

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ
ESER ÇALIŞMASI

**ULUSLARARASI PAZARLAMADA POLİTİK RİSK VE
YÖNETİMİ, ÖZTİRYAKİLER ÖRNEĞİ**

MUSTAFA HAKAN SALDI
13713028

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. KENAN AYDIN

İSTANBUL
2016

T.C.

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ
ESER ÇALIŞMASI

ULUSLARARASI PAZARLAMADA POLİTİK RİSK VE YÖNETİMİ, ÖZTİRYAKİLER ÖRNEĞİ

MUSTAFA HAKAN SALDI

13713028

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih: 28.01.2016

Tez Oy birliği/Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad

İmza

Tez Danışmanı:

Prof. Dr. Kanan Aydın

Jüri Üyeleri:

Prof. Dr. İbrahim Kırcova

Prof. Dr. F. Burcu Candan

İSTANBUL

Ocak 2016

ÖZ

ULUSLARARASI PAZARLAMADA POLİTİK RİSK VE YÖNETİMİ, ÖZTİRYAKİLER ÖRNEĞİ

Mustafa Hakan Saldı

Ocak 2016

Uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin artması ile birlikte uluslararası pazar çevrelerinde ortaya çıkan yoğun rekabetin sonucu olarak uluslararası pazarlama stratejilerinde çeşitli değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimlerin yaşanmasında ise bilhassa makro çevrede ortaya çıkabilen politik riskler başrol oynayabilmektedir.

Uluslararası pazar çevrelerinde, pazarlama faaliyetlerinde bulunan şirketler, ekonomik, sosyal, kültürel ve ticari risklerle birlikte politik risklerin de farkında olmak durumundadırlar, çünkü, politik riskler, müşterilerin satın alma davranışlarından, şirketlerin pazar çevrelerine konumlanma kararlarına kadar, birçok açıdan uluslararası ticaretin gidişatına yön veren faktörlere doğrudan veya dolaylı olarak etki edebilmektedirler. Uluslararası pazarlama faaliyetlerindeki getiri oranları, işletme fonksiyonlarının komple bir yaklaşımla yönlendirildiği şirketler de bile, tam anlamıyla istenilen seviyelerde olmayabilirken, bu gibi beklentilerin elde edilemediği koşullarda ise stratejistler ve analistler daha çok makro çevredeki risklerin bu sapsmalara neden olabileceği yönünde varsayımlarda bulunmaktadır.

Sadece yerel pazar çevresinde pazarlama faaliyetlerini sürdüren firmalar da uluslararası pazarlama çevrelerinde ticari faaliyetlerini sürdürmektedirler, bu yüzden, kendi anavatan ülke çevrelerinde işletmecilik faaliyetlerini yönlendirmeye çalışan şirketlerin de makro risklerden etkilenmesi olası bir durum olmasına rağmen, uluslararası şirketlerin kendi anavatan ülkelerinde ortaya çıkabilen risklerin haricinde yer alan ev sahibi ülke pazarlarındaki risklerden etkilenmeleri daha belirgin bir biçimde ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak, küresel çevredeki farklı ev sahibi ülke pazarlarında ortaya çıkabilen politik risklerin uluslararası pazarlama faaliyetleri ile ilişkilerinin, şirket yöneticileri ve teorisyenler tarafından incelenmesi ile daha sağlıklı yatırım kararları alınabilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Uluslararası işletmecilik, Uluslararası pazarlama, Uluslararası Pazarlama Çevresi, Makro Risk, Politik Risk

ABSTRACT

POLITICAL RISK AND MANAGEMENT IN INTERNATIONAL MARKETING, ÖZTİRYAKİLER EXAMPLE

Mustafa Hakan Saldı

January 2016

With the increasing of the international business activities, the intensified competition have emerged at the international market environments and as a result of this reason, there are some modifications have been seen at international marketing strategies. Also, political risks which can be appeared at macro environment, especially, may play the main role on these modifications.

The companies which apply marketing activities at international market environments have to aware political risks beside economic, social, cultural and technological risks, because, political risks can affect directly or indirectly the factors which drives the international trade, from the customers' purchasing decisions to the companies' positioning decisions into the market environments.

The return on investment rates at international marketing activities may not be at the desired levels in the companies which are being executed with a completely approach according to business functions, like these kind of situations which the expectations couldn't be gotten, the strategists and analysts make assumptions as the risks at macro environment can cause the deviations.

The firms which sustain their businesses just at domestic market, pursue their trade activities at international marketing environments too, therefore, there is probable situation that the companies which tries to drive their business activities at their own home countries, can be affected too, however, the macro effect of the host countries' risky market conditions can be examined clearly at the companies which are operating international marketing activities.

Finally, by the examination of company managers and theorists who are interested in relationship between international marketing environment with political risks which can be arised at the different host country markets, much more healthy investment decisions could be taken.

Keywords: International buiness, International marketing, International marketing environment, Macro risk, Political risk

ÖN SÖZ

Uluslararası çevrede faaliyetlerini sürdüren şirketlerin uluslararası pazarlama stratejilerinin performansları birçok açıdan makro risk faktörlerine maruz kalarak oluşur. Makro çevre kapsamında yer alan politik çevre içerisinde gelişen çeşitli olaylar sonucunda politik riskler meydana gelir ve bu tür riskler şirketlerin pazarlama performanslarında sapmaların yaşanmasına neden olabilir. Bu nedenle, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde bulunan şirketlerin periyodik olarak uluslararası pazar çevrelerindeki politik koşulları araştırmaları ve çeşitli analizler yapmaları gerekir.

Politik risklerin, şirketlerin uluslararası pazarlama faaliyetlerine olan etkisi, çoğu zaman niceliksel olarak açıklanamasa da, şirket yöneticilerinin ve teorisyenlerin geçmişte yaptıkları çalışmalar sonucunda, ülkelerin politik çevrelerinde oluşabilecek riskli koşulların, şirketlerin pazarlama performansları üzerinde etkilerinin olabileceği yönünde kanıtlara ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, uluslararası pazarlama faaliyetleri sadece mikro çevrede yer alan risklerden değil, aynı zamanda, makro çevrede yer alan risklerden de etkilenmektedir, bu nedenle makro çevredeki risklerden biri olan uluslararası pazarlama faaliyetleri sürdürülürken karşılaşılan politik risklerin yönetiminde uygulanan teknikler, bu tez çalışmasında, teorik örnekler ve şirket uygulamaları ile birlikte aktarılmaya çalışılacaktır.

Ayrıca, yüksek lisans yaptığım süreç içerisinde desteklerini esirgemeyen değerli öğretim üyesi hocalarıma, arkadaşlarıma, Öztiryakiler yöneticilerine ve bilhassa yüksek lisans tezi çalışmamda danışmanlık görevini üstlenen sayın Prof. Dr. Kenan Aydın Hocam'a teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla,

Mustafa Hakan Saldı

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖN SÖZ	v
TABLO LİSTESİ.....	x
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR	xii
1.GİRİŞ	1
2.ULUSLARARASI PAZARLAMA KAVRAMI	3
2.1.Uluslararası Çevre	4
2.1.1.Uluslararası Pazarlama Çevresi	6
2.1.1.1.Sosyal Ve Kültürel Çevre(Social and Cultural Environment)	10
2.1.1.2.Yasal Çevre(Legal Environment)	13
2.1.1.3.Teknolojik Çevre(Technologic Environment)	14
2.1.1.4.Ekonomik Çevre(Economic Environment).....	15
2.1.1.5.Politik Çevre(Political Environment).....	20
2.2.1.Uluslararası Oryantasyonlar	24
3.ULUSLARARASI PAZARLAMA ÇEVRESİNDEKİ RİSK FAKTÖRLERİ	26
3.1.Mikro Çevre	27
3.2.Makro Çevre.....	27
3.2.1.Ekonomik Riskler	27
3.2.2.Sosyal Riskler	29
3.2.3.Teknolojik Riskler	29
3.2.4.Jeopolitik Riskler	30
4.POLİTİK RİSK KAVRAMI.....	32
4.1.Uluslararası Çevrede Ortaya Çıkabilen Politik Risk Türleri.....	35
4.1.1.Ülkeler Arasında Çıkan Politik Uyuşmazlıklar	35

4.1.2.Yerel Tedirginlikler	36
4.1.3.Terörizm.....	37
4.1.4.Politikayla Bağlantılı Suçlar	38
4.1.5.Savaşlar	39
4.1.6.Kamulaştırma ve Sözleşme Fesihleri.....	40
4.1.7.Bürokratik Zorluklar	42
4.1.8.Bireysel Seviyede Yasal Bilinmeyenler	42
4.1.9.Ahlaksal Eleştiri.....	44
4.2.Politik Riskler Kapsamındaki Analitik Değişkenler	45
4.2.1.İş Sektörü Ve Risklerin Geçerliliği.....	45
4.2.2.Risk Toleransı	46
4.3.Risk Altındaki Organizasyonel Değişkenler	47
4.3.1.Kritik Varlıklar	47
4.3.1.1.İnsanlar	47
4.3.1.2.Firma Saygınlığı.....	48
4.3.1.3.Performans	49
4.4.Politik Risk Kaynakları	50
4.4.1.Politik İstikrarsızlıklar	50
4.4.2.Zayıf Yönetişim	51
4.4.3.Çelişki	51
4.5.Politik Risk Düzeyleri	52
4.5.1.Küresel Düzeyde Politik Riskler.....	52
4.5.2.Ülke Düzeyindeki Politik Riskler	53
4.5.3.Operasyonel Düzeydeki Politik Riskler.....	54
4.6.Politik Risklerin Değerlendirilmesi.....	55
4.6.1.Politik Riskin Tanımlanması	56
4.6.2.Risk Toleransının Belirlenmesi	56
4.6.3.Politik Risklerin Modellenmesi	59
4.6.4.Politik Riskin Nicelikselleştirilmesi	60
4.6.5.Politik Riskin Ölçümlendirilmesi	61
4.7.Politik Risk Yönetimi.....	62
4.7.1.Esneklik	63

4.7.2.Stratejik Etkinleştirme	63
4.8.Politik Risk Yönetimi Stratejileri	64
4.8.1.Riskten Kaçınma.....	65
4.8.2.Risk Transferi	65
4.8.3.Risk Kontrolü.....	65
4.8.4.Çeşitlendirme	66
4.8.5.Politik Risk Sigortası	66
5.UYGULAMA: ÖZTİRYAKİLER ÖRNEĞİ.....	68
5.1.Literatür taraması	68
5.2.Araştırmanın Konusu	69
5.3.Araştırmanın Amacı	69
5.4.Araştırmanın Önemi	70
5.5.Araştırmanın Ana kütlesi.....	70
5.6.Araştırmanın Örneklemi.....	70
5.7.Araştırmanın Sorunsalı.....	70
5.8.Araştırmanın Modeli	70
5.9.Araştırma Modeli Tasarımı	71
5.10.Araştırmanın Hipotez Testleri	71
5.11.Veri Toplama Ve Analizi Tekniği.....	71
5.12.Araştırmanın Varsayımları	71
5.13.Araştırmanın Sınırlılıkları	72
5.14.Mutfak Ekipmanları Sektörü	72
5.14.1.Öztiryakiler Firması.....	73
5.14.1.1.Öztiryakiler Firmasının Hammadde İthalatı Yaptığı Ülkelerin Politik Çevreleri.....	73
5.14.1.2.Öztiryakiler Firmasının Hammadde İthalatı Faaliyetleri İle Politik Riskler Arasındaki İlişki	74
5.14.1.3.Öztiryakiler'in Yurtdışı Satışlarını Gerçekleştirdiği Bölgelerden Seçilen Mısır Çevresindeki Satışları Ve Politik Riskler Arasındaki İlişki	83
5.14.1.4.Uluslararası Pazarlama Faaliyetlerinin Gerçekleştirildiği Mısır'ın Politik Açından Swot Analizi	86
5.14.1.5.Öztiryakiler Firmasının Uluslararası Pazarlama Faaliyetlerinde Politik Risklerin Yönetilmesindeki Verimini Ölçmeye Yönelik Yapılan Anket	

Çalışması, Yüz Yüze Görüşmeler ve Derinlemesine Mülakatlar Sonucu Elde Edilen Veriler	88
Sonuç ve Değerlendirme	91
Kaynakça.....	92
Ekler	98
ÖZ GEÇMİŞ	101

TABLO LİSTESİ

Tablo-1:Bazı Ülkelerin Politik Risk Reytinglerinin Sıralanması.....	54
Tablo-2:OECD BCI(OECD Based Compund Index)'ın Hesaplanması.....	61
Tablo-3:Yıllara Ve Ülkelere Göre Politik Risk İndeksleri.....	76
Tablo-4:Paslanmaz Çelik Hammaddesinin Bir Kilogramının Ortalama Satın Alınma Fiyatı.....	77
Tablo-5:Almanya Hammadde Fiyatı Modeli.....	79
Tablo-6:Çin Hammadde Fiyatı Modeli.....	79
Tablo-7:Japonya Hammadde Fiyatı Modeli.....	80
Tablo-8:Güney Kore Hammadde Fiyat Modeli.....	80
Tablo9:Tayvan Hammadde Fiyatı Modeli.....	81
Tablo-10:Yıllara Göre Satışlar.....	84
Tablo-11:Yıllara Göre Mısır Ülkesinde Gerçekleştirilen Satışlar ve Mısır Ülkesinin Politik Risk İndeksleri.....	84
Tablo-12: Satışlar ve politik risk indeksleri arasındaki doğrusal ilişki.....	85

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil-1:Uluslararası Pazar Çevresi, Pazarlama Karması ve Arz Modeli.....	9
Şekil-2:Uluslararası Pazarlama Çevreleri.....	10
Şekil-3: Dünya Büyüme Hasılası oranları, 2014 yılının bir kısmına, 2015 ve 2016 yıllarına göre, tahmin değerleri olarak belirtilmiştir.....	16
Şekil-4: GSYH oranlarının küresel bazda ve Türkiye ülkesi bazındaki değişimi....	17
Şekil-5: 2014 Yılı GSYH Miktarları.....	17
Şekil-6: 2050 Yılı GSYH Miktarı Tahmini.....	17
Şekil-7: Big Mac Endeksi(Bir Big Mac fiyatının, 14 meslek içerisinde seçilmiş çalışanların, saatlik ortalama net maaşlarına bölünmesi sonucu, UBS tarafından, oluşturulmuştur.).....	19
Şekil-8: ABD Doları ve Türk Lirası Kur Paritesi çizelgesi.....	19
Şekil-9: Türkiye’de milletvekili seçimleri süreci içerisinde ve sonrasında, TRY/USD kur paritesinde ortaya çıkan fiyat eğilimi(Politik risklerin kura yansımaları)...	20
Şekil-10: Jeopolitik Riskler.....	31
Şekil-11:Risk Toleransı Belirlenirken Kullanılan Aşamalar.....	58
Şekil-12:Senaryo Analizi Metoduyla Oluşturulmuş Bir Model.....	60
Şekil-13:Makro Çevredeki Risklerin Yönetilmesinde Stratejik Etkinleştirme Modeli.....	64
Şekil-14:Politik Risklerin Uluslararası Pazarlama Faaliyetleri Üzerine Etkisi.....	71
Şekil-15: Öztiryakiler firmasının 2010’dan 2015 yılına kadar hammadde ithalatını yaptığı ülkelerin politik risk indeksleri.....	77
Şekil-16: Öztiryakiler firmasının belirtilen süre zarfında satın aldığı paslanmaz çelik miktarları ve tutarları.....	78

KISALTMALAR

- NAFTA : Kuzey Amerika Ülkeleri Serbest Ticaret Anlaşması(North American Free Trade Agreement)
- EC : Avrupa Komisyonu(European Commission)
- AFTA : Güneydoğu Asya Ulusları Topluluğu Serbest Ticaret Alanı(Asean of Free Trade Area)
- PEST : Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik(Political, Economic, Social and Technological)
- ISDN : Tümleşik Hizmetler Dijital Ağ(Integrated Services Digital Number)
- GSYH : Gayri Safhi Yurt İçi Hasıla
- GDP : Gayri Safhi Yurt İçi Hasıla(Gross Domestic Product)
- UN : Birleşmiş Milletler(United Nations)
- DESA : Ekonomi ve Sosyal İlişkiler Departmanı(Department of Economics and Social Department)
- UBS : İsviçre Birleşik Bankası(Union Bank of Switzerland)
- EPRG : Etnosentrik, Polisentrik, Regiosentrik ve Jeosentrik(Ethnocentric, Polycentric, Regiocentric and Geocentric)
- A.B.D. : Amerika Birleşik Devletleri
- NGO : Resmi Olmayan Organizasyonlar(Non-Governmental Organisations)
- OECD : Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü(Organisation of Economic Corporation and Development)
- SWOT : Güçlü Yanlar, Zayıf Yanlar, Fırsatlar ve Tehditler(Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)
- BCI : Birleşik Tabanlı İndeks(Based Compound Index)
- EIU : Ekonomi İstihbarat Birimi(Economics Intelligence Unit)
- BI : Business International
- OPIC : Denizaşırı Özel Yatırım Kurumu(Overseas Private Investment Corporation)
- FDI : Doğrudan Yabancı Yatırım(Foreign Direct Investment)
- PRI : Politik Risk İndeksi(Political Risk Index)
- PRS : Politik Risk Hizmetleri(Political Risk Services)

1.GİRİŞ

Teknoloji ve bilişim sektöründeki gelişmeler ile birlikte üretim tekniklerinde ortaya çıkan yenilikler, sanayileşmiş ve sanayileşmekte olan ülke ekonomilerini uluslararası alanda pazarlama faaliyetlerine teşvik etmektedir. Dev ölçekli firmalardan küçük boyutlu işletmelere kadar çoğu sayıda kuruluş, küresel rekabete katılmak için çeşitli çalışmalar, ürünler ve hizmetler geliştirerek, uluslararası arenadaki kaotik koşullara adapte olmaya çabalamaktadır. Uluslararası pazar çevresindeki girişimlerin yaygınlaşması, pazar alanındaki kültürel, sosyal, ekonomik ve politik risklerin şirketleri birçok açıdan etkilemesine neden olarak, uluslararası rekabetin boyutlarını değiştirmiş ve bütün bunlara ek olarak, ulusal pazarın dışına taşan pazarlama faaliyetlerinin kontrol edilmesini de zorlaştırmıştır.

Yerel açıdan işletmecilik faaliyetlerini sürdüren birçok işletme, küresel perspektiften ve daha geniş bir çerçeveden analizler ve araştırmalar yaparak, müşteri ihtiyaçlarını daha objektif biçimde değerlendirme olanakları bulmak amacıyla, uluslararası pazarlama yaklaşımındaki stratejileri kullanmaktadır. Uluslararası çevrede yer alan birçok değişken, uluslararası pazarlama faaliyetlerinin kompleksliğini ve dinamikliğini artırırken, yöneticilerin ve araştırmacıların belirsiz olarak nitelendirdiği uluslararası pazarlama çevresindeki politik aksiyonlara yönelik önlem senaryoları hazırlamalarına da neden olmaktadır.

Bu araştırma içerisindeki kavramsal çerçeve, şirket yöneticilerinin, uluslararası pazarlara açılma kararlarında hangi faktörlerin etkili olduğunu, uluslararası pazarlara yatırımda bulunmadan önce hangi risk faktörlerini analiz etmeleri gerektiğini ve bu risk faktörlerinden, özellikle de politik risk kavramının kontrol edilmesi için hangi önlemleri almaları gerektiğini, demir-çelik sektöründe paslanmaz çelik ham maddesinden endüstriyel mutfak ekipmanları üreten ve bu ürünlerin ulusal ve uluslararası çevredeki pazarlama faaliyetlerini sürdüren Öztiryakiler firmasından geniş ölçekte elde edilen uluslararası işletme verileri ve örnek olaylar ile oluşturulacak modelin testini kapsayacaktır.

Araştırmanın birinci bölümünde giriş kısmı yer alacak ve ikinci bölümünde uluslararası pazarlama kavramı ile birlikte uluslararası pazarlama çevreleri genel hatları ile incelenecektir. Üçüncü bölümünde, uluslararası pazarlama çevresindeki risk faktörleri değerlendirilecektir.

Dördüncü bölümünde, politik riskler ile birlikte politik risklerin yönetimindeki parametreler incelenecektir. Çalışmanın beşinci ve son bölümünde ise, Öztiryakiler firmasının uluslararası çevrede karşılaştığı politik riskler sonucu ortaya çıkan etkilerin şirketin pazarlama performansına yansımaları, anket çalışmalarından, yöneticilerle yüz yüze görüşmelerden ve şirketin faaliyet raporlarından elde edilen veriler vasıtasıyla incelenecektir.

2.ULUSLARARASI PAZARLAMA KAVRAMI

Uluslararası pazarlama kavramı, şirketlerin pazarlama prensipleri uygulamalarını birden fazla ülkede gerçekleştirmeleri, ulusal sınırların ötesine geçmeleri veya deniz aşırı ticari faaliyetlerde bulunmaları sonucunda gözlemlenmiştir.¹

Amerikan Pazarlama Kuruluşu(American Marketing Association)'na göre "uluslararası pazarlama, bireysel ve organizasyonel amaçları memnun etmek için gerekli düşüncelerin, ürünlerin ve hizmetlerin fiyatlandırılmasının, tutundurulmasının ve dağıtımının sağlanmasına yönelik olarak ortaya çıkan çok uluslu sürecin planlanması ve yönlendirilmesi ile birlikte gözlenen pazarlama kavramıdır."²

Uluslararası pazarlama, herhangi bir şirketin, anavatanı olmayan diğer bir ülkenin pazarına doğrudan yatırım, ihracat(export), imtiyaz verme(franchising) veya ortak girişim(joint venture) yollarıyla girmesi sonucu ortaya çıkan ticari faaliyetler bütünüdür. Uluslararası pazarlama aktiviteleri kapsamında belirlenen ülke pazarlarındaki müşterilerin ihtiyaçları karşılanmaya çalışılırken, uluslararası pazarlama faaliyeti içerisinde herhangi bir şirketin küre etrafında yer alan ülke pazarlarının hepsine girişimde bulunmasına gerek yokken, sadece anavatan ülkesi haricindeki ülke pazarlarından herhangi birine yönelmesi yeterlidir. Bu noktada, uluslararası pazarlama ile küresel pazarlama arasındaki fark da ortaya çıkmaktadır, herhangi bir şirketin uluslararası pazarlama faaliyetine teşebbüs etmesi için sadece kendi ülkesi dışındaki bir ülke pazarında çeşitli yollarla pazarlama işlemlerini yönlendirmesi gerekirken, küresel pazarlama kavramının ortaya çıkması için ise herhangi bir şirketin tüm dünya pazarlarına girmesi gerekmektedir.³

¹ Bartels, Robert. 1968. "Are Domestic and International Marketing Dissimilar?". *Journal of Marketing*, 32 (3). American Marketing Association: ss.56-61.

² Philip Kotler, Gary Armstrong, John Saunders and Veronica Wong, *Principles of Marketing*, ss.6-20.

³ Kotler, P.& Keller, *Marketing Management*, (New Jersey: Prentice Hall, 2009), 27.

2.1.Uluslararası Çevre

Uluslararası pazarlamacılar uluslararası çevre içinde aktivitelerini sürdürürler. Uluslararası pazarlama uygulamaları, ekonomik, politik ve kültürel boyutlardan dünya pazarlarındaki farklı ihtiyaçların mozağini şekillendirir. Uluslararası pazarlama, ülkeler açısından üç nedenle önemli hale gelmektedir; bu nedenler, uluslararası pazarların oranının her geçen gün artması, rekabetçilerin kendi ülkelerinin dışındaki pazarlarda piyasa payını genişletmesi, düşük maliyetli ürünlerin, teknoloji ve sermaye kullanımı ile farklı ülke pazarlarında sunulma ihtiyacının artması, olarak sıralanabilir. Bir başka ifadeyle, ülkeler arasındaki bariyerler kırılmakta ve farklı ülke pazarları birbirlerinden bağımsız bir biçimde açık ekonomik sisteme katılarak, rekabetçi çevre içinde konumlanmaktadır. Özellikle, gelişmiş ülkelerin pazarlama faaliyetleri, gelişen teknoloji sayesinde az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler tarafından da örnek alınabilir hale gelmektedir ve bu sayede ortaya birçok farklı faktörün etkisinin gözlemlendiği uluslararası pazarlama yaklaşımı çıkmaktadır.⁴

Ülkeler arasındaki dış ticaret faaliyetleri, uluslararası pazarlama ile birlikte değerlendirildiğinde, ithalat oranlarındaki değişkenliklerin ülke ekonomilerini birçok boyuttan etkiledikleri ortaya çıkmıştır; örneğin, Mc Kinsey Global Enstitüsü'nün 2014 yılının şubat ayında yaptığı bir çalışmaya göre küresel olarak borç oranı 2007'den 2014 yılına kadar 199 trilyon dolar artmış ve GSYH oranlarına göre, "borçlar birçok ulusta 2008/2009 krizinden öncesine kıyasla daha yüksek konuma ulaşmıştır." Küresel olarak ortalama açısından duruma bakıldığında 2007'de %269 olarak belirlenen borç oranı, 2014'te %286 miktarına denk gelmektedir. Buna rağmen, 2009 yılından bugüne dek gerçekleşen ekonomik sıçrama, hükümetlerin veya kurumların artan borçlarını finanse etmesi, uluslararası pazarlama aktivitelerine girişmesi ve potansiyel riskleri bertaraf etmesi bakımından, yeni bir global resesyonun yaşanmasına engel olmaya çalışmasının bir sonucudur.⁵

Uluslararası pazarlama, öncelikle yerel perspektiften tanımlanması gereken bir süreçler bütünüdür. Herhangi bir şirketin pazarlama performansı, şirketin faaliyet gösterdiği pazarları tanıması ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılaması ile ölçümlenebilir. Pazarlama işlemlerinde faaliyetlerin verimliliğini belirlemek için oluşturulan pazarlama karması ürün, fiyat, dağıtım

⁴Jerome D. Williams, Sang-Lin Han, A conceptual model and study of cross-cultural business relationships, *Journal of Business Research*, Vol42(2), ss.135-143.

⁵ Richard Dobbs, Tim Koller and Nicolo Andreula, The new global competition for corporate profits, *Mc Kinsey Global Institute*, ss.1-26.

ve tutundurma aktivitelerinin birbirleriyle uyumlu olması ve müşteri memnuniyetini sağlaması ile ilgilidir. Ek olarak, firmalar pazarlama aktivitelerini göstermek amacıyla içsel ve dışsal olarak uzun ve kısa vadede pazarlama stratejileri ile birlikte konumlandıkları pazarlara rekabetçi cevaplar vermek mecburiyetindedirler.⁶

Bu nedenle, pazarlama yönetimi bütün bu pazarlama aktivitelerini koordine etmek ve planlamak anlamına gelirken, uluslararası düzeyde pazarlama ise, herhangi bir firmanın müşteri ihtiyaçlarını, hem yerel hem de uluslararası anlamda ekonomik, kültürel ve politik riskleri kontrol ederek, birden fazla ülkede ürünlerin veya hizmetlerin müşteriye aktarılmasını ve bu sürecin sürekli analizler ve yenilikler ile gelişmesini sağlamaktır. Uluslararası pazarlama ve ulusal pazarlama arasındaki fark, uluslararası pazarlama operasyonlarının birden fazla ülkeyi kapsamamasından ve yerel pazarlama faaliyetlerinin sadece ana vatan ülke ile sınırlı olmasından, ibarettir. Bu durum sonucunda uluslararası pazarlama faaliyetlerinde daha çok çeşitlilik ve komplekslik ortaya çıkmakta ve risklerin yönetilmesi ile birlikte maliyetlerin kontrolü zorlaşmaktadır.⁷

Pazarlama kavramları, süreçleri ve prensipleri evrensel olarak uygulanabilmesine göre, pazarlamacının görevi ile birlikte analiz edildiğinde, firmanın konumlandığı yerden bağımsız olarak her yerde aynıdır, çünkü firmalar ulusal veya uluslararası olarak pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmeleri fark etmeden, değerlendirmeye alındıklarında, pazarlama aktivitelerindeki temel amacın ürün(product), fiyat(price), dağıtım(place) ve tutundurma(promotion) karmasından optimal kazancı elde ederek müşteri memnuniyetini, güvenini ve sadakatini kazanmak olduğu anlaşılmaktadır. Peki, bu durumda uluslararası pazarlama ile ulusal pazarlama arasındaki farkı belirten en uygun gösterge nedir, sorusuna, en iyi cevap, yabancı pazarlardaki benzersiz müşteri ihtiyaçlarını teşhis etmek için; yasal kısıtları, hükümet kontrollerini, hava durumunu ve kontrol edilemeyen diğer değişkenlerin tümünü takip ederek oluşabilecek tehditlere karşı gerekli önlemleri almak ve bu önlemlerin

⁶ Isobel Doole and Robin Lowe, **International Marketing Strategy, Analysis, Development And Implementation**, 7.

⁷ Forrest V. Morgeson, Pratyush Nidhi Sharma and G. Thomas M. Hult, Cross-National Differences in Consumer Satisfaction: Mobile Services in Emerging and Developed Markets, **Journal of International Marketing**, Vol.23, Issue.2, ss.1-24.

sürekli değişen dinamik uluslararası çevre koşullarında güncellenmesini gerçekleştirmek olduğu ortaya çıkmaktadır.⁸

Sonuç olarak, uluslararası çevre içerisinde gerçekleştirilen ticari faaliyetler, şirketlerin kendi yerel pazarlarındaki müşterilerinin satın alma davranışlarına etki eden faktörlerin yanında, uluslararası çevrede konumlanılan ülke pazarlarındaki müşterilerin algılarını da araştırmaya yönlendirmektedir. Bu durumun akabinde ise ortaya şirketlerin rekabet düzeyi yüksek olan uluslararası pazar çevresinde birbirlerine üstünlük sağlamak için gerçekleştirdikleri ticaret ve yatırım stratejileri çıkmaktadır.

2.1.1.Uluslararası Pazarlama Çevresi

Küresel ekonomik patlama, modern tarihte eşi benzeri görülmemiş yollar öne sürerek, verimlilik ve üretkenlik bazında açık ve kontrol edilmesi zor bir şekilde beliren yeni piyasalar ile pazarlama felsefesinde değişimlere neden olmuştur. Özellikle, gelişmiş ülkeler, uluslararası anlamda işletmecilik faaliyetlerini derinleştirerek daha güçlü, ekonomik, teknolojik, endüstriyel ve politik faaliyetler ile birlikte demografik kuvvetleri de arkasına alan, yeni dünya düzeni olarak adlandırılan ve uluslararası pazarları tek bir piyasa altında birleştiren küresel pazarda, kendilerini tanıtma fırsatı bulmuşlardır. Bu nedenle, çağın koşullarında, hangi şirket yöneticisi olursa olsun, uluslararası işletmecilik aktivitelerine girişilmeden önce, ihracat, ithalat, üretim, ticari alanların büyümesi, uluslararası pazarların gelişimi ve uluslararası pazarlardaki rekabetçiler gibi faktörler dikkate alınarak planlamalar yapılmalıdır. Uluslararası pazarlama çevresinin yaygınlaşmasında çeşitli olaylar önemli rol oynamaktadır, ancak, bunlardan üç tanesi, uluslararası pazarlama operasyonlarının gelişimini daha da çok etkilemektedir; bunlar, bölgesel serbest ticari alanların hızlı bir şekilde büyümesi(NAFTA, EC ve AFTA vb.), serbest pazar sistemindeki kabul eğiliminin artması(Güney Amerika, Asya ve Doğu Avrupa vb.) ve ortaya çıkan yeni pazarların gelişime açık bir biçimde talep yaratması(Çin, Hindistan, Kuzey Kore vb.), olarak, sıralanabilir.⁹

Bugünün dünyasında, işletme aktivitelerinin çoğu uluslararası kapsamda gerçekleştirilmektedir. Finans, teknoloji, araştırma, sermaye, yatırım akışları, üretim tesisleri, pazarlama ve dağıtım alanları gibi kavramların hepsi uluslararası boyutlara sahiplerdir. Her

⁸Katharina Petra Zeugner-Roth, Vesna Zabkar and Adamantios Diamantopoulos, Consumer Ethnocentrism, National Identity and Consumer Cosmopolitanism as Drivers of Consumer Behavior: A Social Identity Theory Perspective, The Journal Of International Marketing, Vol.23, Issue.2, ss.25-54.

⁹Cem Kozlu, 21. Yüzyılda Uluslararası Pazarlama İlkeleri ve Uygulamaları, 8-20.

işletme uluslararası çevre içinde rekabet etmeye hazırlıklı olmalıdır ve şirket yöneticileri uluslararası pazarlarda proaktif biçimde davranıp, beklenmedik eğilimlerin etkilerini minimize ederek, pazara hâkim olmaya çalışmalıdırlar. Firmaların uluslararası veya yerel alanda faaliyet göstermesi fark etmeksizin, dış pazarlardaki ekonomik, kültürel veya politik risklerden etkilenmeden gelişimlerini sürdürmeleri olanaksız hale gelmiştir. Çin'de, Meksika'da veya dünyanın herhangi bir bölgesinde ortaya çıkan bir risk veya belirsizlik en küçük ölçekli işletmelerden dev bütçeli şirketlere kadar tüm alana tesir etmekte ve kaotik koşullardan dolayı meydana gelen ilişkiler daha da karışık bir hal almaktadır. Herhangi bir işletme için uluslararasılaşmaktan kaçınmak veya yeni gelişen pazarlardan uzak kalmaya çalışmak, uluslararası alanda yaşanan risklerden korunmak anlamına gelmemektedir, aksine, risklerden korunduğunu sanarak, daha çok risklere maruz kalmak ve hazırsızlık yakalanmak demektir. Dünya pazarlarındaki rekabet yoğunlaştıkça, yalnızca yerel pazarlarda operasyonlarını devam ettirmeye çalışan şirketlerin sayısında düşüş gözlemlenmiştir. Özellikle, Birleşmiş Milletler ve Çin, küresel rekabette ön plana çıkan ve neredeyse yaptıkları tüm işletme faaliyetlerini uluslararası düzeyde gerçekleştiren büyük şirketleri, yaptıkları ekonomik ve politik hamlelerle yönlendiren ülkeler olmuşlardır. Uluslararası pazarlama çabaları, uluslararası çevrede gelişen yoğun rekabete stratejik planlar ile müdahale etmeyi gerektirdiğinden, dünya ekonomisinde meydana gelen önemli meseleleri de takip ederek çözümler önermeyi de, ayrıca kapsamaktadır. Uluslararasılaşan işletmeleri bekleyen birçok tehdit, gerekli önlemler alındığı zaman yüksek satış gelirleri ve karlılık oranları ile tersine dönebilir ve bu tip işletmeler ile birlikte dünya ekonomisindeki çözümler ortadan kalkabilir.¹⁰

Ulusal ve uluslararası ölçekte gerçekleştirilen pazarlama biçimleri arasındaki anahtar fark ise, herhangi bir firmanın farklı ülke pazarlarında pazarlama işlemlerini yönlendirirken, işletmecilik faaliyetlerinde ortaya çıkan çok boyutluluk nedeniyle, karşılaştığı risklerdir. Uluslararası pazarlama yöneticisi, uluslararası pazarlama yönetimi faaliyetlerini sürdürmek için, bilgiye ve tecrübeye ihtiyaç duyarken, öte yandan uluslararası çevredeki risklerin de farkında olmalıdır.¹¹

¹⁰John Mcmanus, Don White and Neil Botten, The Rapid Change In International And Global Business, **Managing Global Business Strategies**, 1-32.

¹¹Christian Felzensztein, Christina Stringer, Maureen Benson-Rea and Susan Freeman, International Marketing Strategies In Industrial Clusters: Insights From The Southern Hemisphere, **Journal Of Business Research**, Vol.67, Issue.5, ss.837-846.

Sosyal, kültürel, politik, yasal, ekonomik ve teknolojik çevreler yerel pazarlarına ek olarak farklı bölgelerde pazarlama faaliyetlerini devam ettirmek isteyen şirketlerin uluslararası pazarlara giriş stratejilerini ve stratejik pazarlama planlarını etkileyebilmektedir.¹²

Uluslararası pazarlama çevresinde sürdürülen ticari aktivitelerin gerçekleşmesinde birçok çevresel analiz modeli kullanılmaktadır. Bunlar, PEST analizi(political, economic, social and technologic analysis), swot(strengths, weaknesses, opportunities and threats) analizi, power swot analizi ve beş kuvvet(five forces) analizi olarak literatürde yer almaktadır.¹³ Firmaların uluslararası pazarlama çevresinde karşılaşılabileceği önemli sayılabilecek problemler arasında,

*Üretilen ürünlerin veya hizmetlerin uluslararası pazar çevresine uyumlu olup olmayacağı,

*Hangi pazarlama stratejilerinin veya uygulamalarının kullanılabilceği,

*Uluslararası çevre içerisindeki tehditlerden nasıl korunulacağı veya bu tehditlerden minimum düzeyde etkilenmek amacıyla hangi önlemlerin alınacağı,

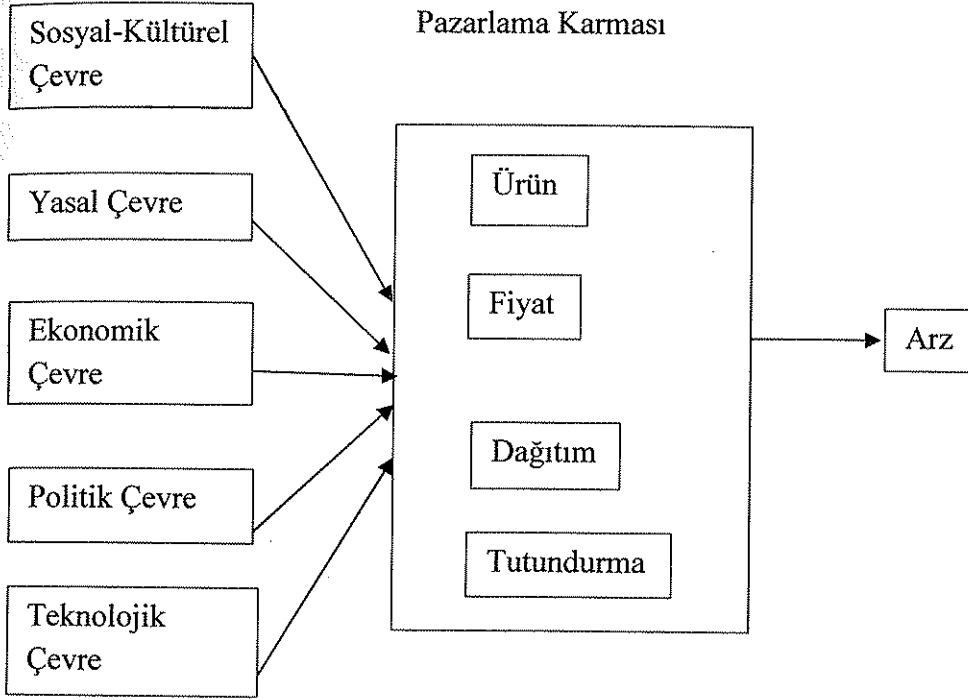
*Uluslararası pazarlama çevresi içindeki yoğun rekabete nasıl uyum sağlanacağı ve uluslararası yatırım alternatiflerinden hangilerinin uygulanacağı,

yer almaktadır. Bu problemlere çözümler araştırılması amacıyla, öncelikle, uluslararasılaşma sürecindeki firmaların uluslararası pazarlama çevresinde karşılaçıkları çevre etmenleri değerlendirmeye alınabilir. Öte yandan, yerel çevre kapsamında kontrol edilebilen değişkenler, uluslararası pazar çevreleri kapsamında da kontrol edilebilir varsayımından yola çıkılarak, uluslararası pazarlara sunulabilecek pazarlama karması modelleri de oluşturulabilir. Ancak, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde bulunan şirketlerin yöneticileri, anavatan ülke çevresindeki kontrol edilemeyen değişkenlerin etkileri ile karşılaşırlarken, girişimde buldukları diğer ev sahibi ülke çevrelerindeki kontrol edilemeyen değişkenler ile de karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu yüzden, uluslararası işletmecilik faaliyetlerini sürdüren şirketler hem kendi anavatan ülke çevrelerindeki kontrol edilemeyen değişkenlerden etkilenmekte, hem de uluslararası pazarlama faaliyetlerini sürdürdükleri ev sahibi ülke çevrelerindeki kontrol edilemeyen değişkenlerin etkilerine maruz kalmaktalar, bu yüzden, şirketlerin,

¹²Johanna Hallback and Peter Gabrielsson, Entrepreneurial Marketing Strategies During The Growth Of International New Ventures Originating In Small And Open Economies, *International Business Review*, Vol.22, Issue.6, ss.1008-1020.

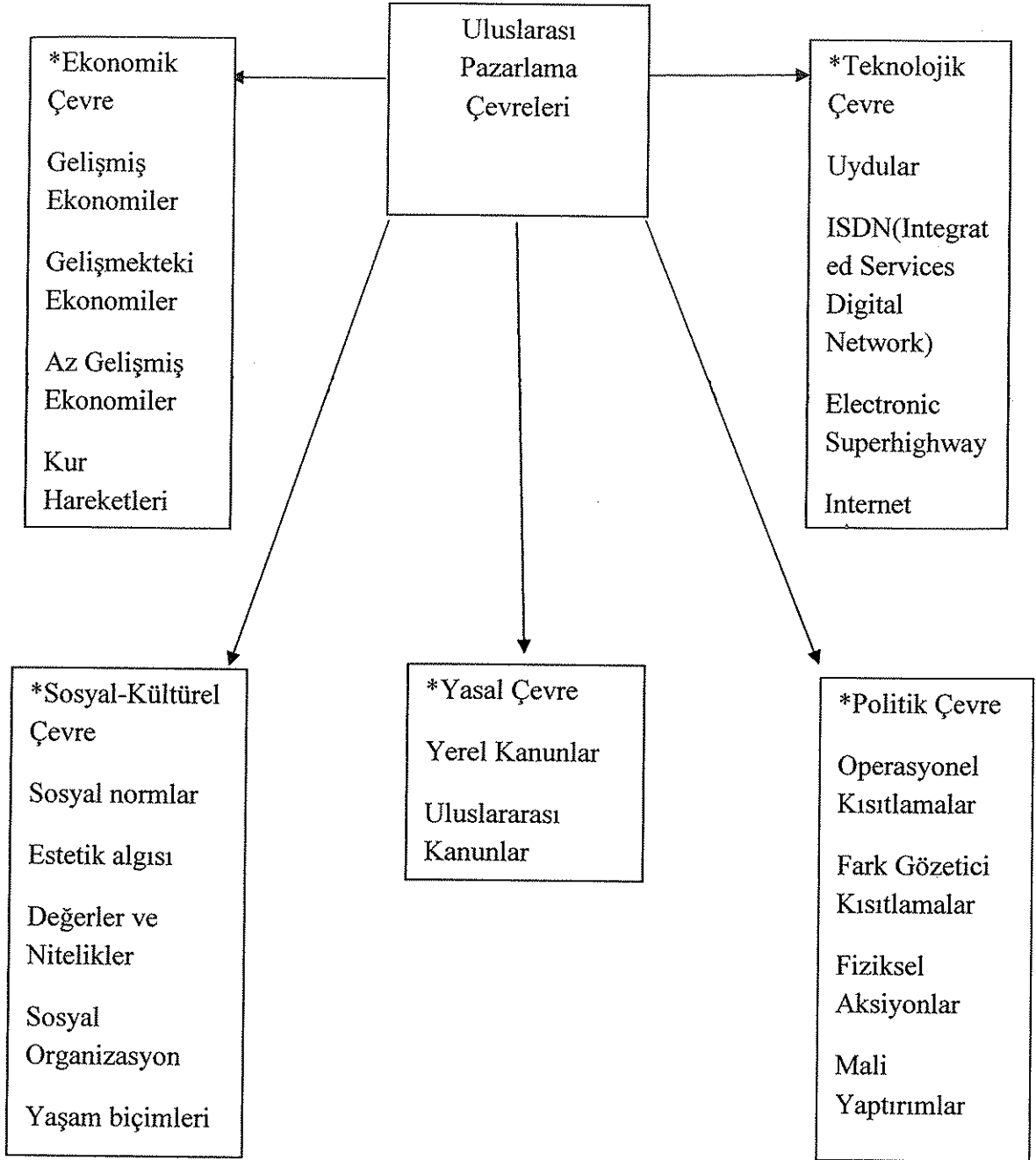
¹³Enrico Valdani and Alessandro Arbore, Marketing Strategies, *International Encyclopedia Of The Social&Behavioral Sciences*, 555-558.

uluslararası pazarlama çevresinde kullanabilecekleri pazarlama karmaları, uluslararası pazarlama çevresinde yer alan ve sistematik risk kategorisinde değerlendirilebilen çevresel değişkenlere göre de optimize edilmek durumundadırlar.¹⁴ Bu nedenlerden ötürü, uluslararası pazarlama çevresi kapsamında, sosyal-kültürel, yasal, ekonomik, politik ve teknolojik çevre faktörleri, uluslararası pazarlama faaliyetlerinin kontrolü ve yönetimi açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Şekil-1'de bu durum açıklanmıştır.



Şekil-1: Uluslararası Pazar Çevresi, Pazarlama Karması ve Arz Modeli

¹⁴ Kun Chen, Gang Kou and Jennifer Shang, An Analytic Decision Making Framework To Evaluate Multiple Marketing Channels, *Industrial Marketing Management*, Vol.43, Issue.8, ss.1420-1434.



Şekil-2: Uluslararası Pazarlama Çevreleri¹⁵

2.1.1.1.Sosyal Ve Kültürel Çevre(Social and Cultural Environment)

Sosyal ve kültürel çevre faktörleri uluslararası pazarlama üzerinde büyük oranda etkili olmaktadır. Sosyal koşullardaki farklar, müşteri kitlelerinin satın alma davranışlarını ve algılarını etkilemektedir. Uluslararası pazarlama çevresi içindeki sosyal ve kültürel alan, dünya genelindeki tüketicilerin benzerliklerini veya farklılıklarını belirlerken, küresel

¹⁵Isobel Doole and Robin Lowe, *International Marketing Strategy, Analysis, Development And Implementation*, 12.

markalaşma ve standardizasyon açısından da potansiyellerin yönünün oluşmasında, önemli rol oynamaktadır.

Uluslararası pazarlama aktivitelerini gerçekleştirmekte olan veya uluslararası işletmecilik faaliyetlerine girişimde bulunacak şirketlerin yatırım yapacakları farklı ülke pazarlarındaki müşteri kitlelerinin sosyal değerlerini ve tutumlarını araştırmaları gerekmektedir. Sosyal ve kültürel çevre kapsamında yer alan, müşteriler arasında kullanılan dil, müşterilerin dini değerleri, eğitimleri, ürün veya hizmet algıları şirketler tarafından önceden incelenmeli ve bu öğeler dikkate alınarak pazar çevresine yaklaşımda bulunulmalıdır.¹⁶

Sosyal ve kültürel çevre sürekli olarak dinamik bir değişim sürecinde olduğu için, müşterilerin sübjektif olarak satın alma davranışlarında bulunmalarına yol açmakta ve bireysel müşteri profillerinin yerine, daha çok birbirini etkileyerek satın alma işlemlerini gerçekleştiren müşteri kitlelerinin oluşmasına neden olmaktadır. Bu durum sonucunda ise, ülke pazarlarındaki sosyal ve kültürel çevre kapsamındaki müşteri tutumları da uluslararası pazarlamacıların aksiyonlarından etkilenecek farklı ürünlere veya hizmetlere uyum sağlamaktadırlar. Sonuç olarak, uluslararası pazarlama faaliyetleri ve sosyal-kültürel çevre birbirini karşılıklı olarak etkilemektedir.¹⁷

Herhangi bir pazarın, sosyal ve kültürel boyutunu anlamada düşülebilecek bir hatayı, tahmin etmek veya yönetmek çok zordur. Bu duruma örnek olarak McDonald's verilebilir, Hindistan'ın yüzde kırk civarında vejeteryanlardan oluşan nüfusu, McDonald's firmasının Hindistan'daki şubelerinin daha farklı müşterilere hitap etmesi anlamına gelmektedir, bu nedenle, Hindistan'daki sosyal ve kültürel faktörler müşterinin algılayacağı tadı etkileyeceğinden, önceden nasıl bir ürünün satılacağı planlanarak pazara girilmelidir. Pazar araştırmaları bu açıdan çok büyük önem taşımaktadır. Hindistan'daki müşterilerin baharatlı ve etsiz yemeklere talep ettiğini çeşitli pazar araştırması çalışmalarından sonra keşfeden McDonald's şirketi, gireceği pazara uygun ürünler üretip, piyasada sunarak bölge içindeki müşterilere yerel tepkisellik(local responsiveness) doğrultusunda cevap vermeyi başarmıştır. Dolayısıyla, bu örnek olaydan alınacak ders, müşterileri memnun etmek amacıyla, sadece doğru hamburgeri üretmek değil, bölgesel önyargıları da hesaba katarak koşullara göre yaklaşımlar geliştirip, yöresel ihtiyaçlarla uyumlu ürünlerle birlikte pazarlama yöntemlerini

¹⁶Ayşegül Özsoyer and Bernard L. Simonin, Marketing Program Standardization: A Cross-Country Exploration, *International Journal Of Research In Marketing*, Vol.21, Issue.4, ss.397-419

¹⁷M. Berk Talay, Janell D. Townsend, and Sengun Yeniurt "Global Brand Architecture Position and Market-Based Performance: The Moderating Role of Culture" *Journal of International Marketing*, June 2015, Vol. 23, No. 2, ss. 55-72.

kullanmaktadır. Bütün bunlara ek olarak, Hindistan'daki müşteriler, vejeteryan burgerlerin yanında McDonald's firmasının McMasala and Mcimli isimleriyle geliştirdiği soslardan da talep ederek, şirketin ürün portföyüne çeşitlilik eklemiştir ve bu sayede ürün çeşitliliği açısından daha yenilikçi yaklaşımlar da ortaya çıkmıştır.¹⁸

2.1.1.1.1.Kültürel Faktörler(Cultural Factors)

Uluslararası pazar çevresi kapsamındaki ülke pazarlarında gözlenen kültürel farklar ve bilhassa müşterilerin kullandıkları dil nedeniyle ortaya çıkan farklar, ürünün pazarda nasıl kullanılacağına, marka adına ve tutundurma kampanyalarına etki eder. Bu duruma örnek olarak, Coca-Cola firması verilebilir, Coca-Cola Çin'de dil açısından çok büyük problemler ile karşılaşmıştır, çünkü, Coca-Cola ismi Çince'ye çevrildiğinde "Kooke Koula" olarak telaffuz edilen ve "susamış bir mum" anlamına gelen kelime ortaya çıkmıştır, ancak, bu durum marka isminin "Kee Kou Keele" şeklinde değiştirilerek, "eğlenceli tatlar ve mutluluk" anlamına gelen marka adının kullanılması ile giderilmiştir.¹⁹

Diğer şirketler de aynı tecrübeyi yaşamışlardır, örneğin General Motors firmasının İspanya'daki marka ismi "Nova" başarılı olamamıştır.("no va" İspanyolca'da "gitmek yok(no go)" anlamına gelmektedir.) Farklı ülkelerde işleri verimli işletmek ile bölgeler arasındaki farkları teşhis etmek arasında önemli boyutta ilişki vardır. Microsoft, Intel, Coca-Cola, McDonald's, Nike gibi dünya markası haline gelmiş kuruluşlar, küresel pazarda, kendi sektörlerindeki firmalar ile rekabet ederlerken, ulusal sınırları aşarlar ve bu durum da tüketici ihtiyaçlarının küreselleştigiğine kanıt olarak gösterilebilir. Ancak, bütün bunlara rağmen, markaların küreselleşmesi ile kültürlerin homojenize olması durumları, birbirlerine karıştırılmamalıdır. Sonuç olarak, uluslararası çevrede tutunmaya çalışan tüm markalar, hizmet verdikleri farklı ülkelerin sınırları içerisindeki kültürel farklılıkları teşhis etmek ve bu farklılıkları yönetmek mecburiyetindedirler.²⁰

2.1.1.1.2.Sosyal Faktörler(Social Factors)

Sosyal değişimlerin yaşanmasındaki en önemli faktörler, ülkelerin nüfus miktarlarındaki büyüme ve hareket, olarak tespit edilmiştir. Dünya nüfusunun yüzde sekseni, gelişmekte olan

¹⁸Isobel Doole and Robin Lowe, *International Marketing Strategy, Analysis, Development And Implementation*, 7.

¹⁹Isobel Doole and Robin Lowe, *International Marketing Strategy, Analysis, Development And Implementation*, 8.

²⁰Jan-Benedict E. M. Steenkamp, The role of national culture in international marketing research, *International Marketing Review*, Volume: 18, Issue: 1, ss. 30-44.

ülkelerde yaşamaktayken; bu oranın, 2025 yılı itibari ile yüzde seksen beşe ulaşacağı, tahmin edilmektedir. Bu oran içerisindeki, her beş kişiden ikisi, Çin ve Hindistan ülkelerinde, yaşamlarını sürdürmektedir. Buna rağmen, dünya nüfusu dramatik bir biçimde büyümekte ve uluslararası çevredeki nüfus yoğunluğu tutarlı bir şekilde dağılmamaktadır. Gelecek yarım yüzyıl içerisinde, Afrika nüfusunun, şimdiki miktarının neredeyse üç katına varması, Çin'in nüfusunun, daha yavaş bir büyüme ile 1,2 milyardan 1,5 milyara çıkması ve Hindistan'ın 1,53 milyarlık nüfus potansiyeli ile Çin'in nüfusunu geride bırakması, beklenmektedir. Sadece, Avrupa bölgesinde nüfus miktarında azalış beklenmesine rağmen, yüksek gelirli ülkelerin nüfuslarındaki artış oranı ise, diğer ülkelerden alınan göç miktarına bağlı bir şekilde değişmektedir.²¹

İstatistiksel veriler ile birlikte sosyal faktörlerdeki değişimler, değerlendirmeye alındığında, müşteri algısı ve eğiliminde sapmaların oluştuğu, pazar araştırması analizlerinde nominal ölçekler kullanılarak, demografik koşulların incelenmesi sonucunda, ortaya çıkmaktadır.

2.1.1.2.Yasal Çevre(Legal Environment)

Yasal sistemler hem içerik hem de algılanış olarak çeşitlenmektedir. Uluslararası çevre içerisinde faaliyetlerini sürdüren herhangi bir firma analiz edilirse, bu firma sadece anavatan ülkedeki(home country) kanunlardan etkilenmekle kalmaz, aynı zamanda ev sahibi ülkedeki(host country) ve uluslararası çevredeki kanunlardan da etkilenir. Örneğin, Avrupa Birliği'nde(European Union) operasyonlarını işleten firmalar, kendi pazarlarını etkileyen direktiflerle karşılaşabilirler. Bu durum, firmaların pazarlama stratejilerinin, birçok açıdan değişmesine, neden olur. Ürünlerin üretiminde ve pazarlanmasında, ortaya çıkan, ülkeler arasındaki yasal farklılıklar, piyasaların oluşmasında anahtar rol oynarken, özellikle ülke hükümetlerinde gelişen çeşitli anayasal düzenlemeler ve yeni regülasyonlar da, ticari açıdan ortaya çıkan gelişmeleri, hem yerel hem de küresel açıdan etkiler. Örneğin, orta doğudaki bazı ülkelerde, iletişim araçlarının veya medyanın kullanımına karşı uygulanan yönetmelikler veya bazı ürünlerin üretimine veya pazarlanmasına getirilen yasaklar, küresel açıdan ileride çıkabilecek problemlerin elimine edilmesine yönelik algılanmadığı takdirde, ülke hükümetlerine karşı çeşitli protestolar yapılmakta veya uluslararası alandaki kuruluşlar

²¹ Isobel Doole and Robin Lowe, **International Marketing Strategy, Analysis, Development And Implementation**, 9.

tarafından bu tarz kısıtlamalara giden ülke hükümetlerine, çeşitli yaptırımlar uygulanabilmektedir.²²

Yasal çevre içinde uluslararası pazarlama kavramı ulusal pazarlama kavramından daha komplikedir ve üç boyut açısından değerlendirilir. Bu boyutlar, anavatan ve ev sahibi ülkenin hukuk sistemleri ile birlikte uluslararası hukuk olarak belirlenmiştir.²³

Anavatan Ülke Hukuğu: Uluslararası şirketler pazarlama faaliyetlerini sürdürmek amacıyla anavatan ülkelerindeki hukuk sistemlerini araştırmak için çeşitli uzmanlar ile anlaşmaktadırlar ve bu sayede ulusal ticaret aktivitelerinde karşılaşılabilecekleri çeşitli problemlere önlemler almaktadırlar.²⁴

Ev Sahibi Ülke Hukuğu: Uluslararası organizasyonun ev sahibi ülkedeki hukuk süreçlerini takip etmesi ile ithalat ve ihracat işlemlerinin kontrolünü sağlaması mümkün hale gelir ve bu sayede hem yerel hem de uluslararası olarak yasal çevredeki risklerin denetlenmesi sağlanır.²⁵

Uluslararası Hukuk: Uluslararası işletmelerin ticari faaliyetlerinin gerçekleşmesinde uluslararası hukuk sisteminin önemli etkisi vardır. Uluslararası hukuk sistemi kapsamında korsancılığı önlemek, uluslararası şirketlerin patent ve lisans haklarını korumak üzerine birçok kanun uygulanmakta ve uluslararası ticari faaliyetlerdeki adiliyet sağlanmaya çalışılmaktadır.²⁶

Sonuç olarak, çağın koşullarında, şirketler uluslararasılaşma faaliyetlerine hız kazandırdıkça, kendilerini sadece bir ulusa hizmet eden işletmeler olarak değerlendirmeyi bırakarak, ticaret aktivitelerini çok yönlü bir şekilde yönlendirmesi gereken, uluslararası pazar çevresi içindeki yasal mevzuatı ve örnek olayları araştırmayı benimseyen organizasyon yapılarına sahip olmaya başlamaktadırlar.

2.1.1.3. Teknolojik Çevre (Technologic Environment)

Teknoloji, uluslararası pazarlama faaliyetleri gerçekleştirilirken, küresel pazar yerinin yönlendirilmesinde, ihtiyaç duyulan en önemli sürücü kuvvettir. Teknolojik gelişmelerin

²²Masaaki Kotabe and Kristiaan Helsen, *Global Marketing Management*, 165-176.

²³Isobel Doole and Robin Lowe, *International Marketing Strategy, Analysis, Development And Implementation*, 11.

²⁴Masaaki Kotabe and Kristiaan Helsen, *Global Marketing Management*, 143.

²⁵Vern Terpstra, James Foley and Ravi Sarathy, *International Marketing*, 6-40.

²⁶S. Tamer Çavuşgil, Gary Knight, John R. Riesenberger, Hussain G. Rammal and Elizabeth L. Rose, *International Business*, 180.

etkisi, pazarlama süreci içerisindeki tüm boyutlardan anlaşılabilir. Elektronik haberleşme teknolojisinde meydana gelen son yıllardaki gelişmeler sayesinde, uluslararası anlamda uygulanan işletme fonksiyonlarının pratikliği artmış ve yönetim kontrol kabiliyetleri ile birlikte piyasalardan elde edilen verilerin geçerliliği ve güvenilirliği de olumlu yönde değişmiştir.²⁷

Uydu teknolojileri, İnternet ve World Wide Web, client-server teknolojileri, ISDN, e-mail, faks makineleri ve ileri telefon ağları, küresel pazar çevresindeki iletişimin daha hızlı, anlık ve ulaşılabilir hale gelmesine destek olmuştur.²⁸

Özetle, pazarlama araştırmacıları ve karar vericiler, küresel piyasa koşullarının analizlerini yaparlarken, uluslararası pazarlama çevresinde ortaya çıkan risklere modern iletişim cihazları ve yeni yazılımlar vasıtasıyla daha hızlı ve verimli çözümler üretme fırsatı bulmaktadırlar.

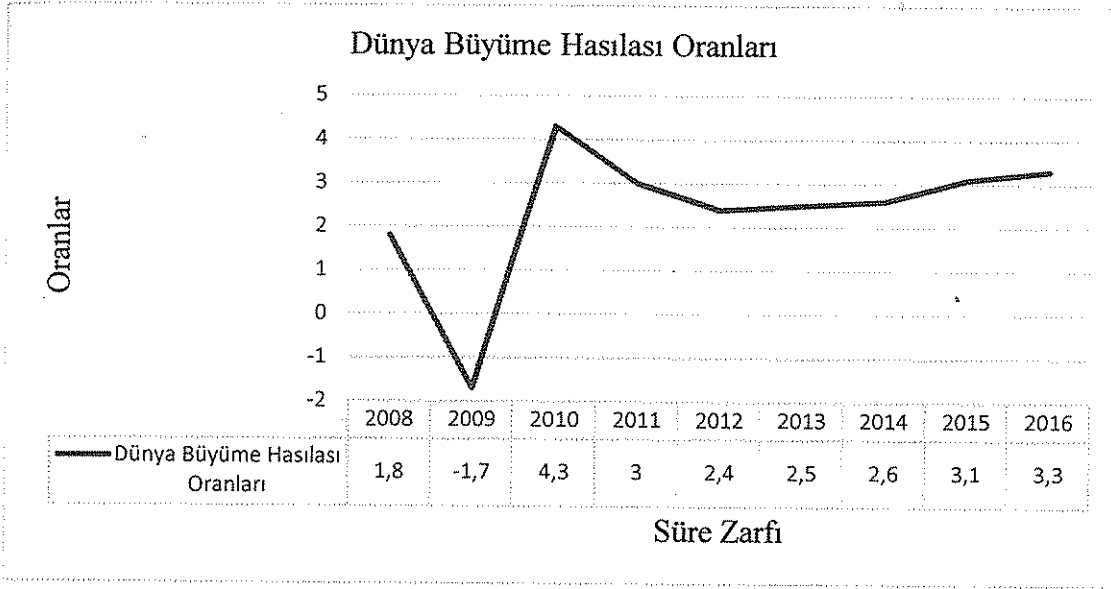
2.1.1.4.Ekonomik Çevre(Economic Environment)

Uluslararası alanda aktivitelerini gerçekleştirmeye çalışan kuruluşlar açısından, küresel alandaki ekonomik gelişmeleri anlamak ve bu gelişmelere adapte olmak, vazgeçilmez bir unsurdur. Ekonomik çevrede ortaya çıkan manipülasyonlar ve spekülasyonlar, farklı boyutlardan, piyasalardaki gidişata yön verirlerken, aynı zamanda uluslararası işletmecilik faaliyetlerindeki stratejik yaklaşımlara da tesir etmektedirler. Herhangi bir ülkenin iç çevresinde beliren bir ekonomik kriz atmosferi, bu bölgede faaliyet gösteren uluslararası kuruluşları da olumlu veya olumsuz etkilerken, özellikle küresel çerçevedeki kaotik sistemin bir parçası haline gelen ülkelerin milli ekonomik koşullarını, daha çok, uluslararası işletmelerin yönlendirdiği bir durumun içerisine sürüklemektedir. Özellikle, Apple, Microsoft, Google, Facebook, Intel gibi dev ölçekli küresel şirketler, konumlandıkları bölgelerdeki ticari faaliyetlere çok büyük tesir ettiklerinden, bu bölgelerin milli ekonomilerinin yönetimine de, dolaylı olarak, müdahale etme fırsatı yakalamaktadırlar. Ayrıca, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde bulunan veya uluslararası işletmecilik faaliyetlerine girişmek amacıyla olan firmalar, bu aktiviteleri gerçekleştirdikleri veya gerçekleştirecekleri ülkelerdeki ekonomik politikaları yakından takip etmek ve ekonomik olarak gelişmeye açık pazarlardaki talebi karşılamak maksadıyla harekete geçmek, durumundadırlar. Ekonomik çevre kapsamında

²⁷S. Tamer Çavuşgil, Gary Knight, John R. Riesenberger, Hussain G. Rammal and Elizabeth L. Rose, **International Business**, 40-44.

²⁸Isobel Doole and Robin Lowe, **International Marketing Strategy, Analysis, Development And Implementation**, 17.

değerlendirilen göstergeler arasında gayri safi yurt içi hasıla(GSYH)(Gross Domestic Product,GDP), kişi başına düşen milli gelir(national income per person), müşterilerin satın alma gücü(purchasing power of the consumers), ekonomik büyüme oranı(rate of economic growth), sanayileşme derecesi ve seviyesi(level and degree of industrialization), istihdam oranı(employment rate) ve işsiz-lik oranı(unemployment rate) yer almaktadır.²⁹



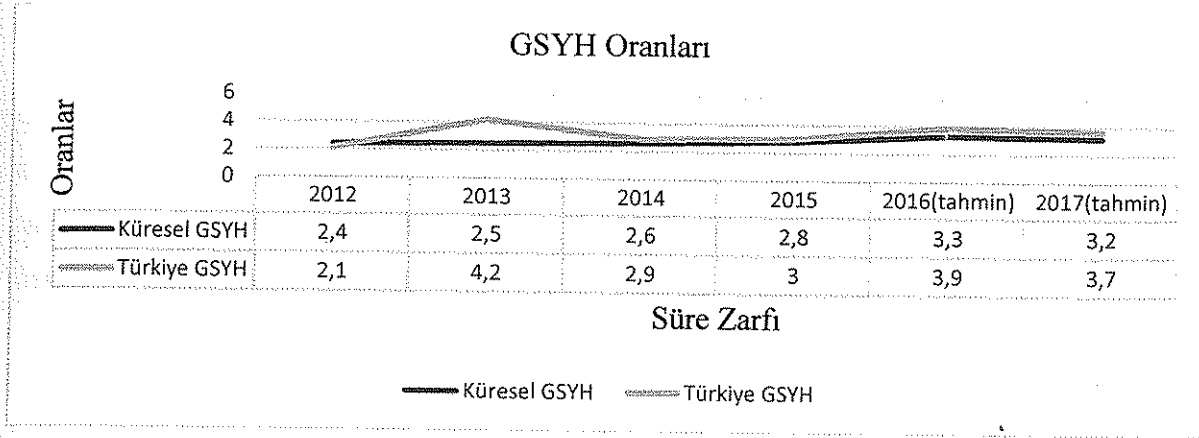
Şekil-3: Dünya Büyüme Hasılası oranları, 2014 yılının bir kısmına, 2015 ve 2016 yıllarına göre, tahmin değerleri olarak belirtilmiştir.³⁰

Şekil-3'den anlaşılacağı üzere, dünya genelindeki gayri safi hasıla(World Gross Product) yüzdesi, 2008 ve 2014 yılları arasında, çeşitli dalgalanmalar göstermektedir, bu iniş çıkışların çeşitli nedenleri vardır, ancak, 2008 yılında yaşanan küresel kriz, 2009 yılındaki sert düşüşün en büyük sebeplerinden biri olarak gösterilmektedir. 2008 ve 2011 yılları arasında, dünya genelindeki gayri safi hasıla oranlarındaki düzensiz yüzdesel değişim miktarlarına neden olarak gösterilen küresel ekonomik krizin etkilerinin azalmaya başladığı, 2012 ve 2014 yılları dahil olmak üzere, bu yıllar arasındaki yüzdesel değişimlerin düzenli artış göstermeye başlaması ve 2015 ile 2016 yıllarında, dünya genelinde beklenen gayri safi hasıla değerlerinin sırasıyla %3,1 ve %3,3 olarak tahmin edilmesi ile açıklanabilir.(Tahminler, UN/DESA(United Nations Department of Economic and Social Affairs)(Birleşmiş Milletler Ekonomi ve Sosyal

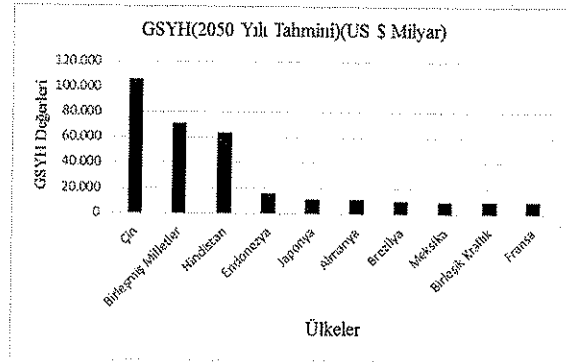
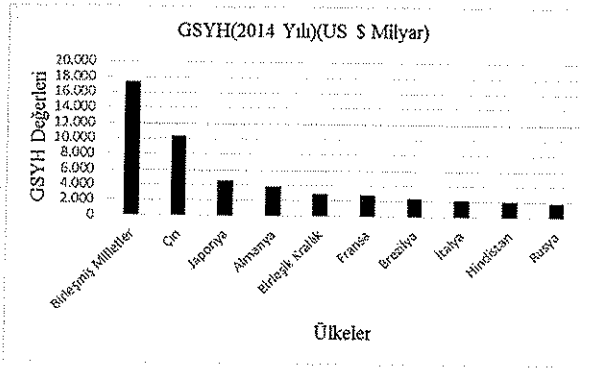
²⁹Isobel Doole and Robin Lowe, **International Marketing Strategy, Analysis, Development And Implementation**, 12.

³⁰ United Nations Department of Economic and Social Affairs, **World Economic Situation and Prospects 2015**, 3.

İşler Departmanı) kuruluşunun, Dünya Ekonomik Tahmin Modeline(World Economic Forecasting Model) göre yapılmıştır.)³¹



Şekil-4: GSYH oranlarının küresel bazda ve Türkiye ülkesi bazındaki değişimi



Şekil-5: 2014 Yılı GSYH Miktarları

Şekil-6: 2050 Yılı GSYH Miktarı Tahmini

194 ülkenin aralarında bulunduğu örnekleme göre, ekonomik gelişmelerin seviyesi, ekonomik koşullar ve kişi başına düşen milli gelir göstergeleri değişken olarak kullanılarak çeşitli istatistiksel veriler elde edilmiştir. Bu veriler ışığında, dünya genelinde satın alma gücü paritesinin(purchasing power parity) değeri 62 trilyon \$ olarak belirlenmiştir, buna rağmen, bu miktar dünya geneline eşit biçimde dağılmamaktadır. Birleşmiş Milletler(United Nations), dünya popülasyonunun %75'ini fakir ve aylık bazda 3470\$'ın altında gelire sahip olarak tanımlarken, dünya nüfusunun sadece %11'lik kısmının aylık geliri 8000\$'ın üstünde tespit edilmiş ve bu sınıfa giren insanlar zengin olarak nitelendirilmiştir. Birleşmiş Milletler'in iddiasına göre, 50.000.000 zengin insanın toplam varlığının, 3.000.000.000 fakir insanın

³¹ Wright, Richard W. and David A. Ricks, "Trends in International Business Research: Twenty-five Years Later". *Journal of International Business Studies* 25 (4). Palgrave Macmillan Journals: ss. 687-701.

toplam varlığına eşit olduğu, saptanmıştır. Bu tür gelir farkları uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren şirketleri, müşterilerin gelir dağılımlarına ve satın alma gücündeki endeks göstergelerine yönlendirmekte, bununla birlikte, küresel piyasalardaki fırsatların ve tehditlerin swot matrisleri ile analizi yapılarak, daha sağlıklı getiri oranları elde edilmesi sağlanmaya çalışılmaktadır.³²

Uluslararası pazarlarda işletmecilik yapan firmaların karşılaştığı temel sorunlardan biri de, uluslararası piyasalardaki müşterilerin gelir dağılımındaki eşitsizlik nedeniyle ortaya çıkan ve pazarlamanın ekonomi bilimi ile ilgili kısmı olan, fiyatlandırma, unsurdur. Gelir farklılıkları, fiyatlandırma işleminin akıcı bir stratejiyle standardize olmasını engellemektedir.³³

Küresel şirketlerin tutarlı bir fiyatlandırma stratejisini dünya geneline yaymayı başarabilmesinde karşılaşılabileceği zorluklar, kullanışlı bir araç olarak benimsenen "Big Mac" endeksinde gösterilmektedir. "Big Mac" endeksi, herhangi bir kurun satın alma gücünü ölçebilen önemli göstergelerden biridir. Merkezi İsviçre olan UBS kuruluşu, küresel çevredeki yerel gelirler vasıtasıyla oluşan satın alma gücü paritesini ölçmek amacıyla, Big Mac burgerlerin fiyatını kullanmaktadır ve "Big Mac" endeksi de bu sayede genel bir kullanım alanına sahip olmaya başlamıştır. Bu göstergenin hesabı, bir Big Mac fiyatının, küresel çevre içinde kümelenen bölgelerdeki çalışanların saatlik ortalama net maaşına bölünmesi ile elde edilir.³⁴

Örneğin, Jakarta'da çalışan bir işçi bir Big Mac almak için neredeyse 1,5 saat çalışmalı iken, Moskova'daki bir işçi 25 dakika içerisinde veya Tokyo'daki bir işçi 10 dakika içerisinde bir Big Mac alabilecek geliri elde edebilmektedir. Bunlara ek olarak, Mc Donald's şirketinin standart ürün imajı stratejisini izleyerek pazarlama faaliyetlerini küresel bazda sağlamaya çalışması beraberinde bazı sorunları da getirmektedir. Örneğin, aynı Big Mac burgerin İsviçre'deki maliyeti 5,21\$ olurken, öte yandan Çin'deki maliyeti ise sadece 1,31\$ olmaktadır. Bu nedenle, Big Mac endeksi oluşturulurken, bölgeler arasında ortaya çıkan birim ürün maliyetlerindeki farklar da hesaba katılmıştır.³⁵

³²Sandra M. Huszagh, Fredrick W. Huszagh, Gwen F. Hanks, (1992) "Macroeconomic Conditions and International Marketing Management", *International Marketing Review*, Vol. 9 Iss: 1, ss.6-18

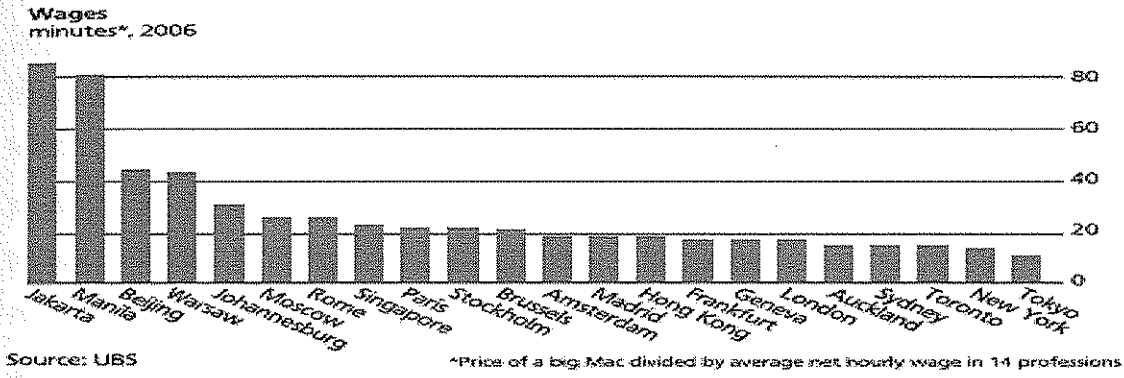
³³ Alan J. Aurbach, Laurance J. Kotlikoff, *Macroeconomics: An Intergrated Approach*, 328-330.

³⁴ Alan J. Aurbach, Laurance J. Kotlikoff, *Macroeconomics: An Intergrated Approach*, 354.

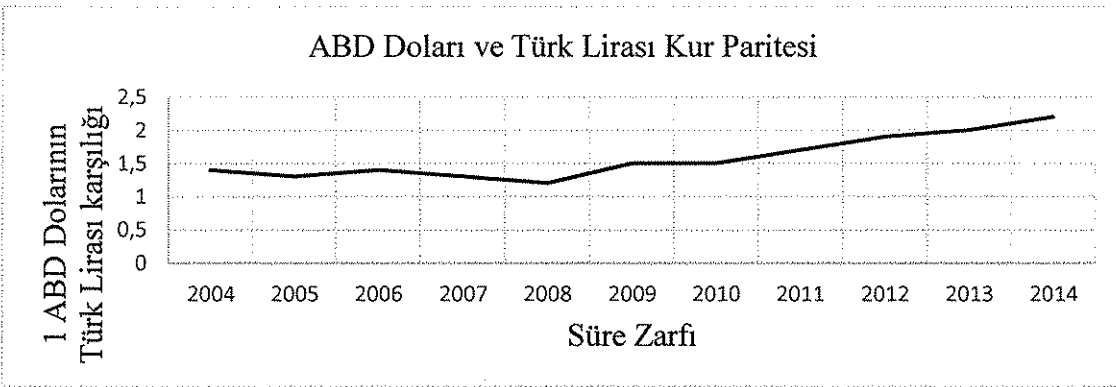
³⁵ Sak Onkvisit, John Shaw, *International Marketing: Strategy and Theory*, 640.

Öte yandan, Türkiye açısından duruma bakılacak olunursa, TÜİK tarafından yapılan açıklamaya göre, 2014'te satın alma gücü paritesi bazında, günlük harcama olarak 4,3 dolar sınırındaki yoksulluk oranı, 2013 yılındaki %2,06 seviyesinden %1,62 seviyesine gerilemiştir.

Sonuç olarak, ekonomik çevredeki değişkenler, arz ve talebe göre değer alırlarken, küresel çevredeki geçersizlik kaynaklarından da etkilenmekte ve ekonomik parametrelerin gelecek değerlerinin ortalama değerlerinden sapmalarına sebebiyet vermektedirler. Geçersizlik kaynaklarının içerisinde, politik, mali veya finansal riskler, dahil edilebilir. Bu duruma örnek olarak, herhangi bir ülke içerisinde yaşanan politik bir olayın para biriminin değerine yansımaları ve bu durumun akabinde ise kur çiftlerinde meydana gelen dalgalanmalar nedeniyle, o ülkede yaşayan insanların gelir düzeyinde ve satın alma gücünde değişimler gözlemlenmesi, verilebilir.

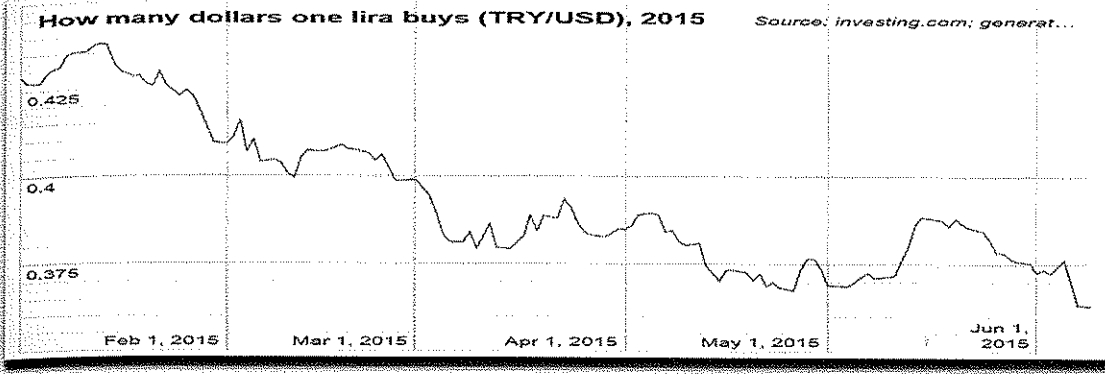


Şekil-7: Big Mac Endeksi (Bir Big Mac fiyatının, 14 meslek içerisinde seçilmiş çalışanların, saatlik ortalama net maaşlarına bölünmesi sonucu, UBS tarafından, oluşturulmuştur.)³⁶



Şekil-8: ABD Doları ve Türk Lirası Kur Paritesi çizelgesi

³⁶THE ECONOMIST NEWSPAPER LIMITED, LONDON (AUGUST 31ST 2006)



Şekil-9: Türkiye’de milletvekili seçimleri süreci içerisinde ve sonrasında, TRY/USD kur paritesinde ortaya çıkan fiyat eğilimi(Politik risklerin kura yansımaları)

2.1.1.5.Politik Çevre(Political Environment)

Uluslararası pazarlamanın politik çevresi, küresel organizasyonların operasyonlarını veya karar almak amacıyla oluşturdukları uygulamaları etkileyen, ulusal veya uluslararası politik faktörleri, içerir. Politik etmenler, uluslararası pazarlama kararlarının öne sürülmesinde, bilhassa yatırım ve pazar geliştirme kararlarının alınmasında, tanımlanan en önemli faktörlerdendir. Politika, herhangi bir ülke hükümetinin, herhangi bir yatırıma nasıl yaklaşımda bulunduğu bir göstergesi olarak kabul edilebilir. İstikrarlı olmayan politik rejimler, ulusal pazarların dışında yatırım yapmak amacına sahip işletmelerin, kendi ülkelerindeki pazarların haricinde, birçok riskle yüz yüze gelmesine neden olurken, uluslararası yatırım kararlarındaki değişkenlerin stokastikliğini artırarak, durumun çok boyutlu(multidimensional) bir optimizasyon sürecinin içerisine dahil olmasına sebep olur. Aslında, karar teorisinde ve optimizasyonda, teorisyenlerin ve yatırım kararlarını almadan önce, endüstriyel uygulamacıların, temel olarak kullandıkları olasılıksal süreçler, uluslararası pazarlamanın en volatilitesi yüksek alanı olarak belirtilen politik çevre risklerini kontrol etmede kullanılırken, bu araştırmanın temel konusu olan, uluslararası pazarlamada politik risklerin yönetilmesinde, çoğu zaman ve durumda yetersiz kalmaktadırlar. Bunun nedeni ise, bilimsel olarak, herhangi bir hükümet politikasının, küresel pazarda etkisinin fark edilmesi, aniden ve tek yönden olmamaktadır, bu yüzden politik riskler uluslararası pazarlamacılık faaliyetlerini analitik olarak birçok perspektiften, başlangıç ve bitiş noktasını belirlemenin çok komplike olduğu süreçler içerisinde, etkilemektedir. Politik çevre kapsamında incelenecek göstergeler arasında, ülkelerin politika sistemleri, hükümetlerin politika felsefeleri ve politik istikrarlılıkları yer almaktadır. Ülke hükümetlerinin regülasyonları değiştirmek için buldukları eğilimler, şirketlerin uluslararası stratejilerinde, hem fırsatların hem de tehditlerin oluşmasına neden olabilir. Örneğin, Afganistan ve Irak bölgelerinin Amerikan

hükümeti tarafından işgal edilmesi kararı, bazı yörelerin pazar olanaklarının gelişmesine, bazılarının da bozulmasına veya yok olmasına neden olarak, politik risklerin yükselmesine sebep olmuştur. Orta doğudaki politik istikrarsızlıklar ve süre gelen küresel terörizm, uluslararası pazarlamacılık faaliyetlerinde bulunan firmaların, politik risk faktörlerinin önemi üzerinde durmalarına neden olmuştur. Az gelişmiş ülkelerin ve gelişmekte olan pazarların hükümetleri, politik problemleri çözmek için çeşitli reformlar öne sürmekte ve bu durumların akabinde ise politik risklerde değişkenlikler olmaktadır. Bu tarz reformlar veya uygulamalar, Endonezya, Venezuela, Brezilya, Arjantin ve Türkiye gibi ülkelerde, kimi zaman sosyal olayların patlak vermesine neden olabilmektedirler.³⁷

Politik risk, yerel politik çevre içinde aniden veya bir süreç içerisinde meydana gelen değişikliklerin, uluslararası firmalara ve piyasalara, olumlu veya olumsuz bir şekilde yansımaları, olarak, tanımlanabilir. Ülke hükümetlerinin uyguladıkları politika çeşitlerine göre, potansiyel politik riskler üç temel alanda değerlendirilebilir:³⁸

-Operasyonel sınırlandırmalar(Operational restrictions): Bu tip kısıtlamalara, kur kontrolleri, istihdam politikaları, yerel işletmeciliğin ve kısmi üretim gereksinimlerinin desteklenmesi, dahil edilebilir.³⁹

-Fark gözetici sınırlandırmalar(Discriminatory restrictions): Bu tarz kısıtlamalara, daha çok ülkelerin birbirlerine uyguladıkları ticari bariyerler veya kotalar dahil olmaktadır. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nin Japonya'ya uyguladığı ithalat kotaları verilebilir. Bu tip kotalar veya bariyerler özel vergiler ve tarifeler ile uygulanabilir.⁴⁰

-Fiziksel faaliyetler(Physical activities): Ülke hükümetleri tarafından, doğrudan ve herhangi bir ödeme yapılmadan, herhangi bir yatırımı devletleştirmek veya kamulaştırmak amacıyla elde edilen haklar, fiziksel faaliyetlere dahil olmaktadır. 2001 yılında, Nijerya hükümetinin önceden herhangi bir uyarıda bulunmadan Shell firmasının ekipmanlarına ve teçhizatlarına el koyması, fiziksel faaliyete örnek olarak, gösterilebilir.⁴¹

Sonuç olarak, politik çevrede ortaya çıkan riskler, uluslararası pazarlama yöneticisinin kararlarına önemli oranda tesir etmesi nedeniyle, uluslararası bir yatırım kararı alınmadan

³⁷ Sak Onkvisit, John Shaw, **International Marketing: Strategy and Theory**, 105-133.

³⁸ Sak Onkvisit, John Shaw, **International Marketing: Strategy and Theory**, 121.

³⁹ Robert Carbaugh, **International Economics**, 142.

⁴⁰ Rashid Saber, **International Business Operations and the Impact of Political Environment**, 64.

⁴¹ Dr. R. K. Singla, **Business Management**, 131.

önce, derinlemesine pazar araştırmaları yapılırken kesinlikle hesaba katılmalıdır. Bu çalışmanın temel amacı olan, uluslararası pazarlama faaliyetlerinde politik risk kavramının hangi oranda etkili olduğu ve yönetilmesi için hangi önlemlerin alınması gerektiği, sorularına cevaplar bulmak için incelenen örnek olayların gösterimi ilerleyen bölümlerde derinlemesine incelenecektir.

2.1.1.5.1. Ev Sahibi Ülke Politik Çevresi(Host Country Political Environment)

Uluslararası pazarlama açısından, uluslararası firmalar girişimde buldukları farklı ülke pazarlarında misafir konumunda yer almaktadırlar. Küre etrafındaki, uluslararası pazarlama çevresi kapsamında yer alan ülke pazarlarındaki hükümetlerin uyguladıkları yaptırımlar ve gerçekleştirdikleri politik faaliyetler, uluslararası işletmecilik aktivitelerinde bulunan şirketlere etki ederlerken, bu şirketlerin pazarlama aktivitelerinin yönlendirilmesinde de rol oynamaktadırlar. Bu nedenle, uluslararası pazarlama yöneticileri konumlandıkları ülke pazarlarındaki hükümet politikaları ile uyumlu olabilecek pazarlama karmaları geliştirmek durumundadırlar.⁴²

Küresel pazar çevresinde yer alan tüm uluslar kendi hükümetlerinin kontrolü altında ve dış faktörlerden etkilenmeden satın alma davranışlarını gerçekleştirmek eğilimindedirler, diğer bir ifadeyle, kendi ulusal çevresi dışında pazarlama faaliyetlerini sürdüren firmalar, bireysel veya kollektif olarak, diğer ulusların pazar çevresinde tehdit unsuru olarak algılanabilmektedirler. Özellikle, politik olarak çalkantılı süreçlerin içerisinde bulunduğu durumlarda, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde bulunan kuruluşlar, farklı ülke pazarlarındaki ulusların içerisinde kümelenen müşteri kitleleri tarafından tehdit unsuru olarak algılanabilmektedirler. Bu duruma örnek olarak, 1979 yılında İran'da yer alan Birleşmiş Milletler elçiliğinin zapt edilmesi gösterilebilir.⁴³

Ülkeler, kendi ulusal güvenliklerini korumak isterler, bu nedenle, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde bulunan şirketler farklı ülke pazarlarında askeri olarak bir tehdit unsuru olmadıkları halde, uluslar arasındaki rekabetçi üstünlük ilkeleri açısından tehdit unsuru olarak algılanılabilmektedirler. Hükümetler, genellikle, savunma, iletişim ve enerji endüstrilerinde, dışarıdan ülke pazarlarına katılımda bulunmak isteyen firmalara karşı daha hassas olmaktadır ve bu şirketlere karşı çeşitli önlemler almaktadırlar. Bu duruma örnek olarak,

⁴²Vern Terpstra, James Foley, Ravi Sarathy, *International Marketing*, 8.

⁴³Hossein Razavi, Firouz Wakil, *The political environment of economic planning in Iran, 1971-1983: from monarchy to Islamic republic*, 100-120.

Libya'nın yabancı petrol şirketleri istasyonlarını ulusallaştırarak, küre çevresindeki en önemli komodite olarak nitelendirilen petrolün üretimini ve kullanımını kendi denetimine alması ve uluslararası petrol şirketlerinin anavatan ülkeleri ile çıkan uyuşmazlıklarda ortaya çıkabilecek sorunlara önceden önlem alması, gösterilebilir.⁴⁴

Ülkeler ayrıca, kendi ekonomik kalkınmalarını sağlamak ve daha üst seviyelere çekmek için uluslararası şirketlerin sürdürdüğü işletmecilik faaliyetlerinden yararlanırlar. Bu durum, genellikle, artan istihdam ve gelir anlamına gelmektedir. Uluslararası kuruluşlar, konumlandıkları farklı ülke pazarlarında yer alan işgücüne yönelik istihdam fırsatları oluşturmakta, bu bölgelerdeki hammadde satın alımını artırmakta ve bu yörelerdeki yerel tedarikçilerle işbirliği yaparak, tedarik zinciri faaliyetlerinin hız kazanmasını, sağlamaktadırlar.⁴⁵

Bütün bunlara ek olarak farklı ülke pazarlarında gerçekleştirilen ticari faaliyetler sonucu elde edilen döviz kurlarından kazanılan gelirler sayesinde, küre etrafındaki üretkenlik oranına da katkıda bulunmaktadır.

Ülke hükümetlerinin uyguladıkları politik rejimlere göre, yabancı firmaları teşvik edici uygulamalar geliştirilebileceği gibi, bu tip firmaları sınırlandırıcı önlemler de geliştirilebilir. Birleşmiş Milletler veya Batı Avrupa'da yer alan ülkeler gibi, gelişmiş sanayi kollarına sahip ulusların hükümetleri dışarıdan yatırım yapabilecek uluslararası şirketleri daha çok teşvik etmeyi amaçlamaktayken, Kuzey Kore örneğinde olduğu gibi yabancı firmaları sınırlandırıcı ve daha kapalı bir ekonomik sistem anlayışı ile de ülke hükümetleri çeşitli politikalar uygulayabilmektedirler. Ancak hangi ülke hükümeti olursa olsun öncelikli amaç, kendi ülke pazarını kalkındırabilecek uluslararası işletmecilik faaliyetlerini desteklemek ve tehdit unsuruna dönüşebilecek uluslararası işletmecilik faaliyetlerini de engellemek, biçiminde olmalıdır.⁴⁶

2.1.1.5.2. Anavatan Ülke Politik Çevresi(Home Country Political Environment)

Bir firmanın anavatan ülkesindeki politik çevresi, firmanın uluslararası işletmecilik faaliyetlerini kapsadığı gibi yerel işletmecilik operasyonlarını da kapsamaktadır. Anavatan ülke politik çevresinin etkilediği uluslararası işletmecilik operasyonlarına örnek olarak Güney

⁴⁴Usha C.V. Haley, *Multinational Corporations In Political Environments*, 92-114.

⁴⁵Philip Davies, Fredric A. Waldstein, *Political Issues in America: The 1990s*, 175.

⁴⁶Shaoming Zou and Huifen Fu, *International Marketing: Emerging Markets*, 207.

Afrika ülkesi verilebilir. Anavatan ülkedeki politik baskılar nedeniyle 20. Yüzyılın sonlarına doğru 200'den fazla Amerikan firması ülkeden ayrılmak zorunda kalmış ve Amerikan firmaları Güney Afrika'dan ayrıldıktan sonra, Japon ve Alman firmaları bölgede ağırlıklı olarak yer almıştır. Güney Afrika bölgesinde yer alan Alman firmaları, Amerikan firmalarının gördüğü politik baskının benzerini görmemişlerdir. Bütün bunlara rağmen, Japonya hükümeti Güney Afrika'nın ticaret faaliyetlerindeki liderlik rolünü tam anlamıyla üstlenemeyip, bazı Japon şirketlerinin Güney Afrika faaliyetlerini azaltmasına neden olmuştur. O bölgede, Matsushita bir ofisini kapatmış, Sanyo ve Nissan bölgeye yönelik ihracat faaliyetlerini azaltmış, NEC ve Pioneer Electronics firmaları benzer biçimde bölgeye yaptıkları ihracatlarını ertelemişlerdir.⁴⁷

2.2.1.Uluslararası Oryantasyonlar

Uluslararası pazarlamada literatüre göre üç çeşit pazar kavramı bulunmaktadır. Bunlar, yerel, çok uluslu ve küresel pazar kavramı olarak belirtilmektedir. Şirketlerin pazarlama aktivitelerindeki zorunluluklar ve sofistikasyonlar, belirtilen kavramlar doğrultusunda değişkenlik göstermektedirler. Her kavramın ifade ettiği düşünce, şirketlerin uluslararası operasyonlarındaki başarılı evreler ile birlikte kurgulanırsa ortaya uluslararası pazarlama yaklaşımı çıkmaktadır, bu nedenle, yönetsel açıdan şirketlerin pazarlama mentalitelerindeki gelişime göz atıldığında ortaya dört farklı perspektif çıkmaktadır. Bu perspektifler, literatürde, etnosentrik(ethnocentric), polisentrik(polycentric), regiosentrik(regiocentric) ve jeosentrik(geocentric) olarak geçmektedir. EPRG şeması içinde de belirtilen bu kritik noktalar pazarlama yönetimini oluşturan parametrelerin küreselleşmesi açısından ayrı öneme sahiptirler.⁴⁸

Yerel pazar oryantasyonu açısından uluslararası pazarlama yönetimi faaliyetleri değerlendirildiğinde, herhangi bir şirketin yerel üretimlerindeki fazlalıkların yabancı pazarlara aktarılması eğilimi bu yaklaşım dahilinde yer almaktadır. Daha da açık bir ifadeyle, eğer herhangi bir şirketin birincil amacı yerel pazarın talebini karşılamak ve artan ürünleri yabancı pazarlarda sunmak olarak belirlenirse, bu şirketin, yerel pazar oryantasyonu yaklaşımı ile pazarlama yönetimi aktivitelerini sürdürmesi beklenir. Yerel pazarlama işleri birincil öncelik olarak ön plana çıkarken yabancı pazarlar ise sadece yerel işlerin uzantıları olarak ikinci sırada önem taşımaktadır. Büyük ve küçük ihracat firmaları bu yaklaşım ile yerel pazar

⁴⁷Vern Terpstra, James Foley, Ravi Sarathy, *International Marketing*, 9.

⁴⁸Rutenberg, D, *Multinational Management*. Boston:Little Brown&Company, 241-278.

uzantılarında kazanç elde etmeyi amaçlarken, bu tip pazarlama yapan firmalar EPRG şeması açısından etnosentrik sınıfında yer alır.⁴⁹

Çok uluslu pazar oryantasyonu açısından uluslararası pazarlama yönetimi aktivitelerini sürdürmeyi planlayan herhangi bir şirketin birinci önceliği konumlanacağı pazarlardaki farklılıkları tespit etmek ve bu sayede farklı ürünler ile farklı ülkelerin talebini karşılamaktır. Bu tarz bir oryantasyon ile ülkeden ülkeye farklı bölgelerin ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışacak şirketlerin her bölgeye uygun pazarlama stratejisi geliştirmesi gerekecektir. Ayrıca, bu şekilde bir pazarlama oryantasyonunu uygulamayı planlayan şirketlerin, farklı ülkelerde yer alacak şubelerin yönetim mekanizmalarına, farklı pazarlama karmalarına, standardize olmayan pazarlama ve üretim planlarına ihtiyaçlarının olması ihtimali yüksektir. EPRG şeması açısından ise bu özellikteki firmalar polisentrik sınıfında yer almaktadır.⁵⁰

Küresel pazarlama kavramı açısından uluslararası pazarlama yönetimi operasyonlarını gerçekleştiren şirketler ise küreyi tamamen pazarları şeklinde düşünerek üretim ve pazarlama faaliyetlerini geliştirirler. Bu tarzda bir yaklaşımla pazarlama yönetimlerini sürdüren şirketler daha çok standardize ürünler, tüm pazarların ihtiyaçlarını karşılayabilecek planlar ve küresel pazarın talebini karşılamamanın yanında, bu talebi geliştirmeyi düşünerek pazarlama karmalarını oluştururlar.⁵¹

⁴⁹Justin Paul, **International Marketing: Text and Cases**, 9-12.

⁵⁰Stephen J. Kobrin, "Is There a Relationship between a Geocentric Mind-Set and Multinational Strategy?" **Journal of International Business Studies**, Vol.25, Issue 3, ss.439-511

⁵¹Donald L. Brady, **Essentials of International Marketing**, 19.

3.ULUSLARARASI PAZARLAMA ÇEVRESİNDEKİ RİSK FAKTÖRLERİ

Uluslararası pazarlama çevresinde pazarlama faaliyetlerini yönlendirme çabası içerisindeki şirketler riskli koşullarla daima karşı karşıya kalmaktadırlar. Risk faktörleri ulusal pazarlama aktivitelerini sürdüren kurumları da etkilemekte ancak uluslararası çevre içerisinde birden çok ülke pazarı kapsamında, işletmecilik faaliyetlerini gerçekleştirmeye çabalayan firmaların beklenmedik olaylardan, belirsizliklerden ve risklerden etkilenmeleri araştırmacılar ve analistler tarafından daha çok incelenmekte, çünkü uluslararası pazarlama çevresi içerisinde ortaya çıkabilen risk faktörleri uluslararası ve küresel işletmelerde belirgin düzeyde ve hızlı bir biçimde etkisini gösterebilmektedirler. Uluslararası işletmecilik faaliyetleri yapan şirketlerin karşılarına ev sahibi ülke hükümetlerinin uyguladıkları kota stratejileri, kısıtlamalar ile birlikte kamulaştırma taktikleri sonucunda çeşitli zorlukların yaşanması ve şirketlerin ekstra kayıplar yaşaması durumları ortaya çıkabilir. Ayrıca, politik kuvvetler nedeniyle ortaya çıkan yerel tedirginlikler, grevler, terörizm ve savaş benzeri etik değerlere aykırı olan davranışların sonucunda da kötü sürprizler oluşabilmektedirler.⁵²

Uluslararası pazarlamada riskleri kontrol etmek amacıyla çeşitli basamaklar geliştirilmiştir. Bunlar;

- Risk senaryoları geliştirmek,
- Kriz uygulamaları hazırlamak,
- Ekonomilerdeki kırılganlıkları ve bunların potansiyel etkilerini değerlendirmek,
- Kriz durumlarında duyarlılık oluşturabilecek uygulamalar geliştirmek,
- Üst düzey kararların alınmasında rol oynayan kişilere gerekli eğitimleri vermek,
- Doğrudan işletme çevresine etki eden riskleri modellemek,

olarak literatürde yer almaktadırlar.⁵³

⁵² R. Srinivasan, *International Marketing*, 129-136.

⁵³ G. Albaum and D.K. Tse, Adaptation of international marketing strategy components, competitive advantage and firm performance: a study of Hong Kong exporters, *Journal of International Marketing*, vol.9, issue.4, ss.59-81.

3.1.Mikro Çevre

Mikro çevre herhangi bir işletmenin içsel iş iklimi ile ilişkilidir. Mikro çevre kapsamında işletmenin faaliyetlerinin tümü kontrol altında tutulmaya çalışılır. Mikro çevrede gerçekleştirilen üretim operasyonları, faaliyet kararları ve pazarlama değerlendirmeleri işletmenin kendi bünyesindeki riskleri nasıl yönettiğinin göstergelerini sunar. İşletme yöneticileri, mikro çevre içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerin verimini ölçerek, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını belirleyerek, geleceğe yönelik yönetsel kararlar alabilirler. Özellikle, işletmelerin geçmiş performansları düzenli olarak kayıt altına alınarak, çeşitli analizler ile birlikte mikro çevredeki risklerin optimal düzeylerde tutulup tutulmadığını gözlemlemede işe yarar.⁵⁴

3.2.Makro Çevre

Makro çevre, işletmeleri etkileyen dışsal faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörler, ağırlıklı olarak işletmelerin yönetim kabiliyetlerinin ve kontrollerinin dışında kalırlar. Makro çevre faktörleri kapsamında, çoğunlukla, ekonomik, demografik, politik ve teknolojik kuvvetler yer alırlar. İşletme yöneticileri, makro ekonomik faktörleri kendi lehlerine kullanmaya çalışarak, rekabetçi avantaj üstünlüğü sağlamayı amaçlarlar. Makro çevre içerisindeki genel ekonomik faktörler arasında arz ve talep ile birlikte kaynaklar ve üretim metodları yer alır. Ayrıca, bu faktörlerin her biri şirketlerin üretimleri ve potansiyel kar marjları ile yakından ilişkilidir.⁵⁵

Politik makro çevre faktörleri hükümetlerin politikalarını, yaptırımlarını ve çeşitli ticari tarife uygulamalarını kapsar. Öte yandan, politik makro çevre kapsamında incelenebilecek değişkenler arasında savaşlar, teröristik ataklar, yerel tedirginlikler ve hükümetlerin kamusallaştırma faaliyetleri de gösterilebilir. Politik makro çevre değişkenleri arz ve kapasite arasındaki dengeyi değiştirebilir.⁵⁶

3.2.1.Ekonomik Riskler

Uluslararası pazarlama alanında ortaya çıkabilen risk faktörlerinin başında ekonomik riskler gelmektedir. Ekonomik riskler ülke ekonomilerinde ortaya çıkabilen varlık balonlarını, deflasyon etkisini, enerji fiyatları nedeniyle ortaya çıkan şokları, finansal mekanizmadan kaynaklanan ekonomik darboğazları, mali yapı nedeniyle ortaya çıkan sorunları, anahtar

⁵⁴Dewan & Sudarsha, *International Marketing Management*, 99-102.

⁵⁵Aydin, N. And Vern Terpstra(1981), "Marketing Know-How Transfers by MNCs: A Case Study In Turkey", *Journal of International Business Studies*, 12(Winter), ss.35-48.

⁵⁶Van Waarden, F.(1992), Dimensions and types of policy networks, *European Journal of Political Research*, vol.21, issue.1-2, ss.29-52.

ekonomilerde gözlemlenen mali krizleri, işsizliği ve yönetilemeyen enflasyon problemlerini kapsamaktadır.⁵⁷

Küresel ekonomideki büyüme oranı son zamanlarda çeşitli dalgalanmalar gösterse de, 2008 yılında yaşanan finansal krize benzer bir durumun ortaya çıkması ihtimalinin anahtar ekonomiler tarafından düşürülmeye çalışılması ile ekonomik büyüme göstergeleri dengeli seviyelerde tutulmaktadır. Ancak, özellikle 2015 yılı sürecinde çok yüksek oranda düşen emtia(petrol, altın, gümüş, bakır, şeker, mısır, vb.) fiyatları ve Çin cephesinden gelen devalüasyon haberleri ile birlikte küresel çevredeki gelişmiş ülkelerin(A.B.D., Almanya, Fransa, İngiltere ve Japonya) para birimleri ile beraber sermaye piyasaları da olumsuz yönde etkilenmiştir. Bu durumların ortaya çıkmasında, risk kontrolü algısının yanlış anlaşılması ve geçmişteki hatalardan dersler çıkarılmaması ile birlikte aynı risklere sürpriz olarak bakılması neden olmaktadır.⁵⁸

Küresel işsizlik oranı 2018 yılına kadar şimdiki seviyelerinde kalma eğilimindeyken, gelişmiş ekonomiler içinde büyüyen yapısal işsizlik problemini de yansıtmaktadır. Bu durum ücretlerin düşük kalmasına ve küresel ekonomi üzerindeki deflasyonist baskının artmasına neden olmaktadır. Özellikle, Avrupa bölgesinde, 2014 yılı içerisinde enflasyon %0,66 seviyelerine kadar düşmüştür ve bu yüzden, parasal genişleme (quantitative easing) politikaları ile birlikte Avrupa Merkez Bankası'nın yüklü miktarda bono satın alım programı vasıtasıyla Avrupa alanındaki enflasyonu artırma çabaları başlamıştır.⁵⁹

Son yıllarda gelişmiş ekonomilerden bilhassa Çin ekonomisinde, 2003 ve 2007 yılları arasında gözlenen kurumsal borçların gayri safhi yurt içi hasılaya oranının(corporate debt to GDP ratio) %92'lerden, 2013 yılı içerisinde %110'lara kadar yükseldiği belirlenmiştir. Deflasyon etkisi nedeniyle ortaya çıkan olası riskler nedeniyle borçlu ekonomilerin borçlarını geriye ödemesi de tehdit altına girmekte ve finansal sistemin gelecek istikrarlılığı üzerine şüpheler artmaktadır.⁶⁰

Sonuç olarak, ekonomik göstergeler nedeniyle ortaya çıkan istenmeyen sürprizlerin etkisinin optimal noktaya getirilmesi için uluslararası şirketler çeşitli önlemler almak durumunda kalmaktadırlar. Ancak, alınan önlemler çoğu zaman beklentileri karşılayamadığı için,

⁵⁷Rajagopa, *International Marketing*, 130-138.

⁵⁸Ross Brennan, Paul Baines and Paul Garneau, *Contemporary Strategic Marketing*, 221-223.

⁵⁹Marios Katsioloudes, Spyros Hadjidakis, *International Business*, 135.

⁶⁰Gupta Abhishek, *International Business Environment: Challenges and Changes*, *Journal of Management Sciences*, Vol. 2(11), ss.34-38.

ekonomik riskleri kontrol etmede yüksek maliyetli "hedging işlemleri" devreye girmekte ve bu tip iktisadi risklerin düşürülmesi amacıyla gerekli kuruluşlar ile işbirliği yapılabilmektedir.

3.2.2.Sosyal Riskler

Uluslararası pazarlama faaliyetleri çerçevesinde tehdit unsuruna dönüşebilecek risk faktörlerinden bir diğeri ise sosyal risklerdir. Ülke çevrelerinde sosyal riskler kapsamında değerlendirilebilecek risk faktörlerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir; salgın hastalıkların ortaya çıkması, besin krizleri, kentsel planlamada yapılan hatalar, su kaynaklarında meydana gelebilecek azalmalar, sosyal istikrarsızlıklar ve büyük ölçekte isteksiz yapılan göçler.⁶¹

Sosyal riskler, işletmecilik faaliyetlerinin sürdürüldüğü bölgeler içerisindeki pazarlama aktivitelerinde önemli ölçüde etkili olurlarken, satış faaliyetlerindeki niceliksel veriler üzerinde de tesirlerini göstermektedirler. Örnek olarak, 2014 yılında özellikle kürenin Batı Afrika bölgesinde ortaya çıkan ebola virüsü, uluslararası pazar çevresi kapsamındaki hava yolu endüstrisinde faaliyet gösteren şirketlerin satışlarına önemli oranda etki etmiştir. Birçok havayolu şirketi virüsün gözlemlendiği bölgelere yapılan uçuşlarını iptal etmiştir ve bu durumun sonucu olarak bu şirketlerin satış rakamlarında da çeşitli değişkenlikler yaşanmıştır.⁶²

Sonuçta, sosyal riskler küresel işletmecilik aksiyonlarını çeşitli boyutlardan etkileyerek, şirketlerin bütçelerinde beklenmedik değişimlere yol açabilirlerken, bu tip risklere karşı önceden önlem alınmanın bariz bir şekilde komplike olduğunu ve sosyal risklerin yönetilmesi için gerekli çalışmaların gerçekleştirilmesinde birçok farklı değişkenin hesaba katılması gerektiği gerçeğini de unutmamak gerekmektedir.

3.2.3.Teknolojik Riskler

Bilgi teknolojilerinde ve iletişim cihazlarında gözlenen gelişimler sayesinde, uluslararası pazarlama faaliyetlerinde bulunan kuruluşlar üretim, dağıtım, satış ve pazarlama aksiyonlarını daha verimli ve hızlı biçimde gerçekleştirme fırsatı bulurlarken aynı zamanda da bilişsel açıdan bazı risk faktörlerine de maruz kalmaktadırlar. Teknolojik riskler kapsamı içerisinde, veritabanlarında depolanan bilgilerin bozulmaya uğramasından, siber ataklardan, veri dolandırıcılığından veya hırsızlığından ve teknolojinin amacına uygun kullanılmamasından

⁶¹Robert Holzmann and Steen Jørgensen, *Social Risk Management: A new conceptual framework for Social Protection*, ss.14-27.

⁶²Michael Baker, *The Marketing Book*, 628.

kaynaklanan problemler, uluslararası olarak sürdürülen pazarlama faaliyetlerine gölge düşürmekte ve şirketlere büyük maliyetlere neden olmaktadır.⁶³

Bu gibi bilişsel risklerin etkisi altında kalan küresel şirketler arasında Microsoft, Samsung, Deutsche Bank, Google gibi dev ölçekli çok uluslu firmalar da bulunmaktadır. Ayrıca, bu şirketlerin dönemsel faaliyet raporları incelendiğinde teknolojik risklerden bir hayli çekindikleri gözlemlenmekte ve bu nedenle bilişim dünyasında son yıllarda pozitif olarak ortaya çıkan hızlı trendlerin etkisi, teknolojik riskler sebebiyle, uluslararası şirketleri bilişsel ortamdaki güvenlik mekanizmalarına yönlendirmekte ve böylelikle bilişsel çevre kapsamında işletmecilik faaliyetlerini sürdüren şirketlerin teknolojik olarak gözlenen risklerden etkilenme düzeyinin minimize edilmesi sağlanmaktadır.⁶⁴

Özetle, uluslararası veya ulusal ölçekte işletmecilik aktivitelerini sürdüren kurumların son çeyrek yüz yıl içerisinde birbirleriyle girmiş oldukları rekabet içerisinde birbirlerine üstünlük sağlamalarında ihtiyaç duydukları ve duyacakları en önemli unsurlar arasında teknolojik yetkinlikler ve bu yetkinliklerin beraberinde getirdiği bilişsel risklerin yönetilmesi için gerekli güvenlik mekanizmaları gösterilebilir. Bu nedenle, özellikle uluslararası ölçekte büyümeyi hedefleyen şirketlerin teknolojik alt yapılarına birkaç kat daha fazla özen göstermesi gerekmektedir.

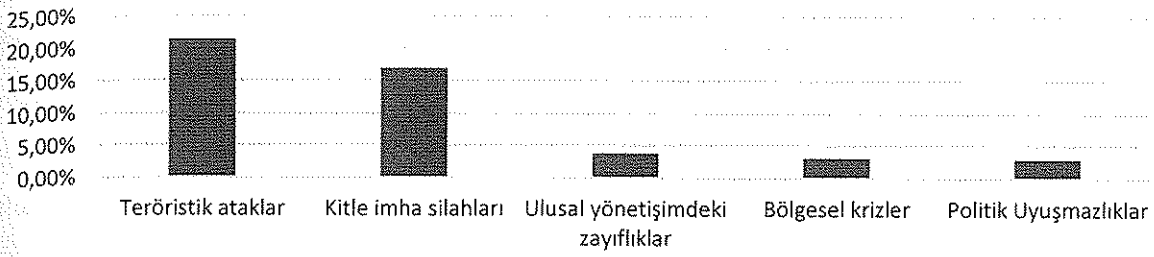
3.2.4. Jeopolitik Riskler

Uluslararası pazarlamacılar, farklı bölgelerde ticaret işlemlerini yönlendirirken ülkelerin konumlarından veya politika yapıcılarından dolayı jeopolitik risklere maruz kalmaktadırlar ve bu tip risklerin en önemli özelliklerinin başında ise, önlenemez veya yönetilebilir risklerden olmamaları, yani sistematik riskler kategorisi içerisinde değerlendirilmeleri, gelmektedir. Jeopolitik riskler içerisinde teröristik saldırılar, kitle imha silahları, ulusal yönetim mekanizmasındaki zayıflıklar, bölgesel krizler ve uyuşmazlıklar gösterilebilir.

⁶³Louis Boone, David Kurtz, *Contemporary Marketing*, 75.

⁶⁴M. C. Cant J. W. Strydom, C. J. Jooste, *Marketing Management*, 47-50.

Jeopolitik Risklerin Yüzdesel Dağılımı



Şekil-10: Jeopolitik Riskler

Uluslararası pazarlama çevresinde yapılan ticari anlaşmalar, küresel açıdan bazı çelişkili durumlara neden olmaktadır. Bu gibi çelişkili durumların uluslararası ticari faaliyetler üzerine etkisi araştırıldığında uluslararası işletmecilik faaliyetlerini sürdürme çabası içerisindeki şirketlerin konumlandıkları bölgelerdeki jeopolitik riskleri analiz etmeleri gerekmektedir. Jeopolitik riskler sonucunda ortaya çıkan beklenmedik koşullar nedeniyle, uluslararası yatırımların yönü değişmekte ve jeopolitik risklerin yükseldiği bölgelerde yapılan ticari faaliyetlerin yoğunluğunda azalmalar gözlemlenmektedir. Örnek olarak, Orta Doğu'da çeşitli nedenler (petrol kaynaklarına erişebilirlik, politik uyuşmazlıklar vb.) sonucu ortaya çıkan jeopolitik riskler, uluslararası ölçekte yatırım faaliyetlerine yön veren şirketlerin maliyetlerinde artışa sebep olabileceğinden, uluslararası ticari faaliyetlerin de sekteye uğramasında önemli rol oynamaktadırlar.⁶⁵

Sonuç olarak, ülke pazarlarında gözlemlenen bölgesel ve politik risklerin uluslararası ticari aktiviteler üzerinde çoğu dönem içerisinde, diğer makro risk faktörleri ile kıyaslanmayacak biçimde etkisi gözlemlenirken, bu tip kontrol edilmesi zor olan risk tiplerinin uluslararası ticarete vereceği zararların ve kayıpların uluslararası iş ilişkilerinde de bozulmaya sebep olduğu ve ülkeler arasında çeşitli anlaşmazlıklara yol açtığı yapılan araştırmalardan anlaşılmaktadır.

⁶⁵Jagdish N Sheth, Impact of Emerging Markets on Marketing: Rethinking Existing Perspectives and Practices, *Journal of Marketing*, Vol. 75, No. 4 (July 2011), ss.166-182.

4.POLİTİK RİSK KAVRAMI

Bu tezin esas amacı, politik risklerin uluslararası pazarlama faaliyetlerinde ne kadar etkili olduğunun araştırılması olduğundan, bu bölümde öncelikli olarak, kavramsal pencereden politik riskler derinlemesine bir biçimde değerlendirmeye alınacak ve teorik açıdan uluslararası pazarlama faaliyetlerini etkileyecek politik olaylar incelenecektir.

Risk genel olarak, potansiyel bir tehditin gerçekleşme olasılığı ile gerçekleştiğinde ortaya çıkan etkileme derecesinin ölçülmesi sonucu ortaya çıkan nicel veya nitel göstergedir. Bu iki bağımsız değişkenin kesişme noktası riskin toplam derecesini belirler.⁶⁶

Risk kavramı değerlendirilirken yapılan üç önemli hata vardır; bunlardan birincisi, riskin ortaya çıkma olasılığı ile riskin etkileme derecesi niceliklerinin birbirinden bağımsız değişkenler olduğunun unutulması, risk analizi işlemlerinin yönlendirilmesi veya daha da net bir ifadeyle, eğer bir riskin ortaya çıkması olasılığı yüksek ise o riskin etkileme derecesinin de yüksek olacağı varsayımının yapılarak, risk analizi çalışmalarının sürdürülmesi nedeniyle ortaya çıkan hatadır. Ya da bu durumun tersi olarak, bir riskin etkileme derecesinin küçük veya büyük olmasının, o riskin ortaya çıkması olasılığı ile doğrusal olarak korelasyonel ilişkiye sahip olduğunun öne sürülerek risk analizi faaliyetlerinin yapılması sonucu ortaya çıkan hatalardır.⁶⁷

Risk kavramı değerlendirilirken yapılan ikinci hata ise, düşük bir olasılık oranı ile gelecekte ortaya çıkabilecek belirsizlikleri eşitlemeye çalışmaktır. Eğer bir riskin ortaya çıkması ile ilgili herhangi bir görüş veya oran yok ise, o riskin ortaya çıkması olasılığının %50 olarak kabul edilmesi, bu tip hataya örnek olarak gösterilebilir. Batılı risk analizi şirketleri, risklerin ölçülendirilmesinde kullanılan olasılıksal ve nümerik göstergeleri belirtmenin herhangi bir sakıncasının olup olmadığını derinlemesine araştırmışlar ve sonuçta riskleri olasılıksal göstergelerle temsil etmenin en güvenli yol olduğu kanaatine varmışlardır, ancak bu olasılıkların elde edilmesinde birçok farklı bireyin ve grubun görüşlerine dayanan çeşitli anket çalışmalarının çok önemli rol üstlendiklerini de öne sürmüşlerdir.⁶⁸

⁶⁶Stanley Kaplan and B.John Garrick, On The Quantitative Definition Of Risk, **Risk Analysis**, Vol.1, No.1, ss.11-27

⁶⁷Yacov Y. Haimes, On the complex definition of risk: A System Based Approach, **Risk Analysis**, Vol.29, Issue 12, ss.1647-1650

⁶⁸Mark Fitzpatrick, The Definition and Assessment of Political Risk in International Business: A review of the literature, **Academy of Management Review**, Vol.8, Issue.2, ss.249-254.

Risk kavramı değerlendirilirken yapılan üçüncü hata ise risk kavramının bütünsel bir şekilde algılanmaması sonucu ortaya çıkan hata türüdür. Örnek olarak, herhangi bir skandal veya kısmi olarak ortaya çıkan bir tehdit bütünsel açıdan risk kapsamında değerlendirilirse, hataya neden olabilir. Özetle, ortaya çıkan herhangi bir tehditin, risk olarak tanımlanabilmesi için belli başlı özelliklere sahip olması ve çıktıda potansiyel bir sapmaya neden olması gerekir.⁶⁹

Herhangi bir işletmecilik faaliyetinin sonucunda kâr elde etmek amaçlanmaktadır; bu nedenle, riskler sonucu ortaya çıkan hasarlar denk olmayan kazançlar veya kayıplar olarak tanımlanmaktadır. Fakat, riskler sonucunda ortaya çıkan hasarları sadece kâr kayıplarına odaklanarak incelemek, uluslararası başarının elde edilmesinde yeterli olmamaktadır. Gerçekleşmiş bir politik risk, firmanın popülaritesine zarar verebileceği gibi hissedarların moral yapısını bozarak firmanın yürütmekte olduğu projelerin aksamasına da neden olabilmektedir. Özetle, herhangi bir riskin sonucunda ortaya çıkan etkinin derecesinin ölçülendirilmesi için uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin geniş bir çerçeveden değerlendirilmesi gerekmektedir.⁷⁰

Politika ise, bir toplumun nasıl organize olduğu ile ilgili olup, kimin neyi, nasıl elde ettiğini, kanunların hangi süreçler sonucunda öne sürüldüğünü ve hakim olan düşüncelerin sosyal organizasyon için ahlaki taban oluşturup oluşturmadığını araştırmak ile yükümlü bilim alanıdır. Politika çeşitli düzeylerde gözlemlenebilir; bu düzeyler, küresel, bölgesel veya yerel olabilir. Politika bilimi ile ilgili değerlendirmeye alınacak kavramlardan birisi politik güçtür. Politik güç sosyal organizasyonları etkileme yetkinliğidir. Hükümetlerin, yasal haklar öne sürmek ve kanunları yürütmek gibi resmi yetkileri vardır. Öte yandan politika bilimi ile ilgili bir diğer kavram ise politik davranış olarak belirlenmiştir. Politik davranış, herhangi bir ülke pazarında uluslararası işletmecilik faaliyetlerini yönlendiren herhangi bir firmanın, o ülkenin hükümetindeki resmi organları etkilemek ve kendine ekonomik ve sosyal faydalar elde etmek amacıyla gerçekleştirdiği faaliyetler sonucunda ortaya çıkmaktadır.⁷¹

Politik risk iki farklı alanın etkileşiminden türetilmiştir. Öncelikle, herhangi bir işletme, hissedarları ve kendisi için kâr yapmak amacıyla kurulur, tüm sektörler kapsamında yer alan işletme yöneticileri ile yatırımcılar bu amaçlar doğrultusunda kararlar geliştirirler. İşletmecilik açısından pazar payı, büyüme, kâr marjı ve yatırımın getiri oranı göstergeleri birincil şekilde

⁶⁹Robert Z. Aliber, Reid W. Click, *Readings in International Business: A decision approach*, 462.

⁷⁰The effects of inter-state conflicts on foreign investment flows to the developing world: Enduring vs. ephemeral risk of conflicts, *International Political Science Review*, s.24.

⁷¹Kent D. Miller, *A Framework for Integrated Risk Management in International Business*, 315.

değerlendirmeye alınarak karar mekanizması oluşturulur. Öte yandan, politik aktörler, sosyal organizasyon ve altında yatan idealler ile ilgilenirler. Politik aktörlerin genel dili otorite, ideoloji, politik kültür ve bu etmenlerin birbirleri ile olan etkisine bağlı olarak oluşur. İşletmelere göre, politik aktörlerin genel dilinde gözlenen farklılıklar politik riski tek başına mücadele edilmesi gereken bir durum haline getirirler.⁷²

Toplum içerisinde yaşayan insanların hükümetin kanunlarından etkilenmediği hiçbir yer yoktur ve işletmeler politik otorite ile sosyal işbirliği çerçevesinde kurulurlar. Buna rağmen, birçok gelişmekte olan ülke içerisinde, politik alan bir denklik doğrultusunda evrimleşir ve işletmeler, düzenli olarak politik değişikliklere adapte olurlar. İşletmeler, uluslararası pazar çevresinde ortaya çıkan değişken politik görünümlere adapte olmak durumundadırlar, aksi takdirde, uluslararası pazarlama çevresinde ortaya çıkan riskli koşullara karşı bağımsızlıklarını kaybederler. Politik risklerle ilgili bir diğer nokta ise, uluslararası işletmelerin politik olarak değişkenliğin yüksek olduğu çevrelerdeki pazarlara girişimlerde bulunmaları sonucu ortaya çıkan rekabet düzeyinde gözlenen yoğunluk nedeniyle karşılaşacakları tehlikelerin artması ile ilgilidir. Bu nedenle, bilhassa, gelişmekte olan pazarlarda ortaya çıkan politik riskler kaçınılmaz ve aşırı derecede riskli olarak algılanırlar. Buna rağmen, gelişmekte olan pazarlardaki büyüme fırsatları uluslararası işletmelerin rekabetçi avantajlarını sürdürmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Politik risk bazı bölgelerde yerel olarak algılanır. Özellikle, gelişmekte olan pazarlarda risk-getiri denklemine göre ortaya çıkan kayıplar veya kazançlar, politik risk yönetimi uygulamalarının verimliliğine göre değişebilir. Politik risk yönetiminde kullanılan göstergeler gelişmekte olan pazarlardaki anahtar faktör olarak şirketlerin uluslararası büyüme oranlarındaki yerlerini alırlar. Sonuç olarak, politik riskleri yönetmedeki yetkinliklerini geliştiren şirketler diğerlerine oranla stratejik avantaj sağlamış olurlar.⁷³

Birçok şirket deniz aşırı işletmecilik faaliyetlerini sürdürürken oyunun kurallarını evrensel açıdan algılayamamaktadır. Politik değişkenler standart olarak politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik(PEST) değerlendirmelere tabi tutulurlar, ancak, politik alan genellikle tekil biçimde duyarlı olarak kabul edilmez. Ayrıca, politika, bazı durumlarda hava durumuyla benzeştirilerek, kontrol edilmenin ötesinde bir değişken olarak kabul edilebilir. Hava durumunda olduğu gibi, herhangi bir kayba karşı önceden önlem alınarak kayıplardan

⁷²Matthias Busse, **Political risk, institutions and foreign direct investment**, 1-8.

⁷³Simon, Jeffrey D., A Theoretical Perspective On Political Risk(September 1984), **Journal of International Business Studies**, Vol.15, Issue 3, ss.123-143, 1984.

sakınılabilir, fakat, aktif bir biçimde hava koşullarındaki riskleri yönetmenin insan yetkinliklerinin üzerinde olduğu varsayımı yapılırsa, benzer biçimde işletmecilik faaliyetlerinde karşılaşılan politik risklerin aktif olarak kontrol edilmesinin de neredeyse imkansız olduğu varsayımına varılabilir.⁷⁴

Politik çevrenin uluslararası işletmecilik yapan şirketlere olan potansiyel etkisini minimize etmek amacıyla, geçmişteki örnek olayların değerlendirmesi yapılarak, gelecekte karşılaşılabilecek tehditlere karşı önlemler alınmaya çalışılır.

4.1.Uluslararası Çevrede Ortaya Çıkabilen Politik Risk Türleri

Politik risk kavramı, 2. Dünya Savaşı'nın sonuna kadar, uluslararası işletmecilik faaliyetleri yönlendirilirken değerlendirilen önemli faktörlerden biri olarak nitelendirilmekteydi. Bu dönemden sonra ise belli başlı bazı bölgelerde ortaya çıkan politik yapı değişiklikleri nedeniyle beliren meseleler sonucunda, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde gözlenen değişimler, küre etrafındaki politik risklerin uluslararası şirketler tarafından algılanılmasında yaşanan sürekliliği ve değişkenliği ispatlamaktadırlar. Makro çevrede yaşanan politik görünümdeki değişiklikler, uluslararası işletmelerin karşılaştıkları riskler dizisini değiştirmemişlerdir, ancak birçok risk çeşidinin karakterini değiştirerek bazı meseleleri daha derin hale getirmişlerdir. Bu nedenlerden ötürü, son dönemlerde ortaya çıkan bu değişimlerin politik risklerin doğasını nasıl etkilediğinin incelenmesi gerekmektedir.⁷⁵

4.1.1.Ülkeler Arasında Çıkan Politik Uyuşmazlıklar

Tezin bu kısmında ülkeler arasında çıkan politik anlaşmazlıklar sonucu artan tansiyonun uluslararası işletmecilik operasyonlarına etkisi değerlendirilecektir. Ulusal hükümetler arasında ortaya çıkan stratejik ve ekonomik anlaşmazlıklar birçok nedene bağlıdırlar. Örnek olarak, Filistin ve İsrail durumunda olduğu gibi bölgesel anlaşmazlıklar nedeniyle beliren politik uyuşmazlıklar, İran ve Batılı Ülkeler arasında ulusal ideolojilerdeki temel farklar nedeniyle ortaya çıkan politik anlaşmazlıklar veya kültürel ve tarihi farklar nedeniyle Çin ve

⁷⁴Michael E.Porter, Changing Patterns of the International Competition, *California Management Review*, Vol.27, Issue.2, ss.9-33.

⁷⁵Looking to the future by Theodore H. Moran, Gerald T. West, *International Political Risk Management*, 12-30.

Japonya arasında 1930'lu ve 1940'lı yıllarda Japon emperyalizmi sonucu ortaya çıkan politik ayrılıklar, verilebilir.⁷⁶

Ulusların hükümetleri arasında artan tansiyon tedarik zincirlerine zarar verebilir, bu duruma örnek olarak, Filipinler ve Tayvan arasında politik anlamda ortaya çıkan anlaşmazlıklar sonucunda iki ülkenin birbirlerine uyguladıkları nakliyat sınırlandırmaları, verilebilir. Bu durum akabinde, düzenli olarak Filipinler'den Tayvan'daki montaj fabrikalarına bilgisayar parçaları tedarik eden birçok bilgi teknolojisi firması ciddi anlamda baskı altına girmiştir.⁷⁷

Sonuç olarak, hükümet tarifeleri ile birlikte uluslararası çevrede artan tansiyon ülke pazarlarının birbirleriyle olan bağlantısında ciddi problemlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Uluslararası çevrede artan politik uyuşmazlıklar, yer altından maden çıkartmaya dayalı endüstrilerdeki şirketler ile birlikte enerji, uzay ve savunma sektörlerinde faaliyet gösteren şirketleri daha çok etkilemektedirler.⁷⁸

4.1.2.Yerel Tedirginlikler

Bu bölümde, yerel seviyedeki ilgiler ve sosyo-politik vizyonlar arasındaki uyuşmazlıklar nedeniyle ortaya çıkabilen politik olaylar sonucunda uluslararası kuruluşların işletilmesinde yaşanabilecek sorunların incelemesi yapılacaktır.

Gelişmekte olan ülkelerin çoğu, II. Dünya Savaşı'nın ardından hızlı bir şekilde sömürge olmaktan çıkmaya başlamıştır. Sonuç olarak yeni ülke yönetimleri ortaya çıkmış ve ülke hükümetlerinde yer alan görüşler arasında politik anlamda uyuşmazlıkların ve iç çekişmelerin meydana geldiği gözlemlenmiştir. Bu durumların oluşmasına yol açan nedenlerin başında ise, eski Avrupalı sömürgelerin sınırlarını çizdikleri bölgelerde yaşayan ulusları umursamadan bu faaliyetlere girişmeleri, gelmektedir.⁷⁹

Güney Amerika'daki, Güney Doğu Asya'daki ve Orta Doğu'daki belli başlı bazı bölgelerde yer alan ülkeler direk olarak sömürge olmamaları nedeniyle Avrupalıların o bölgelerdeki kontrollerini kaybetmelerine ve gelişmekte olan ülkelerin politik üstünlük sağlamak için mevzilenmelerine neden olmuşlardır. Ayrıca, yerel seviyede ortaya çıkan çelişkiler ve politik

⁷⁶Inkpen, Andrew C. And Paul W. Beamish(1994), "An analysis of twenty-five years of research in the journal of international business studies," *Journal of International Business Studies*, 25(4), ss.703-13.

⁷⁷Cheng-Tian Kuo, *Global Competitiveness and Industrial Growth in Taiwan and the Philippines*, 26-29.

⁷⁸Yun-han Chu, The political economy of Taiwan's mainland policy, *Journal of Contemporary China*, Volume 6, Issue 15, ss.229-257.

⁷⁹Greg Cashman, *What causes war? An Introduction to Theories of International Conflict*, 205-206.

tansiyonlar doğaldır ve hemen hemen tüm gelişmekte olan bölgeler içerisinde hükümet kontrolleri içerisindeki ani değişikliklere yeniden düzenlemeler ile müdahaleler olabilir.⁸⁰

1960'lar ve 1970'ler politika içerisinde askeri müdahalelerin sıkça gerçekleştiği, baskıcı rejimlerle bu rejimlere başkaldıran isyancıların arasındaki politik uyuşmazlıklar sonucunda ortaya çıkan gerilimlerin gelişmekte olan ülkelere zarar verdiği, süreçler olarak bilinirler. Katanga, Kongo, Biafra ve Nijerya bu durumların yaşandığı ülkelere örnek olarak gösterilebilirler.⁸¹

Sonuçta, yerel anlamda ortaya çıkabilecek politik uyuşmazlıklar arasında toplumsal çelişkiler, etnik isyanlar, uzun soluklu ayaklanmalar, baskıcı rejimler ve muhalifler arasında ortaya çıkabilen tartışmalar yer alırlar.

4.1.3. Terörizm

Terörizm, ülke politik rejimlerine veya hükümetlerine karşı maksimum psikolojik etkiye neden olmak amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Uluslararası pazarlama çevresinde ortaya çıkabilen teröristik aktiviteler, uluslararası pazarlama faaliyetlerini sürdüren şirketleri birçok yönden etkilemektedirler.⁸²

Her ne kadar terörizm, yeni bir tehdit biçimi olarak algılanılsa da, insanoğlunun yaradılışından bugüne dek terörizm benzeri faaliyetlerin gözlemlendiği, gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda ispat edilmiştir. Terörizm, yakın tarih incelendiğinde II. Dünya Savaşı'ndan bugüne dek genellikle dört tip olarak uluslararası kuruluşların işletmecilik faaliyetlerine tesir etmiştir.⁸³

Bunlardan biri Kızıl Terörizm olarak, Avrupa'daki aşırı solcu ve komünist partilerin hareketleri sonucu ortaya çıkmıştır. 1960'ların sonları ve 1980'lerin ortası arasındaki süre zarfı içerisinde bu gruplar uluslararası işletmecilik faaliyetleri açısından önemli birer tehdit unsuruna dönüşmemişlerdi, ancak, çeşitli propagandalar yapmaları nedeniyle, küresel çevredeki "kapitalist-emperyalizm" in ajanları olarak algılanmışlardı. Öte yandan, bu gibi

⁸⁰Wyn Grant Pressure Politics: The Role of Pressure Groups, *Political Insight*, Volume 5, Issue 2, ss.12-15.

⁸¹Collier, P. and Gunning, J.W. (1999): Why has Africa grown slowly, *Journal of Political Perspectives*, Volume13, Issue 3, ss.3-22.

⁸²Albert J. Jongman, *Political Terrorism: A New Guide To Actors, Authors, Concepts, Data Bases, Theories&Literature*, 1-16.

⁸³David J. Whittaker, *Terrorists and Terrorism in the Contemporary World*, 19-28.

grupların yaptıkları faaliyetler yine de küresel açıdan ekonomik ve ticari ilişkileri zedeleyebilmektedirler.⁸⁴

İkinci olarak, gelişmekte olan ülkelerde özgürlük arayışı içerisindeki alt grupların teröristik aktivitelere başvurmaları sonucunda deniz aşırı yatırım yapan firmaların uluslararası işletmecilik faaliyetleri olumsuz olarak etkilenmiştir. Bu gibi durumlara örnek olarak ise, Orta Doğu'daki Abu Nidal organizasyonu ile Kızıl tehdit arasında yapılan işbirliğinin, batılı ülkelerin ve Birleşmiş Milletler'in uluslararası şirketlerinin yaptıkları yatırımlara olan etkisi gösterilebilir.⁸⁵

1980'lerin ortasından itibaren ise aşırı İslamcı terörizm faaliyetleri baş göstermeye başlamıştır. Aşırı İslamcı terörist gruplar hem sağ hem de sol görüşlerin seküler ideolojilerini farklı biçimlerde yansıtarak, İslam toplumlarının pozitif yönde gelişmesini engellemeye çalışmışlar ve uluslararası işletmecilik faaliyetlerindeki şirketlerin yatırımlarına tehdit unsurları olarak algılanmışlardır. Bu algının bir sonucu olarak, 11 Eylül 2001 tarihinde Al Qaeda örgütünün New York'taki Dünya Ticaret Merkezi'ne yaptığı ataklarda olduğu gibi, batılı firmalar aşırı İslamcı terörist grupların hedef noktaları haline gelmişlerdir.⁸⁶

Sonuç olarak, terörizmin uluslararası işletmeleri nasıl etkilediği sorusu, birçok yönden değerlendirilmesi gereken kapsamlı bir konudur, ancak, özetle, herhangi bir bölgedeki teröristik atakların o bölgelere yapılacak yatırımlara karşı olumsuz etkiye neden olması su götürmez bir gerçek olarak tarih sahnesindeki örnek olaylar ile net bir biçimde anlaşılmaktadır.

4.1.4. Politikayla Bağlantılı Suçlar

Gelişmekte olan bölgelerin yaşam standartları açısından düşük kalan kısmı içerisinde yer alan aileler, gruplar, komüniteler ve çeteler suç işleme eğilimi açısından politika içerisindeki partilerin bazıları tarafından desteklenebilir ve o bölgelerin pazar çevresine yapılabilecek uluslararası yatırımlar açısından tehdit unsuru olarak algılanabilir.⁸⁷

Birçok durumda politika kanunların adil seviyelerde yapılması için meydana getirilir, ancak, bazı durumlarda bu amaçtan yoksun olarak da politika yapılabilir. Örneğin, yargı mercileri

⁸⁴Walter Laqueur, *A History of Terrorism*, 10-20.

⁸⁵M. Demet Ulusoy, *Political Violence, Organized Crimes, Terrorism and Youth*, 20-26.

⁸⁶Richard Bingley, *Terrorism*, 20-40.

⁸⁷Freda Adler, Gerhard O. W. Mueller, *Politics, crime and the international scene: an inter-American focus*, 23-30.

veya kanun yapıcılar profesyonel bir yaklaşımla kanunlar yapabilirler, ancak, kanunların uygulanmasını sağlayacak polisler yolsuzluk eğiliminde olabilirler. Bu gibi vakalarda, zayıf yönetim yaklaşımları ortaya çıkar ve politikaya bağlı suç işleme eğiliminde artış gözlemlenebilir, sonuç olarak işletme çevresindeki politik tehlikeler ve riskler artmış olur.⁸⁸

Bazı durumlarda hükümetler kendi güvenlik kaynaklarını kontrol etmedeki eksikliklerini kapatmak ve politika açısından muhalefet yapan kurumlara veya partilere karşı baskı oluşturmak amacıyla organize suçlar işleyen çetelere veya gruplara çeşitli imtiyazlarda bulunarak, uluslararası firmaların bu tip bölgelere yapacakları yatırımların üzerindeki politik tehditlerin artmasına ve adiliyet mekanizmasının sarsılmasına neden olabilirler. Bu duruma en iyi örnek, "Tonton Macoute'in Haiti" olabilir. Bu gizli suç örgütü, Duvalier rejimi tarafından desteklenen yasa dışı bir kuruluştur ve bu yüzden uluslararası firmalar açısından politik anlamda tehdit unsuru olarak algılanmış, sonuçta bölge hükümetinin uyguladığı bu politik davranış yerel ekonominin zarara uğramasına neden olmuştur.⁸⁹

Politikayla ilgili suçlar bazında, son olarak değerlendirilmesi gereken konu ise, hükümetin gözetim eksikliğinden yararlanmak isteyen bireysel bürokratlar, uluslararası yatırımların gerçekleşmesinde rol oynarak, bu yatırımların yapılması için ekstra ücret talebinde bulunabilirler, bu ücret talepleri rüşvet olarak tanımlanır ve o bölgelere yapılacak uluslararası yatırımlar üzerindeki politik riskleri artırabilir.⁹⁰

4.1.5.Savaşlar

Savaş geniş perspektiften değerlendirilmesi gereken bir terimdir. Ancak, bilhassa içinde bulunulan çağ içerisinde gözlenen şiddet olayları, başkaldırma faaliyetleri, teröristik aktiviteler ve benzeri hareketler asimetrik bir savaş yaklaşımı tanımına neden olmaktadır. Öte yandan, savaş kavramı daha basit bir pencereden, kendi sahalarında politik kontrole sahip farklı hükümetlerin arasında oluşabilen askeri karşılaşmalar veya mücadeleler olarak tanımlanabilir.⁹¹

Önceki paragrafta belirtildiği üzere, savaş ülkeler arasında olabileceği gibi alt-ulusal gruplar arasında da meydana gelebilir. Daha ilerleyen evrelerde savaş kavramı başkaldırış hareketlerinin son noktası olarak da tanımlanabilir. Statüko içerisinde değişim için mücadele

⁸⁸Stephen L. Mallory, *Understanding Organized Crime*, 44.

⁸⁹Brian Weinstein, Aaron Segal, *Haiti: The Failure of Politics*, 32.

⁹⁰Czinkota, Michael R.2000. "The Policy Gap in International Marketing". *Journal of International Marketing*, 8 (1). ss.99-111.

⁹¹Patrick James, *International Relations and Scientific Progress: Structural Realism Reconsidered*, 62-66.

eden her hangi bir parti terörizm ve düşük düzeyde başkaldırış faaliyetleri doğrultusunda herhangi bir bölgenin kontrolünü geleneksel askeri metodlar ile ele alarak o bölgenin politik anlamda idare edilmesini sağlayabilir. Bu durumun akabinde, merkezi hükümeti idare eden karşıt görüşteki partiye veya partilere savaş açabilir. Bu senaryolar kapsamında savaş kavramı ile diğer çelişkili durumlar arasındaki en önemli fark; savaş teriminin, politik olarak uluslararası çevrede tanımlanmış ülkelerin birbirleriyle olan mücadeleleri sonucunda ortaya çıkmasıdır.⁹²

Uluslararası savaşa klasik bir örnek olarak, İran ve Irak arasında çıkan ve 1980'den 1988'e kadar süren askeri karşılaşmalar verilebilir. İki ülke arasında çıkan bu askeri mücadele temel olarak geleneksel askeri karşılaşmaya örnek teşkil edebilir, çünkü, askeri mücadele içerisine giren ülkelerin hükümetleri uluslararası anlamda kendi bölgelerinde resmi olarak tanımlanmışlardır.⁹³

Diğer taraftan, Sri Lanka'da ortaya çıkan başkaldırma ve terörizm hareketleri klasik bir biçimde, iç savaşa örnek olarak gösterilebilir. Tamil Tigers adlı örgüt, ülkenin önemli bir bölümünün kontrolünü ele geçirmiş ve kendi hükümeti ile birlikte askeri kuvvetlerini ülke yönetimini politik açıdan baskı altına almak amacıyla kullanmıştır. Sonuç olarak, merkezi hükümetin tüm ülke çevresi içerisinde kontrolü elde etmek istemesi ile Tigers örgütünün resmi derecede bağımsızlığını ilan etmek istemesi nedenleriyle ortaya çıkan mücadele iç savaş kapsamında değerlendirilebilir.⁹⁴

Sonuç olarak, savaşların ortaya çıktığı bölgeler kapsamında oluşan politik risklerdeki artışlar nedeniyle o bölgelere yapılan uluslararası yatırımlarda azalış gözlenmekte ve o bölgelerin ekonomik açıdan büyüme fırsatları azalmaktadır. Ayrıca, savaş ve benzeri faaliyetlerin gözlemlendiği yerlerde tedarik zinciri hatları zarar görmektedir, bu duruma en iyi örnek olarak, İran'ın yaptığı saldırılar sonucu Iraklı petrol ihracatçılarının körfez bölgesindeki faaliyetlerini sınırlandırması, verilebilir.⁹⁵

4.1.6.Kamulaştırma ve Sözleşme Fesihleri

Uluslararası çevrede gözlenen politik çelişkilerden bir diğeri ise, ülke hükümetlerindeki politika yapıcılarının gerçekleştirdiği kamulaştırma işlemleri ve sözleşme fesihleri nedeniyle

⁹²Keith F. Otterbein, *How War Began*, 9-15.

⁹³Farhang Rajaee, *The Iran-Iraq War: The Politics of Agression*, 24.

⁹⁴Jake Sherman, *The Political Economy of Armed Conflict: Beyond Greed and Grievance*, 197-200.

⁹⁵Michael D. Tusiani, *The Petroleum Shipping Industry: Operations and Practices*, 54.

ortaya çıkar. Hem kamulaştırma işlemleri hem de sözleşme fesihleri tek taraflı olarak hükümetler tarafından gerçekleştirilebilirler, bu durumun sonucu olarak ise uluslararası yatırımları yapan firmalar tıpkı diğer politik olaylar da olduğu gibi milyarlarca dolarlık maliyete maruz kalırlar.

Kamulaştırma, sıklıkla, herhangi bir hükümetin tek taraflı olarak fabrika, arazi ve nakit gibi varlıklara sahip olması durumu ile ilgili olarak, ulusallaştırma faaliyetlerine denk biçimde açıklanabilir. Ancak, kamulaştırma geniş perspektiften ulusallaştırma faaliyetlerine benzetildiği gibi, daha esnek bir terim olarak, hükümetlerin bir önceki cümlede bahsedilen varlık tiplerine direk olarak sahip olmak stratejisi yerine, yerel çabaları destekleyerek ulusal işletmecilik faaliyetlerini canlandırmak yoluyla yabancı varlıkların kontrolünü kendi yönetim mekanizmaları içerisinde yer alan kuruluşlarla sağlamak istemesi stratejisini kullanmayı tercih etmesi nedeniyle de ortaya çıkabilmektedir.⁹⁶

Sözleşme fesihleri ise herhangi bir hükümetin veya devlet tabanlı bir kuruluşun tek taraflı olarak uluslararası yatırımlarla gerçekleştirilen anlaşmaları iptal etmesinden kaynaklanan ve uluslararası varlıkların kamulaştırılması ile sonuçlanan faaliyetleri kapsamaktadır. Bu gibi durumların oluşmasına neden olan birçok etmen vardır.⁹⁷

Rejim değişikliklerinin yaşandığı süreçlerde, ilk olarak, uluslararası yatırımlara yönelik gerçekleştirilen muamelelerde çeşitli değişkenlikler gözlemlenebilir. Uluslararası yatırımları gerçekleştirecek şirketler genellikle varlıklı ve ulusal varlıkları kontrol edebilecek düzeylerde olmalarına rağmen, hükümet kararlarından ve ulusal hukuk çerçevesinden etkilenirler. Bu duruma en iyi örnek olarak, 1950'li yılların başlarında İran hükümetinin yöneticiliği rolünü üstlenen Başbakan Mossadegh'in Birleşmiş Milletler ve Birleşik Krallık menşeli petrol varlıklarına müdahalede bulunarak eski emperyalistlerin İran ekonomisinden gelir elde etmesi çabalarını engelleyerek İran'ın ekonomik geleceğini kontrol altında tutmak istemesi, verilebilir.⁹⁸

Sonuç olarak, herhangi bir bölgede sürdürülen kamulaştırma faaliyetlerinin ve sözleşme fesihlerinin o bölgelere yatırım yapan uluslararası işletmelere olan net etkileri boşa geçen zaman ve yatırım maliyetleri olarak finansal ve fiziksel varlıkların doğrudan kaybolmasına neden olabilir. Ayrıca, bazı durumlarda ev sahibi ülke hükümetleri, yasal sorumluluklara

⁹⁶Lyuba Zarsky, *International Investment for Sustainable Development*, 157.

⁹⁷Bruce F. Duncombe, *Foreign Assistance, International Development, Trade Policies 1969-1972*, 382.

⁹⁸<http://www.historytoday.com/richard-cavendish/iranian-oil-fields-are-nationalised>

sahip olmalarının verdikleri üstünlükler nedeniyle, o bölgelere yatırım yapan uluslararası işletmelere cezalar kesebilirler ve dışarıdan yatırım yapan şirketlerin sahip oldukları marka imajlarının zarara uğramalarına neden olabilirler.

4.1.7.Bürokratik Zorluklar

Aslında bu tezi okuma fırsatı bulan birçok okuyucu kendi kişisel tecrübelerinden “bürokratik süreçlerde ortaya çıkan zorluklar” ile mücadele edilmesi gerektiği gerçeğini bilmektedir. Uluslararası şirketler de aynı şekilde, ev sahibi ülkelerde, bürokratik işlemlerden kaynaklanan çeşitli zorluklarla başa çıkmak zorunda kalırlar.

Bürokratik zorluklar kapsamında uluslararası yatırımcıların karşısına çıkabilecek çelişkilere bir tanesi, ev sahibi ülkenin, uluslararası yatırımları yapacak kuruluşlara yönelik olarak uygulanacak yönetmelikler ve kanunlar çerçevesi içerisinde oluşturdukları prosedürlerde bazı eksik tanımlamalara yer vermesidir. Bu duruma örnek olarak, 1990’larda Cezayir’e endüstriyel testere ithal etmek amacıyla girişimde bulunan bir uluslararası şirketin, Fransa’dan aldığı testere bıçaklarını Cezayir etiketi ile satmayı planlaması sonucunda, ev sahibi ülkenin uyguladığı bürokrasideki eksik tanımlamaları dikkate almaması nedeniyle testerelerin ithalatını yapamayıp, yeni testere bıçaklarını yerel kaynaklı olarak yeniden üretmek, Fransa’ya göndererek yeniden montajını yapmak zorunda kalması ve sonuç olarak ürünün gerekli yerlere tedarik edilmesinde gecikmelerin yaşanması, verilebilir.⁹⁹

Uluslararası işletmelerin bürokratik açıdan karşılaşacağı zorluklar arasında, gelişmekte olan ülkelerin yönetim mekanizmalarında rol alan mercilerin arasındaki eksik koordinasyon nedeniyle ortaya çıkan meseleler de olabilir. Uluslararası firmaların yatırım yapacakları bölgeler kapsamında yer alan ülkelerin hükümetleri tarafından oluşturulan bürokratik yapı bazı durumlarda tam anlamıyla anlaşılabilir bir biçimde hazırlanamayabilir. Bu gibi durumlar sonucunda uluslararası yatırımı yapacak şirketler yurtdışı faaliyetlerinde çeşitli ertelemeler veya engellemeler ile karşı karşıya kalarak politik risklere maruz kalabilirler.¹⁰⁰

4.1.8.Bireysel Seviyede Yasal Bilinmeyenler

Kuralların daha opak olduğu, bilinmeyen bir çevrede faaliyet sürdüren herhangi bir şirketin çalışanları, ev sahibi ülke içerisindeki resmi toleransların sınırlarını tam bilemediklerinde, o şirketin maruz kalabileceği politik risklerde artışlar gözlenebilir.

⁹⁹Mr. Robert McKellar, *A Short Guide to Political Risk*, 33.

¹⁰⁰Ali Farazmand, *Handbook of Bureaucracy*, 211.

Önceki paragrafta değerlendirilen probleme örnek olarak; Kuzey Afrika ülkesinde faaliyetlerini gerçekleştiren bir şirketin yöneticisi yerel ortağının uluslararası işlemlerini sağlıklı bir biçimde yönlendirmek amacıyla antivirüs yazılımına ihtiyaç duyduğunu anlar. Ardından, uluslararası şirket güvenlik aracının satın alınması ve kurulması için yerel ortağa birkaç bin dolar transfer yapar ve ev sahibi ülkedeki yerel otoriteler bu transferin yönlendirildiğini şeffaf bir kampanya ile tespit ederler, bu durumun akabinde, hem uluslararası şirketin yöneticisi hem de o şirketin ev sahibi ülkedeki yerel ortağının yöneticisi ev sahibi ülke kapsamındaki hukuk organları tarafından cezalandırılır. Sonuç olarak, bu örnek olay kapsamında, yerel ortak konumundaki şirketin ihtiyaç duyduğu yazılımın fonlaması yapılırken işlemin kâğıt üzerinde belirtilmediğini tespit eden yerel otoriteler uluslararası şirketin ev sahibi ülkede uygulanan kanunlar tarafından yargılanabileceğini ispat etmişlerdir.¹⁰¹

Ev sahibi ülke yasal açıdan derinlemesine araştırılmadığı takdirde, ortaya çıkabilecek problemlerden bir diğeri ise, uluslararası bir şirketin yabancı bir şubesinde meydana gelebilecek bir iş kazasında yerli veya yabancı bir çalışanın hayatını kaybetmesi veya yaralanması durumudur. Böyle bir durumda ihmalin olduğu, ev sahibi ülkenin yargı mercileri tarafından ispat edildiği takdirde, bölge yöneticileri tutuklanabilir veya ceza alabilir.¹⁰²

Bir önceki paragraflarda belirtilen iki durumda da gözlenildiği gibi ev sahibi ülke çevresindeki hukuki süreçler ile anavatan ülke çevresindeki hukuki süreçler birbirlerinden farklı olabilirler, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki hukuki süreçler opak ve değişken oldukları için uluslararası şirketler açısından daha riskli koşulların oluşmasına neden olabilirler.¹⁰³

Sonuç olarak, uluslararası işletmelerin ev sahibi ülkelerde yönlendirdikleri faaliyetlerin politik risklerden minimum düzeyde etkilenmeleri için ev sahibi ülkelerin hukuki süreçlerinin periyodik olarak analiz edilmesi ve bu süreçlerle ilgili şirket yöneticilerine gerekli bilgilendirmelerin yapılması gerekir.

¹⁰¹Robert McKellar, *A Short Guide To Political Risk*, 43-44.

¹⁰²Robert McKellar, *A Short Guide To Political Risk*, 34.

¹⁰³Information Resources Management Association, *Business Law and Ethics: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*, 1528-1566.

4.1.9. Ahlaksal Eleştiri

Uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin ahlaksal açıdan sorgulanması göreceli yaklaşımlar ile gerçekleştirilir. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında en önemli rolü sivil toplum üstlenir ve jeostratejik rasyonellik açısından uluslararası işletmelerin yalın bir biçimde kazanç amaçlı operasyonlar yapmaları yerine daha sorumlu kurumsal organik yapılar şeklinde davranmaları için çeşitli denetimler ve teşvikler yaparlar.¹⁰⁴

Etik açıdan ortaya çıkan faaliyetlerin geçmişi 1950'li yıllara kadar uzanmaktadır. 1950'li yıllarda ahlaksal açıdan uluslararası işletmelere yapılan eleştiriler Soğuk Savaş paranoyaklığı nedeniyle yeterli düzeye ulaşamamıştır. 1960'lı yıllarda ise, bilhassa Birleşmiş Milletler ve Avrupa bölgeleri kapsamındaki ahlaksal eleştiri miktarında artışlar gözlenmiştir, bu durumun ortaya çıkmasında Vietnam Savaşı'nda yaşanan süreçler etkili olmuştur. Bu dönemlerin ardından, bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ile birlikte insan hakları ve çevresel standartlar kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler küre çevresindeki kurumlara daha etkili bir biçimde yansıtılmıştır.¹⁰⁵

Uluslararası işletmelerin ahlaksal açıdan eleştirilmesinde temel olarak, çevresel meseleler, insan hakları, ekonomik adiliyet, çelişkiye duyarlılık ve yolsuzluk konuları ön plana çıkmaktadır. Bu tip konuların değerlendirilmesinde Greenpeace veya Uluslararası Kriz Grubu(International Crisis Group) gibi sivil toplum örgütleri(Non-governmental Organizations)rol almaktadırlar.¹⁰⁶

Uluslararası işletmelere karşı yapılan ahlaksal eleştirilere örnek olarak, Orta Amerika bölgesinde faaliyetlerini sürdüren Birleşmiş Milletler'e ait bir petrol firmasının çevresel kuralları ihlal etmesi üzerine çeşitli yasal süreçlere maruz kalması verilebilir. Sonuç olarak, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde bulunan şirketlerin etik açıdan eleştirilmesi, politik riskler kapsamında değerlendirilmekte ve uluslararası şirketlerin yaptıkları yatırımların getiri oranlarında çeşitli sapmaların yaşanmasına neden olabilmektedir.¹⁰⁷

¹⁰⁴Jan Peil, Irene Van Staveren, **Handbook of Economics and Ethics**, 321.

¹⁰⁵Robert Mckellar, **Short guide to political risk**, 44-45.

¹⁰⁶Sundaramurthy C., Lewis M., **Control and Collaboration: Paradoxes of Governance**, **Academy of Management Review**, Volume 28, Issue 3, ss.397-415.

¹⁰⁷Hillman A. J., Keim G.D., Schuler D., **Corporate Political Activity: A Review and Research Agenda**, **Journal of Management**, Volume 30, Issue 6, ss.837-857.

4.2.Politik Riskler Kapsamındaki Analitik Değişkenler

Tezin bir önceki bölümünde, uluslararası işletmelerin karşılaşabileceği, küresel çevrede ortaya çıkabilecek ve politik riskler çerçevesinde değerlendirilebilecek durumlar ve örnek olaylar incelenmiştir. Bu incelemelere rağmen, uluslararası firmalar açısından politik riskleri tespit etmek oldukça zordur. Bu nedenle, tezin bu bölümünde politik riskler yönetilebilir alt parçalara ayrılarak, derinlemesine bir yaklaşımla incelenecektir. Ayrıca, bu sayede, politik riskler konusu üzerine oluşturulabilecek hipotezlerin tasarımında destekleyici rol oynayabilecek değişkenlerin incelenmesi işlemi sağlanmış olacaktır.

4.2.1.İş Sektörü Ve Risklerin Geçerliliği

Herhangi bir firmanın karşılaşabileceği riskler, o firmanın diğer firmalar ile rekabet içerisinde olduğu iş sektörü ile yakından ilişkilidir. Başlangıç noktası açısından, uluslararası çevrede ortaya çıkabilecek risk çeşitleri ile spesifik iş sektörleri arasında bağlantı kurmak, fizibil olabilir. Bu nedenle, tezin bu kısmında, herhangi bir firmanın konumlandığı iş sektöründe ortaya çıkabilecek farklı risk tipleri, çeşitli örnekler ile incelenecektir.

Örneğin, tüketici sektöründe yer alan şirketler, marka ve tüketici sadakati ile birlikte ucuz iş gücüne ağırlık vererek işletmecilik faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Bu yüzden, bu sektörde faaliyetlerini sürdüren şirketler marka hilekarlıkları veya tedarik zinciri bozulmaları gibi ciddi problemlerle karşılaşabilmektedirler. Ayrıca, bu sektörde yer alan şirketler çocuk işçi çalıştırmaları nedeniyle sivil toplum örgütleri tarafından ortaya çıkarılan çeşitli politik ve yasal süreçler ile de yüzleşmektedirler.¹⁰⁸

Geniş ölçekteki endüstriyel üretim veya inşaat sektöründe yer alan şirketler, ev sahibi ülkelerde çevresel meselelere neden olabilmektedirler. Bu tip sektörlerdeki şirketler ev sahibi ülke hükümetleri ile çeşitli anlaşmalarda bulunarak işletmecilik faaliyetlerini yönlendirirler, bu nedenle, yönlendirdikleri faaliyetlerden kaynaklanan çeşitli problemlerde, ev sahibi ülke hükümetinin uygulayabileceği çeşitli politik davranışlarla karşılaşabilirler.¹⁰⁹

Tıp, eczacılık veya tarım endüstrilerinde de politik meseleler ortaya çıkabilmektedir. Temel sosyal ihtiyaçları karşılamak amacıyla hizmet eden bu sektörler, çoğu zaman, etik eleştiriler

¹⁰⁸Mr. Robert McKellar, *A Short Guide To Political Risk*, 54.

¹⁰⁹Mr. Robert McKellar, *A Short Guide To Political Risk*, 55.

ve çeşitli hukuksal düzenlemeler nedeniyle ortaya çıkan politik risklere maruz kalabilmektedirler.¹¹⁰

Yukarıdaki paragraflarda bahsedilen nedenlerden ötürü, firmaların buldukları iş sektörleri ile karşılaşabilecekleri riskler arasında ilişkinin olabileceği kısmen de olsa ortaya çıkmaktadır.

4.2.2.Risk Toleransı

Politik risk değişkenleri kapsamında değerlendirilmesi gereken ikinci faktör ise herhangi bir uluslararası şirketin uluslararası pazar çevresinde hangi oranda risk almaya eğilimli olduğunu belirlemeye yarayan risk toleransı parametresidir. Örnek olarak, herhangi bir risk danışmanlık firması uluslararası yatırımda bulunacak şirketin yetkililerine, yatırım yapılacak bölgenin çok riskli olduğunu belirtebilir, ancak, bu uyarıya rağmen, şirket yetkilileri bu bölgeye yatırım yapabilirler. Bu durumda, bu şirketin risk toleransı yüksek olarak algılanılabilir. Daha açık bir ifadeyle risk toleransı, herhangi bir firmanın alabileceği maksimum risk düzeyinin nicel veya nitel terimlerle ifadesidir.¹¹¹

Risk toleransı iş sektörlerinde yer alan firmalar arasındaki rekabet sonucunda ortaya çıkan bir faktördür. İş sektörlerindeki rekabet şiddetlendikçe şirketlerin risk alma eğilimlerinde de artışlar gözlenebilir. Bazı durumlarda bu faktör kurum kültürlerine bağlı olarak da değişkenlik gösterebilir, örneğin, daha girişimci kurum kültürlerine sahip şirketler daha çok risk almak isteyebilirler.¹¹²

Ayrıca bazı durumlarda, risk toleransı, üst düzey yönetimde rol alan anahtar yöneticilerin yaklaşımları nedeniyle artabilir, ancak, bu gibi durumların ortaya çıkması şirketlerin kurumsal yönetim açısından problemlerle karşılaşmasına da neden olabilir. Bu yüzden, risk toleransının şirket çapında yapılan geniş araştırmalar sonucunda belirlenmesi gerektiği gerçeği, üst düzey yönetimdeki yöneticiler tarafından kabul edilmelidir.¹¹³

Sonuç olarak, risk toleransı seviyesi belirlenirken kişisel hırslar bir kenara bırakılarak, kurumların sermaye yapılarına ve kültürlerine uygun stratejiler geliştirilmelidir.

¹¹⁰ Rashid Saber, *International Business Operations and the Impact of Political Environment*, 70.

¹¹¹ Christopher L. Culp, *The Risk Management Process: Business Strategy and Tactics*, 373.

¹¹² Terje Aven, Ortwin Renn, *Risk Management and Governance: Concepts, Guidelines and Applications*, 35.

¹¹³ Bilal M. Ayyub, *Risk Analysis in Engineering and Economics*, 23.

4.3.Risk Altındaki Organizasyonel Değişkenler

Uluslararası işletmeler, uluslararası pazarlama çevresinde faaliyetlerini yönlendirirken çeşitli varlıklarını risk altında tutmak zorunda kalırlar. Bu bölümde, şirketlerin uluslararası faaliyetleri nedeniyle maruz kaldıkları risklerin kendi bünyelerinde yer alan değişkenlerden hangilerine daha çok tesir ettikleri üzerinde durulacaktır.

4.3.1.Kritik Varlıklar

Uluslararası çevrede gerçekleştirilen işletmecilik faaliyetlerinin başarılı olmasında önemli rol oynayan bazı kritik varlıklar vardır. Örneğin, bir tüketici ürünleri firması, ihracat faaliyetlerini ağırlıklı olarak firma imajına ve marka algısına bağlı olarak yönlendirir. Önceki bölümlerde açıklandığı üzere, kritik varlıklar sektörler açısından değerlendirildiği zaman, çeşitli farklılıklar gözlemlenebilir, ancak genel anlamda durum değerlendirilirse, kritik varlıkların insanlar, firma itibarı ve performans değişkenlerinden oluştuğu ortaya çıkar.¹¹⁴

4.3.1.1.İnsanlar

İnsanlar birçok açıdan kritik varlık olarak nitelendirilebilirler. Öncelikle, bir organizasyonu oluşturmak amacıyla insanları seçmek ve eğitmek, hem zaman hem de kaynak gerektirmektedir. Daha sonra ise seçilen insanlar tarafından oluşturulan organizasyonun kültürü, organizasyonun performansı ve sürekliliği açısından anahtar role sahip olmaktadır. Ayrıca, organizasyon içerisinde yer alan çalışanlara karşı yapılan muameleler de, organizasyonun dışarısında yer alan hissedarları etkilemekte ve organizasyona olan yatırımlara dolaylı olarak tesir etmektedirler. Organizasyon içerisinde işleri insanlar yaparlar, bu nedenle onların morali organizasyonun performansına doğrudan yansır. Bir organizasyon içerisinde yer alan insanlar kendilerini değerli hissedersen bu durumun getirisi olumlu olur, tersi olarak, insanlar kendilerini harcanabilir varlıklar olarak hissedersen organizasyon içerisindeki şüphe ve kararsızlık eğilimleri artar ve getiriden çok maliyetler ortaya çıkar.¹¹⁵

Herhangi bir organizasyonun kişiliği, marka sürekliliği, saygınlığı ve performansı, içerisinde çalışan insanlara bağlı olarak değişkenlik gösterir. Sonuç olarak, organizasyon içerisinde insanlar, politik riskler tarafından zarar gördüklerinde veya demoralize olduklarında

¹¹⁴Clark, E. (1997). Valuing political risk, *Journal of International Money and Finance*, volume 16, issue 3, ss.477-490.

¹¹⁵ Mr. Robert McKellar, *A Short Guide to Political Risk*, 56.

organizasyon bütünsel olarak bu olumsuzluklardan etkileneceği için, politik risklerin insanları nasıl etkilediği konusuna da kısaca değinmek gereklidir.¹¹⁶

Politik risklerin meydana geldiği bölgelerde işlerini yönlendiren şirketler, organizasyonel açıdan değerlendirildiklerinde ortaya problemleri durumların çıktığı görülür. Bu ve benzeri durumlara örnek olarak, Mısır'da işletmecilik faaliyetlerini sürdüren Birleşmiş Milletler menşeli bir doğalgaz şirketinin bölgede yaşanan politik olaylar nedeniyle çalışanlarına yeterli desteği sağlayamaması sonucunda, çalışanlarının demoralize olarak işten ayrılma girişimlerinde artışların gözlenmesi, verilebilir.¹¹⁷

4.3.1.2.Firma Saygınlığı

Şirket saygınlığı şirketin anahtar rol oynayan hissedarları, sahipleri, çalışanları, yatırımcıları, ortakları ve hizmet ettiği toplumlar ile bağlantılı bir şekilde oluşur. Firma saygınlığı sağlam bir şekilde oluşmaz ise anahtar rol oynayan hissedarların desteğinde azalmalar gözlemlenir ve firmanın performansında olumsuz gelişmeler yaşanabilir. Politik riskler ise uluslararası çevrede faaliyetlerini sürdüren şirketlerin itibarlarına tesir ederek, negatif durumların oluşmasına neden olabilirler. Bu durumlar, çeşitli şekillerde ortaya çıkabilirler;¹¹⁸

-Politik aktörler bazı durumlarda kendi otoritelerini kullanarak firmalara karşı çeşitli kampanyalar düzenleyip, firmaların imajlarını zedeleyebilirler.

-Şirketler, beklentileri farklı olan politik görüşler arasında tuzağa düşebilirler. Bu duruma örnek olarak, ev sahibi ülke çevresinde anlaşma yapılan yasal otoriteler ile sivil toplum örgütleri arasındaki görüş ayrılıkları nedeniyle ilerlemesi gereken bir projenin durması verilebilir.

-Vizyonunu, misyonunu veya hissedarlarına verebileceği hizmetleri önceden belirlememiş firmalar, regülatörlerden, ortaklarından, müşterilerinden veya hissedarlarından çeşitli eleştiriler alabilirler.

Firma saygınlığının bozulmasına bir diğer örnek olarak ise 2000 yılı içerisinde Güney Sudan'da orta ölçekli bir uluslararası petrol şirketinin, Sudan askeriyesine yardımda bulunması sonucunda, başına gelenler verilebilir. Bu durumun iç yüzünde ise sivil toplum

¹¹⁶ Betty Jane Punnet, *International Perspectives on Organizational Behavior and Human Resources Management*, 218.

¹¹⁷ Betty Jane Punnet, *International Perspectives on Organizational Behavior and Human Resources Management*, 220.

¹¹⁸ Mr Robert McKellar, *A Short Guide To Political Risk*, 68.

örgütlerinin olayı medyaya yansıtması sonucunda, şirketin itibarının zedelenmesi ile birlikte hissedarların isyan etmesi ve şirketin Sudan'daki varlıklarını satması vardır.¹¹⁹

Sonuç olarak, uluslararası çevrede ortaya çıkan politik riskler firmaların saygınlığını etkileyerek, şirketler açısından beklenmedik koşulların ortaya çıkmasına neden olabilirler.

4.3.1.3. Performans

Performans, firma saygınlığı ve çalışanları ile bağlantılı olarak değerlendirilmesi gereken organizasyon içi bir faktördür. Örneğin, amaçlarını tam anlamıyla belirleyememiş şirketler personel yönetimi ve firma saygınlığı açısından çeşitli problemler yaşayabilirler ve bu problemler de şirketlerin performanslarına yansiyarak, olumsuz koşulların oluşmasına neden olabilirler. Ayrıca, performans, ayrı bir şekilde, şirketlerin proje hedefleri ve rutin olarak gerçekleştirdikleri toplantılar ile ilgili olarak değişen bir göstergedir.¹²⁰

Herhangi bir işletmenin performansı alt faktörlerden oluşur, ancak politik risk bağlamında bu gösterge süreklilik ve kontrol parametreleri ile ilgilidir. Süreklilik, yüksek riske sahip işletme çevresi içerisinde, işleri yolunda götürmek anlamında kullanılmaktadır. Aynı zamanda, süreklilik parametresi işletmecilik açısından risklerin tespit edilmesi, risklerden sakınılması ve risklerin günlük işlere etkisinin minimize edilmesi anlamlarına da gelmektedir. Kontrol ise genel olarak, bir operasyonun sürdürülmesinde gerekli olan otoritenin sağlanarak, işlemlerin randımanlı bir şekilde yasal prosedürlere uyularak yönlendirilip, yönlendirilmediğini denetlemek amacıyla yapılan faaliyetlerin tümüdür.¹²¹

İşletmecilik faaliyetlerini yönlendiren şirketler performanslarını optimal düzeylerde tutmak için hem süreklilik hem de kontrol açısından gerekli koordinasyonu sağlamak durumundadırlar. Özellikle, uluslararası pazar çevresinde ortaya çıkan riskli koşullar, uluslararası şirketlerin pazarlama faaliyetlerindeki performanslarına doğrudan etkiye bulunabildiklerinden, şirketlerin sürekliliklerini koruyabilmeleri ve kontrol mekanizmalarını sağlayabilmeleri için oluşturdukları koordinasyon mekanizmalarını sarsabilmektedirler.¹²²

¹¹⁹ Charlotte H. Brink, *Measuring Political Risk: Risks to Foreign Investment*, 168.

¹²⁰ Watkins M., A Staple Theory of Economic Growth, *Canadian Journal of Economics and Political Science*, Volume 29, Issue 2, ss.141-158.

¹²¹ Yadong Luo, *Strategy, Structure and Performance of MNC s in China*, 151.

¹²² Das Subhash Chandra, *Management Control Systems: Principles and Practices*, 207-208.

Sonuç olarak, organizasyonel değişken olarak değerlendirilen performans parametresi aynı zamanda şirketlerin politik risklerden hangi oranda etkilendiklerini belirlemek amacıyla da kullanılabilir. ¹²³

4.4.Politik Risk Kaynakları

Hipotez testlerinin oluşturulmasında önemli role sahip olan risk toleransı ve organizasyonel açıdan önemli role sahip olan kritik varlıklar açıklandıktan sonra, tezin bu kısmında, uluslararası işletmelerin karşılaşabileceği politik risklerin esas nedenleri olan politik risk kaynakları değerlendirilecektir. Uluslararası işletmecilik faaliyetleri yapan herhangi bir firmanın politik risklerden nasıl ve hangi düzeyde etkilendiğini analiz etmeye çalışan bir araştırmacı, politik risk kaynaklarını da incelemek durumundadır. Politik risk kaynakları bazında değerlendirilebilen üç konu vardır; bunlar, literatürde, politik istikrarsızlıklar, zayıf yönetim ve çelişki olarak tanımlanmaktadır. ¹²³

4.4.1.Politik İstikrarsızlıklar

Uluslararası işletmelerin yatırım yaptıkları ev sahibi ülke çevrelerinde meydana gelebilecek politik istikrarsızlıklar yapılan yatırımların getiri oranlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedirler. Ev sahibi ülke çevrelerinde gözlenebilen politik istikrarsızlıklar iki türlü ortaya çıkmaktadır; bunlar, iç savaş ve ev sahibi ülkenin kur değerinin düşmesi, olarak literatürde belirtilmiştir. ¹²⁴

Özellikle doğrudan yabancı yatırımlar açısından, ev sahibi ülke çevresinde ortaya çıkabilecek herhangi bir politik istikrarsızlık belirtisi, beraberinde birçok şüpheyi ve belirsizliği de getirebileceği için, ileriye yönelik olarak yapılması düşünülen doğrudan yabancı yatırım miktarını ve ülkede konumlanmış olan uluslararası yatırımları olumsuz yönde etkileyebilecektir. Bu konu ile ilgili literatürde gerçekleştirilmiş çalışmalardan en popülerleri Carmignani adlı bilim adamı tarafından politik istikrarsızlıklar ve uluslararası işletmelerin ekonomik performansları üzerine gerçekleştirilmiştir. ¹²⁵

¹²³Mr. Robert McKellar, *A Short Guide To Political Risk*, 73-74.

¹²⁴Josef C. Brada, Ali M. Kutan and Taner M. Yigit, The effects of transition and political instability on foreign direct investment inflows Central Europe and the Balkans, *Economics of Transition*, Volume 14(4), ss.649-680.

¹²⁵Josef C. Brada, Ali M. Kutan and Taner M. Yigit, The Effects of Transition and Political Instability on Foreign Direct Investment Inflows Central Europe and the Balkans, *Economics of Transition*, Volume 14, Issue 4, ss.649-680.

Politik istikrarsızlıklar kapsamında değerlendirilen iç savaş, tezin önceki bölümlerinde değerlendirildiği üzere, birçok açıdan ev sahibi ülkenin politik durumunu ve yapısını etkilemektedir. Özellikle, gelişmekte olan ülke ekonomilerinde sıklıkla gözlenen dalgalanmaların ardındaki en önemli faktörün iç savaş koşulları nedeniyle ortaya çıkabilen kur volatilitesi olduğu birçok araştırmacı ve yönetici tarafından öne sürülmektedir. Özellikle, uluslararası işletmecilik faaliyetlerini sürdüren şirketler, politik istikrarsızlıklar nedeniyle ortaya çıkan kur dalgalanmalarından önemli oranda etkilenmektedirler.¹²⁶

4.4.2.Zayıf Yönetişim

Zayıf yönetişim riski, hükümetlerin kendi sorumluluklarını yerine getirmek istemediklerinde veya kendi sorumluluklarını yerine getirmek için gerekli koşulları sağlayamadıklarında ortaya çıkabilir. Zayıf yönetişim, kamu otoritelerinin sosyal programlar veya hizmetler kapsamındaki değerleri koruyamamaları halinde de ortaya çıkabilir. OECD tarafından, hükümetlerin görevlerini iyi yapmadıkları bölgeler kapsamında yatırım faaliyetlerini gerçekleştiren uluslararası şirketlerin farklı rollere ve sorumluluklara sahip olup olmadıkları üzerine yapılan araştırma sonucunda, uluslararası şirketlerin bu tip bölgelerde ortaya çıkan zayıf yönetişim mekanizmasından olumsuz etkilendikleri kanaatine varılmıştır.¹²⁷

Bütün bunlara ek olarak, zayıf yönetişimin oluşmasında rol oynayan çeşitli faktörler vardır; bunlar, savaş, politik özgürlük düzeyi, politik baskı, politik yapıdaki sistematik bozulmalar, hükümet istikrarsızlıkları, ulusal hukuk çerçevesindeki kanunların uygulanamaması, yönetim hataları, mevcut kaynakları en iyi biçimde kullanabilecek yetkinliklerde ortaya çıkabilecek eksikler, iç çelişkiler ve kişisel güvenlik düzeyi olarak belirlenmiştir.¹²⁸

Sonuç olarak, zayıf yönetişim riskinin gözlendiği bölgelerde, uluslararası yatırımların faaliyetleri politik anlamda birçok riske maruz kalabilmekte ve özellikle de doğrudan yabancı yatırımların bu tip bölgelerdeki işletmecilik faaliyetleri aksarken, kimi zaman da durmaktadır.

4.4.3.Çelişki

Uluslararası ticaret ile politik çelişki arasındaki bağlantı, uluslararası ilişkiler üzerine uzmanlaşan bilim adamları arasında birçok tartışmaların yaşanmasına neden olmuştur.

¹²⁶ Stulz, Rene, 1981a, On the effects of barriers to international investment, *Journal of Finance*,36(4), ss.923-934.

¹²⁷ Mr. Robert McKellar, *A Short Guide To Political Risk*, 76-77.

¹²⁸ Rummel. R.J. and D.A. Heenan. (1978). "How Multinationals Analyze Political Risk," *Harvard Business Review*, 56(1), ss. 67-76.

Geçmişte yapılmış empirik çalışmaların birçoğu uluslararası düzeyde ortaya çıkan politik çelişkilerin ticaret akışlarını nasıl etkilediği üzerine farklı görüşler öne sürmüştür. Örneğin, Edward D. Mansfield ve Jon C. Pevehouse isimli bilim adamlarının ticaret akışları ve uluslararası çelişki üzerine yaptıkları araştırma sonucunda, uluslararası düzeyde ortaya çıkan çelişkinin, uluslararası ticaret akışları üzerinde önemli etkiye sahip olduğu ve tersi olarak uluslararası ticaret akışlarının, uluslararası düzeyde meydana gelebilen çelişkiler üzerinde ise önemsiz bir etkiye sahip olduğu keşfedilmiştir.¹²⁹

Diğer taraftan, çelişki uluslararası düzeyde meydana gelebileceği gibi alt ulusal gruplar ve aynı ulusun içerisindeki farklı etnik gruplar arasında da oluşabilir; Rwanda'da ortaya çıkan çelişkili koşullar bu gibi durumlara örnek olarak verilebilir. Ulusal düzeyde ortaya çıkan çelişkili durumlar da uluslararası şirketlerin yaptıkları yatırım faaliyetleri üzerinde etkiye neden olmaktadır, çünkü, uluslararası pazar çevresi ev sahibi ülke pazarlarından oluşmaktadır.¹³⁰

Çelişki kavramının herhangi bir bölgede gözlenmesi için çeşitli faktörlerin oluşması gerekir. Bu faktörler, uluslararası savaşlar, iç savaşlar, ekonomik açıdan ortaya çıkabilen çıkar çatışmaları ve politik görüşlerin arasında meydana gelebilecek uyumsuzluklar olarak literatürde belirtilmiştir. Uluslararası meseleler olarak tanımlanan, ticaret ambargoları, çevresel bozulmalar, kotalar ve nükleer tehditler gibi konular da çelişki kavramının ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadırlar.¹³¹

4.5.Politik Risk Düzeyleri

Hipotezler geliştirilirken önemli olan diğer bir konu ise politik risklerin hangi düzeylerde analizinin yapılması gerektiğini belirlemektir. Bu seviyeler üç bölüm halinde küresel, ülke ve operasyonel olarak incelenecektir.

4.5.1.Küresel Düzeyde Politik Riskler

Herhangi bir uluslararası işletme, faaliyetlerini sürdürdüğü ev sahibi ülke pazarlarındaki riskler haricinde, küresel çevrede meydana gelebilecek risklerden de etkilenebilir. Bu yüzden, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde bulunan bir şirketin küresel seviyedeki risklerin

¹²⁹ Edward D. Mansfield and Jon C. Pevehouse (2000). Trade Blocs, Trade Flows, and International Conflict. *International Organization*, 54(4), ss.775-808.

¹³⁰ BARGAINING THEORY AND INTERNATIONAL CONFLICT, *Annual Review of Political Science*, Vol. 5 (2002), ss.1-30, Electronic, Individual.

¹³¹ Mark J. Gasiorowski, *International Studies*, Quarterly Vol. 30, No. 1 (Mar.1986), ss.23-38.

farkında olması ve geniş ölçekteki bölgesel risk eğilimlerini takip etmesi gereklidir. Herhangi bir ülke veya şirket yöneticisi küresel değerlendirmeleri önemsemeyebilir, ancak, holistik açıdan küresel politik riskleri değerlendirmenin bölgesel büyüme planları ve küresel portfolyonun dengelenmesi açısından önemi vardır.¹³²

Küresel düzeyde ortaya çıkabilen risklerin kaynakları ile ilgili olarak çeşitli faktörler belirtilmiştir. Bu faktörler, iklim değişiklikleri, nükleer savaşlar, ekolojik facialar ve küresel yönetim eksiklikleri olarak literatürdeki yerlerini almışlardır. Öte yandan, küresel seviyedeki politik risklerin oluşmasına neden olarak ise küresel terörizm veya küresel ekonomik krizler gösterilebilir.¹³³

Örneğin, 11 Eylül 2001 tarihinde Dünya Ticaret Merkezi'ne ve Pentagon'a yapılan saldırılar sonucunda küresel politik risk düzeyi artış göstermiştir. Benzer şekilde, 2008 yılında ortaya çıkan finansal kriz nedeniyle küresel seviyedeki politik risklerde artışlar gözlemlenmiştir.¹³⁴

Özetle, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde bulunan şirketlerin farklı ülkelere yaptıkları yatırımların sadece yatırım yapılan ülke pazarlarındaki politik risklerden etkilenmeyip, aynı zamanda küresel çevredeki politik olaylardan da etkilenebilecekleri gerçeği yöneticiler tarafından göz ardı edilmemelidir.

4.5.2. Ülke Düzeyindeki Politik Riskler

Politik riskler makro açıdan analiz edilirken, spesifik bölgelerde yer alan ülkelerdeki hükümetlerin politik eğilimleri de dikkate alınır. Ev sahibi ülke hükümeti aksiyonları (vergi tarifeleri, fon transferi kısıtlamaları, bürokratik davranışlar ve ihracat-ithalat teşvikleri vb.) ve iç savaşlar gibi politik risklerin çıkış noktalarını oluşturabilecek faktörlerin, uluslararası yatırım yapılmadan önce tespit edilmeye çalışılması gerekir.

Ülke düzeyindeki politik riskler analiz edilirken, firmalar açısından bölgesel ve ulusal seviyedeki rekabetçi çevre haritalanır, ülke koşulları birbirleriyle kıyaslanır ve hem kısa hem de uzun vadede fırsatları ve tehditleri belirleyecek gelecek senaryolar hazırlanır. Bu işlemlerin tümünü kapsayan PEST analizi metodu ülke riskleri analiz edilirken sıklıkla kullanılır.¹³⁵

¹³² Mr. Robert McKellar, *A Short Guide To Political Risk*, 81-82.

¹³³ Philip Harms, *International Investment, Political Risk and Growth*, 78-84.

¹³⁴ Andrew Walter, Gautam Sen, *Analyzing the Global Political Economy*, 171.

¹³⁵ Jedrzej George Frynas, Kamel Mellahi, *Global Strategic Management*, 42.

Ülke düzeyindeki politik risklerin tespit edilmesinde küresel olarak hizmet veren çeşitli kuruluşlar bulunmaktadır. Bu kuruluşlardan en tanınmış olanları Standard and Poor's, Fitch ve Moody's olarak belirlenmiştir. Bu kuruluşlar, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde bulunan şirketlere ülke riskleri baz alınarak oluşturulmuş kredi skorları sunarak, hangi ülkelerin veya bölgelerin yatırıma uygun olduğu ile ilgili izlenimler verirler.¹³⁶

Ülke riskleri politik açıdan SWOT analizi tekniği ile değerlendirilerek, yatırım yapılacak ülkeler veya bölgeler ile ilgili daha sağlıklı kararlar alınabilir. Tablodaki örnekte de gösterildiği üzere ülkelerin politik risk reytinglerine göre sıralanarak yatırım yapılmadan önce hangi ülkelerin politik riskler açısından fizibil olduğuna karar verilmesinde gerekli trendler, şirketlerin risk ve getiri denklemi açısından daha öngörülü bir şekilde yatırım yapmalarını sağlayabilmek amacıyla bir Fitch grup firması tarafından tasarlanmıştır.¹³⁷

Tablo-1: Bazı Ülkelerin Politik Risk Reytinglerinin Sıralanması

	Politik Risk Reytingi	Sırası
Türkmenistan	82,7	1
Estonya	80,4	2
Çek Cumhuriyeti	78,3	3
Polonya	76,5	4
Kazakistan	72,5	5
Rusya	71,7	6
Bulgaristan	71,7	7
Letonya	71	8
Litvanya	70,2	9
Hırvatistan	70,2	10

4.5.3. Operasyonel Düzeydeki Politik Riskler

Uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde bulunan şirketler sadece küresel ve ev sahibi ülke çevrelerindeki politik risklerden etkilenmekle kalmayıp, aynı zamanda da firma içinde yönlendirilen operasyonlar ile birlikte oluşabilen politik risklerle de karşı karşıya kalabilmektedirler. Operasyonel seviyede oluşabilecek politik riskler şirket içindeki yönetim eksikliğinden veya anahtar rol oynayan hissedarlarla şirket yöneticileri arasındaki uyumsuzlıklardan kaynaklanabilirler.¹³⁸

¹³⁶ Michel Henry Bouchet, Ephraim Clark, Bertrand Gros Lambert, *Country Risk Assessment: A Guide to Global Investment Strategy*, 79-81.

¹³⁷ Manja Ledderhos, *SWOT Analysis of Transition Countries in the Baltic Sea Region*, 9.

¹³⁸ Ilan Alon, Rajesh Gurumoorthy, Matthew C. Mitchell and Teresa Steen, *Managing Micropolitical Risk: A Cross Sector Examination*, *Thunderbird International Business Review*, Volume 48, Issue 5, ss.623-642.

4.6.Politik Risklerin Değerlendirilmesi

Tezin bu bölümünde politik risklerin yönetimini şekillendiren stratejiler ile politik risklerin değerlendirilmesi arasındaki bağlantı incelenecektir. Risk analistlerine ve danışmanlarına göre politik risklerin değerlendirilmesi bir dizi yaklaşım sonunda gerçekleştirilir. Bu yaklaşımlardan en genel olanı politik riskleri kümelenmiş ülkelerin analizleri doğrultusunda risk reytinglerine göre değerlendirmektir. Bu tip yaklaşımlar ağırlıklı olarak kompleks tahmin modellerini kullanmak suretiyle ileriye yönelik veriler oluşturabilirler. Ayrıca, bu tarz yaklaşımlar firmaların yatırım kararlarında etkili olan risk faktörlerinin ve portfolyö yönetimi mekanizmalarının tanımlanmalarını sağlarlar.¹³⁹

Diğer taraftan, politik riskleri değerlendirmek için kullanılan daha farklı metodlar da vardır. Politik risk faktörlerini yatırım kararlarına entegre etmek için, duyarlılık analizi ve Delphi metodu gibi yaklaşımlar da geliştirilmiştir.¹⁴⁰

Genel olarak risk değerlendirmesi süreci riskin tanımlanması, ölçümlenmesi, sayısallaştırılması ve değerlendirilmesi ile ilgili bir dizi sistematik ve mantıksal işlemi kapsamaktadır. Bu yüzden, risk değerlendirmesi süreci beş basamaktan oluşmaktadır.¹⁴¹

- 1)Riskin Tanımlanması
- 2)Risk Toleransının Belirlenmesi
- 3)Riskin Modellenmesi
- 4)Riskin Nicelikselleştirilmesi
- 5)Riskin Ölçümlendirilmesi

Kaplan ve Garrick[1981] tarafından oluşturulan risk modellemesi soruları uluslararası işletmelerin yöneticileri tarafından kullanılmaktadır. Bu sorular;

- 1)Neler kötü gidebilir?
- 2)Sonuçlar ne olabilir?

¹³⁹ Claude B. Erb, Campbell R. Harvey, and Tadas E. Viskanta, Political Risk, Economic Risk, and Financial Risk, *Financial Analysts Journal*, Vol. 52, Issue.6, ss.29-46.

¹⁴⁰ Nolberto Munier, *Risk Management for Engineering Projects*, 23-90.

¹⁴¹ Philippe Jorion, Measuring the Risk in Value at Risk, *Financial Analysts Journal*, Vol. 52, Issue..6, ss.47-56.

olarak belirlenmiştir.

Ayrıca, Haimes[1991] tarafından risk toleransı ve risk yönetimi üzerine oluşturulan sorular da uluslararası yatırım kararlarının alınmasında önemli rol oynamaktadırlar. Bu sorular;

- 1)Neler yapılabilir, mevcut olan seçenekler nelerdir?
- 2)Seçeneklerin ayrı ayrı maliyetleri, faydaları ve riskleri nelerdir?
- 3)Şimdiki yönetim kararlarının seçenekler üzerindeki etkileri nelerdir?

olarak belirlenmiştir.

Politik riskler açısından risk değerlendirmesi süreci, genel olarak risk değerlendirmesi süreci ile benzerlikler göstermesine rağmen bazı farklılıklar da ortaya çıkabilmektedir.¹⁴²

4.6.1.Politik Riskin Tanımlanması

Politik riskler tezin önceki bölümlerinde de aktarıldığı üzere çeşitli risk faktörleri sonucunda oluşurlar. Herhangi bir riskin politik risk olarak tanımlanabilmesi için bazı koşulların ortaya çıkması gerekir. Politik risk temel olarak uluslararası işletmecilik yapan şirketlerin amaçları ile ev sahibi ülke hükümetleri arasında oluşan çelişkiler doğrultusunda ortaya çıkar. Ayrıca, politik risklerin ortaya çıkmasında, önceki bölümlerde de değinildiği üzere, savaş, devrim, kamusallaştırma hareketleri, kur kısıtlamaları ve ithalat sınırlandırmaları da önemli rol oynar.

Öte yandan, herhangi bir riskin politik risk olarak tanımlanabilmesi için firma içi analizlerin yapılması ve şirketin risk toleransının belirlenmesi gerekir. Uluslararası yatırım yapacak veya yapmakta olan herhangi bir firmanın politik açıdan riskleri nasıl algıladığını ölçmeye yönelik derinlemesine araştırmalar yapmak, şirketin politik riskleri tanımlayabilmesi bakımından büyük önem taşımaktadır.¹⁴³

4.6.2.Risk Toleransının Belirlenmesi

Zayıf yönetişimin ve politik istikrarsızlıkların gözleendiği bir ülkede uluslararası işletmecilik açısından çok önemli bir fırsatın olduğu ve herhangi bir uluslararası şirketin de bu ülkeye yatırım yapmak için karar alma aşamasında olduğu varsayılınsın. Karar alma sürecinin bu

¹⁴² Stephen Jay Kobrin, *Managing Political Risk Assessment: Strategic Response To Environmental Change*, 30-40.

¹⁴³ Stephen J. Kobrin, *Political Risk: A Review and Reconsideration*, *Journal of International Business Studies*, Vol. 10, No. 1 (Spring - Summer, 1979), ss. 67-80.

aşamasında, firma açısından risklerin nasıl algılandığının belirlenmesi ve firmanın bu risklere girişimde bulunup bulunmayacağı kararını ağırlıklı olarak etkileyen risk toleransı düzeyinin hesaplanması gerekir.¹⁴⁴

Ayrıca, risk toleransı tespiti, şirketlerin risk iştahları ve risk sınırları arasındaki bağlantıyı ortaya koyarak, şirketlerin stratejilerinin ve kurumsal kültürlerinin daha sistematik olmasına olanak sağlayabilmektedir. Risk toleransının belirlenmesi üzerine yapılan akademik çalışmalar, uluslararası işletmecilik yapan şirketlerin belirli dönemlerde risk toleranslarını belirlemek amacıyla yöneticilere yapılan çeşitli anketler veya yöneticilerle yapılan yüz yüze görüşmeler vasıtasıyla risk toleransı üzerine verilerin elde edilebildiğini öne sürmüşlerdir.¹⁴⁵

Örnek olarak, şirket açısından politik risk terimi nasıl algılanıyor, şirketin sektörü ve rekabetçileri hangi durumda, şirket kültürü politik risklere ne kadar duyarlı, eğer ciddi bir politik risk ortaya çıkarsa şirket bu riskin olumsuz etkilerini düşerebilecek yetkinliklere sahip mi, sorularına cevaplar aranarak, şirketin risk toleransı belirlenebilir.¹⁴⁶

Herhangi bir şirketin risk toleransının belirlenmesi için gerekli işlemler, şirket içi analizler kapsamında yer alırlarken, mikro çevredeki kurumsal kültürün makro çevredeki riskleri nasıl algıladığı üzerine oluşturulan soruları da kapsamaktadırlar. Tolerans faktörleri baz alınarak oluşturulan ölçücü sorular vasıtasıyla herhangi bir şirketin mikro çevresindeki kritik varlıklar açısından makro çevredeki risklerin algılanış seviyeleri anlaşılabilir.¹⁴⁷ Şekil-11'de tolerans faktörleri ve ölçücü sorular şema olarak gösterilmiştir.

¹⁴⁴ Llewellyn D. Howell, Brad Chaddick ,Models of political risk for foreign investment and trade: An assessment of three approaches, **The Columbia Journal of the Business**, vol.29, issue.3, ss.70-91.

¹⁴⁵ Kailan Shang, Zhen Chen, **Risk Appetite: Linkage with Strategic Planning**, 5-18.

¹⁴⁶ Mr. Robert McKellar, **A Short Guide To Political Risk**, 87-88.

¹⁴⁷ Oliver C., I. Holzinger, "The Effectiveness Of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework." **Academy of Management Review**, 33(2), ss.496-520.

Tolerans faktörleri

Ölçücü Sorular

Değişken çevre koşullarına girişimde gözlenen rekabetçi baskı

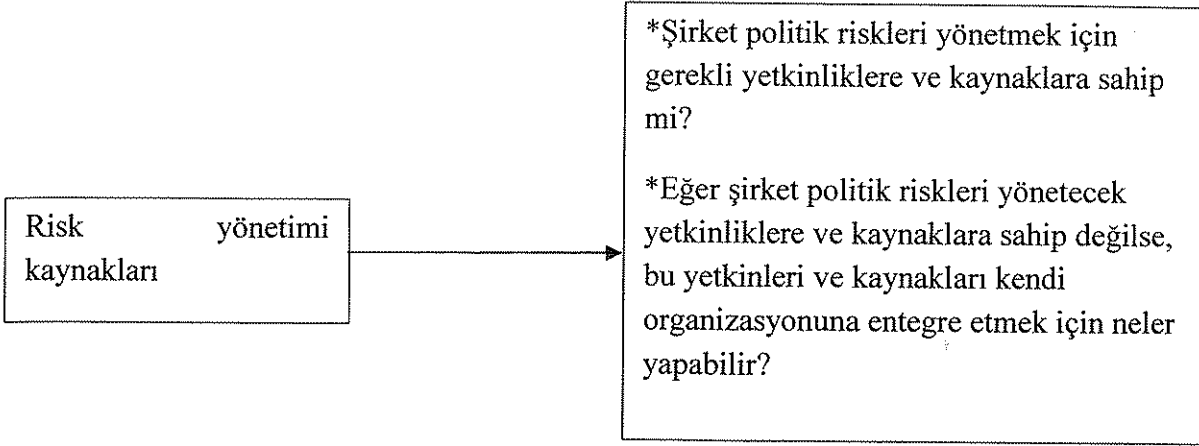
*Sektörde yer alan rekabetçiler ve lider firmalar değişken çevre koşullarına nasıl tepki veriyorlar?
*Değişken çevre koşullarının gözlemlendiği bölgelere yatırım yapılmaz ise rekabet açısından hangi duruma gelinir?
*Yatırım yapılacak gelişmekte olan değişken pazar çevreleri, yatırımın getiri oranı açısından hangi durumda?

Şirket kültürünün politik risklere karşı olan tutumu

*Firma çalışanları değişken pazar çevrelerinde çalışmaktan nasıl ekilenirler?
*Değişken pazar çevrelerinde ortaya çıkan tehditlerin, istikrarlı pazar çevrelerindeki fisatlar ile dengelenmesi hissedarlar tarafından nasıl algılanır?

Risklerin ortaya çıktığı durumlarda şirketin sorumluluğu

*Eğer önemli bir politik risk ortaya çıkarsa, örneğin terörizm gibi, şirket bu durumun sonucu ile nasıl başa çıkar?
*Şirketin bölgesel olarak ortaya çıkan politik risklerin olumsuz etkilerini dengeleyebilecek uluslararası bir stratejisi mevcut mu?



Şekil-11: Risk Toleransı Belirlenirken Kullanılan Aşamalar

Risk toleransının belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda şirketin risklere olan hassasiyeti de ortaya çıkmış olur ve bu sayede riskin modellenmesi için gerekli hazırlık aşaması tamamlanmış olur.¹⁴⁸

4.6.3.Politik Risklerin Modellenmesi

Politik riskler tanımlandıktan ve şirketin risk toleransı belirlendikten sonra politik risklerin modellenmesi için gerekli çalışmalara başlanır. Politik risklerin modellenmesinde kullanılan çeşitli metodlar vardır. Checklist, istatistiksel modelleme, ekonometrik modelleme, senaryo analizi, anket tabanlı modelleme ve ülke risk reyting sistemleri politik riskler modellenirken sıklıkla kullanılan metodlardır.

Politik riskler modellenirken, daha çok kalitatif ölçümler vasıtasıyla işlemler gerçekleştirilmektedir, ancak, Kuper ve Arrow gibi bilim adamlarının yaptıkları çalışmalar vasıtasıyla kantitatif ölçümlerin de sosyal bilimlerde kullanılabildiği anlaşılmaktadır. Politik risklerin sayısallaştırılarak modellenmesinde kullanılan teknikler vasıtasıyla niceliksel analizler yapılabilmektedir. Ancak, politik risklerin modellenmesi yapılırken kullanılan risk reytingleri veya risk skorları her koşulda veya süreçte tam olarak gerçekleri yansıtamayabilir.

Politik risklerin değerlendirilmesindeki basamaklardan biri olan politik risklerin modellenmesi, politik risklerin daha organize, sistematik ve planlı bir şekilde simgelenmesini

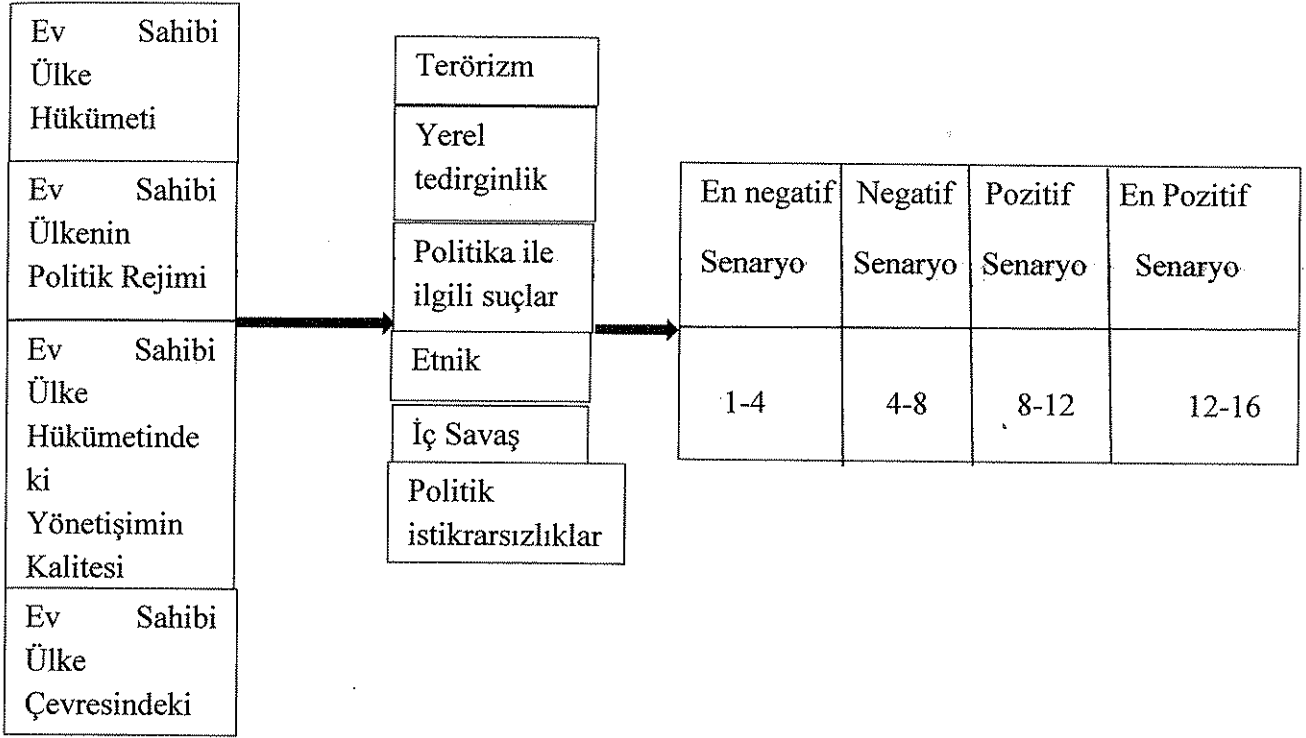
148 Tamara Bekefi, Marc J. Epstein, *Integrating Social and Political Risk Into Management Decision Making*, 7-46.

sağlar ve bu sayede politik risklerin değerlendirilmesi daha verimli bir şekilde gerçekleştirilmiş olur.

Politik Değişkenler

Risk Faktörleri

Senaryolar



Şekil-12: Senaryo Analizi Metoduyla Oluşturulmuş Bir Model

Şekil 12'de gösterildiği üzere politik değişkenlerin risk faktörleri üzerine etkileri çeşitli senaryoların oluşmasına neden olmakta ve senaryo tiplerine göre yatırım kararlarına yön verilebilmektedir.¹⁴⁹

4.6.4. Politik Riskin Niceliğe Sıhlandırılması

Politik riskler sayısalılaştırılırken öncelikli olarak politik çevrede gözlenen değişkenler tanımlanmaktadır. Bu işlemin akabinde, tanımlanan değişkenler analiz edilmekte ve daha sonra bu analizler ışığında politik risk indeksleri elde edilmektedir. Politik risk indeksleri sayesinde yatırım yapılması düşünülen ülkeler ile ilgili kıyaslamalar ve kümelemeler yapılabilmektedir.¹⁵⁰

¹⁴⁹ Mohamed A. Ramady, Political, Economic and Financial Country Risk: Analysis of the Gulf Cooperation Council, 55.

¹⁵⁰ <https://www.prsgroup.com/category/risk-index>

Politik risk indeksleri oluşturulurken OECD tabanlı bileşik indeks metodu kullanılabilir.

Tablo-2:OECD BCI(OECD Based Compund Index)'in Hesaplanması

	OECD Ülke Riski Sınıfı	İndeks 1	İndeks 2	İndeks 3	OECD BCI
Değerler	X	y	w	z	X+y+w+z

OECD tabanlı bileşik indeks yönteminde kullanılan X değeri OECD'den elde edilir ve ülke sınıfını nicelikselletirmek için belli zaman periyodu kullanılarak oluşturulur.

İndeks 1'in oluşturulması için Alliant'ın politik ve ekonomik risk indeksi kullanılmaktadır. Bu indeks ticaret kredisi çelişkileri, transfer riskleri, grevler, savaş, terörizm, kamusallaştırma ve yasal bozulmalar nedeniyle ortaya çıkan senaryoların değerlendirilmesi ile oluşturulur. İndeks 2'in oluşturulması için Euroasia Grubun küresel politik risk indeksi kullanılmaktadır. Bu indeks hazırlanırken ülkelerin politik şokları absorbe etmesinde etkili olan hükümet, ekonomi, toplum ve güvenlik faktörleri kullanılır. İndeks 3'ün oluşturulması için ise Standart&Poor adlı firmanın transfer ve dönüştürülebilirlik reytingleri kullanılmaktadır. Daha da açık bir ifadeyle, indeks 3, ülkelerdeki kur dönüşümlerindeki kısıtlar nedeniyle ortaya çıkabilen riskli koşullar baz alınarak oluşturulur.¹⁵¹

4.6.5.Politik Riskin Ölçümlendirilmesi

Politik risklerin ölçümlendirilmesi işlemi birçok şekilde yapılabileceği gibi temelde iki kategoride gerçekleştirilebilir. Bu kategoriler, kalitatif yaklaşımlar ve kantitatif teknikler olarak belirlenmiştir. Ancak çoğu çok uluslu şirket iki yaklaşımı da kullanmayı tercih etmektedir. Uluslararası ölçekte yatırım yapan şirketlerden bazıları ise politik risklerin ölçümlendirilmesi işlemini Economic Intelligence Unit(EIU), Business International(BI), Euromoney, Bank of America World Information Services, Business Environment Risk Intelligence, Control Risk Information Services ve benzeri kuruluşlar vasıtasıyla gerçekleştirmektedirler. Veri kaynaklarından elde edilen veriler delphi, zaman serileri ve regresyon analizi gibi metodlar ile anlamlı hale getirilerek ölçümlendirme işlemlerinde

¹⁵¹ Ferson, Wayne E., and Campbell R. Harvey, 1993, The risk and predictability of international equity returns, *Review of Financial Studies*, Volume 6, issue 3, ss.527—566.

kullanılabilecekleri gibi, swot ve pest gibi analiz yaklaşımları ile de anlamlı hale getirilerek ölçümlendirme işlemlerinde kullanılabilirler.¹⁵²

Öte yandan, politik risklerin ölçümlendirilmesi ile ilgili önemli bir noktaya daha dikkat çekilmelidir. Politik risklerin modellenmesine veya ölçümlendirilmesine insanların önyargılarının tesir etmemesi gereklidir, aksi takdirde, oluşturulacak politik risk modelinin geçerliliği ve güvenilirliği azalır.

Buna rağmen, bu mesele çoğu zaman analistler tarafından ihmal edilir ve sosyal bilimlerin ölçümlendirilmesinde ortaya çıkabilecek sorunlar politik risklerin değerlendirilmesinde de ortaya çıkabilir. Bu yüzden, kavramsal modelin sayısallaştırılmasında ortaya çıkabilen sorunların elimine edilmesi için önemli bir çaba gerekmektedir.

Munck(2009:13-37) politik risklerin ölçümlendirilmesinde üç basamağın yer aldığını öne sürmüştür. Bunlar kavramsallaştırma, ölçme ve kümeleme olarak literatürde belirtilmiştir.

Politik risk, ölçümlendirilme açısından farklı görüşlere açık olmasına rağmen, kavramsallaştırma işlemi politik risklerin ölçümlendirilmesinde ilk basamak olarak kullanılabilir, çünkü, herhangi bir politik riskin kavramsal hale dönüştürülmesi uygulayıcıya veya teorisyene komple bir bakış açısı sağlar. Ardından ölçme işlemi ile birlikte kavramsal modelin güvenilirliği ve geçerliliği test edilir. Son olarak ise kümeleme işlemi vasıtasıyla ölçümlendirilmiş politik risklerin sınıflandırılması ve sıralaması yapılır.¹⁵³

Ancak, politik riskler ölçümlendirilirken yapılan işlemlerin geleceğe yönelik sağlıklı sonuçlar vermesi için kavramsal açıdan kurulan modelin güvenilir veri kaynakları ile desteklenmesi gerekir. Sosyal Bilimler çalışmalarında çoğu zaman bu konuda sıkıntılar yaşandığı için, bu tez çalışmasında politik risklerin ölçümlendirilmesinde kullanılacak veri kaynakları titizlikle incelenmeye çalışılmıştır.

4.7.Politik Risk Yönetimi

Uluslararası çevrede yatırım yapmayı amaçlayan şirketler risk analizleri doğrultusunda operasyonlarına yön verirler. Politik risk de makro çevrede analiz edilmesi gereken risklerden biridir. Öncelikli olarak, yapılan politik risk değerlendirmeleri sayesinde şirketler potansiyel kayıplardan korunarak fırsatlardan yararlanabilirler. Tabii ki, risklerin doğası gereği yatırımcı

¹⁵² Matthias Busse and Carsten Hefeker, Political Risk, Institutions and Foreign Direct Investment, *European Journal of Political Economy*, Volume 23, Issue 2, ss.397-415.

¹⁵³ Philipp Harms, *International Investment, Political Risk and Growth*, 57-82.

firmalar, buldukları sektöre, yatırımları yapacakları ev sahibi ülke çevrelerine ve küresel çevredeki gelişmelere göre farklılıklarla karşılaşacaklardır. Bu farklılıkların içerisinde yer alan politik risklerin yönetilmesinde ise uluslararası şirketlerin kullandığı iki tane önemli unsur vardır. Bu unsurlar, literatürde esneklik ve stratejik etkinleştirme olarak belirtilmiştir.¹⁵⁴

4.7.1.Esneklik

Uluslararası ve çok uluslu şirketler bilhassa gelişmekte olan ülke pazarları kapsamında karşılaşılabilecekleri politik risklere karşı kendi kısıtlarını bilmek durumundadırlar, aksi takdirde, ortaya çıkabilecek beklenmedik koşullara karşı gerekli önlemleri alamazlar ve esnek davranamazlar. Ayrıca, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde bulunan herhangi bir firmanın çevik bir organizasyon yapısına sahip olması ve küresel çevrede, politik risklerin şoklarını minimize edebilecek esneklikte planlarını işletmesi gerekir.¹⁵⁵

Esneklik herhangi bir uluslararası organizasyonun volatil ortamlarda ortaya çıkabilen herhangi bir riski tanımlaması, değerlendirmesi ve faaliyete geçmesi için gerekli adaptasyon yetkinliğidir. Uluslararası organizasyonların riskli çevre koşullarına hızlı ve efektif bir şekilde uyum sağlamaları için gerekli olan esneklik mekanizmasının kurulmasında çeşitli faktörler rol oynar. Bu faktörler arasında, kurum kültürü, çalışanlar, kurumsal yönetim, finansal ve teknolojik yetkinlikler bulunmaktadır.¹⁵⁶

Hızlı değişebilen küresel çevre koşulları içerisinde, uluslararası şirket yöneticileri, makro çevrede meydana gelebilen risklere karşı çevik ve esnek bir yaklaşımla tepki verebilmek için kurum kültürlerini sürekli güncellemek zorundadırlar. Kurum kültürünün oluşmasında ise en önemli rolü şirketin personeli üstlenmektedir, bu yüzden, üst düzey yönetim periyodik olarak şirket çalışanlarına sistemik ve sistematik risklerle ilgili eğitimler ve seminerler vererek, kurum kültürünün riskli koşullara adaptasyon sürecini hızlandırmalıdır.

4.7.2.Stratejik Etkinleştirme

Uluslararası işletmeler birbirlerine rekabetçi üstünlük sağlamak amacıyla çeşitli stratejiler geliştirirler. Bu durum makro risklerin yönetilmesinde de gözlemlenir. Özellikle, küreselleşme ile artan rekabet, firmaların anavatan ülke çevrelerinin haricindeki pazar alanlarına girişimlerinde öncelikli rol oynamaktadır ve politik risklerin uygun stratejilerle yönetilmesi

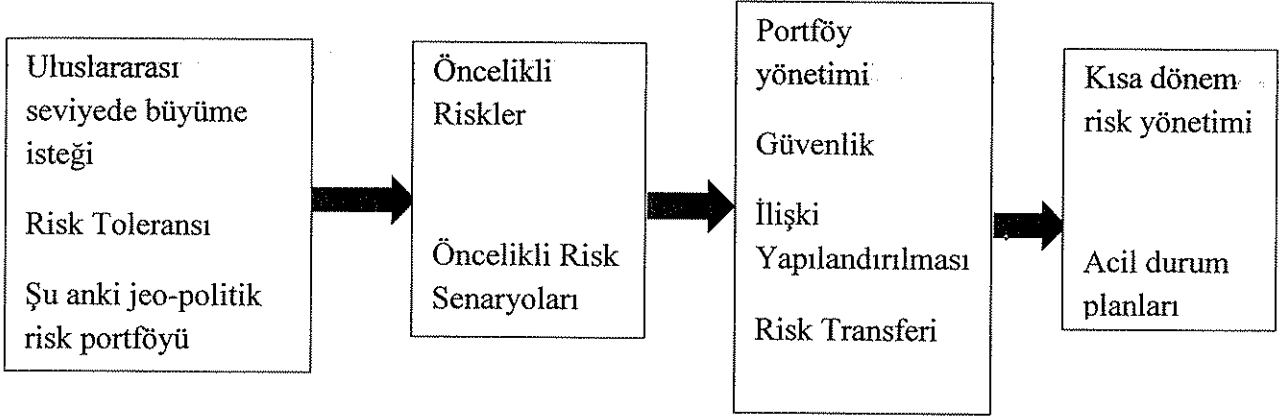
¹⁵⁴ Charlotte H. Brink, *Measuring Political Risk: Risks to Foreign Investment*, 10-25.

¹⁵⁵ OECD Reviews of Risk Management Policies Boosting Resilience through Innovative Risk Governance

¹⁵⁶ Jeffrey D. Simon, A Theoretical Perspective On Political Risk, *Journal of International Business Studies*, Vol.15, Issue 3, ss.123-143.

şirketler arasındaki yarışmanın sonuçlarına doğrudan tesir etmektedir. Uluslararası bağlamda, politik risk yönetimi faaliyetlerini stratejik düzeyde etkinleştiremeyen şirketler, kendi bölgeleri ile sınırlanmakta ve uluslararası çevredeki rekabete ayak uyduramamaktadırlar. Bu yüzden, farklı ülke pazar çevrelerine girişimde bulunmak isteğindeki şirketler, stratejik bir biçimde kendilerini etkinleştirmek için genellikle belirgin ve esnek bir sistem dahilinde aktivitelerini gerçekleştirirler.¹⁵⁷

Uluslararasılaşma Öncesi Risk Araştırmaları Risk Yönetimi Opsiyonları Risk Planları



Şekil-13: Makro Çevredeki Risklerin Yönetilmesinde Stratejik Etkinleştirme Modeli¹⁵⁸

Uluslararası şirketlerin yönetim yapılarında makro çevredeki risklerin etkilerini minimize etmeye yönelik olarak geliştirilen stratejik etkinleştirme modeli sayesinde, politik risklerin yönetilmesi işlemi esnek yaklaşımlarla gerçekleştirilebilmektedir.

4.8. Politik Risk Yönetimi Stratejileri

Öncelikle, uluslararası firmalar, makro açıdan, ev sahibi ülke hükümetlerinin yabancı yatırımlara karşı izledikleri politik tutumları mercek altına alırlar. Mikro açıdan ise firmanın spesifik amaçları ile ev sahibi ülke hükümeti arasında oluşabilecek politik uyuşmazlıklar incelemeye alınır. Ancak, makro seviyede ortaya çıkabilecek politik riskler uluslararası firmaların işlerini çoğu zaman daha çok zorlaştırırlar. Bu yüzden, firmalar, özellikle makro çevrede karşılaşılabilecek politik riskleri kontrol etmek için çeşitli stratejiler geliştirmişlerdir.¹⁵⁹

¹⁵⁷ Gillian Rich and Essam Mahmoud, Political Risk Forecasting by Canadian Firms, *International Journal of Forecasting*, Volume 6, Issue 1, ss.89-102.

¹⁵⁸ Robert McKellar, *A short guide to political risk*, 124-125.

¹⁵⁹ Fama, Eugene F. and James D. MacBeth, 1973, Risk, return and equilibrium: Empirical tests, *Journal of Political Economy* 81, 607-636.

4.8.1.Riskten Kaçınma

Politik riskleri yönetmenin en basit yolu riskli olarak belirlenen bölgelere veya işlere girmemektir. Riskten kaçınma sayesinde, şirketin, politik risklerin yükseldiği yerlerdeki olumsuz koşullardan etkilenme seviyesi kısa vadede en aza indirgenmeye çalışılır ve riskten kaçınılarak yatırım yapılmayan bölgelerdeki politik koşulların düzelmesi beklenerek uluslararası yatırımın yönü değiştirilebilir. Ayrıca, riskten komple bir yaklaşımla kaçınmak yerine, belli periyodlarla yatırım yapılması düşünülen bölgelere yönelik performans değerlendirmeleri yapılarak, belirsiz politik çevredeki risklerin şirketi olumsuz yönde etkilemesi minimize edilmeye çalışılabilir.¹⁶⁰

4.8.2.Risk Transferi

Küresel çevredeki politik riskleri yönetmenin diğer bir yolu, şirketin hisselerini kamuya arz etmek veya ortak girişim faaliyetlerinde bulunmak vasıtalarıyla sağlanabilir. Ayrıca, bu metodlara alternatif olarak, uluslararası çevrede gerçekleştirilecek yatırım projesi, ev sahibi ülke hükümetinden minimum sermayeye maksimum kredi alma yoluyla, risk transferinin kreditorlere doğru yapılması ile de gerçekleştirilebilir.¹⁶¹

Herhangi bir ev sahibi ülke politik çevresinde yer alan bir uluslararası işletmenin politik risklerle başa çıkmasında başvurduğu en temel strateji, anavatan veya ev sahibi ülke hükümetlerinden resmi politik risk sigortası elde etme yoludur.¹⁶²

Örneğin, anavatan ülkesi Birleşmiş Milletler olan şirketler daha az gelişmiş veya gelişmekte olan ev sahibi ülke çevrelerine yatırım yaptıkları zaman, Amerika hükümeti denetimindeki OPIC(Overseas Private Investment Corporation) adlı kuruluş tarafından sigortalanırlar.

4.8.3.Risk Kontrolü

Yoğun rekabet atmosferi içerisindeki uluslararası şirketlerin ev sahibi ülkelerin politik çevrelerinde meydana gelebilecek politik risklere karşı önlem almaları, küresel çevredeki risklerin sistematik bir yaklaşımla kontrol edilmesi ile sağlanır. Uluslararası yatırım projeleri ev sahibi ve anavatan ülke hükümetleri tarafından risklere karşı korunabilir, bu duruma örnek

¹⁶⁰ Yau, Oliver H.M., *China Business: Challenges in the 21st Century*, 203-208.

¹⁶¹ Charlotte H. Brink, *Measuring Political Risk: Risks to Foreign Investment*, 149-165.

¹⁶² Erik Banks, *Alternative Risk Transfer: Integrated Risk Management through Insurance, Reinsurance and the Capital Markets*, 16.

olarak ise Beijing ve General Motors arasında yapılan ortak girişimin döviz kısıtlılığı problemi ile karşılaşması sonucunda Çin hükümetinden yardım alması verilebilir.¹⁶³

Uluslararası yatırım yapan şirketlerin bilançolarında, gelir tablolarında veya nakit akımlarında ortaya çıkabilecek beklenmedik durumların denetlenmesi ve idare edilmesi için bu durumların hangi riskler nedeniyle meydana geldiklerinin araştırılarak kontrol listelerinin oluşturulması gerekir.

4.8.4.Çeşitlendirme

Küresel çevrede meydana gelebilecek politik risklerin yönetilmesinde kullanılan en etkili metodlardan biri de, uluslararası işletmecilik faaliyetlerini mümkün olduğunca farklı ülke pazarlarında yönlendirerek riskleri dengeye getirmektir.

Bu teknik, literatürde, çeşitlendirme adı altında değerlendirilmekte ve sistematik riskler kapsamında yer alan politik risklerin kontrol edilmesinde önemli rol oynamaktadır, çünkü, uluslararası pazarlarda işletmecilik faaliyetlerinde bulunan şirketler mümkün olduğunca farklı ev sahibi ülke çevresi içerisinde faaliyetlerini sürdürürlerse, bir o kadar da politik risklerin etkilerini nötralize etme fırsatı bulabilirler.¹⁶⁴

Politik riskin yüksek olduğu bir bölgede yapılan pazarlama faaliyetlerinden elde edilen verim ile politik riskin düşük olduğu bir bölgede yapılan pazarlama faaliyetlerinden elde edilen verim birbirini dengeleyerek politik risklerin etkilerini düşürebilecektir.

4.8.5.Politik Risk Sigortası

Politik risk sigortası şirketler tarafından politik riske karşı önlem almak amacıyla geliştirilmiş politik risk yönetimi tekniklerinden biridir. Uluslararası pazarlama çevresinde meydana gelebilen savaş, terörizm, yerel tedirginlik, kamusallaştırma veya sözleşme fesihleri gibi politik risk faktörlerinin gözlemlendiği durumlarda, politik risk sigortası devreye girerek uluslararası işletmecilik faaliyeti yapan şirketin zararının karşılanmasını sağlar. Örneğin, araştırmanın uygulama kısmında da değinileceği gibi, Öztiryakiler şirketinin Orta Doğu

¹⁶³ Juan Zhang and William X. Wei, Managing Political Risks of Chinese Contracted Projects in Libya, *Project Management Journal*, Volume 43, Issue 4, August 2012, ss. 42–51.

¹⁶⁴ John H. Dunning, Sarianna M. Lundan, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 89-90.

bölgesindeki politik riski yönetmek için kullandığı ihracat akreditifleri, politik risk sigortası vasıtasıyla ev sahibi ülkelerde çıkabilecek politik risklere karşı teminatlandırılmıştır.¹⁶⁵

Politik risk sigortası işlemlerinde iki temel unsur vardır. Bunlar, sözleşme fesihleri ve varlık korundurmaları olarak literatürde belirtilmiştir. Şirketler yabancı hükümetler ile doğrudan sözleşme yaptıklarında, eğer, bu sözleşmelerin gerçekleştirilme sürecinde sorunlarla karşılaşılırsa, politik risk sigortası devreye girmektedir. Politik risk sigortasının devreye girmesi ile birlikte ortaya çıkabilecek kamusallaştırma, terörizm, kur konvertibilitesi zorlukları, savaş veya politik şiddet gibi politik risklere karşı şirketler önlem olarak, varlıklarını korundurmuş olurlar.¹⁶⁶

¹⁶⁵ Alan E. Ellstrand, Lazslo Tihanyi and Jonathan L. Johnson, "Board Structure and International Political Risk," **The Academy of Management Journal**, Vol.45, Issue.4, ss.769-777.

¹⁶⁶ Gerald T. West, Political Risk Investment Insurance A Renaissance, **The Journal of Structured Finance**, Vol.5, Issue.2, ss.27-36.

5.UYGULAMA: ÖZTİRYAKİLER ÖRNEĞİ

5.1.Literatür taraması¹⁶⁷

Öncelikle, tezin konusu, uluslararası pazarlamada politik riskin yönetimi üzerine yapılan teorik çalışmaların incelenmesi ve firma uygulamalarının araştırılması üzerine olduğu için, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde bulunan şirketlere politik riskin nasıl ve hangi oranda etki ettiği üzerine yapılan çalışmaların incelenmesi gerekmektedir. Bu yüzden, tezin bu kısmında uluslararası işletmeler ve politik riskler kapsamındaki literatürde yer alan geçmiş araştırmaların incelenmesi yapılacaktır.

Dickson(1989:2), firmaların kendi anavatan ülkelerinin haricinde, herhangi bir ev sahibi ülke çevresinde işletmecilik faaliyetlerini gerçekleştirmeleri için, hükümet istikrarsızlıkları, iç savaş, teröristik ataklar, vergi adiliyetsizlikleri ve sözleşme fesihleri gibi tehditleri göze aldıklarını, öne sürmüştür. Conway(2013), genel olarak, politik değişkenlere bağlı olarak oluşan politik risklerin uluslararası pazarlarda faaliyetlerini sürdüren şirketlere etki ettiklerini öne sürmüştür.

Pinto(2006) ev sahibi ülkelerde değişen politik koşullara karşı FDI(Foreign Direct Investment)'ların nasıl tepki verdiklerini araştırmıştır. Bu araştırma kapsamında oluşturulan model, politik çevre kapsamında oluşabilecek risklerin, OECD ülkelerindeki farklı sektörlere yatırım yapmak amacındaki şirketlerin doğrudan yabancı yatırım kararları üzerinde hangi oranda etkili olduğunu göstermek amacıyla tasarlanmıştır ve araştırmanın sonucunda ev sahibi ülke çevresinde ortaya çıkabilen politik risklerin, şirketlerin doğrudan yabancı yatırım kararları üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Jun ve Singh(1996) gelişmekte olan ülkeler kapsamında yaptıkları analizler sonucunda, doğrudan yabancı yatırımların, yüksek politik risklerin olduğu ülkelerde azaldıklarını ispatlamışlardır. Benzer biçimde, Gastanaga(1998) gelişmekte olan ülkeler arasından seçtiği örnekleme göre yaptığı analizler sonucunda, düşük istikrarsızlığın ve kamusallaştırmanın az bulunduğu bölgelerin, doğrudan yabancı yatırımlar tarafından daha çok ilgi çektiğini belirtmiştir.

Öte yandan, Daude, Mazza ve Morrison(2003) Latin Amerika kıtası kapsamında yer alan 27 ülkede ortaya çıkan politik istikrarsızlıkların, anavatan ülkesi Birleşmiş Milletler ve Japonya olan uluslararası şirketler tarafından bu ülkelere yapılan direk yabancı yatırımlar üzerinde

¹⁶⁷ Krishina Chaitanya Vadlamannati, Impact of Political Risk on FDI Revisited-An Agregate Firm-Level Analysis, *International Interactions: Empirical and Theoretical Research in International Relations*, Volume 38, Issue 1, ss.111-139.

önemli etkilerinin olduğunu ispatlayan bir araştırma yapmışlardır. Ayrıca, Tuman ve Emmert(2004), anavatan ülkesi Birleşmiş Milletler olan çok uluslu şirketlerin yatırım davranışlarının, ev sahibi ülkeler kapsamındaki politik istikrarsızlıklardan etkilendiklerini ortaya çıkarmışlardır. Al Nasser(2007), Latin Amerika ve Asya kıtalarında yer alan 19 ülkeye odaklanarak yaptığı araştırmada pazar hacminin, GDP(Gross Domestic Product) oranının, sosyopolitik istikrarlılık göstergelerinin ve yasal değişkenlerin doğrudan yabancı yatırım kararları üzerinde etkilerinin olduğunu göstermiştir. Dreher, Mikosh ve Voigt(2010), ülkelerin uluslararası organizasyonlara üye olmalarının uluslararası yatırım faaliyetleri yapan şirketler üzerinde olumsuz etki bırakabilecek politikaların oluşturulmasında sınırlayıcı rol oynayarak, politik risk düzeylerinin düşmesini sağladığı üzerine bir araştırma yapmışlardır. Oliver ve Holzinger(2008) ise yaptıkları çalışmalar sonucunda, politik risklerin uluslararası yatırımlarda bulunacak firmalar için fırsatlar oluşturabildiklerini belirtmişlerdir. Bütün bu çalışmaların yanında yapılan tez taramaları sonucunda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin, Cenk Kınalı'nın 2006 yılında yapmış olduğu "Uluslararası pazarlamada politik risk" adlı tez çalışmasında da benzer bulgular yöneticilerle yapılan mülakatlar sonucunda elde edilmiştir.

Önceki çalışmalarda incelendiği üzere, yapılan çalışmaların ağırlıklı olarak makro çerçeveden yapıldığı ve firma içi analizlerin yüzeysel biçimlerde değerlendirildiği gözlemlenmiştir. Bu yüzden, bu araştırmada uluslararası pazarlama faaliyetlerinde bulunan bir şirketin ev sahibi ülke pazarlarında karşılaştığı politik risklere karşı nasıl tepki verdiği ve bu tip riskleri kontrol etmek amacıyla hangi yöntemleri kullandığı, konuları, derinlemesine bir yaklaşımla araştırılacaktır.

5.2.Araştırmanın Konusu

Uluslararası pazarlamada politik risk ve yönetimi, demir-çelik sektöründe paslanmaz çelik şekillendirmesi üzerine faaliyet gösteren Öztiryakiler firmasının uluslararası pazarlama faaliyetlerinin politik risklerin yönetimi açısından incelenmesi.

5.3.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın kavramsal olarak iki tane amacı bulunmaktadır. Bunlar, uluslararası pazarlama faaliyetlerinde bulunan bir şirketin politik çevredeki riskli durumlar sonucunda pazarlama performansının nasıl etkilendiğinin incelenmesi ve politik risklerin yönetilmesi için alınabilecek önlemlerin neler olduğunun araştırılması, olarak belirlenmiştir.

5.4.Araştırmanın Önemi

Araştırma, bir şirketin uluslararası pazarlama faaliyetleri kapsamında maruz kalabileceği makro ve mikro risk etmenlerini değerlendirmeye aldığı için, şirketlerin risk yönetimi çalışmalarına yön vermesi ve teorik çerçeve içerisindeki literatüre yeni yaklaşımlar getirmesi açısından, önem taşımaktadır.

5.5.Araştırmanın Ana kütlesi

Araştırma daha çok niteleyici değer taşımaya rağmen, ana kütle olarak, Öztiryakiler'in uluslararası pazarlama faaliyetlerini yönlendirdiği ev sahibi ülkelerin politik çevreleri kullanılmıştır.

5.6.Araştırmanın Örneklemi

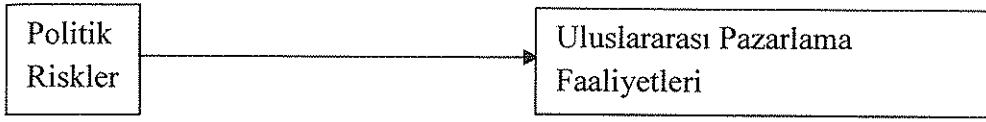
Araştırma, uygulama açısından değerlendirildiğinde, Öztiryakiler şirketinin uluslararası pazarlama faaliyetlerinde karşılaştığı politik risklere nasıl tepki gösterdiğini ve hangi yöntemlerle bu riskleri yönetmeye çalıştığını, keşfetmek amacıyla tasarlandığı için, daha çok bu şirketin yöneticileri ile gerçekleştirilen derinlemesine mülakatlara, yüz yüze görüşmelere, anket çalışmalarına ve şirket raporlarındaki sayısal verilere dayalı bir biçimde oluşturulmuştur. Dolayısı ile araştırmanın örneklemi, Öztiryakiler yönetimindeki, ihracat-ithalat ve satış-pazarlama departmanlarındaki yöneticiler ile bu departmanlardaki yöneticilerden elde edilen veriler oluşturmuştur. Ayrıca, araştırmanın niceliksel değer taşıması amacıyla regresyon analizi yapılmıştır, oluşturulan matematiksel model için ise anakütle içerisinde seçilen ülkelerin bölgesel PRI(Political Risk Index) verileri ile birlikte bu ülkelerde Öztiryakiler'in gerçekleştirmiş olduğu satış ve pazarlama faaliyetleri sonucu oluşan projeksiyonlar kullanılmıştır.

5.7.Araştırmanın Sorunsalı

Uluslararası pazarlama çevresindeki politik riskler, şirketlerin uluslararası pazarlama faaliyetlerine hangi oranda tesir ederler ve nasıl yönetilirler?

5.8.Araştırmanın Modeli

Araştırma, neden-sonuç ilişkisi çerçevesi içerisinde değerlendirildiğinde, politik riskler, bağımsız değişken, uluslararası pazarlama faaliyetleri ise bağımlı değişken olarak nitelendirilerek, modelleme gerçekleştirilebilir.



Şekil-14:Politik Risklerin Uluslararası Pazarlama Faaliyetleri Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken: Politik riskler

Bağımlı Değişken: Uluslararası pazarlama faaliyetleri

5.9.Araştırma Modeli Tasarımı

Araştırma modeli, politik risklerin uluslararası pazarlama faaliyetlerine olan etkisinin, nitel araştırma modellerinden örnek olay metoduna göre incelenmesi ile tasarlanmıştır. Ayrıca, nicel araştırma tekniklerinden, neden-sonuç ilişkisi çerçevesi içerisinde regresyon analizi vasıtasıyla, algoritmik model oluşturulmuştur.

5.10.Araştırmanın Hipotez Testleri

Araştırma nicel araştırma modellerinden regresyon analizini de kapsadığı için hipotez testleri üzerine biçimselleştirilmiştir.

H0(Null): Politik riskler, Öztiryakiler firmasının uluslararası pazarlama faaliyetlerini etkilememektedir.

H1(Alternatif): Politik riskler, Öztiryakiler firmasının uluslararası pazarlama faaliyetlerini etkilemektedir.

5.11.Veri Toplama Ve Analizi Tekniği

Veriler toplanırken gözlem tekniği ve anket çalışmaları ile birlikte derinlemesine mülakat ve yüz yüze görüşme metodları da kullanılmıştır, ayrıca çalışma sözel olmayan davranışı ve zamana yayılmış(uzun süreli)(longitudinal)(boylamsal) analizleri de içermektedir.

5.12.Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın uygulama evresindeki analizler yapılırken politik riskler haricindeki geçersizlik kaynaklarının uluslararası pazarlama faaliyetlerine etkisinin olmadığı ve yöneticilerle gerçekleştirilen anket çalışmalarından, derinlemesine mülakatlardan ve yüz yüze görüşmelerden elde edilen verilerin yanlılık ve önyargı içermediği varsayılmıştır.

5.13.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın teorik kısmının hazırlanması için 6 aylık sürece ihtiyaç duyulurken, araştırmanın uygulaması için gerekli sürenin ise 2 ay kadar olması planlanmıştır. Araştırmanın uygulama kısmında yapılan regresyon analizlerinde kullanılan hammadde verilerinin sadece altı yıllık sürece ait olması nedeniyle, tam olarak istenilen anlamlılık seviyelerine ulaşamamıştır. Ancak, bu duruma rağmen, genel fiyat eğilimi ve korelasyonel ilişki açısından araştırma beklenen sonuçları vermiştir. Finansal olarak ise, hammadde fiyatı verilerinin ve Mısır'daki ihracat faaliyetleri üzerine olan verilerin elde edilmesinde gerekli desteği sağlayan Öztiryakiler firması herhangi bir talepte bulunmamıştır. Ayrıca, politik risk indeksi verileri PRS(Political Risk Service) şirketinden herhangi bir ücret ödenmeden "free sample(ücretsiz örneklem)" olarak elde edilmiştir.

5.14.Mutfak Ekipmanları Sektörü

Küresel açıdan, mutfak ekipmanları endüstrisi 2013 ve 2018 yılları arasındaki süreç içerisinde, %4'lük bileşik yıllık büyüme oranı ile 2018 yılında 170,8 milyar dolara ulaşabilecek potansiyele sahiptir. Küresel çevredeki demografik koşulların olumlu gelişmesi, artan tüketici gelirleri ve değişen yaşam biçimleri vasıtasıyla talebin artması beklenmektedir. Küresel mutfak ekipmanları endüstrisi, yemek pişirme araçları, buzdolapları ve bulaşık yıkama makineleri kapsamındaki ürünlerden oluşmaktadır. Küresel mutfak ekipmanları endüstrisi yeni konut yapım başlangıçları ile doğru orantılı bir ilişkiye sahip olmakla beraber, teknolojik gelişmeler ve yeni ürünlerin pazara sunulması ile de önemli ölçüde ilişkiye sahiptir.

Mutfak ekipmanları endüstrisi, sermaye yoğunluğunun yüksek olduğu ve şirketler arasında yoğun rekabetin gözlendiği fragmente bir yapıya sahiptir. Ayrıca, sektör teknolojik gelişmelerin hızlanması ile birlikte daha dinamik bir yapıya bürünmektedir. Buzdolabı segmentinde yer alan ürünler toplam piyasanın yaklaşık olarak %44,5'ünü oluşturmaktadır. Artan gelir ve tüketici harcamaları gibi faktörler endüstri dinamiklerini önemli ölçüde etkilemektedirler. Mutfak ekipmanları sektörü kapsamında yer alan firmaların en önemli problemleri ağırlıklı olarak fiyat ve kalite arasındaki denge sağlanırken ortaya çıkabilmektedir. Resesyonist ekonomik koşulların hüküm sürdüğü süreçlerden itibaren mutfak araçları sanayisi büyüme evresi içerisinde gözlenmektedir.

5.14.1.Öztiryakiler Firması

Öztiryakiler firması, 1958 yılında, mutfak ekipmanları sektöründe, Türkiye'nin ilk imalatçı firmalarından biri olarak kurulmuştur. İlk kurulduğu yıllarda 50 metrekarelik bir atölyede üretim faaliyetlerini sürdüren şirket, şimdilerde ise 130.000 metrekarelik kapalı üretim alanında, 10 grup şirketinde 1300 çalışmanı ile ürün ve hizmet sunmaya devam etmektedir.

Anavatan ülke çevresi içerisindeki 4 Bölge Müdürlüğü, 50 Bayii, 80 yetkili servisi ile yaygın bir pazarlama ve satış sonrası hizmet ağına sahip olan Öztiryakiler, yerel pazarda mutfak ekipmanları sektörünün lideri konumunda yer almaktadır. Öztiryakiler, uluslararası pazarlama açısından ise, 5 kıtada 100'ü aşkın ev sahibi ülke pazarına da hizmet vermekte olup, sektöründe küresel anlamda ilk 15 firma arasında yer almaktadır.

Öztiryakiler, yenilikçi yaklaşımların takip edilmesi ve üretime entegre edilmesi amacıyla teknik üniversiteler ve TÜBİTAK tarafından sürdürülen çalışmalara da destek olmaktadır ve Türk Patent Enstitüsü'nden bu alanda en çok belge alan firmalar arasında bulunmaktadır.

Öztiryakiler ürün portföyü kapsamındaki 4500'ü aşan ürün çeşidi ile hotellerin, restoranların, kafelerin, pastane gruplarının, askeri teşkilatların, hastanelerin, okulların ve fabrikaların mutfak ekipmanları ihtiyacını karşılamaktadır. Ayrıca, Avrupa pazarı için uygunluk belgesi, Amerika pazarı için Edison Test Laboratuvarı ve Ulusal Bilim Kuruluşu belgeleri, Rusya pazarı için ise Avrupa Akreditasyon Sertifikasına sahip olan Öztiryakiler firması, ürünlerinin uluslararası pazarlara sunulmasında çok önemli mesafeler katetmiştir.

Bütün bunlarla birlikte, Öztiryakiler, "10 yılda 10 dünya markası yaratma" projesi kapsamında gerekli yönetim prensiplerini sağlayabilecek firmalara dış ticaret müsteşarlığı tarafından TURQUALITY sertifikası verilen ilk 34 firmadan biridir.

5.14.1.1.Öztiryakiler Firmasının Hammadde İthalatı Yaptığı Ülkelerin Politik Çevreleri

Öztiryakiler şirketi hammadde olarak kullandığı paslanmaz çeliği çeşitli ülkelerden tedarik etmektedir. Bu ülkeler Almanya, Güney Kore, Çin, Japonya ve Tayvan olarak belirlenmiştir. Hammadde ithalatının yapıldığı ülkelerin politik çevreleri incelenerek çeşitli verilere ulaşılabacaktır.

Almanya ülkesi, 2017 yılına kadar hükümeti kuran Demokratik Hristiyan Birliği, Sosyalist Hristiyan Birliği ve Sosyal Demokratik Parti koalisyonu ile yoluna devam edecek gibi görünürken, Demokratik Hristiyan Birliği'nden Angela Merkel'in yeniden şanselör olarak

seçilmesi politik açıdan istikrarın sağlanmasına da vesile olmuştur, ancak, buna rağmen parlamento ve politika içerisinde birazcık bile olsa ayrılıkçı görüşlerin olması politik istikrarsızlığın yaşanmasına neden olabilir. Sonuç olarak, Almanya, politik risklerin çok düşük seviyelerde sayılabileceği ev sahibi ülkeler arasında yer almaktadır.

Asya tarafındaki ev sahibi ülkeler kümelenecek olurlarsa, Çin ve Japonya arasında geçmişte ortaya çıkan toprak meselesi sonucu bölgedeki ticari ilişkiler ile birlikte üretim faaliyetleri olumsuz etkilenmişti ve bu nedenle iki ülke arasında çıkabilecek uluslararası anlaşmazlıklar sonucunda politik risklerin artması ihtimali olabilir. Özellikle, Çin, hızlı gelişen ekonomisi ve işgücü ile birçok uluslararası şirketin favori pazarı haline gelirken, Japonya ve Tayvan gibi ülkeler ile yaşadığı krizler sonucunda politik risklerin yükseldiği yerlerden biri olmuştur. Güney Kore'de ise 2016 yılının nisan ayında yapılacak seçimlerin sonucu merakla beklenmekte ve çıkacak sonuçlara göre ülkenin politik istikrarlılığı şekillenecektir. Tayvan ise yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre güçlü bir pazar çevresine sahip ve Singapur ile yapacakları ticari anlaşma ile de adanın bölgesel ekonomisi daha da gelişecek gibi görünüyor. Ayrıca, Tayvan, Asya kıtasında, istikrarlı politik yapısı ile politik risklerin minimum düzeylerde olduğu ülkelerin başında gelmektedir.

5.14.1.2.Öztiryakiler Firmasının Hammadde İthalatı Faaliyetleri İle Politik Riskler Arasındaki İlişki

Öztiryakiler, önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere paslanmaz çelik hammaddesini işleyerek mutfak ekipmanları üretimi gerçekleştirmektedir. Üretimin gerçekleştirilmesinde, girdi olarak kullanılan paslanmaz çelik hammaddesini ise Almanya, Güney Kore, Çin, Japonya ve Tayvan ülkelerinden tedarik etmektedir. Uluslararası pazarlama kapsamında değerlendirilebilecek olan hammadde ithalatı işlemleri, paslanmaz çeliğin tedarik edildiği ülkelerin PRI'larından etkilenebilir varsayımı, yapılabilir. Bu varsayımdan yola çıkılarak, hammadde satın alımlarının yapıldığı ülkelerin, 2010 yılından 2015 yılına kadar olan süreçteki politik durumlarını yansıtan PRI'ları ve Öztiryakiler firmasının hammadde satın alım maliyetleri örneklem olarak kullanılarak, neden-sonuç ilişkisi çerçevesi içerisinde, regresyon analizi yapılabilir. Kurulacak regresyon modellerinde bağımsız değişken olarak ülkelerin politik risk indeksleri kullanılabilir, bağımlı değişken olarak ise paslanmaz çeliğin 1 kg'sinin satın alınma fiyatı kullanılabilir.

Hipotez Testleri

H0: Öztiryakiler'in hammadde ithal ettiği ülkelerden Almanya'nın politik risk indeksi, Öztiryakiler'in Almanya'dan satın aldığı paslanmaz çelik hammaddesinin fiyatına etki etmez.

H1: Öztiryakiler'in hammadde ithal ettiği ülkelerden Almanya'nın politik risk indeksi, Öztiryakiler'in Almanya'dan satın aldığı paslanmaz çelik hammaddesinin fiyatına etki eder.

H0: Öztiryakiler'in hammadde ithal ettiği ülkelerden Çin'in politik risk indeksi, Öztiryakiler'in Çin'den satın aldığı paslanmaz çelik hammaddesinin fiyatına etki etmez.

H1: Öztiryakiler'in hammadde ithal ettiği ülkelerden Çin'in politik risk indeksi, Öztiryakiler'in Çin'den satın aldığı paslanmaz çelik hammaddesinin fiyatına etki eder.

H0: Öztiryakiler'in hammadde ithal ettiği ülkelerden Japonya'nın politik risk indeksi, Öztiryakiler'in Japonya'dan satın aldığı paslanmaz çelik hammaddesinin fiyatına etki etmez.

H1: Öztiryakiler'in hammadde ithal ettiği ülkelerden Japonya'nın politik risk indeksi, Öztiryakiler'in Japonya'dan satın aldığı paslanmaz çelik hammaddesinin fiyatına etki eder.

H0: Öztiryakiler'in hammadde ithal ettiği ülkelerden Güney Kore'nin politik risk indeksi, Öztiryakiler'in Güney Kore'den satın aldığı paslanmaz çelik hammaddesinin fiyatına etki etmez.

H1: Öztiryakiler'in hammadde ithal ettiği ülkelerden Güney Kore'nin politik risk indeksi, Öztiryakiler'in Güney Kore'den satın aldığı paslanmaz çelik hammaddesinin fiyatına etki eder.

H0: Öztiryakiler'in hammadde ithal ettiği ülkelerden Tayvan'ın politik risk indeksi, Öztiryakiler'in Tayvan'dan satın aldığı paslanmaz çelik hammaddesinin fiyatına etki etmez.

H1: Öztiryakiler'in hammadde ithal ettiği ülkelerden Tayvan'ın politik risk indeksi, Öztiryakiler'in Tayvan'dan satın aldığı paslanmaz çelik hammaddesinin fiyatına etki eder.

Hipotez testleri kurulurken, politik risklerin haricindeki makro riskler modele dahil edilmemiştir, çünkü, tezin teorik kısmında da aktarıldığı üzere, makro riskler kapsamında değerlendirilen ekonomik, politik, yasal, sosyal, kültürel ve teknolojik riskler birbirlerini etkilemeleri ve birbirlerine göre bağımlı bir şekilde ortaya çıkmaları nedeniyle, modelin içerisine birden fazla makro risk çeşidinin eklenmesinin modelin geçerliliğini ve güvenilirliğini azaltacağı varsayımından yola çıkılarak, politik risk değişkeninin uluslararası pazarlama faaliyetlerine etkisinin ölçülmesinde tekil olarak kullanılması kararına varılmıştır.

Tablo-3: Yıllara ve Ükelere Göre Politik Risk İndeksleri

Paslanmaz Çeliğin İthal Edildiği Ülkeler	Yıllara ve Ükelere Göre PRI'lar(Political Risk Index)					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Almanya	81	80	82	82	83	83
Çin	65	63	62	68	60	55
Japonya	83	82	84	86	86	85
Güney Kore	72	73	78	78	76	72
Tayvan	88	89	90	90	90	90
PRI'ların ortalaması	83,2	83,95	85,74	86,1	85,3	84,18

PRI'ların ortalaması alınırken, hammadde satın alımlarının %69'unun Tayvan'dan, %21'inin Güney Kore'den, %5'inin Çin'den, %3'ünün Japonya'dan ve %2'sinin Almanya'dan yapıldığı hesaba katılmıştır ve tablo-4'teki ortalama PRI'lar bu oranlara göre ağırlıklandırılarak hesaplanmıştır. Ayrıca, ülkelere ait politik risk indekslerinin elde edildiği PRS grup firmasından alınan skorlar, hükümet istikrarlılığı(government stability), sosyoekonomik koşullar(socioeconomic conditions), yatırım profili(investment profile), içsel çelişki(internal conflict), dışsal çelişki(external conflict), bozulmalar(corruption), askeri politikacılar(military in politics), dini tansiyon(religious tension), kanunlar ve emirler(laws and orders), etnik tansiyon(ethnic tension), demokratik yükümlülük(democratic accountability) ve bürokrasi kalitesi(bureaucracy quality) parametreleri baz alınarak oluşturulmuştur.

Politik risk indeksleri değerlendirilirken PRI skorları kullanılır ve değerlendirmeye alınan herhangi bir ülkenin PRI skoru, x harfi ile temsil edilirse, politik açıdan analizi yapılan ülke;

$x < 50$ ise, çok yüksek politik risk derecesine,

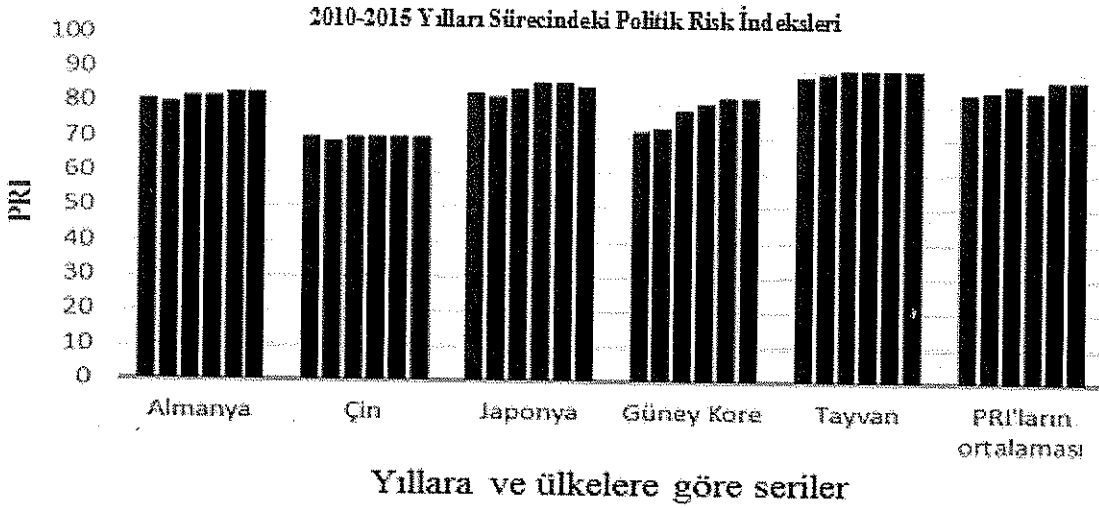
$50 \leq x < 60$ ise, yüksek politik risk derecesine,

$60 \leq x < 70$ ise, orta düzey politik risk derecesine,

$70 \leq x < 80$ ise, düşük düzey politik risk derecesine,

$80 \leq x < 100$ ise, çok düşük düzey politik risk derecesine,

sahip olmuş olmaktadır.



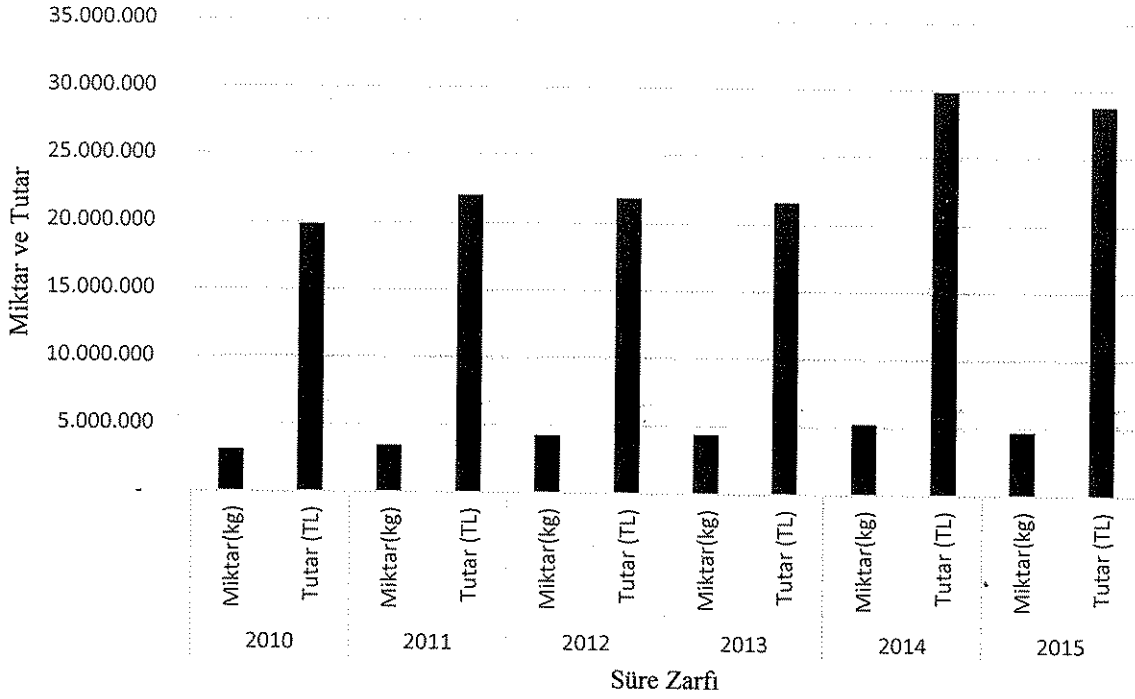
Şekil-15: Öztiryakiler firmasının 2010'dan 2015 yılına kadar hammadde ithalatını yaptığı ülkelerin politik risk indeksleri (Grafikte, her bir ülke isminin üzerinde yer alan barlar sırasıyla 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 ve 2015 yıllarına ve belirtilen ülkelere ait PRI skorlarını göstermektedir.)

Öztiryakiler firması, 2010 yılında 19.792.961,82 TL tutarında 3.109.542 kg, 2011 yılında 21.992.179,80 TL tutarında 3.455.047 kg, 2012 yılında 21.817.656,27 TL tutarında 4.236.522 kg, 2013 yılında 21.581.696,06 TL tutarında 4.397.256 kg, 2014 yılında 29.874.450,88 TL tutarında 5.244.304 kg ve 2015 yılında 28.807.706,63 TL tutarında 4.696.707 kg paslanmaz çelik hammaddesi satın almıştır.

Tablo-4: Paslanmaz Çelik Hammaddesinin Bir Kilogramının Ortalama Satın Alınma Fiyatı

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1 kg paslanmaz çeliğin satın alınma fiyatı	6,36523	6,36523	5,1499	4,90799	5,69655	6,1336

Yıllara Göre Satın Alınan Paslanmaz Çelik Miktarları ve Tutarları

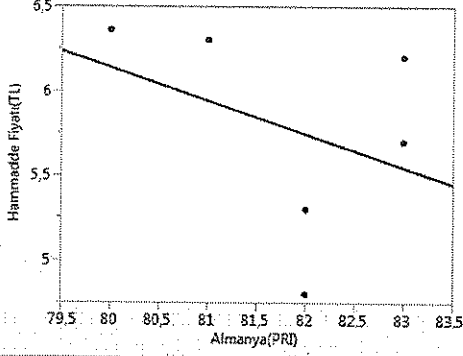


Şekil-16: Öztiryakiler firmasının belirtilen süre zarfında satın aldığı paslanmaz çelik miktarları ve tutarları

Modeller kurulurken, ülkelerin politik risk skorlarının aynı yıl içerisindeki ağırlıklandırılmış ortalamaları ve paslanmaz çelik hammaddesinin yıllara ve ülkelere göre ortalama satın alınma fiyatı kullanılacaktır. Matematiksel modellerin kurulmasında ve analizlerin yapılmasında ise SAS'e ait JMP 12.1.0 programı kullanılacaktır. Ayrıca, korelasyonel ilişkilerin analizlerinde ise Microsoft Excel 2013 programından yararlanılmıştır.

Tablo-5:Almanya Hammadde Fiyatı Modeli

Bivariate Fit of Hammadde Fiyatı(TL) By Almanya(PRI)



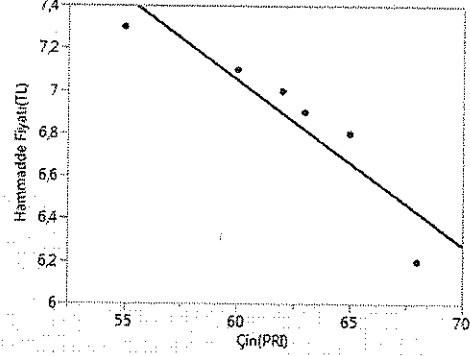
Linear Fit	
Hammadde Fiyatı(TL) = 21,863902 - 0,1965854*Almanya(PRI)	
Summary of Fit	
RSquare	0,133351
RSquare Adj	-0,08331
Root Mean Square Error	0,655029
Mean of Response	5,776667
Observations (or Sum Wgts)	6

Analysis of Variance				
Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Ratio
Model	1	0,2640797	0,264080	0,6155
Error	4	1,7162537	0,429063	Prob > F
C. Total	5	1,9803333		0,4766

Parameter Estimates				
Term	Estimate	Std Error	t Ratio	Prob > t
Intercept	21,863902	20,50745	1,07	0,3464
Almanya(PRI)	-0,196585	0,250579	-0,78	0,4766

Tablo-6:Çin Hammadde Fiyatı Modeli

Bivariate Fit of Hammadde Fiyatı(TL) By Çin(PRI)



Linear Fit	
Hammadde Fiyatı(TL) = 11,716189 - 0,0777403*Çin(PRI)	
Summary of Fit	
RSquare	0,843254
RSquare Adj	0,804067
Root Mean Square Error	0,166605
Mean of Response	6,883333
Observations (or Sum Wgts)	6

Analysis of Variance				
Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Ratio
Model	1	0,59730467	0,597305	21,5189
Error	4	0,11102867	0,027757	Prob > F
C. Total	5	0,70833333		0,0087

Parameter Estimates				
Term	Estimate	Std Error	t Ratio	Prob > t
Intercept	11,716189	1,04404	11,22	0,0004
Çin(PRI)	-0,07774	0,016759	-4,64	0,0087

Tablo-5'den elde edilen verilere göre Almanya'nın politik risk indeksinin, Almanya'dan satın alınan paslanmaz çelik hammaddesinin fiyatı üzerinde, önemli sayılabilecek oranda bir etkiye rastlanmamıştır. Prob>F değerinin 0,05 değerinden büyük olması nedeniyle Almanya ülkesi için kurulan hipotez testlerinden H0 kabul edilir, H1 reddedilir. Bu durum, Almanya'nın geçen altı yıllık süreç içerisinde politik olaylar açısından değişkenlik yaşamamasından kaynaklanabilir. Ayrıca, Excel 2013 programı vasıtasıyla hesaplanan korelasyon değerinin -0,36691 olması da Almanya'nın politik risk indeksi ile Almanya'dan ithal edilen paslanmaz çelik hammaddesi fiyatının arasında çok zayıf derecede ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Tablo-6'dan elde edilen verilere göre Çin'in politik risk indeksinin, Çin'den satın alınan paslanmaz çelik hammaddesinin fiyatı üzerinde önemli oranda etkisinin olduğu Prob>F değerinin 0,05'ten küçük olması nedeniyle anlaşılmıştır. RSquare Adjusted(Açıklayıcı değişken) oranının da 0,804067 olması, iki değişken arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir. Bu durumda, Çin ülkesi için kurulan hipotez testlerinden H1 kabul edilirken, H0 reddedilir. Ayrıca, Excel 2013 programı vasıtasıyla hesaplanan korelasyon değerinin -0,91829 olması da Çin'in politik risk indeksi ile Çin'den ithal edilen paslanmaz çelik

hammadesi fiyatının arasında çok güçlü derecede ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

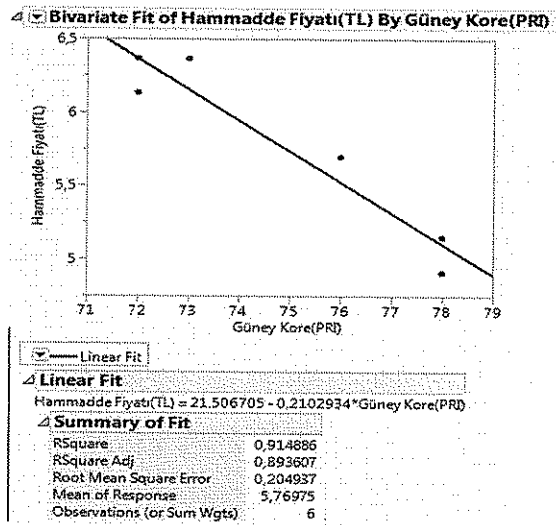
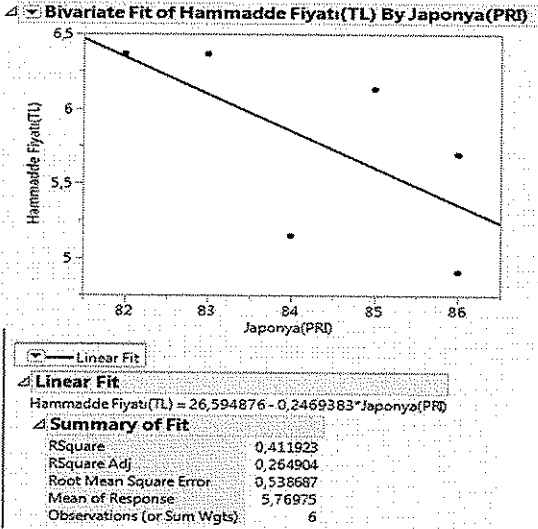
Çin'in politik risk indeksi ve hammadde fiyatı değişkenleri ile oluşturulacak regresyon modeli;

$$\text{Hammadde Fiyatı(TL)} = 11,716189 - 0,0777403 * \text{Çin(PRI)}$$

olarak belirlenmiştir. Bu fiyat tahmin modelinden anlaşılacağı üzere Çin'in politik risk indeksinde meydana gelebilecek bir birimlik değişim, Çin'den satın alınan hammadde fiyatında 0,0777403 birimlik değişime neden olabilecek etkiye sahiptir.

Tablo-7:Japonya Hammadde Fiyatı Modeli

Tablo-8:Güney Kore Hammadde Fiyatı Modeli



Lack Of Fit
Analysis of Variance

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Ratio
Model	1	0,8130467	0,813047	2,8018
Error	4	1,1607356	0,290184	Prob > F
C. Total	5	1,9737822		0,1695

Parameter Estimates

Term	Estimate	Std Error	t Ratio	Prob > t
Intercept	26,594876	12,44327	2,14	0,0994
Japonya(PRI)	-0,246938	0,147526	-1,67	0,1695

Lack Of Fit
Analysis of Variance

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Ratio
Model	1	1,8057851	1,80579	42,9956
Error	4	0,1675971	0,04200	Prob > F
C. Total	5	1,9737822		0,0028*

Parameter Estimates

Term	Estimate	Std Error	t Ratio	Prob > t
Intercept	21,506705	2,401443	8,96	0,0000*
Güney Kore(PRI)	-0,210293	0,032071	-6,56	0,0028*

Tablo-7'den elde edilen verilere göre Japonya'nın politik risk indeksi, Japonya'dan satın alınan paslanmaz çelik hammaddesinin fiyatı üzerinde, önemli oranda bir etkiye sahip değildir. Excel 2013 programı vasıtasıyla hesaplanan, Japonya'nın politik risk indeksi ile Japonya'dan ithal edilen paslanmaz çelik hammadde fiyatının arasındaki korelasyon değerinin -0,64438 olmasına rağmen, Prob>F değerinin 0,05'ten büyük olması ve RSquare Adj değerinin düşük olması iki değişken arasındaki ilişkinin ters ve zayıf olduğu yönündedir.

Bu nedenler dolayısıyla, Japonya için kurulan hipotez testlerinden H0 kabul edilirken, H1 reddedilir.

Tablo-8'den elde edilen verilere göre, Güney Kore ülkesinin politik risk indeksinin, Güney Kore ülkesinden satın alınan paslanmaz çelik hammaddesi fiyatı üzerinde, önemli oranda bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Hem Prob>F değerinin 0,05'ten küçük olması, hem de RSquare Adj oranının anlamlı bir aralıkta olması nedeniyle, Güney Kore ülkesi için kurulan hipotez testlerinden H1 kabul edilirken, H0 reddedilir. Ayrıca, Excel 2013 programı vasıtasıyla hesaplanan korelasyon değerinin -0,96314 olması da Güney Kore'nin politik risk indeksi ile Güney Kore'den ithal edilen paslanmaz çelik hammaddesi fiyatının arasında çok güçlü derecede ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

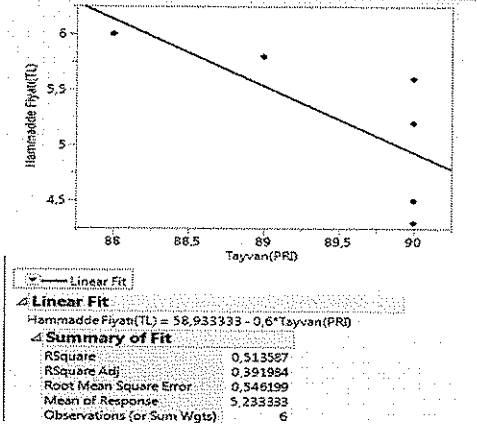
Güney Kore'nin politik risk indeksi ve hammadde fiyatı değişkenleri ile oluşturulacak regresyon modeli;

$$\text{Hammadde Fiyatı(TL)} = 21,506705 - 0,2102934 * \text{Güney Kore(PRI)}$$

olarak belirlenmiştir. Bu fiyat tahmin modelinden anlaşılacağı üzere Güney Kore'nin politik risk indeksinde meydana gelebilecek bir birimlik değişim, Güney Kore'den satın alınan hammadde fiyatında 0,2102934 birimlik değişime neden olabilecek etkiye sahiptir.

Tablo-9: Tayvan Hammadde Fiyatı Modeli

Bivariate Fit of Hammadde Fiyatı(TL) By Tayvan(PRI)



Analysis of Variance

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Ratio
Model	1	1,2600000	1,260000	4,2235
Error	4	1,1933333	0,298333	Prob > F
C. Total	5	2,4533333		0,1091

Parameter Estimates

Term	Estimate	Std Error	t Ratio	Prob > t
Intercept	58,933333	26,13093	2,26	0,0871
Tayvan(PRI)	-0,6	0,291956	-2,06	0,1091

Tablo-9'dan ise Tayvan'ın politik risk indeksi ile Tayvan'dan satın alınan paslanmaz çelik hammaddesinin fiyatı arasında, RSquare Adj ve Excel 2013 programı vasıtasıyla hesaplanan korelasyon(-0,7036 hesaplanmıştır) değerlerine göre zayıfta olsa bir ilişki olmasına rağmen, Prob>F değerine göre ise herhangi bir ilişkinin olmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenlerden ötürü, Tayvan ülkesi için kurulan hipotez testlerinden H0 kabul edilir, H1 ise reddedilir.

Genel olarak, yurtdışından ithal olarak elde edilen paslanmazın fiyatı, satın alınan ülkelerin politik çevresinden etkilenir mi, sorusuna cevap arandığı için, paslanmazın fiyatı olarak belirlenen bağımlı değişkeni "Y, response" kısmına ve bağımsız değişken olarak tanımlanan politik risk indeksi parametresini ise "X, factor" kısmına girilerek, doğrusal regresyon modelleri türetilmiştir. Modellerin kurulmasında rol alan değişkenlerin ikisi de nümerik ve sürekli değişken olma özelliği taşıdığından, kurulan modeller üzerinden çeşitli parametrik analizler yapılmıştır.

Tablo 5, 6, 7, 8 ve 9 ile gösterimi yapılan regresyon modelleri Öztiryakiler firmasının 2010 yılından 2015 yılına kadarki süreç için geçerli olmakta ve hammadde ithalatını gerçekleştirdiği ülkelerin yıllar bazındaki politik risk indekslerine göre oluşturulmuştur.

Almanya için hammadde fiyatı modeli;

$$Y=21,863902-0,1965854*X(\text{PRI, Almanya})$$

Çin için hammadde fiyatı modeli;

$$Y=11,716189-0,0777403*X(\text{PRI, Çin})$$

Japonya için hammadde fiyatı modeli;

$$Y=26,594876-0,2469383*X(\text{PRI, Japonya})$$

Güney Kore için hammadde fiyatı modeli;

$$Y=21,506705-0,2102934*X(\text{PRI, Güney Kore})$$

Tayvan için hammadde fiyatı modeli;

$$Y=58,933333-0,6*X(\text{PRI, Tayvan})$$

şeklinde istatistiksel program üzerinden oluşturulmuştur. Ancak, oluşturulan fiyat modelleri içerisinde doğrusal regresyona en çok uyan Güney Kore ve Çin ülkelerinin politik risk

indeksleri ile bu ülkelerden satın alınan paslanmaz çelik hammaddesinin fiyatları ile oluşturulmuş modellerdir. Öte yandan diğer ülkelerin politik risk indeksleri ve paslanmaz çelik hammaddesinin satın alınma fiyatları arasında önemli bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu nedenlerden ötürü, alınan örnekleme göre yapılan analizler sonucunda, Öztiryakiler'in, hammadde ithalatı faaliyetlerinin gerçekleştirildiği ülkelerden Güney Kore ve Çin ülkelerinin politik risk indeksleri ile satın alınan paslanmaz çelik hammaddesi fiyatları arasında, oluşturulan modeller doğrultusunda, ters yönlü ve güçlü bir korelasyonel ilişkinin olduğu anlaşılmıştır. Daha açık bir ifadeyle, bu ülkelerde meydana gelebilecek politik krizler, paslanmaz çelik hammaddesinin fiyatını artırabilir, sonucuna varılabilir.

Ayrıca, bu fiyat modellerinin yorumu yapılacak olunursa, regresyon modelinde x harfi ile temsil edilen politik risk indeksi skoru [0,50) aralığında olursa çok yüksek politik risk seviyesine, [50,60) aralığında olursa yüksek politik risk seviyesine, [60,70) aralığında olursa orta miktarda politik risk seviyesine, [70,80) aralığında olursa düşük miktarda politik risk seviyesine ve [80,100) aralığında olursa çok düşük miktarda politik risk seviyesine karşılık geleceği için, politik risk seviyesi arttığı zaman politik risk indeksi skoru düşeceğinden, hammadde fiyatlarında ülkelerin politik risk indekslerindeki değişimlere bağlı olarak artışlar veya azalışlar gözlenebilir.

5.14.1.3.Öztiryakiler'in Yurtdışı Satışlarını Gerçekleştirdiği Bölgelerden Seçilen Mısır Çevresindeki Satışları Ve Politik Riskler Arasındaki İlişki

Öztiryakiler firmasının uluslararası pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirdiği ev sahibi ülkelerden, yöneticiler ile yapılan görüşmeler doğrultusunda, politik koşullar açısından en çalkantılı ülkeler arasında gösterilen Mısır'ın politik çevresi ile Öztiryakiler firmasının bu bölge kapsamında gerçekleştirdiği satışlar, 2010 ve 2015 yılları arasındaki verilere göre nasıl bir ilişki göstermekte, bu bölümde incelenecektir.

Öncelikle, Öztiryakiler firmasının Mısır'da gerçekleştirdiği satışlar, 2010 ve 2015 yılları arasında, nasıl bir eğilim göstermekte, şirket yöneticilerinden elde edilen veriler doğrultusunda incelenecektir.

Tablo-10:Yıllara Göre Satışlar

Süre Zarfı	Öztiryakiler Firmasının Mısır'da Yaptığı Satışlar(Euro Kurunda)
2010	216.521,00
2011	56.163,36
2012	335.707,30
2013	167.088,80
2014	22.687,00
2015	402.710,41

Tablodan da anlaşılacağı üzere, 2011 ve 2014 yıllarındaki satışlarda ciddi miktarlarda azalışlar, gözlenmektedir. Bu durumun nedeninin politik risklerle ilişkili olabileceği varsayımından yola çıkılarak, 2010 ve 2015 yılları arasında Mısır'ın politik risk indekslerine ait verilere ulaşılabacaktır.

Tablo-11:Yıllara Göre Mısır'da Gerçekleştirilen Satışlar ve Mısır'ın Politik Risk İndeksleri

Süre Zarfı	Öztiryakiler Firmasının Mısır'da Yaptığı Satışlar(Euro Kurunda)	Politik Risk İndeksi
2010	216.521,00	67
2011	56.163,36	40
2012	335.707,30	67
2013	167.088,80	59
2014	22.687,00	35
2015	402.710,41	70

Politik risk indeksleri PRS Group şirketinden elde edilmiştir ve politik risk kaynaklarının bölgede gözlenme sıklığına göre oluşturulmuştur.

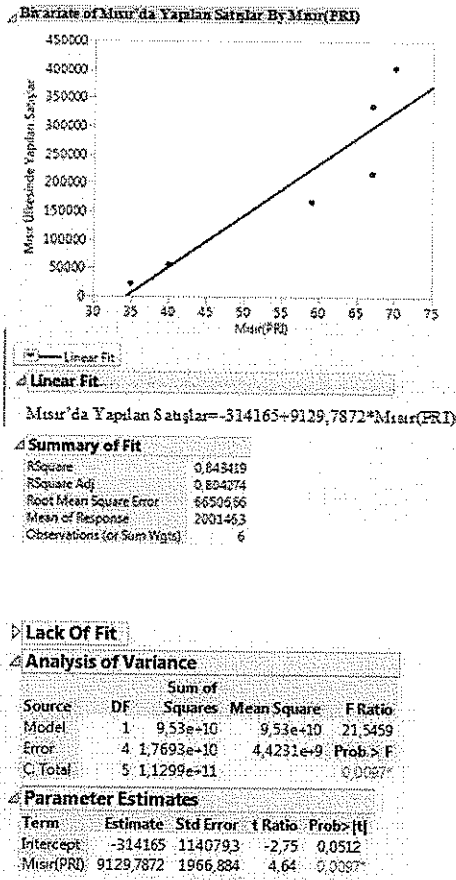
Mısır'da Öztiryakiler firmasının gerçekleştirdiği satışlar ile Mısır'ın politik risk indeksleri arasında korelasyonel bir ilişkinin olabileceği varsayımından yola çıkılarak, neden-sonuç ilişkisine dayalı niceliksel bir modelin kurulması tasarlanmaktadır. Kurulacak modelin hipotez testleri;

H0(Null):Mısır'da Öztiryakiler firmasının 2010 ve 2015 yılları arasında yaptığı satışlar ile Mısır'ın politik risk indeksleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1(Alternatif):Mısır'da Öztiryakiler firmasının 2010 ve 2015 yılları arasında yaptığı satışlar ile Mısır'ın politik risk indeksleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

şeklinde oluşturulmuştur.

Tablo-12: Satışlar ve politik risk indeksleri arasındaki doğrusal ilişki



Tablo 12'den anlaşılacağı üzere, 2010 ve 2015 yılları arasında Mısır'da yapılan satışlar ile yine aynı yıllar arasındaki Mısır'ın politik risk indeksleri arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Rsquare(açıklayıcı değişken) değeri 0,843419 olarak hesaplanmıştır ve ortaya çıkan bu değer, satışları politik risklere göre hesaplayan modelin önemli ölçüde geçerli olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Öztiryakiler firmasının Mısır'daki satışlarının Mısır'daki politik çevreden etkilenebileceği varsayımından çıkılarak oluşturulan H1 hipotez testi kabul edilir, çünkü, Prob>F değeri 0,05'ten küçük bir değere karşılık gelmektedir.

Mısır'da Yapılan Satışlar= $(-314165)+9129,7872 \cdot \text{Mısır(PRI)}$, şeklinde ortaya çıkan modelden, yıllara göre Mısır'da yapılan satışlardan elde edilen hasılanın, Mısır ülkesinin politik risk indeksi ile pozitif yönlü bir korelasyonel(0,918378 olarak hesaplanmıştır) ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bilineceği üzere, herhangi bir ülkenin politik risk indeksi arttığında o ülkenin politik riski azalmakta idi, bu nedenle uluslararası pazarlama faaliyetlerinde bulunan herhangi bir şirketin pazarlama performansı, konumlanmış olduğu herhangi bir ev sahibi ülkenin politik riskinin artmasından olumsuz yönde etkilenirken, öte yandan, tam tersi olarak konumlandığı herhangi bir ev sahibi ülke çevresindeki politik

risklerin minimize olmasından ise olumlu yönde etkilenmektedir, çünkü, kurulan modelde politik risk indeksinin artması (politik risklerin azalması) satışları artırmaktadır, sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, H1 hipotezi kabul edilir, H0 hipotezi reddedilir.

5.14.1.4. Uluslararası Pazarlama Faaliyetlerinin Gerçekleştirildiği Mısır'ın Politik Açıdan Swot Analizi

Mısır 2010 yılından 2015 yılına kadarki süre zarfında politik açıdan birçok tehdit unsuru ile mücadele etmek zorunda kalmıştır. Uluslararası kaynaklardan elde edilen veriler ışığında özellikle 2011 ve 2014 yıllarında, politik istikrarsızlıklar, yerel tedirginlik, terörizm ve uluslararası uyuşmazlıklar nedeniyle Mısır ülkesi kapsamında faaliyetlerini sürdürmeye çalışan uluslararası şirketler pazarlama faaliyetlerinde birçok zorluk ile karşılaşmışlardır. Bir önceki bölümdeki niceliksel analizlerden elde edilen sonuçlar aslında bölgenin politik açıdan yaşadığı sorunların da bir göstergesi şeklindedir. Mısır bölgesinde, Öztiryakiler firmasının geçen beş yıllık süreç içerisinde gerçekleştirdiği satışların 2011 ve 2014 yıllarında düşmesinin nedenleri bu bölümde örnek olaylar ile belirtilecek ve geleceğe yönelik olarak Mısır'da yaşanabilecek politik risklerden nasıl korunulabileceği konusu Öztiryakiler'deki yöneticiler ile yapılan yüz yüze görüşmeler ve derinlemesine mülakatlar sonucunda aktarılacaktır.

Mısır, 2011 yılında, politik istikrarsızlıkların çok yüksek seviyelere çıktığı bir dönem yaşamıştır. Hüsnü Mübarek'in, askeri kuvvetlerin baskısı nedeniyle 11 Şubat 2011 tarihinde istifa etmesi sonucunda başkanlık koltuğu boşalmış ve sivil bir hükümet seçilene kadar Mareşal Muhammed Tantawi başkanlık görevine atanmıştır. Bu süreç içerisinde, yapılan devrim ile birlikte askeri rejim baskıcı politikalarla ülke ekonomisinin daralmasına sebebiyet vermiştir. 2011 yılında yaşanan bu süreç içerisinde politik istikrarsızlık sonucunda, planlanan ekonomik reformlar ile birlikte liberalizasyon faaliyetleri olumsuz etkilenmiştir. Öztiryakiler firmasının Mısır bölgesindeki satışları, 2011 yılı kapsamında, ciddi bir azalma göstermiştir. Öztiryakiler firmasındaki üst düzey yöneticilerden alınan geri bildirimlerde, Mısır'daki politik koşulların bu azalmaya neden olabileceği anlaşılmıştır. Ayrıca, politik risklerin yönetilmesinde uygulanabilecek stratejilerden biri olan çeşitlendirme metodunun şirketin politik riskleri yönetmesinde kullanılan taktiklerden biri olduğu ve Mısır'da düşen satışların, Öztiryakiler firmasının konumlandığı diğer bölgelerdeki satışlar ile dengelendiği yöneticilerle yapılan yüz yüze görüşmeler sırasında anlaşılmıştır.

Ayrıca, benzer politik istikrarsızlıklar 2013 yılının aralık ayından 2014 yılının ağustos ayına kadarki süreçte belirgin bir biçimde yaşanmıştır. Bu süreç içerisinde siyasi partilerden bir

bölümünün seçimlere katılması engellenmiş ve bu engelleri aşmaya çalışan partilere cezalar verilmiştir. Bu dönemde, Mısır'da iç karışıklıklar yaşanmış ve halk içerisinde çeşitli ayrışmalar ortaya çıkmıştır. Hatta, bazı günler sokağa çıkma yasakları ilan edilmiş ve halkın özgürlüğü kısıtlanmıştır. Sonuçta, artan politik riskler nedeniyle bölge içerisinde yaşayan insanların satın alma davranışları etkilenmekte ve bu durumun sonucu olarak da o bölgede faaliyetlerini sürdürmeye çalışan uluslararası şirketlerin satışları olumsuz yönde etkilenmektedir.

Mısır'ın, geçen 2010 yılından 2015 yılına kadarki süreç içerisinde yaşadığı politik olaylar baz alınarak, swot analizi yapılmak istenirse;

Güçlü yanları

- Özel sektördeki büyüme potansiyelinin politika yapıcılar tarafından desteklenmeye başlanması.
- Süveyş kanalı gelirleri ve turizmdeki iyileşmeler politik istikrarın oluşmaya başlamasının bir habercisi.
- Hükümetin süren reform çabaları ekonomik iyileşmeyi desteklemeye yönelik.
- Artan tüketici güveni sayesinde artış potansiyeli gösteren yatırım akışları.

Zayıf yanları

- Hükümetin Birleşmiş Milletler ve İsrail ile olan ilişkilerine karşı yerel anlamda zıt görüşlerin hakim sürmesi.
- Askeri ve İslamcı gruplar arasında önemli oranda artan gerilim.
- Sinai Province adındaki grubun halkın huzurunu kaçıracak teröristik ataklarda bulunması.

Fırsatları

- Komşusu olduğu ülkelerle politik açıdan uyumsuzluklar yaşamaması.
- Politik istikrarlılığın şu an itibariyle sürmesi, ancak geçmişteki kırılmalıklar yeniden ortaya çıkabilir.
- Ülkenin jeopolitik önemi sayesinde uluslararası yatırımların bölgeye finansal destek sağlaması.

Tehditleri

- Petrol enerjisine bağılı bir ekonomisinin olması politik açıdan da risk kaynağına dönüşebilir.
- Yüksek orandaki işsizlik seviyesi sonucu ortaya çıkabilecek sosyal tedirginlikler.
- Askeri hükümet yanlılarının çeşitli söylemler ve saldırılar ile ortamı gerebilecek etkinlikte olması.
- Benzer biçimde aşırı İslamcı grupların görüşlerine ters olan gruplara ve bireylere karşı gerçekleştirebilecekleri saldırılar.
- Hükümetin etkinliğini uzun dönem sürdürmesi için gerekli olan yüksek mali gücün oluşamaması.

şeklinde bir görünüm ortaya çıkmaktadır.

Sonuçta, Mısır'da, Öztiryakiler şirketinin 2010 yılından 2015 yılına kadarki süreç içerisinde karşılaşmış olduğu politik riskler, firmayı satışların etkinliği açısından olumsuz yönde etkilemiştir. Bu sonuca Öztiryakiler yöneticileri ile yapılan yüz yüze görüşmeler ve elde edilen regresyon analizleri vasıtasıyla ulaşılmıştır.

5.14.1.5.Öztiryakiler Firmasının Uluslararası Pazarlama Faaliyetlerinde Politik Risklerin Yönetilmesindeki Verimini Ölçmeye Yönelik Yapılan Anket Çalışması, Yüz Yüze Görüşmeler ve Derinlemesine Mülakatlar Sonucu Elde Edilen Veriler

Öztiryakiler firmasının uluslararası pazarlama faaliyetlerini sürdürdüğü bölgeler arasından seçilen üç ayrı bölgenin yöneticilerine gönderilen anket çalışmasından yüzde yüz oranında geri dönüş sağlanmıştır. Uluslararası pazarlama faaliyetlerinin verimini ölçmeye yönelik olarak tasarlanan anket üç farklı kıtadaki pazarlama faaliyetlerinden sorumlu olan yöneticilere uygulanmıştır. Anketler sonucunda, Öztiryakiler şirketinin de diğer birçok uluslararası şirket gibi uluslararası pazarlama faaliyetlerinde politik risklerin yönetilmesi konusu üzerine yeterli seviyelerde olmadığı anlaşılmaktadır. Anketlerden elde edilen sonuçlar ve anket tasarımı tezin ekler bölümünde aktarılacaktır.

Öztiryakiler firmasında üst düzey yönetici konumunda görev alan yetkililerle yapılan yüz yüze görüşmeler ve derinlemesine mülakatlar sonucunda ise;

- 1) Öztiryakiler şirketinin geçmiş yıllardaki uluslararası pazarlama faaliyetlerine ait raporlar incelendiğinde, makro çevredeki risklere karşı önlem alınıp alınmadığına dair ipuçları elde edilebilir mi?

Sorusuna, Öztiryakiler'in üst düzey yöneticilerinin verdikleri cevap; "Şirketin uluslararası pazarlama faaliyetlerinde uygulamış olduğu stratejiler doğrultusunda, dönem dönem ihracat yapılan ev sahibi ülke çevrelerindeki risklerden etkilendiği ve makro çevrede karşılaşılan bu risklere karşı kısmen de olsa önlemlerin alındığı söylenebilir, ancak bu önlemlerin yeterli olmadığı ihracat ve ithalat faaliyetlerinin raporlarından bariz bir şekilde anlaşılmaktadır."

- 2) Size göre, özellikle, makro çevrede ortaya çıkabilen politik risklerin şirketin gerçekleştirmiş olduğu uluslararası pazarlama faaliyetleri üzerinde önemli bir etkisi olmuş olabilir mi?

Sorusuna, Öztiryakiler'in üst düzey yöneticilerinin verdikleri cevap; "Makro çevrede ortaya çıkabilen risklerin şirketin gerçekleştirmiş olduğu pazarlama faaliyetleri üzerinde önemli bir etkisinin olduğu söylenebilir, çünkü, bilhassa Orta Doğu bölgesinde ortaya çıkan politik riskler ve Rusya ile Ukrayna ve Rusya ile Türkiye arasında meydana gelen politik uyuşmazlıklar sonucunda şirketin o bölgelere yaptığı ihracat faaliyetlerinde azalışlar olmuştur. Bu durumlar şirketin faaliyet raporlarından da anlaşılmaktadır."

- 3) Eğer politik risklerin şirketin uluslararası pazarlama faaliyetleri üzerine etkisi olduğunu düşünüyorsanız, bu düşüncenizi şirketin bilhassa ev sahibi ülke çevrelerinde karşılaştığı politik risk örnekleri ile açıklayabilir misiniz? Şirketin, uluslararası pazar çevresinde karşılaşılan politik risklerin etkilerini minimize etmek için uyguladığı teknikler nelerdir?

Sorusuna, Öztiryakiler'in üst düzey yöneticilerinin verdikleri cevap; "Politik risklerin uluslararası pazarlama faaliyetleri üzerine etkisinin olduğunu düşünüyorum ve bu etki Mısır'da karşılaşılan politik istikrarsızlıklar ve yerel tedirginlik sonucunda Mısır'a yapılan satışlardaki düşüşler ile de açıklanabilir." "Şirket, 2011 ve 2014 yıllarında

Mısır'da karşılaştığı yüksek politik risklere karşı düşen satışların bedelini risk transferi metodunu kullanarak zararların etkilerini minimize etmeye çalışmıştır, ancak, şirketin genel anlamda kullandığı politik risk yönetimi stratejisi ise çeşitlendirme yoluyla risk dağılımından yararlanarak meydana gelebilecek kayıpların etkilerini düşürmeye çalışmaktır. Ayrıca ihracat faaliyetlerinde ihracat akreditifleri kullanılarak ev sahibi ülkelerde meydana çıkabilecek politik risklere karşı önlem alınabilmektedir. Bu durumda ihracat yapılan ev sahibi ülkedeki akreditifi açan banka batsa bile anavatan ülkede bu işlem için teyit veren banka riski kapatabilmektedir.”

- 4) Politik riskler kapsamında değerlendirilen risk faktörlerinin şirket tarafından algılanışı ve bu risk faktörlerini yönetmedeki becerisi sizce hangi seviyelerdedir?

Sorusuna, Öztiryakiler'in üst düzey yöneticilerinin verdikleri cevap;”Şirketin, politik riskler kapsamında değerlendirilen risk faktörlerini algılayışı çok ileri seviyelerde değildir ve bu nedenle politik risklerin yönetilmesi üzerine uygulanan stratejilerden tam verim alınamamaktadır. Şirket, politik risk faktörlerini yönetmede yeterli seviyelerde değildir.”

yukarıdaki şekilde sorulan sorulara Öztiryakiler üst düzey yöneticileri genel olarak cevaplarını belirtmişlerdir. Alınan cevaplar ışığında, Öztiryakiler şirketinin politik risklerden etkilendiği ancak politik riskleri yönetmede yeterli yetkinliklere sahip olmadığı anlaşılmaktadır.

Sonuç ve Değerlendirme

Uluslararası pazarlamada politik risk ve yönetimi üzerine hazırlanan bu tezde Öztiryakiler örneğinden anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Öncelikle, tezin teorik kısmında, örnek olaylar ile aktarılan, politik risklerin uluslararası işletmecilik yapan birçok şirketi olumsuz yönde etkilemesi meselesi, tezin uygulama kısmına ışık tutmuştur. Uluslararası pazarlama faaliyetlerinin tek bir anavatan ülke çevresi ile sınırlı kalmamasından ve farklı ev sahibi ülke çevrelerini kapsayan bir sistem içerisinde yönlendirilmesinden kaynaklanan makro çevre faktörleri, şirketlerin, yönetilmesi proaktif önlemler ile çokta mümkün olmayan risklerle karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Makro çevre kapsamında ve uluslararası pazarlama çevresinde ortaya çıkabilen politik risklerin uluslararası pazarlama faaliyetlerinde bulunan şirketlere büyük oranda etkisi vardır.

Öztiryakiler ve PRS şirketlerinden elde edilen veriler ışığında kurulan modeller vasıtasıyla politik risklerin uluslararası pazarlama faaliyetlerinde bulunan bir şirketi nasıl etkilediğini göstererek, şirketin politik risk indekslerinden nasıl faydalanabileceği üzere gerekli çalışmalar yapılmıştır. Niceliksel çalışmalardan elde edilen sonuçlar, politik risklerin şirketin ithalat ve ihracat faaliyetleri üzerinde etkili olduklarını göstermişlerdir.

Nitel olarak yapılan araştırmalar sonucunda ise şirket yöneticilerinden elde edilen verilere göre Öztiryakiler şirketinin politik riskleri yönetmedeki yetkinlikleri yeterli düzeylerde bulunmamaktadır. Sonuç olarak, örneklem olarak seçilen ülkeler kapsamında ortaya çıkan politik riskler şirketi olumsuz yönde etkilerken aynı zamanda da şirketin politik riskleri yönetmedeki eksikliklerini ön plana çıkarmaktadır.

Kaynakça

- Alan J. Aurbach, Laurance J. Kotlikoff, *Macroeconomics: An Intergrated Approach*
- Albert J. Jongman, *Political Terrorism: A New Guide To Actors, Authors, Concepts, Data Bases, Theories&Literature*
- Ali Farazmand, *Handbook of Bureaucracy*
- Andrew Walter, Gautam Sen, *Analyzing the Global Political Economy*
- Aydin, N. And Vern Terpstra(1981),''Marketing Know-How Transfers by MNCs: A Case Study In Turkey'', *Journal of International Business Studies*, 12(Winter), ss.35-48
- Ayşegül Özsoyer and Bernard L. Simonin, *Marketing Program Standardization: A Cross-Country Exploration*, *International Journal Of Research In Marketing*, Vol.21, Issue.4, ss.397-419
- BARGAINING THEORY AND INTERNATIONAL CONFLICT, *Annual Review of Political Science*, Vol. 5 (2002), ss.1-30, Electronic, Individual
- Bartels, Robert. 1968. "Are Domestic and International Marketing Dissimilar?". *Journal of Marketing*, 32 (3). American Marketing Association: ss.56-61
- Betty Jane Punnet, *International Perspectives on Organizational Behavior and Human Resources Management*
- Betty Jane Punnet, *International Perspectives on Organizational Behavior and Human Resources Management*
- Bilal M. Ayyub, *Risk Analysis in Engineering and Economics*
- Brian Weinstein, Aaron Segal, *Haiti: The Failure of Politics*
- Bruce F. Duncombe, *Foreign Assistance, International Development, Trade Policies*
- Cem Kozlu, 21. Yüzyılda Uluslararası Pazarlama İlkeleri ve Uygulamaları
- Charlotte H. Brink, *Measuring Political Risk: Risks to Foreign Investment*
- Cheng-Tian Kuo, *Global Competitiveness and Industrial Growth in Taiwan and the Philippines*
- Christian Felzensztein, Christina Stringer, Maureen Benson-Rea and Susan Freeman, *International Marketing Strategies In Industrial Clusters: Insights From The Southern Hemisphere*, *Journal Of Business Research*, Vol.67, Issue.5, ss.837-846
- Christopher L. Culp, *The Risk Management Process: Business Strategy and Tactics*
- Clark, E. (1997). Valuing political risk, *Journal of International Money and Finance*, volume 16, issue 3, ss.477-490
- Claude B. Erb, Campbell R. Harvey, and Tadas E. Viskanta, *Political Risk, Economic Risk, and Financial Risk*, *Financial Analysts Journal*, Vol. 52, Issue.6, ss.29-46
- Collier, P. and Gunning, J.W. (1999): Why has Africa grown slowly, *Journal of Political Perspectives*, Volume13, Issue 3, ss.3-22

- Czinkota, Michael R. 2000. "The Policy Gap in International Marketing". *Journal of International Marketing*, 8 (1). ss.99-111
- Das Subhash Chandra, *Management Control Systems: Principles and Practices*
- David J. Whittaker, *Terrorists and Terrorism in the Contemporary World*
- Dewan & Sudarsha, *International Marketing Management*
- Donald L. Brady, *Essentials of International Marketing*
- Dr. R. K. Singla, *Business Management*
- Edward D. Mansfield and Jon C. Pevehouse (2000). *Trade Blocs, Trade Flows, and International Conflict*
- Enrico Valdani and Alessandro Arbore, *Marketing Strategies, International Encyclopedia Of The Social&Behavioral Sciences*
- Erik Banks, *Alternative Risk Transfer: Integrated Risk Management through Insurance, Reinsurance and the Capital Markets*
- Fama, Eugene F. and James D. MacBeth, 1973, Risk, return and equilibrium: Empirical tests, *Journal of Political Economy* 81, ss.607-636
- Farhang Rajaei, *The Iran-Iraq War: The Politics of Agression*
- Ferson, Wayne E., and Campbell R. Harvey, 1993, The risk and predictability of international equity returns, *Review of Financial Studies*, Volume 6, issue 3, ss.527--566
- Forrest V. Morgeson, Pratyush Nidhi Sharma and G. Tomas M. Hult, Cross-National Differences in Consumer Satisfaction: Mobile Services in Emerging and Developed Markets, *Journal of International Marketing*, Vol.23, Issue.2, ss.1-24
- Freda Adler, Gerhard O. W. Mueller, *Politics, Crime and the International Scene: an inter-American focus*
- G. Albaum and D.K. Tse, Adaptation of international marketing strategy components, competitive advantage and firm performance: a study of Hong Kong exporters, *Journal of International Marketing*, vol.9, issue.4, ss.59-81
- Gillian Rich and Essam Mahmoud, Political Risk Forecasting by Canadian Firms, *International Journal of Forecasting*, Volume 6, Issue 1, ss.89-102
- Greg Cashman, *What causes war? An Introduction to Theories of International Conflict*
- Gupta Abhishek, *International Business Environment: Challenges and Changes*, *Journal of Management Sciences*, Vol. 2(11), ss.34-38
- Hillman A. J., Keim G.D., Schuler D., *Corporate Political Activity: A Review and Research Agenda*, *Journal of Management*, Volume 30, Issue 6, ss.837-857
- Hossein Razavi, Firouz Vakil, *The political environment of economic planning in Iran, 1971-1983: from monarchy to Islamic republic*
- <http://www.historytoday.com/richard-cavendish/iranian-oil-fields-are-nationalised>
- <https://www.prsgroup.com/category/risk-index>
- Ilan Alon, Rajesh Gurumoorthy, Matthew C. Mitchell and Teresa Steen, *Managing Micropolitical Risk: A Cross Sector Examination*, *Thunderbird International Business Review*, Volume 48, Issue 5, ss.623-642
- Information Resources Management Association, *Business Law and Ethics: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*

- Inkpen, Andrew C. And Paul W. Beamish(1994), "An analysis of twenty-five years of research in the journal of international business studies," *Journal of International Business Studies*, 25(4), 703-13.
- International Organization, 54(4), ss.775-808.
- Isobel Doole and Robin Lowe, *International Marketing Strategy, Analysis, Development And Implementation*
- Jagdish N Sheth, *Impact of Emerging Markets on Marketing: Rethinking Existing Perspectives and Practices*, *Journal of Marketing*, Vol. 75, No. 4 (July 2011), ss.166-182.
- Jake Sherman, *The Political Economy of Armed Conflict: Beyond Greed and Grievance*
- Jan Peil, Irene Van Staveren, *Handbook of Economics and Ethics*
- Jan-Benedict E. M. Steenkamp, *The role of national culture in international marketing research*, *International Marketing Review*, Volume: 18, Issue: 1, ss. 30-44
- Jedrzej George Frynas, Kamel Mellahi, *Global Strategic Management*
- Jeffrey D. Simon, *A Theoretical Perspective On Political Risk*, *Journal of International Business Studies*, Vol.15, Issue 3, ss.123-143
- Jerome D. Williams, Sang-Lin Han, *A conceptual model and study of cross-cultural business relationships*, *Journal of Business Research*, Vol42(2), ss.135-143
- Johanna Hallback and Peter Gabrielsson, *Entrepreneurial Marketing Strategies During The Growth Of International New Ventures Originating In Small And Open Economies*, *International Business Review*, Vol.22, Issue.6, ss.1008-1020
- John H. Dunning, Sarianna M. Lundan, *Multinational Enterprises and the Global Economy*
- John Mcmanus, Don White and Neil Botten, *The Rapid Change In International And Global Business, Managing Global Business Strategies*
- Josef C. Brada, Ali M. Kutan and Taner M. Yigit, *The effects of transition and political instability on foreign direct investment inflows Central Europe and the Balkans*, *Economics of Transition*, Volume 14(4), ss.649-680
- Juan Zhang and William X. Wei, *Managing Political Risks of Chinese Contracted Projects in Libya*
- Justin Paul, *International Marketing: Text and Cases*
- Kailan Shang, Zhen Chen, *Risk Appetite: Linkage with Strategic Planning*
- Katharina Petra Zeugner-Roth, Vesna Zabkar and Adamantios Diamantopoulos, *Consumer Ethnocentrism, National Identity and Consumer Cosmopolitanism as Drivers of Consumer Behavior: A Social Identity Theory Perspective*, *The Journal Of International Marketing*, Vol.23, Issue.2, ss.25-54
- Keith F. Otterbein, *How War Began*
- Kent D. Miller, *A Framework for Integrated Risk Management in International Business*
- Kotler, P.& Keller, *Marketing Management*, (New Jersey: Prentice Hall, 2009)
- Kun Chen, Gang Kou and Jennifer Shang, *An Analytic Decision Making Framework To Evaluate Multiple Marketing Channels*, *Industrial Marketing Management*, Vol.43, Issue.8, ss.1420-1434
- Llewellyn D. Howell, Brad Chaddick, *Models of political risk for foreign investment and trade: An assessment of three approaches*, *The Columbia Journal of the Business*, vol.29, issue.3, ss.70-91
- Looking to the future by Theodore H. Moran, Gerald T. West, *International Political Risk Management*
- Louis Boone,David Kurtz, *Contemporary Marketing*

- Lyuba Zarsky, International Investment for Sustainable Development
- M. Berk Talay, Janell D. Townsend, and Sengun Yenyurt "Global Brand Architecture Position and Market-Based Performance: The Moderating Role of Culture" *Journal of International Marketing*, June 2015, Vol. 23, No. 2, ss. 55-72.
- M. C. Cant J. W. Strydom, C. J. Jooste, *Marketing Management*
- M. Demet Ulusoy, Political Violence, Organized Crimes, Terrorism and Youth
- Manja Ledderhos, SWOT Analysis of Transition Countries in the Baltic Sea Region
- Marios Katsioloudes, Spyros Hadjidakis, *International Business*
- Mark Fitzpatrick, The Definition and Assessment of Political Risk in International Business: A review of the literature, *Academy of Management Review*, Vol.8, Issue.2, ss.249-254
- Mark J. Gasiorowski, *International Studies*, Quarterly Vol. 30, No. 1 (Mar.1986), ss. 23-38
- Masaaki Kotabe and Kristiaan Helsen, *Global Marketing Management*
- Masaaki Kotabe and Kristiaan Helsen, *Global Marketing Management*
- Matthias Busse and Carsten Hefeker, Political Risk, Institutions and Foreign Direct Investment, *European Journal of Political Economy*, Volume 23, Issue 2, ss.397-415
- Matthias Busse, Political risk, institutions and foreign direct investment
- Michael Baker, *The Marketing Book*
- Michael D. Tusiani, *The Petroleum Shipping Industry: Operations and Practices*
- Michael E.Porter, Changing Patterns of the International Competition, *California Management Review*, Vol.27, Issue.2, ss.9-33
- Michel Henry Bouchet, Ephraim Clark, Bertrand Gros Lambert, *Country Risk Assessment: A Guide to Global Investment Strategy*
- Mohamed A. Ramady, Political, Economic and Financial Country Risk: Analysis of the Gulf Cooperation Council
- Mr Robert McKellar, *A Short Guide To Political Risk*
- Nolberto Munier, *Risk Management for Engineering Projects*
- OECD Reviews of Risk Management Policies Boosting Resilience through Innovative Risk Governance
- Patrick James, *International Relations and Scientific Progress: Structural Realism Reconsidered*
- Philip Davies, Fredric A. Waldstein, *Political Issues in America: The 1990s*
- Philip Harms, *International Investment, Political Risk and Growth*
- Philip Kotler, Gary Armstrong, John Saunders and Veronica Wong, *Principles of Marketing*
- Philippe Jorion, Measuring the Risk in Value at Risk, *Financial Analysts Journal*, Vol. 52, Issue.6, ss.47-56
- Project Management Journal*, Volume 43, Issue 4, August 2012, ss.42-51
- R. Srinivasan, *International Marketing*
- Rajagopa, *International Marketing*
- Rashid Saber, *International Business Operations and the Impact of Political Environment*

- Rashid Saber, International Business Operations and the Impact of Political Environment
- Richard Bingley, Terrorism
- Richard Dobbs, Tim Koller and Nicolo Andreula, The new global competition for corporate profits, Mc Kinsey Global Institute
- Robert Carbaugh, International Economics
- Robert Holzmann and Steen Jørgensen, Social Risk Management: A new conceptual framework for Social Protection
- Robert McKellar, A Short Guide To Political Risk
- Robert Z. Aliber, Reid W. Click, Readings in International Business: A decision approach
- Ross Brennan, Paul Baines and Paul Garneau, Contemporary Strategic Marketing
- Rummel, R.J. and D.A. Heenan. (1978). "How Multinationals Analyze Political Risk," Harvard Business Review, 56(1); ss. 67-76
- Rutenberg, D, P (1982), Multinational Management. Boston: Little Brown & Company
- S. Tamer Çavuşgil, Gary Knight, John R. Riesenberger, Hussain G. Rammal and Elizabeth L. Rose, International Business
- Sak Onkvisit, John Shaw, International Marketing: Strategy and Theory
- Sandra M. Huszagh, Fredrick W. Huszagh, Gwen F. Hanks, (1992) "Macroeconomic Conditions and International Marketing Management", International Marketing Review, Vol. 9 Iss: 1, ss.6-18
- Shaoming Zou and Huifen Fu, International Marketing: Emerging Markets
- Simon, Jeffrey D., A Theoretical Perspective On Political Risk (September 1984), Journal of International Business Studies, Vol.15, Issue 3, ss.123-143, 1984.
- Stanley Kaplan and B. John Garrick, On The Quantitative Definition Of Risk, Risk Analysis, Vol.1, No.1, ss.11-27
- Stephen J. Kobrin, "Is There a Relationship between a Geocentric Mind-Set and Multinational Strategy?" Journal of International Business Studies, Vol.25, Issue 3, ss.439-511
- Stephen J. Kobrin, Political Risk: A Review and Reconsideration, Journal of International Business Studies, Vol. 10, No. 1 (Spring - Summer, 1979), ss. 67-80
- Stephen Jay Kobrin, Managing Political Risk Assessment: Strategic Response To Environmental Change
- Stephen L. Mallory, Understanding Organized Crime
- Stulz, Rene, 1981a, On the effects of barriers to international investment, Journal of Finance, 36(4), ss. 923-934
- Sundaramurthy C., Lewis M., Control and Collaboration: Paradoxes of Governance, Academy of Management Review, Volume 28, Issue 3, ss.397-415
- Tamara Bekefi, Marc J. Epstein, Integrating Social and Political Risk Into Management Decision Making
- Terje Aven, Ortwin Renn, Risk Management and Governance: Concepts, Guidelines and Applications
- THE ECONOMIST NEWSPAPER LIMITED, LONDON (AUGUST 31ST 2006)
- The effects of inter-state conflicts on foreign investment flows to the developing world: Enduring vs. ephemeral risk of conflicts, International Political Science Review, s.24

- United Nations Department of Economic and Social Affairs, World Economic Situation and Prospects 2015
- Usha C.V. Haley, Multinational Corporations In Political Environments
- Van Waarden, F.(1992), Dimensions and types of policy networks, *European Journal of Political Research*, vol.21, issue.1-2, ss.29-52
- Vern Terpstra, James Foley and Ravi Sarathy, *International Marketing*
- Walter Laqueur, *A History of Terrorism*
- Watkins M., A Staple Theory of Economic Growth, *Canadian Journal of Economics and Political Science*, Volume 29, Issue 2, ss.141-158
- Wright, Richard W. and David A. Ricks, "Trends in International Business Research: Twenty-five Years Later". *Journal of International Business Studies* 25 (4). Palgrave Macmillan Journals: ss. 687-701.
- Wyn Grant Pressure Politics: The Role of Pressure Groups, *Political Insight*, Volume 5, Issue 2, ss.12-15
- Yacov Y. Haimes, On the complex definition of risk: A System Based Approach, *Risk Analysis*, Vol.29, Issue 12, ss.1647-1650
- Yadong Luo, Strategy, Structure and Performance of MNC s in China
- Yau, Oliver H.M., *China Business: Challenges in the 21st Century*
- Yun-han Chu, The political economy of Taiwan's mainland policy, *Journal of Contemporary China*, Volume 6, Issue 15, ss.229-257

Ekler

Ek-1: Uluslararası Pazarlama Faaliyetlerinde Verimlilik Analizi Anketi¹⁶⁸

A. Yönetim, uluslararası pazarlardaki hedef müşteri kitlelerinin ihtiyaçlarına ve isteklerine yönelik ürünler ve hizmetler tasarlayabiliyor mu?

0... Yönetim, öncelikli olarak ürünleri veya hizmetleri kimin alacağını önemsemeden uluslararası pazarlama faaliyetlerinde bulunuyor.

1..... Yönetim, birçok pazara benzer ürünler veya hizmetler tasarlama yoluyla girişimde bulunuyor.

2..... Yönetim, önceden tanımlanmış pazarların ve pazar segmentlerinin ihtiyaçlarına ve isteklerine yönelik olarak ürünler veya hizmetler tasarlama yoluyla uzun dönemde büyümeyi ve kâr potansiyeli elde etmeyi düşünüyor.

B. Yönetim, uluslararası işletmecilik faaliyetlerini düzenlerken, uluslararası pazar çevresindeki farklı müşteri kitlelerine yönelik pazarlama planları veya önerileri geliştirebiliyor mu?

0..... Hayır 1..... Bazı durumlarda 2..... Çoğu durumda

C. Yönetim, uluslararası işletmecilik faaliyetlerini planlarken, bütünsel bir pazarlama sistemi (tedarikçiler, dağıtım kanalları, rekabetçiler, müşteriler ve uluslararası pazarlama çevresindeki riskler) yaklaşımı ile uluslararası pazarlama işlemlerini tasarlayabiliyor mu?

0..... Hayır, yönetim, sadece satış ve satış sonrası hizmetlere yoğunlaşarak, anlık müşteri isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlıyor.

1..... Bazı durumlarda, yönetim daha uzun vadede planlamalar yaparak vizyonunu geliştirmeyi amaçlıyor.

¹⁶⁸ Source: Philip Kotler, "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness," Harvard Business Review, November–December 1977, pp.67–75. Copyright © 1977 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

2..... Evet, yönetim, komple bir pazarlama sistemi yaklaşımını benimseyerek, karşılaşılabilecek tehditlere ve fırsatlara yönelik planlamalar yapıyor.

D. Şirket içerisinde, uluslararası pazarlama faaliyetlerinin kontrolü hangi düzeylerde yapılıyor?

0..... Satışlar ve diğer pazarlama faaliyetleri koordineli bir şekilde yapılamıyor, bu nedenle pazarlama faaliyetlerinde verimsizlikler ve çelişkiler yaşanıyor.

1..... Bazı durumlarda, uluslararası pazarlama faaliyetleri kontrolü optimal düzeylerde ve derinlemesine bir şekilde gerçekleştiriliyor, ancak koordinasyonda ve yardımlaşmada eksikler gözleniyor.

2..... Evet, uluslararası pazarlama faaliyetlerinin entegrasyonu ve kontrolü verimli bir biçimde sağlanıyor.

E. Uluslararası pazarlama yönetimi faaliyetleri, araştırma-geliştirme, üretim, satın alma, lojistik ve finans departmanlarındaki yöneticilerle koordineli bir yaklaşım ile mi sürdürülüyor?

0..... Hayır, uluslararası pazarlama yönetimi faaliyetleri diğer departmanlardan kopuk bir biçimde sürdürülüyor.

1..... Bazı durumlarda, diğer departmanlar ile koordineli bir yaklaşım sağlanmakta, ancak bu koordinasyonun sağlanmasında diğer departmanların daha aktif rol alması gerekiyor.

2..... Evet, departmanlar verimli bir şekilde birbirleriyle yardımlaşarak, bütünsel bir şekilde meselelere çözümler üretebiliyorlar.

F. Şirket, uluslararası pazar çevresindeki hedef müşteri kitlelerinin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturulan yeni ürün geliştirme süreçlerinde verimli bir biçimde organize oluyor mu?

0..... Yeni ürün geliştirme süreçleri, plansız ve verimsiz bir biçimde yönlendiriliyor.

1..... Yeni ürün geliştirme süreçleri resmi olarak mevcut, ancak entelektüellikten yoksun bir yaklaşımla yönetiliyor.

2..... Yeni ürün geliştirme süreçleri çok iyi tasarlanıyor ve takım çalışması prensiplerine göre işletiliyor.

G. Uluslararası pazarlama faaliyetleri yönlendirilirken ve pazar araştırmaları yapılırken, uluslararası pazar çevresinde karşılaşılabilecek risk faktörleri(politik, ekonomik, sosyal, teknolojik ve ticari riskler) dikkate alınıyor mu?

0,..... Hayır, şirket tamamı ile sistemik ve sistematik riskleri göz ardı ederek uluslararası pazarlama faaliyetlerini sürdürmeye çalışıyor.

1,..... Bazı durumlarda, şirket, yatırımda bulunduğu bölgelerin risklerini takip ediyor, ancak bu faaliyetler reaktif düzeyde kalıyor.

2,..... Evet, şirket, uluslararası pazarlama faaliyetlerini yönlendirirken, konumlandığı ve konumlanacağı bölgelerin pazarlarında ortaya çıkabilecek riskleri önceden analiz etmeyi ihmal etmiyor.

Anket çalışmasının sonucu [0,14] aralığında olacaktır.

[0,2] = Çok verimsiz

[3,5] = Verimsiz

[6,8] = Az Verimli

[9,11] = Verimli

[12,14] = Çok verimli

Anket Sonuçları

Anket Soruları	Orta Doğu Bölgesi Yöneticisi	Avrupa Bölgesi Yöneticisi	Asya Bölgesi Yöneticisi
1	2	1	2
2	1	2	1
3	2	2	2
4	2	2	0
5	2	2	1
6	0	1	1
7	1	2	0
Toplam	10	12	7
Sonuç	Verimli	Çok Verimli	Az Verimli

ÖZ GEÇMİŞ

Yıldız Teknik Üniversitesi, Lisans, Endüstri Mühendisliği

Indiana University-Purdue University at Indianapolis, Non-Degree Program, Electrical and Computer Engineering, Advanced English Certified

Yıldız Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans, İşletme Yönetimi

OSGB C sınıfı İş güvenliği sertifikası

Fen Lisesi Okul Onur Derecesi