

**T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI**

**ULUSLARARASI İŞLETMELERDE POLİTİK RİSK VE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

ARDA ÖZDEMİR

İstanbul, 2010

**T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI**

**ULUSLARARASI İŞLETMELERDE POLİTİK RİSK VE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

ARDA ÖZDEMİR

Danışman: DOÇ. DR. MELİHA DENİZ BÖRÜ

İstanbul, 2010

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK Bilim Dalı
Yüksek Lisans öğrencisi ARDA ÖZDEMİR' nin ULUSLARARASI İŞLETMELERDE
POLİTİK RİSK VE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun
19.07.2010 tarih ve 2010-14/19 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından
oybirliğiyle Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

Tez Savunma Tarihi : 3.9.2010

1) Tez Danışmanı : DOÇ. DR. MELİHA DENİZ BÖRÜ

2) Jüri Üyesi : PROF. DR. NEVİN DENİZ

3) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. MEHMET MELEMEN

İmzası



GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Arda Özdemir
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: Uluslararası İşletmecilik
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Deniz Börü
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Eylül 2010
Anahtar Kelimeler	: Uluslararasılaşma, Uluslararası İşletme, Politik Risk

Uluslararası işletmeler, küreselleşme çağında giderek önem kazanan aktörler haline gelmiştir. Kaynak temini, üretim ve pazarlama faaliyetlerini dünya ölçeğine yayan ve bir kısmının yıllık kazançları çoğu ülkenin milli gelirinden yüksek olan bu şirketler, dünyadaki entegrasyon sürecini hızlandırmaktadırlar. Faaliyetleri hem ana ülke ve ev sahibi ülkeleri, hem de genel olarak dünya ekonomisini etkilemektedir. Farklı alanlarda farklı ülkelerde yatırımlar yapan uluslararası işletmeler, ilgili yatırımlarından önce ve yatırım süresince karşı karşıya kaldıkları risklere karşın gerekli risk analizlerini yapmakta ve önlemlerini almaktadırlar.

Bu çalışma ile uluslararasılaşma süreci, uluslararası işletmeler ile risk ve politik risk kavramları anlatılmaya çalışılmıştır. Küreselleşmenin dünyaya etkileri, Çok Uluslu Şirketler'in tarihi süreci, gelişimleri neticesinde risk ile politik risk kavramları incelenmiştir.

Politik risk ana ülke, ev sahibi ülke ya da genel uluslararası çevreden kaynaklanabilmektedir. Çalışmada ağırlık verilen nokta, ev sahibi ülkenin hükümet ortamı, siyasi ortamı ve dış ilişkilerinden kaynaklanan politik risk faktörlerinin uluslararası işletme yatırımlarını itici özelliğidir. Bu bağlamda, Türkiye'nin yatırım belirleyici bir faktör olarak politik riskine dikkat çekilmektedir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Arda Özdemir
Field : Business Administration
Programme : International Business
Supervisor : AP. Deniz Börü
Degree Awarded and Date : Master – September 2010
Keyword : Internationalization, International Business, Political Risk

Multinational corporations have become increasingly important actors in the era of globalization. These companies that disseminate their sourcing, production and marketing operations through the globe and some of them have annual earning exceeding many countries' national income, accelerate the global integration process. Their operations affect both parent and host countries; at the same time, the world economy. As they have investments in different areas and different countries, at the same time they take precautions and make the right risk analyses during pre-investment and after investment periods.

With this study I tried to explain internationalization process, Multinational Companies and risk and the concept of political risk. Effects of Globalization on the World, historical period of Multinational Companies, and as a result of this period, concepts of risk and the political risk have been examined.

Political risk may be generated by the parent country, host country or general international environment. The focus of the study is the repulsiveness of political risk factors generated by the government or political environment of the host country or its foreign relations. In this context, as an investment determinant, political risk of Turkey is emphasized.

ÖNSÖZ

Bu çalışmada başta araştırmamın her aşamasında yardımını esirgemeyerek beni destekleyen değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Meliha Deniz Börü'ye, çalışmanın uygulama kısmında yapılan mülakat için bana zaman ayıran ve sorularımı yanıtlayan Houghton Kimya Sanayi A.Ş. Türkiye Genel Müdürü Özgür Kaya'ya içtenlikle teşekkür ederim.

Çalışmamı hazırlarken bana verdiği destek için Mehlika Özlem Ultan'a ve tüm öğrenim hayatım boyunca her an yanımda olan annem Ayten Özdemir ve babam Bekir Özdemir'e teşekkür ederim. Ayrıca yüksek lisans öğrenimim boyunca finansal desteklerinden ötürü TÜBİTAK'a teşekkür ederim.

İstanbul, 2010

Arda ÖZDEMİR

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TABLO LİSTESİ.....	VII
ŞEKİL LİSTESİ.....	VIII
GİRİŞ.....	1
1. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK.....	4
1.1. Uluslararası İşletme Kavramı.....	4
1.2. Uluslararasılaşmayı Etkileyen Faktörler.....	7
1.3. Uluslararasılaşma Süreci.....	8
1.3.1. İhracat Aşaması.....	9
1.3.2. Doğrudan Satış ve Pazarlama Aşaması.....	9
1.3.3. Dışarıda Ortak Üretim Aşaması.....	9
1.3.4. Ortak Yatırım.....	10
1.3.5. Dışarıda Doğrudan Üretim Aşaması.....	10
1.3.6. Global Entegrasyon Aşaması.....	10
1.4. Uluslararası İşletme Faaliyetleri.....	11
1.5. Uluslararası İşletme Çevresi.....	13
1.5.1. Demografik Çevre.....	13
1.5.2. Teknolojik Çevre.....	14
1.5.3. Sosyal Çevre.....	15
1.5.4. Ekonomik Çevre.....	16
1.5.5. Yasal Çevre.....	18
1.5.6. Politik Çevre.....	19
2. POLİTİK RİSK.....	22
2.1. Risk Tanımı ve Kapsamı.....	22
2.1.1. Ülke Riski.....	23
2.1.2. Politik Risk.....	23
2.2. Politik Risk Kavramı.....	24
2.3. Politik Risk Türleri.....	27
2.3.1. Kaynaklarına Göre Politik Riskler.....	27
2.3.1.1. İç Kaynaklı Politik Riskler.....	27
2.3.1.1.1. Hükümet Riski.....	28
2.3.1.1.2. Siyasi Ortam Riski.....	28
2.3.1.2. Dış Kaynaklı Politik Riskler	29
2.3.1.2.1. Ana Ülke Riski.....	30
2.3.1.2.2. Uluslararası Ortam Riski.....	30
2.3.2. İşletmeye Etkilerine Göre Politik Riskler	31
2.3.2.1. Makro Risk.....	31
2.3.2.2. Mikro Risk.....	33
2.4. Politik Risk Kaynakları.....	35
2.4.1. Kamulaştırma.....	35

2.4.2. Yerel İstikrarsızlık.....	36
2.4.3. Terörizm.....	37
2.4.4. Savaş Hareketleri.....	37
2.4.5. Ekonomik İklim.....	37
2.4.6. Politik İklim.....	38
2.5. Politik Risk Tahmini.....	39
2.6. Politik Risk Tahmin Metodu Seçilmesi.....	40
2.7. Politik Risk Analiz Yöntemleri.....	42
2.7.1. Ev Sahibi Ülkeyi Ziyaret (Grand Tour).....	46
2.7.2. Danışmanlardan Yararlanma (Old Hand).....	46
2.7.3. Delphi Tekniği (Delphi Technique).....	47
2.7.4. Kantitatif Yöntemler.....	48
2.7.5. Entegre Analiz.....	49
2.8. Politik Riskten Korunma Yöntemleri.....	49
2.9. Politik Risk Değerlendirme Kuruluşları.....	54
2.10. Politik Risk Değerlendirilmesinde Karşılaşılan Sorunlar.....	61
2.11. Politik Risk Yönetimi İçin Stratejiler.....	63
2.11.1. Yerli Ortaklıklar Kurma.....	64
2.11.2. Yatırımın Zamanlaması ve Giriş Yöntemi.....	65
2.11.2.1. Ortak Girişim.....	65
2.11.2.2. Stratejik İşbirliği.....	66
2.11.2.3. Lisans Verme.....	67
2.11.2.4. Sözleşmeli Yapımcılık.....	67
2.11.2.5. Sigorta Yaptırma.....	69
2.12. Politik Riskin Doğurduğu Sonuçlar.....	70

3. ULUSLARARASI BİR İŞLETMEDE POLİTİK RİSK ARAŞTIRMASI..... 73

3.1. Araştırmanın Amacı.....	73
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları.....	73
3.3. Araştırma Yöntemi.....	73
3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Uygulanması.....	73
3.5. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi.....	74
3.5.1. Politik Risk Farkındalığı.....	74
3.5.2. Türkiye'de Politik Ortam ve Politik Risk Faktörleri.....	76
3.5.3. Türkiye'de Milliyetçilik Olgusu ve Milliyetçilik ile İlgili Deneyimler.....	77
3.5.4. Ekonomik Çevre, Krizler ve Politik Risk İlişkisi.....	79
3.5.5. Türkiye'de Siyasal İktidarın Ekonomik ve Uluslararası Ticaret Uygulamaları.....	80
3.5.6. Kamulaştırma Riski.....	83
3.5.7. Türkiye'de İthalata Yönelik Uygulamalar, Bürokrasi ve Gümrük Sürecinde Yaşanan Deneyimler.....	83
3.5.8. Hükümetin Sınırlama Gücü.....	84
3.5.9. Rüşvet Konusu.....	84
3.5.10. Belirsizlik ve Politik Risk.....	85
3.5.11. Sıcak Savaş Deneyimleri ve Orta Doğu'da Yaşanan Süreç..	85
3.5.12. Ülkelerin Uluslararası İşletmeler Üzerindeki Etki ve	

Baskısı.....	86
3.5.13. Sivil Toplum Örgütleri ve Çevre Konusu.....	86
3.5.14. Dünyada Gelişen Pazarlar ve Politik Risk Açısından Değerlendirilmeleri.....	87
3.5.15. Politik Risk Ölçümü ve Politik Risk Tahmin Süreci.....	87
3.5.16. Politik Risk Tahmin Yöntemleri.....	89
3.5.17. Politik Risk Faktörleri ve Türkiye Değerlendirmesi.....	89
3.5.18. Politik Risk Değerlendirilmesinde Seçilmiş Faktörler.....	91
3.5.19. Türkiye'nin Geleceği Hakkında Değerlendirmeler.....	93
SONUÇ.....	95
EKLER.....	98
KAYNAKÇA.....	115

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1 : Çeşitli Analistler ve Politik Risk Tanımlamaları.....	25
Tablo 2 : Makro Politik Riskin İçeriği.....	33
Tablo 3 : Mikro Politik Riskin İçeriği.....	35
Tablo 4 : Politik Risk Analiz Yöntemleri.....	45
Tablo 5 : EIU Politik Risk Değerlemesi.....	55
Tablo 6 : BERI Değişkenleri ve Ağırlıkları.....	56
Tablo 7 : PRI Endeksi ve The Economist Değişkenleri.....	58
Tablo 8 : BERI Politik Risk Değerlemesi.....	59
Tablo 9 : PRS Tahminlemesinde Kullanılan Değişkenler.....	60
Tablo 10 : PRS Group Politik Risk Değerlemesi.....	61
Tablo 11 : Politik Risk ve Sonuçları.....	72
Tablo 12 : Politik Risk Değerlendirilmesinde Seçilmiş Faktörler.....	92

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1 : Politik Risk Analizinin Üç Basamaklı Süreci.....	43
Şekil 2 : Ev Sahibi Ülke İlişkilerinde Geleneksel Pazarlık Modeli.....	51
Şekil 3 : Ev Sahibi Ülke İlişkilerinde İki Katmanlı Pazarlık Modeli.....	53

GİRİŞ

Hızla küreselleşen günümüz dünyasının pazarlarında yatırım yapacak olan işletmeler için ürünlerini nerede, nasıl, hangi yöntemlerle üretecekleri ve kimlere satacakları konusunda tercih sayıları giderek artmaktadır. Bunun temelinde, ülkeler arasında yatırım faaliyetleri önündeki engellerin, ulaşım ve iletişim maliyetlerinin azalmasının bulunduğu söylenebilir. Uluslararası ölçekte artan üretimle birlikte; daha büyük ölçekli işletmeler de oluşmakta ve uluslararası işletme faaliyetleri giderek yayılmaktadır.

Faaliyetlerini uluslararası düzeye taşıyan işletmeler, ulusal pazarlara göre daha karmaşık yapıya sahip olan uluslararası pazarlara girmiş olmaktadır. Diğer yandan ulusal pazarlar hakkında daha çok bilgiye sahip olan işletmeler, hakkında çok da bilgi sahibi olamadıkları uluslararası pazarlara girdiklerinde risk olasılıkları da artmaktadır. Buna rağmen çeşitli içsel ve dışsal tetikleyicilerin etkisinde kalan ulusal işletmeler, uluslararasılaşma yolunu seçmektedirler.

Uluslararasılaşmaya giden işletmelerin etkileşim içerisinde bulundukları çevreler de değişmektedir. Ulusal pazarlarda faaliyette bulunan bir işletme daha yakından tanıdığı bir çevre ile ilişki içerisinde olurken; uluslararası pazarlara açılan işletme, küresel boyutta bir çevre ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu çevrelerden biri olan çeşitli yönetsel ve siyasal aktörlerden oluşan politik çevrede olanlar, alınan kararlar, çeşitli ilişkiler işletmeyi yakından etkilemektedir. Politik çevrenin en önemli aktörü olan ev sahibi ülke hükümeti bazen uluslararası işletme faaliyetlerini teşviklerle desteklerken, bazı durumlarda sınırlayıcı hatta yasaklayıcı uygulamalarla ön planda yer almaktadır.

Politik çevrede çeşitli kişi ve kurumlarla etkileşim içerisinde bulunan uluslararası işletmeler, faaliyetlerini olumsuz yönden etkileyebilecek politik çevredeki veya hükümet politikasındaki değişikliklerle, bu bağlamda politik risklerle karşı karşıya kalabilmektedir. Uluslararası işletmelerin etkinliğini ve karlılığını oldukça etkileyen politik risk, çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Savaş, ihtilal, askeri darbe, kamulaştırma, döviz sınırlamaları ve ithalat sınırlamaları şeklinde oluşabilen politik

risk, diğer yandan yabancı yatırıma ve yatırımcıya karşı negatif yönelim ile ev sahibi ülkede yatırım ortamını etkileyen genel şartlar olarak da kendini gösterebilir.

Çeşitli şekillerde oluşabilen politik risk, işletmeler tarafından hem yeni yatırımlar öncesinde, hem de yatırım ve faaliyetlerin sürdürüldüğü dönemde incelenmeli ve analiz edilmelidir. Yapılan analizler sonucu da faaliyetlerde gerektiğinde revizyona gidilmelidir. Politik risk tahmini, politik düzensizliğin tahmini ve pazarla ilgili ön bilgi akışının sağlanması çalışmalarıdır. Politik risk tahmin sistemi, işletmelere politik değişikliğin potansiyel tehlikelerinden kaçınma olanağı sağlamaktadır. Politik risk tahmin süreci boyunca işletmeye gerekli bilgi akışı sağlanmakta ve riskler öngörülerek doğru kararlar alınabilmektedir. İşletmeler politik risk analiz yöntemlerini çeşitli yollardan gerçekleştirebilirler. Ev sahibi ülkeyi ziyaret, danışmanlardan yararlanma, delphi tekniği, kantitatif yöntemler ve entegre analiz yöntemlerinden birini seçebilen işletmeler, maliyetlerine göre de yöntemler oluşturabilirler. Politik risk analizi yapan işletmeler, sonuçlara göre mevcut politik risklerden korunmak için yatırımlarını çeşitli şekillerde gerçekleştirebilirler.

“Uluslararası İşletmelerde Politik Risk” konulu bu çalışmanın birinci bölümünde ilk olarak, uluslararası işletme kavramı ele alınmıştır. Ardından uluslararası işletmecilikle ilgili tanımlamalar yapılmıştır. Uluslararası işletmelerin faaliyetleri ve küresel pazarlara açılma yöntemleri belirtilmiş ve uluslararasılaşma süreci basamaklar halinde açıklanmıştır. Uluslararasılaşma sürecine giren işletmelerin etkileşim içerisine girdiği ve hakkında çok da bilgi sahibi olunmayan işletmenin çevresi, başlıklar halinde ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, çalışmanın temel konusunu teşkil eden politik risk kavramı ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bu bölümde öncelikli olarak risk kavramının tanımı yapılmıştır. Ülke riskinin açıklanmasının ardından, politik risk için yapılan çeşitli tanımlamalar belirtilmiştir. Sonraki kısımda politik risk türleri, kaynakları ve işletmeye etkilerine göre sınıflandırılmıştır. Kaynaklarına göre politik risk türleri; iç kaynaklı politik riskler, hükümet riski ve siyasi ortam riski; dış kaynaklı politik risk riskler ise ana ülke riski ve uluslararası ortam riski olarak açıklanmıştır. İşletmeye etkilerine göre politik risk türleri ise makro ve mikro risk türleri olarak belirtilmiştir. Bu şekilde

sınıflandırılan politik riskin kaynakları ise kamulaştırma, yerel istikrarsızlık, terörizm, savaş hareketleri, ekonomik iklim ve politik iklim olarak sıralanmıştır. İşletmeler için önem derecesi yüksek olan politik riskin tahmin edilmesinin de önemli bir süreç olduğu belirtilmiş ve tahmin metodu seçilmesi açıklanmıştır. Sonraki kısımda politik risk analiz yöntemleri belirtilmiş ve analiz yöntemleri ile ulaşılan sonuca göre izlenebilecek korunma yolları sıralanmıştır. Politik risk üzerine çalışmalar yapan politik risk değerlendirme kuruluşlarının ele alınmasının ardından ise, politik risk yönetimi için stratejiler sıralanmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise araştırmaya yer verilmiştir. Bu bölümde dünyada 35 ülkede faaliyetlerini sürdüren ABD merkezli “Houghton Fluid Technology & Service Worldwide” şirketinin derinlemesine mülakat tekniği ile konu ile ilgili deneyim ve düşünceleri öğrenilmiş ve yorumlanmıştır. Son olarak şirketin Türkiye'nin geleceği hakkındaki değerlendirmeleri alınmıştır.

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE POLİTİK RİSK VE BİR ARAŞTIRMA

1. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK

1.1. Uluslararası İşletme Kavramı

Firmaların hangi ürünü nerede, nasıl üretecekleri ve kime satacakları konusundaki tercihleri gün geçtikçe genişlemektedir. Bunun yaşanmasındaki en önemli etkenlerin de ülkeler arasındaki sermaye hareketleri, ticaret ve yabancı yatırımların önündeki engeller, ulaşım ve iletişim maliyetlerinin azalması şeklinde sayılması mümkündür. Böylece, bir yandan sınırları ulus ötesine taşan endüstri ve firmaların sayısı hızla artarken, diğer yandan bu piyasalardaki rekabet kızışmaktadır. Ayrıca, firmaların ülke dışındaki yatırımları arttıkça uluslararası üretimin de hızla arttığı görülmekte ve bu yatırımlar, yalnızca ulusal piyasaların genişlemesine katkıda bulunmayıp aynı zamanda daha büyük ölçekteki bölgesel ve küresel piyasaların ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

Yabancı bir pazara girmeyi düşünen bir firmanın önünde üç değişik seçenek bulunmaktadır. Birincisi, malları kendi ülkesinde üretip, yabancı bir ülkeye satmak kaydıyla ihracat yapmak; ikincisi, piyasasına girmek istediği ülkedeki bir firmaya kendi teknolojisini ve marka ismini kullanmasına izin vererek, lisans anlaşması yapmak ve üçüncüsü ise, piyasaya doğrudan sermaye yatırımı yapmak kaydıyla girmektir.¹

Yerel bir firmaya oranla, yabancı bir firma her zaman ciddi sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunların bazıları kültürel sorunlar, dil ve yerel piyasaya ait uygulamalardaki farklılıklardan oluşan sorunlardır. Bu gibi nedenlerle de firmalar, ihracat ve lisans yoluyla elde edemeyeceği bazı avantajlara sahip olmak için doğrudan yabancı sermaye yatırımları yapmaktadırlar.²

¹ Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen and Michael H. Moffett, **Inter-National Business**, Orlando: The Dryden Press, 1999, s.3-4.

² Halil Seyidoğlu, **Uluslararası İktisat, Teori, Politika ve Uygulama**, İstanbul: Can Yayınları, 2003, s.749.

Uluslararası işletmecilikte kullanılan kavramları açıklamadan önce ilk olarak işletmenin tanımının yapılması gerekmektedir. İşletme denince akla bir faaliyet, faaliyetlerin yapıldığı fiziksel bir yer ve aynı zamanda sosyal ve teknik bir yapı gelmelidir. İşletme; *“emek, doğa, sermaye ve bilgi gibi başlıca üretim faktörlerini bir araya getirerek pazar için iktisadi mal ve hizmet üreten ve/veya pazarlayan ekonomik, teknik ve hukuki birimler”* olarak tanımlanmaktadır.³

Faaliyet gösterilen ülke sayısı ve yatırım şekli işletmenin niteliğinde de değişiklik olmasını gerektirmektedir. Bunlarla ilgili olarak kullanılan kavram karmaşasını giderebilmek için belli başlı kavramların açıklanması gereği duyulmuştur.

- Uluslararası İş (International Business): İşletmeler tarafından ulusal sınırların dışında yürütülen faaliyetlerin bütünü şeklinde ifade edilmektedir. Sadece uluslararası işletme ve uluslararası ticaret alanlarında değil, uluslararası bankacılık, reklamcılık, turizm gibi hizmet faaliyetlerinin ifadesinde de kullanılmaktadır.
- Uluslararası İşletmecilik (International Business): Bir işletmenin, iki veya daha çok bağımsız ülke içinde ya da arasında yer alan her türlü işletme faaliyetidir. Özel veya kamu sektörüne ait girişimlerin çeşitli ülke sınırları arasında kaynak, mal, hizmet ve benzeri hareketlerini kapsayan bir işletme faaliyeti olarak da tanımlamak mümkündür.
- Uluslararası Yönetim (International Management): Örgütün maddi ve insan kaynaklarının tedarik, dağıtım ve kullanımını etkili şekilde koordine ederek, global çevre içinde dinamik denge durumunu korumasını sağlayarak, global amaçlarına ulaştırması süreci olarak ele alınmaktadır.
- Uluslararası İşletme (International Company): Kendi ülkesi dışında bir veya birden fazla ülkede faaliyet gösteren işletmedir. Bu kavram, birçok kaynakta çok uluslu ve global işletme kavramları yerine de kullanılmaktadır.

³ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s.2.

- Çok Uluslu İşletme (Multinational Company): İki veya daha fazla ülkede mülkiyeti kısmen veya tamamen kendisine ait olarak üretim ve pazarlama faaliyetleri yürüten, kendisine ait işletme stratejileri olan ve bu stratejileri tüm bağlı kuruluşları veya şubelerinde uygulayan işletmelerdir.
- Global İşletme (Global Company): Faaliyetlerini dünya çapında sürdüren, ileri teknoloji kullanan, global ürün, fiyat gibi politikalar yürüten, dünya vatandaşı yöneticiler tarafından yönetilen işletmelerdir.⁴
- Uluslarötesi İşletme (Transnational Corporation): Uluslararası ya da ülkeler arası sınırların ötesine geçebilen işletme anlamında olup, çok uluslu işletmelerin politik, ekonomik hatta ideolojik sınırları tanımadığını belirtmektedir. İşletmenin mülkiyet ve yönetimi çok farklı uluslardan oluşan kişilere ait ise, işletmenin yapı ve faaliyetlerinde ulusal bir kimlikten söz edilmemektedir. Çok uluslu bir şirket hüviyetinde olmakla birlikte yöneticileri gibi hissedarlarının da farklı tabiiyetlere sahip olduğu şirketlerdir.
- Uluslarüstü İşletme (Supranational Corporation): Uluslararası bir antlaşma ile kurulan, uluslararası bir organ tarafından tescil ve kontrol edilmek, bu organa vergi ödemek suretiyle varlığını sürdüren, gerektiğinde hukuki olarak milliyetini ortadan kaldıran işletmedir. Gelecekte uluslarötesi şirketin alacağı biçimdir. Şirket uluslararası bir anlaşma ile kurulan bir kuruluş nezdinde tescil edilecek ve bu kuruluş tarafından denetlenecek ve vergisini buraya ödeyecek, böylece milliyetini hukuken kaybedecek olan şirkettir.⁵

Çok uluslu şirketlerin giderek artan önemine rağmen bugüne kadar genel kabul gören bir tanım yapılmadığı görülmektedir. Bunun nedeninin de, çok uluslu şirketlerin homojen olamayan yapılarda bulunması olduğu tahmin edilmektedir.

Uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin gelişmesinde ve özendirilmesinde hükümetler önemli bir rol oynamaktadır. Hükümetler yabancı doğrudan yatırımları

⁴ Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, İstanbul: Beta Yayınları, 1999, s.8-10.

⁵ Richard D. Robinson, "The Developing Countries, Development, and the Multinational Corporation", **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, Vol.403, No.1, 1972, s.67-79.

ülkelerine çekebilmek için, çoğu zaman komşularıyla rekabet ederek çeşitli finansal ve finansal olmayan teşvikler sağlamaktadırlar. Ticaretin ve yatırımların artan ölçüde liberalleşmesi, yerel endüstrilerin düzensizliği ve devlet işletmelerinin özelleştirilmesi, yabancı işletmelere çekici gelebilmektedir. Bu programlar çok büyük uluslararası iş fırsatları yaratmaktadır. Uluslararası işletmeciliğin bu alandaki başlıca etkisi, sınırlarını uluslararası ticaret ve yatırımlara açması, sistem ve yöntemlerin standartlaşması, özellikle insan hakları ve çocuk işgücü konusunda uluslararası anlamda kabul edilebilir değerleri ve tutumları benimsemesi ve demokratik kuruluşların gelişmesine cesaret vermesine ilişkin olarak hükümetler üzerindeki baskısı olmuştur. Örneğin, Dünya Ticaret Örgütü üyeliğine hak kazanmak için Çin Hükümeti kapitalizme karşı tutumunu yumuşatmakta, insan hakları sicilinde düzelmeleri taahhüt etmekte, ticaret ve yatırım politikalarını liberalleştirmekte ve çok düşük bir oranda da olsa devlet işletmelerini özelleştirmektedir.⁶

1.2. Uluslararasılaşmayı Etkileyen Faktörler

Uluslararası işletmecilik faaliyetleri, yerel işletmecilik faaliyetlerine göre daha karmaşıktır ve riskli bir ortamda gerçekleştirilmektedir. Buna rağmen, yerel işletmeler uluslararasılaşma yolunu tercih etmektedirler. Rugman ve Hodgetts'e göre “ana ülkeden itici” ve “ev sahibi ülkeye çekici” olarak sınıflandırılabilen faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür.⁷

- Yerel iş ortamında oluşan periyodik dalgalanmaların yol açtığı risk ve belirsizliklerden korunmak,
- Mal ve hizmetlerde gelişmekte olan küresel pazarlardan faydalanma,
- Dış rekabetteki artışla mücadele ederek dünya pazar payını artırmak için “rakibi takip” stratejisini uygulayarak rakiplerin ana ülke pazarında faaliyette bulunmak,

⁶ İnan Özalp(editör), Uluslararası İşletmecilik, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No.1576, Açıköğretim Fakültesi Yayını, No.832., s.7.

⁷ Alan M. Rugman and Richard M. Hodgetts, **International Business: A Strategic Management Approach**, New York: McGraw-Hill, 1995, s.40.

- Operasyonları hedef pazara yaklaştırarak taşıma ve aracı kuruluş gibi maliyetleri azaltma, yerel kaynaklardan faydalanma ve hedef pazarın ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verebilme gibi sebeplerle uygulanan “kontrolün içselleştirilmesi” stratejisi,
- Dış pazarın içinde faaliyette bulunarak tarife duvarlarını aşmak,
- Teknolojik üstünlükten faydalanarak ürünleri doğrudan üretmek.

Uluslararasılaşmanın başlamasında içsel ve dışsal tetikleyicilerin etkili olduğu görülmektedir. Svend Hollensen’e göre içsel tetikleyiciler, güçlü yönetim, firmaya özgü içsel olaylar ve ithalat faaliyetleri iken; dışsal tetikleyiciler, pazar talebi, rakip firmalar, ticari birlikler ve dışsal uzmanlardır.⁸

Yurtdışında yaşamış, yabancı dil bilen, yabancı kültürlerle ilgilenen yöneticilerin, küresel pazar fırsatlarını değerlendirmesi kaçınılmaz olacaktır. Firma içinde, firmaya özgü bir olayın varlığı da uluslararasılaşma sürecini tetikleyebilmektedir. İthalat da aynı etkiye sahiptir ve etkin ithalat faaliyetlerinin, özellikle uluslararasılaşmanın ilk aşamalarında ihracat faaliyetlerinin başarısında önemli bir faktör olduğu görülmektedir. İthalattan ihracata geçme sürecinde, yerel pazardaki alıcının rolü satıcıya; hem yerel pazardaki müşterilere hem de yabancı müşterilere geçer. Alıcı, yabancı üretici ile etkileşimle tedarikçinin ağına ulaşır, böylelikle bir süre sonra bu ağın üyelerine ihracat gerçekleştirilir. Bu şekilde uluslararasılaşma süreci başlatılmış olmaktadır.⁹

1.3. Uluslararasılaşma Süreci

Uluslararası işletmelerde, yerel işletmelerden farklı olarak çevre koşullarında ve bu koşulların yol açacağı risk faktörlerinde değişiklikler olduğu görülmektedir. İşletme hem ana ülkede, hem ev sahibi ülkede hem de uluslararası çevrede faaliyet

⁸ Svend Hollensen, **Global Marketing: A Decision-Oriented Approach**, Prentice Hall, 2007, s.49.

⁹ İpek Altınbaşak, Ayşe Akyol, Sanem Alkibay ve Diğerleri, **Küresel Pazarlama Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2008, s.45.

göstermektedir. Bu durumda uygulanacak stratejiler ve işletmelerin karar alma mekanizmaları, işletmelerin uluslararasılaşma sürecini izlemelerini gerektirmektedir.¹⁰

1.3.1. İhracat Aşaması

İhracat aşaması genellikle bir işletmenin dış piyasalarla tanıştığı ilk adım olarak sayılmaktadır. İşletmenin sınır ötesi faaliyetlerde bulunmaya başlaması için başıca iki sebep bulunmaktadır:

Birincisi; yerel kaynaklardan daha ucuz maliyetlerde girdi elde etmek, ikincisi ise yerel faaliyetler yapma sonucu elde edilen üretim, var olan pazarları korumak veya yeni pazarlar elde etmek için dış pazarlara satmak amacıdır. Bu durumda, dolaylı ya da dolaysız ihracat yapılmaktadır.¹¹

1.3.2. Doğrudan Satış ve Pazarlama Aşaması

İhracat yoluyla dış pazarlara girebilen firmalar ikinci aşama olarak yabancı ülkelerde satış veya pazarlama birimleri açmak yoluna gitmektedirler. İhracat yapılan ülkelerde pazarlama birimleri kullanmanın iki önemli avantajı bulunmaktadır.¹²

Birincisi, açılacak olan bu birimlerin (şubelerin) yerel arz ve talep koşullarına olan yakınlıkları ve tecrübeleridir.

İkincisi ise; ticari ilişkilerin ve dolayısıyla satışların artışına yapacakları potansiyel katkıdır.

1.3.3. Dışarıda Ortak Üretim Aşaması

Dış bir ülkede ortak üretime başlamakla firmalar uluslararasılaşma sürecinde etkili bir adım atmış olacaklardır. Böylelikle üretim sürecinin bir kısmı ev sahibi ülkeden yabancı bir ülkeye transfer edilmiş olmaktadır. Dışarıda ortak üretime başlayan

¹⁰ Donald E. Ball and Wendell H. McCulloch, **International Business: Intoduction and Essentials**, Boston: Richard D. Irwin Inc. 1990, s.

¹¹ John Dunning, **Multinational Enterprises and the Global Economy**, Wakingham, Addison-Wesley Pub., 1993, s.193.

¹² Mutlu, **a.g.e.**, s.84.

işletme, çoğunlukla teknoloji ve bilgi transferini de gerçekleştirmek zorunda kalmaktadır.

1.3.4. Ortak Yatırım

Uluslararasılaşmanın en önemli adımı olan bu safhada birçok değişken işletmenin kararlarını etkileyecektir. Tecrübe faktörü, ölçek ekonomisi, firmanın arz kapasitesi, üretim sürecinin esnekliği veya transfer edilebilirliği, yatırım yapılacak ülkedeki yasal düzenlemeler ve teşvikler, rakiplerin hareketleri, bilgiyi veya know-how'ı dış ülkeye taşıma maliyetleri, kültürel ve politik faktörler, dış yatırımın niteliğini etkilemektedir. Dış ülkede ortak yatırıma (joint venture) geçmiş olan bir firma çokuluslu olma yolunda önemli bir adım atmış demektir.¹³

1.3.5. Dışarıda Doğrudan Üretim Aşaması

Dışarıda doğrudan üretim, daha önceden ortak yatırımlara girişmiş olan çokuluslu işletmelerin şartlar oluştuğunda tercih ettikleri bir aşamadır.

Bu safhada çokuluslu işletme dış ülkede kendi tesislerini tamamen kendi kurmakta, ülkenin kendine has özelliklerine göre yeni ürün üretmek veya kendi ürünlerinde küçük değişiklikler yaparak ürünlerin pazarlamasını kendi yapmak yolunu tercih etmektedir.

1.3.6. Global Entegrasyon Aşaması

Çokuluslu işletmelerin global işletmeye dönüşmesi olarak adlandırılabilen bu aşamada dış ve iç faaliyetler tamamen entegre hale gelmekte, başka deyişle bütünleşmektedir.

Bu aşamada çokuluslu işletmelerin yönetim yapısı, organizasyon yapısı, üretim ve pazarlama faaliyetleri birleşmekte ve tüm dünyadaki faaliyetlerde global stratejiler uygulanmaya başlanmaktadır.¹⁴

¹³ Dunning, **a.g.e.**, s.193-194.

¹⁴ Mutlu, **a.g.e.**, s.85.

1.4. Uluslararası İşletme Faaliyetleri

Uluslararası işletmelerin pazara giriş yöntemleri bazı faktörlerin karşılanmasına bağlı olarak değişim göstermektedir.¹⁵ İşletmenin kar, satış gibi hedeflere ulaşma oranı, kapasitesi, ürünün özellikleri, rekabet gücü, satış potansiyeli, ayrıca, teknolojik, ekonomik, siyasi ve yönetsel koşullar da bu stratejilerin belirlenmesinde önemli bir etken olarak göze çarpmaktadır.

Root'a göre uluslararası işletmelerin dış pazarlara giriş biçimleri üç başlık altında toplanmaktadır.¹⁶

- İhracat: Dolaylı ve dolaysız ihracat,
- Anlaşma Yoluyla Pazara Giriş: Lisans, yönetim, üretim, ortak üretim, hizmet, anahtar teslimi anlaşmaları, teknik anlaşmalar ve diğer yollar,
- Yatırım Yoluyla Pazara Giriş: Ortak yatırımlar ve tam sahiplik (sole venture).

Bu doğrultuda pazara giriş yöntemlerini şu şekilde sıralamak mümkün olabilmektedir.

- İhracat:
 - Dolaylı İhracat: Ürünü müşteriye ulaştırmada aracı kuruluşlardan faydalanılan yöntemdir.
 - Dolaysız İhracat: İşletmenin ürünü pazara doğrudan ulaştırdığı, genellikle ihracat hacminin artmasıyla tercih edilen yöntemdir.
- Ortaklıklar:
 - Lisans Anlaşmaları: İşletme üretim sürecini, tekniğini, marka ve patentini hedef pazarda faaliyet gösteren ortağa bedel karşılığında

¹⁵ James Agarwal and Dorothee Feils, "Political Risk and the Internationalization of Firms: An Empirical Study of Canadian-based Export and FDI Firms" **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Vol.24, No.3, (2007), s.167.

¹⁶ Franklin R. Root, **Entry Strategies for International Markets**, U.S.: Levington Books, 1987, s.18.

vererek ürünlerin satışından pay alır, böylece sermaye kaybı ve riskten muaf bir şekilde zor pazarlara girebilir.

- Franchising: İşletme belli bir bölgede ürün veya hizmetinin satış hakkını ortağa devretmektedir. Bu yöntemde işletme verdiği dağıtım ayrıcalığı sayesinde belli standartları belirlemede yaptırım gücüne sahip olmakta ve dağıtımı kolaylaştırmaktadır.
- Sözleşmeli Üretim: İşletme, ürünü dış pazardaki yerel üreticiye yaptırır fakat pazarlamasını kendi üstlenir. Böylece yönetsel sorunlar ve çevre faktörlerinin yol açacağı riskten korunulmakta, kar paylaşımı ve teknoloji transferi bedelleri ödenmektedir.
- Yönetim Sözleşmesi: İşletme belirli bir ücret, ortaklık hedefi ya da kar payı karşılığında yabancı işletmenin yönetimini kısmen veya tamamen yürütmekte, bilgi ve tecrübe ihraç etmektedir. Genellikle diğer ortaklık türleriyle bir arada gerçekleştirilmektedir.
- Montaj Operasyonları: İhracat ile yerel üretimin bir karışımıdır; parçaların her biri avantajlı olan yerlerde üretilerek hedef pazar ülkesinde veya maliyet ya da ticari kurallar itibarıyla daha avantajlı bir yerde birleştirilmektedir.
- Ortak Girişim (Joint Venture): Uluslararası işletmenin yerel bir işletmeyle gerçekleştirdiği yatırım yolu olarak ifade edilmektedir. Uluslararası işletme, yerel ortağın sahip olduğu pazar bilgisi gibi avantajlar elde etmekte ve yerel olmanın yol açtığı siyasi otoritenin yaklaşımı gibi çevresel kısıtların ortadan kalkmasını sağlamaktadır. Bunun bedeli de, kurulan işletme yönetiminin paylaşılmasıdır.
- Konsorsiyum: Büyük çaplı ihalelerde finansal ve teknolojik işbirliğidir. Ortak girişimden farkı yeni bir işletme kurulma zorunluluğu olmaması ve ortaklığın sadece proje süresince geçerli oluşudur.

- Anahtar Teslim Projeler: Uluslararası işletme proje bazlı anlaşma yapmakta ve işi, yetki ve sorumluluklarıyla birlikte, işletmenin eğitmiş olduğu yerel personele devretmektedir.
- Yap-İşlet-Devret Modeli: Büyük altyapı projelerinde uygulanmaktadır. Uluslararası yatırım bankaları gibi kuruluşlar tarafından mali bir konsorsiyum oluşturulur, sağlanan finansman, tesis üzerinde pay sahibi olan yerel bir işletme tarafından kullanılarak proje gerçekleştirilir.

➤ Doğrudan Yabancı Yatırımlar:

- Portföy Yatırımları: Yabancı ülkelere ait işletmelerin borsada satışa arz edilen hisse senedi ve tahvillerinin alınması yoluyla yapılan yatırımlardır.
- Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları: Yabancı ülkede bağlı bir işletmede karar alma mekanizması içinde bulunabilecek biçimde yapılan yatırımlardır. Var olan bir işletmenin satın alınması ya da sıfırdan yeni bir işletme kurulması mümkündür. Bağlı işletme, o ülkedeki yerel işletmelerle aynı hukuki statü ve sorumluluklara sahip olacaktır.

1.5. Uluslararası İşletme Çevresi

İşletmelerin dolaylı ilişki içinde bulundukları uluslararası çevre unsurları, işletmenin faaliyetlerini ve geleceğini etkilemektedir. Bir işletmenin uluslararası çevresini altı başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar, aşağıda da ele alınacağı gibi demografik çevre, teknolojik çevre, sosyal çevre, ekonomik çevre, yasal çevre ve politik çevreden ibarettir.

1.5.1. Demografik Çevre

Demografik çevre faktörleri, ekonomik çevre ile birlikte bir ülkede işletme kararlarını ve özellikle pazarlama kararlarını en fazla etkileyen değişkenleri oluştururlar. Nüfusun miktarı, yaş, cinsiyet, coğrafi ve benzeri dağılım özellikleri mal ve hizmetlerin talebiyle sıkı sıkıya bağlantılıdır. Pazar için çalışan bir kuruluş olarak işletme, pazarı

oluşturan insan unsurunun demografik özelliklerini yakından bilebildiği ve gelişme trendlerini iyi izleyebildiği ölçüde çalışmalarında başarılı olabilmektedir. Bu sebeplerden dolayı, yöneticilerin çeşitli nüfus özelliklerini önemli bir değişen grubu olarak göz önünde bulundurması gerekmektedir.¹⁷

Sınırların kaldırılmaya çalışıldığı ve işgücü, sermaye ve girişimcilik gibi üretim faktörlerinin mal ve hizmetler gibi serbestçe dolaşabildiği ortamlarda, ülkeler ve bölgeler arasında üretim faktörlerinin dolaşımının artacağına şüphe yoktur. Ülkeler arasında serbestçe dolaşan ve istediği yerde çalışabilen işgücünün yakın gelecekte bölge nüfuslarının etnik yapılarını da değiştirmesi kaçınılmazdır. Demografik unsurlardaki değişimin oluşturacağı fırsat ve tehditler, gelecekteki toplumsal yaşamı ve dolayısıyla işletmelerin gelecekteki konumlarını etkileyecektir.¹⁸

1.5.2. Teknolojik Çevre

Teknolojik çevreyi, yeni bilgilerin yaratıldığı ve her ortamda uygulanarak ürün ve süreçlerde gelişmelere yol açan faaliyetlerin oluşturduğu bir platform olarak tanımlamak mümkündür. Teknolojik gelişmeler hayatı kolaylaştırmakta, aynı zamanda da bazı sorunlara yol açmaktadır. İletişim teknolojisi dünyadaki tüm bilgilere ve kaynaklara hızla erişilmesini sağlamaktadır. Ancak, sistemlerde oluşabilecek bir hata onarılmaz olumsuzluklara neden olabilmektedir. Teknolojik değişimler de diğer çevresel unsurlar gibi işletmeler için her sahada rekabet üstünlüğü sağlayacak fırsatlar yaratmaktadır. Diğer rakip işletmelerin de aynı fırsatları kullanabilme şansı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, teknolojik unsurları başkalarının daha erken yararlanabileceği bir tehdit unsuru olması mümkün olacaktır. Fırsat ya da tehdit olarak algılanabilmesine rağmen, çok hızlı değişen bu faktörün önemli çevresel unsurlar arasında kabul edilmesi ve gelişmelerin yakından izlenmesi gerekmektedir.¹⁹

¹⁷ Mucuk, **a.g.e.**, s.20.

¹⁸ Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Arıkan Basım Dağıtım, 2007, s.88.

¹⁹ Ülgen, **a.g.e.**, s.88-89.

1.5.3. Sosyal Çevre

Sosyal çevre, insan nüfusu ve dağılımı, nüfusun karakteristik özellikleri ile ilgili olarak ‘sosyo-ekonomik’ ve tüketici ile işgücü kalitesinin inanç, gelenek ve alışkanlıkları ile ilgili olarak ‘sosyo-kültürel’ şeklinde bölümlendirilebilir. Ana ve ev sahibi ülkelerdeki sosyal yapı, öncelikle işgücü faktörünü etkileyecektir. Ülkenin kültürel yapısı iş alışkanlıklarında büyük farklar yaratmaktadır. Bu da uluslararası işletmenin yerel ve yabancı birimlerinde uygulayacağı insan kaynakları politikasını ve organizasyon şemasını etkilemektedir.²⁰

Sosyo-ekonomik çevre, özellikle işgücü kaynağı açısından önemlidir. Ülkenin ve ülke içi bölgelerin ekonomik gelişmişliği, nüfus ile paralel olarak nitelikli ve niteliksiz işçilerin sayısı ve hareketliliği, çalışma koşulları ve süreleri ile ücretlendirmede önemli bir etken olacaktır. Sosyo-ekonomik çevre değişkenlerinden biri de tüketici miktar ve özellikleridir. Toplam nüfusun fazla oluşu, düşük fiyatlı ve sık tüketilen ürünlerde pazar için tek başına yeterli görülürken; birçok ürün için artan nüfusla birlikte yükselen gelir oranları cazip olmaktadır. Ayrıca nüfusun yaş gruplarına ve coğrafi bölgelere göre dağılımı ile kentleşme oranlarının, tüketici özellikleri ve dağıtım olanakları açısından önemli faktörler olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır.²¹

Ülkeler arasında olduğu kadar ülke içi gruplar arasında da dil, din, eğitim, maddi kültür, örgütlenme biçimleri, algı ve davranış şekilleri gibi sosyo-kültürel çevre faktörlerinin de önemli farklılıklar barındırdığı görülmektedir. Zaman ve çalışma hayatına yaklaşım farklılıkları, mesleki prestij ölçütleri, bireyselliğe ve rekabete yaklaşımlar ile otoritenin algılanış biçiminin, yabancı ülke işletmeleriyle anlaşmalar yapan ve yabancı bir çevreden işgücü sağlayan uluslararası işletmelerin verimliliğine ve iletişimine potansiyel engel teşkil ettiğini söylemek mümkündür.²²

Toplumun değer yargılarının, nüfus miktarı ve bileşiminin, bilimsel ve kültürel düzeyi ile moda değişimlerinin işletme üzerinde büyük etki gösterdiği şüphesizdir.

²⁰ Mutlu, a.g.e., s.53.

²¹ Ball and McCulloch, a.g.e., s.362.

²² Andrew Harrison, Ertuğrul Dalkıran and Ena Elsey, **International Business: Global Competition from a European Perspective**, New York: Oxford University Press, 2000, s.111-114.

Sosyo-kültürel çevreyi meydana getiren bu unsurlar işletmeye bazı fırsat ve tehditler sunmaktadır. bu nedenle sosyo-kültürel çevredeki değişimlerin izlenmesi ve uyum sağlanması gerekmektedir.²³

1.5.4. Ekonomik Çevre

Her işletmenin ekonomik çevreden mutlaka etkilendiği günümüz koşullarında, ekonomik durumda sürekli değişimler yaşandığı görülmektedir. Bu koşullarda başarılı bir işletme, artan ve azalan eğilimleri en çabuk fark eden, en çabuk tavır alan ve yeni ekonomik duruma uyabilmek için yeterli esnekliğe sahip olan işletmedir. Gelir ve harcamaları çok etkileyen ekonomik konjonktür genellikle dört aşamada incelenmektedir:²⁴

- Refah Dönemi: Gelirler ve yatırımlar artar. İşletmede yeni mallar, yeni çeşitlerle pazarlama programları genişler ve yeni pazarlara girilir.
- Durgunluk Dönemi: Geriye dönüş başlar. Gerek tüketici harcamalarında gerekse pazarlama programlarında daralma görülür.
- Depresyon Dönemi: Ekonominin daraldığı, gelirlerin dolayısıyla tüm iş hayatının durakladığı dönemdir.
- Yükselme Dönemi: Olumlu gelişmeler başlar. İş hayatı canlanır.

Ekonominin mevcut ve gelecekteki durumu işletmenin kaderini ve stratejisini etkileyebilmektedir. Birçok işletmenin analiz ve teşhis ettiği öznel ekonomik faktörler şöyle sıralanmaktadır:²⁵

- Dönemsel (mevsimlik) dalgalanmalar,
- Mal ve hizmetlerin fiyatındaki enflasyonist veya deflasyonist eğilim,

²³ Ataman, **a.g.e.**, s.6.

²⁴ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001, s.20-21.

²⁵ Ataman, **a.g.e.**, s.7.

- Para politikaları, faiz oranları, paranın diğer paralarla ilişkili olarak devalüsyonu veya revalüsyonu,
- Mali politikalar,
- Ödemeler dengesi, dış ticaret açığı veya fazlası

İşçi ücretleri, döviz kuru ve teşvikler ile işletmenin faaliyette bulunduğu sektörle ilgili dış ticaret rejimi, ev sahibi ülkeyi yatırımlar açısından cazip kılacak ya da caydırıcı olacaktır. Maliyeti etkileyen bu faktörler özellikle ihracata yönelik yatırım yapan işletmeler için önemli olmaktadır.²⁶ İşçi ücretlerinin gelişmiş ana ülkeye göre düşük olması, gelişmekte olan ülkelere yapılan yatırımlar için bahsi geçen Vernon'un 'ürün yaşam eğrisi teorisi' gibi bazı teorik yaklaşımlarda önemli bir çekici faktör olarak kabul edilmektedir. Ev sahibi ülkenin döviz kurundaki değişiklikler, sermaye ve kar transferine kadar pek çok konuda etkilidir. Alt yapı olanakları, vergi kolaylıkları gibi teşvikler, gelir ve çıktı düzeyleri ile katma değeri etkilemektedir.²⁷

Ekonomik çevre, ülkenin siyasi yapısı ile yakından ilgilidir. Yönetimin demokrasi ve otokrasi arasındaki konumu ile ülkede uygulanan ekonomik sistemin kapitalizm ve komünizm arasındaki yeri her ülke için farklı bir bileşke oluşturmaktadır. Bu durumun yatırım ortamını etkilediğini söylemek de mümkün olmaktadır.²⁸

Siyasal sistem, genellikle ekonomik sistem için altyapı oluşturur; devletin ekonomik faaliyetlerdeki ağırlığı ve planlamadaki rolü, ekonomi ve maliye politikalarını etkileyecek, dış ticaret rejiminde de belirleyici olacaktır. Dış ticarete gümrük tarifeleri ve kotalar gibi tarife dışı engellerin fazla olması, korumacı bir ekonomik yaklaşımın sonucudur. Ticaret engelleri kimi teorisyenlere göre pazara ihracat yoluyla girmeyi zorlaştırdığı için yabancı sermaye yatırımlarını teşvik edici etkiye sahipken, diğerleri bu engellerin ithal girdi maliyetini artırıcı etkisi sebebiyle

²⁶ Filiz Özağ, "1980 Sonrası Dış Açılma Politikalarının Yabancı Sermaye Yatırımları Üzerine Etkisi", (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993), s.28-33.

²⁷ Stefan H. Robock and Kenneth Simmonds, **International Business and Multinational Enterprises**, Boston: Richard D. Irvin, 1989, s.555.

²⁸ George M. Taoka and Don R. Beeman, **International Business Environments, Institutions and Operations**, USA: Harper Collins Publishers, 1991, s.222-223.

caydırıcı olduğuna dikkat çekmektedir. İşletmenin bu etkilerden hangisinden daha çok etkileneceği, korumacılığın sektörlere göre durumu ile belirlenmektedir.²⁹

1.5.5. Yasal Çevre

Dünyadaki korumacı ve devletçi politikaların kalkmaya başlaması nedeni ile dünyanın birçok bölgesinde yeni imkanlar doğmaya başlamış, işletmeler ise hızla gelişen bu imkanların nasıl değiştirilebileceği konusunda arayışa girmiştir. Ancak, işletmelerin sınır tanımayan uluslararası pazarlardaki etkinlikleri ve pazar paylarını artırmaları hükümetlerin endişe etmesine yol açmaktadır. Bir taraftan uluslararası pazarlarda yer almak isterken diğer taraftan ülke içindeki sanayi gelişimini koruma girişimleri de bulunmaktadır.³⁰ Hükümetler, ulusal pazarlarını hiçbir zaman göz ardı edemez; kendi ülkelerini dünya pazarlarının karşısında zayıf düşürmek istemez. Hiçbir ülke yabancı bir işletmenin kendi politikalarını etkilemesini istemese de, ülke ekonomisinin ve altyapısının gelişimine yardımcı olacak yasal düzenlemeleri oluştururlar.³¹

Bir ülkenin yasal sistemi, o ülkenin ekonomik ve siyasi sisteminin faaliyet kontrol mekanizması olması açısından bir uzantısı olarak kabul edilebilmektedir. Uluslararası işletme, farklı ekonomik ve siyasi sistemler çerçevesinde faaliyetlerini yürütmek durumundadır. Bu süreçte farklı yasal düzenlemelere de uyması göz önünde bulundurulması gereken bir zorunluluktur.³²

Uluslararası faaliyette bulunan tüm işletmeler her ülkede birbirinden farklı yasal düzenlemelerle karşı karşıya kalmaktadır. Yabancı devletler kendi ülkelerinde faaliyette bulunan bir işletmenin pazarlama faaliyetlerini etkileyen birçok yasalar çıkarırlar. Bu yasalar, kotalar ve tarifeler olarak bir ürünün o ülkeye girişini etkileyecek şekilde uygulanabilir.³³

²⁹ Rugman and Hodgetts, **a.g.e.**, s.95.

³⁰ Oded Shenkar and Yadong Luo, **International Business**, U.S.A.: John Wiley Inc., 2004, s.174-175.

³¹ Müge Arslan, Emrah Cengiz, Ercan Gegez ve Mert Uydacı, **Uluslararası Pazarlama Çevresi**, İstanbul: Der Yayınları, 2003, s.174-175.

³² Taoka and Beeman, **a.g.e.**, s.222.

³³ Arslan, Cengiz, Gegez ve Uydacı, **a.g.e.**, s.181.

Yasal çevrede, ticarete getirilen sınırlamaların başında gümrük vergileri, ithalata konulan kotalar, kar transferinin önlenmesi, sağlık, güvenlik ve ürün kalitesi ile ilgili standartların konulması gelmektedir. Örneğin, ülkeler arasındaki ikili ticari anlaşmalar, lisans verme, patent hakları, ISO, AB gibi çeşitli anlaşmalarla uluslararası pazarlamada uyulması gereken kurallar yasal olarak belirlenmiştir. Girilmek istenen ülkenin yasaları ve kuralları da ülkeden ülkeye farklılık gösterir. Farklı düzenlemeler özellikle şu konularda önem kazanmaktadır:³⁴

- Haksız rekabet ve anti damping düzenlemeleri ,
- Yetkili satıcılık, distribütörlükle ilgili sözleşme yapma ve sözleşme iptali ile ilgili hükümler,
- Ürün kalite kontrolü, garanti süreleri ve satış sonrası hizmetlerle ilgili düzenlemeler,
- Tüketicinin ve çevrenin korunmasına ilişkin yasal düzenlemeler,
- Patent alma, marka tescili, telif hakları gibi konularda yasal düzenlemeler.

Uygulamaya konan yasal kısıtlamaların, ülkelerin ulusal sanayilerini, ekonomilerini korumak gibi amaçlarının yanı sıra, sosyal ve siyasi amaçları da bulunmaktadır.³⁵ Uluslararası alanda fikri mülkiyetin ve ticari sırların korunması, ürün standartlarının uyumlaştırılması ve çifte vergilendirmenin önlenmesi konularında hükümetler gerek ikili ya da çok taraflı anlaşmalar, gerekse uluslararası örgütler yoluyla uluslararası işletme faaliyetlerini kolaylaştırma çabalarını sürdürmektedirler.³⁶

1.5.6. Politik Çevre

Politik çevre, işletmenin faaliyette bulunduğu ülkede, merkezi ve yerel resmi makamların ve bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı ortam olarak tanımlanmaktadır. Çeşitli yönetsel sistem ve siyasi oyunculardan kurulu politik çevrede olanlar, alınan kararlar, ilişki biçimleri ya da haklar işletmeyi dolaylı olarak

³⁴ Özalp, **a.g.m.**, s.175-176.

³⁵ Arslan, Cengiz, Gegez ve Uydacı, **a.g.e.**, s.181.

³⁶ Ball and McCulloch, **a.g.e.**, s.340-343.

etkilemektedir. Devlet ve hükümet rejimleri, seçim sonuçları, iktidar-muhalefet ilişkileri, güç dengeleri, politik istikrar veya istikrarsızlık, politik saygınlık, resmi makamlarla ilişkilerin etkinlik derecesi, hak arama yöntemleri, devletin çeşitli organlarının iş hayatına müdahale eğilimi, özelleştirme veya devletleştirme eğilimleri politik çevre analizinde göz önüne alınması gereken unsurlar arasında yer almaktadır.³⁷

Her ülke, hükümet ve yasal sistemin bulunduğu, bireyler ile işletmelerin politik sistemler olan ilişkilerini anlamalarını sağlayan politik çevreye sahiptir. Ev sahibi ülke hükümetleri çıkarlarını göz önünde bulundurmak suretiyle, ülkelerindeki yabancı işletmelerin faaliyetlerini kontrol ve sınırlandırmaya yönelik bazen teşvik edici ve destekleyici, bazen de sınırlayıcı ve yasaklayıcı uygulamaları ile ön plan çıkmaktadır.³⁸

Uluslararası işletmeler diğer ülkelerdeki yatırımlarını tehlikeye atmamak için politik riskin fazla olduğu ülkelerin pazarlarına girmek istemezler. Örneğin Libya, yabancı petrol şirketlerini millileştirdiğinde bu ürünün Libya için çok önemli olduğunu ve bu nedenle yabancı şirketlerin eline bırakılamayacağını bildirmiştir. Yıllar önce politik riski yüksek olan Çin, Rusya, Panama gibi ülkeler daha sonraki yıllarda politik değişimler ve diplomatik girişimler sonucunda riskli ülkeler arasından çıkmıştır.³⁹

Politik çevrenin işletmeye sunduğu fırsatları genel olarak şu şekilde sıralamak mümkündür;⁴⁰

- Hükümetin geniş çapta mal ve hizmet satın alması,
- Hükümet bütçesinden işletmelere tahsisat verme suretiyle varlıklarını sürdürme ve büyümelerine yardımcı olmak,
- Yerli üreticiyi haksız rekabetten korumak,
- Hükümet politikasında işletmeler için yeni faaliyet alanlarının doğmasına neden olacak değişikliklerin yapılması

³⁷ Ülgen, **a.g.e.**, s.82.

³⁸ İpek Altınbaşak, Ayşe Akyol, Sanem Alkibay ve Diğerleri, **Küresel Pazarlama Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2008, s.167.

³⁹ Özalp, **a.g.m.**, s.175-176.

⁴⁰ Ataman, **a.g.e.**, s.6-7.

Politik evrenin İşletmeye sunduğu tehditler ise aşağıda sıralanmaktadır.⁴¹

- Birleşmeyi engelleyen anti-tröst kanunları,
- Tüm sanayilerin stratejik tercihlerini etkileyen politik düzenlemeler,
- Ekonomik şartlar ve vergi kanunlarını değiştiren hükümet politikalarının şahıs işletmelerini olumsuz yönde etkilemesi,
- Ülkenin politik ideolojisindeki bir değişim politik çevrenin sunduğu tehditlere örnek olarak verilebilmektedir.

⁴¹ Ataman, **a.g.e.**, s.7.

2. POLİTİK RİSK

Çalışmanın ikinci bölümünde politik risk ile ilgili tüm kavramlar açıklanmaya çalışılacak, politik risk tahmin yöntemleri ve politik risk yönetimi için stratejiler anlatılacaktır.

2.1. Risk Tanımı ve Kapsamı

Ev sahibi ülke hükümetinin istikrarsızlığı veya mali politikaların yatırımlarda belirsizliğe yol açması sebebiyle, politik riskin uluslararası işletmeler üzerinde çok derin bir etkisi olduğu söylenebilmektedir.⁴²

Vaughan'a göre; 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.⁴³

TÜSİAD'ın Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu tarafından 2006 yılının Aralık ayında hazırlanan Kurumsal Risk Yönetimi Raporu'nda riskin çeşitli açılardan tanımlandığı görülmektedir. Buna göre:⁴⁴

- Ortalama sonuç olarak risk; sadece beklenen sonuçların gerçekleşip gerçekleşmemesi ile ilgilidir.
- Sonuçlar arasındaki farklılık olarak risk; olaylarla ilgili sonuçların istatistiksel değişimini veya standart sapmasını ifade eder.
- Kayıp olarak risk; müşterilerin neden olduğu zararlar, yolsuzluk veya doğal sebeplerden veya insan hatalarından meydana gelen problemler gibi büyük olumsuz etkiye sahip olayların meydana gelmesidir.

⁴² Kirt C. Butler and Domingo Castelo Joaquin, "A Note on Political Risk and the Required Return of Foreign Direct Investment", **Journal of International Business Studies**, Vol.29, No.3, (1998), s.599.

⁴³ Emmett J. Vaughan, **Fundamentals of Risk and Insurance**, U.S.A.: John Wiley&Sons, 1995, s.4.

⁴⁴ TÜSİAD, "Kurumsal Risk Yönetimi", **Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu**, Aralık 2006, s.10-11.

- Potansiyel kazanç faktörü olarak risk ele alındığında; iş dünyasında başarının anlamı, doğru zamanda doğru risklerin alınması ve bu risklerin kazanca dönüştürülmesidir.

2.1.1. Ülke Riski

Küreselleşmenin sağladığı avantajlardan yararlanmak isteyen işletmelerin dünyadaki değişimi ve girmek istedikleri bölgelerdeki ülkeleri çok iyi analiz etmeleri gerekmektedir.⁴⁵ Günümüzde riskleri doğru ölçemeyen ve değerlendiremeyen işletmelerin şansı yok denecek kadar azdır.⁴⁶ Yabancı bir ülkedeki ekonomik, sosyal ve politik şartların işletmelerin çıkarlarını olumsuz şekilde etkileyebilmesi olarak tanımlanan ülke riski, işletmelerin uluslararası aktiviteleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.⁴⁷

Ülke riski, bir ülkenin belirli ölçüde kendi etkinliğindeki olaylar neticesiyle dış borç yükümlülüklerini yerine getirememe olasılığıdır.⁴⁸

2.1.2. Politik Risk

Politik risk, uluslararası işletmelerin faaliyetlerini etkili ve karlı bir şekilde sürdürme yeteneğini olumsuz yönde etkileyen politik çevredeki veya hükümet politikalarındaki değişikliklerdir.⁴⁹ Politik riskler genellikle iş dünyasında sorunların olduğu zamanlarda, bu sorunlara çözüm bulunmasının ertelendiği ve bunun sonucunda meydana gelen siyasi değişiklik ile otoritenin müdahalesiyle ortaya çıkmaktadır.⁵⁰

Politik risk kavramı, nedenleri, tahminleri ve araştırma yöntemleri ileriki bölümlerde ele alınacaktır.

⁴⁵ Craig S. Fleisher and Babette E. Bensoussan, **Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods**, New Jersey: Financial Times Press, 2007, s.309.

⁴⁶ Jennifer M. Oetzel, Richard A. Bettis and Marc Zenner, "Country Risk Measures: How Risky are they?", **Journal of World Business**, Vol.36, No.2, s.129.

⁴⁷ Arslan, Cengiz, Gegez ve Uydacı, **a.g.e.**, s.147-148.

⁴⁸ Mustafa Cem Kırankabeş, "Ülke Riski Kavramı, Metodolojisi ve Türkiye Değerlendirmesi", *Mevzuat Dergisi*, Yıl.8, Sayı.102, (2006), s.1.

⁴⁹ Ming-Chih Tsaia and Chin-Hui Su, "Political Risk Assessment of five East Asian Ports-the Viewpoints of Global Carriers", **Marine Policy**, Vol.29, (2005), s.291.

⁵⁰ Arslan, Cengiz, Gegez ve Uydacı, **a.g.e.**, s.154.

2.2. Politik Risk Kavramı

Franklin R. Root politik risk; *“uluslararası işletme hareketlerine kar veya maddi varlıkların kaybına sebep olan yabancı veya kendi ülkesinde savaş, ihtilal, askeri darbe, kamulaştırma, vergilendirme, döviz sınırlamaları ve ithalat sınırlamaları gibi farklı politik olayların olabilirliği”* şeklinde tanımlamaktadır.⁵¹

Simon’a göre politik risk; *“yabancı yatırıma radikal politik değişikliğe bağlı olan negatif yönelim”* dir.⁵²

Robock ise *“Özel teşebbüsün kâr ve diğer hedeflerini etkileyecek, ülkenin ekonomik iş çevresi içinde şiddetli değişikliklere neden olacak politik otorite (baskı kuvvet) ile ilgili olasılık”* şeklinde bir tanımlama yapmıştır.⁵³

Politik riski kavramsal olarak tanımlamanın zor olmasından dolayı Simon'un makalesine atıfla bir tablo oluşturmak mümkündür.⁵⁴

⁵¹ Franklin R. Root, **Analyzing Political Risks in International Business**, Michigan: Darwin Pres, 1972, s.354.

⁵² Jeffrey D. Simon, “Political Risk Assessment: Past Trends and Future Prospects”, **Columbia Journal of World Business**, Vol.17, No.3, (1982), s.67.

⁵³ Stefan H. Robock, “Political Risk: Identification and Assesment”, **The Colombia Journal of World Business**, (1971), s.7.

⁵⁴ Simon, **a.g.m.**, s.64.

Tablo 1
Çeşitli Analistler ve Politik Risk Tanımlamaları

Analist	Politik Risk Tanımı	Analiz Türü	Veri Tabanı	Anahtar Değişkenler
Stobaugh (1969)	Ev sahibi ülkede yatırım ortamını etkileyen genel şartlar.	Tanımlayıcı ve nicel	İşletme yöneticilerine anket	Kamulaştırma, enflasyon, devalüasyon
Boddewyn ve Cracco (1972)	Sosyo-ekonomik kalkınmayı teşvik ve kontrol eden ev sahibi ülke hükümeti tarafından kabul edilen milliyetçi politikalar.	Kavramsal	Mevcut değil	Ulusal çıkarlar, ulusal egemenlik ve ulusal kimlik
Green (1974)	Radikal politik değişimler nedeniyle dış yatırıma olumsuz yönelim.	Kavramsal	Mevcut değil	Siyasal sistem türleri (aygıtsal uyumlu, aygıtsal uyumsuz, askeri diktatörlükler, modernleştirici otokrasiler)
Knudsen (1974)	Yüksek düzeyde ulusal gerilim nedeniyle yabancı işletmelerin kamulaştırılması.	Kavramsal ve nicel	İkincil kamusal kaynaklar	Çevresel değişkenler, kentleşme derecesi, GSMH'de değişim yüzdesi
Rummel ve Heenan (1978)	Siyasal çevrenin bir dış yatırımdaki riskin olasılığını gösteren nesnel değerlendirilmesi	Tanımlayıcı ve nicel	Öncelikli sözleşme araştırması; işletme yöneticileri ile görüşmeler	İşyan, tasfiye, savaş, enflasyon, dış borç düzeyi
Van Agtmael (1976)	Politik istikrarsızlık, millileştirme ve dış politik değişimler nedeniyle oluşan işletme kaybı.	Kavramsal	Mevcut değil	Savaş, devrim, askeri ihtilal, millileştirme, dış politik değişimler
Kobrin (1979)	Ev sahibi hükümetlerde doğrudan dış yatırıma yönelik önemli değişimler.	Nicel	İkincil kamusal kaynaklar	Kamulaştırma, parçalı el koyma, fiyat kontrolleri, para transferi yasaklamaları
Bradly (1977)	Risk, politik olmayan faktörlere bağlı olarak oluşmaktadır.	Nicel	Harvard Business School	Kamulaştırma, sahiplik teknolojisi, dikey

			Çokuluslu İşletmeler çalışması	entegrasyon, firma büyüklüğü
--	--	--	--------------------------------------	---------------------------------

Kaynak: Jeffrey D. Simon, “Political Risk Assessment: Past Trends and Future Prospects”, **Columbia Journal of World Business**, Vol.17, No.3, (1982), s.67.

Simon’un politik risk tanımı diğerlerine göre daha fazla kullanılmaktadır. Bunun sebepleri de politik riski genel çevresel bağlamda ele alması, makro ve mikro politik risk arasındaki farklılıkları belirtmesi ve iç-dış kaynaklı politik riskleri ele almasından kaynaklanmaktadır.⁵⁵

Fitzpatrick'e göre politik risk tanımlamaları dört temel kategoriye ayrılmaktadır. Bütün bu tanımlamaların ortak noktasının, hepsinin ani değişikliklere yoğunlaşması ve politik olaylara doğru yönelmesi olduğu göze çarpmaktadır.⁵⁶

1) Politik risk, politik çevreden kaynaklanan tanımlanmamış ve belirlenmemiş bir risktir.⁵⁷

2) Politik risk, hükümet faaliyetleri, hükümet müdahaleleri veya bazen hükümet uyuşukluğu ve bunların negatif etkileri olarak tanımlanmaktadır.⁵⁸

3) Politik risk, politik oluşumlar, politik olaylar ya da devlet yönetimindeki değişiklikler veya ülkedeki şiddet gibi politik zorlamaların belli bir endüstri veya şirketi hedef alması olarak tanımlanmıştır.⁵⁹

4) Politik riske ilişkin genel çevresel güçlere dayalı açıklamalar. Robock’un tanımlamasına göre politik risk, çevresel sorunların devam ettiği ve bunlara uyum sağlamanın zor olduğu bir ortamda iş çevresinde politik değişikliğe bağlı olarak

⁵⁵ Ilan Alon, Rajesh Gurumoorthy, Matthew C. Mitchell and Teresa Sten, “Managing Micropolitical Risk: A Cross-Sector Examination”, **Thunderbird International Business Review**, Vol.48, No.5, (2006),s.625.

⁵⁶ Mark Fitzpatrick, “The Definition and Assessment of Political Risk in International Business”, **Academy of Management Review**, Vol.8, No.2, (1983), s.250.

⁵⁷ Sam Wilkin, “Making Political Risk Fit”, **Risk Management**, Vol.48, No.4, (2001), s.80.

⁵⁸ Roberto Friedmann and Jonghoon Kim, “Political Risk and International Marketing”, **Columbia Journal of World Business**, (1988), s.64.

⁵⁹ Ram Mudambi and Pietro Navara, “Political Tradition, Political Risk and Foreign Direct Investment in Italy”, **Management International Review**, Third Quarter Vol.43, No.3, (2003), s.249.

oluşmaktadır. Ortaya çıkan politik risk işletmenin hedeflerinin sapmasına ve kazançta düşüş yaşanmasına yol açmaktadır.⁶⁰

2.3. Politik Risk Türleri

Frynas ve Mellahi'ye göre, sosyo-politik riskler de politik risklerin bir parçasıdır. Buna göre politik riski, politik risk, hükümet politikası riski ve sosyal risk olarak sınıflandırılmaktadır.⁶¹

Politik risk diğer risk çeşitlerinden farklılık gösterdiğine göre, politik açıdan kayıp doğurabilen olaylar olabileceği gibi kazanç getirecek olayların da meydana gelmesi söz konusu olabilmektedir. Bu gelişmelerin nitelikleri ve etkileme alanının genişliği politik riskin sınıflandırılması gerektiğini ortaya koymuştur.⁶²

2.3.1. Kaynaklarına Göre Politik Riskler

Haner'a göre politik risk kaynaklarına göre iç ve dış kaynaklı politik riskler olarak ikiye ayrılmaktadır.⁶³

2.3.1.1. İç Kaynaklı Politik Riskler

İç kaynaklar, yatırıma ev sahibi olan ülke ile ilgili kaynaklardır. Hükümet faaliyetleri ya da politikaları, yerel, dini ya da sosyal gruplaşmalar arasındaki güç çatışması veya sosyo-ekonomik ortamla ilgili konuları kapsamaktadır.⁶⁴ İç kaynaklı politik riskler hükümet riski ve siyasi ortam riski olarak iki başlık altında incelenebilmektedir.

⁶⁰ Ephraim Clark and Radu Tunaru, "Emerging Markets: Investing with Political Risk", **Multinational Finance Journal**, Vol.5, No.3, (2001), s.156.

⁶¹ Yongqiang Gao, "Managing Political Risk in Cross-national Investment: A Stakeholder View", **Singapore Management Review**, Vol.31, No.1, (2009) s.100.

⁶² Stephen J. Kobrin, "Political Risk: A Review and Reconsideration", **Journal of International Business Studies**, Vol.10, No.1, (1979), s.67-68.

⁶³ F. T. Haner, "Rating Investment Risks Abroad", **Business Horizons**, Vol.22, No.2, (1979), s.20.

⁶⁴ Ilan Alon and Theodore T. Herbert, "A Stranger in a Strange Land: Micro Political Risk and the Multinational Firm", **Business Horizons**, Vol.52, (2009), s.129.

2.3.1.1.1. Hükümet Riski

Ev sahibi ülke hükümetinde yaşanan ani politika değişiklikleri nedeniyle oluşan politik risk, en sık karşılaşılan risk türü olarak ele alınmaktadır.⁶⁵ Toplumun sosyal, kültürel ve ekonomik hayatını büyük ölçüde belirleyen yasal düzenlemeler, çoğu siyasi sistemde siyasi gruplarca yapılmakta ve hükümetin yönetimindeki devlet organlarınca uygulanmaktadır.⁶⁶

Ev sahibi ülke hükümeti ve uluslararası işletme ilişkisinin temelinde bir çıkar uyumsuzluğu olduğu görülmektedir. Özel teşebbüse ait her işletmenin ana hedefi maliyetleri en aza indirgeyerek kazançlarını en yüksek düzeyde tutmaktır. İşletme bu hedefe uluslararasılaşma yoluyla, üretim ve pazarlama faaliyetlerini parçalayıp küresel alana yayarak ulaşmaya çalışır.⁶⁷ Oysa işletmenin bu faaliyetlerin kendisi için avantajlı olduğu kadarını yürüttüğü ev sahibi ülke hükümeti yatırımı kabul ederken, ulusun algılanan ekonomik, politik, sosyal ve kültürel içerikli hedeflerine eklenecek maksimum faydayı hedeflemektedir. Bu sebeple de, işletmenin ülke içindeki faaliyetinde yer alan kaynaklar ve artı değerın dağılımına dair bir kontrol çatışması doğmaktadır.⁶⁸

Ev sahibi ülkelerde endüstrileşmenin plan ve yönü, kilit sektörlerin ulusallığı, finans politikası, dış ticaret politikası, fiyatlandırma, teknolojinin kullanımı, insan kaynakları politikası gibi konularda egemenlik korkusu yaşandığı görülmektedir.⁶⁹

2.3.1.1.2. Siyasi Ortam Riski

Siyasi ortam riski dendiğinde akla ilk olarak siyasi sistemin istikrarı gelmektedir. Sık hükümet değişimleri yaşayan bir toplumda, bu değişimler beraberinde radikal politikaları getiriyor ya da şiddetli toplumsal çatışmaları yansıtıyorsa, bu durum işletme

⁶⁵ John Minor, "Mapping the New Political Risk", **Risk Management**, Vol.50, No.3, (2003), s.20.

⁶⁶ Simon, **a.g.m.**, s.125.

⁶⁷ Franz T. Lohrke, Gina W. Simpson and David M. Hunt, "Extending The Bargaining Power Model, Eighteenth Century Lessons From Pantan, Leslie And Company in Managing Political Risk", **Journal of Management History**, Vol.13, No.2, (2007), s.155.

⁶⁸ Alan M. Rugman, Donald Lecraw and Lawrence D. Booth, **International Business: Firm and Environment**, USA: Mc-Graw-Hill, 1985, s.255-256.

⁶⁹ Endel-Jacob Kolde, **Environment of International Business**, Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1985, s.387.

faaliyetleri için güvensiz bir ortamın göstergesidir.⁷⁰ Sık sık değişen koalisyonlarla yönetilen İtalya’da yatırımcılar fazla etkilenmemektedir. Oysa Bolivya’da 1975-1979 yılları arasında 12 kere hükümet değişimi yaşanmış bu da yerel yatırımların durması gibi sonuçlar doğurmuştur.⁷¹

Siyasi çalkantılar ve rejim değişiklikleri, genellikle ekonomik faktörlerle bir arada bulunmaktadır. Örneğin, insan kaynakları gelişimi kişi başı milli gelir seviyesinin ötesine geçtiğinde toplumsal huzursuzlukların baş göstereceği Chatterjee tarafından toplumsal performans aralığı kavramı ile ifade edilmektedir. Buna göre, bir ev sahibi ülkede performans aralığı ne kadar yükselirse, kişilerin geliri, eğitim seviyesiyle ölçülen insan kaynakları kalitesinin ne kadar ardında kalırsa, beklentileri karşılanmayan toplumsal gruplar doğrudan şiddete olmasa da, sistem değişikliklerine yol açmaktadır. Bu değişim az gelişmiş ülkelerdeki yabancı yatırımlar üzerinde kamulaştırma gibi doğrudan etkilere yola açabilmektedir. Aynı zamanda işletmenin, siyasi istikrarsızlık ya da istikrarlı bir hükümetin değişen politikaları gibi risk faktörleriyle karşılaşması mümkündür.⁷²

2.3.1.2. Dış Kaynaklı Politik Riskler

Ev sahibi ülke dışından kaynaklanan politik riskler dış kaynaklı riskler olarak ele alınmaktadır. Ana ülkeden merkezi biçimde yönetilen uluslararası işletmelerde ana ülkenin risk unsuru olduğu görülmektedir. Ana ülke ile ev sahibi ülke arasındaki ikili ilişkiler, ev sahibi ülke üzerinde etkileri bulunabilecek ana ülke ile diğer ülkelerin ilişkileri, uluslararası veya ulus-üstü örgütler, devletlerarası ilişkilerin dışında yer alan küresel, toplumsal örgütlenmeler gibi uluslararası siyasete özgü bazı olay ve taraflar olabilmektedir.⁷³

⁷⁰ Anthony Annett, “Social Fractionalization, Political Instability, and the Size of the Government”, **IMF Staff Papers**, Vol.48, No.3/4, (2001), s.564-565.

⁷¹ Donald E. Ball and Wendell H. McCulloch, **International Business: Introduction and Essentials**, Boston: Richard D. Irwin, 1990, s.316.

⁷² Simon, a.g.m.,

⁷³ Jeffrey D. Simon, “A Theoretical Perspective on Political Risk”, **Journal of International Business Studies**, (1984), s.128-129.

Kaynaklarına göre dış faktörlerde, işletme faaliyetlerinde ana ülke hükümeti ve toplum ile devletlerarası ilişki ve örgütleri kapsayan uluslararası siyaset şeklinde iki faktörden söz etmek mümkündür.

2.3.1.2.1. Ana Ülke Riski

Ana ülke hükümet ve vatandaşları, uluslararası işletmenin kendine özgü avantajlarının ulusal kaynaklı olduğuna, işletme hedeflerinin ulusun çıkarları doğrultusunda olduğuna inanmaktadırlar. Ana ülke ile uluslararası işletmenin çıkarları genellikle örtüşmekte, işletmenin yarattığı artı değer ana ülkeye artan karlar, bağlı şirketlerden gelen kar payı ödemeleri ve yabancı ülkelerde kullanılan lisanslı teknoloji bedelleri, telif hakları ve benzeri gelirler şeklinde geri dönmektedir.⁷⁴

Ana ülkenin, ev sahibi ülkelerde olduğu gibi, ekonomi dışı ulusal hedefleri vardır. Bunların ekonomik mantıkla hareket eden işletmelerin hedefleriyle çatışması, operasyonları engellemesi söz konusu olabilmektedir. Özellikle ulusal güvenlik konularında bu durumun geçerli olduğu görülmektedir. Düşmana stratejik avantaj sağlayacak ürünlerin uluslararası işletmelerce ihracı, ülkenin o ürünleri üretebilmesini sağlayacak teknolojinin lisans anlaşmaları ile transferi ya da işletmenin kendisi tarafından üretilmesi engellenebilmektedir. Ayrıca ana ülke, dış politika hedeflerine uluslararası işletmeleri araç edinebilir. Örneğin, 1982’de ABD hükümeti Polonya ve Afganistan’a müdahalesini kınadığı Sovyetler Birliği’ne teknoloji yoğun ürünlerin ihracını yasakladıktan sonra, yasayı teknoloji transferi ve dışarıda üretim yapan bağlı şirketleri de kapsayacak biçimde genişletme girişiminde bulunmuştur.⁷⁵

2.3.1.2.2. Uluslararası Ortam Riski

Uluslararası toplumun, ana ülke veya ev sahibi ülke ile hükümetleri dışında, belirli bir yatırıma değil de, doğrudan işletmeye yönelik veya devletlerarası örgütlere baskı grubu oluşturarak işletme faaliyetlerine karşı çıktığı, kazanç kaybına yol

⁷⁴ Rugman, Lecraw and Booth, **a.g.m.**, s.259.

⁷⁵ Rugman, Lecraw and Booth, **a.g.m.**, s.259-260.

açabilecek girişimlerde bulunması mümkündür.⁷⁶ Örneğin, üçüncü dünya ülkeleri pazarının %50'sini elinde bulunduran İsveç kökenli Nestlé; bebek maması formülünü agresif ve etik olmayan şekilde pazarladığı için bebek hastalık ve ölümlerinden sorumlu tutulmuştur. 1977'de örgütlenen gruplar, çeşitli ülkelerde medya desteği görmüş, Nestlé ürünlerinin ABD'de boykot edilmesini sağlamış, reklamların kısıtlanmasına yol açmış, konuyu ilgili Birleşmiş Milletler örgütlerinin (World Trade Organization ve UNİCEF) gündemine aldırarak işletmeyi üye devletlerce 1984'te imzalanan bebek beslenmesi ile ilgili konvansiyona uymaya davet etmişlerdir. İşletme, bu süre içinde kazanç kaybı yaşamamışsa da, pazarlama yöntemleri kısıtlanmış ve firma imajı zedelenmiştir.⁷⁷

2.3.2. İşletmeye Etkilerine Göre Politik Riskler

Robock'un makalesinde gelişmelerin niteliğine göre, makro ve mikro risk kategorilerinden söz etmek mümkündür.⁷⁸

2.3.2.1. Makro Risk

Beklenmedik ve siyasi olarak şekillenmiş durum değişiklikleri, bütün yabancı girişimcilere yöneldiği zaman ortaya çıkan risk makro risktir. Politik çevrede meydana gelen riskler belirli bir alanı veya sektörü değil, bütün ilgili yabancı yatırımcıları etkilemektedir. Ülkede meydana gelen politik kargaşa, toplumsal olaylar ve bunun gibi yabancı yatırımcıyı etkileyebilecek birçok unsur vardır. Küba ve İran devrimleri gibi olaylarda ortaya çıkan ve işletmeye olan etkinin büyük oranda dış çevreden kaynaklandığı riskler makro risk olarak adlandırılmaktadır.⁷⁹

Makro riskler;⁸⁰

1. Bir ülkedeki tüm yabancı firmaların kamulaştırılmasından,

⁷⁶ Llewellyn D. Howell, "Political Risk and Political Loss for Foreign Investment", **The International Executive**, Vol.34, No.6, (1992), s.486.

⁷⁷ Alan M. Rugman and Richard M. Hodgetts, **International Business**, Third Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2003, s.357-358.

⁷⁸ Robock, **a.g.m.**, s.9.

⁷⁹ Yusuf Erbay, "Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Türk İşletmelerinin Yeni Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri", *Ankara Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü*, 1996, Yayın No:11, s.5.

⁸⁰ Mustafa Emir ve Ahmet Kurtaran, "Doğrudan Yabancı Yatırım Kararlarında Politik Risk Unsuru", *Karadeniz Teknik Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü Dergisi*, s.4.

2. Vergi kanunlarındaki değişikliklerden,

- Fiyat kontrolleri,
- Çevresel düzenlemeler gibi ayrımcı olmayan düzenlemeler,

3. Sermayenin transferindeki kısıtlamalardan,

- Yabancı mülkiyet ve yabancı işçi çalıştırmadaki sınırlamalar,
- Yerel düzenlemeler gibi sadece yabancı firmaları etkileyen kısıtlamalardan oluşmaktadır.

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. Bu dolaylı yoldan ve sancılı bir makro politik riskin göstergesidir. Başka bir örnekte, 1959-60'da Küba'da Castro hükümeti tarafından özel teşebbüsün uzun süreli olarak ele geçirilmesiyle yine makro politik risk olarak değerlendirilebilecek bir ortam doğmuştur. Bu el koyma hareketi Küba tarafından özel mülkiyetten kamusal mülkiyete geçişte bir politika felsefesi değişikliği olarak yorumlanmıştır.⁸¹

⁸¹ Robock, a.g.m., s.9.

Tablo 2
Makro Politik Riskin İçeriği

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

Kaynak: Jeffrey D. Simon, “Political Risk Assessment: Past Trends and Future Prospects”, **Columbia Journal of World Business**, Vol.17, No.3, (1982), s.67.

2.3.2.2. Mikro Risk

Politik risklerin büyük bölümü mikro risklerdir. Makro riskler bütün ülkeyle ilgiliyken mikro riskler seçilmiş sektöre veya ülkedeki belli bir endüstri işletme veya projeye yöneliktir.⁸² Çevresel politik değişiklik ekonominin belli bir bölümü, belli bir sektörü veya da seçilmiş bir girişimi etkileme niteliğinde olursa bu politik risk mikro risk olarak değerlendirilmektedir.⁸³

Robock’a göre; “Çevresel politik değişiklik ekonominin belirli bir bölümü, belirli bir sektörü veya seçilmiş bir işletmeyi etkileme yönünde olursa bu politik risk,

⁸² Ruth Rios-Morales, Dragan Gamberger, Tom Smuc and Francisco Azuaje, “Innovative Methods in Assessing Political Risk for Business Internationalization”, **Research in International Business and Finance**, Vol.23, (2009), s.146.

⁸³ Cenk Ecevit, “Küreselleşen Dünyada Çok Uluslu şirketler ve Politik Risk”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), s.82.

mikro risk olarak değerlendirilir.” Makro risk çok daha dramatik etkilere sahipken, mikro riskin makro riske göre çok daha yaygın olduğunu ve belirli faaliyet alanlarında veya işletme faaliyetleri üzerinde yoğunlaştığından mikro riskin daha etkili bir risk çeşidi olduğunu söylemek mümkündür. Beklenmedik ve ani politik değişiklikleri yaşayan bir ülkede, uluslararası yöneticiler, faaliyet alanının çeşidine göre bu tarz değişiklikler ile karşılaşabilmektedirler. Sektörel veya bölgesel açıdan risk potansiyeli yaratabilecek bu değişikliklerde farklılık görülebilmektedir.⁸⁴

Mikro politik risk, ekonominin belli sektörlerini veya belirli yabancı yatırımları etkileyen ve endüstriye, firmaya veya projeye göre değişen risktir. Bu riskler, işletme faaliyetlerinin belirli türlerindeki vergiler ve yerel içerikli kanunlar gibi hükümet faaliyetlerinin bir sonucudur. Kanada’nın 1981’deki petrol endüstrisindeki yabancı mülkiyetini %75’ten %50’nin altına indirme kararı (şu an yürürlükten kalkmıştır), Peru’nun bakır madenlerini kamulaştırma kararı ve ABD’nin tekstil ithalatına vergi koyma kararı, mikro politik risklere örnek olarak gösterilebilir.⁸⁵

⁸⁴ Robock, **a.g.m.**, s.9.

⁸⁵ Alan M. Rugman and Richard M. Hodgetts, **International Business**, Third Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2003, s.5.

Tablo 3
Mikro Politik Riskin İçeriği

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

Kaynak: Jeffrey D. Simon, “Political Risk Assessment: Past Trends and Future Prospects”, **Columbia Journal of World Business**, Vol.17, No.3, (1982), s.67.

2.4. Politik Risk Kaynakları

Politik riskler aniden ortaya çıkmamaktadır. Belirli faktörlerin tek tek ya da birlikte oluşması gerekmektedir. Politik riskin oluşumunu sağlayan faktörler aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.⁸⁶

2.4.1. Kamulaştırma

Bütün yabancı girişimlere karşı makro kapsamlı bir politika olan kamulaştırma, sahibine çok küçük tazminatlar ödenerek, bir işletmeye ev sahibi ülkeler tarafından el konmasıdır. Geçmişte yabancı yatırımlara gelişmekte olan ülkeler tarafından el konması oldukça yaygındı. Esas olarak kamulaştırma, fakir, istikrarsız ve yabancı küresel işletmelere şüphede olan, batılı olmayan ülkelerde meydana gelmektedir. Küresel

⁸⁶ Tillmann Sachs, Alberto Dalla Rosa and Robert L. K. Tiong, “Case Study on Quantifying the Impact of Political Risks on Demand and Pricing in a Power Project”, **Journal of Structured Finance**, Vol.14, No.2, (2008), s.82.

işletmeler kamulaştırma ihtimallerini en aza indirmek için bir dizi stratejik önlemler uygulayabilmektedir. Yerel ortaklar edinebilirler, işletmelerin kamulaştırılması halinde bu ülkelerin teknolojiyi taklit etmelerini önlemek için ileri teknoloji kullanımına sınır getirebilirler ve finans araştırma ve teknoloji transferi gibi kilit alanlarda tamamen kendilerine bağlı işletmeler oluşturarak, bağlı işletmenin kamulaştırılması için ortada önemli bir sebep bırakmayabilirler.⁸⁷

2.4.2. Yerel İstikrarsızlık

Politik risk alanındaki önemli çalışma konularından biri istikrarsızlık ve bunun işletmeler üzerindeki etkisidir. İstikrarsızlığın işletme üzerindeki etkisi, istikrarsızlık nedenine göre değişebilmektedir. Yerel istikrarsızlık başlığı altında ülke içindeki isyan, karışıklık gibi düzensiz durumlar incelenir. Bu kategoriye giren risk temellerinin yerel özellik taşıması, o ülkeye özgü olması gerekmektedir.⁸⁸ Yerel istikrarsızlıklar içerisinde, suikastlar, büyük gerilla savaşları ve hükümet krizleri sayılabilmektedir. Ayrıca sivil kargaşa ve etnik çatışma tehdidi yerel istikrarsızlık olarak sayılabilmektedir.⁸⁹

Yerel istikrarsızlık sonucu ortaya çıkan politik çatışma işletmeler üzerinde etkili olabileceği gibi, 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 öldürölmesi 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 olumsuz risk durumlarının ortaya çıkmasına yol ağtığı kabul edilmelidir.⁹⁰

⁸⁷ Erbay, **a.g.m.**, s.80.

⁸⁸ Oscar Shub and Robert Carey, "Recent Developments in Political Risk Insurance in the Asia Pacific Region: Antipodean Perspective" **FDCC Quarterly**, Vol.57, No.3, (2007), s.282-283.

⁸⁹ Arslan, Cengiz, Gegez ve Uydacı, **a.g.e.**, s.155.

⁹⁰ İpek Altınbaşak ve Diğerleri, **Küresel Pazarlama Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2008, s.156.

2.4.3. Terörizm

Terörizm ve yabancı ülkelerdeki terörist hareketlerin fazlalığı, ideolojik boyutu ve sermaye karşıtı düşüncelerle desteklenmeleri sonucu, uluslararası işletmelerin söz konusu ülkedeki yatırım veya pazarlama faaliyetlerinde bulunmaktan çekinmelerine neden olabilmektedir.⁹¹ Terörizm; suikast girişimleri, adam kaçırmaya, 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.⁹²

2.4.4. Savaş Hareketleri

Savaş hareketleri bir ülkenin çeşitli nedenlerle diğer bir ülkeye karşı açıkça düşmanlık gösterdiği durumdur. Savaş hareketleri sıcak temasın yaşandığı çatışmalardan, diplomatik ilişkileri kesildiği soğuk savaşa kadar değişik seviyelerde oluşabilmektedir. Savaş hareketleri çatışan ülkeler dışında kalan diğer ülkelerde de politik riske neden olabilmektedir.⁹³ Örneğin, 2003 yılının Mart ayında başlayan ABD ile Irak arasındaki savaş, çevre ülkelerdeki uluslararası işletmelerin politik risklerle karşı karşıya kalmalarına yol açmıştır. Bu denli büyük savaş hareketlerinin oluşması durumunda ülkelerdeki zararlar sadece o ülkelerde yatırım yapan uluslararası işletmelerle sınırlı kalmayıp ticari ilişkilere de sıçrayabilmektedir.⁹⁴

2.4.5. Ekonomik İklim

Politik riskin düzeyi ülkenin ekonomik gelişmişliğinin düzeyi ile ilintilidir. Daha az gelişmiş ülke veya daha gelişmiş ülkelerde diğer kriterler eşittir.⁹⁵ Politik riskin artma olasılığını gösteren çok sayıda belirti vardır. Ekonomik düşüşe eşlik eden para

⁹¹ "The Top Political Risks of 2008: An Axis of Instability", **Anonymous Risk Management**, Vol.55, No.3, (2008), s.9.

⁹² Gegez, **a.g.e.**, s.156.

⁹³ Llewellyn D. Howell and Brad Chaddick, "Models of Political Risk for Foreign Investment and Trade: An Assessment of Three Approaches", **The Columbia Journal of World Business**, (1994), s.73.

⁹⁴ Arslan, Cengiz, Gegez ve Uydacı, **a.g.e.**, s.156.

⁹⁵ Robin L. Diamonte, John M. Liew and Ross L. Stevens, "Political Risk in Emerging and Developed Markets", **Financial Analysts Journal**, Vol.52, No.3, (1996), s.73.

değerindeki düşüşler politik suların ısınmasının bir işaretidir. Paranın değiştirilebilir olmadığı ülkelerde uluslararası işletmelerin karlarını kendi ülkelerine yollamasını engelleme riski vardır. Risk, yüksek gelirli ülkelerde, gelirin düşük olduğu diğer ülkelere nazaran oldukça sınırlı kalmaktadır.⁹⁶ 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.⁹⁷ Dolayısıyla ülkedeki mevcut iktidarın ekonomik hedefleri, politik riski sağlayan faktörlerden önemlilerinden birini oluşturmaktadır.⁹⁸

2.4.6. Politik İklim

Her ülkenin kendine ait bir politik yapısı söz konusudur. Uluslararası işletmeler politik iklim açısından aşağıda sıralanan faktörleri göz önünde bulundurmak zorundadırlar.

- **Uluslararası Ticarete Yönelik Davranışlar:** Bazı ülkeler uluslararası işletmelere karşı oldukça cesaret verici davranışlarda bulunurken, bazıları son derece katı kurallara sahiptirler.⁹⁹ Örneğin, Meksika uzun zamandır yabancı sermayeyi ülkeye çekebilmek için yatırım teşvikleri ile çeşitli kolaylıklar sağlamaktadır. Hindistan ise, Meksika'nın tersine ithalat kotaları ve döviz transferinin yasaklanması gibi yollarla ülkeyi uluslararası işletmelere kapatmaya çalışmaktadır.¹⁰⁰
- **Politik Kararlılık:** Ülkeler politik kararlılıklarını sürdürmek zorundadırlar. Politik kararlılıklarının olumsuz etkilenmesinde hükümetlerin değişmesi önemli

⁹⁶ Alan Levinsohn, "New Geopolitics Spotlights Political Risk Management", **Strategic Finance**, Vol.83, No.7, (2002), s.40.

⁹⁷ Adel Al Khattab, John Anchor and Eleanor Davies, "Managerial Perceptions of Political Risk in International Projects", **International Journal of Project Management**, Vol.25, (2007), s.737.

⁹⁸ Sonia El Kahal, **Introduction to International Business**, London: McGraw-Hill Book Company, 1994, s.15

⁹⁹ Matthias Busse and Carsten Hefeker, "Political Risk, Institutions and Foreign Direct Investment", **European Journal of Political Economy**, Vol.23, (2007), s.398.

¹⁰⁰ İbrahim Erol, Ali Bayraktaroğlu ve Emin Çivi, **Uluslararası Pazarlama**, Manisa: Emek Matbaacılık, 1998, s.13.

bir faktördür. Hükümet değişmese bile ülkenin popülist düşüncelerle yönetilmesi de söz konusu olabilmektedir. Uluslararası işletmelerin mal varlığı kamulaştırılmakta ve karları bloke edilebilmektedir. İthalat kotaları ve benzeri kısıtlamalar konulabilmektedir. Uluslararası işletmeler politik kararsızlık olduğu durumlarda ülkeyi daha riskli bulmakta ve karlarını hızla dövize çevirerek kendi ülkelerine transfer etmektedirler.¹⁰¹

- **Parasal Düzenlemeler:** Uluslararası işletmeler karlarını nakit olarak gerçekleştirmek isterler. İşletmeye parasının kendi ülke parasıyla ya da güçlü bir diğer ülkenin parasıyla ödenmesi en iyi durum olarak değerlendirilmektedir.¹⁰²
- **Ülkedeki Bürokrasi:** Hükümetler uluslararası işletmelere yardım etmek ve sistemin hızlı işlemlerini sağlamak için çeşitli düzenlemeler geliştirebilirler. 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 etkenler arasındadır.¹⁰³

2.5. Politik Risk Tahmini

Politik risk tahmini, politik düzensizliğin tahmini ve firmaya söz konusu pazara girişte gereken ön bilgi akışının sağlanması çalışmalarıdır.¹⁰⁴

Politik risk tahmininin üç amacı vardır.¹⁰⁵

- Ülkelerin politik risklerini değerlendirebilecek bir yapı oluşturmak,

¹⁰¹ Arslan, Cengiz, Gegez ve Uydacı, **a.g.e.**, s.158-159.

¹⁰² Claude B. Erb, Campbell R. Harvey and Tadas E. Viskanta, "Political Risk, Economic Risk, and Financial Risk", **Financial Analysts Journal**, Vol.52, No.6, (1996), s.32.

¹⁰³ Erol, Bayraktaroğlu ve Çivi, **a.g.e.**, s.13-14.

¹⁰⁴ Tamara Bekefi and Marc J. Epstein, "Measuring and Managing Social and Political Risk", **Strategic Finance**, Vol.89, No.8; (2008), s.36.

¹⁰⁵ A. Ercan Gegez, "Politik Risk Analiz Yöntemleri ve Risk Değerlendirilmesinde Karşılaşılan Bazı Sorunlar", *Öneri Dergisi*, Cilt.1, Sayı.6, (1997), s.187.

- 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 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 ihtiyacının doğması söz konusu olabilmektedir.¹⁰⁶

2.6. Politik Risk Tahmin Metodu Seçilmesi

Politik riskin belirlenmesi için uygulanan metotlardan birinin seçimi aşağıda sıralanan aşamaların ardından yapılabilmektedir.¹⁰⁷

Birinci Aşama: Problemin Açıklanması

Tahmin sürecinin başarısı için ilk aşamada problemin açık bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Problem, özel bir çevrede, belirli bir ürün için stratejik karar alma sürecine yönelik net olarak açıklanmalıdır. Genel olarak ele alınan problem, uluslararası işletme faaliyetinin idaresi için önemli etkilere sahip olan politik çevrede olabilecek değişikliklerin tahmin edilmesi ile belirlenmektedir.

İkinci Aşama: Zamanlamanın En İyi Şekilde Belirlenmesi

Acil, kısa, orta ve uzun vadeli olarak düşünülen çalışmalar “tahmin etme” ve “planlama” sürecinde farklı zaman dilimlerini içermektedir. İşletme tahmin metodu

¹⁰⁶ Gillian Rice and Essam Mahmoud, “A Managerial Procedure for Political Risk Forecasting”, **Management International Review**, Vol.26, No.4, s.15.

¹⁰⁷ Cemalettin Aktepe, “Türkiye’de Yabancı Sermaye Yatırımlarını Etkileyen Bir Faktör: Politik Risk”, (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), s.60-63.

seçimi yaparken, yatırımın planlanması ile tahmin edilen dönemi birleştirmek zorunda kalmaktadır.

Üçüncü Aşama: Veri Modelini Belirlemek

Diğer bir adım da mevcut verilerin seçimidir. Mevcut verilerin aralarındaki ilişki, verilerin seçilmesinde önemli olmaktadır. Özellikle kantitatif metotların kullanıldığı durumlarda bu veriler daha büyük önem teşkil etmektedir.

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

Dördüncü Aşama: Metodun Doğruluğu

Elde edilen verilerin kaynakları ve metotların kullanımı ile doğruluğunun kıyaslanması, en doğru metodun seçilmesini sağlamaktadır. “Bu metot doğru mudur?” sorusuna cevap olarak; bir zaman dilimi üzerine, diğer metotlara yönelik sonuçların kıyaslanması yapılarak bu metodun diğerlerine göre doğru olup olmadığı ortaya çıktığı söylenebilmektedir. “Metot belirlemedeki hatanın maliyeti kabul edilebilir mi?” şeklindeki ikinci sorunun cevabında da, ortaya çıkan faydanın tahmin etme maliyeti ile kıyaslanmasıyla ortaya çıktığı görülmektedir.

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 imkanla tahmin etme hizmetinin şirket içinde yapılması veya bu hizmetin bir başkasından satın alınması yönündeki yatırım maliyetini kapsamaktadır.

Altıncı Aşama: Maliyet Analizi

Bu aşama; tahmin 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, Çevresel Faktörler ve Geri besleme

Ülke içindeki politik istikrar, tahmin etme başarısında etkili bir faktördür. İstikrarlı bir ortamda tahmin etme metodunun adaptasyonu daha kolay sağlanmakta, ayrıca metodun sapmaları da kontrol edilebilmektedir. Sanayinin, işletmenin ve ilgili yatırımın özel nitelikleri politik riskin kişisel niteliğini oluşturmaktadır.

Metodun seçilmesinden sonra, metodun bütün uygulayıcılar tarafından anlaşılır olması gerekir. Bundan sonra uygulama ve kontrol süreci başlamaktadır. Ancak, değişken birçok özellik taşıyan politik risk, devamlı bir metodun kullanılmasına izin vermeyebilir. Verilerdeki değişiklikler aynı zamanda metodunda değişmesi gerektiği anlamına gelebilmektedir.

2.7. Politik Risk Analiz Yöntemleri

Politik risk analizi, uluslararası işletmelerin yatırımlarını korumaları amacıyla yapılan değerlendirmeler olarak ifade edilmektedir. Politik risk analizinin amacı; riskin kazanca dönüştürülmesi temeline dayanarak uluslararası işletmelere bilgi aktarımının sağlanması, böylece doğru kararların alınmasına yardımcı olmaktır.¹⁰⁸ Politik risk analizi işletmelerin isteği üzerine yapılabileceği gibi, düzenli olarak da yapılabilmektedir. Rutin süreç yıllık, üç aylık veya günden güne analiz yapılmasını gerektirmektedir. Genel kanı, politik risk analizinin işletmenin isteğine bırakılmadan

¹⁰⁸ Richard Chambers and Rachel Jacobs, “Assessing Political Risk”, **The Internal Auditor**, Vol.64, No.4, (2007), s.60.

düzenli olarak yapılması yönündedir.¹⁰⁹ Politik risk analizinin üç basamaklı süreci aşağıda gösterilmektedir.



Şekil 1: Politik Risk Analizinin Üç Basamaklı Süreci
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

¹⁰⁹ Adel Al Khattab, John R. Anchor and Eleanor M.M. Davies, “Managerial Practices of Political Risk Assessment in Jordanian International Business”, **Risk Management**, Vol.10, (2008), s.138.

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.¹¹⁰

Bir ev sahibi ülkede yatırım kararı alacak olan ya da yatırımı devam eden her uluslararası işletme, politik risk analizi yapmak durumundadır. Başka her konuda kazançlı görünen bir girişim, siyasi faktörler nedeniyle tam, kısmi veya göreceli kayıplara maruz kalabilmektedir. Bu sebeple, risk değerlendirmesinin yatırımın sadece başlangıcında değil, işletme faaliyetleri devam ettiği sürece yapılması gerekmektedir. Aşağıda açıklanacağı gibi çeşitli yöntemlerle yapılan politik risk analizinin temel fonksiyonu risklerin ne olduğunu belirleyip, belirsizliği azaltmak, böylece işletmenin yatırımı korumak için alacağı önlemlere karar vermesini kolaylaştırmaktır. Bu önlemler, yatırım kararından vazgeçilmesinden, işletmenin kontrol edebileceği ya da etki sahibi olabileceği pek çok strateji olabilmektedir.¹¹¹

Charles Kennedy, 1970’lerde politik risk analiz yöntemlerini teorik- teorik olmayan ve niteliksel-niceliksel olarak ele alarak tablolastırmıştır.

¹¹⁰ Hollensen, a.g.e., s.139.

¹¹¹ Mikal E. Herberg, **Foreign Direct Investment: The Upstream Petroleum Industry, Country-Risk Analysis: A Handbook**, London: Routledge, 1992, s.234.

Tablo 4
Politik Risk Analiz Yöntemleri

	Niteliksel	Niceliksel
Teorik	Yapısal-niteliksel içerik yaklaşımı	Ekonometrik sayısal yöntemler Ampirik-formel gözlemsel yöntemler
Teorik Olmayan	Yapısal olmayan niteliksel Liste Grand Tour Old Hand Delphi/uzman kaynaklı görüşler	Yazı-tura

Kaynak: Charles R. Kennedy, **Political Risk Management: International Lending and Investing Under Environmental Uncertainty**, Connecticut: Greenwood Pres, 1987, s.9.

İşletmelerin politik risk değerlendirme yöntemleri ele alındığında, teorik yöntemlerin yapısal, teorik olmayan yöntemlerin ise teorik olmayan yöntemlerle açıklandığını görmek mümkündür. Buna göre yapısal yöntemler, işletme yapısına, merkez karar sürecinde başvurulanan politik analiz biriminin eklemlendiği yöntemlerdir. Yapısal olmayan yöntemlerde ise, uluslararası işletme merkezi, politik risk analizine şirket yapısı içinde bir yer vermemekte, ev sahibi ülke siyasi ortamı ile ilgili bilgileri bağlı şirket müdüründen daha iyi bilgi almak amacıyla süresiz biçimde elde etmektir. Yapısal olmayan yöntem, bağlı şirket müdürünün yabancı olması halinde eksik bilgilendirmeye, bu kişinin ev sahibi ülke vatandaşı olması halinde ise bireysel çıkarlar, ulusal hedeflere bağlılık ve ana ülkeden kültürel farklılık gibi sebeplerle taraflı olacaktır.¹¹²

Teorik olmayan politik risk analiz yöntemleri temel olarak beş başlık altında ele alınmaktadır. Entegre analiz yöntemi Kennedy'nin sınıflandırmasında yer almayan, fakat günümüzde kullanılan bir yöntem olarak ele alınmaktadır. Yöntemleri; 'Ev Sahibi Ülkeyi Ziyaret', 'Danışmanlardan Yararlanma', 'Delphi Tekniği', 'Kantitatif Yöntemler' ve 'Entegre Analiz' şeklinde sıralamak mümkündür.

¹¹² Taoka and Beeman, **a.g.e.**, s.236.

2.7.1. Ev Sahibi Ülkeyi Ziyaret (Grand Tour)

Ev sahibi ülkeyi ziyaret, yatırımın yapılacağı yere bir ya da birkaç yöneticiden oluşan bir grubun gönderilmesini içermektedir. Özellikle çok sık olarak ve çok büyük oranda belli bir ülkede yatırım yapmayı düşünen çokuluslu işletmelerin bu yöntemden yararlandığı görülmektedir. Denetim ziyaretinden önce bir ön pazar araştırması yapılır. Ekibin bölgeye gelmesiyle birlikte liderler, bürokratlar ve iş adamlarıyla karşılıklı toplantılar ve konferanslar düzenlenir. Politik durum araştırıldıktan sonra firma temsilcileri üst yönetime izlenimleriyle ilgili bilgileri aktarmak üzere ülkelerine dönerler.¹¹³

Ziyaret yöntemi ev sahibi ülke bürokrat ve iş adamlarınca ülkeye gelen işletme temsilcilerine sadece selektif bilginin verilme olasılığı yüzünden sakıncalı olabilmektedir. Bundan ötürü, pek çok uluslararası yatırım yapan işletme, faaliyetleri açısından felaketle sonuçlanan durumlarla karşı karşıya kalarak deneyim kazanmıştır.¹¹⁴

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.¹¹⁵

2.7.2. Danışmanlardan Yararlanma (Old Hand)

Çokuluslu kuruluşlar bölge veya ülke incelemelerinde deneyimli eğitimci, diplomat, gazeteci veya iş adamlarından yararlanırlar. Bu yaklaşım dışarıdan bir danışman veya uzmanın fikirleri doğrultusunda faaliyette bulunmayı hedefler.

¹¹³ J. Jain Subhash, **International Marketing Management**, California: PWS-KENT Publishing, 1990, s.300.

¹¹⁴ Arslan, Cengiz, Gegez ve Uydacı, **a.g.e.**, s.167.

¹¹⁵ Derviş Boztosun ve Aykut Göksel, **İşletmelerin Politik Risk Algılamaları ve Ankara'da Bir Alan Çalışması**, <http://w3.gazi.edu.tr/web/agoksel/akademikcalismalar/Politikrisk.pdf>, s.5.

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.¹¹⁶

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.¹¹⁷

2.7.3. Delphi Tekniği (Delphi Technique)

Delphi tekniği, karmaşık problemlerin üstesinden gelebilmek için bir grup bireyin, içerisinde etkili olarak iletişim kurabileceği bir yapı oluşturması olarak ifade edilmektedir. Delphi tekniği ile katılımcıların farklı bakış açılarının yanında yaratıcılıklarından da yararlanılması amaçlanmaktadır.¹¹⁸

Delphi tekniğinde ilk olarak bir ülkenin politik iklimini etkileyen seçici unsurlar belirlenmeye çalışılır. Silahlı kuvvetlerin büyüklüğü ve kompozisyonu, yabancı yatırımcıların karşılaştıkları sorunlar ve politik kaçırılmalar gibi değişkenler belirlenir. Daha sonra geniş bir uzmanlar grubundan bu faktörlerin incelenen ülke için önem ya da ağırlıklarının belirlenmesi istenir.¹¹⁹

Değerlendirmeler toplandıktan sonra önem sırasına dizilen değişkenler için bir kontrol listesi oluşturulur. Sonra dağılım tüm uzmanlara tekrar verilir. Ortak görüşler

¹¹⁶ R.J. Rummel and David A. Heenan, "How Multinationals Analyze Political Risk", **Harvard Business Review**, (1978), s.67-76.

¹¹⁷ Boztosun ve Göksel, **a.g.e.**, s.6.

¹¹⁸ H. Linstone and M. Tomlin, "The Delphi Method: Teehniques and Applications", Addison-Wesley, 1975.

¹¹⁹ Ali Ekber Şahin, "Eğitim Araştırmalarında Delphi Tekniği ve Kullanımı", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:20, (2001), s.216.

doğrultusunda uzmanlardan orijinal fikirlerini tekrar gözden geçirmeleri istenir ve grup içerisinde uzlaşmaya 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.¹²⁰

Delphi değerlendirmelerinin anlamlı olabilmesi için bir takım koşulların sağlanması gerekmektedir:¹²¹

- 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.

2.7.4. Kantitatif Yöntemler

Kalitativ yöntemlere ek olarak pek çok işletme politik risk analizinde kantitatif yöntemler kullanmaktadır. 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. Kantitatif yöntemler arasında diskriminant analizi en çok kullanılanlardan birisidir. Bu analizde ülkeler borç yükümlülüğünü yerine getiremeyen ve getirebilen olarak ayrılmaktadır. Analizde her ülkenin bu iki gruptan birine dahil oldukları kabul edilmektedir. Amaç, geçmişe bakarak ülkelerin gelecekte potansiyel borç ödeme veya ödeyememe durumunu ortaya çıkartmaktır. Çok değişkenli analizler de sadece karmaşık politik konuları izleme

¹²⁰ Ken Goldfisher, "Modified Delphi: A Concept for New Product Forecasting", **The Journal of Business Forecasting Methods & Systems**, Vol.11, No.4, (1993), s.24.

¹²¹ Gegez, Politik Risk Analiz Yöntemleri ve Risk Değerlendirilmesinde Karşılaşılan Bazı Sorunlar, s.189.

imkânı vermekle kalmaz, ayrıca daha sübjektif yaklaşımlara dayalı sezgisel izlenimleri doğrulama imkanı verir.¹²²

Çok değişkenli analizin iki olası kullanım alanı mevcuttur.

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.¹²³

2.7.5. 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 inkar etmemek gerekir. Ancak bu kısmen objektif, kısmen sübjektif yaklaşımları bir araya getiren entegre bir analiz başarı olasılığını daha da artırır. Özellikle sıra dışı ülkelerin değerlendirilmesinde entegre yaklaşım ağırlık kazanır.

2.8. Politik Riskten Korunma Yöntemleri

Politik risk analizi, işletmenin ev sahibi ülkeye yatırım yapıp yapmama kararının yanı sıra; yatırım şeklinin de değişmesine yol açmakta ve riskin büyüklüğünün ve etkilerinin en aza indirgenmesine yardımcı olmaktadır.¹²⁴

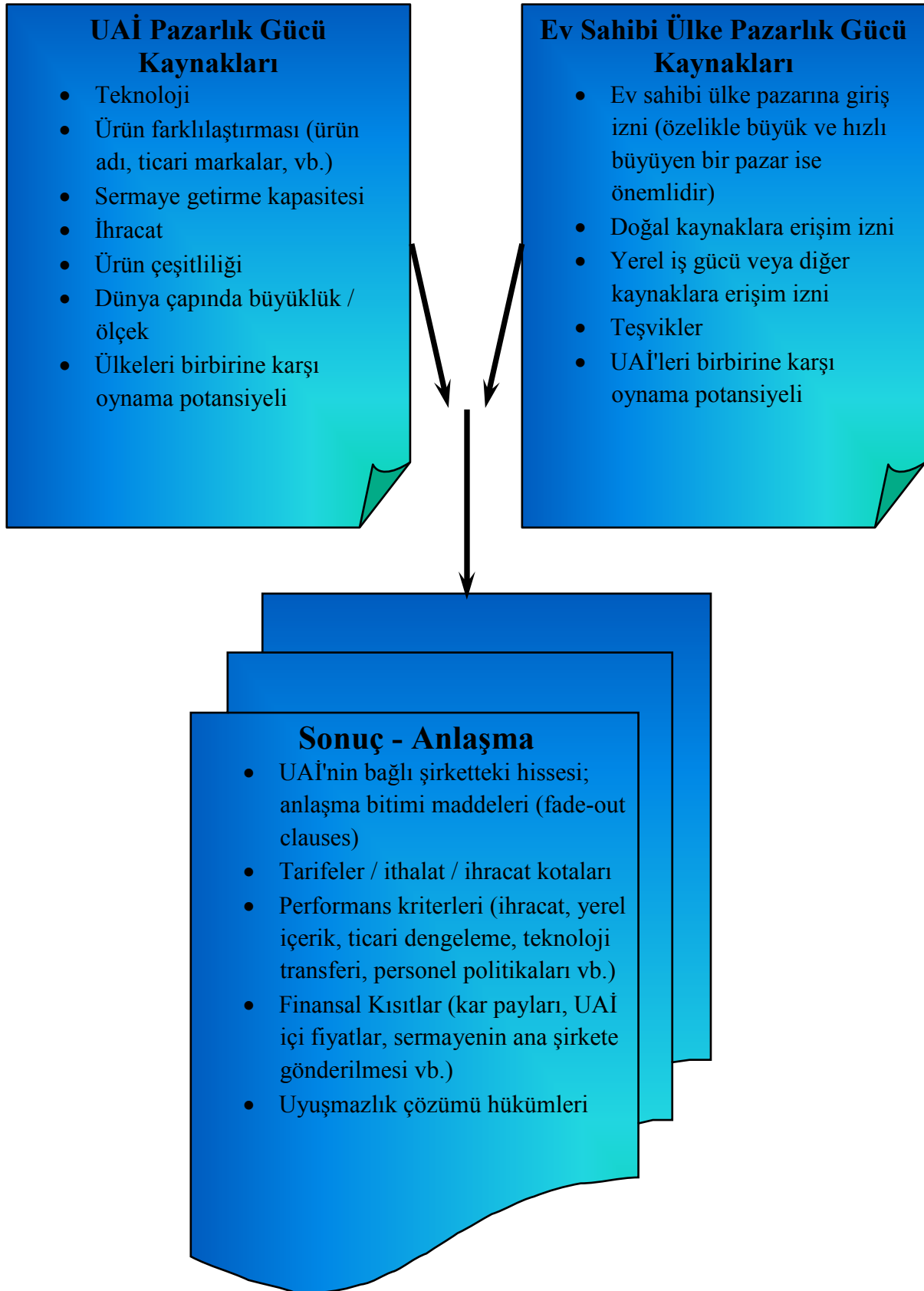
¹²² Boztosun ve Göksel, **a.g.m.**, s.6.

¹²³ Gegez, **a.g.m.**, s.188.

¹²⁴ Robock and Simmonds, **a.g.e.**, s.401.

Politik çevrede en fazla etki gücüne sahip olan hükümet, politik riskin de en önemli kaynağını oluşturmaktadır. Ev sahibi ülke hükümeti, şirket faaliyetlerini kısıtlama ya da kısmi zarara uğratma kapasitesine sürekli olarak sahip olmaktadır. Bu sebepten dolayı, uluslararası şletmeler politik risk yönetiminde “Pazarlık Gücü Yaklaşımı”ndan faydalanmaktadırlar. Bu yaklaşım şletmelere, sahip oldukları avantaj ve dezavantajları, amaç ve çıkarları doğrultusunda nasıl kullanacaklarını göstermektedir. Ev sahibi ülkenin pazarlık gücü ne kadar fazla ise yatırıma müdahale ihtimali de o kadar fazla olmaktadır.¹²⁵

¹²⁵ Rugman, Lecraw and Booth, **a.g.e.**, s.315.



Şekil 2: Ev Sahibi Ülke İlişkilerinde Geleneksel Pazarlık Modeli
Kaynak: Ravi Ramamurti, "The Obsolescing 'Bargaining Model'? MNC-Host Developing Country Relations Revisited", Journal of International Business Studies, Vol.32, No.1, (2001), s.26.

Yatırıma başlandıktan sonra hükümetin pazarlık gücünü kullanma yöntemleri, müdahale ve faaliyetler üzerine yasal düzenlemelerdir. İşletmelerin bunlardan kaçınmak için kullanabileceği yöntemler; yerel sahiplik, yerel işletmelerin teşviki, ihracat ve firma içi ticaret, istihdam, örgütsel karmaşıklık, yasal savunma ve ana ülke hükümeti desteği şeklinde ifade edilebilmektedir.¹²⁶

Thomas Gladwin ve Ingo Walter'ın pazarlık modeline göre işletme; olası çatışma durumunda elde edebileceği ya da koruyabileceği kazanımların miktarı, göreceli güç, kendini belli eden ya da etmeyen davranış kalıpları, uzlaşmacılık seviyesi, ilişki derecesi ve çıkarların karşılıklı bağımlılığına göre pozisyon belirleyecektir. Uzlaşmacı olmayan bir işletme, çıkarlarının vazgeçilmez, göreceli gücünün fazla olduğu durumda, eğer ev sahibi ülke ile işletme birbirine zıt çıkarlara sahip bir şekilde bağımlı ise, rekabetçi bir tarza sahip olacaktır. Çıkarları ve gücü az olan bir işletme, uzlaşmaz bir tavır sergiliyorsa, ayrıca ev sahibi ülke ile birbirine zıt çıkarlara sahip bir şekilde bağımlı ise, çatışmadan kaçınacaktır. Uzlaşmacı ve kaybedecekleri az olan işletmeler ise, ev sahibi ülkeye olumlu katkılarda bulunacak şekilde işbirliği taraftarı bir strateji izleyecektir.¹²⁷

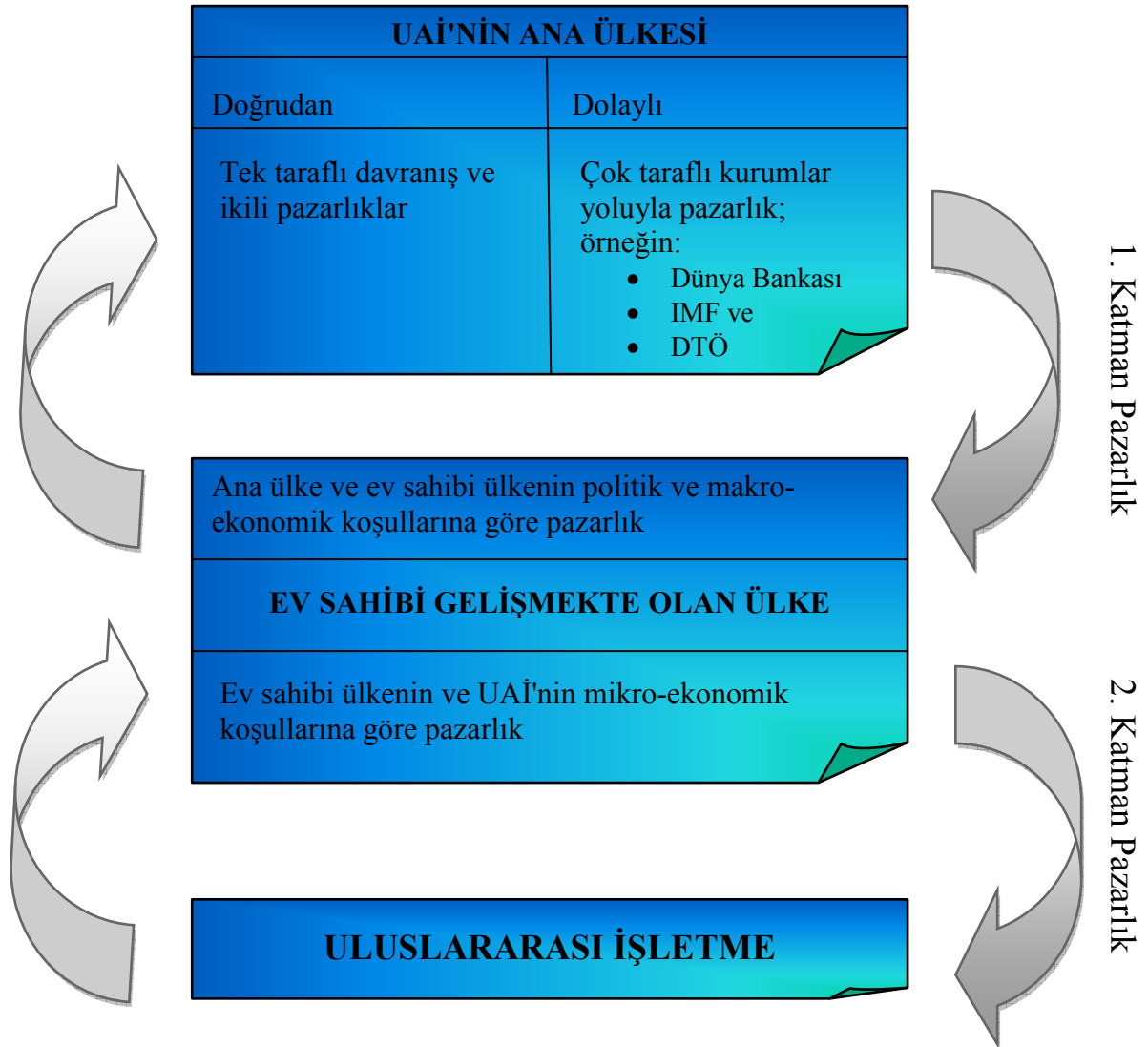
Pazarlık çevresi modeli 1980'lerden itibaren siyasi değişkenlerle birlikte değişim göstermeye başlamıştır. Artık, ana ülkeler, ortaya çıkan politik risk olaylarına tepki vermek yerine, pazarlık sürecine çok taraflı ticaret ve finans kurumları yolu ile katılmakta ve işletmelerin daha serbest bir uluslararası ekonomik ortamda faaliyetlerini sürdürmelerine yardımcı olmaya çalışmaktadır.¹²⁸

Soğuk Savaş sonrası dönemde uluslararası işletmeler için gelişmekte olan ülkelerde olumlu bir yatırım ortamının yaratılmasında kullanılan yeni pazarlık modelini aşağıdaki şekil ile açıklamak mümkün olmaktadır.

¹²⁶ Rugman, Lecraz and Booth, a.g.e., s.299.

¹²⁷ Charles R. Kennedy, **Political Risk Management: International Lending and Investing Under Environmental Uncertainty**, Connecticut: Greenwood Pres, 1987, s.19.

¹²⁸ Ravi Ramamurti, "The Obsolescing 'Bargaining Model'? MNC-Host Developing Country Relations Revisited", **Journal of International Business Studies**, Vol.32, No.1, (2001), s.28-29.



Şekil 3: Ev Sahibi Ülke İlişkilerinde İki Katmanlı Pazarlık Modeli
Kaynak: Ravi Ramamurti, "The Obsolescing 'Bargaining Model'? MNC-Host Developing Country Relations Revisited", Journal of International Business Studies, Vol.32, No.1, (2001), s.29.

2.9. 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 (Economic Intelligence Unit: eiu), Cenevre’de bulunan İş Çevresi Risk İstihbaratı (BERI), Politik Risk Servisi’nin (PRS) Uluslararası Ülke Riski Kılavuzu (ICRG) ve Amerika Bankası’nın Ülke Riski Monitörü sayılabilmektedir. Bu çalışma kapsamında politik risk değerlendirme kuruluşlarından EUI, BERI ve PRS ele alınacaktır.

Ekonomik İstihbarat Bölümü bünyesindeki ülke risk analizinde ülke riski 4 alt kategoride incelenmektedir. Bu dört ana kategoriden biri olan politik riskin oranının ana indekse oranı 100 üzerinden 22 şeklindedir. Politik risk bileşenleri de kendi içinde ikiye ayrılmaktadır. Bunlar da politik istikrar ve politik etkililiktir. Bu metotla ülke risk analizi yapılırken yararlanılan 12 rapordan 4 tanesi ana rapor, diğer 8 tanesi ise güncelleştirme raporlarıdır.¹²⁹ Aşağıdaki tabloda EUI’nin risk değerlemesinde hangi faktörleri baz aldığı ifade edilmektedir.

¹²⁹ Subhash C. Jain, **International Marketing**, United Kingdom: Thomson Learning, 2001, s.252.

Tablo 5
EIU Politik Risk Değerlemesi

EIU
Savaş
Sosyal Kargaşa
Sistemli Politik Transferler
Politik Kökenli Şiddet
Uluslararası İhtilaflar
Hükümette Değişiklik/İş Uyumlaştırmasında Farklılaşma
Kurumsal Etkililik
Bürokrasi
Şeffaflık/Adalet
Rüşvet (Yozlaşma)
Suç

Kaynak: Warren J. Keegen and Mark C. Gren, Global Marketing, Prentice Hall, 2003, s.177.

Delphi tekniğinden yararlanan BERI yöntemi, değişik ağırlıkta 15 değişken üzerinden ülkelere not verilmesi yolunu izlemektedir. 45'ten fazla ülke için 100'den fazla uzmanla yapılan mülakat turları sonucu, en yüksek ve en düşük skorlar elendikten sonra kalan puanların ortalaması alınarak söz konusu değişkenin değeri belirlenmektedir. Değişkenlerin ağırlıklı toplamı 25'tir, bulunan rakam 4 ile çarpılarak ülkeye 100 üzerinden bir puan verilmektedir. Ülke notları genellikle 30-80 arasında değişmektedir. 100 puan minimum riski ifade ederken 56-70 arası orta seviyede (siyasi

ortamın iş çevresine ciddi kayıplara yol açmayacak denli istikrarlı, fakat kısa vadeli operasyonlarda sıkıntı yaratabilecek seviyede olduğu) bir riski göstermektedir.¹³⁰

Tablo 6
BERI Değişkenleri ve Ağırlıkları

Değişkenler	Ağırlıklar
Siyasi İstikrar	3
Yabancı Yatırımlara Bakış	1,5
Millileştirme	1,5
Enflasyon	1,5
Ödemeler Dengesi	1,5
Bürokratik Ertelemeler	1
Ekonomik Büyüme	2,5
Konvertibilite	2,5
Anlaşmaların Uygulanabilirliği	1,5
İşgücü Maliyeti/Üretkenlik	2
Profesyonel Destek	0,5
İletişim/Ulaşım	1
Yerel İşletmecilik	1
Kısa Vadeli Kredi	2
Uzun Vadeli Sermaye	2

Kaynak: F.T. Haner, Business Environment Risk Index, Appendix B, BERI Ltd. System for Selected Countries, August 1981, s.10.

BERI'nin bir politik risk endeksi olmasına rağmen, politik riske kaynaklık edebilecek ekonomik veriler de değerlendirmeye alınmaktadır. İlk kez 1960'ların

¹³⁰ Kennedy, a.g.e., s.9-11.

sonlarında yayınlanan ve yılda üç kez uygulanan BERI tahminleme yöntemi, orijinal endekse ek olarak, yine 100'er puan üzerinden değerlendirilen, 10 adet politik ve sosyal değişkeni kapsayan PRI (Political Risk Index), 15 tane finansal ve yapısal faktöre dayalı ORI (Operations Risk Index) ve yasal çerçeve döviz kuru ve dış borç durumunu gösteren R Factor endeksinin ortalamasını içeren POR (Profit Opportunity Recommendation) adında kapsamlı bir yatırım fırsatları rehberi çıkartmaktadır.¹³¹

PRI'de her değişken uzman kişi tarafından 0-7 arasında notlanarak ülkeler içi toplam skor oluşturulur. Semptom değişkenleri dışındaki değişkenlere toplamı 30'u aşmayacak biçimde ek puan verilerek maksimum değeri 100'e çıkarmak mümkündür. 0-39 arasında alınan puan, yabancı işletmeler için kabul edilemez bir iş çevresi anlamına gelirken, 40-54 arası yabancı işletmeler için yüksek risk, 55-69 kısa vadeli operasyonlarla sınırlı ılımlı risk ve 70-100 arasındaki puanlar da gelişmiş bir ülkenin istikrarlı iş ortamını gösteren düşük riski ifade etmektedir.¹³²

Ülkenin genel yatırım çevresinin belirlenmesinde buna benzer bir yöntem de The Economist Dergisi tarafından kullanılmaktadır. Buna göre, 33 puanlık 6 ekonomik değişken, 50 puanlık 6 politik değişken ve 17 puanlık 4 adet sosyal değişkeni kullanarak ülke risk endeksi hazırlanmaktadır. En yüksek ağırlığa sahip savaş hali dışında, iç siyasette otoriterlik, yönetimde aynı kişilerin uzun süre kalması ve askeri yönetimler, toplumsal huzursuzluk kaynağı olarak en çok ağırlık verilen değişkenler olmuştur. The Economist endeksinde 0 minimum riski ifade etmektedir.¹³³ PRI ve The Economist endeksinin sosyo-politik değişkenleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

¹³¹ Kennedy, **a.g.e.**, s.10-11.

¹³² Howell and Chaddick, **a.g.m.**, s.79-83.

¹³³ Howell and Chaddick, **a.g.m.**, s.74-77.

Tablo 7
PRI Endeksi ve The Economist Değişkenleri

PRI	The Economist
<u>A. Dışsal Sebepler</u>	
1- Büyük bir güce bağımlılık/önem verme (0-7) 2- Bölgesel siyasi güçlerin olumsuz etkileri	1- Kötü komşular (0-3) 2- Bölgesel siyasi güçlerin olumsuz etkileri
<u>B. İçsel Sebepler</u>	
1- Siyasi skalanın ayrımlaşması 2- Etnik, dilsel ve dini grup ayrımlaşması 3- Yönetimde kalabilmek için kısıtlayıcı önlemler 4- Zihinsel koşullar: Zenofobi, milliyetçilik, kayırmacılık, yolsuzluk 5- Sosyal Koşullar: Gelir dağılımı, nüfus 6- Radikal solun örgütlülüğü/gücü	1- Muadili yoktur 2- Etnik gerginlik (4-0) 3- Otoriterlik (7-0) 4- Yolsuzluk (6-0) 5- Kentleşme (3-0) 6- İslami Köktendincilik (4-0) EK FAKTÖRLER 7- Yönetimde uzun kalma (7-0) 8- Gayrimeşruluk (9-0) 9- Askeri Yönetim (6-0)
<u>C. Semptomlar</u>	
1- Toplumsal çatışma: Grevler, gösteriler, şiddet 2- Anayasa dışı değişiklikler, suikastlar, gerillalar	1- Savaş ve iç çatışmalar (20-0) 2- (Doğrudan kapsanmamıştır)

Kaynak: Llewellyn D. Howell and Brad Chaddick, “Models of Political Risk for Foreign Investment and Trade: An Assesment of Three Approaches”, *The Colombia Journal of World Business*, Vol.29, No.3, (1994), s.76-82.

Tablo 8
BERI Politik Risk Değerlemesi

BERI
Politik Görüntüdeki Parçalanmalar
Dil, Dini ve Etnik Kökenli Parçalanmalar
Güce Sahip Olmak İçin Sınırlandırıcı ve Zorlayıcı Ölçütler
Mantalite (Yabancı Düşmanlığı, Milliyetçilik, Yozlaşma, İltimas)
Sosyal Şartlar (Nüfus Yoğunluğu ve Refahın Dağılımı)
Radikal Hükümetler İçin Ulusal Güçlerin Kuvveti ve Organizasyonları
Saldırganlığa Bağımlılık ve Bunun Önemi
Bölgesel Politik Güçleri Olumsuz Etkileyen Etkenler
Gösteriler, Grevler ve Sokak Çatışmaları Gibi Sosyal Sorunlar
Suikast ve Gerilla Savaşlarından Kaynaklanan İstikrarsızlıklar

Kaynak: Warren J. Keegen and Mark C. Gren, Global Marketing, Prentice Hall, 2003, s.177.

1980’lerde kullanılmaya başlanan modeller, ev sahibi ülkedeki siyasi ortam karışıklığı ile ilgilenmek yerine, dönemin en önemli risk kaynağını oluşturan yasal-hükümet kaynaklı riske odaklanmıştır. Bu modellerden ilki, William Coplin ve Michael O’Leary’nin grup siyaseti teorisi bazında geliştirdiği, ekonomi politikası tahminlemeleri ve pazarlık gücü analizini içeren WPRF (World political Risk Forecasts)’dir. 1979’da kullanılmaya başlayan WPRF, günümüzde PRS (Political Risk Services) tahminleme yöntemi olarak tanınmaktadır. 18 aylık ve 5 yıllık dönemler için hazırlanan projeksiyonlar rejim, siyasi karışıklık derecesi, transfer riski, yatırım riski ve ihracat

riskini tahminlemektedir. Bu değerlendirmede, uzmanlar her bir politika için aktörlerin pozisyonunu pozitif, negatif veya nötr (0) olarak; tutarlılığını, sonucu belirlemedeki gücünü ve aktör için önemini 0-5 arasında notlamakta, aktörlerin notları bir arada hesaplanarak olasılık oranı belirlenmektedir.¹³⁴

Bu yöntem çerçevesinde ülkede hem mevcut durumda, hem gelecekte kayıplara yol açabilecek siyasi değişkenlere sayısal değerler yükleyen uzmanlardan biri ilgili metni hazırlamaktadır. Bu metin diğer uzmanlarca revize edilmektedir. Siyasi sistemin güç yapısı ve kişi, grup, parti ve kurumlardan oluşan aktörler tanımlanmakta, yabancı sermayeye karşı tutumları ve kısıtlayıcılık kapasiteleri ifade edilmektedir. Bu yöntemde diğerlerinden farklı olarak her değişken için alternatif gelecek hükümetlerine dair projeksiyon yapılmakta, analist birçok endekste yer alan genel bir siyasi istikrar tablosu yerine, çoğu ekonomik göstergeler gibi görünen değişkenleri siyasi sistem bağlamında ve sektörlere etki bazında değerlendirmektedir.¹³⁵

Tablo 9
PRS Tahminlemesinde Kullanılan Değişkenler

DYSY Riski	Finansal Hizmetler Riski	İhracat Riski
• Siyasi Karışıklık • Öz Sermaye Kısıtları • Personel Kararlarına Müdahale • Vergi Ayrımcılığı • Sermaye İadesine Kısıtlamalar • Döviz Kontrolleri • İşgücü Maliyeti Artışı	• Döviz Kontrolleri • Parasal Genişleme • Dış Borç Yükümlülüğü	• Siyasi Karışıklık • Döviz Kontrolleri • Tarifeler • Tarife Dışı Engeller • Dış Borçlanma

Kaynak: Llewellyn D. Howell and Brad Chaddick, “Models of Political Risk for Foreign Investment and Trade: An Assesment of Three Approaches”, *The Colombia Journal of World Business*, Vol.29, No.3, (1994), s.87.

¹³⁴ Kennedy, a.g.e., s.17.

¹³⁵ Llewellyn D. Howell and Brad Chaddick, “Models of Political Risk for Foreign Investment and Trade: An Assesment of Three Approaches”, *The Colombia Journal of World Business*, Vol.29, No.3, (1994), s.85-86.

Tablo 10
PRS Group Politik Risk Değerlemesi

PRS Group
Politik Kargaşa Olasılığı
Adalet Kısıtlamaları
Yerel Faaliyet Sınırlandırmaları
Vergilendirme Ayrımcılığı
İade Sınırlandırmaları
Döviz Kontrolleri
Tarife Bariyerleri
Diğer Bariyerler
Ödeme Gecikmeleri
Mali/Parasal Genişleme
İşçi Maliyetleri, Dış Bütçe Açığı

Kaynak: Warren J. Keegen and Mark C. Gren, Global Marketing, Prentice Hall, 2003, s.177.

2.10. Politik Risk Değerlendirilmesinde Karşılaşılan Sorunlar

Mascarenhas ve Atherton, politik risk politik risk değerlendirilmesinde karşılaşılan sorunları açıklamaya çalışmışlardır. İşletmelerin aşağıda açıklanacak bu sorunların herhangi birinden ya da birkaçından etkilenmesi mümkündür. Sorunun büyüklüğü ise, politik risk değerlendirilmesi çalışmasını yürüten kişilerin becerisine ve niteliğine göre değişmektedir.¹³⁶

- **Rapor Hazırlanmasındaki Gecikmeler:** Politik risk tahmin çalışmaları uzun zaman gerektiren, zahmetli çalışmalardır. Uzmanların bir araya gelmesi, bilgi

¹³⁶ Briance Mascarenhas and Clifford Atherton, “Problems in Political Risk Assessment” **Management International Review**, Vol.23, No.2, s.22-32.

toplanması, toplanan bilgilerin analizi ve bu analiz ışığında geleceğe yönelik bir tahminde bulunmak zaman almaktadır. Bunun sonucunda sunulan raporun güncelliğini yitirmesi durumu söz konusu olabilmektedir. Rapor hazırlanmasındaki gecikmelere karşı, politik risk çalışmaları yapan özel firmalar dünyanın çeşitli ülkeleriyle ilgili çalışmalar hazırlamaktadırlar. Bu hazır raporlar söz konusu ülkelerde yatırım ya da iş yapmak niyetinde olan işletmeler tarafından satın alınabilmektedir. Bunun dezavantajı bu tür çalışmaların çoğu zaman genel çalışmalar olmasıdır.

- **Reaktif Değerlendirme Çabası:** Politik risk çalışmaları, herhangi bir yatırım fırsatının politik geleceğinin ya da belirli bir ülkenin politik ikliminin incelenmesi yönünde yapılan çalışmalardır. Yatırım ya da iş fırsatlarının olmadığı durumlarda politik risk çalışmaları genelde ya hiç yapılmaz ya da gerektiği gibi dikkatli ve özenli bir şekilde yapılmaz. Bu özelliği ile politik risk çalışmaları proaktif değil, reaktif bir özellik sergilemektedir.¹³⁷
- **Data Sorunları:** Politik risk değerlendirme tekniklerine girdi oluşturan datanın doğruluğu kullanılan teknik ne olursa olsun sonuçları etkilemektedir. Politik risk tahmininde uygun ve doğru datanın toplanması her zaman kolay olmamaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde birincil kaynaklardan data toplanması daha da zor olmaktadır. Polis tutuklamaları, grevler, gerilla faaliyetleri ve üniversite olayları gibi durumlarda resmi yetkililer açıklama yapmaktan kaçınılırlar. Bazı dataların da amaç farklılığı nedeniyle yarar sağlamadığı görülmektedir. Pek çok uzmana göre rapor edilen olaylar gerçek terörist hareketlerinin küçük bir kısmını yansıtmaktadır. Birçok çok uluslu şirket diğer grupların saldırısı korkusuyla teröristlerin kurbanı olduklarını kabul etmek istememektedir. Ayrıca, saldırıların rapor edilmemesi pay sahipleri ve şirket çalışanlarının çok uluslu şirketin potansiyel zayıflığından haberdar olmalarını önlemektedir.¹³⁸
- **Bilgi Tahrifatı:** Herhangi bir statü veya tahsisat kaybını önlemek amacıyla politik risk hakkındaki bilgi akışında bazı tahrifatlar olabilmektedir. Örneğin,

¹³⁷ Gegez, **a.g.m.**, s.190.

¹³⁸ Mascarenhas and Atherton, **a.g.m.**, s.25-27.

ana şirketten politik risk çalışmaları için bütçe tahsisatı alan bağlı kuruluşlar bütçe dönemlerinde politik riski yüksek göstermek isteyebilirler.

- **Bilgi Uygunsuzluğu:** Politik risk analizinde toplanan bilginin amaca hizmet edip etmediği göz önüne alınması gereken konulardan biri olarak ele alınmalıdır. Oldukça ucuz olan bu metodu uygularken, yanlış bilgi üzerinde yoğunlaşmamak için aynı endüstride ya da aynı politik çevrede faaliyet gösteren diğer firmalardan bilgi toplamak gerekmektedir.¹³⁹
- **Beceri Eksikliği:** İşletme yönetimlerinde genellikle, politik risk tahminlerine karşı güvensiz bir tavır takınılmaktadır. İşletme yöneticilerinin politik risk tahmin raporlarını değerlendirmedeki beceri eksiklikleri söz konusu çalışmaların dikkate alınmasında önemli sorunlar çıkarmaktadır.
- **Yönetim Desteğinin Olmaması:** İşletme yönetimleri, teknolojik ve ekonomik risklere daha çok önem göstermektedirler. Ekonomik açıdan güvenli projeler politik risk unsurunu taşıyalar bile çoğu zaman yöneticiler için göze alınması gereken riskler çerçevesinde değerlendirilmektedirler.¹⁴⁰

2.11. Politik Risk Yönetimi İçin Stratejiler

Uluslararası işletmeler politik risk değerlemelerini gerçekleştirdikten sonra, politik riski nasıl yöneteceklerine karar vermeli ve faaliyetlerini bu yönde gerçekleştirmelidirler.¹⁴¹

Politik riski en aza indirgeyebilmek için uygulanan teknikleri iki ana kategoride ele almak mümkündür.¹⁴²

- Birinci kategori, yabancı işletmenin ev sahibi ülke çevresi ile sıkı ilişkiler kurabilmesi ve sistemle bağdaşabilmesi için gerekli olan teknikler olarak ele alınmaktadır. Bu tekniklerin yürütülmesindeki mantık, sistemle bağdaşmış

¹³⁹ Gegez, a.g.m., s.190.

¹⁴⁰ Mascarenhas and Atherton, a.g.m., s.27-30.

¹⁴¹ "Political Risk Strategies", **Risk Management**, Vol.39, No.10, (1992), s.27.

¹⁴² Ann Gregory, "Firm Characteristics and Political Risk Reduction in Overseas Ventures", **Academy of Management Proceedings**, (1982), s.73.

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 yerlileştirme 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 eğitilmeleri önemli olmaktadır.

- İkinci kategoride yer alan teknikler, ev sahibi hükümeti işletmeye herhangi bir müdahale de bulunmasını engellemek için ve olası kayıpları en aza indirgeyebilmek için başvurulacak koruyucu ve savunmaya dayalı tekniklerdir. Bu teknikler yabancı işletmelere ev sahibi ülkeden mümkün olduğunca bağımsız kalma şansı tanımaktadır. Bu teknikleri dört alt kategoriye ayırmak mümkündür. Bu kategoriler; 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 sağlamak ile şirket yönetimi ve organizasyonda da yerli şahıslara sembolik ve stratejik olmayan görevler verilmesi şeklinde sıralanabilmektedir

Hangi stratejilerin işletme tarafından kullanılacağı, işletmenin büyüklüğüne, uyrukluğuna, geçerli portfolyosuna, deneyimine, rekabet avantajına, finansal durumuna ve yönetim felsefesi gibi birçok etkene bağlıdır.¹⁴³

2.11.1. 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

¹⁴³ Wenlee Ting, **Multinational Risk Assessment and Management: Strategies for Investment and Marketing Decisions**, New York: Quorum Books, 1988, s.193.

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 kurmuştur¹⁴⁴

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

2.11.2. Yatırımın Zamanlaması ve Giriş Yöntemi

Yatırıma, politik değişiklik yaratacak beklenen olaylar nedeniyle ara verilebilmekte veya ertelenebilmektedir. Bazı yatırımlarda ise yerli bir işletme ile ortak girişim yapılarak, tamamen sahiplik özelliği değişebilmektedir. Genelde uluslararası işletmeler yerli bir ortakla iş yapmaktan kaçınılmaktadırlar. Ancak hükümetlerin desteği, karın dağıtımı ile ilgili avantajlar yeni bir yerli ortağı tercih etmeye sebep olmaktadır.

Bazı yeni pazara giriş stratejilerini aşağıdaki gibi ele almak mümkündür.

2.11.2.1. Ortak Girişim

Ortak girişim, yurtdışında yerel bir ortakla üretim yapma biçimi şeklinde ifade edilmektedir. Uluslararası işletmeler, yerel işletmelerle birleşerek mülkiyeti, kontrolü ve denetimi paylaşmaktadırlar.¹⁴⁵ Günümüzde ekonomik ya da politik nedenlerle yaygın olarak başvurulanan 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 gerçekleşebilmektedir. Ortak girişimin en önemli sakıncası ise, tarafların yatırım pazarlama ve diğer işletme politikaları üzerine anlaşmamaları olasılığıdır. Bazen yerel hükümetin o ülkeye giriş için ortak giriş şeklini şart olarak öne sürmesi de söz konusu olabilmektedir. Ortak girişimin en önemli sakıncası ise, tarafların yatırım, pazarlama ve diğer işletme politikaları üzerine anlaşmamaları olasılığı olarak

¹⁴⁴ H. David Hennessey and Jean-Pierre Jeannet, **Global Marketing Strategies**, Boston: Houghton Mifflin Company, 1995, s.126.

¹⁴⁵ Arjen H.L. Slangen and Rob J.M. van Tulder, “Cultural Distance, Political Risk, or Governance Quality? Towards a more Accurate Conceptualization and Measurement of External Uncertainty in Foreign Entry Mode Research”, **International Business Review**, Vol.18, (2009), s.277.

ifade edilmektedir.¹⁴⁶ Bu doğrultuda 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.¹⁴⁷

Ortak girişimlerin başarılı olabilmesi için; ortağın doğru seçilmesi, amaç ve hedeflerin açık bir şekilde en başta ortaya konulması, kültürel farklılıkların giderilmesi, üst yönetimin anlaşmaya bağlı kalarak diğer tarafa saygı göstermesi ve amaçlara ulaşmada aceleci davranılmaması gerekmektedir.¹⁴⁸

2.11.2.2. Stratejik İşbirliği

Stratejik işbirliği, uluslararası işletmecilikte rekabet avantajı sağlamak amacıyla oluşturulmaktadır. 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 işbirliği diğer iş ortaklıklarından ayıran en önemli fark; ortakların aynı mamul sınıfında, aynı pazar payı için rekabet eden şirketler olabilmeleridir. Bunun en tipik örneği, dünyanın rakip iki mobil devi Toyota ve General Motors’un, otomobil üretmek üzere yeni bir işletme kurmalarındır. Bu ortaklık, Japon arabalarının mühendislik kalitesi ile General Motors’un pazarlama uzmanlığını ve pazara giriş imkanlarının birleşmesine yol açmaktadır.¹⁴⁹

¹⁴⁶ Gegez et al, **a.g.e.**, s.189.

¹⁴⁷ Dave Pelland, “Demand Grows for Political Risk Coverage: Seeking International Protection”, **Risk Management**, Vol.44, No.8, (1997), s.10.

¹⁴⁸ Müge Arslan, Emrah Cengiz, Ercan Gegez, Serdar Pirtini ve Mehmet Tıgılı, **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, İstanbul: Der Yayınları, 2003, s.155-156.

¹⁴⁹ Gegez et al, **a.g.e.**, s.192.

2.11.2.3. 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 ticari bir sırrın kullanım hakkını vermektedir. İşletmelerin uluslararası pazarlara lisansör olarak girmeyi tercih etmesinin çeşitli nedenleri olduğunu söylemek mümkündür. Hedef alınan pazarlara kısa bir sürede girilebilmektedir. Yatırım yaparak dış pazarda bir fabrika kurulmasına karar verildiği takdirde, üretime geçmenin zaman alacağı ifade edilmektedir. Lisans veren işletmeye teknoloji aktarıldığı, dış pazardaki hükümetlerin pazarlarına giren işletmeye karşı olumlu bir tutum içine girmeleri kolaylaşacaktır. Sonuçta lisans verme yolu ile üretimde de işçi-işveren ilişkileri ve benzeri üretim ve dış pazar çevresi ile ilgili problemlerden kaçınılmış olur. Lisans anlaşmalarında, işletme veya kişinin lisans alan üzerindeki kontrolü, kendisinin doğrudan yatırım yapma durumuna oranla daha azdır. Lisansı alan çok başarılı olursa, lisans veren önemli ölçüde karını yitirmiş ve hatta anlaşma bittiğinde kendisine karşı güçlü bir rakip olmasına yol açmış olmaktadır.¹⁵⁰

2.11.2.4. Sözleşmeli Yapımcılık

Uluslararası işletme, üretim ve pazarlama konusunda yabancı bir işletmeye izin vermek yerine, pazarlama sorumluluğunu kendisi taşımak isteyebilir. Ancak işletmenin dış ülkede üretim yapmaya hazır olmaması da söz konusu olabilmektedir. Bu koşullar altında, en etkin çözüm, malın üretimi konusunda yerel yapımcılarla sözleşme yapmaktır. Bu da çeşitli şekillerde ele almak mümkündür:

- **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. İşletme bu borçlanma metodu ile

¹⁵⁰ Gegez et al, a.g.e., s.192.

ülkeye yabancı mevduat getirme yükümlülüğünden kurtulmaktadır. Fakat bu tür bir borçlanma, finans pazarından yerli işletmeleri maksimum düzeyde yaralandırmak isteyen ülkelerde, yabancı işletmelere sınırlandırılabilir. ¹⁵¹

- **Doğrudan Kulis Yapmak:** Politik riskin minimize edilmesinde önemli bir unsur “kulis” veya “propaganda” yapmaktır. Ülke içindeki pazarlarda, yoğun rekabet, haksız düzenlemeler veya ekonomik gücün kullanımı gibi uygulamalar olabilmektedir. Kulis faaliyetleri bu ihtimaller düşünülerek gerçekleştirilmektedir. Örneğin, bazı işletmeler kendilerini yerli olarak lanse ederler. Honda, ABD’de yüksek reklam harcamalarına katlanarak kendi arabalarını Japon kökenli yerine Amerika kökenli gibi göstermeye çalışmaktadır. ¹⁵²
- **Sermaye Hareketi ve Kaynağı:** Politik risk her zaman belli bir oranda sermayeyi tehlikeye sokabilmektedir. Bu sebeple işletmeler, bazı kaynakları satın alma yerine kiralama yoluna gidebilmekte, dışarıdan tedarikçilerle çalışabilmektedir. Herhangi negatif bir durumda zararın az olması için işletmelerin, her ihtimale karşı görülen varlıklarını en aza indirmeleri gerekmektedir. Para transferinin belirlenmesi, temettü dağıtımı, ilgili ilave fonlar, işletme payının ödenmesi ve ilave miktarların arttırılması ve dağıtımı politik riski finansal açıdan düşürebilen faktörler olarak ele alınmaktadır. ¹⁵³
- **Dikey Bütünleşme:** Uluslararası işletmelerin, faaliyetlerini değişik ülkelerde bulunan uzmanlaşmış birimlerine yayması halinde de politik riski azaltabilmesi mümkün olmaktadır. Çünkü herhangi bir el koyma durumunda ilgili birim tek başına üretim faaliyetinde bulunamaz. Çok yönlü beslemenin eksik olması halinde, bir ülkedeki birimin kapatılması bütün diğer ülkelerdekileri de etkileyecektir. ¹⁵⁴

¹⁵¹ Hennessey and Jeannet, **a.g.e.**, s.127.

¹⁵² Syed H. Akhter, **Global Marketing**, Ohio: South-Western College Publishing, 1999, s.42.

¹⁵³ Hennessey and Jeannet, **a.g.e.**, s.127.

¹⁵⁴ Hennessey and Jeannet, **a.g.e.**, s.127-128.

- **Ev Sahibi Ülke Hedeflerine Hizmet:** Uluslararası yatırımlar doğası gereği çok yönlü olmak zorundadır. İşletmeler, amaçlarına ulaşabilecekleri, yerel hükümetin destekleyebileceği ve ev sahibi ülkenin hedeflerine hizmet ettiği alanlarda faaliyette bulunmak isterler. Bu tür faaliyette bulunan uluslararası işletmeler, ev sahibi ülkede verimliliği arttırmakta, istihdama yardımcı olmakta, yönetime ilişkin tecrübe ve bilgilerini ev sahibi ülkenin sosyal hedeflerine ulaşabilmesi için ilgili ülkenin hizmetine vermektedirler.¹⁵⁵

2.11.2.5. Sigorta Yaptırma

Yabancı ülkelere satım yapan işletmeler oluşabilecek politik risklere karşı sigorta yaptırmalıdır. Türk yatırımcısının politik riske karşı yaptırabileceği sigortalar aşağıdaki gibidir.

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.¹⁵⁶

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 ödetilmesi 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

¹⁵⁵ Akhter, a.g.e., s.42.

¹⁵⁶ Gegez et al, a.g.e., s.193.

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.¹⁵⁷

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, 15-20 yılı kapsayan ve 250 bin dolara kadar tazminat güvencesi sağlayan sigortalardır. Sigortalar sayesinde; kontratta değişiklik, kamulaştırma, politik şiddet, para transferi ve diğer paralara dönüştürülmesi gibi politik risk unsurlarını sigortalanmaktadır. Koruma, ilgili projenin zamanla değişen risk unsuruna göre farklılık göstermekte, ödemeler de 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 sayılabilmektedir.¹⁵⁸

2.12. Politik Riskin Doğurduğu Sonuçlar

Uluslararası işletmeler muhtemel politik değişikliklerle karşı karşıya kaldıklarında belli bir stratejiyi uygulamak durumunda kalmaktadırlar. Ülkedeki politik zorluklara karşı farklı stratejiler uygulanabilmektedir. Bu stratejileri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.¹⁵⁹

¹⁵⁷ Sak Onkvisit and John J. Shaw, **International Marketing**, New York: Macmillan Company, 1993, s.188.

¹⁵⁸ Darko Pavo Kulas, **Contemporary Political Risk Analysis and Management: Civil Society and Sustainable Development**, Calgary University Faculty of Graduate Studies, 2004, s.21.

¹⁵⁹ Yves L. Doz and C.K. Prahalad, “How MNCs Cope with Host Government Intervention”, **Harvard Business Review**, (1980), s.149-157.

- **Adapte Olmak/Pazarda Kalmak:** ‘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 edilmektedir.
- **Geri çekilmek:** ‘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:** ‘Geçici süre geri çekilme’ ise, ülke kalkınması ve ekonomik gelişme ile ilişkin politikalarda değişikliklerin olması, yeni rejimin bazı ödemeleri yapmaya elverişli olamaması gibi durumlarda söz konusu olabilmektedir.
- **Karşılık vermek:** ‘Karşılık verme’ stratejisi ise, işletmenin uzman olduğu konuda ve ev sahibi ülke ihtiyaçlarına uygun rekabet avantajı kazanmaya çalışması ile muhtemel riskleri göğüsleme stratejisidir.

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

Politik müdahalelerin, özellikle radikal değişikliklerin gelişmeyen veya gelişmekte olan ülkelerde olduğu görülürken, gelişmiş ülkelerde farklı yollarla yabancı yatırımların kontrol edildiği görülmektedir.¹⁶⁰

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. Stratejik öneme sahip sektörlerde,

¹⁶⁰ Kulas, a.g.e., s.24.

örneğin doğal kaynakları işletmeye yönelik yabancı sermaye yatırımları, sektörel açıdan yüksek bir riskle karşı karşıyadır. Bu tür sektörlerde yabancı yatırımlara yönelik sınırlamalarla sıklıkla rastlanmaktadır. Ev sahibi ülke hükümetleri %100 yabancı sermayenin yerine “ortaklık” şeklinde yatırımı tercih etmektedir. Bu noktada kamuoyunun baskısı da söz konusu olabilmektedir.¹⁶¹

Aşağıdaki tabloda ise, genel olarak politik riskler sayılmakta ve her bir politik riskin sonucu ifade edilmektedir.

Tablo 11
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 kanunundaki 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”, (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993), s.82-83.

¹⁶¹ David A. Schmidt, “Analyzing Political Risk”, **Business Horizons**, (1986), s.46.

3. ULUSLARARASI BİR İŞLETMEDE POLİTİK RİSK ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, işletmelerin uluslararası işletme faaliyetlerini gerçekleştirirken, 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 yabancı şirketlere ‘Politik Risk Analizi’nin önemini ve gerekliliğini göstermektir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Bu çalışmanın en önemli sınırlaması, işletmenin Türkiye’de faaliyet gösteren, yabancı menşeli, uluslararası bir işletme olmasıdır.

3.3. Araştırma Yöntemi

Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine mülakat tekniği ile yapılmıştır. Bu sebeple, keşifsel araştırma niteliğindedir.

3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Uygulanması

Houghton Fluid Technology & Service Worldwide, 35 ülkede faaliyet gösteren, sektöründe öncü, 1865 yılına kadar dayanan köklü bir geçmişe sahip, yaratıcı-yenilikçi ve belli bir dönemde politik riske maruz kalmış bir uluslararası işletmedir. Tüm bu sebeplerden dolayı, "Uluslararası İşletmelerde Politik Risk ve Bir Araştırma" başlıklı bu çalışmada Houghton firması tercih edilmiştir.

Politik risk konusunda yapılan literatür taraması ve teorik çalışma sonucunda, mülakat soruları hazırlanmış, politik risk konusunda uzman akademisyenlere danışılarak sorulardan bazıları elenmiş, yeni sorular eklenmiş ve nihai metne karar verilmiştir. Ekte soruları ve yanıtları bulunan 50 soru, Houghton firmasının Türkiye Genel Müdürü Özgür Kaya tarafından, yüz yüze yapılan mülakat ile yanıtlanmıştır. Mülakat, 12 Nisan 2010 Pazartesi günü ve 20 Nisan 2010 Salı günü olmak üzere, yaklaşık birer saatlik süre

zarfında, işletmenin Türkiye ofisinin bulunduğu İkitelli Organize Sanayi Bölgesinde yapılmıştır.

3.5. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

Houghton Fluid Technology & Service Worldwide şirketi 1865 yılında kurulmuştur. İlk petrol kuyusunun Pennsylvania'nın Titusville yöresinde kurulmasının ardından Edwin F. Houghton, çok sayıda endüstriyel sürecin ihtiyaçları ve metal sanayisinde gereksinim duyulan akışkanlar konusunda çalışmalar yapmıştır. 2 sene sonra 1867 yılında Houghton ilk pas önleyici kimyasalı ilk ticari ürünü olarak sunmuştur.

Şirket Amerika Pennsylvania merkezli olarak 35 ülkede faaliyetlerini sürdürmektedir. Yönetim Amerika, Asya-Pasifik ve Avrupa olmak üzere 3 holding şeklinde yürütülmektedir. Ülkemizde 1998 yılından bu yana Avrupa bölgesine bağlı olarak faaliyette bulunmakta; ancak üretim yapılmamaktadır. Avrupa bölgesinde Almanya, İspanya ve İngiltere olmak üzere toplam 3 yerde üretim yapılmaktadır. Şirkette tüm dünyada 1600'ün üzerinde çalışan görev yapmaktadır.

Houghton, endüstriyel yağlar, makinelerde kullanılan yağlayıcı kimyasallar üretmektedir. Endüstriyel yağlar/yağlayıcılar son tüketicilerin kullanımına sunulan ürünler olmamakla birlikte, üretimde sarf malzeme olarak kullanılmaktadır.

Houghton şirketi, tarihinin çok eskilere dayanmasıyla birlikte, endüstri ihtiyaçları doğrultusunda bazı icatlarda da bulunmuştur. Örneğin, ilk pas önleyici, pastan koruyucu kimyasalları üretmiş, ardından ilk patentli suyla karışan metal işleme yağını ve ilk yanmaz hidrolik sıvıyı yapmıştır. Bu gibi güçlü bir tarihe sahip olan firma, şu anda da sektöründe öncü güçlerden biridir.

3.5.1. Politik Risk Farkındalığı

"Kendi içinde yaşadığım dünyayı ve iş ortamını göz önüne aldığımda, politik riskler, politikadaki, benim risk algım içindeki noktalar, bizim işleyişimizi gerçekten etkileyebiliyor. Türkiye'deki geçmiş dönemde oluşan özellikle inişli çıkışlı politik ortam, burada iş yapma adına bir risk oluşturuyor tabi ki. Politik risk kavramının bana

ifade ettiği şeyi söylemem gerekirse, Türkiye'deki politik ortamdaki dalgalanmaların benim işim üzerinde yaratacağı etkidir diyebilirim."

Politik risk, uluslararası işletmelerin faaliyetlerini etkili ve karlı bir şekilde sürdürme yeteneğini olumsuz yönde etkileyen politik çevredeki veya hükümet politikalarındaki değişiklikler olarak tanımlandığında Houghton'da politik risk kavramına yönelik bir algının var olduğunu söyleyebiliriz.

"Bence yatırım yapılacak ülkede bulunan politik risk derecesi son derece önemlidir. Çünkü, şimdi kendi şirketim açısından bakarsam, burada olabilecek şeyler, sadece bu ülke içinde kalacak şeyler değil. Üretim tesisi açılırsa, buradaki üretim tesisi birçok ülkeyi besleyecek şekilde kurulacaktır. Bu anlamda burada olacak dalgalanmalar, burada olacak sıkıntılar bizim diğer ülkelerdeki faaliyetlerimizi de etkileyecektir. Çünkü bir şirket bünyesindeki hiçbir iş birimi izole değildir ve olamaz."

Küreselleşme; teknoloji, haberleşme ve ulaşım alanında hızlı gelişmenin verdiği ivme sonucunda, uluslararası ticaretin yaygınlaşması, emek ve sermaye hareketlerinin artması ile ülkelerin ekonomik, siyasal ve sosyo-kültürel açıdan birbirleri ile daha güçlü etkileşime girmeleri ve birbirlerine yakınlaşmaları olarak tanımlanabilir.

Her türlü soyut ve somut değerin dünya çapında kolayca yayılabilmesi, küreselleşmenin yatay genişlemesi olarak tarif edilmektedir. Bu; sermaye, mal ve emeğin dünyanın herhangi bir yerine kolayca transfer edilebilmesi anlamını taşıdığı kadar, kültürlerin, geleneklerin ve bazı olumsuzlukların da coğrafi sınır tanımaksızın yaygınlaşması olarak da tanımlanabilmektedir.¹⁶² Yukarıdaki ifadede de işletme birimlerinin farklı sınırlar dahilinde de olsa etkileşim içerisinde olduğu belirtilmektedir. Ülkemizde açılması öngörülen bir üretim tesisi, buradan üretilecek ürünlerle faaliyetlerini sürdürecektir diğer iş birimlerini oldukça etkileyecektir. Burada oluşabilecek politik risk sonucunda etkilenebilecek üretim süreçleri dolayısıyla diğer ülkelerdeki iş birimleri de olumsuz yönde etkilenebileceklerdir.

¹⁶² Deniz Ülke Arıboğan, **Uluslararası İlişkiler Düşüncesi**, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, 2007, s.306.

3.5.2. Türkiye'de Politik Ortam ve Politik Risk Faktörleri

Ülkemizde politik riskin hangi faktörlerden kaynaklandığı ile ilgili sorulara verilen cevaplar aşağıda gösterilmiştir:

"Demokrasinin köklü olmayışından kaynaklanan bir durum var Türkiye'de. Bu demokrasi mücadelesi aslında Avrupa tarihinde, sermaye sahipleriyle işçi sınıfının mücadelesi ve hak arayışı şeklinde oluşmaktadır. Sendikalar, diğer kuruluşların oluşması ve sanayi devrimiyle beraber sürecin böyle bir gelişimi söz konusu. Ama bizde demokrasi mücadelesi şu an itibariyle veya geçtiğimiz belki 10 yıl itibariyle, dindar kesimle laik kesim arasında ve laik kesimin orduyu arkasına alması ile birlikte esas olması gereken aktörlerin dışında geliyor. Bu bizim geleneğimizde de var. Kaç tane darbe görülmüş bu ülkede. Benim açımdan en büyük risk, demokrasinin köklü olmayışı ve çok farklı mekanizmaların bir anda devreye girme riskinin olması."

Belirtilen bu ifadelerle göre işletme açısından ülkemizde belirgin ve yerleşik bir demokrasi geleneğinin olmaması belirli bir risk olarak görülmektedir. Ayrıca demokrasi adına verilen mücadelede olması gereken aktörlerin yerine başka mekanizmaların girdiği, bunun da söz konusu mücadeleyi ve demokrasi geleneğinin oturmasını zorlaştırdığı düşünülmektedir.

Türkiye'de siyasi sistemin istikrarı ile yatırımın artması arasında bir ilişki olup olmadığı hakkında ise şu görüşler belirtilmiştir:

"Bu konuda istikrar ve tek parti iktidarını aynı boyutta düşünsek bile; sadece tek parti iktidarının olması da, kesinlikle istikrarı beraberinde getirecek diyemeyiz. Koalisyon da ayrı bir gelenek meselesidir. İşletmelerin en büyük korkusu aslında belirsizliktir."

Yukarıdaki ifadelerle göre, siyasi sistemde istikrarın oluşabilmesi için yalnızca tek parti iktidarının gerekli olmadığı iddia edilmektedir. Koalisyonla kurulacak bir hükümetin de sistemde istikrar yaratabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda işletmelerin de sistemden beklentileri tek parti ya da koalisyon olsun, hükümetin istikrarı sağlamasıdır.

Diğer yandan ülkemizde yönetimde olan iktidar ile ilgili de bu gibi görüşler dile getirilmiştir:

"Aslına bakılırsa, tek parti iktidarı istikrar getiriyor diyebiliriz, ama koalisyon olsa belki daha iyi de olabilirdi diye düşünüyorum. Bugün örneğin, ordunun siyaset üzerindeki tahakkümünün ortadan kaldırılması noktasında bir mücadele verilecekse bunun AKP tarafından değil, örneğin CHP tarafından veya CHP ile başka bir parti tarafından verilmesini isterdim. O zaman insanların kafalarında başka soru işaretleri olmazdı. Bu işte başrolü, siyasal İslam ile iç içe geçmiş bir geçmişe sahip olan AKP oynadığı için, bu anlamda kafalarda soru işaretleri de oluşuyor. Sonuçta koalisyonla da istikrar sağlanabilir diyebilirim. Ama tabi ki uzlaşma kültürü önem taşıyor bu noktada."

Bu ifadeler doğrultusunda ülkemizde mevcut iktidar hakkında bazı sıkıntılar belirtilmiştir. Buna göre, iktidar partisinin geçmişi ile ilgili bazı soru işaretleri bulunmakta ve Türkiye'nin içerisinde bulunduğu değişim sürecinin de bu parti tarafından yönetilmesi sonucu oluşan olumsuz düşünceler ifade edilmiştir.

Günümüzde, dünyada ve ülkede ideolojik dalgalanmalar hakkında sorulan sorulara verilen cevaplar ise şöyledir:

"Doğu bloğunun yıkılmasından sonra ve üretim süreçlerinde büyük değişiklikler oluştu. Soldan bakarsak, o Sovyet modeli sosyalizm başarısız olmuş bir model olarak yıkıldı. Türkiye'deki uçtaki sol da dönüşümü yakalayamadığı için eleştiriliyor."

İdeolojilerin ekonomik nedenler dolayısıyla artık eskisi kadar geçerli ve kitleleri peşinden sürükleyen kavramlar olmadığı ise şu şekilde belirtilmektedir:

"İşin içine para girince de çok fazla ideoloji kalmıyor bence. Onlar da biraz düzenin içerisine girdiler ve artık liberalliğe geçiş yapıyorlar diye düşünüyorum."

3.5.3. Türkiye'de Milliyetçilik Olgusu ve Milliyetçilik ile İlgili Deneyimler

Ülkemizde artan milliyetçilik dalgası hakkında ise sıkıntılar şu cümlelerle ifade edilmiştir:

"Sağda yükselen bir milliyetçilik var. Özellikle Türkiye'de sancılar başladı. Avrupa'da da görüyoruz bunu. Orda da göçmenler üzerindeki bir baskı var. Türkiye'de de içeride bunları yaşamaya başladık. Sağda milliyetçiliğin giderek yükseldiğini görüyoruz bence, kendi adıma bunu söyleyebilirim. Daha da yükselecek diye düşünüyorum. Çünkü ekonomik düzen de biraz bunu zorluyor. İşsizlikle birlikte insanlar, doğup büyüdüğüm sahibi olduğum bir yerde başka insanlar gelip ekmek yiyor diye düşünüyor."

Bu ifadelerle göre, milliyetçiliğin yükseldiğinin düşünüldüğü söylenebilir. Milliyetçiliğin artmasının ana nedeni olarak ise ekonomik sebepler gösterilmektedir. Buna göre bireyler, ekonomik sebeplerden dolayı yabancı ya da uluslararası şirketlere karşı olumsuz tavır içerisindedirler.

Milliyetçi davranışlarda bulunan müşterilerin işletme faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyip etkilemediği sorusuna cevap olarak verilen aşağıdaki ifadelerden ise milliyetçilik akımının işletmenin faaliyetlerini etkileyebildiği sonucuna varılabilmektedir:

"Bir müşteriye gittiğimizde, öyle bir ideolojik yapıya sahip bir patronsa ve altındaki yapılanma da bu doğrultudaysa ben yerli firmayla çalışmak istiyorum, kendi sanayimi destekleyeceğim diyebiliyor. Çok masum bir milliyetçilik bu bence."

Ancak, ifadelerle bakıldığında milliyetçi düşüncelerin makro düzeyde işletme üzerinde etkisinin olduğu söylenemez. Yalnızca, ürün tedarik edilen şirketlerde milliyetçiliğin baskın olduğu durumlarda işletmenin etkilenebildiği söz konusudur. Bu gibi durumlarda birlikte çalışılan şirketler, yerli üreticilerle çalışmak istediğini belirterek yabancı işletmelere karşı olumsuz bir tutum sergileyebilmektedirler.

Diğer yandan bazı olağanüstü durumlarda milliyetçi tutumların arttığı ve boykot gibi uygulamaların uygulandığı anlarda işletme faaliyetleri daha büyük düzeyde etkilenebilmektedir. Bu durum aşağıdaki ifadelerle desteklenmektedir:

"Zamanında Abdullah Öcalan'ın İtalya'dan getirilmesi konusuyla ilgili bir olay yaşadık. O dönemde biz İtalyanlarla ortaklık. İtalyan mallarına karşı uygulanan boykotla ilgili bir sıkıntı yaşanmış o dönem."

Bu gibi durumlarda devlet ve işletmeler arası diyalogların arttığı söylenebilmektedir. Ülkemizin yaşadığı daha önce belirtilen süreçte Houghton da katkıda bulunmak istemiş ve Abdullah Öcalan'ın Türkiye'ye iade edilmesi adına bazı yazışmalarda bulunmuştur.

"Ayrıca eski yazışmalardan gördüğüm kadarıyla Houghton adına elçiliğe yazılar yazılmış. Abdullah Öcalan'ın ülkeye iadesi konusunda gerekeni yapın gibi ifadelerde bulunulmuş. Şirket üzerine düşeni yapmak istemiş anladığım kadarıyla. Elimde sadece bazı yazışmalar var."

3.5.4. Ekonomik Çevre, Krizler ve Politik Risk İlişkisi

"2000'de, 2001'de daha önce 1994'te bazı krizler yaşadık. 2001'de bir anayasa kitapçığı krizi ardından, tepe taklak giden bir ekonomi işletmeler üzerinde oldukça olumsuz etkileri beraberinde getirdi."

Siyasal ortamda yaşanabilecek en küçük bir krizin dahi ekonomide etki yaratabileceği açıktır. Bu hükümde de ekonomik çevre ve politik çevre arasındaki ilişkinin mevcudiyeti belirtilmektedir.

Türkiye'de yaşanan ekonomik krizlerin işletmenin faaliyet ve yatırımları üzerinde etkili olup olmadığı hakkında sorulan soruya verilen cevaplar şu şekildedir:

"Satış verilerine bakarak diyebilirim ki; o dönemde ciddi anlamda bir düşüş vardı. Ondan önceki sene, çok iyi giderken işler, bir anda her şey tepe taklak gitmişti. Böyle bir etkilenme var. Şirketin ciddi anlamda etkilendiğini söyleyebilirim. Satışlar ve ciro anlamında olumsuz bir etkilenme olmuştu."

Yukarıdaki ifadelere göre, ekonomik çevrede yaşanan krizlerin işletmenin faaliyetleri üzerinde oldukça etkili olduğunu söyleyebiliriz. Ekonomik krizle birlikte

satışların azalmasının sonucunda cirolarda büyük ölçekli düşüş olduğu belirtilmektedir.

Ülkemiz kaynaklı olmayan global ekonomik krizin işletme üzerindeki etkileri de şu şekilde ifade edilmiştir:

"Şirkette, global anlamda ciddi bir şekilde ciroda büyük düşüşler oldu, Türkiye'de de keza böyle gelişti. Çünkü bizim ana müşteri grubumuz otomotiv, demir-çelik vs. Yani bu krizin en göbekten vurduğu sektörler. Bu yüzden bizim cirolarımızda büyük ölçekte düşüşler oldu. Sadece biz değil rakiplerimiz de bizimle beraber etkilendi. Bizim sektör krizden çok olumsuz etkilendi."

Yukarıdaki cümlelerde de görüldüğü gibi Houghton'ın sektörel düzeyde krizden etkilendiği anlaşılmaktadır. Krizin en çok etkilediği sektörlerin demir-çelik, otomotiv sektörleri olduğu belirtilmekte ve işletmenin de bu sektörlerde faaliyet gösteren firmalarla iş yaptığı ifade edilerek krizden etkilendiği iddia edilmektedir.

3.5.5. Türkiye'de Siyasal İktidarın Ekonomik ve Uluslararası Ticaret Uygulamaları

Ülkemizde siyasal iktidarın ekonomik kriz sürecinde yönetimi konusunda ise sıkıntılar aşağıdaki cümlelerle ifade edilmektedir:

"Aslında yönetimin krizin etkilerinin aşılması anlamında çok fazla bir şey yaptıklarını düşünmüyorum. Bir şey yaptılar da benim gözümünden mi kaçtı bilmiyorum ama. Teğet geçme olayı var zaten. Onun haricinde bankacılık sisteminin sağlam olması bizi ayakta tuttu. Bankalar etkilenmedi krizden, aksine rekor karlar yaptılar."

Türkiye'de uluslararası ticarete yönelik yürütülen politikalar konusunda düşünceler şu şekilde ifade edilmiştir:

"Uluslararası firma faaliyetlerine yönelik, her şeyden önce yatırım alabilmek için bir çaba var. Onu biliyorum. Biz de üretim tesislerini düşündüğümüz dönemde bazı yardımlar aldık. Doğrudan başbakana bağlı olarak çalışan, Başbakanlık Yatırım Destek ve Tantım Ajansı kurumu var. Onlar iyi çalışıyorlar, yardımcı oluyorlar. Bizle de çok

ilgilendiler, bir çok sorunumuzla ilgilendiler. Devletin bu anlamda, bir çabası var gerçekten."

Uluslararası ölçekte faaliyette bulunan çok uluslu işletmeler, belirli ülkelerde iş yaparken karşılarına çıkabilecek riskleri değerlendirebilmek için ihtiyaç duydukları bilgiyi toplama ve kullanmada yetersiz kalabilmektedirler. Bu gibi işletmeler, bazı durumlarda firma dışı danışmanlara, hükümet kurumlarına ve diğer kuruluşlara başvurumaktadırlar. Yukarıdaki ifadelerden de görüldüğü üzere, Houghton da doğrudan Başbakanlığa bağlı olan Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı'ndan destek almıştır.

Yabancı sermayeye uygulanan yatırım teşvikleri de uluslararası işletmelerin ülkemizdeki faaliyetlerini büyük ölçüde etkilemektedir. Siyasi yönetimin, devlet çıkarları doğrultusunda da planladığı ve uluslararası işletmelerin ülkemizde yatırımlarını arttırması için gerçekleştirdiği teşvik programları burada yatırım yapmayı çekici hale getirebilmektedir. Bu konuda sorulan sorulara şu şekilde cevaplar verilmiştir:

"Bence yatırımı desteklemek gerçekten şarttır. Çünkü global sermaye gerçekten artık çok akışkan. Sadece bu likitten bahsetmiyorum ama fabrika, tesisi yatırımı da çok hızlı bir şekilde bir yerden bir yere çok kolay gidebiliyor. Bir anda kapanabiliyor, başka bir yerden buraya gelebiliyor. Bu anlamda avantajlar sağlamak gerekiyor gerçekten."

Bu ifadelerle günümüz küreselleşen dünyasında artık yatırımların çok kolay yer değiştirebildiği belirtilerek, bu gibi yatırımların çekilebilmesi için bazı desteklerin gerekli olduğu iddia edilmektedir.

Diğer yandan uygulanan bu teşviklerin de devlet ve işletmelerin çıkarlarının tutarlı bir şekilde düşünülüp ortak paydada buluşturulması gerekliliğinin altı çizilmektedir. Aşağıdaki cümlelerden de anlaşılacağı üzere, ülkeye yatırım çekmek için tasarlanan teşvik ve destekler işletmeler için gerçekten artı bir değer yaratmalıdır. Böylece destekten yararlanan işletme yatırımı gerçekleştirdiğinde kendisi için karlı bir iş yapmış olmalıdır. Konuyla ilgili sorulan sorulara verilen cevaplarda; ülkemizde yatırımların çekilmek istendiği bölgelerle ilgili bazı sıkıntıların varlığından bahsedilmektedir.

"Avantajlar sağlarken de bence, devletin kuralları içinde kalmak önemli diye düşünüyorum. Çok fazla ayrıcalık sağlanıp, haksız rekabet yaratılmaması gereklidir. Devlet tabi ki kendi açısından bakıyor ve yatırımı az gelişmiş bölgelere çekmek istiyor. Bu bölgeler de bence çok cazip bölgeler değil. Çünkü büyükşehirdeyseniz, daha kalifiye iş gücü ile çalışma şansınız oluyor. Ama devlet yatırıma teşviki daha az gelişmiş bölgeler için verdiğinden, bu anlamda bunun kapsamının biraz değiştirilmesi gerek diye düşünüyorum."

Hükümetin geri kalmış sektörlerdeki ihtiyacı karşılamak adına yatırımları destekleyici teşviklerde bulunmalarının politik riskin üzerindeki etkileri hakkındaki sorulara ise şu şekilde cevaplar verilmiştir:

"Bizim sektör bazında düşünürsek, yönetimlerin gözünü dikeceği bir sektör değil aslında. Pazar büyüklüğü, cirolar açısından ana sanayi sektörlerinden çok uzakta olan bir sektör. Ama devletin bu alanda yapabileceği şeyler var mutlaka."

Faaliyette bulunan kimya sektöründe siyasi yönetimin ne gibi desteklerde ya da denetimlerde rol alması şeklinde sorulan sorulara verilen cevaplarda, sektörde dikkat edilmesi gereken konuların atıkların azaltılması ve ülkenin korunması konuları olduğu görölmektedir.

"Bizim tedarik ettiğimiz, müşterilerimize sağladığımız ürünlerin çoğu atığa dönüşüyor. Örneğin, batıda mühendislik çözümleriyle bu atık miktarlarının ciddi anlamda azaltılması da söz konusudur. Bizim sektörde yönetimin gözünü dikebileceği konu bu bence; atıkların azaltılması ve ülkenin korunması. Eğer devlet atık kontrolü anlamında daha ciddi denetimler yaparsa bu durumda yağ firmaları ve tüketiciler de kendilerini geliştirmek zorunda kalacaklar. Olaya daha mühendis gözüyle bakıp farklı çözümler peşinde koşulmalı. Böylece sadece bir mal ticareti yapmanın ötesinde o işletmenin atık miktarının kontrol edilmesi ve mümkün olduğunca düşük tutulması şeklinde bir gidişat olabilir."

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılabileceği gibi, kimya sektöründe yağlayıcı ticaretinin sadece basit bir alım-satım işlemi olarak görülmemesi gerektiğinin altı çizilmektedir. Bu gibi kimyasal ürünlerin ticaretinin bazı mühendislik çözümleriyle

stratejik açılardan ele alınmasının şart olduğu, böylece kimyasal atıkların azaltılması yoluyla çevrenin korunmasının zorunlu olduğu iddia edilmektedir. Bu şekilde izlenen bir stratejiyle işletmelerin de kendini geliştirmeye gidecekleri belirtilmektedir.

Özel sektörde faaliyet gösteren devlet teşekkülleriyle ilgili düşünceler ise şu şekilde ifade edilmiştir:

"Devlet de artık ekonomiden elini nerdeyse tamamen çektiği için, kendisi doğrudan üretim faaliyetine girmiyor. Örneğin devlet işletmesi olan petrol ofisi zamanında bizim rakibimizdi. Bu bir çıkar çatışmasıdır aslında, devlete karşı rekabet etmiş oluyorsunuz. Yani bir anlamda devlet tarafından denetleniyoruz, biraz haksız rekabete giriyor aslında."

Bu ifadelere bakıldığında özel sektörde faaliyette bulunan devlet teşekküllerinin şirket açısından iyi karşılanmadığı anlaşılabilmektedir. Önceki dönemlerde Houghton'ın faaliyet gösterdiği kimya sektöründe çalışan Petrol Ofisi, hem rakip hem de denetici rolünde olduğundan; bu durumun, devlet ve işletme arasında bir çıkar çatışması oluşturduğu belirtilmektedir.

3.5.6. Kamulaştırma Riski

Kamulaştırmanın günümüz politik ortamında hala gerçekleşmesi mümkün bir politik risk olup olmadığı şeklinde sorulan soruya ise aşağıdaki yanıtlar verilmiştir:

"Kamulaştırmayı artık olası görmüyorum. Mümkün değil böyle bir şeyin olması. Zaten çok yoğun özelleştirmeler yapıldı, daha da devam ediyor. Bu süreçte ancak milli güvenlikle ilgili bir şey söz konusu olursa, belki bunu yapabilirler."

3.5.7. Türkiye'de İthalata Yönelik Uygulamalar, Bürokrasi ve Gümrük Sürecinde Yaşanan Deneyimler

Türkiye'de lisans işlemleri, gümrüklerde yürütülen işlerin hızı ve diğer bürokratik uygulamalar ülkemizde faaliyet gösteren uluslararası işletmeleri oldukça etkileyen konulardır. Bu gibi konular hakkında düşünceler aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

"O konuda söyleyecek çok şey var aslında ama. Genel olarak bahsetmek gerekirse, bir çok adımlar atılıyor, bazı şeyler internet ortamına geçiriliyor, örneğin vergi ödemelerinin neredeyse tamamını, beyannamelerimizi, gümrük işlemlerinin bazılarını internette yapabiliyoruz,. Ama o bürokratik yapı hala devam ediyor. Bu yapı, internete geçmekle üstesinden gelinebilecek bir şey değil, devletin genlerinde olan bir şey. Türkiye'deki ağır bürokratik yapı bizim işleyişimizi engelliyor diyebilirim. Şirketimizin faaliyetleri en çok genel olarak gümrük konusunda etkileniyor. Zaman zaman sorunlar çıkıyor."

3.5.8. Hükümetin Sınırlama Gücü

Gümrüklerde meydana gelen işlemlerde genel olarak sorunlar yaşanabilmesinin yanı sıra, cari açığın olduğu dönemlerde gayri resmi de olsa bir işlem yavaşlatma durumlarının yaşanabildiği aşağıdaki cümlelerde anlatılmaktadır:

"Gümrük sürecinde hükümetlerin sınırlama gücünden de söz edebiliriz. Örneğin, cari açığın yüksek gittiği dönemlerde gümrüklerde ithalat işlerinde yavaşlatma gibi durumlar olabiliyor. Biz buraya ürün getirmeye çalışıyoruz, müşterimiz kendi üretimine devam edebilmek için ürün bekliyor, ama cari açık sebebiyle genel bir yavaşlık yaşanıyor. Ama bu resmi bir kararnameyle başlayan bir şey değil ama, işler yavaşlıyor."

Yukarıdaki ifadelerden anlaşılabileceği gibi ülkemizde; politik risk üzerinde etkili olan bir faktör olarak hükümetin sınırlama gücünün varlığından söz edilebilir. Hükümet resmi yollardan ve kanunla sınırlama gücünü kullanmadan da olsa, bu gücünü kullanarak ülkenin cari açığının azaltılmasını sebep göstererek gümrüklerde işlem yavaşlatmaya gidebilmektedir.

3.5.9. Rüşvet Konusu

Ülkemizde rüşvet sistemi varlığı ile ilgili ise aşağıdaki ifadelerden anlaşıacağı gibi, işletmenin süreçlerinde yakından karşılaşılmasa da işletmelerin arada da olsa rüşvet sorunuyla karşılaştığı kabul edilmektedir.

"Bunun kemikleşmiş bir yapı olup olmadığını çok bilmiyorum ama, bu tip olaylar yok demek de gerçekleri göz ardı etmek olur. Tabi ki başka ülkelerde de vardır.

İnsan olan yerde mutlaka hata faktörü de vardır, insan da aç gözlü bir yaratıktır. O yüzden bu tip hataları yapmaya da çok meyilli oluyor insan. Yok diyemem o yüzden."

3.5.10. Belirsizlik ve Politik Risk

Politik risk, tanımı gereği bir belirsizlik içerdiğinden işletmeler için istenmeyen bir durumdur. Risk ile belirsizlik sonucu oluşabilecek olumsuz bir durum halinde faaliyetler de etkileneceğinden Houghton'da da belirsizlik içeren bir risk, sonucunda olumlu bir hali doğuracak olsa dahi istenmeyen bir durumdur. Bu yargıyı destekleyen düşünceler aşağıdaki cümlelerle ifade edilmiştir:

"Risklerin ileriki dönemlerde bir kar yaratıcı bir konjonktür oluşturması, bizim yaptığımız işte çok olabilecek bir şey değil. Spekülatif hareketler bizim faaliyet alanımız değil. Bir finans kuruluşu olsaydık, bu tip durumlardan, devalüasyondan ciddi anlamda karlar sağlayabilirdik. Ama biz basit ticaret yapan bir firmayız. Bu anlamda stabilite her zaman bizim için daha iyidir. Bazı hareketler sonucunda bize kar getirebilir. Örneğin, devalüasyon; bir firma stoğundaki malları çok düşük bir kurdan Türkiye'ye getirmiş olabilir. Ancak devalüasyon sonrası çok ciddi yüksek fiyatlara satıp, ciddi anlamda karlar edinebilir. Ama ben, etik açısından böyle bir şey olmasını istemem. Sabit gitmesini isterim."

3.5.11. Sıcak Savaş Deneyimleri ve Orta Doğu'da Yaşanan Süreç

Önceki yıllarda yaşanan sıcak savaş olaylarının işletme faaliyetlerini ne ölçüde etkilediği ile ilgili sorulan sorulara aşağıdaki yanıtlar verilmiştir:

"Ekonomik olarak Körfez savaşı ve Irak'ın işgali dönemlerinde olumsuz yönde etkilendiğimizi söyleyebilirim. Biz petrol ticareti yapmasak da, akaryakıt satmasak da; sonuçta ana hammaddemiz ham petrol. Söz konusu dönemlerde yaşanan fiyat dalgalanmaları bizi de ciddi anlamda etkiledi tabi ki. Ama petrolle ilgili olduğumuz için biz biraz daha çok etkilendik."

"Petrol konusunda şirketimiz Orta Doğu'da çok büyük sorunlar yaşamadı aslında. Bizim doğrudan petrol arama faaliyetimiz yok. Sadece üreticilerden hammadde

alıyoruz. Tedarik konusunda da dönemsel fiyat dalgalanmaları dışında büyük bir sıkıntımız olmadı."

3.5.12. Ülkelerin Uluslararası İşletmeler Üzerindeki Etki ve Baskısı

Ülkelerin uluslararası şirketlere yönelik uygulamaları, işletmelerin faaliyetlerini yakından etkilemektedir. Bu yargı aşağıdaki ifadelerle de desteklenmektedir. Verilen cevaplardan Houghton şirketinin ülkelerin uluslararası işletmelere yönelik uygulamaları sonucu belli kısıtlamalarla karşılaştığı açıktır.

"Bizim şirket Amerikan şirketi olduğu için İran'a satış yapamıyoruz. Uluslararası ilişkiler anlamında böyle bir kısıtlamamız var. Orada çok ciddi bir pazar var, ama biz o pazara giremiyoruz. Ayrıca Küba ile ticaret yapamıyoruz. ABD'nin birincil düşman olarak belirlediği ülkelerle ticaret yapmamız yasak."

Diğer yandan siyasal yönetim ve uluslararası işletmeler arasındaki ilişkilerde bazı durumlarda, ihtiyaçlar doğrultusunda farklı olaylara da yaşanabilmektedir. Aşağıda da anlatılan olayda da görüldüğü gibi, hükümetler, hatta askeri yönetimler kendi ihtiyaçları doğrultusunda şirketlerden bazı isteklerde bulunabilmektedirler.

"İlk ısıtıl işlem polimeri, ilk yanmaz hidrolik sıvıyı, Amerikan ordusu için bizim firma üretmiş. Önceki dönemlerde bir uçak gemisinde yangın çıkmış, yüzün üzerinde asker ölmüş. Bunun üzerine Amerikan ordusu, özel bir sıvı geliştirilmesini istemiş. Bizim firmamız yapmış bunu."

3.5.13. Sivil Toplum Örgütleri ve Çevre Konusu

Uluslararası politik çevrede çeşitli konularda faaliyet gösteren sivil toplum örgütleri ve NGO'ların çalışmaları nedeniyle şirketin olumsuz yönde etkilendiği bir durum olup olmadığı hakkında sorulan soruya aşağıdaki şekilde cevap verilmiştir. Buna göre bir çevre duyarlılığına sahip olan ve faaliyetlerini bu yönde çalışmalarla destekleyen Houghton şirketinin bir olumsuzluk yaşamadığı söylenebilir.

"Sivil toplum kuruluşları ile ilgili bir sıkıntı yaşamadık şu ana dek. Çevre konusunda da bir problem yaşanmadı. Zaten o konuda şirketin çok katı kuralları var.

Üretim yapılan her tesisin ISO 14000 belgesi var. O konuda çok duyarlı bir şirketiz. Bizim bile buradaki sadece depolama yaptığımız küçük tesisimizde, laboratuardan çıkan bir atığı lavaboya dökmeyiz, ayrı bir atık konteynerine konur, sonra atık arıtma firmalarına bunu veririz."

3.5.14. Dünyada Gelişen Pazarlar ve Politik Risk Açısından Değerlendirilmeleri

Şu anda içinde bulunduğumuz dönemde işletmeniz ve diğer uluslararası işletmeler için girilmesi menfaat yaratabilir diye düşünülen ülke pazarlarının bulunup bulunmadığı ile ilgili soruya ise şu şekilde yanıt verilmiştir:

"Dünyada şu anda gelişen bir kaç tane pazar bulunmakta. Hindistan, şu anda çok hızlı bir gelişim içinde. Zannediyorum Rusya ile beraber ilk hedeflerden biri Hindistan olmalı. Rusya politik riskler açısından, örneğin bürokrasi, yolsuzluk vb. açısından çok kötü durumda. Rusya'dan biraz uzak kalınmış bu zamana kadar. O anlamda şirket orayla ilgili şirket bazı çalışmalar yapmakta. Şu anda Rusya çok cazip bir pazar özelliği taşımakta. Çünkü bizim sattığımız ürünlerin pazarı orada çok büyük ve şu anda düşük teknoloji ürünler kullanıyorlar. Diğer yandan; büyümeyle paralel olarak Çin'de iki tane üretim tesisi açtılar. Hindistan'da yeni yatırımlar yapılıyor. Brezilya'da şirket çok büyümekte. Yükselen ekonomilerde şirket faaliyetlerini arttırıyor şu dönemde. "

"Rusya'daki etnik çatışmaların bizim faaliyetlerimiz için büyük bir risk doğurmadığını düşünüyorum. Bence açıkçası etnik çatışmalara nazaran diğer konular daha önemli durumda. Bürokratik engeller olsun, basından takip ettiğimiz kadarıyla belki yolsuzluklar, böyle bir yapı var gibi görünüyor."

3.5.15. Politik Risk Ölçümü ve Politik Risk Tahmin Süreci

Yatırım yapılacak bir ülkedeki politik riskin ölçülmesi konulu sorulara ise verilen cevaplar şu şekildedir:

"Politik risk ölçülmesi gereken bir şeydir. Şu anda burada, bu ülke bazında da çok gerekli görülüyor. Burada bir yatırım söz konusu değil, burada bir ofisimiz var,

depomuz var, şirketimiz var ticaret yapıyoruz. Yani bu yüzden burada ciddi anlamda bir politik risk analizi gerekli görülüyor."

Politik risk tahmin süreci hakkında da bazı sorular yöneltmiştir. Politik risk tahmininin ne sıklıkla yapılacağına ilişkin sorulara aşağıda belirtilen cevaplara göre; tahminin yalnızca yatırım kararı verilmesinden önce yapılmasının yeterli olmayacağı, yatırım yapılmasının ardından belli dönemler dahilinde tekrar yapılması gerektiğinin düşünüldüğü anlaşılmaktadır.

"Politik risk tahminleri belli bir dönemi kapsayacak şekilde yapılması gerekli. Anlık bir fotoğraftan ziyade, önümüzdeki 5 yıllık dönemdeki riskler söz konusu olabilir. Bu riskler de sürekli dinamik olduğundan, tahminin de sürekli revize edilmesi gerekir. Çünkü dediğim gibi bir fabrika kurulsa da, bu yatırımlar çok kaygan artık, kolaylıkla yer değiştirebiliyor. Eğer şirketin oradaki operasyonunu ciddi anlamda etkileyecek bir risk varsa şirket de buna karşı önlem almak zorunda. Bu yüzden politik risk tahmininin devam eden bir süreç dahilinde gerçekleştirilmesi gerekli bence."

Diğer yandan tahmin sürecinin yönetilmesi, tahminin kimler tarafından yapılması gerektiği ile ilgili fikirler de belirtilmiştir. Aşağıdaki ifadeler ışığında politik risk tahmin sürecinin, gerekirse işletme dışından, bu konuda uzman kişiler tarafından yönetilmesi gerektiğinin düşünüldüğü söylenebilir. Ek olarak tahmin sürecinde görev alan kişilerin uyruklarının da tahmin sonuçları üzerinde etkili olabileceği iddia edilmektedir.

"Bu konuda da kesinlikle uzman kişiler çalışmalı, gerekirse dışarıdan outsourcing yapılmalı. Bu anlamda tecrübeli bir ekip kurulmalı. Tabi bu biraz da maliyetle ilgili ama bunu yapacak kişinin sadece bu işle uğraşması gerekli."

"Tahmin sürecinde görevli kişilerin uyrukları da sonuçları etkileyebilir tabi ki. Çünkü hepimiz içerisinde yaşadığımız toplumun kültürü ile bezeniyoruz. Çeşitli toplumların başka toplumlara bakışında bazı ön yargılar olabiliyor. Bu anlamda objektif değerlendirme yapabilmek için, o toprağın havasını soluyan, oranın risklerini daha iyi bilen görebilen bir yapı olması daha iyi bence."

Yukarıdaki ifadeler ışığında; politik risk tahmin sürecinde görev alacak kişilerin uyruklarına önem verildiği anlaşılmaktadır ve bu konuda görevli kişilerin uyruklarının hakkında tahmin yürütülecek ülkeden olmaları tercih edilmektedir. Ancak, bu doğrultuda aynı ülkeden görev alacak kişilerin görevlerini yürütürken, kendi ülkelerinin çıkarları doğrultusunda objektifliklerini kaybedebilecekleri ihtimalinin göz ardı edildiği söylenebilmektedir.

3.5.16. Politik Risk Tahmin Yöntemleri

Politik risk tahmin yöntemleri sıralanarak, aralarından hangisi ya da hangilerini seçilmesinin işletme için daha iyi sonuçlar doğurabileceği hakkında sorulan sorulara ise yanıt şu şekilde olmuştur:

"Bence, bunlardan birisini seçmek yerine şirket kendi araştırmasını yapmalı, bu araştırma outsource da olabilir, kendisi de maliyetlere göre bunu üstlenebilir. Bunun sonuçlarına göre de delphi yöntemi kullanılmalı, en ideal çözüm o gibi geliyor bana. Yani tahmin sürecinde entegre bir yol izlenmeli bence."

3.5.17. Politik Risk Faktörleri ve Türkiye Değerlendirmesi

Aşağıdaki faktörleri ülkemizi göz önünde bulundurarak değerlendirdiğimizde hangilerinin, ne kadar Türkiye'nin politik riski üzerinde etkisi olduğu ile ilgili soruda seçilen faktörler aşağıda ayrıca belirtilmiştir.

1. Türkiye'nin politik istikrarı
2. Hükümet politikalarının devamlılığı
3. Türkiye'nin uluslararası ilişkilere bakışı
4. Hükümetlerin sınırlama gücü
5. Hükümet ve muhalefetin güç dengesi
6. Bürokrasi
7. Mevzuatın sık sık değişmesi bir sorun bizim için.
8. Para ve mal transferindeki sınırlamalar
9. İhracat kontrolleri
10. Kamulaştırma tehlikesi
11. Vergi politikaları

12. Yüksek enflasyon
13. Devletin yerli sanayii teşviki
14. Sivil toplum kuruluşlarının baskısı
15. Radikal sol eğilimlerin varlığı
16. Radikal milliyetçi eğilimler
17. Radikal dinci eğilimler
18. Yabancı düşmanlığı
19. Etnik ve dinsel çatışmalar
20. Sınıf çatışmaları
21. Askeri darbeler
22. Terörizm

Seçilen faktörlerden biri Türkiye'nin politik istikrarıdır. Bu faktörle ilgili daha önceki bölümlerde de konuşulduğundan burada fazla yer ayrılmamıştır. Politik istikrarın hem siyasal rejim ve siyasal yönetimdeki sürekliliği, hem de ekonomik yönden de bir sürekliliği beraberinde getirdiği belirtilmiştir.

Hükümetlerin sınırlama gücü'nün etkisi olduğu belirtilerek ilgili faktör hakkında aşağıdaki ifadeler kullanılmıştır.

"Örneğin, cari açığın yüksek gittiği dönemlerde gümrüklerde ithalat işlerinde yavaşlatma gibi durumlar olabiliyor. Biz buraya ürün getirmeye çalışıyoruz, müşterimiz kendi üretimine devam edebilmek için ürün bekliyor, ama cari açık sebebiyle genel bir yavaşlık yaşanıyor. Bu resmi bir kararnameyle başlayan bir olay değil ama, işler yavaşlıyor."

Sıralanan faktörlerden bürokrasi konusunda işletmenin oldukça etkilendiği daha önceki bölümlerde belirtilmiştir. Burada ülkedeki bürokratik yapı hakkında bazı konuların internet ortamına aktarılması söz konusu olsa da, hala katı ve ağır yapının varlığını sürdürdüğü ve bunun da işletme faaliyetlerini oldukça etkilediği daha önceki ifadelerden yola çıkılarak söylenebilir.

Etkilediği belirtilen ve seçilen bir diğer faktör de mevzuatta sık sık yaşanan değişimlerdir. Bu faktör hakkında da aşağıdaki ifadeler kullanılmıştır.

"Mevzuatın sık değişmesi özellikle bizim operasyonlarımızı doğrudan etkilediği için en çok etkileyen o gibi gözüküyor. Mevzuatın çok sık değiştiğini düşünüyorum. Bizim rnlerimiz ÖTV'ye tabi. Son 1-2 yıl içerisinde, TV oranlarında bir yukarı bir aşağı değişiklikler yapıldı. Bu da bizim açımızdan ve hatta müşteri açısından problem yaratıyor. Müşteri açısından da problem yaratıyor. Bu anlamda örneğin TV konusunda biz oldukça etkileniyoruz. Bu yaşananlarla beraber satışlar ve tabii ki ciroda da düşüş yaşanabiliyor."

Para ve mal transferindeki sınırlamaların da politik riskin üzerinde etkisi olduğu iddia edilmiştir. Ülkede yapılan ithalatı etkileyen bir konu olduğu belirtilerek hem Houghton'ın hem de diğer uluslararası işletmelerin yatırım ve faaliyetlerini yürütürken bu faktörü göz önünde bulundurduğu belirtilmiştir.

Etnik çatışmaların da ülkenin politik riskine oldukça katkısı olduğu ifade edilmiştir. Etnik çatışmalarla birlikte Türkiye'de kaos ortamının yaratıldığı ve bunun da işletmeler için riskli bir ortam yarattığının altı çizilmiştir.

Son olarak ise askeri darbelerin de politik riske katkısının olduğu belirtilmiştir. Türkiye'nin geçmişinde darbeler yaşadığı ifade edilmiş ve bu gibi olayların hem siyasi rejimde, hem de ekonomik ortamda istikrarı bozabileceği iddia edilmiştir.

3.5.18. Politik Risk Değerlendirilmesinde Seçilmiş Faktörler

Politik riskin değerlendirilmesinde seçilmiş kriterlerin bulunduğu aşağıdaki tablodan seçilen başlıklar açıklamalı olarak verilmiştir.

Tablo 12
Politik Risk Değerlendirilmesinde Seçilmiş Faktörler

ALAN	KRİTERLER
Politik Ekonomik Çevre	Politik sistemin istikrarı
	Muhtemel iç karışıklıklar
	İstikrarı tehdit eden iç tehlikeler
	Ekonomik sistemi kontrol derecesi
	Ticari bir ortak olarak ülkenin güvenilirliği
	Anayasal garantiler
	Kamu yönetiminin etkinliği
	İşçi-işveren ilişkisi ve toplumsal barış
İç Ekonomik Koşullar buradaki maddeler bizim için geçerli değil bence.	Nüfus büyüklüğü
	Kişi başına gelir
	Son beş yıldaki ekonomik büyüme
	Sonraki üç yıl boyunca muhtemel büyüme
	Son iki yıldaki enflasyon
	Yabancıların yerli sermaye piyasasına ulaşabilirliği
	Yüksek nitelikli yerel iş gücünün bulunması
	Yabancı işçi çalıştırma imkanı
	Enerji kaynaklarına ulaşabilirlik
	Çevresel kirlilik konusunda yasal gereksinimler
	Taşımacılık ve haberleşmeyi kapsayan altyapı sistemi
Dış Ekonomik İlişkiler	İthalat sınırlamaları
	İhracat sınırlamaları

	Yabancı yatırımcılardaki sınırlamalar
	Ortaklık kurma özgürlüğü
	Marka ve ürünler için yasal korumalar
	Para transferindeki sınırlamalar
	Son beş yıldaki revalüasyon
	Dış ödemeler dengesinin durumu
	Petrol ve enerji ithalatıyla gerçekleşen yabancı fon akışı
	Uluslararası mali durum
	Yabancı para ile yerel para değişimindeki sınırlama

Politik ekonomik çevre başlığı altında seçilen diğerlerine nazaran daha önemli görülen kriterler politik sistemin istikrarı ve istikrarı tehdit eden iç tehlikelerdir. Politik ekonomik çevrenin politik sistemin istikrarı ile yakından ilişkili olduğu belirtilerek, politik sistemde oluşan istikrarlı, stabil bir durumun ekonomik çevreyi olumlu yönden etkileyeceği ifade edilmiştir. Bu başlık altında seçilen diğer bir kriter olan, istikrarı tehdit eden iç tehlikeler konusunda da etnik gerilimlerin varlığının altı çizilmiştir. Ülkede dönem dönem artarak yaşanan etnik gerilimlerin istikrar için olumsuzluk yaratan bir olay olduğu açıklanmıştır.

Tabloda ikinci sırada yer alan iç ekonomik koşullar başlığı altında bulunan kriterlerin Houghton için geçerli olmadığı belirtilerek, dış ekonomik ilişkiler altında ise ithalat sınırlamaları, yabancı yatırımcılardaki sınırlamalar, son beş yıldaki revalüasyon, petrol ve enerji ithalatıyla gerçekleşen yabancı fon akışı ve uluslararası mali durum kriterleri seçilmiştir.

3.5.19. Türkiye'nin Geleceği Hakkında Değerlendirmeler

Şu andaki politik risk faktörleri göz önünde bulundurulduğunda Türkiye'de yeni yatırımlar için uygun bir ortamın bulunup bulunmadığı ve ülkenin önünde bulunan ileriki süreç hakkında düşünceler ise aşağıdaki ifadelerle belirtilmiştir.

"Türkiye daha önce de bahsettiğim gibi ciddi anlamda bir dönüşüm sürecinden geçiyor şu anda. Sürecin içerisinde neler yaşanacak, şu anda ordu ve sivil kesim olarak öne çıkan güçlerin arasından hangisi ağır basacak ve nasıl bir politik ortam doğacak, biraz da buna bağlı aslında. Avrupa Birliği'ne uyum süreciyle beraber bir yola da girilmiş görünüyor. Ben geleceğin bu anlamda iyi olacağını düşünüyorum. Ama bu tabii ki çok naif bir düşüncedir. Sizin söylediğiniz risk analizlerinin mutlaka yapılması gerekli diye düşünüyorum. Benim görüşüm ülkenin bu anlamda daha iyiye gideceği yönünde. Geri dönülmesi zor bir noktaya gelindi gibi görünüyor bana."

Yukarıdaki ifadelerden anlaşılacağı gibi, Türkiye'nin siyasal olarak yaşadığı bir geçiş döneminin varlığı kabul edilmekte ve bu dönem sonunda da istikrarlı bir ortamın doğacağı düşünülmektedir. Avrupa Birliği üyeliği adaylığı için uyum sürecine girilmesiyle birlikte yasal olarak da gerçekleştirilen reformlar da bu yolda ilerlenmesine yardımcı olacaktır.

Belirtilen düşüncelere paralel olarak Houghton şirketinin Türkiye'de üretime geçmesinin mümkün olduğu ve burada bulunan yatırımlarının da arttırılmasının gerekli olduğu da iddia edilmektedir. Başka şirketlerin Türkiye'de oluşturduğu yatırımlar sonucunda, burayı Orta Doğu'da yürütülen faaliyetler için üs olarak kullanması örnek verilerek, bu uygulamanın yararlı olacağı belirtilmektedir.

SONUÇ

Son 20 yılı şekillendiren çevresel güçlerin etkisi artmakta ve ileride de uluslararası işletmelerin faaliyetleri üzerindeki etkileri daha da artacağı benzetilmektedir. Gelecekte çeşitli çevresel etkilerin, faktörlerin analizi ve bu çevresel güçlere karşı stratejik cevap mekanizmalarının oluşturulması uluslararası işletmeler açısından daha da önemli hale gelecektir.

Hakkında oldukça bilgi sahibi oldukları yerel pazarların yanı sıra, belirli bir oranda risk taşıyan uluslararası pazarlara açılan, uluslararasılaşma sürecine giren işletmeler farklı ortamlarla ve çevresel faktörlerle karşı karşıya gelmektedir. Yeni ülke pazarlarında faaliyet göstermeye başlayan işletmeler, özellikle ev sahibi ülkenin politik ortamından çok sayıda faktörlerin yönetimi sorunu ile karşılaşmaktadır.

1980'li yıllarda araştırılmaya ve tanımlanmaya başlayan politik risk faktörü, 1990'lı yıllardan bu yana ise bir çok uluslararası işletmenin uluslararası yatırımlar konusunda göz önünde bulundurduğu bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Gittikçe önem kazanan politik risk, birçok şekilde ortaya çıkabilmektedir. Hükümet riski, siyasi ortam riski, ana ülke riski ve uluslararası ortam riski politik riskin başta gelen kaynakları olarak ele alınmaktadır. Kaynaklarına göre ve işletmeye etkilerine göre politik risk türlerini ikiye ayırmak mümkündür. Bu doğrultuda, işletmeye etkilerine göre politik riskler de makro ve mikro politik risk şeklinde ayrılarak incelenebilmektedir.

Politik çevrede çeşitli kişi ve kurumlarla etkileşim içerisinde bulunan uluslararası işletmeler, faaliyetlerini olumsuz yönden etkileyebilecek politik çevredeki veya hükümet politikasındaki değişikliklerle, yani politik riskle karşı karşıya kalabilmektedir. Uluslararası işletmelerin etkinliğini ve karlılığını oldukça etkileyen politik risk, çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Kamulaştırma, yerel istikrarsızlık, terörizm, savaş hareketleri, ekonomik iklim ve politik iklim politik riskin en önemli kaynakları arasında sayılmaktadır.

Bu noktada 'Politik Risk Tahmin Süreci ve Politik Risk Analizi' uluslararası pazarlara açılan işletmeler açısından önemli bir boyut kazanmaktadır. Fakat bir çok uluslararası işletmede politik risk analiz süreci yöntemsel ya da kişisel olarak doğru yönetilmediğinden politik risk dolayısıyla faaliyetler olumsuz yönde etkilenmektedir.

Bu çalışmada görüleceği üzere, politik risk çeşitlerinin tanımlanması, politik risk tahmin yöntemleri ve 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 yakalanamadığı söylenebilmektedir.

Politik risk üzerine detaylı bir inceleme yapılan bu çalışmada, uluslararası işletmelerde bir politik müdahale olasılığı nedeniyle, uluslararası yatırım kararı verecek işletmelerde öncelikle politik iklimin geniş bir şekilde incelenmesinin gerekli olduğu görülmektedir.

Bu çalışmadan da anlaşılacağı gibi, uluslararası işletmeler politik risk değerlemesini danışmanlardan yararlanma, ev sahibi ülkeyi ziyaret, kantitatif yöntemler, entegre analiz ve delphi tekniği gibi yöntemleri uygulayarak gerçekleştirmektedir. Politik riski yönetebilmek için de uluslararası işletmeler, Houghton örneğinde görüldüğü gibi, ev sahibi ülkenin politik ve sosyo-ekonomik hedeflerine hizmet etme gibi stratejiler uygulayabilmektedir.

Politik riskin sayısal verilere dönüştürülmesi kolay olmamaktadır. Askeri müdahale sayısı, hükümet değişim sıklığı gibi veriler kullanılarak uygulanan objektif analiz yöntemleri ya da uzmanlarla yapılan mülakatlar sonucu belirlenen ülke endeksleri, ülkeye has özelliklerin anlamından feragat edilmesine yol açmaktadır. Uluslararası danışmanlık firmaları tarafından geliştirilen endeksler, yatırım için aday ülkeler arasında genel bir karşılaştırma yapılabilmesi için yeterli olabilmektedir. Bu tür kaynaklar, daha çok ülkede fiziki varlık göstermeyen ve kısa dönemli iş yapan portföy yatırımcıları ile finans kuruluşları için faydalıdır. Araştırmacılara göre, uluslararası yatırım yapacak işletmeler için mikro risk, makro riskten çok daha önemlidir.

Bu çalışma doğrultusunda, politik risk ile ilgili tüm süreçler ve tüm faktörler açıklanmaya çalışılmıştır. Fakat belli bir bölgede ya da belli bir sektörde faaliyet göstermek isteyen uluslararası işletmelerin hepsi için geçerli bir politik risk değerlemesi yapılmamıştır. Buna rağmen, politik kökenli belirsizliklere karşı alternatif stratejiler geliştirmede ve stratejik düşünce sisteminin ortaya konulması bakımından birçok ülkede faaliyet gösteren işletmelere ilham verici bir kaynak olacaktır.

Politik riskin doğası ve politik riskin diğer çevresel güçlerle ilişkisinin, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de büyük değişikliklere yol açması mümkün görülmektedir. Uluslararası işletmeler de bu değişimleri anlamaya ve bu değişimlere karşı yaratıcı çözümler üretmek zorundadırlar. Yaşanacak değişimler doğrultusunda önemli olan politik riskten kaçmaya çalışmak değil, onunla başa çıkmayı öğrenmek ve uygun stratejiler geliştirmektir. Olası politik değişikliklerin işletme faaliyetlerine etkilerini hesaplayabilmek ve bunlara karşı tedbirler alabilmek, politik riskin yönetilebilmesi için en önemli koşuldur.

EK 1

1. Uluslararası anlamda şirketiniz hangi ülkelerde faaliyet yürüttü ve yürütmektedir?

Şirketimiz Amerika PA merkezli. 35 ülkede faaliyetimiz var. Amerika, Asya-pasifik ve Avrupa olmak üzere 3 holding şeklinde faaliyetlerimiz yürütüyoruz. Biz Avrupa'ya bağlıyız. Yabancı sermayeli bir şirketiz.

2. Faaliyet gösterdiğiniz ülkelere ne gibi ürünler veya hizmetler ihraç etmektesiniz?

Türkiye'de üretimimiz yok. Almanya, İspanya ve İngiltere'de olmak üzere Avrupa'da 3 tane üretim yerimiz var. Endüstriyel yağlar, daha genel tabiriyle yağlayıcılar üretiyoruz. Yağ deyince belli bir kimyasal maddeye atıf yaptığı için, yağlayıcılar desek tam olur. Endüstriyel yağlar üretimde sarf malzemesi olarak kullanılıyor. Sizin, bizim gibi son kullanıcıların, evinde, arabasında kullanabileceği ürünler değil. Üretim esnasında sarf malzeme olarak kullanılıyor.

3. Şirketiniz ne kadar zamandır bu uluslararası işletme faaliyetlerini sürdürüyor?

1865 yılında kurulan bir şirketiz. Şirketin kurucusu o dönemde petrolün bulunmasıyla birlikte, farklı bir alana gitmeyi seçmiş. Petrolün başka bir alanda değerlendirilmesiyle ilgili çalışmalar yapmış. Örneğin ilk pas önleyici, pastan koruyucu kimyasalları, gresi yapmış. Daha sonra ilk patentli suyla karışan metal işleme yağını bu firma yapmış. İlk ısıtıl işlem polimeri, ilk yanmaz hidrolik sıvıyı, Amerikan ordusu için üretmişler. Bir uçak gemisinde yangın çıkmış, yüzün üzerinde asker ölmüş. Bunun üzerine Amerikan ordusu, özel bir sıvı geliştirilmesini istemiş. Bizim firmamız yapmış bunu. Tarihimizde oldukça çok ilkler var yani. Bazı kuvvetli rakiplerimizde çalışanlar da bizim firmadan ayrılıp oralarda çalışmaya başlamışlar hatta.

4. Şirketiniz burada kaç yılından beri faaliyet sürdürmekte?

1998'de anonim şirket kuruluyor. O zamandan beri. Ondan önce distribütörlük, başka bir firma üzerinden dağıtım yapılıyordu.

5. Gelecekte gerçekleştirmek istediğiniz daha başka uluslararası yatırım kararlarınız var mı?

Açıkçası o anlamdaki stratejiyi tam olarak bilmiyorum ama, firma Rusya'da faaliyetini arttırıyor. Rusya'dan biraz uzak kalınmış bu zamana kadar. Ukrayna'da bir şirket açtılar, Houghton'a ait. Rusya'da bir müdür var. Ancak bir şirket yapısına geçilmedi bildiğim kadarıyla. Orda faaliyetler arttırılmaya çalışılıyor. Tabi ki bunun haricinde gözde olan pazarlar; Çin, Çin'de iki tane üretim tesisi açtılar, büyümeyle paralel olarak. Hindistan'da yeni yatırımlar yapılıyor. Brezilya'da şirket çok büyümekte. Yükselen ekonomilerde şirket faaliyetlerini arttırıyor şu dönemde.

6. Bu yatırımların gerçekleşmesi için belli bir tarih düşünüyor musunuz?

Benim en azından çok fazla bir fikrim yok. Zaten ciddi anlamda bir iş ve büyüme var. Şirketimizin stratejisi biraz da farklılaştı, özellikle son 3 yıllık dönemde. Daha önce bir aile şirketi havasındaydı. Daha sonra işin sahibi olan aile, bir kaç kuşak bu işi yürüttükten sonra, 1865'ten beri, işten çekilmeye karar verdiler. Firmayı satmaya karar verdiler. Yapılan görüşmeler sonucunda bir, private equity diyorlar, özel sermaye ortaklığı ile anlaşıldı. Yani bu kuruluş çeşitli yatırımcılardan para topluyor, şirketi satın alıyor, o şekilde kendi yöneticilerini getiriyor. Belli bir süre şirketi yönetip, değerini büyüttükten sonra satıp para kazanıyor. Böyle bir şirkete satıldı. 2007 yılında. Bu şirketin de büyüme stratejisi, satın almalara dayalı. Rakiplerimizi satın alarak, şirketin içine o işi yedirerek şirketin piyasa değerini yükseltmeye çalışıyorlar. Bunun ardından, hızlı bir şekilde şirket satın alması oldu. Hemen hemen bizim çapımızda olan bir rakibimizi satın aldılar. Yani strateji bu yönde. Önümüzdeki dönemde de, büyümeyi esas olarak buna dayandırmak istiyorlar. Yani uzun vadeli yatırım yapıp, beklemek değil. Örneğin Türkiye'de tesis açalım dendiğinde, tesis yatırımının geri dönüşü ve yatırımdan kazanabilmek için, belli bir süre gereklidir. Yani strateji bunun üzerine değil, tamamen satın alma yaparak büyümeye yönelik.

7. Kendi açınızdan politik risk kavramını tanımlar mısınız?

Kendi içinde yaşadığım dünyayı ve iş ortamını göz önüne aldığımda, politik riskler, politikadaki, benim risk algım içindeki noktalar, bizim işleyişimizi gerçekten etkileyebiliyor. Türkiye'deki geçmiş dönemde özellikle inişli çıkışlı politik ortam bu

anlamda burada iş yapma adına bir risk oluşturuyor tabi ki. Buna Avrupalı gözüyle bakarsanız, onların daha stabil, daha alışkın oldukları bir düzen varken, burası tabi ki riskli bir yer. Politik risk, bu tanımın bana ifade ettiği şeyi söylemem gerekirse, Türkiye'deki politik ortamın dalgalanmaların benim işim üzerinde yaratacağı etkidir. 2000'de, 2001'de daha önce 1994'te bunun örneklerini gördük. Bir anayasa kitapçığı krizi ardından, tepe taklak giden bir ekonomi işletmeler üzerinde oldukça olumsuz etkileri beraberinde getirdi.

8. Sizce yatırım yapılacak ülkede bulunan politik risk derecesi ne kadar önemlidir?

Bence son derece önemlidir, politik risk. Çünkü, şimdi kendi şirketim açısından bakarsam, burada olabilecek şeyler, sadece bu ülke içinde kalacak şeyler değil. Üretim tesisi açılırsa, buradaki üretim tesisi birçok ülkeyi besleyecek şekilde kurulacaktır. Bu anlamda burada olacak dalgalanmalar, burada olacak sıkıntılar bizim diğer ülkelerdeki faaliyetlerimizi de etkileyecektir. Çünkü bir üretim, yatırım yapılması durumunda; izole bir iş birimi değiliz veya olamayız.

9. Burada faaliyetler için düşünülen süreç nasıl gelişti bilmiyorum ama ilk dönemde yatırım düşünüldü de, ortam nedeniyle vazgeçildi gibi bir durum oldu mu?

3 sene önce bunun gibi bir şey gündeme geldi. Ardından şirket satıldı ve şirketin stratejisi değişti. Yoksa burada ciddi anlamda, bir çok Avrupa ülkesini besleyecek büyük çaplı bir üretim tesisi düşünülüyordu. Ama bu süreçte ben üst yönetimde değildim. Bazı süreçlerin içindeydim ama, politik risk değerlendirmesi adına ne gibi bir çalışma yapıldı bilemiyorum. Yapılmış olsaydı tabi ki benim elimde sonuçlar muhtemelen olurdu şu anda. Zannetmiyorum böyle bir şey yapıldığını. Biraz daha duyularıyla hareket ederek kararlar alan bir firmayız herhalde.

10. Politik riskin hangi faktörlerden kaynaklandığını düşünüyorsunuz?

Az önce siz de demokrasinin köklü olmasından bahsettiniz. Demokrasinin köklü olmayışından kaynaklanan bir durum var Türkiye'de. Bu demokrasi mücadelesi aslında, tanım olarak sermaye sahipleriyle işçi sınıfının mücadelesi ve hak arayışı şeklinde oluşmakta. Sendikalar, diğer kuruluşların oluşması ve sanayi devrimiyle beraber böyle

bir gelişimi var. Ama bizde demokrasi şu an itibariyle, veya geçtiğimiz belki 10 yıl itibariyle dindar kesimle laik kesim ve laik kesimin orduyu arkasına alması, yani esas olması gereken aktörlerin dışında geliyor. Bu bizim geleneğimizde de var. Kaç tane darbe görülmüş bu ülkede. En büyük risk bu benim açımdan, demokrasinin köklü olmayışı ve çok farklı mekanizmaların bir anda devreye girme riskinin olması. (ARDA: darbeler sizce risk taşır herhalde?) Tabi ki.

11. Politik Risklerden kaynaklanan maddi ve manevi kayıplarınız oldu mu?

Şimdi 2001 krizini ben bu şirkette yaşamadım. Bu anlamda, bahsettiğimiz kapsamdaki politik gelişmeler sonucu yaşanan dalgalanmaların etkisinin çok yoğun yaşandığı bir dönem görmedim ben bu şirket içinde çalıştığım süre boyunca. Bu politik risk tanımı içinde bir zarar gördüğüne inanmıyorum. Ama bunun dışında, ülkenin yapısal bazda sorunlarıyla ilgili bizim açımızdan başka riskler oluşabiliyor zaman zaman. Politik risk anlamında bir zarar görmedik diyebilirim.

12. Türkiye'de siyasi sistemin istikrarı ile yatırımın artması arasında bir ilişki var mıdır?

Bu konuda istikrar ve demokrasiyi aynı boyutta düşünsük bile sadece demokrasinin olması da istikrarı getirecek diye bir şey yok. Koalisyon da ayrı bir gelenek meselesi. Belirsizlik denen şey işletmelerin en büyük korkusu aslında. Gerçi son zamanda daha iyiye gidiş olduğunu düşünüyorum. Türkiye şu anda ciddi anlamda dönüşüm yaşıyor. Farklı, dokunulmaz olan konulara dokunulmaya başlandı. Siyaset alanına sıkı sıkıya yerleşmiş, aslında olmaması gereken aktörler yavaş yavaş o alanın dışına itiliyor gibi görünüyor. Ama bu tabi ki devam eden bir süreç . Bu anlamda da iyiye doğru bir gidiş olduğunu düşünüyorum. Ama tabi ki genel tanım itibariyle bu bir risktir. Şimdi daha farklı yöneticilerle çalışmaya başladık, daha önce bir aile kulübü gibiydi şirket, şimdi biz de yönetim anlamında, gerçekten uluslararası deneyimi olan, biraz da Amerikan zalim yönetim tarzı olan, rakamlara dayalı bir süreçten geçiyoruz. Yurtdışındaki yatırımcılar böyle bir şeyi riske atmazlar. Yani bir yere yatırım yapılacaksa, her türlü koşulun olumlu olması lazım. son dönemde ülkede bir istikrar var diye düşünüyorum ama, ciddi anlamda bir mücadele de var bence.

13. Ülkemizde son dönemlerde tek parti iktidarı olması, yönetimde aksi düşüncelerin ve politikaların engellenmesine yol açar mı?

Aslına bakılırsa, tek parti iktidarı istikrar getiriyor diyebiliriz, ama koalisyon olsa belki daha iyi de olabilirdi diye düşünüyorum. Bugün örneğin, ordunun siyaset üzerindeki tahakkümünün ortadan kaldırılması noktasında bir mücadele verilecekse bunun AKP tarafından değil, örneğin CHP tarafından veya CHP ile başka bir parti tarafından verilmesini isterdim,. O zaman insanların kafalarında başka soru işaretleri olmazdı. Bu işte baş rolü siyasal İslamla iç içe geçmiş bir geçmişe sahip olan AKP oynadığı için, bu anlamda kafada soru işaretleri de oluşuyor. Sonuçta koalisyonla da istikrar sağlanabilir diyebilirim. Ama tabi ki uzlaşma kültürü önem taşıyor bu noktada.

14. Sizce günümüzde ideolojiler hüküm sürmekte mi, sağ olsun sol olsun?

Doğu bloğunun yıkılmasından sonra ve üretim süreçlerinde büyük değişiklikler oluştu. Soldan bakarsak, o Sovyet modeli sosyalizm başarısız olmuş bir model olarak yıkıldı. Birçok şey değişti. Türkiye'deki uçtaki sol da dönüşümü yakalayamadığı için eleştiriliyor. Sağ da yükselen bir milliyetçilik var. Özellikle Türkiye'de sancılar başladı. Ayrıca Avrupa'da da görüyoruz bunu. Avrupa'da göçmenler üzerindeki bir baskı var. Türkiye'de de içeride bunları yaşamaya başladık. Sağda milliyetçiliğin giderek yükseldiğini görüyoruz bence, kendi adıma bunu söyleyebilirim. Daha da yükselecek diye düşünüyorum. Çünkü ekonomik düzen de biraz bunu zorluyor. İşsizlikle birlikte insanlar, doğup büyüdüğü sahibi olduğum bir yerde başka insanlar gelip ekmek yiyor diye düşünüyor. Emek tam küreselleşmedi ama, uluslararası çalışma da giderek artmakta. Başka yerlerden gelip çalışanlar da var artık. Bunun haricinde, İslamın iktidara gelmesi insanlara para kazandırdı. Devletin kaynaklarını kullanmaya başladılar. İşin içine para girince de çok fazla ideoloji kalmıyor bence. Onlar da biraz düzenin içerisine girdiler ve artık liberalliğe geçiş yapıyorlar diye düşünüyorum.

15. Aşırı milliyetçi davranışlarda bulunan bir ülkede faaliyetleriniz olumsuz yönde etkilendi mi?

Mikro düzeyde oluyor tabi ki. Bir müşteriye gittiğimizde, öyle bir ideolojik yapıya sahip bir patronsa ve altındaki yapılanma da bu doğrultudaysa ben yerli firmayla çalışmak istiyorum, kendi sanayimi destekleyeceğim diyebiliyor. Çok masum bir

milliyetçilik bu bence. Bunun haricinde aşırı milliyetçilikle karşılaşmadık. Zamanında Abdullah Öcalan'ın İtalya'dan getirilmesi konusuyla ilgili bir olay yaşadık. O dönemde biz İtalyanlarla ortaktık. İtalyan mallarına karşı uygulanan boykotla ilgi bir sıkıntı yaşanmış o dönem. Ayrıca eski yazışmalardan gördüğüm kadarıyla elçiliğe yazılar yazılmış, Houghton adına, Abdullah Öcalan'ın ülkeye iadesi konusunda gerekeni yapın gibi. Şirket üzerine düşeni yapmak istemiş anladığım kadarıyla. Boykottan çok etkilenme olmuş mu çok iyi bilmiyorum. Kayıt yok, elimde sadece bir mektup var.

16. Özel teşebbüse ait işletmelerin ana hedefi kar maksimizasyonudur. İşletme bu hedefe uluslararasılaşma yoluyla ulaşmaya çalışır. Fakat ev sahibi ülke hükümeti, ulusun maksimum faydasını hedeflediği için; hükümet ve uluslararası işletme ilişkisinin temelinde çıkar uyumsuzluğu görülebilmektedir. Sizce bu doğru bir varsayım mıdır, işletmeniz böyle bir durumla karşı karşıya kaldı mı?

Bizim firma adına böyle bir şey söz konusu değil. Devlet de artık ekonomiden elini nerdeyse tamamen çektiği için, kendisi doğrudan üretim faaliyetine girmiyor. Örneğin devlet işletmesi olan petrol ofisi zamanında bizim rakibimizdi. Bu bir çıkar çatışmasıdır aslında, devlete karşı rekabet etmiş oluyorsunuz. Yani bir anlamda devlet tarafından denetleniyoruz, biraz haksız rekabete giriyor aslında. Ama şu anda bir çıkar çatışması söz konusu değil. Ayrıca uluslararası bir şirket oluyor olmamız sebebiyle de A'dan Z'ye, noktasına virgölüne kadar her şeyimizi yasal olarak yapıyoruz.. Bu anlamda ödediğimiz vergiler, sigorta primlerimizle birlikte, devlete de kendi çapımızda bir katkımız olduğunu düşünüyorum. İtalya'da bir tesis kapattık, geçen yıldır sanırım, o dönemde orada sadece sendikalarla biraz sıkıntı oldu. Doğrudan devletle bir sıkıntı olmadı.

17. Ana ülkenin, ev sahibi ülkelerde olduğu gibi, ekonomi dışı ulusal hedefleri vardır. Örneğin, düşmana stratejik avantaj sağlayacak ürünlerin uluslararası işletmelerce ihracı, ülkenin o ürünleri üretebilmesini sağlayacak teknolojinin lisans anlaşmaları ile transferi ya da işletmenin kendisi tarafından üretilmesi engellenebilmektedir. İşletmeniz böyle bir durumla karşı karşıya kaldı mı?

Üretim olan her birimde AR-GE merkezi de var. Ama tabi ki şirketler içerisinde belli düzenler de var. Bir ülke kendi çabasıyla bir ürünü geliştirdiyse, kendi ürünüyse, bu ürünü ya o ülkeden alırsınız, ya da lisans bedelini ödeyerek teknolojiye sahip olursunuz. Bu şekilde bir düzen var, firmalar kendilerini koruyorlar. Uluslararası transfer

fiyatlandırması gibi kurallar var, ülkeler kendilerini koruyorlar, bir yerde üretiyorsan karın belli bir kısmını o ülkede bırakmak zorundasın.

18. Ev sahibi ülkede politik ortamda oluşan yönetimle veya toplumsal ilişkili bir makro/mikro riske maruz kaldınız mı?

Toplumdan kaynaklanan risk milliyetçilik olabilir. Yükselen bir trende sahip şu anda. Ancak halka daha mikro düzeye kanalize olmuş durumda. Yabancı düşmanlığından ziyade daha içeride yaşanan bir sıkıntı var. Uzun vadede yerli üreticiye yönelme eğilimi olabilir. (ARDA: etnik konudan bir risk görmekte misiniz?) Bu bizim şirketi doğrudan etkileyecek bir risk değil tabi ki. Ülkeyi kaosa sürükleme olasılığı risk olabilir. Bazı çatışmalar yaşanmakta, ülkenin toptan kaosa sürüklenme riski var.

19. Uluslararası politik çevrede sivil toplum örgütleri ve NGO ların faaliyetleri nedeniyle şirketinizin maddi ya da imaj kaybı söz konusu oldu mu?

Hayır olmadı, hiç üretim yapmamış olmamız belki burada etkin. Çevre konusunda da bir sıkıntı yaşanmadı. Ki zaten o konuda şirketin çok katı kuralları var. Üretim yapılan her tesisin ISO 14000 belgesi var. O konuda çok duyarlı bir şirketiz. Bizim bile buradaki küçük tesisimizde, depolama yapıyoruz sadece, ama laboratuardan çıkan bir atığı lavaboya dökmeyiz, ayrı bir atık konteynerine konur, sonra atık arıtma firmalarına bunu veririz. Politikamız bu yönde.

20. Günümüzde artan uluslararası terörizm faaliyetleri ya da dinci fundemantalist hareketler sonucu şirketiniz etkilendi mi ve bu gibi hareketlere karşı ne gibi tedbirler aldınız?

Bu soru belki bir Amerikalıya ya da İngiliz'e sorulsa daha farklı cevap verir ama, uzun yıllardır böyle bir ortamda yaşadığımız, sürekli gündemimizde olan bir konu olduğu için, bizi çok da korkutan, titreten bir olay değil. 20-30 yıldır aynı şeyler yaşanıyor. Risk sıralaması yaparsak bunu, listeye almak aklıma bile gelmeyebilir. (ARDA: peki şirketin 11 eylül'den sonraki durumu nasıl gelişti?) 11 Eylül 2001'de ben yaşamadım tam süreci 2005'te katıldım ben şirkete, o süreçte ne yaşandı çok iyi bilemiyorum. Ama şirket politikasında değişiklik olmuş olabilir ya da güvenlik anlamında ek tedbirler alınmış olabilir. Sonuçta Amerikan şirketi çünkü.

21. Sizce kamulaştırma günümüz politik ortamında hala gerçekleşmesi mümkün bir politik risk midir?

Kamulaştırmayı artık olası görmüyorum. Mümkün değil böyle bir şeyin olması. Zaten çok yoğun özelleştirmeler yapıldı, daha da devam ediyor. Bu süreçte ancak milli güvenlikle ilgili bir şey söz konusu olursa, belki bunu yapabilirler.

22. Ülkelerin gelişmişlik ve refah düzeyleri ile kamulaştırma arasında bir ilişki var mıdır?

Teknoloji transferi konusunda belki bazı sektörlerde kimi ülkeler kamulaştırma yolu izliyor olabilirler. Aslında kapitalist dünyadan bahsediyoruz. Zaten ülke kapitalist bir sistemi benimsemişse, belli bir gelişim seviyesine ulaşmışsa, kendi sermayedarlarını yaratmışsa, sermaye birikimi varsa, zaten bir yerde açık varsa birisi gelip o yatırımı mutlaka yapacaktır. Devletin bu anlamda işin içerisine girmesi için bir zorunluluk yok.

23. Türkiye'de yaşanan ekonomik krizler işletmenizin faaliyet ve yatırımlarını etkiledi mi?

Ben sadece satış verilerini biliyorum. O dönemde ciddi anlamda bir düşüş vardı. Ondan önceki sene, çok iyi giderken işler, bir anda her şey tepe taklak gitmiş. Böyle bir etkilenme var. Şirketin ciddi anlamda etkilendiğini söyleyebilirim. Satışlar ve ciro anlamında olumsuz bir etkilenme olmuş. Her yer etkilenmişti. Ben de o dönem askerden gelmiş ve iş arıyordum.

24. Şu anda etkisini yavaş yavaş kaybetse de halen var olmakta olan global kriz için ne düşünüyorsunuz? Etkilenme oldu mu?

Kesinlikle oldu, tabi ki. Yani şirkette, global anlamda ciddi bir şekilde ciroda büyük düşüşler oldu, Türkiye'de de keza böyle gelişti. Çünkü bizim ana müşteri grubumuz otomotiv, demir-çelik vs. Yani bu krizin en göbekten vurduğu sektörler. Bu yüzden bizim cirolarımızda büyük ölçekte düşüşler oldu. Sadece biz değil rakiplerimiz de etkilendi. Bizim sektör krizden çok olumsuz etkilendi.

25. Türkiye'de iktidarın ekonomi ve para politikaları bu süreçte ne kadar etkili oldu?

Aslında yönetimin krizin etkilerinin aşılması anlamında çok fazla bir şey yaptıklarını düşünmüyorum. Bir şey yaptılar da benim gözümünden mi kaçtı bilmiyorum ama. Teğet

geçme olayı var zaten. Onun haricinde bankacılık sisteminin sağlam olması bizi ayakta tuttu. Bankalar etkilenmedi krizden, aksine rekor karlar yaptılar. Talep daralması, işlerin aşağı doğru gidişi, işten çıkarmalar, işsizliğin artışı, işsizlik artınca zaten iç pazardaki talep de doğal olarak daralıyor. Kendi içinde bir kısır döngüsü haline geliyor.

26. Türkiye'de uluslararası ticarete yönelik yürütülen politikaları nasıl karşılıyorsunuz?

Uluslararası firma faaliyetlerine yönelik, her şeyden önce yatırım alabilmek için bir çaba var. Onu biliyorum. Biz de üretim tesislerini düşündüğümüz dönemde bazı yardımlar aldık. Doğrudan başbakana bağlı olarak çalışan, İngilizcesi "invest in turkey" olarak geçen, Başbakanlık Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı kurumu var. Onlar iyi çalışıyorlar, yardımcı oluyorlar. Bizle de çok ilgilendiler, bir çok sorunumuzla ilgilendiler. Devletin bu anlamda, bir çabası var gerçekten.

27. Yabancı sermayeye uygulanan yatırım teşvikleri faaliyetlerinizi nasıl etkilemektedir?

Bence yatırımı desteklemek gerçekten şart. Çünkü global sermaye gerçekten artık çok akışkan. Sadece bu likitten bahsetmiyorum ama fabrika, tesisi yatırımı da çok hızlı bir şekilde bir yerden bir yere çok kolay gidebiliyor. Bir anda kapanabiliyor, başka bir yerden buraya gelebiliyor. Bu anlamda avantajlar sağlamak gerekiyor gerçekten. Avantajlar sağlarken de bence, devletin kuralları içinde kalmak önemli diye düşünüyorum. Çok fazla ayrıcalık sağlanıp, haksız rekabet yaratılmaması gerek gibi geliyor bana. (ARDA: Türkiye'de bu uygulamalar, destek ve teşvikler ne düzeyde sizce?) Devlet tabi ki kendi açısından bakıyor ve yatırımı az gelişmiş bölgelere çekmek istiyor. Bu bölgeler de bence çok cazip bölgeler değil. Çünkü büyükşehirdeyseniz veya büyükşehire yakın bir yerdeyseniz; daha kalifiye iş gücü ile çalışma şansınız oluyor. Ama devlet yatırıma teşviki daha az gelişmiş bölgeler için verdiğinden, bu anlamda bunun kapsamının biraz değiştirilmesi gerek diye düşünüyorum. (ARDA: nasıl bir yol izlenmeli sizce?) Genel olarak bir teşvik vermek söz konusu değil tabi. Ama ilk yatırım yapan firmalara destek vermek, bu da haksız rekabet yaratabilir aslında, çok hassas bir konu bu. Mesela İstanbul'da yeni kurulacak bir tesisten örneğin beş yıl boyunca SSK primleri alınmayacak dense, o zaman aynı işi yapan diğer firmalar için haksızlık olabilir. Ama denge kurulması gereken bir şey. Yatırım yapılacak alan konusunda belli bir

özgürlük tanınması gerekiyor. Belli bir süre destek verilebilir. Zaten öyle bir uygulama var. Sonsuza kadar teşvik verilmiyor.

28. Türkiye'de lisans işlemleri, gümrüklerde yürütülen işlerin hızı ve diğer bürokratik uygulamalar faaliyetlerinizi nasıl etkilemektedir?

O konuda söyleyecek çok şey var aslında ama. Genel olarak bahsetmek gerekirse, yani bir çok adımlar atılıyor, internet ortamına geçiriliyor bazı şeyler, örneğin vergi ödemelerinin neredeyse tamamını internetten yapabiliyoruz, beyannamelerimizi, gümrük işlemlerinin bazılarını. Ama o bürokratik yapı hala devam ediyor. Bu yapı, hani internete geçmekle falan çok da alakalı değil aslında, devletin genlerinde olan bir şey. Türkiye'deki ağır bürokratik yapı bizim işleyişimizi engelliyor diyebilirim. (ARDA: hangi noktada oluyor bu etkileme tam olarak, en çok etkilendiği yer neresi?) Genel olarak gümrük diyebiliriz. Zaman zaman sorunlar çıkıyor. Onun haricinde, bürokrasi ile çok ciddi bir sıkıntımız yok bizim.

29. Sizce ülkede rüşvet sistemi bulunmakta mıdır?

Bunun kemikleşmiş bir yapı olup olmadığını çok bilmiyorum ama, bu tip olaylar yok demek de gerçekleri göz ardı etmek olur. Tabi ki başka ülkelerde de vardır. İnsan olan yerde mutlaka hata faktörü de vardır, insan da aç gözlü bir yaratıktır. O yüzden bu tip hataları yapmaya da çok meyilli oluyor insan. Yok diyemem o yüzden. Ama kendi şirketim adına böyle bir şeye şahit olduğumu da söyleyemem.

30. Şu ana kadar politik riskin zararlarından konuştuk. Sizce politik risk yalnızca işletmelere zarar getirebilecek bir olay mıdır?

Bizim yaptığımız işte çok olabilecek bir şey değil. Spekülatif hareketler bizim faaliyet alanımız değil. Bir finans kuruluşu olsaydık, bu tip durumlardan, devalüasyondan ciddi anlamda karlar sağlayabilirdik. Ama biz basit ticaret yapan bir firmayız. Basit anlamda mal alıp mal satıyoruz. Bu anlamda stabilite her zaman bizim için daha iyidir. Bazı hareketler sonucunda bize kar getirebilir. Örneğin, devalüasyon; bir firma stoğundaki malları çok düşük bir kurdan Türkiye'ye getirmiş olabilir. Ancak devalüasyon sonrası çok ciddi yüksek fiyatlara satıp, ciddi anlamda karlar edinebilir. Ama bunu tercih etmem ben, böyle bir şey olmasını istemem. Sabit gitmesini isterim. Tam tersinin olması da olasılığı var.

31. Faaliyet gösterdiğiniz sektörde Türkiye'yi hangi düzeyde görüyorsunuz?

Bu sektörde, teknoloji batıdan doğuya geliyor. Avrupa'nın üretim süreçlerini buraya taşıyoruz. Otomotiv, demir-çelik vs... Zaman içinde kendi teknolojimizi de yaratacağımıza inanıyorum ben. Bazı yerlerde de bu doğrultuda gelişmeler var. Yağ sektörü de benzer aslında, uluslararası oyuncular piyasaya giriyor, yerli oyuncular da var. Bunlardan bir kısmı sıyrılıyor, sivri hale geliyor, daha başarılı hale geliyorlar. Genel anlamda bakarsak, bakış hala farklı. Batıda bizim sektörün yeriyle, burada sektörün yeri farklı. Batıda yağ firmaları kendilerini bir ortak olarak konumlandırıyorlar işletmelere. Sadece bir ürün satarak değil, mühendislik çözümleri üretip onlara farklı alanlarda iyileştirmeler sağlayacak şekilde çalışıyorlar. Ve hatta bu kurumsallaşmış durumda. Ayrı bir yapı haline gelmiş, bizim şirkette de yaygın. Ama Türkiye'de bu konudaki bilinç düzeyi ve bu konuya bakış açısı sebebiyle hala basit bir meta ticareti olarak görülüyor. Tedarikçi gözüyle bakılıyor. Ama olay onun ötesine geçecek mutlaka, bu anlamda geriyiz, onu söyleyebilirim. (ARDA:Teknoloji açısından geri mi sizce ülke?) Hayır, yani batıdaki, Amerika'daki fabrikaların kullandığı kalitedeki yağ şu anda Türkiye'de de mevcut. Yani biz buradayız, bizim uluslararası çaptaki rakiplerimizin hemen hemen tamamı ülkede faaliyette. Ürün kalitesi açısından her hangi bir zaaf yok. Bir eksiklik yok.

32. Hükümetin geri kalmış sektörlerdeki ihtiyacı karşılamak adına yatırımları destekleyici teşviklerde bulunmaları yatırımcılar için politik riskin azalmasına yol açar mı?

Bizim sektör bazında düşünersek, yönetimlerin gözünü dikeceği bir sektör değil aslında. Pazar büyüklüğü, cirolar, vs.. Olarak ana sanayi sektörlerinden çok uzakta olan bir sektör. Ama devletin bu alanda yapabileceği şeyler var mutlaka. Sadece basit bir alım-satım işlemi ya da yağ tüketimi olarak düşünülmemeli. Bizim tedarik ettiğimiz, müşterilerimize sağladığımız ürünlerin çoğu atığa dönüşüyor. Örneğin, batıda bahsettiğim bu mühendislik çözümleriyle bu atık miktarlarının ciddi anlamda azaltılması da söz konusu. Yönetimin, gözünü dikebileceği konu bu bence bizim sektörde; atıkların azaltılması ve ülkenin korunması. Bu anlamda, eğer devlet atık kontrolü anlamında daha ciddi denetimler yaparsa bu durumda yağ firmaları ve tüketiciler de kendilerini geliştirmek zorunda kalacaklar. Olaya daha mühendis gözüyle bakıp farklı çözümler peşinde koşulmalı. Böylece sadece bir mal ticareti yapmanın

ötesinde o işletmenin atık miktarının kontrol edilmesi ve mümkün olduğunca düşük tutulması şeklinde bir gidişat olabilir.

33. Yatırım yapacağınız bir ülkedeki politik riski nasıl ölçersiniz?

Şirket böyle bir ölçüm yapmadı. Politik risk ölçülmesi gereken bir şey. Ama firmam bu konuda bir çalışma yapıyor mu yapacak mı bir bilgim yok. Şu anda bu ülke bazında da çok gerekli görülüyor. Burada bir yatırım söz konusu değil, burada bir ofisimiz var, depomuz var, şirketimiz var ticaret yapıyoruz. Bu firmanın toplam ticareti içinde çok önemli bir parça değil doğrusu. Yani bu yüzden burada ciddi anlamda bir politik risk analizi gerekli görülüyor.

34. Sizce politik risk tahmini yalnızca yeni yatırımlardan önce mi yapılmalıdır? Yoksa faaliyetler sürdürüldüğü dönemde de rutin olarak yapılmalı mıdır?

Politik risk tahminleri herhalde belli bir dönemi kapsayacak şekilde yapılıyordur. Anlık bir fotoğraftan ziyade, önümüzdeki 5 yıllık dönemdeki riskler söz konusu olabilir. Bu riskler de sürekli dinamik olduğundan sürekli revize edilmesi gerekir. Çünkü dediğim gibi bir fabrika kurulsa da, bu yatırımlar çok kaygan artık, kolaylıkla yer değiştirebiliyor. Eğer şirketin oradaki operasyonunu ciddi anlamda etkileyecek bir risk varsa şirket de buna karşı önlem almak zorunda. Çünkü o biriminin sekteye uğraması bir çok parçasını etkileyecek, bu yüzden devam eden bir süreç olması gerekli bence.

35. Politik risk tahmini şirket içerisinde bir kurul tarafından mı yoksa bağımsız danışma şirketleri tarafından yapılmalıdır?

Bu konuda kesinlikle uzman kişiler çalışmalı, gerekirse dışarıdan outsourcing yapılmalı. Bu anlamda tecrübeli bir ekip kurulmalı. Tabi bu biraz da maliyetle ilgili ama bunu yapacak kişinin sadece bu işle uğraşması gerekli.

36. Tahmin sürecini yönetenlerin uyrukları bu süreçte farklılık yaratabilir mi?

Etkileyebilir tabi ki. Çünkü içerisinde yaşadığımız toplumun kültürü ile bezeniyoruz. Çeşitli toplumların başka toplumlara bakışında bazı ön yargılar olabiliyor. Bu anlamda objektif değerlendirme yapabilmek için, o toprağın havasını soluyan, oranın risklerini daha iyi bilen görebilen bir yapı olması daha iyi bence.

37. ‘Ev Sahibi Ülkeyi Ziyaret’, ‘Danışmanlardan Yararlanma’, ‘Delphi Tekniği’, ‘Kantitatif Yöntemler’ ve ‘Entegre Analiz’ işletmeniz Türkiye’de faaliyete başlamadan önce bu yöntemlerden birini kullandı mı?

Birini kullanmadı. Ama bence, bunlardan birisini seçmek yerine şirket kendi araştırmasını yapmalı, outsource ya da kendisi, bunun sonuçlarına göre de delphi yöntemi kullanılmalı, en ideal çözüm o gibi geliyor bana. Entegre bir yol izlenmeli bence.

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

Yok olmadı benim bildiğim

39. Faaliyet gösterdiğiniz herhangi bir ülkede sıcak savaş olayları nedeniyle politik riske maruz kaldınız mı?

Ekonomik olarak körfez savaşı, Irak’ın işgali dönemlerinde olumsuz yönde etkilendiğimizi söyleyebilirim. Biz petrol ticareti yapmasak da, akaryakıt satmasak da; sonuçta ana hammademiz petrol, ham petrol. Bu fiyat dalgalanmaları bizi de ciddi anlamda etkiledi tabi ki. Herkesi de etkiledi. Tabi ki petrolle ilgili olduğumuz için biz biraz daha çok etkilendik.

40. Yabancı para politikaları sonucu karı dövize çevirmenin zorlaştığı bir ülkede ne gibi tedbirler alınabilir?

O tarz bir likidite sorunu olacağını zannetmiyorum. Nasıl etkiler diye düşünürsem, genel olarak, şirket tabi ki karını ülkeden çekmek ister, ama çekemiyorsa da para zaten kendisinin, çekebileceği zaman çeker, ya da ona karşılık bankalarda kredi kullanabilir. Bu yaygın bir sorun değil herhalde. Bu ancak devletin zoruyla olabilecek bir şey. Bu durum tabi ki sıkıntı yaratır. Şirketin hedeflerine ulaşması için büyümesi gerekiyor, onun için yatırım yapması gerekiyor. Yatırım yapabilmek için de para lazım. O parayı sağlayacağı kaynak da kar ettiği şirketlerin karı, karını çekemiyorsa hedeflerine ulaşamıyor demektir. Bu da sonuçta tüm faaliyetlerin anlamsız hale gelmesi anlamına geliyor.

41. Bu faktörleri ülkemizi göz önünde bulundurarak değerlendirdiğimizde hangilerinin, ne kadar Türkiye’nin politik riski üzerinde etkisi vardır?

*1. Türkiye’nin politik istikrarı’nın etkisi vardır.

2. Hükümet politikalarının devamlılığı

3. Türkiye'nin uluslararası ilişkilere bakışı

*4. Hükümetlerin sınırlama gücü'nün etkisi vardır. Örneğin, cari açığın yüksek gittiği dönemlerde gümrüklerde ithalat işlerinde yavaşlatma gibi durumlar olabiliyor. Biz buraya ürün getirmeye çalışıyoruz, müşterimiz ürün bekliyor kendi üretimine devam edebilmek için, ama cari açık sebebiyle genel bir yavaşlık yaşanıyor. Ama bu resmi bir kararnameyle başlayan bir şey değil ama, işler yavaşlıyor.

5. Hükümet ve muhalefetin güç dengesi

*6. Bürokrasi***

*7. Mevzuatın sık sık değişmesi bir sorun bizim için.

*8. Para ve mal transferindeki sınırlamalar bunu ithalat olarak düşünürsek.

9. İhracat kontrolleri

10. Kamulaştırma tehlikesi

11. Vergi politikaları

12. Yüksek enflasyon

13. Devletin yerli sanayii teşviki

14. Sivil toplum kuruluşlarının baskısı

15. Radikal sol eğilimlerin varlığı

16. Radikal milliyetçi eğilimler

17. Radikal dinci eğilimler

18. Yabancı düşmanlığı

19. Etnik ve dinsel çatışmalar

20. Sınıf çatışmaları

*21. Askeri darbeler i söyleyebilirim .

22. Terörizm

Diğerleri çok ciddi anlamda risk olarak görmüyorum, özellikle politik konularda.

Halkın eğilimlerinden kaynaklanacak şeyleri risk olarak görmüyorum şu anda.

Mevzuatın sık değişmesi özellikle bizim operasyonlarımızı doğrudan etkilediği için bizi en çok etkileyen o gibi gözüküyor.

(Mevzuatın çok sık değiştiğini mi düşünüyorsunuz?) Evet, bizim ürünlerimiz ÖTV'ye tabi. Son 1-2 yıl içerisinde, ÖTV oranlarında bir yukarı bir aşağı değişiklikler yapıldı. Bu da bizim açımızdan problem yaratıyor. Müşteri

açısından da problem yaratıyor. Bu anlamda örneğin ÖTV konusunda biz oldukça etkileniyoruz. (Etkiliyor mu peki faaliyetleri, ciroyu?) Çok etkiliyor.

42. Bu kriterler açısından bakıldığında, Türkiye'nin politik riski için hangi faktörlerin daha ön planda olduğu söylenebilir?

POLİTİK RİSKİN DEĞERLENDİRİLMESİNDE SEÇİLMİŞ KRİTERLER

ALAN	KRİTERLER
Politik Ekonomik Çevre	**Politik sistemin istikrarı diyebiliriz Türkiye için
	Muhtemel iç karışıklıklar
	**İstikrarı tehdit eden iç tehlikeler – olabilir. Buradan kastım birincil olarak etnik gerilim, şu anda.
	Ekonomik sistemi kontrol derecesi
	Ticari bir ortak olarak ülkenin güvenilirliği
	Anayasal garantiler
	Kamu yönetiminin etkinliği
	İşçi-işveren ilişkisi ve toplumsal barış
İç Ekonomik Koşullar buradaki maddeler bizim için geçerli değil bence.	Nüfus büyüklüğü
	Kişi başına gelir
	Son beş yıldaki ekonomik büyüme
	Sonraki üç yıl boyunca muhtemel büyüme
	Son iki yıldaki enflasyon
	Yabancıların yerli sermaye piyasasına ulaşabilirliği
	Yüksek nitelikli yerel iş gücünün bulunması
	Yabancı işçi çalıştırma imkanı
	Enerji kaynaklarına ulaşabilirlik
	Çevresel kirlilik konusunda yasal gereksinimler
Dış Ekonomik İlişkiler	Taşımacılık ve haberleşmeyi kapsayan altyapı sistemi
	**İthalat sınırlamaları **
	İhracat sınırlamaları
	**Yabancı yatırımcılardaki sınırlamalar
	Ortaklık kurma özgürlüğü
	Marka ve ürünler için yasal korumalar
	Para transferindeki sınırlamalar
	Son beş yıldaki revalüasyon
	Dış ödemeler dengesinin durumu
	**Petrol ve enerji ithalatıyla gerçekleşen

	yabancı fon akışı** biz de buna bir anlamda katkı yapmış oluyoruz. Çünkü yurtdışından kimyasal getiriyoruz, ülkenin kaynakları dışarıya gitmiş oluyor.
	Uluslararası mali durum tabi ki bizi etkiliyor.
	Yabancı para ile yerel para değişimindeki sınırlama

43. Petrol konusunda şirketiniz Orta Doğu'da sorunlar yaşad mı?

Bizim doğrudan petrol arama faaliyetimiz yok. Sadece üreticilerden hammadde alıyoruz. Tedarik konusunda da dönemsel fiyat dalgalanmaları dışında büyük bir sıkıntımız olmadı.

44. Ülkelerin uluslararası şirketlere yönelik uygulamaları sonucu belli kısıtlamalarla karşılaştığınız oldu mu

Biz mağdur olmadık. Bizim şirket Amerikan şirketi olduğu için İran'a satış yapamıyoruz. Uluslararası ilişkiler anlamında böyle bir kısıtlamamız var. Orada çok ciddi bir pazar var, ama biz o pazara giremiyoruz.

45. Giremediğiniz başka ülke var mı?

Küba var. Amerikanın birincil düşman olarak belirlediği ülkelerle ticaret yapmamız yasak.

46. En çok ticaret yapılan, en çok ciro getiren ülke neresidir?

En çok ciro tabii ki Amerika'dan. Ondan sonra Çin geliyor.

47. Şu andaki politik risk faktörlerini göz önünde bulundurursak sizce Türkiye'de yeni yatırımlar yapılabilir mi? İleriki süreci nasıl görmektesiniz?

Türkiye daha önce de bahsettiğim gibi ciddi anlamda bir dönüşüm sürecinden geçiyor şu anda. Sürecin içerisinde neler yaşanacak, hangi güçler ağır basacak veya bu çatışmanın sonucunda ordu ve sivil kesim olarak düşünmek istiyorum bunu, nasıl bir politik ortam doğacak, biraz da buna bağlı aslında. Ama bir yola da girilmiş görünüyor, Avrupa Birliği'ne uyum süreciyle beraber. Ben geleceğin bu anlamda iyi olacağını düşünüyorum. Ama bu tabi ki çok naif bir düşünce. Sizin söylediğiniz risk analizlerinin

mutlaka yapılması gerekli diye düşünüyorum. Benim görüşüm ülkenin bu anlamda daha iyiye gideceği yönünde. Geri dönülmesi zor bir noktaya gelindi gibi görünüyor bana.

48. Sizce şirketiniz burada üretime geçmeli mi? Faaliyetlerini arttırmalı mı sizce?

Tabi ki bu kişisel olarak benim çok isteyeceğim bir şeydir. Faaliyetlerimiz daha da arttırmamız. Bugün birçok uluslararası şirkete bakıyoruz, orta doğudaki operasyonu için Türkiye'yi bir üs olarak oluşturuyor. Böyle bir yapının oluşmasını isterim tabii ki. Yapılmalı mıdır dersiniz, evet yapılmalıdır.

49. Şu anda girilmeli dediğiniz bir ülke, bir pazar var mı?

Dünyada şu anda gelişen pazarlar; Hindistan şu anda çok hızlı bir gelişim içinde. Sanırım Rusya ile beraber ilk hedeflerden biri Hindistan olmalı. Rusya politik riskler açısından, örneğin bürokrasi, yolsuzluk vs. açısından çok kötü durumda. O anlamda şirket orayla ilgili şirket bazı çalışmalar yapmakta. Rusya çok cazip bir pazar şu anda. Çünkü bizim sattığımız ürünlerin pazarı orada çok büyük ve şu anda düşük teknoloji ürünler kullanıyorlar.

50. Rusya'daki çatışmaları siz risk olarak görüyor musunuz? Şu andaki tabloda siyasi sistemden kaynaklanan sorunlar mı, yani bürokrasi mi yoksa etnik çatışmalar mı daha önemli sizce?

Ben açıkçası etnik çatışmalara nazaran diğer konular daha önemli diye düşünüyorum. Bürokratik engeller olsun, belki yolsuzluklar, basından takip ettiğimiz kadarıyla, böyle bir yapı var gibi görünüyor.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akhter, Syed H. **Global Marketing**, Ohio: South-Western College Publishing, 1999.
- Altınbaşak, İpek ve Diğerleri. **Küresel Pazarlama Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2008.
- Arslan, Müge, Emrah Cengiz, Ercan Gegez ve Mert Uydacı. **Uluslararası Pazarlama Çevresi**, İstanbul: Der Yayınları, 2003.
- Arslan, Müge, Emrah Cengiz, Ercan Gegez, Serdar Pirtini ve Mehmet Tıgılı. **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, İstanbul: Der Yayınları, 2003.
- Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002.
- Ball, Donald E. and Wendell H. McCulloch. **International Business: Introduction and Essentials**, Boston: Richard D. Irwin, 1990.
- Czinkota, Michael R. Ilkka A. Ronkainen and Michael H. Moffett. **Inter-National Business**, Orlando: The Dryden Press, 1999.
- Dunning, John. **Multinational Enterprises and the Global Economy**, Wokingham, Addison-Wesley Pub., 1993.
- El Kahal, Sonia. **Introduction to International Business**, London: McGraw-Hill Book Company, 1994.
- Erol, İbrahim, Ali Bayraktaroğlu ve Emin Çivi. **Uluslararası Pazarlama**, Manisa: Emek Matbaacılık, 1998.
- Fleisher, Craig S. and Babette E. Bensoussan. **Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods**, New Jersey: Financial Times Press, 2007.
- Harrison, Andrew, Ertuğrul Dalkıran and Ena Elsey. **International Business: Global Competition from a European Perspective**, New York: Oxford University Pres, 2000.
- Hennessey, H. David and Jean-Pierre Jeannet. **Global Marketing Strategies**, Boston: Houghton Mifflin Company, 1995.

- Herberg, Mikkal E. **Foreign Direct Investment: The Upstream Petroleum Industry, Country-Risk Analysis: A Handbook**, London: Routledge, 1992.
- Hollensen, Svend. **Global Marketing: A Decision-Oriented Approach**, Prentice Hall, 2007.
- Jain, Subhash C. **International Marketing**, United Kingdom: Thomson Learning, 2001.
- Kennedy, Charles R. **Political Risk Management: International Lending and Investing Under Environmental Uncertainty**, Connecticut: Greenwood Press, 1987.
- Kolde, Endel-Jacob. **Environment of International Business**, Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1985.
- Kulas, Darko Pavo. **Contemporary Political Risk Analysis and Management: Civil Society and Sustainable Development**, Calgary University Faculty of Graduate Studies, 2004.
- Linstone, H. and M. Tomlin. **The Delphi Method: Teehniques and Applications**, Addison-Wesley, 1975.
- Mucuk, İsmet. **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001.
- Mutlu, Esin Can. **Uluslararası İşletmecilik**, İstanbul: Beta Yayınları, 1999.
- Onkvisit, Sak and John J. Shaw, **International Marketing**, New York: Macmillan Company, 1993.
- Robock, Stefan H. and Kenneth Simmonds. **International Business and Multinational Enterprises**, Boston: Richard D. Irvin, 1989.
- Root, Franklin R. **Analyzing Political Risks in International Business**, Michigan: Darwin Pres, 1972.
- Root, Franklin R. **Entry Strategies for International Markets**, U.S.: Levington Books, 1987.
- Rugman, Alan M. and Richard M. Hodgetts. **International Business**, Third Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- Rugman, Alan M. and Richard M. Hodgetts. **International Business: A Strategic Management Approach**, New York: McGraw-Hill, 1995.
- Rugman, Alan M. Donald Lecraw and Lawrence D. Booth. **International Business: Firm and Environment**, USA: Mc-Graw-Hill, 1985.

- Seyidoğlu, Halil. **Uluslararası İktisat, Teori, Politika ve Uygulama**, İstanbul: Can Yayınları, 2003.
- Shenkar, Oded and Yadong Luo. **International Business**, U.S.A.: John Wiley Inc., 2004.
- Subhash, J. Jain. **International Marketing Management**, California: PWS-KENT Publishing, 1990.
- Taoka, George M. and Don R. Beeman. **International Business Environments, Institutions and Operations**, USA: Harper Collins Publishers, 1991.
- Ting, Wenlee. **Multinational Risk Assessment and Management: Strategies for Investment and Marketing Decisions**, New York: Quorum Books, 1988.
- TÜSİAD, "Kurumsal Risk Yönetimi", Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu, Aralık 2006.
- Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Arıkan Basım Dağıtım, 2007.
- Vaughan, Emmett J. **Fundamentals of Risk and Insurance**, U.S.A.: John Wiley&Sons, 1995.

Sürekli Yayınlar

- Emir, Mustafa ve Ahmet Kurtaran. Doğrudan Yabancı Yatırım Kararlarında Politik Risk Unsuru, Karadeniz Teknik Üniversitesi, **İİBF İşletme Bölümü Dergisi**, 2008.
- Özalp, İnan (editör). Uluslararası İşletmecilik, **T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını**, No.1576, Açıköğretim Fakültesi Yayını, No.832.
- Gegez, A. Ercan. “Politik Risk Analiz Yöntemleri ve Risk Değerlendirilmesinde Karşılaşılan Bazı Sorunlar”, **Öneri Dergisi**, Cilt.1, Sayı.6, (1997), s.187-191.
- Erbay, Yusuf. “Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Türk İşletmelerinin Yeni Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri”, **Ankara Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü**, Yayın No:11, 1996.
- Kırankabeş, Mustafa Cem. “Ülke Riski Kavramı, Metodolojisi ve Türkiye Değerlendirmesi”, **Mevzuat Dergisi**, Yıl.8, Sayı.102, (2006).
- Şahin, Ali Ekber. “Eğitim Araştırmalarında Delphi Tekniği ve Kullanımı”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:20, (2001), s.215-220.
- “Political Risk Strategies”, **Risk Management**, Vol.39, No.10, (1992), s.27.
- “The Top Political Risks of 2008: An Axis of Instability”, **Anonymous Risk Management**, Vol.55, No.3, (2008), s.9.
- Al Khattab, Adel, John Anchor and Eleanor Davies. “Managerial Perceptions of Political Risk in International Projects”, **International Journal of Project Management**, Vol.25, (2007), s.734-743.
- Al Khattab, Adel, John R. Anchor and Eleanor M.M. Davies. “Managerial Practices of Political Risk Assessment in Jordanian International Business”, **Risk Management**, Vol.10, (2008), s.135-152.
- Levinsohn, Alan. “New Geopolitics Spotlights Political Risk Management”, **Strategic Finance**, Vol.83, No.7, (2002), s.38-43.
- Annett, Anthony. “Social Fractionalization, Political Instability, and the Size of the Government”, **IMF Staff Papers**, Vol.48, No.3/4, (2001), s.561-592.
- Slangen, Arjen H.L. and Rob J.M. van Tulder. “Cultural Distance, Political Risk, or Governance Quality? Towards a more Accurate Conceptualization and Measurement of External Uncertainty in Foreign Entry Mode Research”, **International Business Review**, Vol.18, (2009), s.276-291.

- Erb, Claude B. Campbell R. Harvey and Tadas E. Viskanta. "Political Risk, Economic Risk, and Financial Risk", **Financial Analysts Journal**, Vol.52, No.6, (1996), s.29-46.
- Pelland, Dave. "Demand Grows for Political Risk Coverage: Seeking International Protection", **Risk Management**, Vol.44, No.8, (1997), s.10.
- Clark, Ephraim and Radu Tunaru. "Emerging Markets: Investing with Political Risk", **Multinational Finance Journal**, Vol.5, No.3, (2001), s.155-173.
- Haner, F. T. "Rating Investment Risks Abroad", **Business Horizons**, Vol.22, No.2, (1979), s.18-23.
- Lohrke, Franz T. Gina W. Simpson and David M. Hunt. "Extending The Bargaining Power Model, Eighteenth Century Lessons From Pantan, Leslie And Company in Managing Political Risk", **Journal of Management History**, Vol.13, No.2, (2007), s.153-171.
- Rice, Gillian and Essam Mahmoud. "A Managerial Procedure for Political Risk Forecasting", **Management International Review**, Vol.26, No.4.
- Alon, Ilan and Theodore T. Herbert. "A Stranger in a Strange Land: Micro Political Risk and the Multinational Firm", **Business Horizons**, Vol.52, (2009), s.127-137.
- Alon, Ilan, Rajesh Gurumoorthy, Matthew C. Mitchell and Teresa Sten. "Managing Micropolitical Risk: A Cross-Sector Examination", **Thunderbird International Business Review**, Vol.48, No.5, (2006),s.623-642.
- Agarwal, James and Dorothee Feils. "Political Risk and the Internationalization of Firms: An Empirical Study of Canadian-based Export and FDI Firms" **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Vol.24, No.3, (2007), s.165-181.
- Simon, Jeffrey D. "A Theoretical Perspective on Political Risk", **Journal of International Business Studies**, (1984).
- Simon, Jeffrey D. "Political Risk Assessment: Past Trends and Future Prospects", **Columbia Journal of World Business**, Vol.17, No.3, (1982), s.62-71.
- Oetzel, Jennifer, M. Richard A. Bettis and Marc Zenner. "Country Risk Measures: How Risky are they?", **Journal of World Business**, Vol.36, No.2, s.128-145.
- Minor, John. "Mapping the New Political Risk", **Risk Management**, Vol.50, No.3, (2003), s.16-21.
- Butler, Kirt C. and Domingo Castelo Joaquin. "A Note on Political Risk and the Required Return of Foreign Direct Investment", **Journal of International Business Studies**, Vol.29, No.3, (1998), s.599-607.

- Howell, Llewellyn D. and Brad Chaddick. "Models of Political Risk for Foreign Investment and Trade: An Assessment of Three Approaches", **The Columbia Journal of World Business**, (1994), s.71-91.
- Howell, Llewellyn D. "Political Risk and Political Loss for Foreign Investment", **The International Executive**, Vol.34, No.6, (1992), s.485-498.
- Mark Fitzpatrick, "The Definition and Assessment of Political Risk in International Business", **Academy of Management Review**, Vol.8, No.2, (1983), s.249-254.
- Buse, Matthias and Carsten Hefeker. "Political Risk, Institutions and Foreign Direct Investment", **European Journal of Political Economy**, Vol.23, (2007), s.397-415.
- Tsaia, Ming-Chih and Chin-Hui Su. "Political Risk Assessment of five East Asian Ports-the Viewpoints of Global Carriers", **Marine Policy**, Vol.29, (2005), s.291-298.
- Shub, Oscar and Robert Carey. "Recent Developments in Political Risk Insurance in the Asia Pacific Region: Antipodean Perspective" **FDCC Quarterly**, Vol.57, No.3, (2007), s.281-301.
- Mudambi, Ram and Pietro Navara. "Political Tradition, Political Risk and Foreign Direct Investment in Italy", **Management International Review**, Third Quarter Vol.43, No.3, (2003), s.247-265.
- Rummel, R.J. and David A. Heenan. "How Multinationals Analyze Political Risk", **Harvard Business Review**, (1978), s.67-76.
- Ramamurti, Ravi. "The Obsolescing 'Bargaining Model'? MNC-Host Developing Country Relations Revisited", **Journal of International Business Studies**, Vol.32, No.1, (2001).
- Chambers, Richard and Rachel Jacobs. "Assessing Political Risk", **The Internal Auditor**, Vol.64, No.4, (2007), s.58-65.
- Robinson, Richard D. "The Developing Countries, Development, and the Multinational Corporation", **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, Vol.403, No.1, 1972.
- Friedmann, Roberto and Jonghoon Kim. "Political Risk and International Marketing", **Columbia Journal of World Business**, (1988), s.63-74.
- Diamonte, Robin L., John M. Liew and Ross L. Stevens. "Political Risk in Emerging and Developed Markets", **Financial Analysts Journal**, Vol.52, No.3, (1996), s.71-76.

- Rios-Morales, Ruth, Dragan Gamberger, Tom Smuc and Francisco Azuaje. "Innovative Methods in Assessing Political Risk for Business Internationalization", **Research in International Business and Finance**, Vol.23, (2009), s.144-156.
- Wilkin, Sam. "Making Political Risk Fit", **Risk Management**, Vol.48, No.4, (2001), s.80-81.
- Robock, Stefan H. "Political Risk: Identification and Assesment", **The Colombia Journal of World Business**, (1971), s.6-20.
- Kobrin, Stephen J. "Political Risk: A Review and Reconsideration", **Journal of International Business Studies**, Vol.10, No.1, (1979), s.67-80.
- Bekefi, Tamara and Marc J. Epstein. "Measuring and Managing Social and Political Risk", **Strategic Finance**, Vol.89, No.8; (2008), s.33-41.
- Sachs, Tillmann, Alberto Dalla Rosa and Robert L. K. Tiong. "Case Study on Quantifying the Impact of Political Risks on Demand and Pricing in a Power Project", **Journal of Structured Finance**, Vol.14, No.2, (2008), s.77-85.
- Gao, Yongqiang. "Managing Political Risk in Cross-national Investment: A Stakeholder View", **Singapore Management Review**, Vol.31, No.1, (2009) s.99-114.
- Howell, Llewellyn D. and Brad Chaddick. "Models of Political Risk for Foreign Investment and Trade: An Assesment of Three Approaches", **The Colombia Journal of World Business**, Vol.29, No.3, (1994).
- Gregory, Ann. "Firm Characteristics and Political Risk Reduction in Overseas Ventures", **Academy of Management Proceedings**, (1982).
- Doz, Yves L. and C.K. Prahalad. "How MNCs Cope with Host Government Intervention", **Harvard Business Review**, (1980).
- Schmidt, David A. "Analyzing Political Risk", **Business Horizons**, (1986).

Diğer Yayınlar

Ecevit, Cenk. “Küreselleşen Dünyada Çok Uluslu Şirketler ve Politik Risk”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008).

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

Özağ, Filiz. “1980 Sonrası Dışa Açılma Politikalarının Yabancı Sermaye Yatırımları Üzerine Etkisi”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993).

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

Haner, F.T. Business Environment Risk Index, Appendix B, BERI Ltd. System for Selected Countries, August 1981.