve riskleri tartışmak üzere şirketin kurucusu ile derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın sonuçları çeşitli başlıklar altında aşağıda gösterilmektedir. Bazı açıklamalar aynen mülakat veren işletme sahibinin ifadeleri ile gösterilmiştir. Bulgular ilgili işletmenin eğilimleri doğrultusunda temellenmiş ve literatür ışığında yorumlanmıştır. Her farklı işletme için doğru olamayacaktır. Derinlemesine mülakatın tamamı tezin ‘Ek’ kısmında yer almıştır.

Faaliyet gösterilen uluslararası pazarlarda politik risk analizine başvurma durumu

Politik risk tahmin çalışmaları göz önüne alınacak zaman açısından anlık, kısa, orta ve uzun vadeli çalışmalar olarak dörde ayrılabilir. Mülâkat sırasında müteahhitlik sektöründe hizmet veren sektörel malzeme ve donanım tedarikinde de bulunan işletmenin anlık analizlerle işletme faaliyetlerini yürütmeye çalıştığı görülmektedir.

“ bu analiz genellikle süregelen durumlara bağlı olarak gerektiğinde yapılıyor.”

Anlık politik tahmin çalışmaları işletmenin hemen değerlendirmesi gerektiği aksi takdirde kaybedebileceği pazar fırsatları için söz konusudur.

Küçük ve orta ölçekli firmalar belirli ülkelerde iş yaparken karşılarına çıkabilecek riskleri değerlendirebilmek için ihtiyaç duydukları bilgiyi toplama ve kullanmada yetersiz kalmaktadırlar. Küçük ve orta ölçekli firmalar genellikle sadece firma dışı danışmanlara hükümet kurumlarına ve diğer kuruluşlara başvurmaktadırlar (Dichtl and Kögmayr, 1986, s. 4) Bu konuda derinlemesine mülâkat çerçevesinde ortaya çıkan bazı ifadeler bu bulguyu doğrular niteliktedir.

“ Özellikle, Hazine Dış Ticaret Müsteşarlığı ile irtibat halindeyiz.”

“Savaşın (İkinci Irak Harekâtı kastediliyor) başlamasından bir kaç gün önce konsolosluğumuzun Ticaret Ataşeliği’nden ülkenin sosyo-ekonomik gelişimi bilgisi çerçevesinde yatırımcı Türk firmalarına uyarı geldi.”

Politik risk ölçme yöntemleri

Uluslararası yatırıma ağırlık vermiş işletmelerin bir kısmı “politik risk” ölçen indekslerden faydalanırken bir kısım işletmeler kendi kadrolarını oluşturarak yatırımın doğruluğunu, bir ülkeye “giris girmeme” kararını kendi analizleriyle yapmaktadırlar (Aktepe, 1998, s. 63).

Politik risk ölçme yöntemi seçimi ile ilgili derinlemesine mülâkatta ortaya çıkan bazı genel ifadeler aşağıda gösterilmiştir:

“önce genel makro ekonomik ve politik dengeleri gözlüyorsunuz.”

“biz sektörde (müteahhitlik sektörü) iş bazında riske maruz kalabileceğimiz için ülke risk indekslerine hiç başvurmadım”

“fakat fabrikanız olsa ve hammadde ithalatınız yasaklansa üretim durur.”

Uluslararası faaliyet kararlarının işletme sahibi tarafından alındığı Ak Mühendislik şirketinde- makro ekonomik ve politik dengeler ışığında- genel olarak Politik Risk Analizi yapabilmek için ‘bölge turu’ yönteminin uygulandığını görmekteyiz. Şirketin yerel danışmanlardan, özellikle hukuki alanda yararlandığını görmekteyiz. Bu konudaki görüşler şöyledir:

“Birden fazla kez yatırım yapılmak istenen ülkeye gidilerek uzmanlarla görüşmeler yapıyorum”

“Yerel hukuk, finans ve endüstri uzmanları ile görüşüp ülkedeki mali ve finansal yapıyı öğreniyorum.”

“ülkeyi tecrübelerine dayanarak ta çözüyorsun.”

Ortadoğu pazarında yaşanmış politik risk kökenli deneyimler

Mikro politik riskler arasında sayabileceğimiz kontrat ihlâlleri ve makro riskler arasında sayabileceğimiz mülkiyet şartları Ortadoğu pazarında sorunlar yaratmaktadır. Kontrat ihlâlleri ve mülkiyet şartları ile ilişkin bazı politik riskler derinlemesine mülâkatta bazı noktalarda ortaya çıkmıştır:

“Suriye’de bir kamu kuruluşunun yaptığı ihâleyi kazanmıştım... Benden ilave indirimler istendi. Biz bu indirimleri yapamayacağımızı bildirdik. 2 sene boyunca işin başlaması sürüncemede bırakıldı... Sonunda kontrat sebepsiz şekilde iptal edildi.”

“Dubai’de de iş yapabilmeniz için yerli ortaklık kurma zorunluluğu var. Bu kural kendi başınıza olma özgürlüğünüzü kısıtlıyor.”

Politik olarak istikrarlı ve liberal Körfez ülkelerinde – Katar, Dubai –bile bu politik risklerle karşılaşabilmektedir. Bölgenin doğası gereği bünyesinde barındırdığı politik çatışma ve savaş ihtimali bölgenin risk oranını arttırmaktadır. Fakat cazip iş alanları ve yüksek kârlılık oranları ve 11 Eylül olayları sonunda Arap ülkelerine geri dönen Arap sermayesi Türk işletmeleri açısından bölgenin cazibesini arttırmaktadır. Bu konuda derinlemesine mülâkatta elde edilen bilgiler aşağıdaki gibidir:

“Katar’da kardeş şirketimizin başına kontrat iptal olayı geldi. Katar Prensi’nin emri ile kontrat sebepsiz iptal edildi.”

“demokrasinin olmadığı ülkelerde her zaman risk vardır. Şeyhin lafıyla verilen kararlar değişebiliyor.”

“Katar’daki işlerimin başındaki arkadaş, sağlık standartlarından ötürü oturma hakkı alamıyor.”

“Dubai’de İtalyanlarla ortak kurduğum fabrikanın pazarlama departmanında yerli ortak ile maliyet ve satış parametreleri üzerinde uyuşamadık, bende bu nedenden ötürü hissedar olarak kalmayı yeğledim. Bu ortaklık meselesi olmasa herşey daha sağlıklı olabilirdi.”

“11 Eylül sonrası Amerika ve Avrupa’daki Arap sermayesinin ülkelerine dönmesi ister istemez büyük bir sermaye birikimi ortaya çıkarttı.”

Politik risk yönetim stratejileri

Hangi stratejilerin işletme tarafından kullanılacağı, işletmenin büyüklüğüne, uyrukluğuna, geçerli portfolyosuna, deneyimine, rekabet avantajına, finansal durumuna ve yönetim felsefesine gibi birçok etkene bağlıdır (Ting, 1988, s. 193). İşletmenin hangi stratejileri uyguladığı derinlemesine mülâkatta tartışılmıştır:

“nüfuzlu, saygın ve yönetime yakın kişilerle diyalog kurarak politik risklerden kaynaklanabilecek etkileri minimuma indirmeye çalışıyorum.”

“ev sahibi ÷lke içinde borçlanma tekniğı de uyguluyorum”

“÷lke içinde iş imkânları sağlıyorum.”

“m÷mkün olduğıunca yerli kaynakları kullanmaya çalışıyorum”

Ak Mühendisliğıin yeni yatırımlarında uygulama kararı aldığı yerleşme stratejisi de, derinlemesine m÷lâkat sırasında ev sahibi ÷lkelerde ‘yabancı’ muamelesi görmemek açısından Türk işletmelerinin bölgede izleyebileceğı faydalı bir strateji olarak ortaya çıkmıştır.

“Politik riskin etkilerinden uzak kalabilmek adına artık çeşitli ÷lkelerde yerleşmeyi düşünüyorum. O ÷lkenin kurallarına uygun hareket edeceğiz.”

Politik Riskin etkilerini minimize edebilmek içinde kullanabilecek etkili yöntemlerden biri de özellikle sigortalama araçlarının kullanılması olacaktır. Türk Eximbankı’nın sigortası yanında, Türkiye’nin İslam Kalkınma Örgütüne üye olması, Türk yatırımcılara çoğunluğu Müslüman olan Ortadoğı ÷lkelerinde yapılacak olan yatırımlarda İslam Kalkınma Örgütü Fonunun kullanılması imkânını tanımaktadır.

Derinlemesine m÷lâkatta politik riske karşı sigorta yaptırmanın faydaları katılımcı tarafından şöyle ifade edilmiştir:

“Eximbank’ın kısa Vadeli İhracat Kredi Sigortası Programını uygulamakta büyük fayda var.”

“İslam Kalkınma Bankası Islamic Corporation for the Insurance for the Investment and Export Credit fonu var... İslam kalkınma Örgütüne üye ÷lkeler arasındaki yatırımlar ve müteahhitlik hizmetlerini sigortalamaktadır.”

Türkiye Devleti’nin bölgedeki tutumu

Derinlemesine m÷lâkat sırasında ortaya çıkan bir sonuç Türkiye Cumhuriyeti kurumlarının uluslararasılaşmak isteyen Türk yatırımcısına bölgede desteğinin tam olduğı şeklindedir. Bu, yatırım yapmak isteyen işadamlarımıza büyük bir pozitif destektir.

“devletimiz bizi körfez bölgesinde çok desteklemektedir”

“Hazine Dış Ticaret Müsteşarlığı Türk firmalarını ve Türk ürünlerini son derece desteklemektedir.”

Politik riskin olası sonuçları ve tavsiyeler

Uluslararası işletmeler muhtemel politik değişikliklerle karşı karşıya kaldıklarında belli bir stratejiyi uygulamak durumundadır. Her ülkede tek bir doğru strateji yoktur. Gelişen şartlar içinde farklı politikalar uygulanabilir.

Araştırma sırasında ortaya çıkan bazı bulgular aşağıdaki gibidir:

“Irak’ta savaş çıkınca pazardan geri çekilmek zorunda kaldık. Bir daha da dönemedik.”

“Suriye projemizde 2 yıl teminat mektubu ve diğer masraflardan ötürü 150.000 \$’lık bir maddi kaybımız oldu.”

“Irak ve Dubai’de de maddi kayıplarla karşılaştım.”

Araştırmanın bulguları, detaylı ve profesyonel politik risk analizlerinin gerekliliğini, ileride oluşabilecek ve maddi, manevi kayıplara yol açabilecek politik risk olaylarını belirlemede ve yatırım kararını vermede önemli bir unsur olduğunu ortaya çıkarmıştır. Özellikle bölgede kamu ile yapılan sözleşmelerin demokrasinin bölgede olmaması nedeni ile yüksek risk taşıdığını araştırma sırasında ortaya çıkmıştır.

“Devletle ilişkin bir yatırım yapılırken çok ciddi bir şekilde bütün sözleşmeleri ve şartları irdelemek gerektiğini düşünüyorum.”

“Yatırımcılara tavsiyem, sınırların yok olmaya başladığı günümüzde politik iklimin ve risklerin çok iyi tahlil edilmesi gerektiridir.”

“Türk yatırımcısı Ortadoğu pazarında daha çok boy göstermelidir.”

Araştırma sonucunda, bütün bulgular politik risk analizinin Ortadoğu pazarına açılmak isteyen Türk işletmeleri açısından çok önemli ve dikkat edilmesi gerekli bir konu olduğunu ortaya çıkarmıştır.

SONUÇ

Son 20 yılı şekillendiren çevresel güçlerin etkisi artmakta ve gelecekte de daha da artacağı benzetilmektedir. Gelecekte çevresel etkilerin değerlendirilmesi ve bu çevresel güçlere karşı stratejik cevap mekanizmalarının oluşturulması uluslararası işletmelerin hayatlarının uzunluğu açısından daha da önemli hale gelecektir.

Bu noktada ‘Politik Risk Değerlemesi’ uluslararası pazarlara açılan işletmeler açısından içsel bir boyut kazanmaktadır. Fakat Ak Mühendislik işletmesinin uygulamalarında ve teorik kısımdaki örneklerde de gördüğümüz gibi etkili politik risk analiz yönetimi kavramı birçok işletmede – özellikle orta boy işletmelerde- yeterince gelişmemiştir.

Bu çalışmada görebileceğiniz gibi, politik risk çeşitlerinin tanımlanması, politik risk değerlendirme metodlarının kullanılması gibi kavramlar üzerinde büyük gelişme sağlanmış olmasına rağmen politik risk değerlemesinin işletmenin stratejik planlama fonksiyonu içine adapte edilmesinde istenilen gelişme yakalanamamıştır.

Politik Risk alanında bir referans kaynağı olarak kullanılması amaçlanan bu çalışma ile uluslararası işletmeler açısından bir politik müdahalenin olasılığı uluslararası pazarlamacıyı yatırım kararı verilmeden önce politik iklimi çok detaylı bir şekilde incelemeye zorunlu kıldığını görmekteyiz.

Politik müdahaleler, işletmeleri çeşitli şekillerde etkileyebilir. Mülkiyet hakları, şirket üzerinde devlet kontrolü, vergi kontrolü, ithalat ve ihracat sınırlamaları, işgücü kısıtlamaları, pazar kontrolü gibi kavramlar bu tür politik müdahalelere konu teşkil edebilir.

Uluslararası pazarlamacı, unutmamalıdır ki riskten tamamen uzak durulamaz. Bu çalışmada gördüğümüz gibi, olası politik değişikliklerin işletme faaliyetlerine etkilerini hesaplayabilmek ve bunlara karşı tedbirler alabilmek esastır.

Bu çalışmanın içinde bulabileceğiniz gibi, uluslararası işletmeler politik risk değerlemesini uzmanların görüşlerine başvurma, şirket içi araştırmalar yapma, bölge turu gerçekleştirme veya şirket dışı kaynaklara başvurma gibi yöntemleri uygulayarak

gerçekleştirir. Politik riski yönetebilmek içinde uluslararası işletmeler, Ak Mühendislik örneğinde gördüğümüz gibi, ev sahibi ülkede yerli bir kuruluş olarak anılma, ev sahibi ülkenin politik ve sosyo ekonomik hedeflerine hizmet etme, ev sahibi ülke içinde borçlanma gibi stratejiler uygulayabilir.

Bu çalışma uluslararası pazarlara girmek isteyen Türk işletmelerine şirket kültürleri içinde efektif bir politik risk yönetimi oluşturabilme adına faydalı olacaktır. Tezin konseptini anlayabilmek için Ortadoğu pazarı ile ilgili güncel örnekler konu edilmiştir. Bu tezde anlatılan süreç, bölgede faaliyet göstermek isteyen uluslararası işletmelerimizin hepsi için kurumsal bir kültür olarak politik risk değerlemesini bir yere koymada faydalı olamayacağı muhtemeldir. Fakat Ortadoğu pazarında politik kökenli belirsizliklere karşı alternatif stratejiler geliştirmede ve stratejik düşünce sistemini ortaya koyması bakımından ilham verici bir kaynak olacaktır.

ABD'nin yeni siyaseti olan “Yeni Dünya Düzensizliği” çevresinde, Dünya’da ve Ortadoğu’da politik riskin doğası ve politik riskin diğer çevresel güçlerle ilişkisi büyük değişikliklere gebedir. Uluslararası işletmeler bu değişimleri anlamaya ve bu değişimler karşı yaratıcı çözümler üretmeye zorunludur. Asıl olan değişimden ve riskten kaçmak değil, onları yönetmektir.

EKLER

Ek . Derinlemesine Mülakat Soru ve Cevapları

Ne sıklıkta işletmenizin yatırım kararlarında son sözü söylüyorsunuz?

Şirkette, uygun zaman ve şartlara bağlı olarak yatırım kararlarımızı şahsen ben alıyorum.

Uluslararası anlamda şirketiniz hangi ülkelerde faaliyet yürüttü ve yürütmektedir?

Suriye, Ürdün, Irak, Katar ve Dubai başta olmak üzere Ortadoğu ve Körfez ülkelerinde çeşitli faaliyetler yürüttük. Dubai ve Katar'da faaliyetlerimiz halen sürmektedir. Katar'da da yeni bir oluşum içindeyiz.

Şirketiniz ne kadar zamandır bu uluslararası işletme faaliyetlerini sürdürüyor?

2000 yılında ilk uluslararası çalışmamıza başladık.

Gelecekte gerçekleştirmek istediğiniz daha başka uluslararası yatırım kararlarınız var mı? Varsa, hangi uluslararası pazarları düşünüyorsunuz? Ne kadar bir zamanda bu yatırımları gerçekleştirmek istiyorsunuz?

Ortadoğu ve Körfez ülkelerinde örgütlenmeyi tamamlayıp ve planlarımızı yoluna koyduktan sonra, Afrika pazarına girmek istiyorum. Sudan, Nijerya ve Kenya başta olmak üzere diğer uygun ülkeleri de düşünüyorum. Bunun için kendime 5 yıllık bir zaman tanıdım.

Faaliyet gösterdiğiniz ülkelere ne gibi ürünler veya hizmetler ihraç etmektesiniz?

Şirketimiz, hizmet sektöründe sayabileceğimiz müteahhitlik alanında faaliyet göstermektedir. Her ne kadar müteahhitlik sektöründe hizmet vermekteyse de, Türkiye'de üretilmiş, sektörle ilişkin malzeme ve ekipmanları da gittiğimiz uluslararası pazarlara götürmekteyiz.

Hiç faaliyet gösterdiğiniz uluslararası pazarlar için Politik Risk Analizi yaptınız veya yaptırdınız mı?

Tabi ki, yatırım yapacağımız pazarlarda politik risklerin ne olduğunu veya neler olabileceğini araştırıyoruz. Fakat bu analiz genellikle süregelen durumlara bağlı olarak gerektiğinde yapılıyor. Özellikle, Hazine Dış Ticaret Müsteşarlığı ile irtibat halindeyiz. Bu birim, yerli işletmeleri destekliyor ve yeri geldiğinde bilgilendiriyor. Herhangi bir risk faktörüne sebebiyet verebilecek olay öncesi bu faktörün varlığını bize bildiriyor. Örneğin, 2003 yılında İkinci Irak Harekâtı öncesinde Irak'ta bir organizasyonun içindeydik. Savaşın patlak vermesi ile bu organizasyonu sonlandırdık. Savaşın başlamasından bir kaç gün önce konsolosluğumuzun Ticaret Ateşeliği'nden ülkenin sosyo-ekonomik gelişimi bilgisi çerçevesinde yatırımcı Türk firmalarına uyarı geldi.

Yatırım yapacağınız bir ülkedeki politik riski nasıl ölçersiniz?

Bir ülkeye yatırım kararı almadan önce genel makro ekonomik ve politik dengeleri gözlüyorsunuz. Örneğin, benim Ortadoğu ve Körfez ülkelerine yatırım yapmamın en önemli nedeni, petrolün varil fiyatının 30-40 \$'dan 60 \$'a çıkması oldu. Çünkü bu faktör, bölgede enerji zengini olan ülkelerde büyük bir artı-değer yarattı. Ayrıca, 11 Eylül sonrası Amerika ve Avrupa'daki Arap sermayesinin ülkelerine dönmesi ister istemez büyük bir sermaye birikimini ortaya çıkarttı.

Bundan başka Dubai, Katar gibi ülkelerde yatırımların hızla gelişmesinde bir başka etkende, İran, Irak ve Suriye gibi ülkelerde oluşan politik taciz, savaş ve kaosu neticesinde bu ülkelerdeki yerli yatırımcının diğer Arap ülkelerine kaymasıdır. Örneğin, Dubai'de Irak'tan gelip milyonlarca dolarlık gayri-menkul yatırımı yapan insanlar var.

İkinci olarak totaliter, demokrasinin olmadığı ülkelerde her zaman risk vardır. Bu gibi bölgelerde risksiz iş yok. Şeyhin veya Prens'in bir lafıyla, daha önce verilen kararlar değişebiliyor. Bu tip ülkelerde seçimlerde göstermeliktir.

Politik riski ölçebilmek için bölge turu yapıyorum. Birden fazla kez yatırım yapılmak istenen ülkeye giderek uzmanlarla görüşmeler yapıyorum, gözlem sayımı mümkün olduğunca yükseltmeye çalışıyorum.

Ortadoğu ve Körfez ülkelerinde profesyonel anlamda politik risk analizi yapan kuruluşlar ve bu kuruluşlarla çalışan şirketler var ama ben şahsen bu kuruluşlara başvurmam. Bunun yerine danışmanlardan faydalaniyorum. Yerel hukuk, finans ve endüstri uzmanları ile görüşüp ülkedeki mali ve finansal yapıyı öğreniyorum. Ayrıca, ülkeyi tecrübelerle dayanarak ta çözüyorsun.

Körfez ülkelerinde yatırım yapmak için her ülkenin kendine has kurallarını öğrenmek durumundasınız. Bu kurallar Avrupa ve Amerika'daki gibi değil. Bu ülkelerde yerli ortaklık (sponsorship) şartı var. % 100 yabancı sermaye bazı hallerde olabilir, ama kısıtlıdır.

Müteahhitlik sektörü bir hizmet sektörüdür. Bu sektörde iş bazında yatırım yapılır, üretim yapmak ise bambaşka bir şeydir. Biz sektörde iş bazında riske maruz kalabileceğimiz için ülke risk indekslerine hiç başvurmam. Bizim sektörümüzde bir iş aldınız daha sonra iptal edildi, risk ufaktır, işle sınırlıdır, fakat fabrikanız olsa ve hammadde ithalatınız yasaklansa üretim durur, burada risk çok büyüktür.

Ortadoğu ve Körfez ülkelerinde uluslararası işletme faaliyetleri yürütüyorsunuz. Yatırım yaptığınız yabancı pazarlarda hiç politik iklimden kaynaklanan risklere ve bu risklerin etkilerine maruz kaldınız mı? Bu riskleri daha önceden öngörmüş müydünüz?

Kaldım. Bu riskleri ve etkilerini daha önceden öngörememiştim.

Hangi ülkelerde ne tür politik risklerle karşı karşıya kaldınız? Sıra ile değinebilir miyiz?

2003 yılında Suriye'de bir kamu kuruluşunun yaptığı ihâleyi kazanmışım. Sözleşme gereği Teminat Mektubu (Performance Bond) verildi. İşin başlaması için akreditif (LC) açılıp işin başlatılması beklenirken, benden ilave indirimler istendi. Bizde bu indirimleri

yapamayacağımızı bildirdik. 2 sene boyunca işin başlaması sürüncemede bırakıldı. 2 sene sonunda ise yaptığımız kontrat sebepsiz şekilde iptal edildi. Hemen ertesinde teminat mektubunu geri aldık, bu süreç içindede yapılan masraflar – seyahat masrafları, teminat mektubu için bankaya ödediğimiz para – içinde dava açamadık. Dava açamadık çünkü anlaşılmaya etki edecek hukuk sistemi Suriye Hukuk Sistemi imiş, bu hukuk sisteminde ise böyle bir tazminat talep hakkımız yokmuş.

Sonuç olarak, Suriye pazarından çekildim. Diğer yatırımcılara tavsiyem, Suriye’de özellikle devletle yapılan işlerde çok ama çok dikkatli olmaları. Suriye’de tecrübesiz davrandım. O sırada Körfez Savaşı vardı ve Suriye’ye de müdahale yapılma ihtimali vardı. Karlılık çok yüksek olduğundan bu tür riskleri almaya karar verdim. İşin analizini çok iyi yapmalıydım. Politik riskleri detaylı bir şekilde analiz etmeli, hukuki kısmı çok iyi etüt etmeliydim. Bu bana pahalı bir ders oldu.

Daha başka, Katar’ da kardeş şirketimizin başına bir kontrat iptali olayı geldi. Bu Türk işletmesi kontratı imzalamış avansını bile almıştı. Ama Katar Prens’inin emri ile kontrat sebepsiz bir şekilde iptal edildi. Aslında Katar ve Dubai gibi güvenli sayabileceğimiz Körfez ülkelerinde – hatta arabalar ve evler bile sokakta açık bırakabiliyor – devlet işleri dışında yerli halk çalışmıyor. Çalışanların çoğu başka ülkelerden geliyor. Fakat benim Katar’daki işlerimin başındaki arkadaş, sağlık standartlarından ötürü oturma hakkı alamıyor ve devamlı çalışma vizesini uzatma zorunda kalıyor. Çünkü Katar’da AIDS’li iseniz veya tüberküloz geçirmiş iseniz oturma hakkı alamıyorsunuz. Benim elemanımda daha önce tüberküloz geçirdiği için oturma hakkı alamıyor.

Körfez ülkelerinin çoğunda olduğu gibi, Dubai’de de iş yapabilmeniz için yerli ortaklık kurma zorunluluğu var. Bu kural kendi başınıza olma özgürlüğünüzü kısıtlıyor, bu sizin vizyonunuzu ve yaklaşımınızı etkiliyor. Dubai’de İtalyanlarla ortak kurduğum fabrikanın pazarlama departmanında yerli ortak ile maliyet ve satış parametreleri üzerinde uyuşamadık, bende bu nedenden ötürü hissedar olarak kalmayı yeğledim. Bu ortaklık meselesi olmasa her şey daha sağlıklı olabilirdi.

Körfez ülkelerinde zaman zaman yabancı uyruklu vatandaşlar vize proseründe zorluklar yaşıyor. Bu ülkelerde çok Hintli ve Pakistanlılar var, bu yüzden bu ülke vatandaşlarına vize verilmiyor. Fakat Ürdün, Nepal, Filipin gibi ülkelerden gelenler kolaylıkla vize alabiliyor.

Genellikle bu gibi Körfez ülkelerinde, ithalat sınırlamaları yok, çünkü üretim yok. Sadece Katar'da çimento ve demiri dışardan ithal edemiyorsunuz. Vergi minimum veya yok. Para transferine karışılmıyor.

Karşılaştığınız politik riskleri yönetebilmek için neler yapıyorsunuz?

Yatırım yaptığım ülkelerde nüfuzlu, saygın ve yönetime yakın kişilerle diyalog kurarak politik risklerden kaynaklanabilecek etkileri minimuma indirmeye çalışıyorum.

Ev sahibi ülkede borçlanma tekniğinde uyguluyorum. Ülke içinde araba ve ekipmanları leasing ile alarak vadeli ödeme yapıyoruz. Mümkün olduğunca yerli kaynakları kullanmaya çalışıyorum. Ülke içinde iş imkânları sağlıyorum.

Sigorta yaptırmak önemli bir savunma aracı. Sigorta yaptırmak, ülke riskini politik, ekonomik ve diğer riskleri azaltmak anlamında özellikle Türk Eximbank'ın sigorta enstrümanlarını kullanmak faydalı olabilir. Ben bu sigortadan faydalaniyorum. Demokrasinin olmadığı totaliter rejimlerle idare edilen ülkelerde politik risklerin etkilerini minimuma indirmek için Eximbank'ın kısa Vadeli İhracat Kredi Sigortası Programı'nı uygulamakta büyük fayda var. Bu programda her ülkeye göre değişik prim oranları belirlenmiştir. Sadece Türkiye'de imal edilmiş veya Türkiye'den temin edilmiş malzemeler için sigorta yapılıyor. Diyelim ki 1 milyon \$'lık malın 300.000 \$'lık kısmı Türkiye kökenli ürün ise bu kısmı sigorta ediliyor. Burada ki amaç Türkiye'deki üretici ve tedarikçiyi korumak.

Bunun dışında Dubai'de kurulu İslam Kalkınma Bankası kapsamında ICIES (Islamic Corporation for the Insurance for the Investment and Export Credit) fonu var. Bu fon ile belli bir prim karşılığında, İslam kalkınma Örgütüne üye ülkeler arasındaki yatırımlar ve

müteahhitlik hizmetlerini sigortalamaktadır. Bu sigortada bütün projeyi sigortalar tek şart İslam Kalkınma Örgütüne üye olmaktır.

Türkiye’den kaynaklanan politik risk unsurları ile karşılaştınız mı?

Hayır. Aksine devletimiz bizi körfez bölgesinde çok desteklemektedir. Hazine Dış Ticaret Müsteşarlığı Türk firmalarını ve Türk ürünlerini son derece desteklemektedir.

Politik Risklerden kaynaklanan etkenlerden ötürü hiç bir ülkede faaliyetlerinizi durdurmak zorunda kaldınız mı?

Evet. Irak’ta savaş çıkınca pazardan geri çekilmek zorunda kaldık. Bir daha da dönemedik.

Politik Risklerden kaynaklanan maddi ve manevi kayıplarınız oldu mu?

Evet oldu. Suriye projemizde 2 yıl teminat mektubu ve diğer masraflardan ötürü 150.000 \$’lık bir maddi kaybımız oldu. Irak’ta ve Dubai’de de bu çapta olmasa da maddi kayıplarla karşılaştım.

Manevi olarak ta, birer denemeydi bunlar benim için, bir yerde olmaz bir yerde olur. Çok etkilemedi beni.

Tecrübeleriniz sonucunda yeni yatırımlarda aynı hatalara düşmemek için ne gibi dersler çıkardınız? Politik risk analizinizin bazı durumlarda yetersiz kaldığını düşündünüz mü? Buna bağlı pişmanlıklarınız var mı?

Devletle ilişkin bir yatırım yapılırken çok ciddi bir şekilde bütün sözleşmeleri ve şartları irdelemek gerektiğini düşünüyorum. Ortadoğu ve Körfez ülkelerinde artık belli bir kaç ülkede odaklanmayı düşünüyorum. Katar birinci öncelikli ülke benim için. Politik riskin etkilerinden uzak kalabilmek adına artık çeşitli ülkelerde yerleşmeyi düşünüyorum. O ülkenin kurallarına uygun hareket edeceğiz.

İş hayatında pişmanlık yoktur, ders almak vardır. Bedel yüksek olabilir fakat iş hayatında risk almak zorunluluktur.

Uluslararası pazarlara açılmak isteyen girişimcilere ne gibi tavsiyeleriniz olabilir?

Yatırımcılara tavsiyem, sınırların yok olmaya başladığı günümüzde politik iklimin ve risklerin çok iyi tahlil edilmesi gerektiğidir. Ev sahibi ülkelerde sağlam ve dikkatli adımlar atsinlar. Türk yatırımcısı Ortadoğu pazarında daha çok boy göstermelidir. Ben kendilerini davet ediyorum.

KAYNAKÇA

Acar, Yonca. (1993), “**Çokuluslu İşletmelerin Yatırım Kararlarını Etkileyen Çevresel Faktörler ve Ülke Riski**”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi İstanbul 1993)

Akat, Ömer. (2001) **Uluslararası Pazarlama**, Bursa: Ekin Kitapevi Yayınları.

Akhter, Syed H. (1999), **Global Marketing**, Ohio: South-Western College Publishing.

Aktepe, Cemalettin. (1998), “**Türkiye’de Yabancı Sermaye Yatırımlarını Etkileyen Bir Faktör: Politik Risk**”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Ankara 1998)

Alada, Dinç. (2000), **İktisat Felsefesi ve Belirsizlik**, İstanbul: Bağlam Yayıncılık.

Ball, Donald A. and McCulloch, Wendell H. (1996), **International Business**, 6. Basım, Irwin: The McCrow-Hill.

Belkaoui, Janice Monti and Belkaoui, Ahmed Riahi. (1998), **The Nature, Estimation, and Management of Political Risk**, London: Quorum Books.

Checa, Nicolas; Maguire, John; Barney, Jonathan. (2003), “**The New World Disorder**”, *Harvard Business Review*, August 2003, s. 71- 79.

Çiloğlu, Barış. (2003), “**Ülke Risk Analizleri Metodolojilerinin İncelenmesi**”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Ankara 2003)

Dichtl, Erwin and Köglmayr, Georg, (1986), “**Country Risk Ratings**”, *Management International Review*, Vol. 26, No. 4, s. 4.

Doz, Yves L. and Prahalad, C.K. (1980), “ **How MNCs Cope with Host Government Intervention**”, *Harvard Business Review*, March - April 1980, s. 149-157.

Ertürk, Emin. (2001), **Uluslararası İktisat**, Bursa: Alfa Basım Dağıtım.

Fitzpatrick, Mark. (1983), “**The Definition and Assessment of Political Risk in International Business**”, *Academy of Management Review*, 1983, Vol. 8 , No. 2, s. 249-254.

Friedmann, Roberto and Kim Jonghoon. (1988), “**Political Risk and International Marketing**”, *Columbia Journal of World Business*, Winter 1988, s. 63-74.

Gegez, Ercan A. (1997), “**Politik Risk Analiz Yöntemleri ve Risk Değerlendirilmesinde Karşılaşılan Sorunlar**”, *M.Ü.İ.İ.B.F. Öneri Dergisi*, Cilt:1. Sayı: 6,s. 187-191.

Gegez, Ercan; Arslan, Müge; Cengiz, Emrah; Uydacı, Mert. (2003), **Uluslararası Pazarlama Çevresi**, İstanbul: Der Yayınları.

Gregory, Ann. (1982), “**Firm Characteristics and Political Risk Reduction in Overseas Ventures**” , Academy of Management Proceedings, 1982, s.73-77

Gür, Timur Han. (2000), “**Ülke Riskinin Belirlenmesinde Yöntemler**”, *Hacattepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 2, s.120.

Haner, F.T. (1979), “**Rating Investment Risks Abroad**”, *Business Horizons*, April, s. 14

Hennessey, H. David and Jeannet, Jean-Pierre. (1995), **Global Marketing Strategies**, Boston: Houghton Mifflin Company.

Hollensen, Svend. (2001), **Global Marketing**, London: Financial Times-Prentice Hall.

Howell, Llewellyn D. (2001), **The Handbook of Country and Political Risk Analysis**, New York: The PRS Group, Inc.

Jain, Subhash C. (2001), **International Marketing**, United Kingdom: Thomson Learning.

Jodice, David A. (1985), **Political Risk Assessment: An Annotated Bibliography**, Connecticut: Greenwood Press.

Kettis, Magdalena. (2004), **The Challenge of Political Risk: Exploring the Political Risk Management of Swedish Multinational Companies**, Edbruk: Akademitryck AB.

Kobrin, S. (1979), “**Political Risk: A Review and Reconsideration**”, *Journal of International Business Studies*, Spring – Summer 1979, No. 1, s. 67

Kotabe, Masaaki and Helsen, Kristiaan. (1998), **Global Marketing Management**, New York: John Wiley and Sons, Inc.

Kotler, Philip. (1976), **Marketing Management**, New Jersey: Prentice Hall.

Kozlu, Cem. (2003), **Uluslararası Pazarlama**, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Kulas, Darko Pavo. (2004), “**Contemporary Political Risk Analysis and Management: Civil Society and Sustainable Development**”, Calgary University Faculty of Graduate Studies (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Calgary 2004)

Lax, Howard L. (1982), “**Political Risk as aVariable in TNC Decision Making**”, *Natural resources Forum*, Vol. 6 , April 1982.

Miller, K.D. (1992), “**A Framework for Integrated Risk Management in International Business**”, *Journal of International Business Studies*, Spring, s. 311-331.

Moran, Theodore H. (1998), **Managing International Political Risk**, 1.Basım, Massachusetts: Blackwell Publishers Inc.

Mucuk, İsmet. (1997), **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Mutlu, Esin. (1999), **Uluslararası İşletmecilik**, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Onkvisit, Sak and J. Shaw, John. (1993), **International Marketing**, New York: Macmillan Company.

Özcan, Murat. (2000), **Uluslararası Pazarlama**, İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Rice, Gillian and Mahmoud, Essam. (1986), **“A Managerial Procedure for Political Risk Forecasting”**, *Management International Review*, Vol. 26, No. 4, s. 15.

Robock, Stefan H. (1971), **“Political Risk: Identification and Assessment”**, *Columbia Journal of World Business*, Vol. 4 , No. 4, s. 6-20.

Robock, S and Simmonds, K. (1983), **International Business and Multinational Enterprises**, Irwin: Homewood, IL.

Root, Franklin R. (1972), **Analyzing Political Risks in International Business**, Michigan: Darwin Press.

Rummel, R.J. and Heenan, David A. (1978), **“How Multinationals Analyze Political Risk”**, *Harvard Business Review*, January – February, 1978, s. 67-76.

Schmidt, David A. (1986), **“Analyzing Political Risk”**, *Business Horizons*, June – August 1986, s. 43-50.

Seyidoğlu, Halil. (1999), **Uluslararası İktisat**, İstanbul: Kurtiş Matbaası.

Skinner, Steven. (1994), **Marketing**, Boston: Houghton Mifflin Co.

Simon, D.J. (1982) **“Political Risk Assesment: Past Trends and Future Prospects”**, *Columbia Journal of World Business*, Fall 1982.

Şanlı, Cemal ve Ekşi, Nuray. (2000), **Uluslararası Ticaret Hukuku**, İstanbul: Beta Basım.

Terpstra, Vern. (1993), **International Dimensions of Marketing**, California: Wadsworth Publishing.

Terpstra, Vern and Sarathy, Ravi. (1997), **International Marketing**, London: The Dryden Press.

The World Bank, **“World Development Indicators 2004”** , <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DATASTATISTICS>, Erişim Tarihi: 22/02/2006

Ting, Wenlee. (1988), **Multinational Risk Assessment and Management: Strategies for Investment and Marketing Decisions**, New York: Quorum Books.

Törüner, Yaman. (2006), “**Gelecek Otuz Yıl**”, *Hürriyet Gazetesi*, 11 Şubat 2006, s. 10

Yüksel, Öznur. (1999), **Uluslararası İşletme Yönetimi**, Ankara: Gazi Büro Kitapevi.

Hürriyet Gazetesi, 27 Ocak 2006, s. 10

Hürriyet Gazetesi, 5 Şubat 2006, s. 11