



T.C.

Ardahan Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Bilim Dalı

**ORTADOĞU VE KUZEY AFRİKA'DAKİ İŞLETMELERİN POLİTİK
RİSKLER KARŞISINDA DAYANAKLILIĞI: NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

Yaser ÇAĞIL

Doç. Dr. Zafer AYKANAT

Yüksek Lisans Tezi

Ardahan, 2024

ORTADOĞU VE KUZEY AFRİKA'DAKİ İŞLETMELERİN POLİTİK RİSKLER
KARŞISINDA DAYANAKLILIĞI: NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Yaser ÇAĞIL

Danışman
Doç. Dr. Zafer AYKANAT

Ardahan Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ardahan, 2024

KABUL VE ONAY

Yaser ÇAĞIL tarafından hazırlanan “Ortadoğu ve Kuzey Afrika’daki İşletmelerin Politik Riskler Karşısında Dayanaklılığı: Nitel Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, 15.02.2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Serkan NAKTİYOK (Başkan)

Doç. Dr. Zafer AYKANAT (Danışman)

Doç. Dr. Ali Kemal ÇELİK (Jüri Üyesi)

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen ve yukarıda adları yazılı jüri üyeleri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mustafa ŞENEL
Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Ardahan Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / Ardahan Üniversitesi Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

05/03/2024

Yaser ÇAĞIL

“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

- (1) *Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.*
- (2) *Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.*
- (3) *Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.*

Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

** Tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** tarafından karar verilir.*

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, Tez Danışmanım **Doç. Dr. Zafer AYKANAT** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Yaser ÇAĞIL

ÖN SÖZ

Politik risk konusunda mevcut alanyazın üzerine yapılacak yeni çalışmalarla politik risk konusunda yeni içgörüler oluşturularak politik risk konusu üzerindeki sis perdesi kaldırılabilir. Bu çalışmada MENA bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerin politik risk dayanıklılık stratejilerinin tespiti amaçlanmış ve değerli çıkarımlar yapılmıştır. Bu çalışmam boyunca desteklerini esirgemeyen ve engin bilgileriyle bana yol gösteren danışman hocam Doç. Dr. Zafer AYKANAT'a çok teşekkür ederim. Ayrıca verilerin elde edilmesinde her türlü kolaylığı sağlayan işletme yöneticilerine, tezime önemli katkılar sağlayan Jüri Üyelerine müteşekkirim. Her zaman destekçim olan eşime ve bu süreçte zaman ayıramadığım evladına minnettarım.

Yaser ÇAĞIL
Ardahan, 2024

ÖZET

ÇAĞIL, Yaser. *Ortadoğu ve Kuzey Afrika'daki İşletmelerin Politik Riskler Karşısında Dayanaklılığı: Nitel Bir Araştırma*, Yüksek Lisan Tezi, Ardahan, 2024.

Bu çalışma, Orta Doğu ve Kuzey Afrika (MENA) bölgesindeki uluslararası işletmeler üzerindeki politik risklerin etkilerini ve bu şirketlerin bu zorluklarla nasıl başa çıktığını araştırmaktadır. MENA bölgesi çeşitli türde politik risklerle tanınmaktadır. Araştırma, nitel bir yöntemi benimseyerek veriler, MENA bölgesindeki yedi ülkeden yöneticilerle yapılan mülakatlar yoluyla toplanmıştır. Çalışma, politik risklerin tanımı, algılanışı ve yönetimi üzerine derinlemesine bir inceleme yapmakta ve bu riskleri hafifletmek için tasarlanan stratejileri detaylandırmaktadır. Bulgular, Orta Doğu ve Kuzey Afrika gibi kritik bölgelerde riskleri yönetmek için en önemli ve etkili stratejileri vurgulamaktadır. Bu stratejiler arasında dini ve etnik farklılıklara saygı gösterme, kabilelerin ve etnik grupların dinamiklerini anlama, hükümet türüne ve yönetim tarzına dikkat etme ve kültürel bölünmelere karşı duyarlı olma gibi stratejileri ortaya çıkarmıştır. Bu çalışma, politik risk yönetiminin kapsamlı bir anlayışını sunmakta, çeşitli endüstrilerden pratik stratejileri vurgulamakta ve yöneticilere rekabet avantajı sağlayacak öneriler sunmaktadır.

Anahtar Sözcükler:

Politik Risk, Risk Yönetimi, MENA Bölgesi, Uluslararası İşletmecilik.

ABSTRACT

ÇAĞIL, Yaser. *The Resilience of Businesses Against Political Risks in the Middle East and North Africa: A Qualitative Research*, Master Thesis, Ardahan, 2024.

This study explores the effects of political risks on international businesses in the Middle East and North Africa (MENA) region, and how these companies navigate these challenges. The MENA region is known for its high political risk and diverse types of political risks. The research adopts a qualitative methodology, collecting data through interviews with managers from seven countries within the MENA area. The study delves into the definition, perception, and management of political risks, along with the strategies devised to mitigate these risks. The findings highlight the most significant and effective strategies for managing risks in critical regions like the Middle East and North Africa. Among these strategies are showing respect for religious and ethnic differences, understanding the dynamics of tribes and ethnic groups, paying attention to the type of government and style of governance, and being sensitive to cultural divisions, and some other strategies. The study provides a comprehensive understanding of political risk management, highlighting practical strategies from various industries, and offers recommendations that give managers a competitive advantage.

Keywords:

Political Risk, Risk Management, MENA Region, International Business.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	ii
ETİK BEYAN	iv
ÖN SÖZ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM	4
ULUSLARARASI TİCARETTE RİSK TÜRLERİ	4
1.1. ULUSLARARASI TİCARETTE RİSK TÜRLERİ	5
1.1.1. Kültürel Risk (Kültürel Uzaklık)	5
1.1.2. Finansal Risk (Kur Riski)	6
1.1.3. Doğal Risk	6
1.1.4. Ticari Risk	7
1.2. RİSK VE BELİRSİZLİK ARASINDAKİ FARK	8
1.3. POLİTİK RİSK İLE ÜLKE RİSK ARASINDAKİ FARK	9
1.4. POLİTİK RİSK NEDİR VE NEDEN ÖNEMLİDİR	10
1.4.1. Politik Riskin Tanımı	10
1.4.2. Makro ve Mikro Risk	11
1.4.3. Politik Riskin Önemi	12
2. BÖLÜM	15
POLİTİK RİSKİN SINIFLANDIRILMASI	15
2.1. POLİTİK RİSKİN TETİKLEYİCİLERİ	17
2.2. ÜLKELER ARASINDA POLİTİK RİSK ALGISINDAKİ FARKLILIKLAR	18

2.2.1. Ana Ülke ve Ev Sahibi Ülke	18
2.2.2. Küçük ve Büyük Firmalar	19
2.2.3. Demokratik ve Otokratik Sistem	19
2.2.4. Politik Sistemlerde Bütünlük ve Yolsuzluk	20
2.2.5. Gelişmekte Olan ve Gelişmiş Piyasalar	22
2.3. POLİTİK RİSK ANALİZİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	23
3. BÖLÜM.....	27
POLİTİK RİSKE NASIL TEPKİ VERİLİR.....	27
3.1. POLİTİK RİSK ANALİZİN YÜRÜTME TETİKLEYİCİLERİ	28
3.2. POLİTİK RİSK ANALİZİN BİRİMİNİN KURUMSALLAŞMASI.....	29
3.2.1.1. Bilginin Önemi	30
3.2.1.2. Yöneticilerin ve Çalışanların Rolü	31
3.2.1.3. Tahmin	32
3.2.1.4. Adaptasyon ve Esneklik	33
3.2.1.5. Sürdürülebilirlik.....	34
3.4. POLİTİK RİSK ANALİZİN AŞAMALARI.....	35
3.4.1. Uluslararası Pazara Uygunluk	35
3.4.2. Ön Analiz Aşaması	36
3.4.3. Faaliyet Esnasında Risk Yönetimi.....	40
3.5. POLİTİK RİSKİN ANALİZ YÖNTEMLERİ.....	41
3.5.1. Politik Riske Başa Çıkmanın Klasik Yolları.....	41
3.5.2. Literatürdeki Politik Risk Analizin Teknikleri.....	44
3.6. POLİTİK RİSK ENDEKSLERİ	47
3.7. POLİTİK RİSK SİGORTASI.....	49
3.8. POLİTİK RİSK ANALİZİNDE SINIRLAMALAR	50
4. BÖLÜM.....	52
METODOLOJİ.....	52
4.1. ARAŞTIRMA TASARIMI	52
4.2. KATILIMCILAR.....	54
4.3. ARAŞTIRMANIN SORULARI.....	55
4.4. VERİ TOPLAMA.....	57

4.5. VERİ ANALİZİ.....	57
4.6. ETİK HUSUSLAR	58
4.7. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	58
5. BÖLÜM.....	59
5.1. HEDEF ÜLKELERİN POLİTİK DURUMU	59
5.1.1. Suriye'deki Siyasi ve Ekonomik Durum	59
5.1.2. Lübnan'daki Siyasi ve Ekonomik durum	60
5.1.3. Irak'taki Siyasi ve Ekonomik durum.....	61
5.1.4. Mısır'daki Siyasi ve Ekonomik durum.....	62
5.1.5. Libya'daki Siyasi ve Ekonomik durum	62
5.1.6. Yemen'daki Siyasi ve Ekonomik durum.....	63
5.1.7. Fas'taki Siyasi ve Ekonomik durum	64
5.2. GÖRŞMELERİN ÖZETLERİ.....	65
5.2.1. Birinci Görüşmenin Özeti	65
5.2.2. İkinci Görüşmenin Özeti	65
5.2.3. Üçüncü Görüşmenin Özeti	65
5.2.4. Dördüncü Görüşmenin Özeti.....	66
5.2.5. Beşinci Görüşmenin Özeti	66
5.2.6. Atıncı Görüşmenin Özeti	67
5.2.7. Yedinci Görüşmenin Özeti.....	67
5.2.8. Sekizinci Görüşmenin Özeti.....	67
5.2.9. Dokuzuncu Görüşmenin Özeti	68
5.2.10. Onuncu Görüşmenin Özeti.....	68
5.3. KODLAMA	69
5.4. TEMALAR.....	71
5.5. TEMALARIN ANALİZİ	74
5.5.1. Politik Riskin Tanımı ve Firmaların Algıları	74
5.5.2. Politik Riskin Faktörleri:	90
5.5.3. Politik riskin firmalar üzerindeki etkisi:	99
5.5.4. Politik Risk Analizi Süreci	110
5.6. POLİTİKA ÖNERİLERİ VE YÖNETSEL KATKILAR	123
5.6.1. Dini ve Etnik Farklılıklara Saygı Gösterme	123

5.6.2. Kabile ve Etnik Grup Dinamiklerini Anlama.....	124
5.6.3. Hükümet Türü ve Yönetim Biçimleri	125
5.6.4. Kültürel Bölünmelere Hassasiyet Gösterme	127
5.6.5. Kapsamlı Politik Risk Analizi	128
5.6.6. Gelir Eşitsizliklerini Dikkate Alma	129
5.6.7. Etik Standartlara Bağlılık	130
5.6.8. Çalışanların Güvenliğini Öncelemek	131
5.6.9. Esnek Satış ve Fiyatlandırma Stratejileri	132
5.6.10. Lojistik ve Pazarlama Stratejilerini Gözden Geçirme	133
5.6.11. Eğitim ve Farkındalık Programları	135
5.7. ÇALIŞMANIN KATKILARI	136
5.8. ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI	136
5.9. GELECEKTEKİ ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER.....	137
5.9.1. Riski Avantaj Olarak Kullanmak.....	137
5.9.2. Siyaset ve Sosyal Bilimlerin Önemi	138
5.9.3. Politik Risk Yönetiminde Yapay Zekâ Kullanımı.....	139
SONUÇ.....	140
KAYNAKÇA.....	145
EKLER.....	155
EK 1. GÖRÜŞME FORMU	155
EK 2. ETİK KOMİSYON MUAFİYETİ FORMU.....	164
EK 3. TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU	165
ÖZ GEÇMİŞ	166

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Politik riskin kaynağına göre sınıflandırılması.....	16
Tablo 2. Farklı sistemlerde politik riskin olasılığı.....	18
Tablo 3. Uluslararası Ticaretin Politik Risk Faktörleri.....	23
Tablo 4. PRS Grubu - Politik Risk Bileşenleri.....	25
Tablo 5. Politik Risk Değerlendirmesi Yürütmenin Tetikleyicileri	28
Tablo 6. Risk Derecesi Karşılaştırma Tablosu	36
Tablo 7. Nicel ve Nitel Yöntemlerin Avantajları ve Dezavantajları	47
Tablo 8. Görüşmelerin Kodları.....	69
Tablo 9. Temalar ve İlgili Soru Numaraları	73
Tablo 10. Politik Riskin Tanımı	74
Tablo 11. Politik Riskin tarihsel gelişimi.....	76
Tablo 12. Politik Risk Anlayış ve Değerlendirme.....	79
Tablo 13. Politik risk analizin sorumluluğu ve gereken yetenekler.	83
Tablo 14. Politik Risk Analizin Doğası.	86
Tablo 15. Etkili Analiz İçin Yöneticisel Özellikler	87
Tablo 16. Risk Analizi İçin Yapısal Gereksinimler.....	89
Tablo 17. Risk Analizinde Anahtar Faktörler.	90
Tablo 18. Kültürel ve Sosyal Faktörler.....	93
Tablo 19. Faktörlerin Kapsamı ve Önemi.	95
Tablo 20. Etik Değerlendirmeler	97
Tablo 21. Çalışanların Tutumları.....	100
Tablo 22. Politik Riskin Satışlara Etkisi	102
Tablo 23. Lojistik ve Pazarlama Üzerindeki Etkisi	104
Tablo 24. Politik Riskin Genel Etkileri.....	108
Tablo 25. Bilgi Kaynakları ve Doğrulama	110
Tablo 26. Analizde Karşılaşılan Zorluklar.	112
Tablo 27. Hükümetin Etkisi	115
Tablo 28. Risklere Karşı Stratejik Tepkiler	117
Tablo 29. Ülkelere Göre Stratejik Kararlar.	119
Tablo 30. Analiz Öncelikleri ve Eylemler	120

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Uluslararası Ticarete Genel Risk Türlerinin Sınıflandırılması	4
Şekil 2. Politik Risk Analizinin Sınıflandırılması (Kısa Ve Uzun Vadeli).....	38
Şekil 3. Araştırmanın Modeli	52



GİRİŞ

Küreselleşme ile iletişim teknolojisinin dünya genelinde gelişmesiyle birlikte işletmeler, yeni fırsatlar bulmak ve karlarını artırmak amacıyla dış pazarlara yönelmektedir. Dış pazarlar bilinmeyen durumları ortaya çıkardığı için bu sürecin her zaman bir dereceye kadar risk ve belirsizlikle ilişkilendirilmiştir, zira yerli firmaların uluslararası pazarlarda farklı pazarlar aramak için kendi alıştıkları alanlarından çıkmalarını gerektirir (Mascarenhas, 1982; Akt. Sharma ve diğerleri, 2020, s. 189). Bir işletmenin işleyişini etkileyen riskler çok çeşitlidir. Bu riskler; Yangın, deprem, sel gibi “doğal afetler”; yetersiz iş gücü, devamsızlık ve düşük performans gibi “insan temelli”; Ekonomik gerileme, durgunluk, döviz farklılaşması gibi finansal olabilmektedir (Gökmen, 2014, s. 177). Politik risk, modern toplum ve ekonomi için en büyük tehlikelerden biri olarak kabul edilmektedir (Dziawgo, 2013, s. 39).

Şirketler politik riskli bir ortamda faaliyet göstermektedir. Siyasi süreçlere ve politikacıların siyasi müdahalelerine maruz kalmaktadırlar (Redmayne, 2004, s. 91). Politik risk değerlendirmesindeki zorluklar diğer risk türlerinden ayrıdır. Bu zorluklar, sayısallaştırmanın zor olması bakımından finansal ve ekonomik risklerden ve değişkenlerden farklıdır (Barnard ve Croucamp, 2015, s. 131). Çoğu çalışma, politik riskin tek bir boyutuna odaklanır ve çok boyutlu doğası (savaşlar, işçi ayaklanmaları, beklenmedik rejim değişiklikleri, terörizm vb. gibi çeşitli bileşenlerden oluşan politik riskler) göz ardı edilmektedir (Jimenez ve Bayraktar, 2020, s. 149).

Bu araştırmada, politik riskin farklı boyutlarına ve faktörlerine odaklanmaktadır. Başlangıç olarak politik riski tanımlayıp, politik riski etkileyen farklı faktörleri incelenmiştir. Ardından politik riskle başa çıkmanın farklı yol ve tekniklerini tartışılacak ve farklı ülkelerden farklı örnekler incelenmiştir. Mısır, Lübnan, Fas, Suriye, Irak, Yemen ülkelerindeki şirketlerin politik risklerle nasıl başa çıkmayı başardıkları ve politik risk dayanıklılığı içeren hususlar değerlendirilmiştir. Burada önemli olan, bu ülkelerin yüksek düzeyde politik riske sahip olmaları ve her birinin farklı türden siyasi riskleri temsil etmesidir.

Politik riskten kaçınma yerine tarafsız ve politik olarak istikrarlı bir ev sahibi ülkesine rağmen, Roche ve Nestle gibi İsviçre şirketleri bile savaşlar arası yıllarda

uluslararası işlerini Panama, Lihtenştayn ve Amerika Birleşik Devletleri'nde çeşitli yerlerde bulunan ayrı bağılı kuruluşlara yerleştirmeyi seçmişlerdir. Bu seçimin nedeni sadece vergilerle ilgili değil, politik riskle ilgili önemli bir bağlantısı vardır (Jones ve Lubinski, 2011, s. 87).

TARİHSEL ARKA PLAN

Literatüre göre, uluslararası pazara açılmanın beş temel yolu vardır: ihracat, lisanslama, franchising, ortak girişim ve tamamına sahip olunan yan kuruluşlar (Costa and Figueira, 2016, s. 69). Uluslararası pazarlara giriş yapmanın temel sebepleri, şirketlerin büyüme arayışları ve yerel pazarların doygunluğa ulaşmasıdır. Bu genişleme, yeni müşteri tabanlarına erişim ve gelir artışı fırsatı sunmaktadır. Aynı zamanda, çeşitlendirme yoluyla risklerin azaltılması ve ekonomik dalgalanmalara karşı dirençli bir yapı oluşturulması sağlar (Kotler & Keller, 2016).

2006 yılındaki Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD) raporu şirketleri doğrudan yabancı yatırım (DYY) yoluyla yurt dışında faaliyet göstermeye motive eden çeşitli faktörlere işaret etmiştir: Bunlar, tüketici pazarlarına erişim, maliyetler, işgücünü azaltmak, hammaddeler, stratejik ve politik hedefler, risk azaltmadır (Costa ve Figueira, 2016, s. 68). Uluslararası pazarda faaliyet göstermek iş ve siyasetin kesişim noktasında hareket etme kabiliyetini de beraberinde getirmektedir. Bir şirketin üretim, pazarlama, bilgi, işgücü ve enerji konusundaki avantajlarından yararlanma siyasetin doğasına göre hareket etme konusuyla eşdeğerdir.

İş ve siyaset arasındaki ilişki çok eski zamanlardan beri vardır. İş adamları, işlerini etkileyebilecek siyasi eylemlerle her zaman ilgilenmek zorunda kalmaktadırlar. Yurtdışında iş yapmanın politik risklerine yönelik kurumsal endişe son yıllarda önemli ölçüde artmaktadır (Minor ve Porter, 1991, s. 67). Bir bilimsel araştırma alanı olarak politik risk kavramı, son yüzyıllarda önemli bir evrim geçirmiştir. Bazı bilim adamları, kurumsal finansın evrimi üzerine yaptıkları çalışmada, on yedinci yüzyılda uluslararası şirketler tarafından politik riskler de dahil olmak üzere çeşitli risklerle başa çıkmak için girişimlerde bulunduklarını öne sürmektedirler (Wafo, 1998, s. 14). 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren politik risk konusunda çalışmalar arttı ama yine de bu alandaki eksikler çok fazla araştırma yapılmasını gerekli kılmaktadır (Eduardsen ve Marinova,

2020). Birçok bilim dalını ilgilendiren politik riskin araştırılması, politik riskin çok değişkenli yapısından kaynaklanmaktadır.

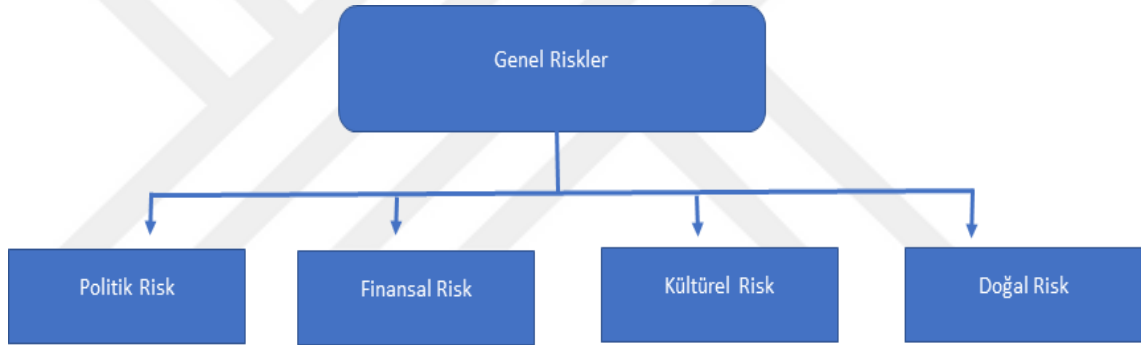
Literatürde, antik çağlardan 1960'lara kadar ne ayrıntılı bir politik risk kavramı ne de kesin bir politik risk bilinci vardı. Politik risk konusuna olan ilgi 1970'lerde daha çok artmıştır. Özellikle 1973 petrol şoku ve 1979 İran devrimi politik risk konusunu genişletmiştir. Ayrıca politik risk araştırma alanı İran Şahı'nın 1979'da devrilmesinden sonra daha karmaşık hale gelmiştir (Wafo, 1998, s. 15). Bu tür büyük ölçekli olayların meydana gelmesi, politik risk değerlendirmesi ve yönetiminin önemini vurgulamış ve hem kamu hem de özel sigorta şirketleri tarafından sağlanan politik risk teminatı başvurularının yanı sıra danışmanlık firmalarının çoğalmasıyla politik risk endüstrisi gelişmeye başlamıştır (Simon 1984). İktisadi araştırmalarda politik risklerin ele alınmaya başlanması 1980'li yılların başlarına dayanmaktadır (Harms, 2000: 95, s. Akt. Toraman ve Tuncay, 2017, s. 414).

Orta Doğu ve Kuzey Afrika'daki politik olaylar, politik riskin uluslararası iş dünyası için önemini vurgulamıştır (Xiaopeng ve Sui Pheng, 2012, s. 905). 2011 yılının başında başlayan ve MENA (Middle East and North Africa - Ortadoğu ve Kuzey Afrika) bölgesindeki farklı ülkelerde devam eden “Arap Baharı” sonrasında politik riskle ilgili araştırmalar artmaya başlamıştır. Son zamanlarda Ukrayna- Rusya savaşının ve siyasi kararların bir bütün olarak hem ülke ekonomileri hemde bölge üzerindeki etkisini arttırdığı görülmektedir. Rusya'daki yabancı işletmelerin büyük kısmı kapanmış ve Rus işletmelere ve bankalara para transfer kısıtlaması uygulanmıştır. Yukarıdaki örneklerde görüldüğü üzere, politik kararların işletmeler üzerindeki etkisi politik risk konusunu genişletmiştir.

1. BÖLÜM

ULUSLARARASI TİCARETTE RİSK TÜRLERİ

Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler genellikle farklı risk türleri ile karşı karşıyadır. Birçok yazar, bu riskler için farklı unsurlarla bir sınıflandırma önermiştir. En kapsamlı sınıflandırmalarından biri, hem Miller hem de Daniel'in sınıflandırmasıdır. Miller, uluslararası firmaların beş tür uluslararası riske maruz kaldığını savunmaktadır, bunlar; doğal, yasal, toplumsal, politik ve devlet riskleridir. Daniel ise bu riski dört bileşenle sınırlandırır; finansal, kültürel, yasal ve politik riskleridir (Al Khattab ve diğerleri, 2007, s. 735).



Şekil 1. Uluslararası Ticarete Genel Risk Türlerinin Sınıflandırılması

Kaynak: Al Khattab ve diğerleri (2007, s. 735).

Chan ve Gemayel (2004), DYY istatistiklerini formüle etmede uzmanlaşmış “Kearney” firması tarafından yapılan dünyanın en büyük 1000 şirketinin üst düzey yöneticilerinin katıldığı bir çalışmaya işaret etmiştir. Sonuçlar, üst düzey yöneticilerin yüzde 50'den fazlasının, politik ve sosyal karışıklık, kur riski, ülke finansal riski ve hükümet düzenlemelerinin yatırım kararlarını etkileyen en kritik riskler olduğuna inandığını göstermektedir (Chan ve Gemayel, 2004, s. 6). Politik riskin ekonomik riskten çok daha tehlikeli olduğunu (Dziawgo, 2013, s. 40), küresel ekonomi içerisindeki açıklama ve kararların doğrudan ekonomiyi etkilediğini belirtmek önemlidir. Bir işletme uluslararası ticarete riski önleme veya en aza indirme eğilimindeyse, ana ülkedeki çevresel bir faktör ev sahibi ülkedeki diğerinden çok farklı olabileceğinden, kültürel riski,

ülke riskini, kur riskini ve ticari riski kapsamlı bir şekilde dikkate alması gerekmektedir (Çavuşgil ve diğerleri, 2008, s. 11).

1.1. ULUSLARARASI TİCARETTE RİSK TÜRLERİ

1.1.1. Kültürel Risk (Kültürel Uzaklık)

Politik risk veya kültürel uzaklık, en çok araştırılan ev sahibi ülkenin kurumsal faktörlerindendir (Quer ve diğerleri, 2011, s. 1090). Kültürel uzaklık, ÇUI (Çok Uluslu İşletme) stratejileri ve kurumsal seçimler ile ilgili yönetsel karar alma sürecinde yüksek seviyelerde karmaşıklık ve belirsizliğe yol açabilmektedir (Griffith ve Russell, 2005, s. 271). Bu tür risk bir ana ülke girişiminin kültürel eğilimleri ile ev sahibi ülkedeki kültürel eğilimlerin örtüşmemesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Gökmen, 2014, s. 177). Kültürel uzaklık rolünü incelerken, çoğu araştırma, bir ÇUI'nin ana ülke ile ev sahibi pazar arasındaki kültürel farklılıklar arttıkça, ÇUI'nin ev sahibi pazarda etkili bir şekilde faaliyet gösterme yeteneğinin azaldığını teorize etmektedir.

Kültürel uzaklık, farklı ülkelerden bireylerin belirli davranışları nasıl gözlemledikleri konusundaki farklılıkları ifade etmektedir (Hofstede, 1980, 1991, s. Akt. Quer ve diğerleri, 2011, s. 1093). Kültürel değerler bireylerin yaşam biçimlerini, tüketici tercihlerini ve iş hayatını etkilemektedir. Bu nedenle, iç pazar için tasarlanmış bir ürün, ev sahibi ülke pazarındaki tüketiciler tarafından ayrı bir bakış açısıyla değerlendirilebilir; zira tüketici istek ve talepleri büyük ölçüde farklılık gösterebilmektedir (Gökmen, 2014, s. 177). Ülkeler, insanların kültürel doğasına göre farklılık gösterir. Örneğin, Japon firmaları genel olarak en az değişken kazanç seviyesine sahiptir. Bu sonucun ulusal bir kültür kökü vardır. Hofstede göre (2001) Japonlar, kültürel etkisinden dolayı düşük risk alan kişiler olarak kabul edilirler (Boubakro ve Diğerleri, 2013, s. 202). Bu nedenle kültürel farklılıkların kavranması, işletmenin ve stratejisinin gidilen ülkenin kültürel özelliklerine göre uyarlanması işletme performansını büyük ölçüde kolaylaştıracaktır. Çünkü ulusal, sosyal, ticari, endüstriyel ve örgütsel kültürel farklılıklara uyum sağlamak, uluslararası bir işletmeyi diğer uluslararası işletmelere göre rekabet avantajları ile donatır (Gökmen, 2014, s. 177).

1.1.2. Finansal Risk (Kur Riski)

Finansal riskin, hem yerel hem de uluslararası firmalar için ciddi bir etkisi olduğuna kabul edilmektedir. Bir yerel işletme ev sahibi ülke pazarına yatırım yaptığında, firma tarafından yapılan işlemlerin ortak bir para birimi veya uluslararası para birimi cinsinden ifade edilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, hem yatırımların hem de ticari faaliyetlerin değeri ve gelirlerin yurda getirilmesi, bazı durumlarda uluslararası ticari faaliyetleri olumsuz etkileyebilecek kur dalgalanmaları açısından farklılıklar gösterebilmektedir (Gökmen, 2014, s. 178).

Döviz riski, diğer bir deyişle kur riski, bir para biriminin başka bir para birimine göre değerindeki değişimlerden kaynaklanır. Uluslararası iş kollarında faaliyet gösteren yatırımcılar veya şirketler, para birimi dalgalanmalarının yatırımlarının veya finansal işlemlerinin değerini olumsuz etkileyebileceği riski ile karşı karşıyadır. Bu risk, birden fazla ülkede iş yapan şirketler için özellikle önemlidir, çünkü bu şirketler yabancı para birimlerini kendi yerel para birimlerine dönüştürmek zorundadırlar. Döviz riskini yönetmek, olası finansal kayıpları en aza indirmek için kritik öneme sahiptir. Bu riski hafifletmek için kullanılan stratejiler arasında, olumsuz para birimi hareketlerine karşı korunma amacıyla vadeli işlem sözleşmeleri, opsiyonlar ve takaslar bulunmaktadır. Shapiro'nun "Uluslararası Finansal Yönetim" eserine göre, uluslararası alanda faaliyet gösteren firmalar için döviz riskini anlamak ve yönetmek, finansal sonuçlar ve stratejik planlama üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Shapiro, 2014). Uluslararası işletmeler, yabancı ülke para birimini elinde bulundurmakta ve sürekli döviz işlemleri yapmaktadır. Dövizin ülke parasına çevrilmesinde kar veya zararla karşılaşma riski de bulunmaktadır. Bu kayıplar, özellikle bir firmanın döviz cinsinden varlıkları veya borçları olduğunda ve ekonomik durum istikrarsız olduğunda daha kritik hale gelir (Özbozkurt, 2016, s. 44).

1.1.3. Doğal Risk

Doğal risk hem yerel hem de uluslararası işletmeler üzerinde büyük etkisi vardır. Doğal afetler önlenemez ancak insan ve ekonomi üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak için birtakım önlemler alınmaktadır (Laframboise ve Loko, 2012). Doğal afetlerden kaynaklanan ekonomik kayıplar 2003 te yapılan araştırmaya göre, yılda ortalama 40

milyar dolardır (Freeman ve diğerleri, 2003). Ancak Forbes dergisine göre sadece tek bir doğal afeti (Ian Kasırgası), 28-30 Eylül tarihleri arasında Florida ve Güneydoğu'yu kasıp kavuran kasırganın ardından tahmini olarak 112,9 milyar dolarlık kayıp tespit edilmiştir (Roush, 2023). Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) Türkiye Mukim Temsilcisi Louisa Vinton, Türkiye’de yaşanan 6 Şubat 2022 depreminde doğal afetin bilançosu 100 milyar doların üzerinde olduğu belirtmiştir (ntv.com.tr/ 2023). Bu tür afetlerle mücadelede, ülkelerin sürekli olarak araştırma yapmaları, altyapılarını güçlendirmeleri ve afetlere karşı dayanıklılıklarını artırmaları gerekmektedir. Özellikle düşük gelirli ülkeler, altyapı eksiklikleri, yetersiz hazırlık ve tepki verme kapasiteleri nedeniyle doğal afetlerden daha fazla zarar görebilmektedir (Freeman ve diğerleri, 2003). Bu bağlamda, uluslararası toplumun desteği ve işbirliği, bu ülkelerin afetlere karşı daha dirençli hale gelmeleri için kritik öneme sahiptir. Afet risk yönetimi, acil durum hazırlığı, erken uyarı sistemlerinin geliştirilmesi ve kamu bilincinin artırılması gibi konular, afetlere karşı alınacak önlemlerin temelini oluşturmaktadır.

1.1.4. Ticari Risk

Ticari risk, yanlış iş stratejisinden, yönetsel başarısızlıklardan, taktik ve prosedürlerdeki hatalardan doğan risktir. Yöneticilerin aldığı kararların ve teşviklerin etkisi büyüktür. Yanlış iş süreçleri, ürün ve pazar stratejisi, pazara girişte zamanlama başarısızlığı ve bir işletme için gerçekçi olmayan hedefler belirlemek firmaları ticari riske sürüklemektedir (Gökmen, 2014, s. 178). Ticari riskler, firmalar tarafından geliştirilen ve uygulanan zayıf iş stratejilerinden kaynaklanan kayıpları ve başarısızlıkları ifade etmektedir (Özbozkurt, 2016, s. 45). Yerel pazarda bir tür yönetsel sorun yaşayan firmalar, yerel risklerle uğraşmaktan her zaman daha zor olan uluslararası pazarın ticaret riskine karşı daha savunmasız olacaktır. İşletmelerin içsel ticaret riskleri, yönetim kararlarında, stratejik planlamada ve operasyonel uygulamalarda yaşanan aksaklıklar nedeniyle ortaya çıkar. Bu riskler, yanlış yönetim kararları, stratejik hatalar, deneyimsizlik ve yetersiz bilgi birikimi gibi çeşitli iç faktörlerden kaynaklanır.

Uluslararası firmaların karşı karşıya olduğu riskler sadece dış çevre ile sınırlı değildir. Bir kuruluşun ve faaliyetlerinin karşı karşıya olduğu riskler, kuruluşun hem iç hem de dış faktörlerinden kaynaklanabilir (A risk yönetimi standardı, 2002, s. 2). Dahili

risk faktörleri şunlar olabilir: İnsan kaynaklı riskler, iletişime dayalı riskler, yetersiz ekipmandan kaynaklanan riskler, yetersiz yazılım kullanımı, operasyonel riskler, işçi devamsızlığı ve psikolojik sorunlar, veri ve bilgi korsanlığı, yetersiz varlık yapısı ve süreç eksikliği..vb. Her işletme, finansal, ekonomik, ticari, sosyal, kültürel, yasal, teknik, beşeri konulardan veya diğer belirsiz olaylardan kaynaklanan her türlü riske maruz kalabilir ve bu olasılıklar sonsuzdur (Gökmen, 2014, s. 176-177).

1.2. RİSK VE BELİRSİZLİK ARASINDAKİ FARK

Risk ve belirsizlik arasındaki fark konusunda çeşitli görüşler bulunmaktadır. Risk ve belirsizlik arasındaki temel fark, çoğu riskin değişen olasılık dereceleriyle tahmin edilip ölçülebilmesidir; oysa belirsizlik, kaynağına ve deneyimlenme derecesine göre değişen öznel, çok boyutlu bir kavramdır ve ölçülmesi zordur (Alpers, 2019, s. Sharma ve diğerleri, 2020, s. 189). Covid-19 virüsü nedeniyle yaşanan pandemi durumu bir belirsizlik örneği olarak değerlendirilebilir. Öte yandan 2014 yılında Kırım'ın Rus ordusu tarafından işgal edilmesinden başlayarak Rusya ile Ukrayna arasında gelişen siyasi gerilim, birçok siyasi analistin Ukrayna'nın işgalini 2014 olayının bir sonucu olarak değerlendirmesi bir politik risk örneği olarak değerlendirilebilir.

Belirsizlik, tek bir sorun veya karar verme bağlamında yer alan bir karmaşıklık veya risk düzeyinden ziyade, bir işletmeyi veya bir bütün olarak ekonomiyi etkileyen kapsayıcı bir çevresel değişken olarak kabul edilebilir (Alpers, 2019, s. Akt. Sharma ve diğerleri, 2020, s. 189). Risk ise, bir olayın meydana gelme olasılığı ve sonuçlarının bir birleşimidir. (Al Khattab ve diğerleri, 2007, s. 739). Knight'a (1921) göre risk, bir dizi olası sonucu ifade eder ve her birinin gerçekleşme olasılığı hesaplanabilir, belirsizlik ise her birinin gerçekleşme olasılığının bilinmediği sonuçları ifade etmektedir (Ali ve diğerleri, 2021, s. 1116). Burada belirtmekte fayda var ki, bilginin mevcudiyeti karar verici açısından belirsizliği azaltmakta ve riske dönüştürmektedir (Ali ve diğerleri, 2021, s. 1118). Uluslararası firmaların yöneticileri, ev sahibi ülkedeki belirsiz bir siyasi olayla ilgili bir olasılık kararı verdiklerinde, siyasi belirsizliği siyasi bir riske dönüştürmektedirler (Fitzpatrick, 1983, s. 250).

Hough'a (2008:3-4), göre risk ve belirsizlik arasındaki ayrım iki düzeyde belirsizliğin bir göstergesi olarak görülebilir; sonuçların bilindiği durumlara

yapılandırılmış belirsizlik, sonuçların bilinmediği durumlara, yapılandırılmamış belirsizlik denilebilir. Bu nedenle, sonuçların olasılıklarının belirsiz ve bilinmediği durumlarda politik risk uygulanmalıdır (Robles, 2011, s. 18). Dziawgo (2013, s. 40).), “politik risk” adının doğru olmadığına, durumu açıklamak için “politik belirsizlik” kelimesinin daha uygun olduğunu ifade etmektedir. Muhtemelen tüm politik risk sonuçlarının beklenmediğine ve net olmadığına dair inancı belirsizlik kavramının daha doğru olduğuna sonucuna ulaştırmıştır.

1.3. POLİTİK RİSK İLE ÜLKE RİSK ARASINDAKİ FARK

Politik risk ve ülke riski kavramları, uluslararası işletmecilik ve finansal yatırım alanlarında önemli iki terimdir ve aralarında belirgin farklar bulunmaktadır. Ülke riski, bir ülkenin ekonomik, finansal ve siyasal koşullarının yarattığı riskleri kapsar ve bu riskler, yatırımcıların veya finansal kuruluşların bir ülkeye yaptıkları yatırımların değerini etkileyebilmektedir. Bu risk türü, makroekonomik faktörler, döviz kuru dalgalanmaları, enflasyon oranları gibi unsurları içerir ve bir ülkenin genel ekonomik performansı ile doğrudan ilişkilidir (Bekaert ve Harvey, 2003). Öte yandan, politik risk, bir ülkedeki politik değişikliklerin yabancı yatırımcılar ve şirketler üzerinde yaratabileceği olumsuz etkileri tanımlar ve hükümet değişiklikleri, siyasi istikrarsızlık gibi faktörlerden kaynaklanabilir. Bu risk türü, siyasi olayların yabancı yatırımcıların faaliyetlerine ve varlıklarına doğrudan etki edebileceği durumlar için özellikle önemlidir. Ülke riski geniş bir perspektiften riskleri ele alırken, politik risk daha dar bir odakla politik değişikliklerin doğrudan etkilerine odaklanır ve her iki risk türü de farklı değerlendirme ve yönetim süreçleri gerektirir.

Birçok araştırmacı, benzer özellikleri paylaştıkları için bu iki deyişi karıştırır. Ülke riski genellikle ev sahibi ülkenin genel özelliklerine atıfta bulunur. Öte yandan "Politik risk", siyasi olayların ve hükümetin kararlarının işletmeler üzerindeki etkisi anlamına gelmektedir (Kobrak, 2004, s. 3). Bazıları ülke riskinin siyasi risklerin gerçek boyutunu temsil etmediğini iddia etse de, ülke riski ve politik risk bazen birbirinin yerine kullanılan terimlerdir (Hood ve Nawaz, 2004, s. 7). Ülke riski, bir ülkedeki ekonomik, yasal ve politik sorunlardan kaynaklanan olumsuz gelişmelerin uluslararası işletmeler için olası kayıplara ve beklenmedik sonuçlara yol açmasından kaynaklanan bir diğer uluslararası iş

belirsizliği kaynağıdır (Gökmen, 2014, s. 177). Ülke riski daha geniş olduğunu kabul edilir ve bir ülkenin sahip olduğu tüm risk türlerini içerir. Politik risk ise politik olaylar ve bu politik olayların işletmeler üzerindeki etkisi ile ilgilidir.

1.4. POLİTİK RİSK NEDİR VE NEDEN ÖNEMLİDİR

1.4.1. Politik Riskin Tanımı

Politik Risk, uluslararası pazarda işletme stratejisinin önemli bir bileşenidir, ancak soyut olarak kavranması zor bir kavramdır (Minor ve Porter, 1991, s. 68). Mevcut literatüründe “Politik risk” terimi sıklıkla yer almaktadır. Temel anlamı, siyasi eylemlerin istenmeyen sonuçlarının ifade edilmesiyle sınırlıdır (Kobrin, 1979, s. 67). Politik risk terimi, hem analitik hem de operasyonel açıdan irdelenmesi gerekir. Bizim ilgilendiğimiz ya da ilgilenmemiz gereken şey, güç ya da otorite ilişkilerinden doğmaları anlamında politik olan ve firmanın operasyonlarını etkileyen (ya da etkileme potansiyeline sahip olan) olayların etkisidir (Kobrin, 1979, s. 71). Ev sahibi ve ana ülke eyleminin, uluslararası bir yatırım yapan bir şirketin nakit akışlarını olumsuz yönde etkileme riskini ifade eder (Bekaert ve diğerleri, 2015, s. 1). Politik risk, şirketler için potansiyel sonuçları olan politik süreçlerin olaylarıyla ilişkili belirsizlik olarak tanımlanmaktadır (Alon ve Herbert, 2009; Akt. Jhunion ve diğerleri, 2022).

Politik risk hükümet eyleminin öngörülemeyen sonuçları olarak tanımlanmaktadır (Kobrak, 2004, s. 4). Şirketler politik kararların etki ettiği ortamda faaliyet gösterdiği için, siyasi süreçlere ve politikacıların siyasi müdahalelerine maruz kalmaktadırlar (Redmayne, 2004, s. 91). Politik risk, bir işletmenin ve faaliyetlerinin politik davranış nedeniyle uğrayacağı politik zarar olarak tanımlanmaktadır (Arslan ve Furtana, 2020, s. 218). Bir ülkedeki siyasi kararların, siyasi veya toplumsal olayların iş ortamını, yatırımcıların para kaybedecekleri veya yatırım yapıldığında bekledikleri kadar kazanamayacakları şekilde etkileme olasılığıdır (Howell, 2001, s. 4; Akt. Al Khattab ve diğerleri, 2008b).

Politik risk her zaman siyasi istikrarsızlık değildir. Çünkü devamlı bir şekilde istikrarlı bir siyasi sistem yoktur. Her ülkenin zaman zaman bazı siyasi problemleri vardır. Buradaki yöneticilerin rolü; bu değışiklikleri analiz etmek, siyasi istikrarsızlık ile politik

riski ayırt etmek ve şartlara göre kararlar almaktır. (Kobrin, 1979, s. 68). Bazı yazarlar, politik risk tanımını doğrudan bir ülkedeki sosyal, politik veya ekonomik faktörlerin bir kuruluşun küresel operasyonlarının fizibilitesini ve karlılığını etkileyebilecek tehdidine bağlamıştır (Arslan ve Furtana, 2020, s. 218). Politik risk, hükümetlerin ve diğer politik güçlerin uluslararası potansiyel eylemlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan riski ifade etmektedir. Bu tür risk, hükümet politikalarındaki potansiyel değişiklikler ve bu tür politikaların gelecekteki ekonomik ortam üzerindeki etkisi hakkındaki belirsizliği ifade etmektedir (Huang, 2015, s. 393; Erkekoğlu ve Kılıçarslan, 2016, s. 218). Politik riskin kar potansiyeli kaybına neden olabilecek her türlü siyasi olayın (savaş, ihtilal, darbe, kamulaştırma, vergilendirme, devalüasyon, kambiyo kontrolleri ve ithalat kısıtlamaları gibi) yurtiçinde veya yurtdışında meydana gelmesi veya uluslararası bir ticari operasyondaki varlıklar olarak tanımlamaktadır (Kobrin, 1979, s. 68). Kısacası; politik risk genellikle politik olaylardan kaynaklanan olumsuz sonuçların riski olarak ifade edilebilir (Butler ve Joaquin, 1998, s. 599).

Politik risk tanımlarıyla ilgili literatürün genel yapısı iki ana yaklaşıma ayrılabilir. İlk ve en yaygın yaklaşım, politik riski devletin ticari faaliyetlere müdahalesi açısından tanımlar. Bu tür yaklaşım örnekleri şunları içerir: kamulaştırma, ithalat ve/veya ihracat kısıtlamaları, mülkiyet ve/veya personel kısıtlamaları vb. yaklaşımdır. İkinci yaklaşım ise; politik sistemi doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen terörizm, ayaklanmalar, darbeler, savaş gibi toplumsal faktörlerdir (Al Khattab ve diğerleri, 2007, s. 736). Xiaopeng ve SuiPheng (2012, s. 869) politik risk terimini iki ana yöne ayırmıştır: 1) “Müdahale” olarak bilinen politik olaylardan veya devlet eylemlerinden kaynaklanan olumsuz sonuçların riskleri ve (2) “Politik değişim”in bir sonucu olarak iş ortamındaki değişiklik riskleridir.

1.4.2. Makro ve Mikro Risk

Kobrin (1981a, s. 1982) ve Fitzpatrick (1983), yaygın olan politik risk ayrımının (makro riskler ve mikro riskler) ilk araştırmacılarıdır (Al Khattab ve diğerleri, 2008b). Makro risk, riskler tüm yabancı firmaları etkilediğinde (örneğin devrimler, askeri darbeler, iç savaşlar) ortaya çıkarken, "mikro" risk risklerin yalnızca seçilmiş ticari faaliyetleri etkilemesi amaçlandığında (örneğin, belirli endüstrilere yönelik ithalat veya döviz kontrolleri) ortaya çıkar. (Al Khattab ve diğerleri, 2007, s. 739). Makro risk, politik

olayların tüm yerel ve yabancı işletmeler üzerinde kısıtlamalara yol açmaktadır. Mikro risk ise sadece "belirli özelliklere sahip seçilmiş ticari faaliyetleri etkilemektedir (Kobrin, 1979, s. 68). Aralarında bir karşılaştırma yaparken, makro ve mikro politik riskler arasındaki temel farklar, etkilerinin kapsamı ve yönetim stratejilerindeki farklılıklardır. Makro politik riskler, genellikle kontrol edilemeyen ve öngörülemeyen geniş kapsamlı olaylarla ilişkilendirilirken, mikro politik riskler daha dar bir çerçevede, belirli endüstrileri veya şirketleri hedef alır ve genellikle daha öngörülebilir ve yönetilebilir olarak kabul edilir.

Politik risklerin yönetimi, hem makro hem de mikro düzeyde kapsamlı bir analiz gerektirir. Şirketler, politik riskleri değerlendirirken genel politik iklimi, hükümet politikalarını, sosyal ve ekonomik koşulları ve uluslararası ilişkileri göz önünde bulundurmalıdır. Etkili bir risk yönetimi stratejisi, bu faktörlerin nasıl değişebileceğini ve şirketin faaliyetlerini nasıl etkileyebileceğini anlamayı içerir. Buna ek olarak, şirketler, politik riskleri azaltmak için yerel ortaklarla işbirliği yapma, çeşitlendirme stratejileri uygulama ve hükümet ile iyi ilişkiler kurma gibi çeşitli yaklaşımları benimseyebilmektedir.

1.4.3. Politik Riskin Önemi

Yatırım yapmaya karar verirken ülkelerin siyasi durumlarını göz önünde bulundurmak iş dünyası için çok önemlidir. Günümüzde işletmeler, yatırımlarla ilgili herhangi bir karar almadan önce politik risk analizinin önemi konusunda daha bilinçli hale gelmiştir. Politik ortamın yönetimsel değerlendirmesine ilişkin anketler, sürekli olarak ilginç bir paradoksu ortaya koymaktadır. Çok az istisna dışında yöneticiler, siyasi istikrarsızlığı yabancı yatırım kararı üzerindeki en önemli etmenlerden biri olarak değerlenmektedirler (Kobrin, 1979, s. 74). Bazı çalışmalarda politik veya ekonomik istikrarın, yabancı yatırım kararlarında dikkate alınan ilk faktör olduğunu bulgulanmıştır. "Fortune" 500 listesinden seçilen çok sayıda ABD firmasındaki yöneticilerle yapılan ankette; politik riskleri ve pazar fırsatlarını belirtirken (yabancı) yatırım kararlarının çoğunda baskın faktörler olduğunu bildirmiştir (Kobrin, 1979, s. 74).

Siyasetin ekonomi üzerindeki yıkıcı etkisini açıkça görülmektedir. Bunun en iyi örneği finans piyasasıdır; her gün siyasi olaylar hatta siyasi açıklamalar nedeniyle

finansal varlık fiyatlarında değişmeler gözlemlenmektedir (Dziawgo, 2013, s. 40). Bu nedenle çok uluslu şirketler, ev sahibi ülkenin politik riskini yatırım kararı vermede en önemli faktörlerden biri olarak görmektedirler (Erkekoğlu ve Kılıçarslan, 2016, s. 218). Politik risk analizleri yaparak, yatırımcılar gelecekle ilgili belirsizlikleri azaltabilir ve firmalar yabancı ülkedeki operasyonları hakkında rasyonel seçimler yapmak konusunda yardımcı olabilmektedir. (Toit, 2013, s. 7-10; Erkekoğlu ve Kılıçarslan, 2016, s. 218).

1.4.3.1. Doğrudan Yabancı Yatırım İçin Politik Riskin Önemi

Politik risk analizleri, doğrudan yabancı yatırımları üzerindeki etkisi büyüktür. Yatırım kararlarında politik risk analizinin önemine dair çokça çalışma vardır. Bu çalışmaların ortak paydası; çatışmalar, seçim belirsizliği, sosyal huzursuzluk vb. gibi nesnel politik risk ölçümlerine dayanmalıdır (Giambona ve diğerleri, 2017, s. 529). Önemli bir çalışmasında Kobrin (1979), politik riskin, firmaların yabancı bir ülkede karşılaştığı belirsizliği artırarak DYY'yi (doğrudan yabancı yatırımı) etkilediğini öne sürmektedir. Bu ilişkiyi deneysel olarak araştırmak amacıyla araştırmacılar ölçü olarak bu faktörleri tavsiye etmektedirler; seçim belirsizliği, çatışma riskleri, sosyal huzursuzluk, yolsuzluk, Siyasi istikrarsızlık, ev sahibi ülkedeki kurumların kalitesi, devlet borcu temerrüt riski ve piyasa kusurlarıdır (Giambona ve diğerleri, 2017, s. 523).

Asiedu'ya göre (2002), yabancı yatırımcıları caydıran üç ana siyasi risk türü vardır. Bunlardan ilki ve en şiddetlisi millileştirme politikasıdır. İkincisi ev sahibi ülkenin DYY ile ilgili politikalarının, yatırımın karlılığını etkileyebilecek belirsiz yatırım ortamlarına yol açtığı politika istikrarsızlığı riskidir. Üçüncüsü ve sonuncusu ise uzun vadede yabancı varlıklara zarar verebileceği ve ekonominin üretkenliğini sınırlayabileceği için savaş, terör faaliyetleri ve siyasi şiddetle ilgilidir (Sandler ve Enders, 2008; Akt. Meyer ve Habanabakize, 2018, s. 778). Busse ve Hefeker (2007), farklı ekonometrik teknikler aracılığıyla 83 gelişmekte olan ülkeden alınan verileri kullanarak 1984-2003 dönemi için politik risk, kurumlar ve DYY girişleri arasındaki bağlantıyı araştırdılar. Sonuçlar, yasa ve düzenin, hükümet istikrarının, bürokrasinin kalitesinin, yatırım profilinin, etnik gerilimlerin, iç ve dış çatışmanın ve demokratik sorumluluğun doğrudan yabancı yatırımın istatistiksel olarak önemli belirleyicileri olduğunu ortaya çıkartmıştır. Başka bir çalışmada Kolstad ve Tondel (2002) DYY akışlarının bürokrasi, iç ve dış çatışma, yasa

ve düzen ve hükümet istikrarından etkilendiğini bulmuştur. Ayrıca DYY akışlarının iç çatışmalardan, etnik gerilimlerden ve kötü yönetimden etkilendiği bulguladılar.

DYY belirleyicilerine ilişkin önceki çalışmalar, sosyo-politik istikrarsızlık ve kurumsal kalitenin geniş endeksleri ile DYY arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Gelir eşitsizliği, toplumsal hoşnutsuzluğu körükleyerek, sosyo-politik istikrarsızlığı artırabilir, bu nedenle, siyasi haklar ve sivil özgürlüklerdeki gelişmeler DYY'yi artırma eğilimindedir. Bazı çalışmalar da demokratikleşmenin DYY girişleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir (Kolstad ve Villanger, 2004, s. 10). Sonuç olarak, araştırmaların çoğu DYY ile ilgili kararların siyasi durumlardan etkilendiğini ifade etmektedir.



2. BÖLÜM

POLİTİK RİSKİN SINIFLANDIRILMASI

Mevcut literatürde politik riskin sınıflandırılması veya türleri üzerinde farklı tartışmalar görülmektedir. Çünkü politik risk konusu çok karmaşık ve ülke şartlarına göre farklılık göstermektedir. Her ülkede politik sistemin doğası birbirinden farklıdır. Bazı ülkelerde siyasi sistemin temel sorunu yolsuzluk iken, bazı ülkelerde farklı etnik grup veya farklı din mensupları aralarında çatışmalar ve iç savaş tehlikesi bulunmaktadır. Bazı ülkeler de ise açık pazarlara ve yabancı emeğe karşı kültürel itirazlar vardır. İşletmelerin kendileri de sektörlerine ve faaliyetlerine bağlı olarak farklı düzeylerde politik riskle karşı karşıyadır. Örneğin, 119 ülkede yatırımları olan İspanyol işletmeler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre; politik risk ve siyasete maruz kalmanın uluslararası stratejide önemli bir rol oynadığını saptanmıştır. Bununla birlikte bu etki endüstriler arasında farklılık göstermektedir. Doğal kaynağa dayalı yatırımlar genellikle temel ürünleri üreten imalatçı firmalardan politik riske karşı daha savunmasızdır (Kobrin, 1979, s. 70). Devlet düzenlemesine tabi olan endüstriyel sektörlerdeki işletmeler, düzenlemeye tabi olmayan imalat veya hizmet sektörlerindeki firmalara göre politik riske karşı daha savunmasızdır (Jimenez ve diğerleri, 2014, s. 302). Endüstriyel sektörlerdeki işletmeler imalat veya hizmet sektörlerindeki işletmelere göre daha çok politik riske maruz kalmaktadırlar. Bunun sebebi de bu tür işlerde yerine getirilen formaliteleri yapmak için yetkililerle (hükümetle) yüksek düzeyde etkileşim sağlanmasıdır. Etkileşim ne kadar fazla ise, risk de o kadar artmaktadır.

Yukarıda belirtildiği gibi politik riskin belirli ve kesin bir sınıflandırması yoktur. Ancak kategorize etmek için farklı faktörler vardır. Bu konuda bazı araştırmacılar politik riski kaynaklarına göre iki kategoriye ayırarak, bunları devlet (hükümet) ve toplumsal faktörler olarak ifade etmişlerdir (Kobrin, 1979, s. 70). Al Khattab ve arkadaşları ise (2007) benzer bir sınıflandırma ile ev sahibi devlet riski, ev sahibi toplum riski ve eyaletler arası risk olmak üzere üç sınıflama yapmışlardır. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Tablo 1. Politik riskin kaynağına göre sınıflandırılması

Ev sahibi devlet riski	Ev sahibi toplum riski	Devlerler arası risk
Kamulaştırma ve/veya müsadere	Terörizm	Savaşlar
Sözleşme reddi	Gösteriler, isyanlar ve ayaklanma	Ekonomik yaptırımlar
Para biriminin konvertibil olmaması	Devrimler, darbeler ve iç savaşlar	
Mülkiyet ve/veya personel kısıtlamaları		
Vergilendirme kısıtlamaları		
İthalat ve/veya ihracat kısıtlamaları		

Kaynak: Al Khattab ve diğerleri (2007, s. 735)

- A. Ev sahibi ülke riskinde; hükümetlerin genel olarak uluslararası işletmeleri iş ortamına müdahale etmesiyle olabilmektedir. Bu durum ulusal endüstrileri dış rekabetten korumak, yabancı sömürünün sınırlandırılması, ulusal refahın artırılması, zenginliği yeniden dağıtmak gibi sebeplere dayandırılmaktadır. Ev sahibi hükümetin izleyebileceği bu sebepler farklı müdahalelerle kendisini göstermektedir, bunlar: vergi kısıtlamaları, sözleşme reddi, ithalat ve/veya ihracat kısıtlamaları, mülkiyet ve/veya personel kısıtlamaları, kamulaştırma ve/veya müsadere ve endüstriyel casusluktur (Al Khattab ve diğerleri, 2007, s. 736).
- B. Ev sahibi toplum riskinde; politik risk, hem siyasi hem de toplumsal durumlardan kaynaklanmaktadır. Toplumsal riski, sivil toplum kuruluşlarının devrimler, darbeler ve iç savaşları içeren siyasi eylemlerinden kaynaklanan risk olarak tanımlamaktadır (Al Khattab ve diğerleri, 2007, s. 738).
- C. Üçüncü tür risk, devletlerarası risktir. Son zamanlarda Rusya-Ukrayna savaşıyla Rusya'ya uygulanan devasa yaptırımlar örnek olarak verilebilir.

Bu faktörlere bağlı olarak politik risk analizi, başka bir ülkede yatırım yapma konusunda araştırma yaparken bir yandan siyasi sistemin doğasını ve performansını göz önünde bulundurmalı, diğer yandan da toplumun doğasını analiz ederek toplumun ülkeye yönelik tutumlarını değerlendirmeye çalışmalıdır.

Uluslararası Ülke Riski Rehberi (International Country Risk Guide-ICRG) 1984-2009 dönemi boyunca ayrı finansal, ekonomik ve politik derecelendirmeler yayınlamış

ve on iki farklı politik risk endeksi belirlemiştir. Bu endeksler: devlet istikrarı, sosyoekonomik koşullar, yatırımcı profili, iç çatışma, dış çatışma, yolsuzluk, siyasette askerlik, siyasette din, hukuk ve düzen, etnik gerilimler, demokratik hesap verebilirlik, bürokratik niteliklerdir. (Khan ve Ekber, 2013). Bu endekslerin daha önce belirttiğimiz gibi sosyal ve yönetsel faktörler altında kategorize edilebilir. Politik risk nedeniyle meydana gelen olayların çoğu normalde bu iki faktörden (sosyal ve yönetsel) kaynaklanmaktadır. Bu faktörleri bir örnek ile açıklamak gerekirse: Nisan 2012'de, Arjantin başkanı Bayan Cristina Fernández de Kirchner, o dönemlerde İspanyol firması Repsol'a ait olan YPF petrol şirketinin %51'inin kamulaştırıldığını duyurdu. Birkaç gün sonra, Bolivya başkanı Bay Evo Morales, başka bir İspanyol çokuluslu şirketinin yerel yan kuruluşunun kamulaştırıldığını duyurdu (Jimenez ve diğerleri, 2014, s. 301). Buradaki ana faktörün yönetsel (hükümet) faktör olduğunu söylenebilir, çünkü karar hem Arjantin hem de Bolivya hükümetleri tarafından verilmiştir. Aynı örnek için şöyle bir farklı senaryo düşünülebilir; örneğin Arjantin veya Bolivya halkının, İspanyol işletmelerinin ülke üzerindeki egemenliğinden kurtulmasını istemek için sokaklarda büyük bir gösteri düzenlense eğer, o zaman bu devlette politik riskin ana faktörünün “toplumsal faktör” olduğu söylenebilir. Zira toplumsal güç, hükümetin bu konuda karar almasını sağlamaktadır.

2.1. POLİTİK RİSKİN TETİKLEYİCİLERİ

Politik risk, bir ülkeyi politik olarak istikrara kavuşturabilecek veya istikrarsızlaştırabilecek tüm faktörlerden etkilenir (Bremmer, 2005). İç çatışma, dış çatışma, askerin siyasetteki etkileşiminin artması, hem ulusal hem de uluslararası düzeyde siyasi tehditlerin artmasının ve hükümet sisteminde işlevsizliğin bir işareti olarak kabul edilmektedir (Toraman ve Tuncay, 2017, s. 429). Dziawgo (2013, s. 40) ekonomileri etkileyen siyasi oyunlar, kişisel hırslar, kişisel bağlantılar, sorumsuzluk veya yolsuzluk gibi bazı gizli yönlerin olduğunu da ileri sürmüştür.

Politik riskin kaynakları sadece dış etkenlerle sınırlı olmayıp, içsel nedenlerden kaynaklanan bazı etkenler de vardır (Gökmen, 2014, s. 184):

- Zayıf yönetim yapısı ve yetersiz iş süreçlerinden kaynaklanan riskler.
- Örgütsel yapı ve ağ tasarımında yetersizlik.

- Planlama ve üretimde eski teknoloji ve süreçleri kullanmak.
- İletişimde ve ağlarında başarısızlık.
- Mal ve hizmetlerdeki eksiklikler, yasal yükümlülüklerle ve tazminatlara yol açar.
- Çalkantılı ekonomilere, finansal ve ticari piyasalara yatırım yapmak.
- Yeni yatırımlarda piyasa koşullarını karşılayamama ve yeni pazarlarda beceriksiz ortaklar.
- İşletmede sürekli değişiklik uygulama ve küresel iş uygulamalarına uyum sağlama niyeti olmamak.
- Ekonomisi çalkantılı, finansal, ticari ve yasal ortamı güvenilir olmayan ülkelere yatırım yapmak.

2.2. ÜLKELER ARASINDA POLİTİK RİSK ALGISINDAKİ FARKLILIKLAR

Politik risk algısı, aşağıdakiler gibi bazı faktörlere bağlı olarak bir ülkeden diğerine farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Tablo 2. Farklı sistemlerde politik riskin olasılığı

Politik Risk Olasılığı	Yüksek	Düşük
Ana ülke / Ev sahibi ülke	Ev sahibi ülke	Ana ülke
Küçük / Büyük firmalar	Büyük firmalar	Küçük firmalar
Demokratik / otokratik sistemler	Otokratik sistemi	Demokratik sistemi
Bütünlük / yolsuzluk	Yolsuzluk	Bütünlük
Gelişmekte olan / gelişmiş piyasalar	Gelişmekte olan piyasalar	Gelişmiş piyasalar

2.2.1. Ana Ülke ve Ev Sahibi Ülke

Küresel pazara geçmek için, firmaların öncelikle iç pazarda iyi bir performansa sahip olmaları ve yerel kurumlarına uyum sağlayan başarılı davranış ve stratejiler geçmişine sahip olmaları gerekmektedir (DiMaggio ve Powell 1983; Kostova 1999; Akt.

Beazer ve Blake, 2018, s. 472). Yurtiçi ile karşılaştırıldığında, uluslararası projelerin yürütülmesi, yüksek derecede belirsizlik ve yüksek kazanç ile karakterize edilir (Xiaopeng ve Sui Pheng, 2012, s. 895). Bu yüksek belirsizlik ve potansiyel yüksek kazanç ortamında, firmaların küresel pazara başarılı bir şekilde giriş yapabilmeleri için, farklı pazar koşullarına, kültürel dinamiklere ve düzenleyici çerçevelere hızlı bir şekilde uyum sağlama yeteneklerinin olması gerekmektedir. Küresel pazara giriş, sadece iç pazardaki başarının bir yansıması değil, aynı zamanda firmanın yerel pazarlardaki çeşitlilik ve karmaşıklıkla başa çıkabilme yeteneğinin de bir göstergesidir. Bu bağlamda, yönetim ve organizasyon teorileri, kurumsal uyum ve stratejik yönetim konularında firmalara yol gösterici olabilir. Örneğin, kurumsal uyum teorileri (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983), firmaların farklı kurumsal çevrelerde nasıl meşruiyet kazanabileceklerini ve dolayısıyla farklı pazarlarda nasıl başarılı olabileceklerini açıklamaktadır.

2.2.2. Küçük ve Büyük Firmalar

Politik riske verilen tepkiler, firmanın büyüklüğüne ve firmanın faaliyet gösterdiği ortama göre farklılık gösterir. Küçük işletmelerin politik risklere karşı savunmasızlığının büyük şirketlere göre daha az olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, Küçük firmalar politik analizde daha az işlem yapma ve daha az para harcama eğilimindedirler.

Özel sektör, son otuz yılda aktif olarak politik riskle ilgilenmektedir. Özellikle ne zaman ve nereye yatırım yapılmalı, ne tür getiriler beklenmeli, kayıp ve çıkış eşiğinin ne olabileceği vb. gibi kararlar alma ve stratejiler oluşturma konularda çokça plan yapmaktadır (Phillips, 2007; Menocal, 2013). Ancak yine de bazı küçük ve orta ölçekli işletmelerin erken planlama aşamalarında risk olasılıklarını değerlendirmek için bir politik risk analizi çerçevesi yoktur (Costa ve Figueira, 2016, s. 65).

2.2.3. Demokratik ve Otokratik Sistem

Ev sahibi ülkedeki hükümetin doğası, işletmelerin politik riske karşı tepki vermeleri konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Devletlerin yönetim şekilleri (demokrasi, diktatörlük, oligarşi, komünizm, totaliterlik, anayasal monarşi, sosyalizm vb.) ülkeden

ülkeye farklılık göstermektedir. Örneğin, firma ve hükümet arasındaki etkileşim her sistemde farklılık gösterir. Buradaki işletmelerin rolü, her bir sistemin doğasını ve buna bağlı olarak nasıl hareket edileceğini anlamaktır. Bazı yazarlar, demokratik sistemin ve şeffaflığın düşük risk düzeyine sahip bir işletme için mükemmel bir ortam olduğunu savunurken, bazı yazarlar ise demokratik sistemin olumluluğunu gösterme konusunda hemfikir değillerdir.

Jensen (2003, 2006), demokratik rejimlerin daha yüksek düzeyde DYY akışlarını çektiğini, otoriter rejimler ise doğal kaynaklara daha fazla bağımlı olduklarını ortaya koymaktadır (Jensen, 2008, s. 1043). Bir ülkede büyük işletmeler (özellikle büyük fabrikalar) açmadan önce, mevcut ülkenin yönetim sisteminin demokratik olup olmadığı ve halkın tercihlerinin dikkate alınıp alınmadığı sorgulanmalıdır. Zira şirket ile ev sahibi hükümet arasındaki ilişki ileride olabilecek herhangi bir siyasi dalgalanma sonucunda zedeleneyecektir. Bu şekilde şirket, halkın eleştirilerini üzerine çekecektir.

Firmaların politik ortamlara uyum sağlamaları, sürdürülebilirlik ve uzun vadeli başarıları için kritik öneme sahiptir. Demokratik sistemlerin şeffaflık ve halkın katılımı gibi unsurları, işletmeler için öngörülebilir bir çerçeve sunarken, otoriter veya totaliter rejimlerde bu tür bir öngörülebilirlik sıklıkla eksik olabilmektedir. Bu durum, risk yönetimi stratejilerinin geliştirilmesinde önemli bir faktördür. İşletmeler, farklı hükümet sistemlerinin getirdiği riskleri ve fırsatları değerlendirirken, bu sistemlerin ekonomik politikaları, yasal düzenlemeleri ve uluslararası ilişkileri de dikkate almaları gerekmektedir.

2.2.4. Politik Sistemlerde Bütünlük ve Yolsuzluk

Bazı firmalar, yüksek düzeyde yolsuzluk ve tekel olan hükümetlerle işbirliğine girmekten kaçınmaktadırlar. Yolsuzluk, “temsilcilerin çıkarlarını göz ardı etmeye ve bunun yerine rüşvetçilerin özel çıkarlarını gözetmeye ikna etmek için (hem kamu hem de özel) aracılara yapılan parasal ödemeler” olarak tanımlanabilir (Rose- Ackerman, 2006; Akt. Jimenez ve Bayraktar, 2020, s. 150). 1996-1998 döneminde 89 ülke için yolsuzluğun doğrudan yabancı yatırım üzerindeki etkisini incelemiştir. Sonuçlar, yabancı yatırımcıların genellikle ahlaki yükümlülükler nedeniyle yolsuzluktan ve yolsuzluk nedeniyle ortaya çıkan operasyonel verimsizliklerden kaçındıklarını göstermektedir.

Daha da önemlisi, yabancı yatırımcılar, yönetilmesi zor olabileceği aynı zamanda riskli ve maliyetli olduğu için yolsuzluktan kaçınmaktadırlar (Khan ve Akbar, 2013).

Yine 1990'larda yapılan bir araştırma, dünya çapında 12 yerel şirket ve 45 uluslararası şirketten alınan verileri analiz edilip yolsuzluğun DYY üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Wei, 2000; Akt. Khan ve Akbar, 2013). Otoriter rejimlere sahip ülkelerde (yani daha az kontrol ve dengeye sahip zayıf siyasi kurumlara sahip olan ülkelerde) hükümetler, aşırı düzenleme, rüşvet talep etme, müsadere edici vergilendirme ve şirket varlıklarına doğrudan el koyma yoluyla şirket operasyonlarını etkileme olasılığı yüksektir (Boubakro ve diğerleri, 2013, s. 196). Bu nedenle, uluslararası iş adamları yalnızca pazar değişkenlerini (hedef pazarlar, dağıtım maliyetleri, ürün tutundurma maliyetleri vb.) değerlendirmekle kalmayıp aynı zamanda uluslararası stratejilerini etkileyebilecek politik risk boyutlarını da tam olarak kavramalıdır (Minor ve Porter, 1991, s. 66). Kısacası ülkeler arasındaki politik risk farklılıkları ürün ve hizmet pazarlarının istikrarını etkilemektedir (Quer ve diğerleri, 2011, s. 1092).

Kolstad ve Villanger (2004) 75 farklı ülkenin verilerini kullanarak yapmış olduğu çalışmada, yolsuzluğun azaltılmasının hem yerel hem de yabancı yatırımda artışa yol açtığını ifade etmiştir. Yargı bağımsızlığının düşük olduğu ülkelerde firmalar rüşvet kullanarak “işlerini halletmeye” yönelmektedir (Beazer ve Blake, 2018, s. 474). Örneğin Avrupa'da iş yapmak, Lübnan veya Mısır gibi yerlerde iş yapmaktan tamamen farklıdır. Mısır ve Lübnan gibi ülkelerde, işi devamlı bir şekilde sürdürebilmek için firmanın bağlantıları ve gayri resmi ilişkilerini olması gerekmektedir. Beazer ve Blake (2018), “geleneksel olarak “çekici olmayan” kurumlara sahip ülkeler neden hâla DYY alabilir?” Yine aynı bağlamda Bouyahiaoui ve Hammache (2014)'de bazı uluslararası yatırımcıların neden yüksek riskli ülkelere yatırım yaparak daha fazla risk almaya hazırlar?, sorularıyla dikkat çekmişlerdir (Bouyahiaoui ve Hammache, 2014, s. 1). Bu soruların çok çeşitli cevapları olabilir. Bu sorulara cevaben "Kötü" kurumlar her türlü yatırımcıyı caydıramayabilir, aynı zamanda "iyi" kurumlarda çok uluslu şirketler için aynı derecede çekici olmayabilir. Ev sahibinin bağımsız mahkemeleri, kendi ülkelerinde bağımsız mahkemeleri olan yatırımcılar için çekici olmaktadır. Benzer şekilde, bağımsız mahkemeleri olmayan ev sahibi ülkeler de orantısız bir şekilde bağımsız mahkemeleri olmayan ülkelere doğrudan yabancı yatırım almaktadır (Beazer ve Blake, 2018, s. 483). Yolsuzluğun olduğu ülkelerdeki firmalar, yolsuzluğun duruma göre siyasi yetenekler

geliştirdikleri için, yolsuzluk olduğu ülkeleri aramaktadırlar (Beazer ve Blake, 2018, s. 473).

Bazı araştırmacılar, yolsuzluğun iki farklı yüzü olduğuna inanmaktadırlar. Bu konuda “yararsız kum” ve “faydalı yağ” terimleri ortaya çıkmıştır. Yararsız kum terimi, yolsuzluğun ve siyasi istikrarsızlığın, doğrudan veya dolaylı olarak üretim ve yabancı yatırım üzerinde olumsuz etki bırakarak ekonomiye zarar verme eğiliminde olduğunu savunmaktadır. Faydalı yağ hipotezi ise, yolsuzluğun yatırım ve ekonomik faaliyetlerin önünde engel oluşturan bürokratik verimsizlikleri azaltarak ekonominin büyümesine katkıda bulunduğunu ileri sürmektedir (Abu, 2018; Kamaldeen, Umar ve Faliat, 2013; Akt. Kyarem ve diğerleri, 2020, s. 280). Yolsuzluğun insanların ekonomik ve sosyal yaşamları üzerinde çok büyük bir olumsuz etkiye sahip olduğu bilinir ve birçok akademik çalışma bunu kanıtlamaktadır. Ancak bazı araştırmacılar, yolsuzluğun "tekerleklerdeki yağ" gibi davranabileceğini ve kendileri için ödeme yapmaya en istekli firmalar için bürokratik süreçleri hızlandırarak olumlu etkileri olabileceğini iddia edilmektedirler. Bürokrasinin yoğun olduğu yerlerde normalde 2-3 gün süren işler rüşvetle yarım saatte bitirebilmektedir. Bu nedenle yolsuzluğun ve yargı bağımsızlığının düşük olduğu ülkelerdeki firmaların aynı özelliklere sahip ülkelere yatırım yapma olasılığı daha yüksek olmaktadır (Beazer ve Blake, 2018, s. 475).

2.2.5. Gelişmekte Olan ve Gelişmiş Piyasalar

Gelişmekte olan ülkelerdeki firmalar ile gelişmiş ülkelerdeki firmalar arasında deneyim farklılıkları vardır ve bu farklılıklar her çevredeki firmaların politik risklerle nasıl başa çıktıklarını şekillendirir (Beazer ve Blake, 2018, s. 483). Gelişmekte olan pazarlardan uluslararasılaşan şirketler, bu pazarlardaki kurumsal boşluklar, yerel düzenlemeler, sosyal, ekonomik ve politik durumlar nedeniyle gelişmiş pazarlardaki uluslararası şirketlerin karşılaştığı risklerden farklı risk faktörleriyle karşı karşıyadırlar (Jhunior ve diğerleri, 2022). Gelişmekte olan ülkelerdeki politik riskler şunları içerir: yolsuzluk, rüşvet, siyasi rejim değişikliği, sendikalar, protestolar, toplumsal şiddet ve grevlerdir (Ali ve diğerleri, 2021, s. 1127). Bu nedenle, gelişmekte olan ülkelere faaliyet gösteren firmaların, bu tür politik risklerle başa çıkabilmek için daha esnek ve uyarlanabilir iş stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir. Bu firmalar, yerel pazar

dinamiklerini anlamak ve bunlara uyum sağlamak için yerel bilgi birikimine ve ağ oluşturma yeteneklerine büyük önem vermektedirler. Öte yandan, gelişmiş ülkelerdeki firmalar genellikle daha istikrarlı politik ve hukuki çevrelerde faaliyet gösterdikleri için, bu tür risklerle başa çıkmak için daha standartlaştırılmış yaklaşımlar geliştirebilirler. Ancak, globalleşen dünya ekonomisinde, bu firmalar da giderek daha fazla politik ve ekonomik belirsizliklerle karşı karşıya kalmaktadırlar, bu da onların da risk yönetimi stratejilerini çeşitlendirmelerini ve yerelleştirmelerini gerektirmektedir. Dolayısıyla, her iki tür firmaların da sürekli değişen global pazar koşullarına uyum sağlayabilmek için dinamik ve esnek stratejiler geliştirmeleri, politik risk analizi yapmaları ve bu analizlere dayanarak proaktif risk yönetimi uygulamaları hayati önem taşımaktadır. Bu bağlamda, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki deneyim farklılıklarının, firmaların küresel pazarlarda karşılaştıkları zorluklar ve fırsatlar karşısında nasıl konumlandıklarını anlamak için önemli bir perspektif sunduğu açıktır.

2.3. POLİTİK RİSK ANALİZİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Politik riski etkileyen bazı faktörler şu şekildedir; ülkenin rejimi, siyasi partiler, hükümetin ülke yönetimindeki etkinliği, hükümet krizleri, ülkenin dış politikası, ekonomi politikası, ülkenin sosyal, demografik, etnik ve dini yapısı, sendikaların etkinliği, yabancı sermaye kanunları, ülkeye uygulanan ambargolar ve savaşlar örnek gösterilebilir (Acar, 2012; Akt. Erkekoğlu ve Kılıçarslan, 2016, s. 219). Bu konuda bakılması gereken önemli yönlerden bazıları şunlardır: siyasi istikrar, ekonomik faktörler, hükümetin bütçe açıkları ve ekonominin şeffaflığı ve açıklığıdır (Hood ve Nawaz, 2004, s. 10). Jones ve Comunale (2018), gelişmekte olan bazı ülkelerdeki kurum yöneticileriyle yaklaşık 120 görüşme sonucunda, işletmelerin politik risk konusunda karşı karşıya kaldığı en önemli faktörleri: siyasi istikrarsızlık, yolsuzluk, şiddet, ekonomik ve politika türbülansı, ve aşırı bürokrasi olarak ifade etmişlerdir. Jhunior ve diğerleri (2022), politik riski analizini etkileyen faktörleri Tablo 3'teki gibi sınıflandırmaktadır:

Tablo 3. Uluslararası Ticaretin Politik Risk Faktörleri

İç çevresel faktörler	- Çalışma koşulları, - Firmanın ulusal ekonomik hedef ve
------------------------------	---

	çıkarlarla ilişkisi, - Alternatif tedarikçilerin mevcudiyeti, - Teknolojinin seviyesi, - Şirketin ihracatı, - İşlemlerin boyutu, - Şirketin yerel pazarda bağımlılığı, - Doğal kaynak arayışının genişletilmesi, - Şirketin çeşitlendirme düzeyi.
Dış çevresel faktörler	- Menşe ülkenin ekonomik bağımlılık derecesi, - Bölgesel ekonomik anlaşmalara katılım, - Ödemeler dengesi.
Toplumla ilgili faktörler	- Güç mesafesi derecesi, - Belirsizlikten kaçınma derecesi, - Kolektivizm derecesi. - Karşıt uluslararası aktivist gruplarının etkisi, - Kültürel mesafenin uzatılması, - Uluslararası sosyal anlaşmazlıkların uzatılması.
Hükümetle ilgili faktörler	- Spesifik düzenleyici işlemler, - Milliyetçilik derecesi, - Yerli sanayinin sübvansiyonu, - Şeffaflık ve yolsuzluk. - Menşe ülke ile diplomatik stres, - Bölgesel siyasi anlaşmalara katılım (NATO, BM), - İstikrar düzeyi veya parasal istikrarsızlık.
Yönetişim yapısı	- Sahiplik derecesi, - Ödemeler dengesi aleyhine maliye politikalarının genişletilmesi (transfer fiyatları...), - Şirket içi transferler.

Kaynak : Jhunior ve diğerleri (2022, s. 6).

Yatırımcılar politik olarak daha istikrarlı ülke ve kurumlara çekilmektedir (Kolstad ve Villanger, 2004, s. 14). Devletin ekonomiye müdahalesinin ÇUŞ'lar için politik risk olasılığını artırdığını bilinmektedir. Devlet müdahalesi, piyasalarda bir dizi verimsizlik yaratarak ve rekabeti caydırır, gereksiz bürokrasiyi teşvik eder ve genel olarak inisiyatifi doğurur (Hood ve Nawaz, 2004, s. 9).

Son yıllarda, risk analiz şirketleri yoğun bir şekilde ortaya çıkmaya başlamıştır. En bilinen politik risk analizi yapan özel şirketlerinden biri PRS Grup'tur. Bu firma (PRS) birçok ülkede araştırmalar yapıp politik durumu etkileyen ana faktörleri tespit etmiştir. Ardından, her faktörün yüzdesini tanımlayan bir yüzde sistemi formüle etmiştir:

Tablo 4. PRS Grubu - Politik Risk Bileşenleri.

Bileşen	Skor
Hükümet İstikrarı	12 %
Sosyoekonomik Koşullar	12 %
Yatırım profili	12 %
İç çatışma	12 %
Dış çatışma	12 %
Yolsuzluk	6 %
Siyasete asker müdahalesi	6 %
Dini gerginlikler	6 %
Kanun ve Düzen	6 %
Etnik gerginlikler	6 %
Demokratik Hesap Verebilirlik	6 %
Bürokrasi Kalitesi	4 %
Toplam	100

Kaynak: Arslan ve Furtana (2020, s. 220).

Tablo 4'te görüldüğü üzere, politik riski etkileyen en önemli faktörler; hükümetin istikrarı, sosyoekonomik koşulları, yatırım profili ve iç/dış çatışmasıdır; İkinci derecede

ise yolsuzluk, siyasete asker müdahalesi, dini ve etnik gerginlikler, kanun/düzen ve demokratik hesap verebilirlik yer almaktadır; Son olarak % 4 alan bürokrasi kalitesidir.



3. BÖLÜM

POLİTİK RİSKE NASIL TEPKİ VERİLİR

Politik risk analizi, uluslararası ticari faaliyetlerde bulunurken politik riskin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Al Khattab ve diğerleri, 2008, s. 136). Yönetimsel politik risk algısı, ev sahibi ülkedeki çeşitli politik ve toplumsal olaylara bağlıdır (Ali ve diğerleri, 2021, s. 1117). Riski analiz etmek için, firmanın faaliyet gösterdiği pazar, içinde bulunduğu yasal, sosyal, politik ve kültürel çevre hakkında derin bir bilgi ile stratejik ve operasyonel hedeflerinin sağlam bir şekilde anlaşılmasını gerektirir (IRM, 2002, s. 5).

Politik riske yanıt vermek, şirketin farklı sorunlarla başa çıkmasına yardımcı olan bir kültürü benimseme meselesidir. Yöneticilerin ve çalışanların içinde bulundukları bu kültür veya “düşünme biçimi” ister olay öncesinde ister sırasında veya sonrasında siyasi nedenlerden kaynaklanan krizin büyük etkisinin ortadan kaldırılmasına yardımcı olacaktır (Giambona ve diğerleri, 2017, s. 524). Pratikte politik riski doğru bir şekilde ölçmek mümkün değildir. Ayrıca mevcut politik risk derecelendirmeleri çoğunlukla uzmanlar tarafından yapılan sübjektif değerlendirmelerdir (Bekaert vd., 2015, s. 2). Bu nedenle politik riskin %100 kesin bir analizi yoktur. Analistlerin temel amacı, farklı durumları analiz ederek ve farklı faktörleri dikkate alarak belirsizlik miktarını olabildiğince azaltmaktır. Burmester (2000), uluslararası firmalar tarafından üstlenilen genel olarak düşük standartta politik risk analizi hakkında şikâyetle bulunmadan politik riskle ilgili hiçbir akademik tartışmanın tamamlanmadığını ileri sürmektedir. Bu uluslararası iş katılımcılarının politik risk farkındalığı eksikliğini, firmaların politik riskin analize tabi olduğu fikrine karşı direncini veya mevcut politik risk değerlendirme tekniklerinin yöneticiler için iyi çalışmadığını göstermektedir (Cosset ve Roy, 1991, s. Oetzel ve diğerleri, 2001; Akt. Al Khattab ve diğerleri, 2008b). Bütün bunlara rağmen, politik durumun genellikle çok karışık ve bazen tahmin edilmesi zor olmasına karşın, firmaların politik riskin etkisini önlemek veya ortadan kaldırmak için yapabilecekleri birtakım şeyler olmalıdır.

3.1. POLİTİK RİSK ANALİZİN YÜRÜTME TETİKLEYİCİLERİ

Şirketleri politik risk analizi yapmaya iten ana tetikleyiciler şunlardır (Al Khattab ve diğerleri, 2008, s. 137):

- (a) İlk yatırımı veya yeniden yatırımı teklif edildiğinde,
- (b) İlgili ülkede belirli sorunlar ortaya çıktığında,
- (c) Stratejik planlama süreçlerini yürütürken,
- (d) Yabancı müşterilere kredi verirken.

Tablo 5. Politik Risk Değerlendirmesi Yürütmenin Tetikleyicileri

Tetikleyici Türü	Yüzde Değeri
İlk yatırım veya yeniden yatırım	73.0
Belirli bir sorun	67.6
Stratejik planlama yapmak	51.4
Yabancı müşterilere kredi verilmesi	29.7

Kaynak (Al Khattab ve diğerleri, 2008, s. 143).

Tablo 5’te görüldüğü üzere, Al Khattab ve diğerleri (2008) tarafından Ürdün'deki yaklaşık 50 uluslararası şirkete yapılan araştırmanın bir sonucu olarak, yanıt verenlerin %73,0'ı için politik risk analizi en sık yatırım teklifleri ile bağlantılı olarak, %67,6'sı ise hedeflenen ülkede sorunlar meydana geldiğinde olabileceğini belirtti. Bunu stratejik planlama yaparken %51,4 ve yabancı müşterilere kredi verirken %29,7 olarak takip etti (Al Khattab ve diğerleri, 2008, s. 143). İlk yatırım veya yeniden yatırım aynı zamanda İngiltere, Hollanda ve İsveç firmalarında politik risk analizi yapmak için en sık tetikleyici olarak belirlenmiştir (Al Khattab ve Diğerleri, 2008, s. 144). Ancak burada farklı sektörlerdeki firmaların süreci yürütmek için farklı tetikleyicilere sahip olabileceğini belirtmekte fayda vardır.

Sonuç olarak firma içindeki politik risk analiz işlevinin tanımlanması gerekmektedir. Yani firmaların politik riski analiz etmek için sistematik bir yaklaşım mı uyguluyor yoksa bunu tanımlanmış bir sistem olmadan rastgele bir şekilde yapıyor.

3.2. POLİTİK RİSK ANALİZİN BİRİMİNİN KURUMSALLAŞMASI

Politik risk analiz yazını, bir firma içinde politik risk değerlendirmesinin daha açık ve sistematik hale geldiği süreci tanımlamak için “kurumsallaşma” terimini kullanılmaktadır (Al Khattab ve diğerleri, 2008b). Politik risk analizi uzun ve devamlı bir süreç olduğundan firmaların düzenli bir şekilde yönetmesi için süreci kurumsallaştırmaları gerekmektedir. Politik risk analizi kurumsallaştırma adımları şu şekilde sıralanabilir (Al Khattab ve Diğerleri, 2008 b):

- a) Firma performansı için resmi sorumluluk belirli bir kişi veya gruba verilmesi,
- b) Süreçlerin rutin haline getirilmesi,
- c) Kurumsallaşmış bir ortamda öznel değerlendirmeye ek olarak objektif değerlendirmeye daha fazla vurgu yapılması gerekmektedir.

Risk Yönetimi Standardı (2002), risk sorumluluklarının görev tanımlarının bir parçası olarak risk yönetiminden sorumlu olan her yönetici ve çalışanla kuruluş genelinde atanması gerektiğini önermektedir (Risk Yönetimi Standardı, 2002, s. 2). Risk analizcileri, firmaların tüm bölümlerinden farklı türde bilgileri alarak politik risk konusunda genel bir çerçeveye çizebilir (Al Khattab ve diğerleri, 2008, s. 149). Firma içindeki sorumluluk, her yöneticiye ve çalışana organizasyonun iş tanımının bir parçası olacak şekilde atanmalıdır. Küçük işletmelerin çoğunda, politik risk analizi için özel bir bölümü yoktur. Yönetici veya firma sahibi durumu kendisi analiz etmektedir. Buradaki tehlike, kendi siyasi görüşleri olan analistlerin araştırmalarını belirli bir felsefi perdeden görmeleridir (Bremmer, 2005). Ancak son yıllarda, küçük işletmeler de dâhil olmak üzere anketler, istatistikler, yıllık raporlar ve haberler gibi araçlar aracılığıyla politik risk analizi yapmak için bilimsel yöntemlere yönelmeye başlamışlardır.

3.2.1. Politik Risk Analizinin Gereklilikleri

Farklı ülkelerin farklı zorlukları vardır (Ali ve diğerleri, 2021, s. 1127). Firmalarda risk analistleri geliştikçe bir ulusun tarihsel süreci rahatlıkla takip edilebilir (Bremmer, 2005). Çünkü ülkenin tarihsel süreci yatırım ve üretim konusunda işletmelere bilgi

vermektedir. Politik riski yönetmek için beş adımı önermektedir (Wafo, 1998, s. 23), bunlar:

- a) Politik riskten kaynaklanan potansiyel kaybın tanımlanması,
- b) bu risklerle ilgili kayıpların ölçümü,
- c) her tehdit için alternatif tekniklerin geliştirilmesi,
- d) her tehditle başa çıkmak için en iyi tekniği veya teknik kombinasyonunu seçilmesi ve uygulanması,
- e) tanımlama ölçümü ve tedavi prosedürlerini geliştirmek için sonuçların değerlendirilmesi gerekmektedir.

Politik riske tepki vermek veya analiz etmek için kesin yaklaşımın net bir şekilde tanımlanması zordur. Ancak şirketin en azından bir şekilde tepki verebileceği bir durumda olmasına yardımcı olacak bazı fikirlere dikkat çekmede fayda vardır. Organizasyonun kültürü, inovasyon ve esneklik, yöneticilerin rolü ve deneyimleri, farklı kaynaklardan toplanan çok sayıda veri gibi konular politik riske tepki vermek için önemlidir. Tüm bunlar potansiyel riskin etkisinin ortadan kaldırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte belirsizliği yönetme sürecinde de şirkete avantaj sağlamayabilir. Politik risk analizinin en önemli unsurları bilginin önemi, yöneticiler ve çalışanların rolü, tahmin, adaptasyon, esneklik ve sürdürülebilirlik olarak değerlendirilebilir.

3.2.1.1. Bilginin Önemi

Bilgi edinimi politik risk analizinde en önemli kısımdır, ne kadar çok bilgi edinirse, belirsizlik seviyesi o kadar azalır. Hedef bir ülkenin politik risk değerlendirmesini yapmak için bilgiye her zaman ihtiyaç vardır (Minor ve Porter, 1991, s. 68). Sadece bilgilerin miktarının değil, aynı zamanda bu bilgilerin konuyla ilgisinin de önemli olduğunu belirtmekte fayda vardır.

Politik riski kavramsallaştırma ve değerlendirme görevi, özel veya kamu kurumları tarafından yapılabilir. Örneğin, İş Ortamı Risk İstihbaratı (Business Environment Risk Intelligence), Kontrol Riskleri (Control risks), Avrasya Grubu (Eurasia Group), Dünya Bankası Grubundaki Çok Taraflı Yatırım Garanti Ajansı (The Multilateral Investment Guarantee Agency in the World Bank Group), Oxford Analizi (Oxford

Analytica) ve Politik Risk Hizmetleri Grubu (Political Risk Services Group) (Sottilotta, 2013). Ayrıca Politik Risk Hizmetleri (Political Risk Services-PRS), Ekonomist İstihbarat Birimi (Economist Intelligence Unit-EIU), Kontrol Riskleri Grubu (Control Risks Group-CRG), Uluslararası Şeffaflık (International Transparency), gibi özel firmalar aracılığı ile de politik risk bilgisine ulaşılabilir (Hood ve Nawaz, 2004, s. 10). Bu firmaların yayınlarında veri miktarı çok fazladır, burada önemli olan bu verilerin doğru bir şekilde kullanılması ve bilgiye dönüştürülmesi gerekmektedir.

Tarihsel verilere dayanan politik risk analizinin gelecekteki politik risklerin göstergesi olmayabileceğini belirtmek gerekmektedir (Torre ve Neckar, 1988). Bu nedenle, çok çeşitli şube ofisi ağıları, hükümet veya hükümet dışı destekler aracılığıyla ev sahibi ülke koşulları hakkında en son bilgileri elde etmek çok önemlidir (Xiaopeng ve Sui Pheng, 2012, s. 904).

3.2.1.2. Yöneticilerin ve Çalışanların Rolü

Çok uluslu işletmeler, yalnızca ülkenin politik risk düzeyini değil, aynı zamanda politik riskin etkilerini azaltmak için deneyim biriktirme mekanizmasından geliştirdikleri kendi özel yeterliliklerini de dikkate alan stratejiler geliştirmelidir. Politik ve ekonomik risk olaylarının firmaların doğrudan yabancı yatırımları üzerindeki ekonomik ve finansal etkilerini inceleyen çok sayıda çalışma olmasına rağmen, daha az sayıda çalışma yöneticilerin ilk yatırımdan sonra sürekli olarak riskleri nasıl değerlendirdiğini ve yönettiğini incelemiştir (Oetzel, 2005). Yöneticilerin kişilikleri ve önceki deneyimleri analiz sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Davranış teorisine göre, riskten kaçınan yöneticilere sahip firmalar, koruyucu politikalar benimsemeye istemektedir (Giambona ve diğerleri., 2017, s. 524). Davranışsal modeller, önemli olanın sadece politik risk seviyesi olmadığını, aynı zamanda kurumsal tepkiyi politik riske karşı oluşturabilen bireysel yöneticinin bu riske duyarlılığı olduğunu ifade etmektedir (Giambona ve diğerleri, 2017, s. 524).

İşletmelerin politik riskle başa çıkabilme yeteneği, hem olaylara hem de bu olayların yöneticiler tarafından algılanmasına bağlıdır. Bu öznellik faktörü, sosyo-politik ortamlarda ve uluslararası ticari operasyonlarda özellikle önemlidir (Kobrin, 1979, s. 71). Politik risk analizi ekonomik muadilinden daha öznel ve liderlerin sadece geniş, kolay

gözlemlenebilir eğilimlerle değil, aynı zamanda toplumun farklılıklarını ile de mücadeyi geektirir (Bremmer, 2005). Ancak şimdiye kadar yöneticilerin politik risk analizine olan ilgisi çok düşüktür. Oetzel (2005), on dört yöneticiyle yaptığı görüşmede bunlardan yalnızca biri sürekli olarak ülke riskini değerlendirmek için piyasada bulunan bir veya daha fazla risk ölçüsünü aktif olarak kullandığını ifade etmiştir (Oetzel, 2005, s. 30).

3.2.1.3. Tahmin

Politik olayları tahmin etmek (özellikle terör olayları veya devrimler) şirketler için politik risk etkilerinden kaçınmak veya ortadan kaldırmak için çok önemlidir (Henisz ve diğerleri, 2010, s. 763). Bu konuda “olay riski” ve “sonuç riski” değerlendirmesinde “Olay riski”, örneğin savaş gibi belirli bir olayın meydana gelmesidir. Oysa “sonuç riski”, hem bir öznenin özelliklerini hem de meydana gelebilecek bir olayın işi etkileme olasılığını bütünleştirir (Al Khattab ve diğerleri, 2007, 739). Olay ve sonuç arasındaki belirsizliği yönetme konusunda literatürde bir boşluk vardır (Baker, Bloom ve Davis, 2013). Gulen ve Ion (2015:523) bu boşluğu doldurmak için üç bileşen içeren genel bir yaklaşım sunmuşlardır. İlk bileşen, politika belirsizliği ile ilgili anahtar terimleri içeren gazeteler ve makaleleri incelemektir (literatürde belirsizlik yönetimi konusunda hâkim olmak). İkinci bileşen, ekonomik ve vergi yasalarını ve ülkedeki dövizin durumunu inceleyerek gelecekteki değişikliklerle ilgili belirsizliği ölçmesidir. Üçüncü bileşen ise maliye ve para politikasına ilişkin belirsizliği tanımlamak için ekonomik ve devlet harcamalarındaki dağılımı incelemesidir.

Belirsizliği yönetmek, istenmeyen sonuçların ortaya çıkma olasılığını ve bunların işletmeler üzerindeki etkilerini azaltmak olarak tanımlanabilir (Sharma ve diğerleri, 2020, s. 191). Ev sahibi ülkedeki belirsizliği yönetmek, ister ekonomik ister sosyal faktörler olsun, işi çevreleyen tüm değişkenlerle ilgilenmeyi içerir. Bu durum, ülkenin yatırım hareketi, piyasalar, ekonomik durum ve bununla ilgili tüm güncellemeleri takip edilerek yapılabilir. Ayrıca her zaman doğru tahminde bulunulması ve ev sahibi devletin doğasına göre hareket edilmesini gerekir. Bazı araştırmacılar belirsizliğe karşı iki türlü tutum sergilemeyi önerirler belirsizliği azaltma ve belirsizlik ile başa çıkmadır. Belirsizliği azaltma, bilgi toplama, proaktif işbirliğini ve ağ oluşturmaya içerir. Belirsizlikle başa çıkma ise; esneklik (çeşitlendirme ve operasyonel adaptasyon), taklit

(kopya rakipler ve erken hareket edenler), reaktif işbirliği, kontrol ve kaçınmadan oluşur (Simangunsong, Hendry ve Stevenson, 2012; Akt. Sharma ve diğerleri, 2020, s. 190).

Siyaset biliminde ve uluslararası ilişkilerde çatışma, güvenlik ve politik risk üzerine önemli miktarda araştırma olmasına rağmen, uluslararası ticarete terörizmin gelişen rolüne yönelik akademik ilgi yetersizdir (Henisz ve diğerleri, 2010, s. 763). Firmalar terörizme yanıt verirken, teröristlerin gelecekte nasıl davranacaklarını tahmin eden becerikli tahminlerle optimal kararlar vermebilir (Czinkota ve diğerleri, 2010, s. 832). Firmalar, yatırım alanlarının veya diğer uluslararası ticari faaliyetlerin uygulanabilirliğine yardımcı olmak için rasyonel analiz ve oyun teorisi gibi yöntemler kullanılabilir. Oyun teorisi, terörizmden kaynaklanabilecek maliyet ve faydaları karşılaştırarak stratejik seçimleri analiz etmek için kullanılabilir (Czinkota ve diğerleri, 2010, s. 833).

3.2.1.4. Adaptasyon ve Esneklik

Firmalar, yurtdışına yatırım yaparken hedef ülkelerin yeni ortamına uyum sağlamak için kendi ülkelerindeki olağan uygulamalarını ne kadar değiştirmeleri gerektiğine karar vermelilerdir (Zaheer 1995; Akt. Beazer ve Blake, 2018, s. 472). İşletmelerin uluslararasılaşması için, ürünün hedef pazara göre tüketiciye göre özelleştirilmesini, şirketi pazarın ihtiyaçlarına göre uyarlamasını, ve ev sahibi ülkedeki rakiplerin müdahalesini önleyecek yaratıcı kapasiteye sahip olması gerekmektedir. Ayrıca uluslararasılaşma sürecinde dış pazar türünün seçiminde kültürel uzaklık da çok önemli bir faktördür (Costa ve Figueira, 2016, s. 67).

Adaptasyon her zaman esneklik gerektirir. Miller (1992), politik riskle başa çıkmak için kaçınma, kontrol, işbirliği ve esneklik gibi bazı terimler belirlemiştir; Kontrol ve işbirliği, tüm olasılıkların öngörülebilirliğini artırmayı amaçlarken, esneklik ise, olasılıklara duyarlılığı arttırmayı amaçlamaktadır (Tan ve Enderwick, 2006; Akt. Czinkota ve diğerleri, 2010, s. 834). Ev sahibi ülkede uyum her düzeyde olmalıdır (malların uyarlanması, mevzuatların hedef ülke mevzuatlarına uyumlu hale getirilmesi, firmanın kültürel değerlerinin hedef ülkenin kültürel değerlerine uyarlanması vb.) ve bütün bunları yapmak için esneklik gerekmektedir. Esnek ve değişikliklere açık olmak, belirsizlik ve risklerle yüzleşmek için her zaman önemlidir. Covid-19 pandemisi sırasında, hâlihazırda çevrimiçi satış veya uzaktan çalışmaya yönelmiş olan işletmeler,

diğer işletmelere göre daha avantajlı duruma geçmiştir. Örneğin; Samsung, perakende işinin ürünleri müşterilerine satmaya ve teslim etmeye devam edebilmek amacıyla bir e-ticaret platformu oluşturmak için cep telefonu perakendecileri ve Benow (bir ödeme ve EMI teknoloji firması) ile olan sözleşmelerinden yararlandı. Ayrıca, sağlık çalışanlarına ücretsiz akıllı telefon onarım hizmetleri ve ilk müdahale ekipleri ve sağlık profesyonelleri için özel indirimler sunan “Ön Cephe İçin Ücretsiz Onarım” programı gibi müşteri ilişkilerini sürdürmek için ek hizmetler de ortaya koymuştur (Mihai, 2020; Akt. Sharma ve diğerleri, 2020, s. 191).

3.2.1.5. Sürdürülebilirlik

Risk yönetimi, kuruluşun stratejisi ve bu stratejinin uygulanması boyunca sürekli devam eden ve gelişen bir süreç olmalıdır. Kuruluşun geçmiş, şimdiki ve özellikle gelecekteki faaliyetlerini çevreleyen tüm riskleri metodik olarak ele almalı, etkin bir politika ve en üst yönetim tarafından yönetilen bir program ile kuruluşun kültürüne dahil edilmelidir (A risk management standard, 2002, s. 2).

Risk yönetimi, bir şirketler topluluğunun ya da bir sektörünü ilgilendiren bir konu olmayıp, önleyici araçların üretilmesini ve sürekli olarak kapsamlı bir şekilde geliştirilmesini zorunlu kılan, küresel ölçekte hüküm süren geniş bir konudur (Gökmen, 2014, s. 176). Risk yönetimi sadece risk azaltma ile ilgili değildir. Uygun risk alma, reform süreçlerine dahil olmak ve daha uzun vadeli, dönüşümsel değişimi teşvik etmek için esastır (Menocal, 2013). Risk yönetimi, kuruluşun uzun vadeli başarısını destekleyen stratejik bir araçtır. Bu süreç, sadece riskleri minimize etmekle kalmaz, aynı zamanda kuruluşun değişen koşullara uyum sağlama kapasitesini artırarak, yenilikçilik ve stratejik fırsatların kucaklanmasını teşvik eder. Bu nedenle, etkin bir risk yönetimi uygulaması, kuruluşların sürdürülebilir büyümesi ve sektörlerinde lider konuma gelmesi için hayati öneme sahiptir.

Risk yönetimi uygulamalarının başarılı olması için, kuruluşların risk yönetimi süreçlerini kurumsal stratejileriyle dahil etmeleri gerekmektedir. Bu entegrasyon, risklerin proaktif bir şekilde yönetilmesini ve fırsatların stratejik avantajlar olarak değerlendirilmesini sağlar. Kuruluşlar, risk yönetimi süreçlerini stratejik planlama, karar alma ve performans yönetimi süreçleriyle bütünleştirmelidir. Böylece, riskler ve fırsatlar

sürekli değerlendirilir ve kuruluşun stratejik hedeflerine ulaşmasına yönelik eylemler belirlenir. Kuruluşların risk yönetimi kültürünü benimsemeleri ve tüm organizasyon seviyelerinde risk bilincini artırmaları önemlidir. Çalışanların risk yönetimi süreçlerine aktif olarak katılımı teşvik edilmeli ve risk yönetimi eğitimleri düzenli olarak verilmelidir. Bu yaklaşım, risk yönetiminin kuruluşun her seviyesinde yaşam biçimi haline gelmesini sağlar ve karar alma süreçlerinde risk bilgisinin entegre edilmesine katkıda bulunmaktadır.

3.4. POLİTİK RİSK ANALİZİN AŞAMALARI

3.4.1. Uluslararası Pazara Uygunluk

Bu aşama, firmanın uluslararası işletmelere girmeye uygun olup olmadığının ve uluslararası ticaretle ilgili farklı risk türleriyle yüzleşmeye hazır olup olmadığının analizi ile ilgilidir. Bu aşamadaki yoğunlaşma firmanın kendi iç sorunları üzerindedir. Tüm firmalar uluslararası pazarlara yönelemez, firmalar bunu yapabilmek için doğru altyapı ve yeteneklere sahip olmalıdırlar. Kurumun kültürü, kurumun riske tepki verme şeklini etkiler. Yenilikçi sistemleri benimseyen ve etkileşime izin veren işletmeler daha iyi avantajlara sahip olabilmektedirler. Ayrıca yönetici ve yöneticilerin eğitim düzeyi ve geçmiş deneyimleri de riskli durumlara karşı karar verme sürecini etkilemektedir.

Bu aşamada firmaların uluslararasılaşması, ev sahibi ülkedeki belirsizliklerin ve siyasi istikrarsızlıkların yönlerini, yerel pazar bilgi eksikliğini, rekabetin yoğunluğunun belirsizliğini, mevzuatları dikkate almalıdır (Costa ve Figueira, 2016, s. 71). Firmalar küresel pazara açılmadan önce yerel pazardaki deneyimlerini gözden geçirmeli ve hataları düzeltmeye çalışmalıdırlar. Bu aşamanın en önemli sorusu, şirket kültürünün ev sahibi ülkenin kültürüne uyup uymadığı ürün veya hizmetlerin ev sahibi ülkeye uygun olup olmadığıdır. Örneğin Suudi Arabistan'da bar açmak çok riskli bir yatırım olarak görülür, çünkü toplumun büyük bir kesimi ile karşı karşıya gelebilir. Hindistan'da Hindular bölgesinde sığır eti sunan bir restoran işletilirse aynı riske sebep olabilir.

3.4.2. Ön Analiz Aşaması

Politik riskin ön analiz aşaması literatürde, yazıları tahminin nasıl formüle edilmesi gerektiğine odaklanmak yerine, işletmelerin politik olaylara tepkilerine odaklanmaktadır (Kobrin, 1979, s. 72). Ön analiz aşamasında, firmanın çevresel tarama ve ülke araştırması yapmasını gerekmektedir. Farklı grupların nasıl çalıştığını, ne kadar güç kullandıklarını ve hangi stratejileri izlediklerini anlamak gerekmektedir (Czinkota ve diğerleri, 2010, s. 834). Xiaopeng ve Sui Pheng (2012) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, fizibilite çalışması, sözleşme öncesi ve sözleşme müzakere aşamaları, politik riskle başa çıkmada en önemli aşamalar olarak kabul edilmektedir (Xiaopeng ve Sui Pheng, 2012, s. 904). Ön analiz aşamasında, yönetim tarafından bir ülkeye girme yâda girmemeye karar verebilmektedir (Czinkota ve diğerleri, 2010, s. 834). Şirketin giriş stratejisi, hedeflenen ülkedeki politik risk seviyesinden etkilenmektedir. Düşük riskle nitelendirilen pazarlarda, birçok firma DYY'yi ve diğer yüksek kontrollü giriş biçimlerini tercih ederler. Aksine, yüksek riskli piyasalarda, firma genellikle riskleri başkalarına kaydırabilecek diğer giriş biçimlerini tercih etmektedirler (Brouthers, 1995; Akt. Czinkota ve diğ., 2010, s. 834).

Bu aşamada analiz birçok faktöre bağlı olarak yapılmaktadır. Örneğin Kalite Endeksi, Özgür ülke (Freedom house) endeksi, Yolsuzluk algısı endeksi, Ekonomist istihbarat birimi, Ekonomik özgürlük endeksi, Açık bütçe endeksi; Dünya bankası ve (Stockholm Uluslararası Barış Araştırmaları Enstitüsü) göstergeleri ve istatistikleri gibi istatistikler ve endekslerdir (Barnard ve Croucamp, 2015, s. 132). Son yıllarda, özel uzman firmalar her ülkedeki politik risk seviyesini sınıflandırmak için araçlar geliştirmişlerdir. PRS Grubu)bu konuda dünya çapında ünlü ve geçerli bir listeye sahiptir.

Tablo 6. Risk Derecesi Karşılaştırma Tablosu

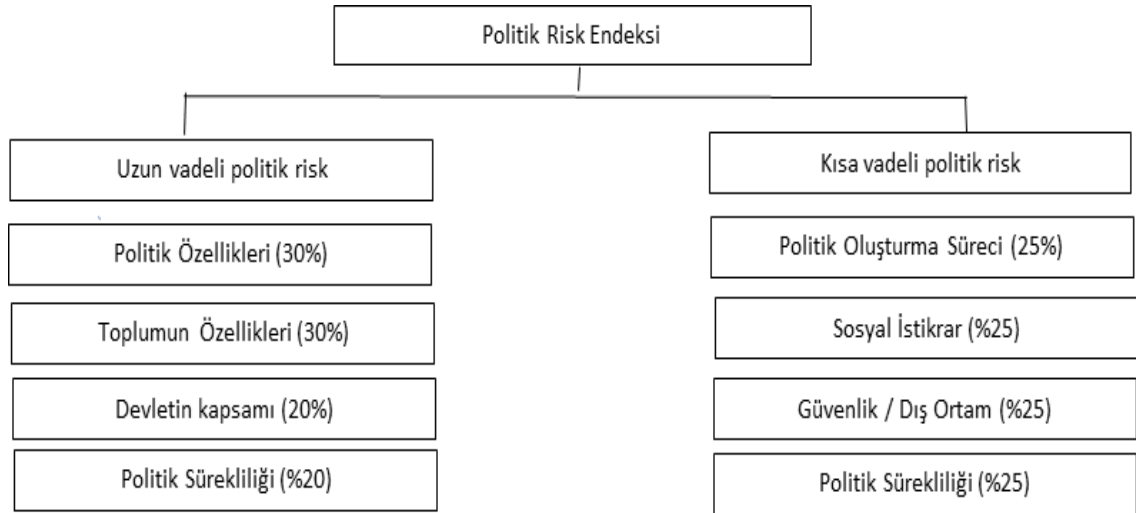
Ülke	Politik risk puanı 2016
Yeni Zelanda	88,0
İsviçre	87,5

Kanada	84,0
Birleşik Krallık	87,5
ABD	81,5
Hindistan	63,0
Güney Afrika	62,5
Rusya	56,0
Türkiye	54,5
Irak	39,5
Somali	32,5

Kaynak (Arslan ve Furtana, 2020, s. 220).

Tablo 5’te görüldüğü üzere; Bu sistemde değişkenlerin önem derecesine göre dağıtılan toplam 100 puan bulunmaktadır. Skor yükseldikçe ülkelerin güvenilirliği artar ve puanlama sisteminde düşük puan alan ülkeler daha yüksek politik risklere sahip olduklarına anlamına gelmektedir. En yüksek puana sahip ülke 88 puanla Yeni Zelanda’dır. Ardından 87,5 puanla İsviçre ve Kanada yer almaktadır. En düşük puana sahip ülke ise Somali’dir (Arslan ve Furtana, 2020, s. 220).

Ön analiz aşamasında yapılabilecek en etkili konulardan birisi risklerin geçmişini ve firmaların bu tehditlere nasıl tepki verdiğini incelemektir. Bunu yapmamak, firmaların daha önce karşılaştıkları başarısızlıklara yol açabilir. Bu aşamanın farkındalığı son yıllarda artmakta firmalar politik riskinden korunmak için yeni metotlar geliştirmeye başlamışlardır. Örneğin, Ülke Risk Endeksi Dergisi, devlet (hükümet) ve sosyal faktörleri göz önünde bulundurarak hem kısa hem de uzun vadeli analizleri içeren bir analiz yöntemi önermiştir. Bu analiz yönteminde her bir süreç belli bir yüzdeliği sahiptir. Bu durumu açıklamak gerekirse (Ülke Risk Endeksi, 2020, s. 2).



Şekil 2. Politik Risk Analizinin Sınıflandırılması (Kısa Ve Uzun Vadeli)

Kaynak: Ülke Risk Endeksi (2020, s.2).

Uzun vadeli analiz dört ana bileşende:

- Yönetim biçiminin özellikleri (%30): Devlet kurumlarının, resmi olarak kuvvetler ayrılığı ve azınlık haklarını korumak için güvencelere sahip liberal demokratik bir devletle ne kadar uyumlu olduğunu değerlendirilmektedir.
- Toplumun özellikleri (%30): Devletin gelir dağılımını, yoksulluk düzeylerini ve etnik özelliklerini değerlendirir.
- Devletin kapsamı (%20): Devletin egemen olarak hareket etme kabiliyetini, yani hem iç hem de dış düzeyde değerlendirir.
- Politika sürekliliği (%20): Bu bileşen, ülkenin tamamı için reformu kapsayacak olan on yıllık bir süre boyunca politika yönünün istikrarını değerlendirir.

Kısa vadeli analiz dört bileşen içerir:

- Politika oluşturma süreci (%25): Devletin politikasını tartışma, yasalaştırma ve uygulama yeteneğini değerlendirir. Genel olarak, yönetim biçiminin özelliklerinin yürütmeyi nasıl kısıtladığını/etkinleştirdiğini ele alır.
- Sosyal istikrar (%25): Ekonomideki veya toplumdaki herhangi bir zayıflığın işsizlik, enflasyon ve kamu huzursuzluğu yoluyla oluşturduğu kısa vadeli riskleri değerlendirir.
- Güvenlik/dış çevre (%25): Devletin egemenliğine doğrudan meydan okumalardan kaynaklanan egemen olarak hareket etme yeteneğine yönelik tehditleri değerlendirir; terörizm ve silahlı örgütlenmeler, bölgesel gerilimler ve çok taraflı

kuruluşlar/büyük güçler tarafından eylemleri üzerindeki kısıtlamalar olarak ifade edilebilir.

- Politika sürekliliği (%25): Burada, olası politika sürekliliğini değerlendirilir ve seçim döngüsüne ve anayasaya aykırı bir güç transferinin risklerine (örneğin, darbe veya halk ayaklanması) atıfta bulunulur.

Diğer araştırmacılar da bu konuya bazı belirtiler eklemişlerdir. Örneğin: demokratik kalite, siyasi haklar, sivil özgürlükler, yolsuzluk, Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) yıllık büyüme yüzdesi, çalışma özgürlüğü, hukukun üstünlüğü, mülkiyet hakları, sosyal huzursuzluk, açık bütçe, yatırım özgürlüğü ve GSYİH'nın yüzdesi olarak askeri harcamalardır (Barnard ve Croucamp, 2015, s. 132). Firmalar ön analiz aşamasında bu göstergelere dikkat etmeli eğer bu göstergeler hedef ülkede mevcutsa işletmelerin büyük bir politik risk altında olma ihtimali söz konusudur. Howell (1994) ve Wafo (1998) bu göstergelerden bazılarını aşağıdaki gibi açıklamıştır (Costa and Figueira, 2016, s. 75):

- Hedef ülkede uluslararasılaşma için düzenleyici teşvikler olup olmadığını,
- Varlıkların veya kaynakların kamulaştırılması veya millileştirilmesi,
- Sözleşmenin şartlarına devlet müdahalesi,
- Politik kriterlere dayalı operasyonlara ilişkin düzenlemeler,
- Ana ülkeye para transferi hakkında kısıtlamalar yada uzun gecikmeler,
- Hükümetin ekonomiyi düzenlenmemesi ve reformları gerçekleştirememesi,
- Demokratik kurumların eksikliği,
- Uluslararası Para Fonu (IMF), Dünya Bankası ve Birleşmiş Milletler (UN) ile sorunlu ilişkiler,
- Hükümetin uluslararası çevre ve çalışma standartlarına bağlılığının olmaması,
- Son beş yılda hükümetin yabancı yatırımcılarla olan sorunlu ilişkileri,
- Politik partilerden düşmanca açıklamalar,
- Ev sahibi ülkelerin güvenilir bilgi verme konusundaki eksikliği (çoğu politik ve ekonomik kararda şeffaflık eksikliği),
- Yabancı yatırımcıların iştirak edebileceği şirket türlerine ilişkin kısıtlamalar

Ön analiz aşamada, ev sahibi hükümetle müzakere etmeye odaklanan bazı yaklaşımlar da var. Özellikle büyük firmalar yatırımlarını yapmadan önce ev sahibi

hükümetle giriş koşullarını müzakere ederken en avantajlı konumlarından yararlanmaktadır. (Vernon, 1971; Akt. Jimenez ve diğerleri, 2014, s. 302).

3.4.3. Faaliyet Esnasında Risk Yönetimi

Politik risk literatürü, firmaların pazara giriş kararlarına, çıkış stratejilerine ve faaliyette iken politik belirsizliği nasıl yönettiklerini görmezden gelir (John ve Lawton, 2018; Akt. Sallai ve Schnyder, 2019). Çünkü hedef ülkeye girdikten sonraki varsayım, şirketin girişten önce ön analizi yaptığı ve gerçek dünya ile etkileşime girdiğidir. Bu noktada ön analizin doğru olup olmadığına tanıklık etme şansı vardır ve bazı kavram yanılgıları ile ilgili bazı düzeltmeler yapılabilir. Bu aşamadaki politik risk seviyesi firmanın sektörüne göre farklılık gösterir. Faaliyetleri devletin uzun vadeli hedefleriyle uyumlu olan işletmeler, faaliyetleri uyumlu olmayan işletmelere kıyasla daha düşük derecede politik risk algılayabilmektedir (Henisz ve Zelner, 2005; Akt. Sallai ve Schnyder, 2019).

Mevcut literatür, firmaların yurtdışında kurulduklarında, ev sahibi hükümetin ve diğer politik oluşumların istek ve politikalarına nasıl uyum sağlayabildiklerini veya potansiyel tehditler oluşturan kurumlara göre rekabet avantajı elde etmeye nasıl teşebbüs edebildiklerini ortaya koymaktadır. Genel olarak firmalar, operasyonlarını yabancı ortamla yakından uyumlu hale getirmeye ve entegre etmeye çalışmaktadırlar. Diğer firmalar ise, riskli ortamlarda yerel katılımları sınırlayarak veya sabit varlıkları ve diğer kaynakları en aza indirerek düşük bir profil sağlamaktadırlar. Deneyimli firmalar, siyasi durumu analiz etmeye yardımcı olmak için hükümette, iş dünyasında ve piyasada yararlı istihbarat sağlayan iletişim ağları geliştirmektedirler (Czinkota ve diğerleri, 2010, s. 834).

Politik belirsizlik, “piyasa geliştirme ve fırsat arama”nın ilk aşamasında yüksektir. Fakat bu aşamanın sonunda, politik ortam hakkında daha fazla bilgi edinildikçe, belirsizlik önemli ölçüde azalmaya başlar ve böylece politik belirsizlik politik riske dönüşmektedir (Ali ve diğerleri, 2021, s. 1123). Bu aşamada, firmanın değişikliklere karşı esnekliği ve ev sahibi hükümetin kural ve düzenlemelerine uyması her türlü riskten kaçınmak için kilit kuraldır. Firmalar, hükümet yetkililerinin varlıklarını hükümetin amaçları için gerekli görmelerini sağlayarak meşruiyet kazanabilirler. Örneğin, yeni işyerleri açmak, işsizliği azaltmak için yerel işçileri işe almak veya yerel altyapıya yatırım

yapmak ilk akla gelenlerdir (Sallai ve Schnyder, 2019). Burada özellikle yatırım yapan büyük firmaların ev sahibi hükümetle olan ilişkilerini ortaklığa dönüştürmeleri ideal olarak görülmektedir (Sallai ve Schnyder, 2019).

3.5. POLİTİK RİSKİN ANALİZ YÖNTEMLERİ

Firmaların politik riskle karşı karşıya kaldıklarında uygun stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Politik riski azaltma stratejileri, firmanın çevresinin politik belirsizliklerini anlamayı içerir (Czinkota ve diğ., 2010, s. 834). Wafo (1998) politik risk analizini nesnel ve öznel yaklaşımlar olarak iki ana bölüme ayırmıştır. Nesnel yaklaşım, istatistiksel veriler ve modeller bağlamında çalışan yaklaşımdır. Öznel yaklaşım ise araştırma, tavsiye, uzmanların ve danışman firmaların yargılarından yoğun bir şekilde yararlanmaktadır (Wafo, 1998, s. 24). Buna istinaden, politik riskin analiz sürecinin bir yandan istatistiklere ve bilimsel yöntemlere, diğer yandan da çalışanların analitik ve öngörü yeteneklerine bağlı olduğunu göstermektedir.

3.5.1. Politik Riske Başa Çıkmanın Klasik Yolları

3.5.1.1. Talep Üzerine Yanıt

Politik riskle başa çıkmanın klasik yollarından biri “talep üzerine”dir. Araştırmalar, politik risk değerlendirmenin genellikle “tepkisel” ve kriz odaklı olduğunu göstermektedirler. Yani süreç ev sahibi ülkedeki beklenmedik olaylara bir yanıt olarak “talep üzerine” yürütülmektedir (Al Khattab ve diğerleri, 2008, s. 138). Yöneticilerin politik risk durumlarına tepki değerlendirmelerinin proaktif olmaktan çok reaktif olduğu belirtilmektedir (Oetzel, 2005).

Bu tepkisel yaklaşım, şirketlerin politik belirsizliklere ve krizlere hazırlıksız yakalanmalarına neden olabilir, çünkü bu durumlar genellikle ani ve öngörülemeyen gelişmeler içerir. Bu nedenle, yöneticilerin sadece mevcut sorunlara odaklanmak yerine, olası politik riskleri önceden belirleyip değerlendirebilecekleri daha stratejik ve proaktif bir yaklaşıma ihtiyaçları vardır. Bu, politik risk analizinin sürekli bir süreç olarak entegre edilmesini ve şirket stratejilerinin bu analizler doğrultusunda şekillendirilmesini gerektirmektedir. Böyle bir yaklaşım, politik risk yönetiminin şirketin genel risk

yönetimi çerçevesine entegre edilmesini ve sürekli bir izleme ve değerlendirme mekanizmasının oluşturulmasını sağlar. Bu sayede, şirketler politik risklere karşı daha dirençli hale gelir ve olası krizlerin etkilerini azaltabilmektedirler.

3.5.1.2. Kaçınmak

Bazı durumlarda, politik riskle baş çıkmanın en basit yolu riskten kaçmaktır (Choudhury vd., 2014; Akt. Jones ve Comunale, 2018, s. 4). Firmaların uluslararası ticarete geçerken yapabilecekleri ilk ve en basit şeylerden biri riskli alanlardan kaçınmaktır. ÇUİ'ler, yetkililerin firmanın girişimcilik faaliyetini yöneten mutabık kalınan koşulları kolayca ve tek taraflı olarak değiştirebileceği yerlerde yatırım yapmaktan kaçınma eğilimindedirler (Henisz, 2000; Henisz & Zelner, 2001, 2002; Akt. Jimenez ve diğerleri, 2014, s. 302). Mortanges ve Allers'a (1996) göre politik riske başa çıkmanın üç klasik seçeneği vardır (Costa ve Figueira, 2016, s. 71):

- 1) Ev sahibi hükümetin politikalarına uyum sağlamak,
- 2) Firmaların risk olduğu yerlere girmemek ya da halihazırda içinde bulundukları pazarlardan çekilmek,
- 3) Ev sahibi ülkenin ihtiyaçlarına ve mevzuatına göre uyumaktır.

Kaçınma, pazara girişi süresiz olarak veya daha uygun bir ana kadar ertelemek anlamına gelmektedir (Czinkota ve diğerleri, 2010, s. 834). Bazen politik risk, kaçmaktan başka seçenek bırakmayan durumları içerir (Hadjikhani, 1998, s. 249). Kurumsal düzeyde politik riskle başa çıkmanın iki ana yolu ise riskten kaçınma yada risk transferi ve risk müzakeresidir. İlk yaklaşım, riskten kaçınmak veya üçüncü bir tarafa devretmek için mevcut finansal, finansal olmayan yöntem modelleri kullanmaya yönelmektedir. İkinci yaklaşım ise, söz konusu hükümetle lehte bir anlaşma müzakere etmeyi amaçlamaktadır (Wafo, 1998, s. 23). Genel olarak firmalar, piyasanın geleceğini değerlendirmeli, düşük seviyede beklenti ve taahhülle birleşen yüksek seviyede politik risk olduğunda, o zaman firmanın çıkmaktan başka seçeneği olmadığı anlamına gelmektedir (Hadjikhani, 1998, s. 248).

3.5.1.3. Bağlantıları Kullanmak

ÇUI'ler politik riski azaltmak için gayri resmi ağların geliştirilmesi gerekmektedir (Ali vd., 2021, s. 1115). Gayri resmi müzakereler ve politikacılarla kişisel temaslar, politik riskle başa çıkmanın çok etkili bir yöntemidir (Hood ve Nawaz, 2003, s. 11). Politik olarak bağlantılı firmaların nispeten daha fazla kazançları vardır. Hükümetle yakın bağları olan firmalar, yatırım kararları konusunda daha az muhafazakar davranmaktadırlar (Boubakro ve Diğerleri, 2013, s. 211). Politikacılara yakın olmak ve gayri resmi ilişkilere sahip olmak firmaların hükümet politikaları ve planları hakkında güncel bilgiler edinmelerine de yardımcı olmaktadır (Ling ve Hoang, 2010; Akt. Xiaopeng ve Sui Pheng, 2012, s. 904).

Politikacılarla bağlantı kurmanın yararları arasında krediye daha kolay erişim, sıkıntılı zamanlarda devlet desteği ve daha düşük borç maliyetleri sayılmaktadır. Bu durumda, politik olarak bağlantılı firmaların, politik olarak bağlantılı olmayan firmalara göre daha riskli yatırımlar yapma olasılığının ve daha yüksek kar elde edebileceklerini anlamına gelmektedir (Boubakro vd., 2013, s. 197). Gayri resmi bağlantılara sahip olmanın faydalarından biri de, siyasi riski azaltmak için ev sahibi ülke firmalarıyla bir sermaye ortak girişimi, sözleşmeye dayalı ortak girişim veya klasik bir emsallere uygunluk sözleşmesi oluşturma imkanı sağlamaktadır (Ali vd., 2021, s. 1115).

3.5.1.4. Gizleme Stratejisi

Gizleme stratejileri, firmanın gerçek sahipliğini örtmek için organizasyon yapısında değişiklikler yapmak anlamına gelmektedir (Lubinski, 2021, s. 73). Kendi ülkeleri ile çatışan ülkelerde faaliyet gösteren bazı firmaların ayakta kalabilmesi için kimliklerini değiştirmek veya gizlemek zorunda kalmaktadırlar. (Jones ve Lubinski, 2011), Almanya'da Beiersdorf gibi bir firmanın, Nazi rejimi sırasında Yahudi kimliğini gizlemek ve herhangi bir sorun yaşamamak için Fransa gibi diğer ülkelerdeki bazı ortaklarla çalışmak zorunda kalmıştır (Jones ve Lubinski, 2011, s. 113). Alman firmaları, 1. Dünya Savaşı'nda meydana gelen kamulaştırmaların tekrarlanmasını önlemek için sahipliklerini gizlemeye çalışmak için çeşitli örgütsel biçimler benimsemiştir. Genellikle firmalar bu dönemde uluslararası karteller gibi sermaye dışı işbirliği biçimlerini tercih etmişlerdir.

Bu şekilde sermayeyi riske atmadan uluslararası piyasalardan bazı faydalar elde etmelerini sağlamaktadır (Jones ve Comunale, 2018, s. 5).

3.5.2. Literatürdeki Politik Risk Analizin Teknikleri

Politik risk analizi ile ilgili literatürde klasik yöntemlere ek olarak bahsedilen bazı teknikler de bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki yer almaktadır.

3.5.2.1. Büyük Turlar Yöntemi (Grand Tour)

Büyük turlar yöntemi, risk analizi çalışmalarında sıklıkla başvurulmuş bir yöntemdir. Bu model, karmaşık sistemlerdeki risk unsurlarını tanımlamak ve analiz etmek için kullanılmaktadır. Özellikle politik risk analizinde, bu modelin uygulanması, çeşitli politik senaryoların ve bunların potansiyel etkilerinin kapsamlı bir şekilde incelenmesini sağlamaktadır. Büyük turlar yöntemi, politik ortamın dinamiklerini, karar alma süreçlerini ve politik aktörlerin eylemlerini detaylı bir şekilde ele alarak, politik risklerin derinlemesine bir analizini sunmaktadır (Hopkins, 2018). Diğer bir deyişle, büyük turlar tekniği, risk analizinin tüm yönlerinin kapsamlı, detaylı bir incelemesi veya gezintisi olarak tanımlanmaktadır.

Büyük turlar yöntemi, genellikle çok uluslu şirketlerin edindiği izlenimlere ve bilgilere dayanan eski bir tekniktir. Bu izlenimler ve bilgiler, bazı ön pazar araştırmaları veya şirket temsilcilerinin hedeflenen ülkeye bir inceleme gezisi yollamasıyla toplanır. İlk izlenimler ve bilgiler, yerel liderler, hükümet yetkilileri ve işadamları ile temasa geçilerek veya şirket temsilcileri tarafından birkaç gün boyunca siyasi durumun araştırılması yoluyla da elde edilebilir. Ardından tüm bilgiler ve izlenimler toplanır, analiz edilir ve değerlendirilir (Wafu, 1998, s. 25). Bir ülkede yatırım yapmayı planlayan işletmeler, pazarı incelemek ve bazı uluslararası firmaların deneyimlerinden yararlanmak için hedef ülkeye planlı ziyaretler yapmayı tercih etmektedir (Heenan ve Rummel, 1978: 68-69; Ozbozkurt, 2016, s. 101).

3.5.2.2. Eski Eller Yöntemleri (Old Hands)

Eski eller yaklaşımı, politik konularda danışmanlardan ve deneyimli diplomatlardan alınan tavsiyelere dayanmaktadır (Oetzel, 2005, s. 7). Bu bütünleşik yaklaşım, çok uluslu şirketlerin uluslararası alanda karşılaştıkları zorlukları daha iyi anlamalarına ve yönetmelerine olanak tanırken, aynı zamanda eski eller yaklaşımının sunduğu değerli içgörülerini koruyacaktır. Çok uluslu şirketler diplomatlardan, gazetecilerden, işadamlarından ve uzmanlardan görüş almalıdırlar. Diplomatların uzmanlığı, bir ülkenin mevcut liderliğinin hedeflerini ve kişiliklerini, rakip siyasi grupların güçlü ve zayıf yönlerini ve yeni yasama olasılıklarını değerlendirmeye yardımcı olmaktadır. Bu yaklaşımın dezavantajlarından biri sistematik olmaması ve dışarıdan gelen yargılara dayanmasıdır (Wafo, 1998, s. 25).

Eski eller yaklaşımının dezavantajlarından biri, bilgi ve tecrübelerin kişisel deneyimlere, algılara ve önyargılara dayalı olmasıdır. Bu durum, önerilerin geniş bir perspektif yerine dar bir bakış açısını yansıtmaya neden olabilir, bu da çok uluslu şirketlerin karmaşık uluslararası sorunları anlaması ve yönetmesi açısından zorluklar yaratabilmektedir. Ayrıca, eski ellerin önerileri genellikle anekdotlara ve geçmiş deneyimlere dayandığı için, hızla değişen global koşullarda uygulanabilirlikleri sınırlı olma şansı vardır. Bu dezavantajlara rağmen, eski eller yaklaşımı, derinlemesine yerel bilgi ve uzmanlık sağlayabilmektedir. Özellikle karmaşık politik ve sosyal yapıların olduğu bölgelerde, çok uluslu şirketlerin yerel duyarlılıkları ve riskleri daha iyi anlamalarına yardımcı olabilmektedir.

3.5.2.3. Delphi Teknikleri

Delphi yöntemi, belirli bir konu hakkında bilgi sahibi olan ve böylece gelecekteki senaryoların sonucunu tahmin edebilen bir tekniktir. Bir olayın olasılığını tahmin edebilen veya belirli bir konu hakkında fikir birliğine varabilen uzmanlara dayanmaktadır (CFI grubu, 2022). Delphi tekniği, belirsiz miktarları veya olayların sonuçlarını tahmin etmek için uzmanların ortak bakış açılarına dayanan iyi bilinen bir tahmin tekniğidir. Bu teknik, uzmanların görüşlerini toplamaya, bu görüşleri bir araya getirmeye ve görüşleri

yanıt veren uzmanlara kendi tahminleriyle birlikte geri vermeye dayanmaktadır (Flstrand, 2017).

Delphi tekniğinin ilk bölümünde, kurumsal karar vericiler bir ulusun politik meselelerini etkileyebilecek unsurları belirlemeye çalışırlar, örneğin (silahlı kuvvetlerin büyüklüğü ve bileşimi, yabancı yatırımcıların yaşadığı gecikmeler, siyasi adam kaçırmalar, vb.). Ardından, bu faktörleri uzmanlar tarafından önemlerine göre sınıflandırır, daha sonra toplanan bilgilere göre karar verilmektedirler (Wafo, 1998, s. 26). Kısacası, Delphi tekniği belirli bir konuda bilgi sahibi olan uzmanların görüşlerine başvurarak, gelecekteki senaryolar, olayların sonuçları veya belirli konularda fikir birliğine varma olasılıklarını tahmin etmek için kullanılan sistematik bir yöntemdir. Uzmanlar, konu hakkındaki görüşlerini anonim olarak sunarlar. Bu görüşler daha sonra diğer katılımcılarla paylaşılır ve her biri kendi tahminlerini bu geri bildirimler ışığında yeniden değerlendirir. Bu süreç, bir fikir birliğine veya daha doğru bir tahmine ulaşılan kadar tekrarlanması gerekmektedir.

3.5.2.4. Nicel ve Nitel Yöntemler

Nicel ve nitel yöntemler, firmalarda varlıkların maruz kaldığı risklerin analizi için uygulanan iki temel yöntem grubudur (Rot, 2008). Nicel yöntemde, riskin ölçüsü ve değerleri sayı veya miktar olarak tanımlanır. Bu yöntem, olası tehdit oluşum sıklığını sayılarla gösterir ve sonuçları göstergeler şeklinde sunmaktadır. Proje yönetim enstitüsü (Project management Institute) bu süreci riskin nicelleştirilmesi olarak tanımlamıştır. Proje ya da firma yönetiminde nicel risk yönetimi, riskin proje üzerindeki etkisini sayısal terimlere dönüştürme sürecidir. Bu sayısal bilgi, projenin maliyet ve zaman olasılıklarını belirlemek için sıklıkla kullanılmaktadır (Meyer, 2015). Niteliksel yöntem ise, sayısal veriler üzerinde çalışmaz, ancak sonuçları açıklamalar, öneriler şeklinde sunmaktadır. Niceliksel ve niteliksel risk değerlendirme yöntemlerinin en önemli avantaj ve dezavantajları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (Rot, 2008):

Tablo 7. Nicel ve Nitel Yöntemlerin Avantajları ve Dezavantajları

Risk analizi	Nicel yöntemler	Nitel yöntemler
Avantajlar	Nicel bir şekilde meydana gelen olayların sonuçlarının tanımlanmasına izin verir. Risk sırasında maliyetlerin ve riskin avantajlarının belirlenmesini kolaylaştırmaktadır.	Risklerin önceliğe göre sıralanmasını sağlar.
	Riskin daha doğru bir görüntüsünü verir.	Daha büyük risk taşıyan alanların kısa sürede ve daha büyük harcamalar olmadan belirlenmesine olanak sağlar.
		Analiz nispeten kolay ve ucuzdur.
Dezavantajlar	Analiz sonuçları kafa karıştırıcı ve kesin olmayabilir	Sayısal ölçüler kullanılarak olasılıkların ve sonuçların belirlenmesine izin vermez.
Sonuç	Bu yöntemlerin uygulanmasıyla yapılan analizler genellikle daha pahalıdır, daha fazla deneyim ve gelişmiş araçlar gerektirir.	Elde edilen sonuçlar genel karaktere, yaklaşık değerlere sahiptir.

Kaynak: (Rot, 2008).

3.6. POLİTİK RİSK ENDEKSLERİ

Politik risk endeksleri, yatırımcılar, işletmeler ve politika yapıcılar için farklı ülkelerle ilişkili politik risk düzeyini değerlendirmek için hayati öneme sahip araçlardır. Bu endeksler genellikle siyasi istikrar, hükümet etkinliği, düzenleyici çevre, çatışma olasılığı ve yolsuzluk seviyeleri gibi faktörleri değerlendirir. Birçok resmi kurum ve

organizasyon, tüm ülkeler için politik risk endeksleri sunmaktadır. En önemli olanlardan bazıları şunlardır:

Ekonomist İstihbarat Birimi (The Economist Intelligence Unit-EIU): Ülkelerin politik risklerini değerlendiren ve önemli siyasi olayların iş ortamları üzerindeki etkilerinin tahminlerini içeren bir siyasi risk hizmeti sunmaktadır.

Dünya Bankası (World Bank): Dünya Bankası, Siyasi İstikrar ve Şiddet/Terörizm Yokluğu, Hükümet Etkinliği, Düzenleyici Kalite, Hukukun Üstünlüğü ve Yolsuzluğun Kontrolü dahil olmak üzere altı boyutta yönetim kalitesini ölçen Dünya Yönetişim Göstergeleri (WGI) gibi dolaylı olarak siyasi riskle ilişkili çeşitli endeksler sunmaktadır.

Uluslararası Şeffaflık (Transparency International): Temel olarak yolsuzluğa odaklanmış olsa da, Transparency International'ın Yolsuzluk Algıları Endeksi (CPI), yüksek yolsuzluk seviyelerinin genellikle siyasi istikrarsızlıkla ilişkili olduğu durumlarda, siyasi risk değerlendirmesinin önemli bir yönü olabilmektedir.

PRS Grup (PRS Group): PRS Grup, dünya çapındaki ülkeler için siyasi, finansal ve ekonomik risk derecelendirmeleri sağlayan Uluslararası Ülke Risk Rehberi (ICRG) adlı bir yayın yapmaktadır. Politik risk bileşeni, hükümet istikrarı, sosyoekonomik koşullar, yatırımcı profili, iç ve dış çatışma, yolsuzluk, politikada askeri etki, dini gerilimler, hukuk ve düzen, etnik gerilimler, demokratik hesap verebilirlik ve bürokrasi kalitesi gibi 12 ağırlıklı değişkeni içermektedir.

Özgürlük Evi (Freedom House): Freedom House, her ülkenin siyasi haklar ve sivil özgürlükler düzeyini değerlendiren “Dünyada Özgürlük” başlıklı yıllık bir rapor yayınlamaktadır. Bir risk endeksi olmasa da, bu rapor ülkelerin siyasi iklimi hakkında değerli içgörüler sağlar ve politik risk değerlendirmelerine katkıda bulunabilmektedir.

Marsh'ın Siyasi Risk Haritası (Marsh's Political Risk Map): Marsh, sigorta brokerliği ve risk yönetimi konusunda küresel bir lider olarak, önemli politik riskleri vurgulayan ve yatırım iklimini etkileyebilecek eğilimleri belirleyen yıllık bir Siyasi Risk Haritası üretmektedir.

Bu kurumlar ve endeksleri, kapsamlı analizleri ve siyasi risklere dair verileri ile organizasyonların uluslararası yatırım ve işlemlerin karmaşıklıklarını yönlendirmesine yardımcı olmak için geniş çapta kabul görmektedir.

3.7. POLİTİK RİSK SİGORTASI

Politik risk sigortası satın almak, politik riskle başa çıkmanın bir yolu olarak kabul edilmektedir (Ali ve diğerleri, 2021, s. 1115). Bazı firmalar, politik riskin etkisini olabildiğince ortadan kaldırmak için politik sigortaya sahip olma eğilimindedirler. Sigorta, belirli koşullar altında belirli bir olaylar kapsar. Bu politik risk sigortasının sağlayıcıları arasında Sovereign, Zurich, Chubb, Lloyd's of London, Aon, AIG gibi özel piyasa katılımcıları ve ABD devletlerinin Denizaşırı Özel Yatırım Şirketi (OPIC), İhracat Geliştirme Kanada (EDC) gibi devlet kurumları vardır. Bu kuruluşların tümü çok uluslu yatırımcılar için politik risk sigortası sunmaktadır. Bu sigorta belirli politik olaylar için tasarlanmıştır (Jensen, 2008, s. 1043).

Gelişmekte olan piyasalara en büyük politik risk sigortası sağlayıcılarından biri, Dünya Bankası'nın Çok Taraflı Yatırım Garanti Ajansı'dır (Multilateral Investment Guarantee Agency-MIGA). MIGA'nın görevi, gelişmekte olan ülkelere yatırım sigortası ve yatırım teşviki sağlamaktır. 1990'dan 2000'e kadar MIGA, toplam 7,1 milyar dolarlık 473 “Garanti” yayınlamıştır. Bu garantiler, en yüksek riskli ülkelere bazılarında 36 milyar dolarlık DYY sağlanmasına yardımcı olmuştur (Jensen, 2008, s. 1043). Politik risk sigortası, varlıkları kamulaştırma, müsadere, sözleşmenin reddi ve diğer politik ile ilgili konular kapsamaktadır (Al Khattab ve diğerleri, 2007, s. 736).

Politik risk sigortası, yatırımcıları ve şirketleri bu tür risklerin maliyetli sonuçlarından koruyarak, daha istikrarlı bir yatırım ortamı yaratmaya yardımcı olur. Bu sigorta, özellikle istikrarsız politik ortamlara sahip ülkelerde faaliyet gösteren veya yatırım yapmayı planlayan şirketler için hayati önem taşır. Sigorta kapsamı, yatırımcıların beklenmedik politik olaylar sonucunda karşılaşılabileceği zararları telafi eder ve bu sayede yatırımcıların güvenini artırarak, projelerin finansmanında kolaylık sağlar ve yatırım akışını teşvik eder. Ayrıca, politik risk sigortası, yatırımcıları ve kredi verenleri, projelerin başarısını tehdit eden politik engellere karşı daha dirençli hale getirir ve gelişmekte olan ülkelere ekonomik kalkınmayı destekler. Bu nedenle, politik risk sigortası, küresel ticaret ve yatırımın genişlemesi için kritik bir araç olarak görülmektedir.

3.8. POLİTİK RİSK ANALİZİNDE SINIRLAMALAR

Uluslararası ticaret firmaları tarafından üstlenilen genel olarak düşük standarttaki politik risk analizinden şikâyet edilmeden politik riske ilişkin hiçbir akademik tartışma tamamlanmış olarak sayılmamaktadır (Hood ve Nawaz, 2004, s. 10). Değerlendirme sürecinin "vakit alıcı" doğasından dolayı, analiz raporunun tamamlandığına kadar, bu rapordaki bilgilerin geçerliliğini yitirmiş olma şansı yüksektir. Bu nedenle bazı firmalar, fazla vakit alan raporlar ve analizler kendi bünyesinde yürütmek yerine uluslararası kuruluşlardan hazır bilgiler temin etmeye tercih etmektedirler (Al Khattab ve diğerleri, 2008, s. 148). Bazı durumlarda, politikadaki bazı gizli faktörler nedeniyle risk ve belirsizlik arasında ayırım yapmak çok zordur (Dziawgo, 2013, s. 39). Bazı yöneticilerin politik risk analiz sistemlerini beğenmediklerinin nedenleri şunlardır (Mascarenhas ve Atherton, 1983, s. 23):

- a) raporun hazırlanmasındaki gecikme,
- b) değerlendirme sürecinin proaktif yerine reaktif olması,
- c) veri sorunları,
- d) bilginin ilgisizliği,
- e) etkili değerlendirme için gerekli beceri eksikliği,
- f) politik değerlendirme işlevi için görünür üst yönetim desteğinin verilmemesidir.

Bu zorlukların üstesinden gelmek için, firmaların politik risk analiz süreçlerini daha etkin ve verimli hale getirmek adına yenilikçi yaklaşımlar benimsemeleri gerekmektedir. Örneğin, gerçek zamanlı veri analizi ve yapay zekâ gibi teknolojilerin kullanımı, bilgi toplama ve analiz süreçlerini hızlandırabilir ve daha güncel verilere erişim sağlayabilir. Ayrıca, çok disiplinli bir yaklaşım benimseyerek, farklı perspektiflerden ve uzmanlık alanlarından gelen bilgilerin entegrasyonu, daha kapsamlı ve nüanslı bir risk değerlendirmesi yapılmasına olanak tanır. Firmalar ayrıca yerel uzmanlar ve yerel hükümet yetkilileri ile işbirliği yaparak, gizli politik faktörlerin daha iyi anlaşılmasına ve değerlendirilmesine yardımcı olabilecek derinlemesine bilgilere ulaşabilirler. Bu tür bir yaklaşım, politik risk analizinin sadece geçmiş olaylara ve mevcut duruma dayalı reaktif bir değerlendirme olmaktan çıkıp, gelecekteki potansiyel gelişmeleri öngörebilen daha proaktif bir sürece dönüşmesini sağlamaktadır.

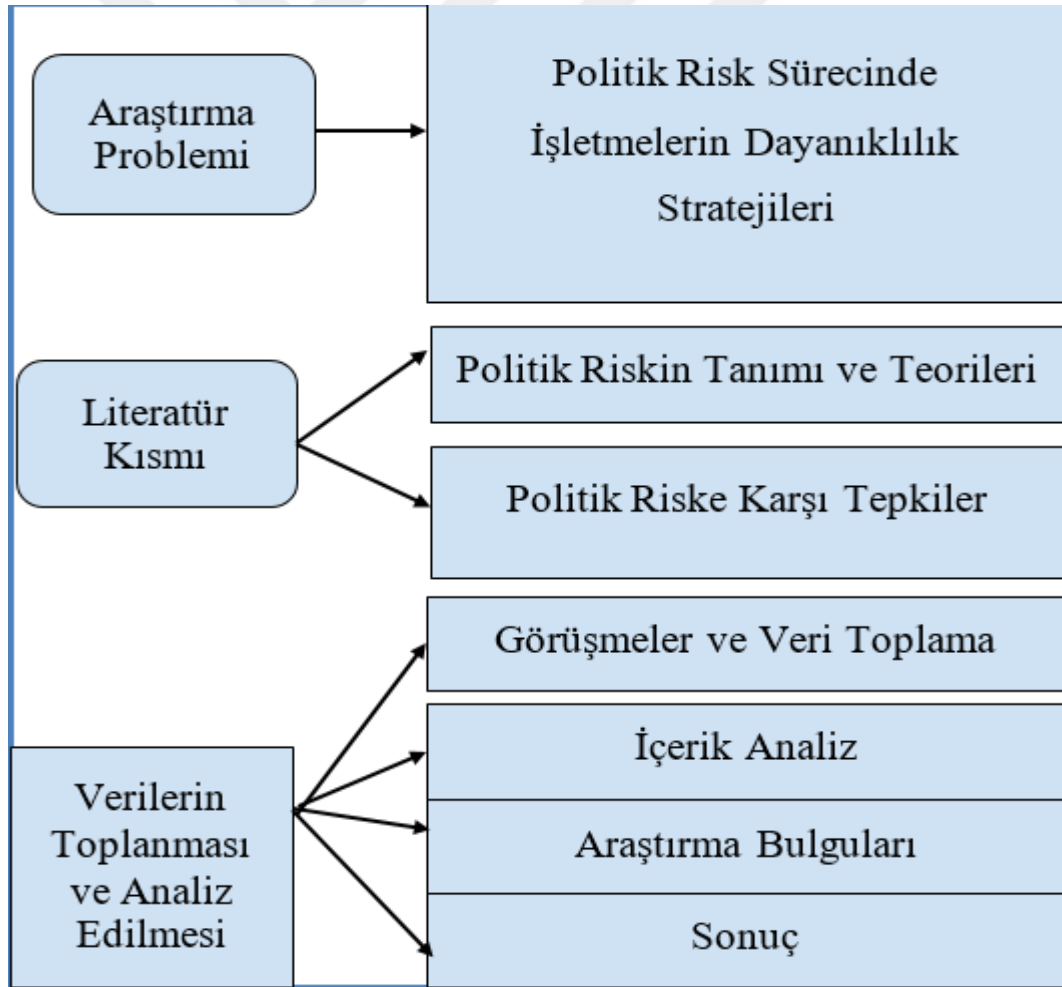


4. BÖLÜM

METODOLOJİ

4.1. ARAŞTIRMA TASARIMI

Bu çalışma, işletmelerdeki politik risk yönetiminin karmaşıklıklarını keşfetmeye ve anlamaya odaklanan nitel bir araştırma tasarımı benimsemektedir. Çeşitli şirketlerdeki üst düzey yöneticilerle yapılan derinlemesine mülakatlar yoluyla, politik risk konusundaki perspektiflerine ve stratejilerine dair zengin, ayrıntılı içgörüler toplamayı amaçlamaktadır. Buna göre araştırmanın tasarımı Şekil 3’te gösterilmektedir.



Şekil 3. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma kapsamında nitel araştırma metodu, politik risk analizinin karmaşıklığını ve çok boyutluluğunu derinlemesine anlamak için büyük önem taşımaktadır. Politik risk, sadece ekonomik ve finansal faktörlerle sınırlı olmayıp, aynı zamanda sosyal, kültürel ve felsefi unsurları da içeren soyut ve karmaşık bir kavramdır. Bu nedenle, politik riskin doğası gereği içerdiği soyut ve toplumsal boyutlar, bireylerin belirli durumlar altındaki tepkilerini ve görüşlerini analiz etmeyi gerektirir. Nitel araştırma metodu, bireylerin deneyimlerini, algılarını ve anlam dünyalarını detaylı bir şekilde incelemeye olanak tanır. Bu çalışmada, üst düzey yöneticilerle yapılan önemli mülakatlar aracılığıyla, politik risk yönetimi konusunda derinlemesine ve zengin içgörüler elde edilmiştir. Bu içgörüler, politik riskin yönetimine dair stratejilerin geliştirilmesinde kritik rol oynar. Dolayısıyla, nitel araştırma metodu, bu tür araştırmalar için vazgeçilmez bir yaklaşım sunmakta ve karmaşık politik risk olgusunu çok yönlü bir perspektifle ele almayı mümkün kılmaktadır.

Nitel araştırma metodu, literatürde derinlemesine bilgi ve anlayış sağlama açısından büyük öneme sahiptir. Bu yöntem, özellikle insan davranışlarını, tutumlarını ve deneyimlerini anlamak için kullanılır. Nitel araştırma, bireylerin yaşadıkları deneyimlerin detaylı bir şekilde incelenmesini sağlar, bu da araştırmacılara karmaşık sosyal olguları anlama ve yorumlama fırsatı verir. Örneğin, Creswell (2013) nitel araştırmanın, bireylerin anlam dünyalarını, sosyal yapıları ve kültürel değerleri nasıl algıladıklarını ortaya çıkarmada etkili olduğunu belirtir. Bu yöntemle, araştırmacılar katılımcıların perspektiflerinden, sosyal fenomenlerin altında yatan anlamları ve bağlamları keşfedebilirler.

Nitel araştırma metodunun literatürdeki diğer bir önemi, esnek ve uyarlanabilir oluşudur. Bu yöntem, araştırmacılara veri toplama ve analiz süreçlerinde geniş bir yelpazede teknik ve yaklaşımlar sunar. Denzin ve Lincoln (2011) nitel araştırmanın, farklı disiplinlerde ve çeşitli araştırma sorularına cevap bulmada uygulanabilirliğine dikkat çekmektedir. Gözlem, derinlemesine mülakatlar ve doküman analizi gibi teknikler, araştırmacılara katılımcıların bakış açılarını, deneyimlerini ve yaşam hikâyelerini derinlemesine anlama imkanı tanır. Bu da literatürdeki bilgi birikimine katkıda bulunarak, teorik çerçevelerin ve kavramların gelişimine yardımcı olur. Nitel araştırma, bu

özellikleriyle, literatürdeki boşlukları doldurma ve yeni teorilerin ortaya çıkmasına olanak sağlama açısından kritik bir role sahiptir.

Ayrıca, nitel araştırma metodunun adaptasyon kabiliyeti, araştırmacılara farklı kültürel ve sosyal bağlamlarda çalışma esnekliği sunmaktadır. Bu yöntem, araştırmacıların katılımcıların kendi çevrelerinde ve gerçek yaşam koşullarında derinlemesine gözlemler yapmalarına olanak tanır, bu da elde edilen bulguların doğruluğunu ve geçerliliğini artırır. Böylece, nitel araştırma, farklı coğrafyalardaki ve kültürlerdeki politik risk yönetimi pratiklerinin karşılaştırmalı analizlerini mümkün kılar. Bu tür karşılaştırmalı çalışmalar, politik riskin farklı sosyo-ekonomik ve kültürel bağlamlarda nasıl algılandığına ve yönetildiğine dair geniş bir anlayış sağlamaktadır. Nitel araştırma aynı zamanda, teorik çerçevelerin geliştirilmesi ve mevcut modellerin rafine edilmesi için zemin hazırlar. Katılımcıların deneyimleri ve perspektifleri üzerinden elde edilen detaylı ve katmanlı veriler, mevcut teorilerin sorgulanmasını ve yeni teorik kavramların ortaya konulmasını sağlar. Nitel araştırma, politik risk yönetimi ile ilgili politika yapıcılar, stratejistler ve iş dünyası liderleri için değerli içgörüler sunmaktadır. Derinlemesine mülakatlar, gözlemler ve diğer nitel teknikler aracılığıyla elde edilen bulgular, karar verme süreçlerini bilgilendirir ve daha etkin politik risk yönetimi uygulamalarının tasarlanmasına yardım etmektedir. Bu, özellikle değişken ve belirsiz uluslararası iş ortamında, işletmelerin ve organizasyonların rekabet avantajı elde etmelerine ve sürdürmelerine olanak tanımaktadır.

4.2. KATILIMCILAR

Bilgi toplama amacıyla çeşitli görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler, tek bir sektöre ait olup farklı ülkelerde çok sayıda şubesi bulunan üst düzey yöneticilerle yapılmıştır. Şubeler, merkezi olmayan bir yönetim sistemi altında faaliyet gösteriyor ve büyük ölçüde bağımsız bir şekilde yönetilmektedir. Grup, 1980 yılında kurulmuş olup, Orta Doğu ve Afrika'da faaliyet göstermeye başladığından bu yana çalışmalarını yoğunlaştırmıştır. Türkiye, Mısır, Irak, Ürdün, Sudan, Suriye, Lübnan, Libya, Fas, Yemen ve diğer Afrika ülkelerinde üretim tesisleri bulunmaktadır. Grup, deterjanlar, ev bakımı, kişisel bakım, kozmetik ve çocuk bakımı gibi çeşitli alanlarda faaliyet gösteren

köklü bir endüstriyel ve yatırım grubudur. Ürünlerini en geniş tüketici kitlesine ulaştırmak amacıyla yeni pazarlara açılma konusunda iddialı stratejik planlara sahiptir.

Görüşmeler, yedi farklı ülkeden üst düzey yöneticilerle gerçekleştirilmiştir. Bu toplantılar; firmanın CEO'su, CEO'nun yardımcısı, finans başkanı ve Mısır, Suriye, Lübnan, Irak, Libya, Yemen, Fas'taki ülke temsilcileri ile yapılmıştır. Bu ülkelerin seçilme nedeni, yüksek politik risk seviyelerine sahip olmalarıdır. Bu ülkelerde iç savaşlar, darbeler, devrimler, mezhepsel çatışmalar, rüşvet ve yolsuzluk gibi çeşitli politik riskler bulunmaktadır. Ayrıca, sosyal çatışmalar da bu ülkelerde yaygın olarak görülmektedir. Bu nedenle, politik risk analizi ve yanıtları hakkında kapsamlı bilgi edinmek için bu ülkeler üzerinde odaklanmak çok önemlidir.

4.3. ARAŞTIRMANIN SORULARI

Araştırma sorularının bir kısmı Özbozkurt'un (2016) çalışmasından bir kısmı ise politik risk kavramına ilişkin çok sayıda akademik makale ve kitabın detaylı incelenmesi sonucu oluşturulmuştur. Politik risklerle karşılaşmış şirketlere ait çeşitli vaka çalışmalarının incelenmesiyle, süreç üç ana bölüme ayrılmıştır. İlk bölüm, politik riskin tanımına ve şirketlerin bu riskleri nasıl algıladığına odaklanmaktadır. Çünkü kavramın farklı perspektiflerden anlaşılması önemlidir. Bu anlayış, bu risklerin nasıl ortaya çıktığını ve şirketlerin bunları nasıl algıladığını kavramakta yardımcı olur. İkinci bölüm, şirket içindeki mekanizmaları mercek altına alarak, politik risk analizini yapma sorumluluğunun kimde olduğunu ve başarılı bir analiz için gerekli temel kriterlerin neler olduğunu araştırır. Yöneticilerin bilgiyi nasıl edindikleri ve analiz sırasında hangi faktörlerin göz önünde bulundurulduğunu derinlemesine inceler. Üçüncü bölüm, politik riskin şirket üzerindeki genel etkisine, örneğin şirket stratejisi, çalışanların bağlılığı ve satış, pazarlama, lojistik departmanlarının işleyişi gibi konulara odaklanmaktadır.

Sorular bu şekildedir:

1. Firmanızı tanıtır mısınız? Hangi sektör/endüstrilerde faaliyet göstermektedir?
2. Hâlihazırda hangi ülkelerde işletmecilik faaliyetlerinde bulunmaktasınız?
3. Siz politik riski nasıl tanımlamaktasınız?
4. Faaliyette bulunduğunuz ülkelerde politik risk nasıl gelişmiştir?

5. Firmanız hangi politik riske karşı karşıyadır?
6. Politik risk daha iyi nasıl anlaşılabilir?
7. Politik riskin şirketin üzerindeki etkisini nasıl değerlendirirsiniz?
8. Firmanızda politik risk analizini kim yapıyor ve bundan kim sorumludur?
9. Politik risk analizi yapmak için gereken temel yetenekleriniz nelerdir?
10. Politik riski analiz ederken göz önünde bulundurulması gereken ana faktörler nelerdir?
11. Politik riskin analizini yapmak için topladığınız bilgi kaynakları nelerdir? Bu bilgilerin doğru olduğundan nasıl emin olursunuz?
12. Politik risk analizi yaparken karşılaştığınız problemler nelerdir?
13. Faaliyette bulunduğunuz ülkelerdeki kültür ve sosyal faktörler (din, dil, gelir seviyesi vb.) politik risk analizlerini nasıl etkiler?
14. Ev sahibi ülkelerdeki yönetim sistemleri ile politik risk arasında nasıl bir ilişki vardır?
15. Politik riskin hangi faktörleri kapsamakta olduğunu düşünmektesiniz? Bu faktörler içerisinde en önemlisi size göre hangisidir?
16. Politik risk analizi bir süreç midir yoksa sadece koşullara mı bağlıdır?
17. Faaliyette bulunduğunuz ülkelerdeki siyasi risk sorunlarıyla uğraşmak, firmanın etliğiyle çelişiyor mu?
18. Politik risk şirketin kısa ve uzun vadeli stratejisini etkiledi mi?
19. Politik riskle ilgili aldığınız stratejik kararlar nelerdir?
20. Politik risk sürecinde temel öncelikleriniz nelerdi ve bununla ilgili ne yaptınız?
21. Politik riski daha iyi değerlendirmek için bir yöneticinin sahip olması gereken kişisel nitelikler nelerdir?
22. Politik Riski analizi için ayrı bir departmana veya tam zamanlı çalışana ihtiyaç var mı?
23. Politik riskin etkisi çalışanların tutumlarını nasıl etkiledi?
24. Politik risk öncesi ve sonrası satış faaliyetlerinde nasıl bir farklılık oluştu? Politik risk ürün veya hizmet fiyatları üzerinde etkisi nasıl gerçekleşti?
25. Politik riskin şirketin lojistik faaliyetlerine etkisi nedir? Ve nasıl karşıladı?
26. Politik risk şirketin pazarlama stratejisine etkisini oldu mu?

4.4. VERİ TOPLAMA

Veriler, yarı yapılandırılmış mülakatlar yoluyla toplanmıştır. Bu görüşmeler, katılımcıların politik riskle ilgili deneyimlerini ve görüşlerini tartışmaya teşvik etmek üzere tasarlanmıştır. Görüşme soruları, görüşme sırasında ortaya çıkan temaları keşfetmek için yanıtlarda esneklik sağlamak amacıyla bir rehber olarak hizmet edecektir. Ana sorular şu konulara odaklanacaktır:

- Şirketin arka planı ve politik riske maruz kalma durumu.
- Politik riskin tanımlanması ve algılanması.
- Politik riski yönetme ve hafifletme stratejileri.
- Politik riskin işletmenin farklı alanlarına (örneğin, lojistik, pazarlama, fiyatlandırma) etkileri.
- Politik risk analizinde kültür ve sosyal faktörlerin rolü.
- Politik riski yönetmede etik değerlendirmeler.

4.5. VERİ ANALİZİ

Mülakatlardan elde edilen veriler tematik analize tabi tutulacaktır. Bu, verileri kodlayarak politik riskle başa çıkma ile ilgili tekrar eden temaları, desenleri ve içgörülerini belirlemeyi içerecektir. Analiz, farklı ülkeler arasında deneyim ve stratejilerde hem ortak noktaları hem de farklılıkları vurgulamaya odaklanacaktır. Bu süreç, katılımcıların ifadelerindeki nüansları yakalayarak ve bu bilgileri daha geniş bir çerçevede değerlendirerek, politik risk yönetimi uygulamalarının ve stratejilerinin daha iyi anlaşılmasına olanak tanıyacaktır. Elde edilen bulgular, politik risklerin nasıl algılandığı, değerlendirildiği ve yönetildiğine dair kapsamlı bir bakış açısı sunacak ve bu da akademik literatüre, politika yapıcılara ve iş dünyası liderlerine değerli katkılarda bulunacaktır. Sonuç olarak, bu analiz, politik risklerle başa çıkma konusunda daha etkin stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olacak ve farklı coğrafyalarda bu risklerle nasıl mücadele edildiğine dair derinlemesine bilgiler sağlayacaktır.

4.6. ETİK HUSUSLAR

Mülakatlardan önce katılımcılara çalışmanın amacı, verilerinin kullanımı ve gizlilik ve çekilme hakları hakkında bilgi verilmiştir. Onay alınacak ve hem katılımcıların hem de organizasyonlarının anonimliğini sağlamak için önlemler alınmıştır.

4.7. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu tezin amacı, yatırım yapılan ana ülke ile firma arasındaki etkileşimi inceleyerek devlet müdahalelerinin iş dünyası ve toplum üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Uluslararası firmaların karşılaştıkları çeşitli politik risklerin tanımlanması ve bu risklerle başa çıkabilme yöntemlerinin önerilmesi aracılığıyla etkin risk yönetim stratejileri geliştirilmesi hedeflenmektedir. Özellikle politik açıdan değişken Ortadoğu ve Kuzey Afrika bölgesine odaklanan çalışma, şirketlerin politik dalgalanmalar içinde nasıl başarıyla işlerini sürdürebileceklerini araştırmakta ve farklı iş çevrelerinde politik belirsizliklerle nasıl mücadele edilebileceğine dair kıymetli bilgiler sunmaktadır.

Bu çalışma, şirketlerin politik riski nasıl tanımladığı, algıladığı ve yönettiği konusunda kapsamlı bir anlayış sağlamayı amaçlamaktadır. Çalışma, çeşitli endüstriler ve bölgelerde kullanılan pratik stratejileri vurgulayarak, politik risk yönetimi alanına katkı sağlayacaktır. Bu bilgiler, politika oluşturmada, stratejik karar vermede ve çeşitli iş bağlamlarında risk yönetimi uygulamalarını iyileştirmede kullanılabilir. Ayrıca çalışma, şirketlerin politik risklerle başa çıkma kapasitelerini artırmak için ihtiyaç duydukları araçları ve kaynakları belirleyerek, riskin minimize edilmesi ve fırsatların optimize edilmesi için uygulanabilir öneriler sunmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, elde edilen bulgular, yöneticilere ve karar vericilere, değişen politik ortamlarda rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için gerekli perspektifleri ve anlayışları sağlayacak. Sonuç olarak, bu analiz, akademik çevrelerde, iş dünyasında ve politika yapımcılar arasında bilgi alışverişini teşvik edecek ve politik risk yönetimi konusundaki tartışmalara katkıda bulunacaktır.

5. BÖLÜM

VERİ ANALİZİ

5.1. HEDEF ÜLKELERİN POLİTİK DURUMU

Bu bölümde, hedeflenen ülkelerin siyasi durumu hakkında kısa bilgiler verilmiştir. Ayrıca bölümün odak noktası, 2010 yılından bu yana Orta Doğu ve Kuzey Afrika ülkelerinde başlayan Arap Baharı ile ilişkilendirilen birçok türde baş gösteren politik risk sorunları veriler ışığında analiz edilmiştir.

5.1.1. Suriye'deki Siyasi ve Ekonomik Durum

Suriye'nin politik durumu 2010'dan bu yana oldukça karışık ve önemli insani krizlerle işaretlenmiştir ve halk uzun süredir rejimin uygulamaları ve yolsuzluğu ile karşı karşıya kalmıştır. 2011 devrimine, aynı zamanda Suriye ayaklanması olarak da bilinen, siyasi, ekonomik ve sosyal faktörlerin karmaşık bir etkileşimi arka plan oluşturmuştur.

2011 Öncesi Durum: Devrimden önce, Suriye Baas Partisi'nin otoriter yönetiminde iken oğul Beşar Esad, 2000 yılında babası Hafız Esad'ın yerine başkan olmuştur. Siyasi reform ve liberalleşme için başlangıçtaki umutlara rağmen, Beşar Esad'ın iktidarı, muhalefeti ve özgürlükleri sınırlamıştır.

2011 Devriminin Tetikleyicileri: Suriye'deki devrim, Orta Doğu ve Kuzey Afrika'yı saran Arap Baharı'nın geniş dalgasının bir parçasıydı. Suriye ayaklanmasının temel etkenleri ise şunlardır:

Siyasi Baskı: Siyasi özgürlüklerin eksikliği, insan hakları ihlalleri ve muhalefetin bastırılması Esad rejimine karşı yaygın bir hoşnutsuzluk yaratmıştır.

Ekonomik Sıkıntı: Ekonomik durgunluk, işsizlik ve yolsuzluk, özellikle gençler ve kırsalda yaşayanları etkilemiştir.

Sosyal Hoşnutsuzluk: Rejimin belirli mezheplere ve bölgelere gösterdiği kayırmacılık sosyal gerilimlere yol açmış, Alevi egemen hükümet, Sünni çoğunluk ve diğer gruplar tarafından şüpheyle karşılanmıştır.

Bölgesel Etkiler: Tunus ve Mısır'daki ayaklanmaların başarısı, Suriyeli aktivistlere hem bir model hem de bir ivme sağlamıştır.

Rejimin Yanıtı: Esad rejiminin protestolara yanıtı aşırı şiddet ve baskı ile karakterize edilmiştir. Hükümet, barışçıl protestolara karşı acımasız güç kullanarak, göstericilere, aktivistlere ve algılanan muhaliflere karşı canlı mühimmat, tutuklamalar ve işkence uygulamıştır. _Protestolara karşı şiddetli baskı, ayaklanmanın askerileşmesi, ordudan ayrılanlar Serbest Suriye Ordusu'nu ve diğer gruplar hükümete karşı silahlanarak gerginlik daha da artmıştır. Ayrıca Esad, çatışmayı mezhepsel terimlerle çerçeveyerek mezhepsel çatışmalarına yol açmıştır.

Suriye İnsan Hakları İzleme Örgütü'ne göre, çatışmalar Suriye'nin savaş öncesi nüfusunun yarısından fazlasını etkilemiş, 6,2 milyon kişi ülke içinde iç göç yaşarken, 5,6 milyon kişi ise komşu ülkelerde temel hizmetlere, eğitime ve iş olanaklarına erişmek için mülteci olarak yaşamaktadır (ABD Barış institüsü, 2020).

5.1.2. Lübnan'daki Siyasi ve Ekonomik durum

2010'dan bu yana Lübnan'daki siyasi durum, mezhep ayrılıkları, ekonomik krizler ve siyasi çıkmazlarla karakterize edilen önemli bir istikrarsızlıkla nitelendirilebilir. Son 15 yıllık süreç, kitlesel protestoları, bölgesel çatışmaların etkilerini, finansal çöküşü ve en son olarak bir cumhurbaşkanlığı boşluğunu görmüştür. Son gelişmelerde, Lübnan'ın siyasi krizi, yeni bir cumhurbaşkanı seçme girişimlerinin başarısız olmasıyla derinleşmiştir.

Hizbullah ve müttefikleri, ülkenin cumhurbaşkanı olarak bir adayın seçilmesini engellemiş, mezhepsel gerilimleri daha da artmış ve siyasi çözüm ihtimali azaltmıştır. Lübnan'ın siyasi çıkmazının çözülmesinin, ülkenin tarihindeki geçmiş krizlere benzer şekilde, yabancı müdahalesini gerektirebileceğini öne sürmektedir (Perry ve Abdallah, s. 2023)

Lübnan'daki seçimler, kamuoyu görüşünde potansiyel bir değişim göstermiştir. Hristiyan Serbest Vatansever Hareketi, en büyük Hristiyan parti olarak statüsünü kaybetmiştir. Bu seçim değişikliklerine rağmen, siyasi ittifaklar akışkan kalmakta ve geleneksel fraksiyonların iktidarı üstlenebileceği bir parlamento çoğunluğunun olmaması nedeniyle siyasi bir çıkmaz devam etmektedir. Bu durum, ülkenin ekonomik sorunlarını

daha da kötüleştirebilecek uzun bir siyasi felç dönemi konusunda endişelere yol açmaktadır (Al Jazeera, 2022). Siyasi manzara, dış aktörlerin etkisi ve Lübnan siyasetinin mezhepsel doğası ile daha da karmaşık hale gelmektedir. Güç, ülkenin dini mezhepleri arasında bölünmüştür. İran destekli Hizbullah grubu, Lübnan'ın siyasi dinamiklerinde önemli bir rol oynamakta ve sık sık İran ve Suudi Arabistan gibi bölgesel güçler arasında bir vekil rekabetine yol açmaktadır. Bu iç ve dış etkilerin karmaşık ağı, devam eden siyasi ve ekonomik krizlere katkıda bulunmaktadır (Reuters, 2020).

Lübnan'ın cumhurbaşkanı Michel Aoun'un Ekim 2022'de bir halef olmaksızın görevi bırakması, daha fazla siyasi karmaşa konusunda endişelere yol açmıştır. Aoun'un dönemi, kitlesel protestolar, yıkıcı Beyrut liman patlaması ve şiddetli bir finansal kriz ile işaretlenmiştir. Yalnızca bir geçici hükümetin bulunmasıyla Lübnan, belirsiz bir siyasi gelecek ve çok yönlü krizlerini ele alma zorluklarıyla karşı karşıyadır (Deutsche Welle DW, 2022) 2024'te Lübnan'ın cumhurbaşkanlığı seçimi üzerindeki çıkmazın devam ediyor olması, Lübnan siyasetindeki derin bölünmeleri ve ülkenin siyasi süreçleri üzerinde dış güçlerin etkisini yansıtmaktadır. Devam eden çıkmaz, Lübnan'ın siyasi ve ekonomik krizlerin üstesinden gelme istikrar ve reforma doğru ilerleme zorluklarını vurgulamaktadır (The national news, 2023).

5.1.3. Irak'taki Siyasi ve Ekonomik durum

Irak'taki siyasi sistemin temelinde, 2005 sonrasında benimsenen hükümet görevlerinin, imtiyazlarının seçimler sonrası Kürt, Şii ve Sünni siyasi elitler arasında paylaştırıldığı Muhasasa Ta'ifia olarak adlandırılmıştır. Bu sistem, gruplar arası iş birliğini teşvik etmeyi ve bir grubun çok baskın hale gelmesini önlemeyi amaçlasa da, hesap verebilirliğin olmamasına, kamu sektöründe yaygın yolsuzluk ve kayırmacılığa yol açmıştır. Bu durum, vatandaşları hükümet sınıfına karşı birleştiren yeni bir kırılma hattının ortaya çıkmasına neden olmuştur. 2019'da gençlerin öncülük ettiği geniş çaplı anti-hükümet protestoları, siyasi elitlerden uzaklaşma duygularını “Vatan istiyoruz” sloganıyla ifade etmiştir (SIPRI, 2023).

Irak'ın Kürt bölgesi, hükümetle genellikle barış içinde, ancak zaman zaman gergin bir ilişki sürdürmektedir. Kürt bölgesel yönetimi, kendi askeri güçlerini, Peşmerge'yi

sürdürme de dahil olmak üzere yüksek düzeyde bir özerkliğe sahiptir. Ancak, petrol gelirlerinin paylaşımı ve tartışmalı bölgelerin kontrolü konusunda uzun süredir devam eden anlaşmazlıklar, kürt bölgesel yönetimi ile hükümet arasındaki ilişkileri karmaşık hale getirmektedir (SIPRI, 2023). Sonuç olarak, Irak'taki siyasi durum, etnik ve mezhepsel çizgiler boyunca derin bölünmeler, yolsuzluk ve kamu hizmetlerindeki yetersizliklerle karakterize edilmiş, bu da geniş çaplı halk hareketlerine ve siyasi reform taleplerine yol açmıştır. Irak'ın geleceği, bu karmaşık sorunların üstesinden gelme ve daha kapsayıcı, hesap verebilir bir yönetim sistemi kurma yeteneğine bağlı olacaktır.

5.1.4. Mısır'daki Siyasi ve Ekonomik durum

2010'dan bu yana Mısır'ın siyasi durumu, Arap Baharı'nın başlangıcıyla şekillenen önemli olaylarla doludur. 2011'de Hüsnü Mübarek'in devrilmesiyle başlayan bu dönem, ardından demokratik seçimlerle iktidara gelen Muhammed Mursi'nin 2013'te askeri bir darbe ile devrilmesiyle devam etmiştir. Darbenin lideri Abdülfettah es-Sisi, bu olaydan sonra ülkenin yönetimini ele geçirmiştir (Al Jazeera, 2023). Es-Sisi'nin yönetimi altında, Mısır'da ifade özgürlüğü ve insan hakları üzerinde ciddi kısıtlamalar yaşanmaktadır. Eleştirel seslerin susturulması, gazetecilerin, aktivistlerin ve muhaliflerin hapsedilmesi gibi olaylar yaygınlaşmıştır. Örneğin, Nisan 6 Gençlik Hareketi'nin eski liderlerinden biri olan Mohamed Adel, Facebook paylaşımları nedeniyle "yalan haber yaymak" suçlamasıyla 2018'den beri tutuklu bulunduğu halde dört yıl hapis cezasına çarptırılmıştır (Reuters, 2024). Ekonomik açıdan Mısır, Es-Sisi'nin yönetimi altında zorluklarla karşı karşıyadır. Yüksek enflasyon oranları, döviz kıtlığı ve artan dış borçlar, halkın yaşam standartlarını olumsuz etkilemiştir. Reuters'e göre, yüksek borç yükü ve zayıf kurumsal yapı, yatırım ve rekabeti caydırdı, bu da ekonomik zorlukları arttırmıştır. Mısır'ın geleceği, ekonomik zorluklar, siyasi baskılar ve insan hakları ihlalleri gölgesinde belirsizliğini korumaktadır. Es-Sisi'nin üçüncü dönemi, bu zorlukların üstesinden gelme kapasitesiyle kritik bir şekilde değerlendirilecektir (Al Jazeera, 2023).

5.1.5. Libya'daki Siyasi ve Ekonomik durum

Muammer Kaddafi'nin yönetimi altında, ülke uzun yıllar boyunca sıkı bir baskı altında yaşamış ve her türlü muhalefet şiddetle bastırılmıştır. Bu otokratik yönetim, Libya'nın sosyal ve ekonomik yapısını derinden etkileyerek, geniş çaplı sosyal ve politik sorunların temelini atmıştır. Kaddafi'nin düşüşü sonrası ortaya çıkan güç boşluğu, silahlı milis gruplarının ortaya çıkmasına ve ülkenin bölünmesine yol açmıştır. Bu durum, Libya'nın içinden çıkılması zor bir iç savaşa sürüklenmesine neden olmuştur. Halife Hafter ve destekçileri, Kaddafi'nin düşüşünden sonra ortaya çıkan kaosu fırsat bilerek, eski rejimin otoriter yönetim anlayışını yeniden tesis etmeye çalışmışlardır. Hafter'in Ordusu, özellikle doğu Libya'da güç kazanmış ve bir dizi askeri harekât başlatarak ülkenin batısındaki hükümet güçleriyle çatışmıştır. Bu süreçte, Hafter'in kuvvetleri, Fransa, Birleşik Arap Emirlikleri ve Mısır gibi ülkelere önemli ölçüde askeri ve siyasi destek almıştır.

5.1.6. Yemen'daki Siyasi ve Ekonomik durum

Yemen'in 2010'dan bu yana siyasi durumu, çeşitli iç ve dış faktörlerin etkisi altında karmaşık bir hal almıştır. 2011'deki Arap Baharı sırasında, uzun süreli lider Ali Abdullah Saleh'e karşı geniş çaplı protestolarla beraber, Saleh'in yolsuzluk ve otoriter yönetimi nedeniyle uluslararası ve yerel baskılar artmıştır. Saleh'in, 2012'de görevinden çekilmek zorunda kalmış ve yerine yardımcısı Abd Rabbu Mansour Hadi geçmiştir. Hadi'nin yönetimi altında, Ulusal Diyalog Konferansı gibi geçiş süreci adımları atılsa da bu adımlar ülkedeki güç dağılımı üzerine anlaşmazlıkları çözmemiştir (CFR, 2023).

2014 yılında, Houthi hareketi hükümet karşıtı protestolar düzenleyerek ve başkent Sanaa'nın kontrolünü ele geçirerek durumu daha da karmaşık hale getirdi. Hadi hükümeti istifa etmiş ve Hadi, Suudi Arabistan'a kaçmıştır. Bu gelişmeler, Yemen'deki mevcut krizin temelini oluşturmuştur. Suudi Arabistan liderliğindeki bir koalisyon, Hadi hükümetini yeniden iktidara getirmek amacıyla 2015'te Houthilere karşı askeri bir müdahale başlatmış, bu müdahale, Yemen'de geniş çaplı bir insani krize ve altyapının yıkımına yol açmıştır (CFR, 2023).

Yemen, Dünya Bankası'nın belirttiği üzere, MENA (orta doğu ve kuzey Afrika) bölgesinin en fakir ülkesi ve şimdi dünyanın en kötü insani krizlerinden birini yaşamaktadır. 2014'ten bu yana süren çatışma, Yemen'in ekonomisine ve sosyal yapısına

büyük zararlar vererek, Ülkenin son 10 yılda ekonomisi %52 küçülmüş ve nüfusun üçte ikisi, yaklaşık 21.6 milyon kişi, insani yardıma ihtiyaç hale gelmiştir (Dünya Bankası, 2024). Yemen'de barış ve istikrarın sağlanması, sadece insani yardımlarla değil, aynı zamanda çatışmanın ekonomik nedenlerini ele alacak ve yapısal sorunları çözecek kapsamlı bir siyasi anlaşma ile mümkün olacak. Bu bağlamda, Yemen'deki durumun iyileştirilmesi için uluslararası toplumun desteği ve taraflar arasında samimi bir diyalog kurulması gerekmektedir.

5.1.7. Fas'taki Siyasi ve Ekonomik durum

2010'dan bu yana Fas'taki siyasi durum, birtakım zorluklar ve reform çabaları ile karakterize edilmiştir. 2011'deki halk hareketleri sırasında Kral Mohammed VI, siyasi açılım ve reform sözü vermiş, ancak bu vaatlerin çoğu gerçekleşmemiştir. Bu durum, hükümetin muhalefeti sınırlayıcı taktikler geliştirmesi ve muhalefetin de bu durumdan hayal kırıklığına uğramasıyla sonuçlanmıştır. Brookings Enstitüsü'ne göre, Fas yönetimi, yasama organını güçlendirmek ve başbakanın yetkilerini artırmak gibi gerçek reformlar yaparak bu eğilimi tersine çevirebilmektedir (Abouzzohour, 2020). Fas'ta parti sistemine bakıldığında, siyasi partilerin monarşi çıkarlarını tehlikeye atacak reformları ilerletmekten kaçındıkları görülmektedir. Seçmenler arasında siyasi partilere ve süreçlere güvensizlik yüksek olup, özellikle gençler arasında oy kullanma ve aday olma eylemleri güvenilir birer ifade aracı olarak görülmemektedir. Bu durum, vatandaşların geleneksel temsil mekanizmalarını atlayıp taleplerini ifade etmek için alternatif yollara, örneğin boykot ve protestolara başvurmalarına yol açmaktadır (BTI Project, 2022).

Dünya Bankası'nın raporlarına göre, Fas 2022'den bu yana özellikle ciddi bir kuraklık ve küresel ekonomik yavaşlamayla beraber uluslararası emtia fiyatlarındaki artışla mücadele etmiştir. Ancak 2023'te, tarımsal üretimin kısmi toparlanması, turizm sektöründeki canlanma ve net ihracatın olumlu katkısıyla büyüme hızlanmaktadır (Dünya Bankası, 2023). Fas'ın siyasi ve ekonomik durumu karmaşık ve dinamik bir yapıya sahiptir. Ülkede, önemli reform çalışmaları, diğer Orta Doğu ülkelerine kıyasla, Fas'ın politik risk açısından daha iyi bir konumda olduğuna işaret etmektedir.

5.2. GÖRŞMELERİN ÖZETLERİ

5.2.1. Birinci Görüşmenin Özeti

Şirketin CEO'su şirketlerinin faaliyetleri, politik riski nasıl tanımladıkları, bu risklerin şirket üzerindeki etkileri ve risk yönetimi stratejileri hakkında konuşmuştur. Şirket, Orta Doğu ve Afrika'da faaliyet göstermekte ve çeşitli politik risklerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu riskler arasında düzenleyici değişiklikler, ekonomik istikrarsızlık, iç huzursuzluklar, askeri darbeler ve yolsuzluk bulunmaktadır. CEO, politik riskin anlaşılmasının sürekli izleme, yerel uzmanlarla etkileşim ve ekonomik ve iş ortamlarına potansiyel etkilerinin değerlendirilmesini gerektirdiğini belirlemektedir. Ayrıca, politik riskle başa çıkma stratejilerinin etik iş uygulamaları ve yerel ile uluslararası düzenlemelere uyumu içerdiğini vurgulamaktadır.

5.2.2. İkinci Görüşmenin Özeti

CEO Yardımcısı şirketin genel faaliyet alanlarını ve politik risklerin şirket üzerindeki etkilerini anlatmıştır. Şirket, Orta Doğu ve Afrika'da deterjan, ev ve kişisel bakım, kozmetik ve çocuk bakımı alanlarında faaliyet göstermektedir. Politik riskin, hükümet kararları, jeopolitik olaylar ve sosyal dinamiklerden kaynaklanan belirsizlikler olarak tanımlanmaktadır. Arap Baharı gibi olaylar bu risklerin artmasına yol açmıştır. Riskler arasında düzenleyici değişiklikler, ekonomik istikrarsızlık, iç huzursuzluk, askeri darbeler ve yolsuzluk yer almaktadır. Şirket politik riski anlamak ve yönetmek için sürekli gözlem ve yerel uzmanlarla etkileşim gerektiğini vurgulamaktadır.

5.2.3. Üçüncü Görüşmenin Özeti

Şirketin Mali Müdürü, politik riski, hükümet kararları ve jeopolitik olaylardan kaynaklanan mali kayıplar olarak tanımlanmıştır. Faaliyet gösterilen ülkelerdeki politik riskler, döviz dalgalanmaları, vergi politikalarındaki değişiklikler ve ticaretteki aksamaların finansal planlamayı etkilediğini belirtmiştir. Şirketin mali açıdan düzenleyici belirsizlikler, para birimi değer kayıpları ve vergi politikalarındaki değişiklikler gibi

risklere maruz kaldığını ifade etmektedir. Politik risk analizi için finans biriminin dış finans analistleriyle işbirliği yaptığını ve bu süreçte finansal modelleme ve risk değerlendirmesi konusunda uzmanlık gerektiğini vurgulamaktadır. Politik risklerin şirketin hem kısa hem de uzun vadeli stratejilerini etkilediği, stratejik kararların ise pazar çeşitlendirmesi ve esnek tedarik zinciri oluşturmayı içerdiği belirtmektedir.

5.2.4. Dördüncü Görüşmenin Özeti

Şirketin Suriye Temsilcisi, bölgedeki politik riskler ve bunların işletme üzerindeki etkilerini anlatmıştır. Bu riskler arasında ülkedeki yaptırımlar, lojistikle ilgili engeller ve yetenekli iş gücünün göç nedeniyle bulunmadığı zorluklar bulunmaktadır. Ülke temsilcisinin politik risk değerlendirmesi, hükümetin istikrarı, sosyo-ekonomik durum ve uluslararası ilişkiler gibi faktörleri kapsamaktadır. Şirket, bu tür risklerle başa çıkabilmek için siyaset konusunda tarafsız bir yaklaşım benimsemekte ve lojistik yollarını farklılaştırarak tedbirler almaktadır. Politik riskler, şirketin işleyişini, tedarik zincirlerini ve pazar eğilimlerini etkilediğini ifade etmiştir.

5.2.5. Beşinci Görüşmenin Özeti

Şirketin Lübnan Temsilcisi, Lübnan'daki politik riskleri ve şirket üzerindeki etkilerini açıklamıştır. Lübnan'ın uzun süreli politik istikrarsızlığı, devrimler, iç savaş, silahlı çatışmalar, ekonomik krizler ve bankacılık sistemindeki zorluklar ile karakterize etmiştir. Politik risk analizi, sürekli izleme, hükümet kararlarının ve sosyo-ekonomik faktörlerin değerlendirilmesini gerektirmektedir. Şirketin stratejileri ve operasyonları, finansal kısıtlamalar, tedarik zinciri kesintileri ve ekonomik durgunluklar gibi faktörlerden etkilenmektedir. Şirket, politik risklerle başa çıkmak için çeşitlendirme, yeni pazarları keşfetme ve politik belirsizliklere karşı direnç oluşturma gibi stratejik kararlar alması gerektiğini ifade etmiştir.

5.2.6. Atıncı Görüşmenin Özeti

Şirketin Irak Temsilcisi, ülkedeki politik riskleri ve bunların şirket üzerindeki etkilerini açıklamıştır. Irak'ta yaşanan mezhepsel çatışmalar, sosyal istikrarsızlık, IŞİD ve diğer terörist gruplarla mücadelede İran, ABD ve diğer ülkelerin politik tutumlarının etkilerini önemli riskler olarak ifade etmiştir. Politik riskin etkisi lojistik ve hammadde ithalatındaki zorluklar olarak görülmektedir. Şirket, politik risk analizi için ayrı bir departmana sahip değil ve yönetim kurulu, haberler, tahminler, finansal raporlar ve sosyal medya bilgilerine dayanarak kararlar almaktadır. Kültürel farkındalık ve jeopolitik dinamiklerin anlaşılması gibi yetenekler risk analizinde önemli olduğunu bundan dolayı tedarik zinciri süreçleri ve yerel hammadde kullanımı gibi stratejik kararlarla bu süreçle mücadele edildiğini ifade etmiştir.

5.2.7. Yedinci Görüşmenin Özeti

Şirketin Mısır Temsilcisi, Mısır'daki politik riskler ve bunların şirket üzerindeki etkileri hakkında değerlendirme yapmıştır. Mısır'daki politik risklerin ana nedenleri arasında 2011 devrimi, 2013 darbesi, askeri gücün ekonomik tekele sahip olması ve yanlış ekonomik kararlar olduğunu ifade etmiştir. Politik risk analizini bir süreç olarak tanımlayıp ve bu süreçte hükümet istikrarını analiz etmek, politika değişikliklerini öngörmek ve sosyo-politik ortamı değerlendirmenin önemine işaret etmektedir. Ayrıca politik riski, şirketin kısa ve uzun vadeli stratejilerini nasıl etkilediği ve bu risklerle başa çıkmak için alınan stratejik kararlar üzerinde durmaktadır.

5.2.8. Sekizinci Görüşmenin Özeti

Şirketin Libya Temsilcisi, Libya'daki politik riskleri ve bunların şirket üzerindeki etkilerinden bahsetmiştir. 2011 devriminden sonra, hükümetin devrilmesi, politik istikrarsızlık ve çeşitli gruplar arasındaki güç mücadelelerin önemli politik risk kaynağı olarak belirtilmiştir. Risk analizi sürecinde, kültürel ve kabile dinamikleri, hükümet istikrarı ve dış müdahalelerin etkileri göz önünde bulundurulmaktadır. Politik risk, tedarik

zincirlerini, operasyonel maliyetleri ve şirketin genel işleyişini etkilemiştir. Şirket, riskleri yönetmek için sürekli adaptasyon ve jeopolitik analizlere vurgu yapmaktadır.

5.2.9. Dokuzuncu Görüşmenin Özeti

Yemen'de görev yapan Şirket Temsilcisi, 2011 devrimi sonrasında yaşanan iç savaş ve politik belirsizliklerin şirket faaliyetlerine etkilerini detaylandırmıştır. Bu dönemde karşılaşılan ekonomik sıkıntılar ve operasyonel engeller ele alınmıştır. Şirket, yaşanan risklerle başa çıkmak için yerel ortaklarla ve devlet yetkilileriyle sürekli diyalog halinde olmak üzere, bir dizi önlem almıştır. Bu önlemler arasında risk taşıyan alanlardan uzak durma, çalışanların güvenliğini sağlama, tedarik zincirini çeşitlendirme ve yeni pazarlar arama gibi stratejiler yer almaktadır. Politik risk değerlendirmesi, sürekli bir ihtiyaç olup kültürel hassasiyet ve stratejik planlama becerilerini ön plana çıkarmaktadır.

5.2.10. Onuncu Görüşmenin Özeti

Şirketin Fas Temsilcisi, politik riski, politik veya idari kararların neden olduğu ekonomik, ticari veya mali kayıplara maruz kalma durumu olarak tanımlamıştır. Şirket, politik risklerin değerlendirilmesinde operasyonların bölgesel çeşitlendirilmesi, yerel otoritelerle olumlu ilişkiler kurulması ve acil durum planları oluşturulmasını içeren stratejiler uygulamaktadır. Politik risk analizi için şirketin yönetim kurulu, farklı birimlerden gelen bilgileri kullanarak ve politik sistemlerin derinlemesine anlaşılması ve güncel bilgilere dayalı karar verilmesi yönünde adımlar atmış, kültürel ve sosyal faktörlerin politik riski önemli ölçüde etkilediği belirtilmiştir.

Genek olarak tüm görüşmede, farklı ülke temsilcileri ve şirket yöneticileri, politik risk tanımı, şirket üzerindeki etkileri ve risk yönetimi stratejileri hakkında kendi bilgilerini ve deneyimlerini paylaşmışlardır. Tüm görüşmenin ortak temalar arasında politik istikrarsızlık, ekonomik dalgalanmalar, hükümet kararları, jeopolitik etkiler ve bunların iş süreçlerine, tedarik zincirlerine ve finansal planlamaya olan etkileri dikkat çekmektedir. Her görüşmede belirtilen riskler ve başa çıkma yöntemleri, faaliyet gösterilen ülkenin politik ve ekonomik durumuna göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu

çeşitlilik, politik risk analizinin karmaşıklığını ve yerel dinamiklere duyarlı olmanın önemini vurgulamaktadır.

5.3. KODLAMA

Nitel araştırma yöntemi içerisinde önemli aşamalardan biri kodlama sürecidir. Braun ve Clarke (2006) kodlamayı, geniş nitel veri setlerinden anlamlı bilgiler çıkarmanın temel bir yolu olarak ifade etmiştir. Görüşmeler, gözlemler ve anketler belirli temalar ve kavramlarla çeşitli kategoriler altında sınıflandırılarak, araştırmanın ana sorularına cevap veren bir anlayış sağlamaktadır. Saldaña'ya (2015) göre, kodlama süreci, verilerin objektif bir şekilde incelenmesini ve araştırmacıların önyargılarını en aza indirerek, verilerin kendilerinin konuşmasına imkan tanır. Nitel verilerin zenginliği ve derinliği, kodlama olmadan tam olarak anlaşılamaz ve değerlendirilemez. Özellikle sosyal bilimlerde, kodlama, insan davranışlarını ve toplumsal olayları anlamak için kullanılan temel bir araçtır (Creswell, 2013).

Literatürde politik risk konusunda detaylı bir tarama yaptıktan ve katılımcıların yanıtlarını dikkatlice inceledikten sonra, görüşmeler sırasında tartışılan ana konuları kategorize etmek için kodlar geliştirilmiştir. Bu kodlamalar Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8. Görüşmelerin Kodları

NO	Kodun Adı	Açıklama
1	Politik Riskin Tanımı	Bu kod, politik riskin ne olduğuna dair temel anlayışı kapsar. Politik riskin farklı bağlamlarda nasıl tanımlandığı ve algılandığı gibi soruları içermektedir.
2	Riskin Tarihsel Gelişimi	Politik riskin zaman içinde, özellikle yaptırımlar, işgal ve terörist grupların yükselişi gibi olaylar nedeniyle nasıl evrildiğini kapsamaktadır.
3	Anlayış ve Değerlendirme	Bu kod, bir şirket içinde politik riskin nasıl anlaşıldığını ve değerlendirildiğini içermektedir. Risk analizi yöntemlerini ve yaklaşımlarını anlamayı içermektedir.

4	Politik riskin sorumluluğu ve gereken yetenekler	Şirkette politik risk analizini kimin yaptığı ve bu görev için gerekli yetkinliklerin neler olduğuna odaklanmaktadır.
5	Risk Analizinde Anahtar Faktörler	Bu kod, politik risk analizinde göz önünde bulundurulana ana faktörleri kapsamaktadır.
6	Bilgi Kaynakları ve Doğrulama	Politik risk analizinde hangi bilgi kaynaklarının kullanıldığını ve bu bilgilerin doğruluğunun nasıl sağlandığını anlamayı içermektedir.
7	Analizde Karşılaşılan Zorluklar	Politik risk analizi sırasında, özellikle ülkelerdeki toplumsal karmaşıklıkları göz önünde bulundurarak, karşılaşılan problemleri ve karmaşıklıkları kapsamaktadır.
8	Kültürel ve Sosyal Faktörler	Bu kod, din, dil ve gelir seviyesi gibi kültürel ve sosyal unsurların politik risk analizini nasıl etkilediğine odaklanmaktadır.
9	Hükümetin Etkisi	Burada, hükümet kararlarının politik riskle ilişkisini anlamak üzerine odaklanmaktadır.
10	Faktörlerin Kapsamı ve Önemi	Bu kod, politik risk analizi altında hangi faktörlerin ele alındığını ve bu faktörlerin göreceli önemini tanımlamayı amaçlamaktadır.
11	Risk Analizinin Doğası	Politik risk analizinin sürekli bir süreç mi yoksa belirli olaylara özgü bir yanıt mı olduğunu anlamayı içermektedir.
12	Etik Değerlendirmeler	Politik riskle başa çıkmanın, özellikle rüşvet veya resmi olmayan bağlantılar gerektiren bağlamlarda, firmanın etik değerleriyle çatışıp çatışmadığını keşfetmeyi içermektedir.
13	Politik riskin şirket Stratejilerinin kararlarına etkisi	Politik riskin hem kısa hem de uzun vadeli iş stratejilerini nasıl etkilediğini kapsamaktadır.
14	Risklere Karşı Stratejik Tepkiler	Politik risklere karşı alınan belirli stratejik kararları içermektedir.

15	Analiz Öncelikleri ve Eylemler	Risk analizi sürecindeki ana öncelikleri ve sonrasında alınan eylemleri kapsamaktadır.
16	Etkili Analiz İçin Yöneticisel Özellikler	Bir yöneticinin politik riski etkili bir şekilde analiz etmek için gerekli kişisel özelliklerini belirlemeyi içermektedir.
17	Risk Analizi İçin Yapısal Gereksinimler	Bu kod analiz için ayrı bir bölüm veya tam zamanlı çalışanların gerekli olup olmadığını içermektedir.
18	Çalışanların Tutumları	Politik riskin çalışanların tutumları ve moralini nasıl etkilediğini kapsamaktadır.
19	Satışlara Etkisi	Politik risk dönemlerinden önce ve sonra satış faaliyetlerindeki farkları, fiyatlandırmaya etkisini anlamayı içermektedir.
20	Lojistik ve Pazarlama Üzerindeki Etki	Piyasi riskin şirketin lojistik ve pazarlama stratejilerini nasıl etkilediğini kapsamaktadır.

5.4. TEMALAR

Politik risk ile ilgili kodlar oluşturulduktan sonra, bu kodları temsil eden temalar oluşturulmuştur. Temaların açılımı ve temsil ettiği kodlar aşağıdaki gibidir:

5.4.1. Politik Risk Tanımı ve Firmaların Algıları:

Bu temanın kapsadığı kodlar şunlardır:

Kod 1. Politik Riskin Tanımı

Kod 2. Riskin Tarihsel Gelişimi

Kod. 3. Anlayış ve Değerlendirme

Kod 4. Politik Riskin Sorumluluğu

Kod 11. Politik Risk Analizinin Doğası

Kod 16. Etkili Analiz İçin Yöneticisel Özellikler

Kod 17. Risk Analizi İçin Yapısal Gereksinimler

Bu kodlar sorularda şu şekilde temsil edilmektedir:

- Politik riskin tanımı (Soru 3).
- Faaliyet gösterilen ülkelerde politik riskin durumu (Soru 4).
- Şirketin karşılaştığı politik risklerin tanımı (Soru 5).
- Politik riskin daha iyi anlaşılması için kullanılan yöntemler (Soru 6).
- Politik risk analizinin şirket içindeki sorumluları (Soru 8).
- Politik risk analizi için gerekli yetenekler (Soru 9).
- Politik risk analizinin süreci (Soru 16).
- Politik risk değerlendirmesi için yöneticilerde aranan nitelikler (Soru 21).
- Politik risk analizi için özel bir departmana veya çalışana ihtiyaç duyulup duyulmadığı (Soru 22).

5.4.2. Politik Riskin Faktörleri:

Bu temanın kapsadığı kodlar şunlardır:

Kod 5. Risk Analizinde Anahtar Faktörler

Kod 8. Kültürel ve Sosyal Faktörler

Kod 10. Faktörlerin Kapsamı ve Önemi

Kod 12. Etik Değerlendirmeler

Bu kodlar sorularda şu şekilde temsil edilmektedir:

- Politik risk analizinde dikkate alınması gereken temel faktörler (Soru 10).
- Kültürel ve sosyal faktörlerin politik risk analizine etkisi (Soru 13).
- Politik riskin kapsadığı faktörler ve en etkili faktörün belirlenmesi (Soru 15).
- Şirket etiği ile politik risk yönetiminin çatışıp çatışmadığı (Soru 17).

5.4.3. Politik riskin firmalar üzerindeki etkisi:

Bu temanın kapsadığı kodlar şunlardır:

Kod 18. Çalışanların Tutumları

Kod 19. Satışlara Etkisi

Kod 20. Lojistik ve Pazarlama Üzerindeki Etki

Bu kodlar sorularda şu şekilde temsil edilmektedir:

- Politik riskin şirket üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi (Soru 7).

- Politik riskin şirket stratejilerine etkisi (Soru 18).
- Politik riskin çalışan tutumları üzerindeki etkisi (Soru 23).
- Politik riskin satış ve fiyatlandırma üzerindeki etkisi (Soru 24).
- Politik riskin lojistik faaliyetlere etkisi (Soru 25).
- Politik riskin pazarlama stratejisine etkisi (Soru 26).

5.4.4. Politik Risk Analizi Süreci:

Bu temanın kapsadığı kodlar şunlardır:

Kod 6. Bilgi Kaynakları ve Doğrulama

Kod 7. Analizde Karşılaşılan Zorluklar

Kod 9. Hükümetin Etkisi

Kod 13. Stratejiye Etkisi

Kod 14. Risklere Karşı Stratejik Tepkiler

Kod 15. Analiz Öncelikleri ve Eylemler

Bu kodlar sorularda şu şekilde temsil edilmektedir:

- Politik risk analizi için kullanılan bilgi kaynakları ve doğruluklarının kontrolü (Soru11).
- Politik risk analizinde karşılaşılan zorluklar (Soru12).
- Yönetim sistemlerinin politik riskle ilişkisi (Soru14).
- Politik riske yönelik alınan stratejik kararlar (Soru19).
- Politik risk sürecindeki temel öncelikler ve alınan aksiyonlar (Soru 20).

Bu tema yapılandırması, her bir soruyu geniş bir perspektiften ele alarak, politik riskin çeşitli yönlerini ve bir işletme üzerindeki genel etkilerini kapsamaktadır.

Tablo 9. Temalar ve İlgili Soru Numaraları

No	TEMA	İLGİLİ SORU NUMARALARI
1	Politik Risk Tanımı ve Firmaların Algıları	3,4,5,6,8,9,12,16,21,22
2	Politik Riskin Faktörleri	10,13,15,17
3	Politik riskin firmalar üzerindeki etkisi	7,18,23,24,25,26

4	Politik Risk Analizi Süreci	11,12,14,19,20
---	------------------------------------	----------------

Tablo 10. Temalar ve İlgili Kod Numaraları

No	TEMA	İLGİLİ KOD NUMARALARI
1	Politik Risk Tanımı ve Firmaların Algıları	1,2,3,4,11,16,17
2	Politik Riskin Faktörleri	5,8,10,12
3	Politik riskin firmalar üzerindeki etkisi	18,19,20
4	Politik Risk Analizi Süreci	6,7,9,13,14,15

5.5. TEMALARIN ANALİZİ

Temaların analizi, katılımcıların cevaplarına odaklanacak ve cevapların tamamı temalara göre sınıflandırılacaktır.

5.5.1. Politik Riskin Tanımı ve Firmaların Algıları

Bu paragrafta, birinci temayı oluşturan soruların cevaplarına odaklanılacaktır.

5.5.1.1. Politik riskin tanımı

İlgili soru: politik riski nasıl tanımlamaktasınız?

Tablo 10. Politik Riskin Tanımı

CEO	Politik risk, bir şirketin faaliyetlerini ve karlılığını olumsuz yönde etkileyebilecek hükümetin eylemleri, politik istikrarsızlık veya diğer jeopolitik faktörlerin potansiyelini ifade eder. Ayrıca hükümet kararları, toplumsal huzursuzluk, politika değişiklikleri ve jeopolitik olaylardan kaynaklanan belirsizliklerin geniş bir yelpazesini kapsar.
CEO Yardımcısı	Politik risk, her zaman var olan belirsizlik hayaletidir; hükümet kararları, jeopolitik olaylar ve sosyal dinamiklerden kaynaklanan ve bir şirketin operasyonel ve finansal sağlığını potansiyel olarak engelleyebilecek unsurları içerir.

Finans Temsilcisi	Finans açısından politik risk, öngörülemeyen hükümet kararları, düzenleyici değişiklikler ve jeopolitik olaylardan kaynaklanan mali kayıplara maruz kalma durumunu ifade eder. Bu durumlar şirketin finansal performansını ve istikrarını etkileyebilir.
Suriye Temsilcisi	Politik risk, bir işletmenin operasyonları, varlıkları ve karlılığı üzerinde politik kararların, olayların veya koşulların potansiyel etkisini ifade eder. Bu riskler, hükümet eylemlerinden, sosyal istikrarsızlıktan ve normal iş faaliyetlerini bozabilecek jeopolitik olaylardan kaynaklanabilir.
Lübnan Temsilcisi	Politik risk, bir şirketin operasyonlarına ve karlılığına politik faktörler nedeniyle olumsuz etkilerin olasılığını ifade eder.
Irak Temsilcisi	Politik risk, bir işletmenin operasyonlarına ve karlılığına hükümet ve toplumsal faktörlerin potansiyel etkisini ifade eder. Hükümet politikalarındaki ani değişiklikler, istikrarsızlık, çatışmalar veya iş ortamını etkileyebilecek diğer politik olaylardan kaynaklanan belirsizlikleri içerir.
Mısır Temsilcisi	Politik risk, politik kararların, olayların veya koşulların bir işletmenin operasyonlarına, karlılığına ve genel istikrarına potansiyel etkisini ifade eder.
Libya Temsilcisi	Politik risk, hükümetin kararları, politik istikrarsızlık, sosyal huzursuzluk, düzenleyici değişiklikler ve bir şirketin belirli bir ortamda başarılı bir şekilde faaliyet gösterme yeteneğini etkileyebilecek jeopolitik olaylar gibi faktörleri kapsar.
Yemen Temsilcisi	Politik risk, hükümet eylemlerinin, politik istikrarsızlığın iş ortamını etkileme potansiyelini ifade eder; bu durum, bir şirket için finansal kayıplara veya diğer olumsuz sonuçlara neden olabilir.
Fas Temsilcisi	Politik risk, ulusal ve uluslararası düzeydeki politik veya idari kararların neden olduğu ekonomik, ticari veya mali kayıplara maruz kalma durumunu ifade eder. Bu durum, yurtdışında ithalat, ihracat veya yatırım yapan şirketleri etkiler.

Tablo 10’da izlenebileceği üzere, şirketin farklı ülkelerdeki temsilcileri politik risk tanımlarını yapmışlardır. Bunların analiz edildiğinde, farklı durumlara odaklandıklarını görmekteyiz. Bu durumlar şunlardır:

1. **Hükümetin Eylemleri ve Kararları:** Çoğu tanım, politik riskin hükümet politikaları, düzenleyici değişiklikler ve hükümet kararlarından kaynaklandığını vurgular. Bu alanlar vergilendirme, ticaret kısıtlamaları, yasal düzenlemeler ve yatırımlar üzerindeki kontroller gibi çeşitli alanlarda olabilir.

2. **Politik İstikrarsızlık ve Sosyal Huzursuzluk:** Politik riskin bir başka önemli unsuru, siyasi istikrarsızlık, toplumsal huzursuzluk, protestolar ve iç çatışmalar gibi faktörlerin varlığıdır. Bu tür olaylar, iş faaliyetlerini ve yatırımları olumsuz etkileyebilir.
3. **Jeopolitik Olaylar:** Tanımlamalar, jeopolitik faktörlerin ve uluslararası çatışmaların da politik riskin bir parçası olduğunu belirtir. Sınır ötesi anlaşmazlıklar, terörizm ve bölgesel gerilimler gibi unsurları içerebilir.
4. **Ekonomik ve Ticari Etkiler:** Politik riskin şirketlerin finansal performansı, karlılığı, operasyonları ve genel istikrarı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabileceği vurgulanır. Bu olumsuzluk mali kayıplar, yatırım fırsatlarının değerlendirilememesi ve iş faaliyetlerinin kesintiye uğraması şeklinde olabilir.
5. **Belirsizlik Unsurları:** Politik riskin tanımında, hükümet politikalarındaki değişiklikler, politik olaylar ve sosyal koşulların neden olduğu belirsizliklerin geniş bir yelpazesi de yer alır. Bu belirsizlikler, şirketlerin gelecekteki planlamaları ve stratejileri üzerinde bir hayalet gibi durmaktadır.

Bütün tanımlara istinaden, en geniş ve kapsamlı politik riskin tanımı bu şekildedir: Politik risk, hükümet kararları, politik ve sosyal istikrarsızlık, jeopolitik olaylar ve bunların şirketlerin operasyonları, finansal durumu ve genel istikrarı üzerindeki potansiyel olumsuz etkileri ile karakterize edilen karmaşık bir fenomendir. Bu riskler, belirsizlik yaratarak ve iş ortamını değiştirerek şirketler için önemli zorluklar oluşturabilmektedir.

5.5.1.2. Riskin Tarihsel Gelişimi

İlgili soru: Faaliyette bulunduğunuz ülkelerde politik risk nasıl gelişmiştir?

Tablo 12. Politik Riskin tarihsel gelişimi

CEO	Bu soruya grubun CEO'su olarak ve faaliyet gösterdiğimiz ülkelerdeki genel politik durumu göz önünde bulundurarak cevap veriyorum. Faaliyet yürüttüğümüz ülkelerdeki politik risk dinamik ve zorlu olmuştur. 2011'deki Arap Baharı, ekonomik krizlere, enflasyona ve politik istikrarsızlığa yol açan önemli bir döneme işaret etti. Bazı ülkelerde devam
-----	---

	eden çatışmalar, askeri darbeler ve iç çatışmalar, politik riskleri daha da tırmandırdı.
CEO Yardımcısı	Operasyonel olarak faaliyet gösterdiğimiz ülkelerdeki politik riskin evrimi, 2011'deki Arap Baharı gibi çalkantılı olaylarla belirlenmiştir. Bu olaylar, ekonomik durgunlukları, enflasyonu ve devam eden politik istikrarsızlığı tetiklemiştir. Devam eden çatışmalar ve iç mücadeleler, bu zorlukları daha da karmaşık hale getirmiştir.
Finans Temsilcisi	Grubun finans temsilcisi olarak ifade ederim ki, faaliyet gösterdiğimiz ülkelerdeki politik riskin gelişimi, finans piyasalarında artan belirsizlik ve fiyatlarda yaşanan oynaklığı da beraberinde getirmiştir. Döviz dalgalanmaları, vergi politikalarındaki değişiklikler ve ticaretteki aksamalar, doğrudan finansal planlama ve tahminleri etkilemiştir.
Suriye Temsilcisi	Suriye, 2011 devrimi ve sonrasında yaşanan iç savaş gibi önemli politik çalkantılarla karşılaştı. Bu olaylar, toplumsal huzursuzluk, ekonomik zorluklar ve uluslararası yaptırımlara yol açarak, işletmeler için karmaşık ve dalgalı bir ortam yaratmıştır.
Lübnan Temsilcisi	Lübnan, devrimler, iç savaş, silahlı çatışmalar, ekonomik krizler ve bankacılık sistemindeki zorluklarla karakterize edilen uzun süreli politik istikrarsızlık yaşamıştır. Tarihsel bağlam, devam eden politik gerilimler ve Suriyeli mülteci krizi gibi dış faktörlerle birleşerek karmaşık ve yüksek riskli bir politik ortamın gelişimine katkıda bulunmuştur.
Irak Temsilcisi	Irak, önemli politik zorluklar yaşamıştır; bunlar arasında önceki yüzyılda uygulanan yaptırımlar, 2003'teki Amerikan işgali, sosyal çatışmalar, IŞİD'in yükselişi, otoriter bir sistem ve mezhepsel çatışmalar bulunmaktadır. Bu faktörler, karmaşık ve dinamik bir politik risk manzarasına katkıda bulunmaktadır.
Mısır Temsilcisi	Mısır'da ana neden, 2011'de bir devrimi tetikleyen yolsuzluk ve baskıydı. Durum, 2013'te gerçekleşen bir darbe ile daha da karmaşık hale geldi ve askerî güç tüm kontrolü ele geçirip ülkedeki her şeyi denetlemeye başladı. Sonrasında, askerî bağlı şirketlerin sıfır vergi avantajı ve düşük işçilik maliyetine sahip olması nedeniyle bazı sektörlerde ekonomik bir tekel oluşturdu. En önemlisi ise çok sayıda yanlış ekonomik kararın alınması, son derece istikrarsız bir duruma yol açtı. Ayrıca askeri yönetim, bürokrasi içerisinde yanlış kişinin yanlış pozisyonda olması sorunu da beraberinde getirdi. Hükümetin, halkın açlık çektiği bir dönemde, boşuna ulusal projelere para harcaması halkın

	öfkelerini alevlendirdi ve halk ile hükümet arasında birçok gerilime neden oldu.
Libya Temsilcisi	Libya'da, özellikle 2011 devriminden sonra, politik risk önemli ölçüde evrim geçirmiştir. Hükümetin devrilmesi, bir güç boşluğuna, politik istikrarsızlığa ve kontrol için yarışan çeşitli grupların yükselmesine neden oldu. Ardından gelen çatışmalar ve dış müdahaleler, politik manzarayı daha da karmaşık hale getirdi ve işletmeler için belirsizlik ve potansiyel tehlikelerin bulunduğu bir ortam yarattı.
Yemen Temsilcisi	Yemen, özellikle 2011 devrimi ile birlikte önemli politik çalkantılar yaşadı. Bu durum, artan iç çatışmaları, mezhepsel gerilimleri kabile ve klan odaklı bir toplum yapısını beraberinde getirerek, yüksek politik riskin bulunduğu bir ortam yarattı.
Fas Temsilcisi	Coface'nin en son barometresine göre, Fas, küresel belirsiz ve riskli bir ortamda B notunu sürdürdü. "Oldukça yüksek" risk kategorisine dahil edilmesine rağmen, Fas Afrika'da ilk 7 arasında yer almakta ve Kuzey Afrika'da lider konumda bulunmaktadır.

Tablo 12’de görüldüğü üzere, firmanın faaliyet yürüttüğü ülkelerde politik risklerin kökenlerine dair ortak faktörler ve sebepleri incelendiğinde, birkaç ana tema öne çıkmaktadır. İlk olarak, çoğu ülkede politik riskin başlamasına neden olan ana etkenler arasında hükümet karşıtı hareketler, ekonomik durgunluk, enflasyon ve politik istikrarsızlık bulunmaktadır. Özellikle, 2011'deki Arap Baharı'nın birçok ülkede politik riskin başlamasında katalizör rolü oynadığı görülmektedir. Bu dönemde halkın hükümete olan hoşnutsuzluğu, ekonomik sorunlar ve sosyal adaletsizlikler, kitlesel protestolara ve bazı durumlarda rejim değişikliklerine yol açmıştır. İkinci olarak devam eden çatışmalar, askeri darbeler, iç mücadeleler ve mezhepsel gerilimler gibi faktörler, zaten var olan politik riskleri daha da tırmandırmıştır. Bu tür olaylar, ülkelerdeki istikrarsızlığı artırarak işletmeler için belirsizlik yaratmış ve finansal piyasalar üzerinde olumsuz etkilerde bulunmuştur. Üçüncüsü bazı ülkelerde, özellikle Mısır ve Libya gibi, askeri güçlerin veya diğer otoriter yapıların ekonomik ve politik yaşam üzerinde artan kontrolü, riskleri daha da karmaşık hale getirmiştir. Bu durumlar, hükümetin ve askeri bağlı şirketlerin ekonomi üzerindeki ağırlığının artmasıyla, sektörel tekel oluşumlarına ve yatırımcılar için belirsiz bir ortamın oluşmasına neden olmuştur. Son olarak, Suriye ve Yemen gibi ülkelerdeki iç

savaşlar ve mezhepsel çatışmalar, bu ülkelerdeki politik riskin önemli sebeplerinden biri olmuştur. Bu çatışmalar, geniş çapta sosyal ve ekonomik yıkıma yol açarak, bu ülkelerde iş yapma ortamını son derece riskli hale getirmiştir.

Genel olarak, bu ülkelerdeki politik risklerin başlamasına neden olan ortak faktörler arasında hükümet karşıtı hareketler, ekonomik zorluklar, askeri müdahaleler ve iç çatışmalar yer almaktadır. Bu riskler, sadece iç dinamiklerle değil, aynı zamanda bölgesel ve uluslararası etkileşimlerle de şekillenmiştir. Bu nedenle, bu ülkelerde faaliyet gösterirken dikkatli bir risk yönetimi ve politik durumun sürekli izlenmesi gerekmektedir.

5.5.1.3. Anlayış ve Değerlendirme

İlgili sorular: Faaliyette bulunduğunuz ülkelerde politik risk nasıl gelişmiştir? Politik riskin şirketin üzerindeki etkisini nasıl değerlendirirsiniz?

Tablo 13. Politik Risk Anlayış ve Değerlendirme

CEO	• Politik risk daha iyi nasıl anlaşılabilir? Politik riskin kapsamlı bir anlaşılması, sürekli izleme, yerel uzmanlarla etkileşim, tarihsel politik olayların analizi ve ekonomik ve iş ortamlarına potansiyel etkilerinin değerlendirilmesini içerir. Yerel ortaklarla işbirliği ve kültürel incelikleri anlama da önemlidir. • Politik riskin şirketin üzerindeki etkisini nasıl değerlendirirsiniz? Politik riskin şirketlerimize olan etkisi, politik duruma bağlı olarak ülkeden ülkeye farklılık gösterir. Bazı ülkeler farklı türde yaptırımlar ve lojistik engellerle karşılaşırken, diğerleri savaş ve mezhepsel çatışmalarla yüzleşir. Bazı ülkeler ayrıca yanlış ekonomik stratejilerden kaynaklanan bazı ekonomik sorunlarla karşılaşır. Olumsuz etkileri hafifletmek için güçlü bir risk yönetimi çerçevesine ihtiyaç duyar.
-----	---

CEO Yardımcısı	• Politik risk daha iyi nasıl anlaşılabilir? Politik riskin nüanslı bir anlayışı, sürekli bir gözlem, yerel uzmanlarla etkileşim, tarihsel politik gelişmelerin analizi ve ekonomik ve iş peyzajları üzerindeki potansiyel etkilerinin dikkatli bir değerlendirmesini gerektirir.
Finans Temsilcisi	• Politik riskin şirketin üzerindeki etkisini nasıl değerlendirirsiniz? Politik risklerin şirketlerimize etkisi ülkeden ülkeye farklılık göstermekle birlikte, başlıca etkiler lojistik zorluklar, yetenekli işgücü eksikliği, hükümet desteğinin yetersizliği, kötü ekonomik durum nedeniyle fiyatların büyük artışı, hükümet kararlarına olan güvensizlik gibi faktörleri içermektedir.
Suriye Temsilcisi	• Politik risk daha iyi nasıl anlaşılabilir? Politik riskin anlaşılması, finansal piyasaları etkileyebilecek yasal değişiklikleri, düzenleyici ortamları ve jeopolitik olayları yakından takip etmeyi içerir. Düzenli senaryo analizi ve stres testi, mali maruziyetin değerlendirilmesi ve yönetilmesinin kritik bileşenleridir.
Lübnan Temsilcisi	• Politik riskin şirketin üzerindeki etkisini nasıl değerlendirirsiniz? Finans temsilcisi olarak, benim gördüğüm en önemli politik riskler şunlardır: Finansal analizi yapmanın zorluğu, dalgalanan para birimi değeri, sürekli değişen vergi sistemi ve yeni vergilerin eklenmesi, ve en önemlisi tedarik zinciri krizi.
Suriye Temsilcisi	• Politik risk daha iyi nasıl anlaşılabilir? Politik risk, jeopolitik gelişmeleri yakından izleyerek, hükümetin istikrarını değerlendirerek, sosyal ve ekonomik koşulları değerlendirerek ve iş ortamını etkileyebilecek uluslararası ilişkiler hakkında bilgi sahibi olarak daha iyi anlaşılabilir.
Lübnan Temsilcisi	• Politik riskin şirketin üzerindeki etkisini nasıl değerlendirirsiniz? Politik riskin şirket üzerindeki etkisi 10 yıldan fazla bir süredir devam etmekte operasyonları, tedarik zincirlerini ve piyasa dinamiklerini etkilemiştir. Ayrıca, yaptırımlar şirketin finansal akışlarını ve ithalat/ihracat faaliyetlerini etkilemiştir. Birçok yetenekli ve deneyimli çalışan, savaş nedeniyle şirketten ayrılmıştır.
Lübnan Temsilcisi	• Politik risk daha iyi nasıl anlaşılabilir?

	Politik gelişmelerin sürekli izlenmesi, hükümet kararlarının değerlendirilmesi ve sosyo-ekonomik faktörlerin değerlendirilmesi, politik riskin kapsamlı bir şekilde anlaşılması için kritiktir. • Politik riskin şirketin üzerindeki etkisini nasıl değerlendirirsiniz? Şirket, Lübnan'daki ekonomik kriz, bankacılık sorunları ve sosyal karmaşıklıklar nedeniyle önemli zorluklarla karşı karşıyadır. Para çekme veya transfer yapma imkansızlığı finansal kısıtlamalara neden olurken, Suriyeli mültecilerin yoğunluğu işgücü piyasasını etkileyebilir. Ekonomik durgunluklar, tüketicilerin satın alma gücünü etkileyerek şirketin ürünlerine olan talebi etkiler.
Irak Temsilcisi	• Politik risk daha iyi nasıl anlaşılabilir? Politik risk, tarihsel olayların, jeopolitik faktörlerin, hükümet politikalarının, sosyal dinamiklerin kapsamlı analizi ve bunların iş operasyonları üzerindeki potansiyel etkilerinin incelenmesi yoluyla daha iyi anlaşılabilir. • Politik riskin şirketin üzerindeki etkisini nasıl değerlendirirsiniz? Politik riskin doğrudan etkisi, lojistikte ve hammadde ithalatında yaşanan zorluklar, savaşın birçok faaliyeti durdurmasıdır. Komşu ülkelerdeki karmaşık durumlar da politik riski daha da karmaşık hale getirdi. Bütün bunların, ürünün fiyatları ve müşterilerin satın alma gücünü etkilenmiştir.
Mısır Temsilcisi	• Politik risk daha iyi nasıl anlaşılabilir? Politik riskin anlaşılması, hükümetin istikrarını analiz etmeyi, potansiyel politika değişikliklerini öngörmeyi, sosyo-politik ortamı değerlendirmeyi ve bu faktörlerin iş operasyonlarını nasıl etkileyebileceğini değerlendirmeyi içerir. • Politik riskin şirketin üzerindeki etkisini nasıl değerlendirirsiniz? Politik istikrarsızlık, iş ortamını daha da istikrarsız hale getirdi. IMF'den alınan büyük miktardaki kredi, hükümeti yeni vergiler oluşturmaya zorladı ve bu durum insanların alışveriş davranışını etkiledi. Doların piyasada bulunmaması, tedarikçilere ödeme yapmamızı çok zorlaştırdı. Mısır'a malzeme ithal etmeye yönelik yeni yasal düzenlemeler, ihtiyacımız olan hammaddeyi ithal etmeyi çok zorlaştırdı.

Libya Temsilcisi	• Politik risk daha iyi nasıl anlaşılabilir? Politik riskin anlaşılması, politik gelişmelerin izlenmesini, hükümetin istikrarını değerlendirmeyi, toplumsal faktörlerin etkisini düşünmeyi içeren kapsamlı bir analizi gerektirir. Sürekli jeopolitik analize katılım ve esnek iş stratejisi sürdürmek, politik riskleri etkili bir şekilde yönlendirmek için kritiktir. • Politik riskin şirketin üzerindeki etkisini nasıl değerlendirirsiniz? Politik riskin şirketimize etkisi önemli olmuştur. Devrimden kaynaklanan çatışma ve savaş, tedarik zincirlerini bozmuş, operasyonel maliyetleri artırmış ve istikrarlı bir iş gücünü sürdürme konusunda zorluklar yaratmıştır. Ayrıca, düzenlemelerdeki ve hükümet politikalarındaki değişiklikler, uyumluluğu ve iş sürekliliğini sağlamak için sürekli adaptasyon gerektirmiştir.
Yemen Temsilcisi	• Politik risk daha iyi nasıl anlaşılabilir? Politik risk, hükümet istikrarı, politika değişiklikleri, sosyo-kültürel dinamikler ve tarihsel bağlam gibi faktörleri içeren kapsamlı bir analizle daha iyi anlaşılabilir. • Politik riskin şirketin üzerindeki etkisini nasıl değerlendirirsiniz? Yemen savaşı bağlamında, şirket lojistik, çalışan güvenliği ve tutarlı üretim seviyelerini sürdürme, yüksek fiyatlar ve istikrarsız ekonomi gibi zorluklarla karşılaştı.
Fas Temsilcisi	• Politik risk daha iyi nasıl anlaşılabilir? Risk değerlendirmeleri, çeşitlendirme ve güçlü yerel ilişkileri sürdürme gibi stratejileri uygulayarak, işletmeler politik riskin farklı bir anlayışını kazanır. Bu bilinçli kararlar almayı ve etkili risk azaltımını mümkün kılar. • Politik riskin şirketin üzerindeki etkisini nasıl değerlendirirsiniz? Etkiyi değerlendirmek, politik riskleri tanımlamayı, piyasa özel zorlukları anlamayı ve olası kesintilere adapte olmak için senaryo planlamaya girişmeyi içerir.

Tablo 12’de görüldüğü üzere, politik riskin anlaşılması ve şirket üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi ile ilgili verilen cevaplarda ortak bazı faktörler faktörler şu şekilde özetlenebilir:

1. Sürekli İzleme ve Analiz: Politik gelişmelerin, yasal değişikliklerin, düzenleyici ortamların ve jeopolitik olayların sürekli olarak izlenmesi ve analiz edilmesi, politik riskin daha iyi anlaşılmasında temel bir unsurdur. Bu, finansal piyasalar ve iş operasyonları üzerindeki potansiyel etkilerin değerlendirilmesini içerir.

2. Yerel Uzmanlarla Etkileşim: Yerel uzmanlar ve ortaklarla işbirliği yapmak ve onlarla sürekli etkileşimde bulunmak, yerel politik dinamiklerin ve kültürel inceliklerin daha iyi anlaşılmasını sağlar. Bu, politik riskin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesine katkıda bulunur.

3. Tarihsel ve Sosyo-Ekonomik Faktörlerin Değerlendirilmesi: Tarihsel politik olayların ve sosyo-ekonomik koşulların analizi, politik risklerin kökenlerini ve bunların iş operasyonları üzerindeki potansiyel etkilerini anlamada kritik öneme sahiptir.

4. Risk Yönetimi ve Senaryo Planlaması: Güçlü bir risk yönetimi çerçevesi ve senaryo planlaması, olumsuz etkileri hafifletmek ve olası kesintilere adaptasyon sağlamak için önemlidir. Bu, çeşitlendirme ve güçlü yerel ilişkilerin sürdürülmesini de içerebilir.

5. Jeopolitik ve Uluslararası İlişkilerin Anlaşılması: Uluslararası ilişkiler ve jeopolitik gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmak, politik riskin küresel boyutunun anlaşılmasına yardımcı olur.

6. Ekonomik ve İş Ortamının Etkileri: Politik riskin ekonomik ve iş ortamlarına olan potansiyel etkilerinin değerlendirilmesi, şirketlerin risklere karşı daha dayanıklı hale gelmelerini sağlar.

5.5.1.4. Politik Riskin Sorumluluğu

İlgili sorular: Firmanızda politik risk analizini kim yapıyor ve bundan kim sorumludur? Politik risk analizi yapmak için gereken temel yetenekleriniz nelerdir?

Tablo 11. Politik risk analizin sorumluluğu ve gereken yetenekler.

CEO	Firmanızda politik risk analizini kim yapıyor ve bundan kim sorumludur? Normalde her ülkenin yöneticisi, karşılaşılan zorluklar hakkında bazı raporlar hazırlar ve bu raporlar genel merkezdeki yönetim kurulu tarafından tartışılır.
-----	--

CEO Yardımcısı	Firmanızda politik risk analizini kim yapıyor ve bundan kim sorumludur? Şirkette belirli bir kişi yok, duruma bağlı olarak değişir.
Finans Temsilcisi	Firmanızda politik risk analizini kim yapıyor ve bundan kim sorumludur? Finans departmanı, politik risk analizi yapmak için dış finans analistleri ile işbirliği yapmaktadır. Baş Finans Sorumlusu (CFO), bu süreci denetleyerek finansal hedeflerle uyumlu olmasını sağlar.
Suriye Temsilcisi	Firmanızda politik risk analizini kim yapıyor ve bundan kim sorumludur? Grubun sahipleri, danışmanlarına ve çeşitli raporlara dayanarak politik risk analizi yaparlar.
Lübnan Temsilcisi	Firmanızda politik risk analizini kim yapıyor ve bundan kim sorumludur? Ayrı bir bölüm veya belirli çalışanlar bulunmamaktadır.
Irak Temsilcisi	Firmanızda politik risk analizini kim yapıyor ve bundan kim sorumludur? Şirkette resmi olarak politik risk analizi yapmakla sorumlu olan kimse yok, yönetim kurulu genellikle kararları kendi başlarına alır; haberlere, tahminlere, finansal raporlara ve bazen sosyal medyaya dayanarak. Bu nedenle, risk analizi için ayrı bir departman bulunmamaktadır.
Mısır Temsilcisi	Firmanızda politik risk analizini kim yapıyor ve bundan kim sorumludur? Politik risk analizi için ayrı bir departman yok ve bu işi yapan tam zamanlı bir çalışan da yok. Aslında bu yanlış, çünkü grubumuzun faaliyet gösterdiği bölgelerde birçok politik risk bulunmaktadır ve bu nedenle politik risk analizi için ayrı bir departman olmalıdır.
Libya Temsilcisi	Firmanızda politik risk analizini kim yapıyor ve bundan kim sorumludur? Belirli bir kişi yok. Analiz genellikle hükümet içindeki bağlantılardan gelen haberlere ve uluslararası bazı finansal raporlara dayanarak yapılır.
Yemen Temsilcisi	Firmanızda politik risk analizini kim yapıyor ve bundan kim sorumludur? Belirli bir kişi yok, analiz genellikle grubun sahipleri tarafından duruma bağlı olarak yapılır.

Fas Temsilcisi	Firmanızda politik risk analizini kim yapıyor ve bundan kim sorumludur? Yönetim kurulu, farklı departmanlardan gelen raporlara dayanarak politik risk analizi yapar. Ancak buradaki sorun, MENA (orta doğu ve kuzey Afrika) bölgesindeki politik sistemlerin öngörülemez doğası nedeniyle politik risklere yönelik bazı eylemlerin proaktif değil reaktif olmasıdır.
----------------	---

Tablo 13'te görüldüğü üzere ortak ve farklı olan faktörleri analiz ederek, önemli noktaları şu şekilde özetleyebiliriz:

Ortak Faktörler:

Belirsizlik ve Değişkenlik: Çoğu yanıtta, politik risk analizi yapma sürecinin belirsiz ve değişken olduğu belirtiliyor. Analizler genellikle duruma özgü ve esnek bir yapıda gerçekleştiriliyor.

Yönetim Kurulunun Rolü: Birçok yanıtta yönetim kurulunun politik risk analizi sürecinde önemli bir rol oynadığı vurgulanıyor. Kararlar genellikle yönetim kurulu tarafından alınıyor ve bu süreçte çeşitli raporlar ve dış kaynaklar kullanılıyor.

Resmi Bir Bölümün Eksikliği: Çoğu yanıt, şirketlerde politik risk analizi için ayrılmış resmi bir birimin olmadığını belirtiyor. Bu işlev genellikle mevcut yapılar içinde, belirli bir kişiye veya birime ayrılmadan yürütülüyor.

Farklı Faktörler:

Sorumluluk Alanları: Bazı yanıtlarda politik risk analizi için sorumluluk alanları belirgin bir şekilde tanımlanırken (örneğin, Finans Departmanı veya CFO), diğerlerinde bu görevin kim tarafından yapıldığı daha belirsiz ve değişkendir.

Dış Kaynak Kullanımı: Bir kısım yanıtta, politik risk analizinin dış finans analistleri gibi dış kaynaklarla işbirliği içinde yapıldığı belirtiliyor. Bu, şirketin iç kaynaklarına ek olarak dış perspektiflerin ve uzmanlığın değerlendirildiğini gösteriyor.

Grubun Sahiplerinin Rolü: Bazı yanıtlarda grup sahiplerinin, danışmanlara ve çeşitli raporlara dayanarak politik risk analizi yaptığı belirtiliyor. Bu, şirketin üst düzey yönetimindeki kişilerin analiz sürecinde aktif rol aldığını gösteriyor.

Reaktif Yaklaşımlar: Bir yanıtta, MENA (orta doğu ve kuzey Afrika) bölgesindeki politik sistemlerin öngörülemez doğası nedeniyle politik risklere karşı alınan bazı

eylemlerin reaktif, yani olaylara tepki olarak geliştirildiği belirtiliyor. Bu, proaktif bir stratejinin eksikliğini işaret ediyor.

Sonuç olarak, politik risk analizi süreci genellikle belirsiz ve esnek bir yapıda gerçekleşmektedir, yönetim kurulu önemli bir rol oynamakta ve şirketlerde bu işlev için ayrılmış resmi birim bulunmamaktadır.

5.5.1.5. Politik Risk Analizinin Doğası

İlgili sorular: Politik risk analizi bir süreç midir yoksa sadece koşullara mı bağlıdır?

Tablo 12. Politik Risk Analizin Doğası

CEO	Politik risk analizi sürekli ve dinamik bir süreçtir. Etkili risk yönetimi için düzenli izleme ve değişen politik peyzajlara uyum gerektirir.
CEO Yardımcısı	Politik risk analizi devam eden ve dinamik bir süreçtir. Etkili risk yönetimi için düzenli izleme ve değişen politik manzaralara uyum sağlama zorunludur. Ancak, şirketimizde bunun durumsal olduğunu söyleyebiliriz, duruma bağlı olarak değişebilir.
Finans Temsilcisi	Politik risk analizi sürekli ve dinamik bir süreçtir. Politik manzaralar değişir ve stratejileri uyarlamak ve potansiyel riskleri hızlı bir şekilde azaltmak için sürekli izleme gereklidir.
Suriye Temsilcisi	Politik risk analizi bir süreçtir. Özellikle Suriye gibi ülkelerde hükümetin yaptırımlarıyla başa çıkmak ve para biriminin kötüleşmemesi için sürekli yeni yasalar çıkarıldığı durumlara adapte olmak önemlidir.
Lübnan Temsilcisi	Politik risk analizi sürekli ve dinamik bir süreçtir. Politik durumların evrim içerdiği düşünüldüğünde, sürekli izleme, ortaya çıkan risklerin zamanında tespitini sağlar ve şirket stratejisinde proaktif ayarlamalara olanak tanır.
Irak Temsilcisi	Politik risk analizi, politik ortamların dinamik doğası nedeniyle sürekli ve devam eden bir süreçtir. Düzenli güncellemeler ve senaryo planlaması önemlidir.
Mısır Temsilcisi	Politik risk analizi, gelişen politik manzaralara uyum sağlayan bir süreçtir. Potansiyel risklerin önünde olabilmek için düzenli izleme ve güncellemeler önemlidir.
Libya Temsilcisi	Politik risk analizi bir süreçtir.
Yemen Temsilcisi	Politik risk analizi bir süreçtir, çünkü politik manzaralar değişmektedir. Değişen koşullara yanıt olarak stratejileri uyarlamak için düzenli değerlendirmeler gereklidir.

Fas Temsilcisi	Politik risk analizi dinamik bir süreçtir, evrilen yerel ve uluslararası faktörlere uyum sağlamaktadır.
----------------	---

Tablo 14'teki ifadelere göre, genel olarak tüm katılımcılar politik riskin devam eden bir süreç olduğuna katılmaktadır. Ancak, bazı katılımcılar, gerçek uygulamada politik risk analizini ihtiyaç anında, önceden bir işlem olarak yapmadıklarını belirtmektedirler. Cevaplarına dayanarak belirtilebilir ki: Politik risk analizi, değişen politik ortamlara hızlı adapte olmayı gerektiren dinamik bir süreçtir. Bu süreçte düzenli izleme ve değerlendirme önemlidir, böylece potansiyel riskler önceden belirlenip gerekli önlemler alınabilir. Stratejik ayarlamalar ve senaryo planlaması, şirketlerin proaktif bir yaklaşımla riskleri yönetmelerine olanak sağlayabilir. Ancak, her şirketin özgün durumuna uygun esnek çözümler geliştirmesi gerekmektedir. Bu analiz, politik risk yönetiminin, küresel ve yerel unsurları dikkate alarak kapsamlı bir yaklaşım gerektirdiğini vurgulamaktadır.

5.5.1.6. Etkili Analiz İçin Yöneticisel Özellikler

İlgili sorular: Politik riski daha iyi değerlendirmek için bir yöneticinin sahip olması gereken kişisel nitelikler nelerdir?

Tablo 13. Etkili Politik Risk Analizi İçin Yönetimsel Özellikler

CEO	Yöneticiler, jeopolitik ferasete, adaptasyon yeteneğine, güçlü analitik becerilere, kültürel duyarlılığa ve etkili iletişim yeteneklerine sahip olmalıdır. Belirsizlik altında bilinçli kararlar alabilme yeteneği de son derece önemlidir.
CEO Yardımcısı	Yöneticilerin güçlü analitik becerilere, kültürel duyarlılığa, adaptasyon ve esneklik yeteneklerine ihtiyacı vardır. Benim görüşüme göre buradaki kritik unsur aynı zamanda cesur, güçlü ve krizden faydalanmaya hazır olmaktır.
Finans Temsilcisi	Etkili politik risk analizi, güçlü analitik becerilere, ekonomik ve politik dinamiklere derin bir anlayışa, adaptasyon yeteneğine, stratejik düşünceye ve yüksek baskı altında bilinçli kararlar alma yeteneğine sahip olmayı gerektirir.
Suriye Temsilcisi	Güçlü analitik becerilere, kültürel farkındalığa, uyumluluğa, stratejik düşünmeye ve coğrafi dinamiklerin keskin bir anlayışına sahiptirler.
Lübnan Temsilcisi	Lübnan'daki politik ve kültürel durum hakkında çok iyi bir bilgiye sahip, güçlü analitik becerilere, kültürel farkındalığa sahip olmak gerekir. Karmaşık politik manzara içinde

	gezinmek için etkili iletişim ve paydaş yönetimi becerileri de önemlidir.
Irak Temsilcisi	Stratejik düşünce, kültürel zekâ, risk değerlendirme becerileri, dinamik ve zorlu ortamlarda liderlik etme yeteneği sergilerler.
Mısır Temsilcisi	Etkili politik risk yöneticileri, analitik becerilere, adaptasyon yeteneğine, kültürel duyarlılığa, stratejik düşünceye ve karmaşık jeopolitik durumları analiz yeteneğine sahiptirler.
Libya Temsilcisi	Yöneticilerin güçlü analitik becerilere, esnekliğe, insanların kültürünü ve değerlerini çok iyi bilme yeteneğine, eylem alma cesaretine ve gerekli yönetsel bilgiye sahip olmaları gerekir.
Yemen Temsilcisi	Temel özellikler arasında uyum sağlama yeteneği, kültürel duyarlılık, stratejik düşünme, etkili iletişim ve hızlı kararlar alma cesareti bulunur.
Fas Temsilcisi	Temel özellikler, etkili karar verme için güçlü analitik beceriler ve politik çözümleme yeteneğini içerir.

Tablo 15’te görüldüğü üzere metinlerde sıkça vurgulanan yönetici özellikleri şunlardır:

1. Güçlü Analitik Beceriler: Metinlerin neredeyse tamamında analitik becerilerin öneminden bahsedilmiştir.
2. Kültürel Duyarlılık: Yöneticilerin kültürlerarası farkındalığa ve kültürel farklılıklara saygı gösterme yeteneğine sahip olmaları gerektiği vurgulanmıştır.
3. Adaptasyon ve Esneklik: Değişen koşullara (özellikle orta doğu gibi çok karmaşık bir yer için) hızlı bir şekilde uyum sağlama ve esnek olma yetenekleri sıkça vurgulanmıştır.
4. Stratejik Düşünme: Karar verme süreçlerinde stratejik ve ileri görüşlülüğe sahip olmanın önemi vurgulanmıştır.
5. Etkili İletişim: Yöneticilerin, farklı paydaşlarla etkili bir şekilde iletişim kurabilme yeteneklerine sahip olmaları gerektiği belirtilmiştir.
6. Karar Alma Cesareti: Belirsizlik altında bile bilinçli kararlar alabilme ve eyleme geçme cesareti önemli bir özellik olarak belirtilmiştir.

Bu özellikler, yöneticilerin karmaşık ve dinamik iş ortamlarında başarılı olabilmeleri için gerekli yönetsel beceriler olarak kabul edilmiştir.

5.5.1.7. Risk Analizi İçin Yapısal Gereksinimler

İlgili sorular: Politik Riski analizi için ayrı bir birim veya tam zamanlı çalışana ihtiyaç var mı?

Tablo 14. Risk Analizi İçin Yapısal Gereksinimler

CEO	Evet, etkili politik risk analizi için tam zamanlı uzmanlardan oluşan özel bir birim zorunludur. Özellikle risk analizi departmanının genel merkezde bulunduğu şirketler gibi büyük şirketlerde bu gereklidir. Bu, potansiyel riskleri sürekli olarak izleme, analiz etme ve azaltma üzerine odaklanmayı sağlar.
CEO Yardımcısı	Evet, tam zamanlı uzmanlardan oluşan özel bir departman gereklidir. Ancak maalesef bizim durumumuzda ayrı bir departman bulunmamaktadır.
Finans Temsilcisi	Politik risk analizi üzerine odaklanmış bir finans ve risk yönetimi birimine sahip olmak, en azından bu konuda uzmanlaşmış bir ekip bulundurmak esastır. Bu, sürekli izleme, zamanında tepki verme ve değişen politik manzaranın kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlar.
Suriye Temsilcisi	Kapsamlı politik risk analizi için tam zamanlı uzmanlara sahip ayrılmış bir birim önemlidir. Küçük şirketler için bence tam zamanlı bir çalışana veya ayrı bir birime ihtiyaç yok, ancak bizim gibi büyük bir şirket için bir zorunluluktur.
Lübnan Temsilcisi	Evet, politik risk analizi için özel bir departman veya tam zamanlı bir ekip gereklidir. Lübnan'daki politik durumun karmaşıklığı göz önüne alındığında, uzmanlaşmış bir ekip, derinlemesine analiz ve ortaya çıkan risklere zamanında tepki verme olanağını sağlar.
Irak Temsilcisi	Evet, kapsamlı ve sürekli politik risk analizi için tam zamanlı uzmanlardan oluşan özel bir birim gereklidir, bu da tepki verme yerine proaktif bir yaklaşımı sağlar.
Mısır Temsilcisi	Politik riskin sürekli izlenmesi ve analizi için özel bir departman veya tam zamanlı çalışanlar esastır. Bu, potansiyel zorluklara karşı proaktif bir yaklaşımı sağlar. Özel bir departmana sahip olmak, politik riskle ilgili tüm konuların daha etkili bir şekilde takip edilmesini sağlar.
Libya Temsilcisi	Politik risk analizi konusunda uzmanlığa sahip bir ayrılmış birim veya en azından tam zamanlı bir çalışan gereklidir.
Yemen Temsilcisi	Politik risk, çalışanlar arasında artan stres ve belirsizliğe katkıda bulunabilir. Birçok çalışanın ülkeyi terk etmeyi planladığı görülmüş. Şirket bununla başa çıkmak ve onları kalmaya ikna etmek veya alternatifleri aramak zorundadır.
Fas Temsilcisi	Kapsamlı politik risk analizi için ayrılmış tam zamanlı bir departman çok önemlidir.

Tablo 16’da yapılan yorumları incelediğimizde, ortak bir görüş olarak büyük şirketlerin, özellikle değişken politik ortamlarda faaliyet gösterenlerin, politik riskleri sürekli olarak izleyebilmek, analiz edebilmek ve bu risklere proaktif bir şekilde yanıt verebilmek için tam zamanlı uzmanlardan oluşan özel bir birime ihtiyaç duyduğu belirtilmektedir. Küçük şirketlerin ise mutlaka ayrı bir birime sahip olmaları gerekmediği, ancak büyük şirketler için bu tür bir yapılandırmanın zorunlu olduğu vurgulanmaktadır. Bu yaklaşımın, politik risklerin etkili bir şekilde yönetilmesi ve şirketin karşılaşılabileceği potansiyel zorluklara karşı hazırlıklı olmasını sağladığı ifade edilmektedir. Özetle, analiz edilen cevaplar büyük şirketlerde politik risk analizi için özel bir birim veya tam zamanlı uzman ekip bulundurmaının önemine işaret etmektedir.

5.5.2. Politik Riskin Faktörleri:

Bu paragrafta, ikinci temayı oluşturan soruların cevaplarına odaklanılacaktır.

5.5.2.1. Risk Analizinde Anahtar Faktörler

İlgili sorular: Politik riski analiz ederken göz önünde bulundurulması gereken ana faktörler nelerdir?

Tablo 15. Risk Analizinde Anahtar Faktörler

CEO	Politik istikrar, düzenleyici çerçeveler, yolsuzluk düzeyleri, tarihsel bağlam, sosyal dinamikler ve iç karışıklık potansiyeli önemlidir. Ekonomik göstergeler, diplomatik ilişkiler ve bölgesel etkiler de kritiktir. Her toplumun doğasını ve kültürünü bilmek de hayati önem taşır.
CEO Yardımcısı	Ülkedeki genel politik durum, eski risklerin tarihsel bağlamı, sosyal dinamikler ve toplumdaki olası çatışmaları bilmek önemlidir. Yolsuzluk olan ülkelerde en önemli şey, politik riskleri önlemek için bağlantılara sahip olmak gereklidir.
Finans Temsilcisi	Bir ülkenin politik durumu, tarihsel riskler, sosyal dinamikler ve yolsuzlukla mücadele önemlidir. Bağlantılar politik riskleri azaltmada kritiktir.
Suriye Temsilcisi	Ülkenin tarihî bağlamını politika, ekonomi ve sosyal açıdan çok net bir şekilde anlamak gerekir. Hükümetin

	düzenlemelerini ve yeni kararlarının getireceği güncel sorunları analiz edebilmek gerekir. Senaryolar oluşturmak ve ülkeye uygulanan yaptırım kurallarını anlamak içsel ve dışsal sorunlardan kaçınmak için önemlidir.
Lübnan Temsilcisi	Ana faktörler arasında hükümetin türü, demokratik veya otokratik olup olmadığı bilinmesi gerekir. Çünkü genel olarak baskılar devrimlere ve politik istikrarsızlığa yol açar. Bu nedenle politik risk analizi yapılırken, hükümetin türünü analiz etmek ve halk ile hükümet arasındaki ilişkiyi incelemek, potansiyel devrim belirtilerini anlamak ve halkın kültürel geçmişini bilmek çok önemlidir.
Irak Ülke Temsilcisi	Ülkenin mevcut durumunu ve çevresel ortamı, bölgesel çatışmaların etkisini anlamak çok önemlidir. Bildiğiniz gibi Irak, etrafını saran çatışmalar ve savaşlarla çevrili bir yerde bulunuyor. Bu nedenle politik risk analizi yapmak sadece Irak'taki politik ve sosyal sistemlerin doğasını bilmekle kalmaz, aynı zamanda genel bölge hakkında iyi bir bilgiye sahip olmak da gereklidir.
Mısır Temsilcisi	Hükümetin istikrarı, bölgesel olaylar, sosyal çatışmalar ve bunların ekonomik istikrar ve iş sürekliliği üzerindeki olası etkileri önemlidir.
Libya Temsilcisi	Libya'da politik risk analizi yapılırken, ülkenin kültürel temelini, kabile dinamiklerini ve kabileler ile hükümet arasındaki ilişkiyi anlamak en önemli şeydir. Ayrıca ülkedeki farklı tarihsel bağlamlarda gezinmek ve özellikle 2011 devriminden sonra Libya üzerindeki dış güçlerin etkisini anlamak da önemlidir.
Yemen Temsilcisi	Faktörler arasında devam eden çatışma, kabile dinamikleri, bölgesel güç mücadeleleri, tedarik zincirlerine etki ve potansiyel hükümet politikalarındaki değişiklikler bulunmaktadır. Toplumsal karmaşıklıkları, dini bağlantıları ve tarihsel bağlamı anlamak kritiktir.
Fas Temsilcisi	Politik sistem stabilitesi düzeyi, düzenlemeleri çok açık bir şekilde anlama, sosyal faktörleri analiz etme ve her zaman en güncel bilgileri almak önemlidir.

Tablo 17’de görüldüğü üzere, yanıtlarından elde edilen ortak faktörleri analiz ederek, politik riskin değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken ana unsurları tanımlamak mümkündür. Bu faktörler, aşağıda açıklanmıştır:

1. Hükümetin Türü ve İstikrarı: Yanıtlarda, hükümetin demokratik veya otokratik yapısının, ülkedeki politik istikrar üzerinde önemli bir etkisi olduğu vurgulanmaktadır. Hükümetin istikrarı, politik risk analizinde kritik bir rol oynamaktadır. Otokratik

hükümetlerde baskıların huzursuzluğa veya politik istikrarsızlıklara yol açabileceği belirtilmektedir.

2. Sosyal Dinamikler ve Çatışma Potansiyeli: Toplumsal karmaşıklıklar, kabile dinamikleri, sosyal çatışmalar ve halk ile hükümet arasındaki ilişkiler gibi sosyal faktörlerin politik risk analizinde önemli olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, çeşitli toplumlar ve kabileler arasındaki ilişkilerin yanı sıra, halkın kültürel geçmişi de dikkate alınmalıdır.

3. Tarihsel Bağlam: Ülkenin tarihi geçmişi, özellikle önemli olaylar ve devrimler, politik risk analizinde dikkate alınması gereken önemli bir faktördür. Libya örneğinde, 2011 devrimi ve onun sonuçları, politik risk analizinin önemli bir parçası olarak görülmektedir.

4. Yolsuzluk ve Düzenleyici Çerçevesi: Yolsuzluk düzeyleri ve hükümet düzenlemelerinin anlaşılması, politik risk değerlendirmesinde önemli faktörler arasında yer almaktadır. Yolsuzluk olan ülkelerde, politik riskleri azaltmada kişisel ve kurumsal bağlantıların önemi vurgulanmaktadır.

5. Bölgesel ve Uluslararası Etkiler: Bir ülkenin bölgesel çatışmalar ve uluslararası ilişkiler bağlamında konumu, politik risk analizinde dikkate alınması gereken önemli bir unsurdur. Irak örneğinde olduğu gibi, bölgesel çatışmaların ve savaşların ülke üzerindeki etkisi önemli bir risk faktörü olarak kabul edilmektedir.

6. Ekonomik Göstergeler ve Tedarik Zincirleri: Ekonomik istikrar, tedarik zincirlerine etkiler ve hükümet politikalarındaki potansiyel değişiklikler, politik risk değerlendirmesinde önemli faktörlerdir. Ekonomik göstergelerin ve tedarik zinciri dinamiklerinin anlaşılması, iş sürekliliği ve yatırım kararları açısından kritik öneme sahiptir.

Bu ortak faktörler, politik risk analizinde bütüncül bir yaklaşımın gerekliliğini vurgulamaktadır. Her bir faktörün ayrıntılı incelenmesi ve bunların bir arada değerlendirilmesi, daha doğru ve kapsamlı bir risk analizi yapılmasını sağlayacaktır.

5.5.2.2. Kültürel ve Sosyal Faktörler

İlgili sorular: Faaliyette bulunduğunuz ülkelerdeki kültür ve sosyal faktörler (din, dil, gelir seviyesi vb.) politik risk analizlerini nasıl etkiler?

Tablo 16. Kültürel ve Sosyal Faktörler

CEO	Dini bağlantılar, kabile dinamikleri ve gelir eşitsizlikleri gibi kültürel ve sosyal faktörler, politik riski önemli ölçüde etkiler. Bu faktörleri anlamak, potansiyel zorlukları öngörmek ve başarılı bir şekilde aşmak için önemlidir.
CEO Yardımcısı	Kültürel ve sosyal faktörler, dini bağlantılar, kabile dinamikleri ve gelir uçurumları da dahil olmak üzere, politik riski önemli ölçüde etkiler; işletmelerimizin faaliyet gösterdiği bölgelerde din çeşitliliği her zaman mezhep çatışmalarına dönüşebilir. Kişisel gelir ve hükümet türü, politik riski tahmin etmek için her zaman iyi göstergelerdir; ekonomik durum kötü olduğunda ve baskı seviyesi yüksek olduğunda, isyan olasılığı çok yüksek olabilir.
Finans Temsilcisi	Kültürel ve sosyal faktörler, din, dil ve ekonomik durum gibi unsurlar, gelir düzeyi, satın alma gücü ve halkın hükümet kararlarına tepkisi gibi etkenler, politik risk analizinde büyük bir rol oynar.
Suriye Temsilcisi	Kültürel ve sosyal faktörler, politik risk analizini önemli ölçüde etkiler. Ayrıca mezheplere ve etnik gruplara dair tarihsel bağlam ve ilişkiler, mevcut durumu anlamada önemli bir rol oynar. Suriye'de baskı ve diktatörlüğün 2011'den önce bir devrime yol açacağı açıktır. Bu, bir ülkedeki hükümetin politik türü ve ekonomik durumunun herhangi bir risk olup olmayacağını tahmin etmek için iyi bir gösterge olduğuna dair bir içgörü sunmaktadır.
Lübnan Temsilcisi	Tabiki kültürel ve sosyal faktörler, dini bağlantılar ve gelir eşitsizlikleri gibi, politik dinamikleri şekillendirmede önemli bir rol oynar. Lübnan'da insanlar kültürel olarak bölünmüştür, batı kültürü geçmişine sahip olanlar, büyük bir kısmı kültürel olarak Fransa'ya aittir ve diğerleri İran ve Suudi Arabistan'a aittir, bu nedenle toplum içinde her zaman uyumsuzluklar ve çatışmalara neden olmaktadır.
Irak Temsilcisi	Irak'ta kültür ve din, politik risk açısından önemli bir rol oynar. Silahlı kabile güçleri ve silahlı etnik gruplar arasında bazı çatışmalar bulunmaktadır, ve her zaman tüm işleri etkileyen bir iç savaş korkusu vardır.
Mısır Temsilcisi	Kültürel ve sosyal faktörler, kamuoyu duyarlılığını şekillendirerek ve hükümet kararlarını etkileyerek politik riski etkiler. Bu dinamikleri anlamak, politik manzara içinde potansiyel değişiklikleri öngörmek için hayati öneme sahiptir.

Libya Temsilcisi	Kültürel ve sosyal faktörler, kabile bağlantıları ve tarihsel gerilimler gibi, politik riski önemli ölçüde etkiler. Bu dinamikleri anlamak, ittifaklardaki değişiklikleri, halkın duygularını ve olası çatışma kaynaklarını tahmin etmek için hayati önem taşır.
Yemen Temsilcisi	Kültürel ve sosyal etkenler, kabile ilişkileri ve tarihsel gerginlikler gibi faktörler, politik riski önemli ölçüde etkileyebilir. Bu dinamikleri anlamak, ittifaklardaki değişimleri, halkın duygularını ve olası çatışma kaynaklarını tahmin etmek için hayati öneme sahiptir.
Fas Temsilcisi	Kültürel ve sosyal faktörler, olaylara hükümetlerin ve toplumların nasıl tepki verdiğini etkileyerek politik riski önemli ölçüde şekillendirir.

Tablo 18’de görüldüğü üzere, kültürel ve sosyal faktörlerin etkisini dikkate alarak, politik riskin değerlendirilmesinde ortak olarak belirtilen faktörleri ve bu faktörlerin nasıl etkili olduğunu aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

1.Dini Bağlantılar ve Mezhep Çatışmaları: Metinlerde sıkça vurgulanan bir tema, dini bağlantıların ve mezhep çatışmalarının politik risk üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğudur. Din çeşitliliği ve mezhepsel ayrılıklar, özellikle çeşitli dini grupların bir arada yaşadığı toplumlarda, iç çatışmalara ve hatta iç savaşlara yol açabilir. Bu durum, Suriye ve Lübnan örneklerinde olduğu gibi, politik istikrarsızlığı artırarak işletmeler ve yatırımlar için ciddi riskler oluşturabilir.

2.Kabile Dinamikleri ve Etnik Gruplar Arası Çatışmalar: Kabile bağlantıları ve etnik gruplar arası ilişkiler, özellikle Irak örneğinde belirtildiği gibi, politik riski etkileyen önemli faktörlerdir. Kabileler ve etnik gruplar arasındaki tarihsel gerilimler ve rekabetler, iç çatışmalara ve istikrarsızlığa yol açabilir, bu da bölgede faaliyet gösteren işletmeler için önemli bir risk unsuru oluşturmaktadır.

3.Gelir Eşitsizlikleri ve Ekonomik Durum: Gelir eşitsizlikleri ve genel ekonomik durum, halkın hükümet kararlarına tepkisi ve potansiyel sosyal hareketlilik üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Ekonomik durumun kötüleşmesi ve gelir eşitsizliklerinin artması, halk arasında hoşnutsuzluğu ve hükümete karşı direnci artırabilir, bu da politik istikrarsızlığa ve hatta devrimlere yol açabilmektedir.

4.Hükümet Türü ve Yönetim Biçimi: Hükümetin politik türü ve yönetim biçimi, politik riskin değerlendirilmesinde önemli bir faktördür. Otoriter rejimler ve baskıcı yönetimler,

halk arasında geniş çaplı hoşnutsuzluğa ve potansiyel isyanlara neden olabilir, bu da politik riski artırmaktadır.

5.Kültürel Bölünmeler ve Toplumsal Uyumsuzluklar: Kültürel bölünmeler ve toplum içindeki uyumsuzluklar, özellikle Lübnan örneğinde belirtilen batı kültürü ile diğer kültürel etkileşimlerin çatışması gibi, politik riski etkileyen önemli faktörlerdir. Bu tür bölünmeler, toplum içinde sürekli gerilimlere ve çatışmalara yol açabilmektedir.

5.5.2.3. Faktörlerin Kapsamı ve Önemi

İlgili sorular: Politik riskin hangi faktörleri kapsamakta olduğunu düşünmektesiniz?
Bu faktörler içerisinde en önemlisi size göre hangisidir?

Tablo 17. Faktörlerin Kapsamı ve Önemi

CEO	Politik risk geniş bir çeşitliliği kapsar, ancak genellikle düzenleyici değişiklikler ve politik istikrar en kritik olanlardır. Düzenlemelerde meydana gelen ani değişiklikler, iş operasyonlarına ve karlılığa anında etki edebilir.
CEO Yardımcısı	Politik risk geniş bir yelpazeyi kapsar, ancak düzenlemelerdeki değişiklikler ve politik istikrar genellikle temel noktalardır. Düzenlemelerdeki ani değişiklikler, iş operasyonlarına ve karlılığa anında ve derin etkiler yapabilir.
Finans Temsilcisi	Politik risk geniş bir faktör yelpazesini kapsar ve önemleri bağlamına göre değişir. Bizim durumumuzda, en kritik faktörler hükümet istikrarı, düzenlemelerdeki değişiklikler ve sosyal istikrarı içerir, çünkü bunlar doğrudan şirketin mali performansını etkiler.
Suriye Temsilcisi	Politik risk, politik ve ekonomik istikrarsızlık, toplumsal çatışmalar ve iç savaş, mali sorunlar, düzenleyici değişiklikler ve sürekli yasalar, bölgesel çatışmalar ve savaşlar, yaptırımlar ve bunların ekonomi ve insanlar üzerindeki etkilerini içerir. En kritik faktör değişebilir, ancak Suriye örneğinde, otoriter sistem, ülke içinde bazı bölgelerde savaş, hükümet istikrarsızlığı ve yaptırımların etkisi özellikle etkili olmuştur.
Lübnan Temsilcisi	Politik risk, düzenleyici değişiklikleri, hükümet istikrarını, güvenlik sorunlarını, ekonomik istikrarsızlığı ve sosyal huzursuzluğu içerir. Lübnan'da, sosyal huzursuzluk ve partiler arasındaki çatışma genellikle işletme faaliyetlerine

	ve ülkenin politik istikrarına anında etkileri nedeniyle en kritik faktörler olarak kabul edilir.
Irak Temsilcisi	Politik risk geniş bir faktör yelpazesini kapsar, ancak hükümet istikrarı, düzenleyici değişiklikler, silahlı kabileler ve jeopolitik gerilimler şirketimiz için en kritik olanlar arasında yer alır.
Mısır Temsilcisi	Mısır'da, en önemli faktörler Mısır ordusunun ekonomiye müdahalesi, hükümetin kötü finansal kararları, darbe ve politik durumun istikrarsızlığıdır.
Libya Temsilcisi	Politik risk, düzenleyici değişiklikler, politik istikrar, sosyal huzursuzluk, coğrafi olaylar, savaş ve finansal istikrar gibi bir dizi faktörü kapsar. Libya'da en önemli faktör, genel politik ve iş ortamının tonunu belirleyen hükümetin istikrarıdır.
Yemen Temsilcisi	Politik risk, çatışmalar, iç savaş, politik istikrarsızlık, düzenlemelerdeki değişiklikler, toplumsal huzursuzluk, ekonomik kriz ve coğrafi çatışmalar gibi faktörleri kapsar. Yemen'de devam eden çatışma ve güvenlik ile istikrara olan etkisi en kritik faktör olarak kabul edilebilir.
Fas Temsilcisi	Politik risk, politik, sosyo-ekonomik ve stratejik faktörleri kapsar. Her bir faktörün önemi belirli bağlama göre değişir.

Tablo 19'de Şirketlerin politik risk konusunda dikkate aldıkları en yaygın ve önemli faktörler, verilen cevaplara dayanarak şunlardır:

1.Hükümet İstikrarı: Bu faktör sıklıkla kritik bir faktör olarak belirtilir çünkü istikrarlı bir hükümet genellikle tahmin edilebilir ve tutarlı politika ve düzenleyici ortamlar anlamına gelir. İstikrarsızlık, işletmeleri doğrudan etkileyen hızlı ve öngörülemeyen değişikliklere yol açabilmektedir.

2.Düzenleyici Değişiklikler: Düzenlemelerde ani ve beklenmedik değişiklikler işletme operasyonları ve karlılık üzerinde derhal ve derin etkilere sahip olabilir. Bu, yeni yasalar, vergi kodları, ticaret düzenlemeleri ve çevre standartlarını içermektedir.

3.Sosyal İstikrar: Sosyal huzursuzluk, protestolar, grevler ve sivil itaatsizlik dâhil olmak üzere, işletme operasyonlarını, tedarik zincirlerini ve genel piyasa ortamını bozabilir, şirketlerin iş yapma ve kar etme yeteneklerini etkileyebilmektedir.

4.Güvenlik Sorunları: Bu, hem iç güvenlik endişelerini (suç ve terörizm gibi) hem de dış güvenlik sorunlarını (bölgesel çatışmalar ve savaşlar gibi) kapsamakta iş ortamlarını ve yatırım iklimlerini önemli ölçüde etkileyebilmektedir.

5.Ekonomik İstikrar: Ekonomik politikalar, finansal krizler ve bir ekonominin genel sağlığı kritik öneme sahiptir. Çünkü bunlar doğrudan tüketici satın alma gücünü, yatırımı ve iş büyüme fırsatlarını etkilebilmektedir.

6.Jeopolitik Gerilimler: Uluslararası ilişkiler ve bölgesel çatışmalar, ticaret yollarını, pazarlara erişimi ve enerji fiyatlarını etkileyebilir; bu da küresel iş operasyonlarını etkilebilmektedir.

7.Yaptırımlar ve Uluslararası İlişkiler: Yaptırımlar işletme operasyonlarını kısıtlayabilir, pazarlara erişimi sınırlayabilir ve küresel tedarik zincirini etkileyebilir. Bir ülkenin uluslararası ilişkilerinin durumu benzer şekilde iş fırsatlarını açabilir veya kapatabilmektedir.

Bu faktörler birbiriyle bağlantılı olarak ve bir alandaki değişikliklerin diğerler alanlardaki değişikliklere yol açabileceği ile ilgilidir. Şirketler genellikle bu faktörlerin farklı bölgelerdeki operasyonlarına, yatırımlarına ve stratejik kararlarına nasıl etki edebileceğini anlamak için kapsamlı politik risk analizi yapmaları gerekir.

5.5.2.4. Etik Değerlendirmeler

İlgili sorular: Faaliyette bulunduğunuz ülkelerdeki politik risk sorunlarıyla uğraşmak, firmanın etiğiyle çelişiyor mu?

Tablo 18. Etik Değerlendirmeler

CEO	Politik riskle başa çıkmak genellikle etik ikilemleri ortaya çıkarır, özellikle rüşvet ve resmi olmayan bağlantıların yaygın olduğu bölgelerde bu durum geçerlidir. Ancak, firmamız etik iş uygulamalarına ve yerel ile uluslararası düzenlemelere uyumda kararlıdır.
CEO Yardımcısı	Evet, rüşvet, hükümet içindeki yolsuz kişilerle ilişki kurmaktır. Bu tür şeyler etik olmayabilir, ancak bu ülkelerde iş yapmak söz konusu olduğunda zorunlu hale gelebilir. Bu şekilde, diğer etik konularla karşılaştırıldığında birçok etik şey elde edebiliriz, örneğin işten çıkarmaları durdurma gibi.
Finans Temsilcisi	Politik riskle başa çıkmak, etik standartlara uyumu sağlamak için dikkatli bir seyir gerektirir. İşletme yasal ve etik sınırlar içinde faaliyet göstermelidir, ancak zorluk, rüşvet gibi

	uygulamalardan ve etik normları ihlal edebilecek gayri resmi bağlantılardan kaçınılması gerekir.
Suriye Temsilcisi	Evet, elbette. Özellikle Suriye gibi bir durumda rüşvet vermeden bir şey yapmanız imkânsızdır. Hükümet yasaları, iş sahiplerini bazen işçilerle ilgili etik olmayan kararlar almaya zorlar, örneğin sebepsiz işten çıkarmalar veya maaş indirimleri gibi.
Lübnan Temsilcisi	Evet, etik ve şirketlerin kazanç elde etmek için yapması gerekenler arasında her zaman bir çatışma bulunmaktadır. Bu koşullar altında hayatta kalmak ve etik değerlerinizi %100 korumak mümkün değildir. Bazı tavizler vermek zorundasınız.
Irak Temsilcisi	Irak gibi bir ülkede sıkı etik kurallarına uyan şirketler hayatta kalamaz. Malzeme ithal etmek veya bir ürünü satmaktan faydalanmak için rüşvet vermeden veya işleri kolaylaştırabilecek bir hükümet içinde tanıdığı olan biri olmadan bu işleri yapmanın bir yolu yoktur.
Mısır Temsilcisi	Evet, hayatta kalmak için rüşvetlerden kaçınmanın bir yolu yok. Şirketin, herhangi bir değişikliği önce hissedebilmek için hükümet içinde birçok gayri resmi iletişime sahip olması gerekiyor.
Libya Temsilcisi	Evet, rüşvet ve resmi olmayan iş yapma yolları nedeniyle etik değerlerinizden vazgeçebilirsiniz.
Yemen Temsilcisi	Etik düşünceleri ve yerel normlara uyumu dengelemek zor olabilir. Şirket, Yemen'de iş yapmanın karmaşıklığıyla başa çıkarken etik standartları korumaya çalışmalıdır.
Fas Temsilcisi	Bazı durumlarda rüşvet ve sebepsiz işten çıkartma gibi şeyler olabiliyor.

Tablo 20’de görüldüğü üzere, şirketlerin faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki politik risklerle başa çıkmak için sıklıkla etik ikilemlerle yüzleşmek zorunda kalmaktadırlar. Özellikle rüşvet, gayri resmi ilişkiler ve yolsuzluk gibi uygulamalar, otoriter rejimlerin ve baskıcı yönetimlerin olduğu yerlerde iş yapmanın bir parçası haline gelebiliyor. Bu durumlar, şirketlerin etik standartları ve profesyonellik anlayışıyla çatışabilmektedir.

Cevaplardan anlaşıldığı üzere, bazı bölgelerde etik normlara sıkı sıkıya bağlı kalmak, şirketlerin hayatta kalmasını zorlaştırabilir veya hatta imkânsız hale getirebilir.

Rüşvet ve resmi olmayan iş yapma yöntemleri, bu tür çevrelerde iş yapmanın bir gerekliliği olarak kabul ediliyor. Bu, şirketlerin etik değerlerini korurken aynı zamanda yerel iş yapma pratiklerine uyum sağlamak zorunda kaldıkları bir ikilem yaratmaktadır. Bu ikilem, özellikle baskıcı ve otoriter rejimler altında, şirketlerin yasal ve etik sınırlar içinde faaliyet göstermeye çalışırken aynı zamanda yerel iş yapma koşullarına uyum sağlamaları gerektiği durumlarda daha da belirginleşiyor. Bu tür rejimlerde, şirketler sadece finansal kazanç sağlamak için değil, aynı zamanda çalışanlarının ve operasyonlarının güvenliğini sağlamak için de gayri resmi yöntemlere ve bazen etik olmayan uygulamalara başvurabilmektedir.

Sonuç olarak, politik risklerle başa çıkmanın etikle çelişip çelişmediği konusu karmaşıktır. Bu, belirli bir bölgede iş yapma zorunluluğu ile etik standartlara ve profesyonel davranış kurallarına bağlı kalma arasındaki dengeyi bulmayı gerektirir. Şirketlerin bu dengeyi nasıl sağladıkları, onların etik değerlerine, yerel iş yapma pratiklerine uyum yeteneklerine ve baskı altındaki durumlarla başa çıkma stratejilerine bağlıdır. Bu bağlamda, şirketlerin etik standartları korurken aynı zamanda politik risklerle başa çıkabilme yetenekleri, onların uzun vadeli sürdürülebilirliği ve itibarı için kritik öneme sahiptir. Görüşmelerde toplam yaptığımız 10 görüşmelerin 7 tanesinde 'rüşvet' kelimesi geçmektedir. Katılımcılar Orta Doğu'da iş yapmanın rüşvet vermeden ve hükümet içindeki güçlü kişilerle resmi olmayan ilişkilere sahip olmadan imkânsız olduğunu belirtmektedirler. Toplam yaptığımız 10 görüşmeden 6 tanesinde 'yolsuzluk' ve 'kötü hükümet' kelimeleri geçmiştir. Katılımcılar, otoriter rejimlerdeki yolsuzluk ve baskının risklere yol açtığını belirtmektedirler.

5.5.3. Politik riskin firmalar üzerindeki etkisi:

Bu paragrafta, üçüncü temayı oluşturan soruların cevaplarına odaklanılacaktır.

5.5.3.1. Çalışanların Tutumları

İlgili sorular: Politik riskin etkisi çalışanların tutumlarını nasıl etkiledi?

Tablo 19. Çalışanların Tutumları

CEO	Politik risk, çalışanlar arasında belirsizlik hissi yaratmıştır. Risk yönetimi stratejileri hakkında iletişim ve şeffaflık, ahlakın ve güven duygusunun korunması için kritiktir.
CEO Yardımcısı	Politik risk, çalışanlar arasında belirsizlik duygusu yaratmıştır. Risk yönetimi stratejileri konusunda iletişim ve şeffaflık, ahlakın ve güven duygusunun korunması için hayati önem taşır.
Finans Temsilcisi	Politik risk, çalışanlar arasında belirsizlik hissi yaratarak iş tatmini üzerinde etkide bulunabilir.
Suriye Temsilcisi	Politik risk, çalışanlar arasında belirsizlik yaratabilir. Birçok yetenekli çalışan, kötü durum nedeniyle ülkeden ayrıldı. Maaş skalası çok düşük hale geldi.
Lübnan Temsilcisi	Uzun süren politik istikrarsızlık, ekonomik belirsizlikler ve genel zorlu ortam nedeniyle çalışanların moralini etkilemiştir.
Irak Temsilcisi	Maaş ücretleri çok düşük hale geldi ve ekonomik kriz nedeniyle ülkenin genel durumu kötüleştiği için kötü bir şekilde etkilendi.
Mısır Temsilcisi	İş güvenliği konusundaki endişeler aracılığıyla çalışanların tutumlarına etki etmiştir.
Libya Temsilcisi	Politik risk, çalışanlar arasında belirsizlik hissi yarattı. İşini kaybetme korkusu, ve bazı durumlarda savaşın olduğu yerlerde odak noktası hayatta kalmaktı. Bu durumlarda sorumluluğumuz onları desteklemektir.
Yemen Temsilcisi	Politik risk, çalışanlar arasında artan stres ve belirsizliğe katkıda bulunabilir. Birçok çalışanın ülkeyi terk etmeyi planladığı görülmüş. Şirket bununla başa çıkmak ve onları kalmaya ikna etmek veya alternatifleri aramak zorundadır.
Fas Temsilcisi	Politik risk, özellikle çeşitli işyerlerinde, iş güvenliği endişeleri ve stres seviyeleri gibi faktörleri etkileyerek çalışanların tutumlarını etkileyebilmektedir.

Tablo 21'de görüldüğü üzere, politik riskin çalışanların tutumları üzerindeki etkileri çeşitli açılardan ele alınmaktadır. Genel olarak, politik riskin çalışanlar arasında belirsizlik hissi yarattığı ve bu durumun çeşitli sonuçları olduğu vurgulanmıştır. Cevaplardan çıkarılabilecek ana temalar ve gözlemler şunlardır:

1. Belirsizlik ve Moral: Politik riskin yarattığı belirsizlik hissinin çalışanların moralini ve iş tatminini olumsuz etkilediği belirtilmiştir. Bu durum, risk yönetimi stratejileri ve şeffaflık iletişimi gibi faktörlerin önemini ortaya koymaktadır. Çalışanların bilgilendirilmesi ve güvende hissettirilmesi, bu tür belirsizlik dönemlerinde kritik bir öneme sahiptir.

2. Ekonomik Etkiler ve İş Güvenliği: Politik istikrarsızlığın ekonomik belirsizliklere yol açtığı ve bu durumun maaş düzeyleri üzerinde baskı oluşturduğu, çalışanların iş güvenliği konusunda endişe duymalarına neden olduğu ifade edilmiştir. Bu, özellikle ekonomik krizlerin yaşandığı ve maaşların düşük olduğu durumlarda çalışanların tutumlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

3. Göç ve İşgücü Kaybı: Politik risklerin, yetenekli çalışanların kötü durumlar nedeniyle ülkeden ayrılmasına veya ayrılmayı planlamasına yol açtığı belirtilmiştir. Bu durum, şirketlerin yetenekli işgücünü koruma ve alternatif çözümler arama zorunluluğunu ortaya koymaktadır.

4. Stres ve Sağlık: Artan stres ve sağlık sorunları da politik riskin etkileri arasında yer alır. Özellikle savaş gibi aşırı durumlar söz konusu olduğunda, çalışanların odak noktası işten çok hayatta kalma mücadelesi haline gelebilir. Bu tür durumlarda şirketlerin çalışanlarına destek olması beklenmektedir.

5. Çalışan Tutumlarına Etki: Genel olarak politik risk, çalışanların tutumları üzerinde derin etkilere sahiptir. İş güvenliği endişeleri, stres seviyeleri ve genel iş tatmini gibi faktörler, politik riskin etkisi altında değişiklik gösterebilmektedir.

Yukarıdaki cevaplardan anlaşıldığı üzere, politik riskin çalışanların tutumları üzerinde çok yönlü ve karmaşık etkileri bulunmaktadır. Şirketlerin bu tür risklerle başa çıkabilmek için proaktif ve kapsayıcı yaklaşımlar benimsemesi, çalışanlarını bilgilendirerek ve destekleyerek bu zorlukların üstesinden gelmesi önem taşımaktadır.

5.5.3.2. Politik Riskin Satışlara Etkisi

İlgili sorular: Politik risk öncesi ve sonrası satış faaliyetlerinde nasıl bir farklılık oluştu? Politik risk ürün veya hizmet fiyatları üzerinde etkisi nasıl gerçekleşti?

Tablo 20. Politik Riskin Satışlara Etkisi

CEO	Politik risk öncesi satış faaliyetleri daha istikrarlıydı. Politik risk sonrası talep dalgalanmaları ve tedarik zinciri kesintileri meydana geldi, bu da fiyatları etkiledi. Değişen piyasa koşullarına uyum sağlamak için dinamik fiyatlandırma stratejileri uyguladık.
CEO Yardımcısı	Politik risk öncesi satış faaliyetleri daha durgundu. Politik risk sonrasında talep dalgalanmaları ve tedarik zinciri kesintileri meydana geldi, bu da fiyatları etkiledi. Değişen piyasa koşullarına uyum sağlamak için dinamik fiyatlandırma stratejileri uyguladık.
Finans Temsilcisi	Politik risk öncesi ve sonrasında tüketici güveni ve piyasa koşullarındaki değişikliklerden dolayı satış faaliyetlerinde dalgalanmalar görülmüştür. Politik risk, artan operasyonel maliyetler, döviz dalgalanmaları ve potansiyel tedarik zinciri kesintilerini hesaba katma ihtiyacıyla fiyatlandırma stratejilerini etkilemiştir.
Suriye Temsilcisi	Politik risk öncesi, şirket istikrarlı satış faaliyetleri yaşamış olabilir. Politik risk sonrası, satışlar dalgalanmış olabilir ve ürün fiyatları ekonomik istikrarsızlık, enflasyon veya üretim maliyetlerindeki değişikliklerden etkilenebilir.
Lübnan Temsilcisi	Politik risk öncesi, şirket daha istikrarlı satışlar ve fiyatlamalar yaşamış olabilir. Politik risk sonrasında ise talep dalgalanmaları ve tedarik zinciri zorlukları satışları etkilemiş olabilir. Satış miktarı azaldı ancak zaman içinde şirket istikrarı sürdürmeyi başarmış olabilir.
Irak Temsilcisi	Satış faaliyetleri etkilendi ve talep dalgalanmaları yaşandı. Fiyatlar, piyasa koşullarını yansıtmak üzere ayarlandı ve değişen ekonomik manzaralara karşı sürdürülebilirliği sağlamak amaçlandı. Satış hacmi 2015 yılında en düşük seviyelere ulaşarak azaldı ve ardından adım adım artmaya başladı.
Mısır Temsilcisi	Politik risk öncesi satış faaliyetleri daha durgundu. Politik risk sonrasında, piyasa belirsizlikleri nedeniyle talep dalgalanmaları yaşandı. Fiyatlar, artan operasyonel maliyetleri karşılamak üzere ayarlandı.
Libya Temsilcisi	Politik risk öncesi, şirket satışlarında çok iyi seviyeler yaşadı. Politik risk sonrası, talep dalgalanmaları ve tedarik zinciri aksaklıkları satışları etkiledi. Satış miktarı koşullara bağlı olarak farklılık gösterdi, savaş en yoğun olduğunda satışlar neredeyse sıfırdı, ancak zaman içinde pazar payımızın bir kısmını adım adım geri kazanmayı başardık ve şimdi durum biraz daha iyidir.
Yemen Temsilcisi	Büyük bir fark var. Fiyatlar eski fiyatlara göre çok yüksek hale geldi.

Fas Temsilcisi	Her zaman politik krizler ve ülkedeki olaylar sırasında satış seviyeleri hemen etkilenir, ancak burada en önemli şey sürdürülebilirliktir. Küresel ekonomik sorunlar nedeniyle fiyatlar daha yüksek hale gelmiştir.
----------------	---

Tablo 22'de görüldüğü üzere, politik risk öncesi ve sonrası dönemlerde satış faaliyetleri ve fiyatlandırma stratejileri üzerinde yapılan değerlendirmeler incelendiğimizde, genel olarak şu sonuçlara ulaşılabilmektedir:

1.Satış Faaliyetleri: Politik Risk Öncesi Dönem: Bu dönemde satış faaliyetleri daha istikrarlı olarak tanımlanmaktadır. Şirketlerin satışlarında belirgin bir düşüş veya dalgalanma gözlemlenmemiş, piyasa koşulları nispeten tahmin edilebilir seyretmiştir.

Politik Risk Sonrası Dönem: Politik riskin ortaya çıkmasıyla birlikte satış faaliyetlerinde önemli dalgalanmalar ve belirsizlikler meydana gelmiştir. Talepte yaşanan dalgalanmalar, tedarik zinciri kesintileri ve piyasa koşullarındaki değişiklikler satışları doğrudan etkilemiştir. Bazı durumlarda satış hacmi önemli ölçüde azalmış, ancak zamanla kısmi bir toparlanma gözlemlenmiştir.

2.Fiyatlandırma Stratejisi: Dinamik Fiyatlandırma: Politik risk sonrasında şirketler, değişen piyasa koşullarına uyum sağlamak amacıyla dinamik fiyatlandırma stratejilerini benimsemiştir. Bu, artan operasyonel maliyetler, döviz dalgalanmaları ve potansiyel tedarik zinciri kesintilerini dikkate alarak fiyatların sürekli olarak gözden geçirilmesi ve ayarlanması anlamına gelmektedir.

Fiyat Artışları: Fiyatlar genel olarak artış göstermiş, bu da tüketicilerin satın alma gücü üzerinde baskı oluşturmuştur. Politik risklerin yol açtığı ekonomik istikrarsızlık, enflasyon ve üretim maliyetlerindeki artışlar fiyatlandırma stratejilerini doğrudan etkilemiştir.

Politik risklerin ortaya çıkması, şirketlerin satış faaliyetlerini ve fiyatlandırma stratejilerini önemli ölçüde etkilemektedir. Satışlarda dalgalanmalar ve belirsizlikler yaşanırken, fiyatlandırma stratejileri değişen maliyetler ve piyasa koşullarına göre sürekli olarak ayarlanmaktadır. Bu süreçte, şirketlerin esneklikleri ve piyasa koşullarına uyum sağlama yetenekleri, uzun vadeli başarıları için kritik önem taşımaktadır.

5.5.3.3. Lojistik ve Pazarlama Üzerindeki Etki

İlgili sorular: Politik riskin şirketin lojistik faaliyetlerine etkisi nedir ve nasıl karşıladı? Politik risk şirketin pazarlama stratejisine etkisini oldu mu?

Tablo 21. Lojistik ve Pazarlama Üzerindeki Etkisi

CEO	• Politik riskin şirketin lojistik faaliyetlerine etkisi nedir ve nasıl karşıladı? Politik risk, lojistik faaliyetleri aksatarak taşımacılık, gümrük ve depolama konularında zorluklara yol açtı. Bu zorlukların üstesinden gelmede acil durum planları, alternatif güzergahlar ve yakın takip hayati öneme sahiptir.
CEO Yardımcısı	• Politik risk şirketin pazarlama stratejisine etkisini oldu mu? Evet, siyasi risk pazarlama stratejilerinde ayarlamalar yapılmasını gerektirdi. Kurumsal sosyal sorumluluğa, yerel toplum katılımına ve şeffaf iletişime yapılan vurgu, siyasi açıdan hassas bölgelerde olumlu bir marka imajını korumanın ayrılmaz bir parçası haline geldi.
Finans Temsilcisi	• Politik riskin şirketin lojistik faaliyetlerine etkisi nedir? ve nasıl karşıladı? Politik risk, lojistik faaliyetleri aksatarak taşıma, gümrük ve depolama konularında zorluklara yol açtı. Bu zorlukların üstesinden gelmede acil durum planları, alternatif rotalar ve yakın takip önemli olmuştur.
	• Politik risk şirketin pazarlama stratejisine etkisini oldu mu?

	Evet, politik risk şirketin tüm pazarlama stratejisini etkiledi.
Suriye Temsilcisi	- Politik riskin şirketin lojistik faaliyetlerine etkisi nedir ve nasıl karşıladı? Politik risk, muhtemelen düzenleyici değişiklikler ve toplumsal huzursuzluk nedeniyle lojistiği bozmuştur. Şirket, tedarikçileri çeşitlendirmek, envanter yönetimini optimize etmek ve alternatif taşıma rotaları oluşturmak gibi önlemler alarak yanıt verdi. Birçok rota yaptırımlar nedeniyle Suriye'ye iptal edildi, bu nedenle şirketler malzemeleri Lübnan veya Ürdün'e başka bir şirketin adı altında ithal etmek zorunda kaldılar ve ardından malzemeleri Suriye'ye transfer etmek maliyeti artırıyor ve satış fiyatlarını yükseltiyor. - Politik risk şirketin pazarlama stratejisine etkisini oldu mu? Politik risk, pazarlama stratejisinde ayarlamalar gerektirmiş olabilir. Ürün güvenilirliğini, güvenliği ve yerel toplumlara olan taahhüdü vurgulamak, belirsizlik dönemlerinde tüketici güvenini korumaya yardımcı olabilir.
Lübnan Temsilcisi	- Politik riskin şirketin lojistik faaliyetlerine etkisi nedir ve nasıl karşıladı? Politik risk, güvenlik endişeleri nedeniyle lojistik faaliyetleri sekteye uğratabilir. Suriye'deki savaş, taşımacılığı etkiledi ve bazı zorluklara neden oldu. Şirket, tedarikçileri çeşitlendirmek, envanter yönetimini optimize etmek ve bu kesintileri hafifletmek için alternatif lojistik rotaları kurmak gibi adaptasyon önlemleri almıştır. - Politik risk şirketin pazarlama stratejisine etkisini oldu mu? Evet, politik risk pazarlama stratejisini etkiler. Şirketin pazarlama stratejisi, diğer partileri rahatsız etmemek için herhangi bir faaliyete müdahalede bulunmaktan kaçınmaya odaklanmaktadır. Strateji, farklı güçler arasında dengeyi korumak ve tarafsız kalmak üzerine kuruludur.
Irak Temsilcisi	Politik riskin şirketin lojistik faaliyetlerine etkisi nedir ve nasıl karşıladı? Politik risk, taşıma rotalarında potansiyel kesintiler ve güvenlik endişeleri yoluyla lojistiği etkiledi. Şirket, bu zorluklarla başa çıkmak için alternatif rotalar ve artırılmış güvenlik önlemleri gibi uyarlanabilir lojistik stratejileri uyguladı.

	• Politik risk şirketin pazarlama stratejisine etkisini oldu mu? Politik risk, pazarlamada ayarlamalar yapmayı gerektirdi, piyasada güven ve dayanıklılık oluşturmak için istikrarı, kurumsal sorumluluğu ve yerel topluluklarla işbirliğini güçlü hale getirdi.
Mısır Temsilcisi	• Politik riskin şirketin lojistik faaliyetlerine etkisi nedir ve nasıl karşıladı? Mısır, genel anlamda lojistik konularda etkilenmedi. Sadece Libya'da yaşanan savaş sırasında bir süre boyunca Libya sınırlarıyla ilgili bazı sorunlar yaşanmıştı. • Politik risk şirketin pazarlama stratejisine etkisini oldu mu? Politik risk, pazarlama stratejilerinde ayarlamalar yapmayı gerektirdi. Kampanyalarda kültürel duyarlılığı korumayı ve politik olaylar tarafından etkilenen değişen tüketici duygularına hitap etmeyi içermekteydi.
Libya Temsilcisi	• Politik riskin şirketin lojistik faaliyetlerine etkisi nedir ve nasıl karşıladı? Politik risk, lojistik faaliyetleri bozarak taşıma ve dağıtım konularında zorluklara yol açtı. Şirket, taşıma rotalarını çeşitlendirdi, envanter yönetimini optimize etti ve lojistik zorlukları aşmak için yerel ortaklarla işbirliği yaptı. • Politik risk şirketin pazarlama stratejisine etkisini oldu mu? Evet, politik risk pazarlama stratejisini etkiledi.
Yemen Temsilcisi	• Politik riskin şirketin lojistik faaliyetlerine etkisi nedir ve nasıl karşıladı? Ülkenin durumu, lojistik ve tedarik zincirini özellikle Yemen'e komşu ülkelerinden gelen savaş ve kuşatma döneminde çok fazla etkiledi. Bu nedenle şirket, zorlukları aşmak ve zamanında teslimatları sağlamak için alternatif rotalar ve verimli tedarik zinciri yönetimi aramaya başladı. • Politik risk şirketin pazarlama stratejisine etkisini oldu mu? Politik risk, pazarlama stratejisinde ayarlamalar yapmayı gerektirebilir, belirsizlikler karşısında dayanıklılığa ve güvenilirliğe odaklanmayı içerebilir. Kurumsal sosyal sorumluluğu vurgulamak ve toplumla ilişkilere önem vermek de stratejide rol oynayabilir.

Fas Temsilcisi	• Politik riskin şirketin lojistik faaliyetlerine etkisi nedir ve nasıl karşıladı? Fas'ta lojistik konularla ilgili sorunlar yaşamadık.
	• Politik risk şirketin pazarlama stratejisine etkisini oldu mu? Evet, politik risk şirketin pazar seçimini, ürün özelleştirmesini, iletişimi aynı zamanda pazarlama stratejisini ve sponsorlukları etkiledi.

Tablo 23'te görüldüğü üzere, katılımcıların verdikleri cevaplara dayanarak, politik riskin lojistik ve pazarlama üzerindeki etkileri şunlardır:

1.Lojistik Faaliyetlerine Etkileri: Taşıma ve Dağıtım Zorlukları: Politik riskler, sınır kapanmaları, düzenleyici değişiklikler ve toplumsal huzursuzluk gibi nedenlerle lojistik faaliyetlerin aksamalarına yol açabilir. Bu durum, taşıma ve dağıtım süreçlerinde zorluklara neden olmaktadır.

Güvenlik Endişeleri: Özellikle savaş ve çatışma bölgelerinde güvenlik endişeleri, lojistik operasyonları ciddi şekilde sekteye uğratabilir. Güvenlik riskleri, malzeme ve ürünlerin taşınmasını zorlaştırabilir.

Tedarik Zinciri Kesintileri: Politik istikrarsızlık, tedarik zinciri kesintilerine neden olabilir. Bu durum, şirketlerin alternatif tedarik yolları ve envanter yönetimi stratejileri geliştirmesini gerektirir.

Artan Taşıma Maliyetleri: Politik riskler, taşıma maliyetlerinde artışa yol açabilir. Örneğin, bazı rota yaptırımları nedeniyle alternatif, daha uzun veya daha pahalı lojistik yolları kullanmak zorunda kalılabilmektedir.

2.Pazarlama Faaliyetlerine Etkileri: Strateji Ayarlamaları: Politik riskler, şirketlerin pazarlama stratejilerinde değişiklik yapmasını gerektirebilir. Bu, ürün özelleştirmesi, iletişim stratejileri ve tutundurma faaliyetlerinde ayarlamalar yapılmasını içerebilmektedir.

Marka İmajı ve Kurumsal Sorumluluk: Politik risklerin yüksek olduğu bölgelerde, şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk, yerel topluluklarla etkileşim ve şeffaf iletişim gibi konularda daha fazla odaklanmaları gerekebilir. Bu, olumlu bir marka imajı oluşturmak ve tüketici güvenini korumak için önemlidir.

Tüketici Güveni: Politik belirsizlik dönemlerinde, ürün güvenilirliği ve güvenliği gibi konular daha fazla önem kazanır. Şirketler, tüketici güvenliğini korumak için bu unsurları pazarlama stratejilerinde vurgulamak zorunda kalabilmektedir.

Kültürel Duyarlılık ve Yerel Topluluklarla İlişkiler: Politik riskler, pazarlama kampanyalarında kültürel duyarlılığı korumanın ve politik olaylardan etkilenen tüketici duygularına duyarlı olmanın önemini artırmaktadır.

5.5.3.4. Politik Riskin Genel Etkileri

İlgili sorular: Politik riskin şirketin üzerindeki etkisini nasıl değerlendirirsiniz?

Tablo 22. Politik Riskin Genel Etkileri

CEO	Politik riskin şirketlerimize olan etkisi, politik duruma bağlı olarak ülkeden ülkeye farklılık gösterir. Bazı ülkeler farklı türde yaptırımlar ve lojistik engellerle karşılaşırken, diğerleri savaş ve mezhepsel çatışmalarla yüzleşir. Bazı ülkeler ayrıca yanlış ekonomik stratejilerden kaynaklanan bazı ekonomik sorunlarla karşılaşır. Olumsuz etkileri hafifletmek için güçlü bir risk yönetimi çerçevesine ihtiyaç duyar.
CEO Yardımcısı	Politik risklerin şirketlerimize etkisi ülkeden ülkeye farklılık göstermekle birlikte, başlıca etkiler lojistik zorluklar, yetenekli işgücü eksikliği, hükümet desteğinin yetersizliği, kötü ekonomik durum nedeniyle fiyatların büyük artışı, hükümet kararlarına olan güvensizlik gibi faktörleri içermektedir.
Finans Temsilcisi	Finans temsilcisi olarak, benim gördüğüm en önemli politik riskler şunlardır: Finansal analizi yapmanın zorluğu, dalgalanan para birimi değeri, sürekli değişen vergi sistemi ve yeni vergilerin eklenmesi, ve en önemlisi tedarik zinciri krizidir.
Suriye Temsilcisi	Politik riskin şirket üzerindeki etkisi 10 yıldan fazla bir süredir devam etmekte, operasyonları, tedarik zincirlerini ve piyasa dinamiklerini etkilemektedir. Ayrıca, yaptırımlar şirketin finansal akışlarını ve ithalat/ihracat faaliyetlerini etkilemiştir. Birçok yetenekli ve deneyimli çalışan, savaş nedeniyle şirketten ayrılmıştır.
Lübnan Temsilcisi	Şirket, Lübnan'daki ekonomik kriz, bankacılık sorunları ve sosyal karmaşıklıklar nedeniyle önemli zorluklarla karşı karşıyadır. Para çekme veya transfer yapma imkânsızlığı

	finansal kısıtlamalara neden olurken, Suriyeli mültecilerin yoğunluğu işgücü piyasasını etkilemiştir. Ekonomik durgunluklar, tüketicilerin satın alma gücünü etkileyerek şirketin ürünlerine olan talebi etkilemiştir.
Irak Temsilcisi	Politik riskin doğrudan etkisi, lojistikte ve hammadde ithalatında yaşanan zorluklar, savaşın birçok faaliyetini durdurması noktasına getirmiştir. Komşu ülkelerdeki karmaşık durumun da durumu daha karmaşık hale getirdi. Bütün bunların, ürünün fiyatları ve müşterilerin satın alma gücünü etkilenmiştir.
Mısır Temsilcisi	Politik istikrarsızlık, iş ortamını da istikrarsız hale getirdi. IMF'den alınan büyük miktardaki kredi, hükümeti yeni vergiler oluşturmaya zorladı ve bu durum insanların alışveriş davranışını etkiledi. Doların piyasada bulunmaması, tedarikçilere ödeme yapmamızı çok zorlaştırdı. Mısır'a malzeme ithal etmeye yönelik yeni yasal düzenlemeler, ihtiyacımız olan hammaddeyi ithal etmeyi çok zorlaştırdı.
Libya Temsilcisi	Politik riskin şirketimize etkisi önemli olmuştur. Devrimden kaynaklanan çatışma ve savaş, tedarik zincirlerini bozmuş, operasyonel maliyetleri artırmış ve istikrarlı bir iş gücünü sürdürme konusunda zorluklar yaratmıştır. Ayrıca, düzenlemelerdeki ve hükümet politikalarındaki değişiklikler, uyumluluğu ve iş sürekliliğini sağlamak için sürekli adaptasyon gerektirmiştir.
Yemen Temsilcisi	Yemen savaşı bağlamında, şirket lojistik, çalışan güvenliği ve tutarlı üretim seviyelerini sürdürme, yüksek fiyatlar ve istikrarsız ekonomi gibi zorluklarla karşılaşmıştır.
Fas Temsilcisi	Etkiyi değerlendirmek, politik riskleri tanımlamayı, piyasa özel zorlukları anlamayı ve olası kesintilere adapte olmak için senaryo planlamaya girişmeyi içerir.

Tablo 24'te görüldüğü üzere, politik riskin şirketlere olan en önemli etkileri şunlardır:

Genel Etkiler: genellikle lojistik zorluklar, yetenekli işgücü eksikliği, hükümet desteğinin yetersizliği, kötü ekonomik durumlar ve hükümet kararlarına olan güvensizlik gibi alanlarda yoğunlaşmaktadır.

Operasyonel ve Finansal Etkiler: Politik riskler, operasyonları ve finansal akışları doğrudan etkileyebilir. Örneğin, savaş veya ekonomik krizler şirketlerin tedarik zincirlerini bozabilir, operasyonel maliyetleri artırabilir ve finansal kısıtlamalara yol açabilir.

İşgücü ve Pazar Dinamikleri: Yetenekli çalışanların kaybı, işgücü piyasasındaki değişiklikler ve tüketici satın alma gücündeki düşüş gibi faktörler, şirketlerin ürünlerine olan talebi ve genel iş performansını etkileyebilir.

5.5.4. Politik Risk Analizi Süreci

Bu paragrafta, dördüncü temayı oluşturan soruların cevaplarına odaklanılacaktır.

5.5.4.1. Bilgi Kaynakları ve Doğrulama

İlgili sorular: Politik riskin analizini yapmak için topladığımız bilgi kaynakları nelerdir? Bu bilgilerin doğru olduğundan nasıl emin olursunuz?

Tablo 23. Bilgi Kaynakları ve Doğrulama

CEO	Biz, yerel istihbarat, hükümet raporları, uluslararası kuruluşlar ve uzman analizlerinin bir birleşimine güveniyoruz. Yerel bağlantılar ve ortaklıklar ağımızdan gelen düzenli güncellemeler, politik manzaranın daha doğru yapılmasına katkıda bulunmaktadır.
CEO Yardımcısı	Uluslararası raporlar, hükümet bağlantıları, güncel araştırmalar. Firmamız tarafından fiilen yapılan araştırmalar. Benzer bir soruna yol açan aynı tarihsel vakaları incelediğimizde bilgiden emin oluruz.
Finans Temsilcisi	Ekonomik göstergeler, pazar araştırmaları. Bilgi kaynaklarının düzenli denetimleri ve saygın finans analistleri ile işbirliği, doğruluğu sağlamaya yardımcı olur.
Suriye Temsilcisi	Suriye'de bilgi toplamak çok zordur, çünkü hükümet raporları geçerli değildir. Bu nedenle, bilginin ana kaynağı genellikle hükümetteki güçlü kişilerle resmi olmayan bağlantılardan gelir. Bilginin diğer bir kısmı genellikle şirket istatistiklerini analiz ederek içsel olarak oluşturulur.
Lübnan Temsilcisi	Yerel ve uluslararası haberler, hükümet yayınları, ekonomik kuruluşların raporları ve uzman analizleri. En önemli şey ise aynı bağlamı paylaşan tarihi olaylardır. Bilgilerin kontrolü konusunda, çok sayıda güvenilir kaynaktan bilgi çapraz doğrulaması yapmak, doğruluğu sağlamaya yardımcı olabilmektedir.

Irak Temsilcisi	Genellikle yolsuzluğun ve rüşvetin yaygın olduğu ülkelerde, en değerli bilgiler genellikle hükümet içindeki bağlantılardan gelir. Irak örneğinde, en önemli şey, her zaman bilgi gücüne sahip olmak için siyasetçilerle olan bağlantılardır. Ayrıca, sosyal medya ve bloglar gibi sosyal hareketi tahmin etmek için bazı diğer faktörler de bulunmaktadır. Bilginin geçerliliğini kontrol etme işlemi adım adım izleme ve tahminleme yoluyla gerçekleştirilir.
Mısır Temsilcisi	Bilgiler, yerel uzmanlar ve hükümet içindeki yerel bağlantılardan (gayri resmi olarak), hükümet yayınları, uluslararası haber kaynakları ve özel jeopolitik analiz firmalarından elde edilmektedir; bazı durumlarda sosyal medya da kullanılmaktadır. Titiz çapraz doğrulama, bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlar.
Libya Temsilcisi	Yerel ve uluslararası haber kaynaklarının, sosyal medyanın, siyasetçilerin ve ülkenin finansal raporlarının bir birlikteliği. Bilgilerin geçerliliğinden emin olmak için bazen bilgilerimizi komşu ülkelerdeki benzer koşullara sahip diğer bilgilerle karşılaştırıyoruz ve bazı uzmanlardan danışmanlık alıyoruz.
Yemen Temsilcisi	Kaynaklar, yerel haberler, kabile liderleriyle olan bağlantılar, hükümet yayınları ve yerel bağlantılardan gelen içgörüler içermektedir. Doğrulama mekanizmaları, farklı kaynaklardan bilgi edinme ve karşılaştırma yapma yoluyla gerçekleştirilmektedir.
Fas Temsilcisi	Bilgiler, hükümet raporları, yayınlar ve uluslararası kuruluşlardan elde edilmektedir; bu süreçte veri doğruluğu ve güvenilirliğine odaklanılmaktadır.

Tablo 25'teki cevaplara göre üzere, ortak olan bilgi kaynakları ve bu bilgilerin doğrulama metodları şunlardır:

Ortak Bilgi Kaynakları: Yerel ve Uluslararası Haber Kaynakları: Hem yerel hem de uluslararası düzeydeki haberler, politik risk analizi için önemli bilgi kaynakları arasındadır.

Hükümet Raporları ve Yayınları: Hükümetler tarafından yayımlanan raporlar ve diğer resmi belgeler, politik durum hakkında önemli bilgiler içerebilmektedir.

Uluslararası Kuruluşlar: Birleşmiş Milletler gibi uluslararası kuruluşların raporları ve analizleri de politik risk değerlendirmesinde kullanılmaktadır.

Uzman Analizleri ve Araştırmalar: Alanında uzman kişi ve kurumların analizleri, politik riskin anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır.

Ekonomik Göstergeler ve Pazar Araştırmaları: Ekonomik veriler ve pazar trendleri, politik durumun ekonomi üzerindeki etkilerini anlamada kullanılmaktadır.

Sosyal Medya ve Bloglar: Sosyal medya platformları ve bloglar, halkın görüşleri ve sosyal hareketler hakkında bilgi sağlamaktadır.

Yerel Bağlantılar ve Ortaklıklar: Yerel kaynaklardan elde edilen bilgiler, özellikle zorlu politik ortamlarda değerli olabilmektedir.

Kabile Liderleri ve Hükümet İçindeki Bağlantılar: Bazı coğrafyalarda, kabile liderleri gibi geleneksel otoriteler ve hükümet içindeki bağlantılar önemli bilgi kaynaklarıdır.

Bilgilerin Doğruluğunun Kontrol Yöntemleri: Çapraz Doğrulama: Farklı kaynaklardan elde edilen bilgilerin karşılaştırılması, doğruluğunun kontrolü için yaygın bir yöntemdir.

Saygın Analistlerle İşbirliği: Finans ve politik analiz konusunda uzman kişi ve kurumlarla işbirliği, bilgilerin güvenilirliğini artırmaktadır.

Tarihsel Vakaların İncelenmesi: Benzer tarihsel olayların incelenmesi, mevcut durumun daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Yerel Uzmanlardan Danışmanlık Almak: Yerel uzmanların görüşleri, özellikle yerel dinamiklerin önemli olduğu durumlarda kritik öneme sahiptir.

Sosyal Hareketlerin Takibi: Sosyal medya ve diğer platformlardaki hareketlerin izlenmesi, toplumsal eğilimler hakkında fikir vermektedir.

Düzenli Denetimler: Bilgi kaynaklarının periyodik olarak gözden geçirilmesi, güncellik ve doğruluk açısından önemlidir.

5.5.4.2. Analizde Karşılaşılan Zorluklar

İlgili sorular: Politik risk analizi yaparken karşılaştığınız problemler nelerdir?

Tablo 24. Analizde Karşılaşılan Zorluklar.

CEO	Hükümet tarafından yeterli bilgi eksikliği. Bu ülkelerdeki politik durumların karmaşıklığı zorluklar oluşturuyor. Şeffaflık eksikliği, ani politika değişiklikleri ve gayri resmi ağların etkisi, doğru risk değerlendirmelerine ek zorluklar katıyor.
-----	--

CEO Yardımcısı	Bu ülkelerdeki politik durumların karmaşıklığı, şeffaflık eksikliği, ani politika değişiklikleri ve gayri resmi ağların etkisi gibi zorlukları beraberinde getirir; bu da doğru risk değerlendirmelerine karmaşıklık ekler.
Finans Temsilcisi	Finans analistleri genellikle politik olayların öngörülemezliği ile başa çıkarlar, bu da finansal etkileri doğru bir şekilde tahmin etmeyi zorlaştırır. Ayrıca, ani para birimi dalgalanmaları ve düzenleyici değişiklikler önemli finansal riskler oluşturabilir.
Suriye Temsilcisi	Hükümet tarafından bilgi eksikliği, uluslararası kuruluşların Suriye ekonomisi hakkında yanıltıcı veriler sunmasına sebep olan Suriye rejiminin kapalı sistemi. Suriye'deki birçok firma, geleceğe yönelik araştırmalara ve yatırımlara para harcama lüksüne sahip değil.
Lübnan Temsilcisi	Lübnan hükümetinin bilgi eksikliği, hatta nüfusla ilgili bilgilerin on yıllardır güncellenmemesi gibi sorunlar içerir. Zorluklar arasında politik değişimlerin hızlı ve öngörülemeyen doğası, Lübnan'ın çeşitli toplum yapısının karmaşıklıklarını anlamak ve devam eden çatışmaların çözümünü önceden tahmin etmekte de bulunmaktadır.
Irak Temsilcisi	Zorluklar, Irak'taki politik olayların öngörülemezliğini içerir, çünkü çatışmaya birçok tarafın katılması, bu durumlarda bilgilerin bazen yanıltıcı olabileceği anlamına gelir çünkü bazı bilgiler belirli tarafların propagandası olabilir. Resmi hükümet sitelerinden bilgi eksikliği sorunu da bulunmaktadır. Temel sorun, eylemleri gerçekleştirmek için verilere ulaşmanın zorluğudur.
Mısır Temsilcisi	Zorluklar, politik olayların dinamik doğası, hükümet kararlarının öngörülemezliği ve değişen koşullara hızlı bir şekilde adapte olma ihtiyacını içerir. Bilgi sağlamanın zamanında ve doğru olmasını sağlamak devam eden bir zorluktur.
Libya Temsilcisi	Karmaşık kabile ve aşiret sistemleri, ittifakları ve çatışmaları önceden tahmin etmekte zorluklar yaratır. Ayrıca, politik dinamiklerin akıcı doğası ve birden fazla aktörün bulunması, öngörü yapmayı güçleştirir.
Yemen Temsilcisi	Güvenilir bilgi elde etme, kabile karmaşıklıklarını aşma, çatışmaların evrimini öngörme ve stratejileri sürekli değişen politik peyzaja uyarlamada ortaya çıkabilir.
Fas Temsilcisi	Zorluklar, veri doğruluğu, güvenilirlik sorunları ve politik faktörlerin karmaşıklığı ile birlikte kültürel ve dil farklılıkları içerir.

Tablo 26'da görüldüğü üzere, politik risk analizi yaparken karşılaşılan zorluklar birçok farklı faktörden kaynaklanmakta olup, bu faktörlerin bir araya gelmesi analizi karmaşık ve zorlu bir süreç haline getirmektedir. En önemli zorluklar şunlardır:

Bilgi Eksikliği ve Şeffaflık: Hükümetlerin yeterli bilgi sağlamaması, özellikle kapalı veya otoriter rejimlerde görülen bir sorundur. Bu durum, doğru ve güvenilir verilere ulaşmayı zorlaştırır ve analistlerin yanıltıcı veya eksik bilgilere dayanarak kararlar almasına neden olabilmektedir.

Politik Durumların Karmaşıklığı: Çeşitli ülkelerdeki politik yapıların karmaşıklığı, öngörülemezliği ve dinamizmi, risk değerlendirmelerini zorlaştırır. Ani politika değişiklikleri, gayri resmi ağların etkisi ve çeşitli iç ve dış aktörlerin rolü, analizin doğruluğunu etkileyebilmektedir.

Öngörülemezlik: Politik olaylar genellikle öngörülemezdir ve bu da finansal etkilerin ve politik kararların doğru bir şekilde tahmin edilmesini güçleştirir. Ani para birimi dalgalanmaları, düzenleyici değişiklikler ve politik çalkantılar önemli finansal riskler oluşturabilmektedir.

Kültürel ve Dil Farklılıkları: Kültürel ve dil farklılıkları, veri toplama ve analizi sırasında yanlış anlamalara ve hatalı yorumlamalara yol açabilir. Bu, özellikle farklı kültürel bağlamlarda politik dinamikleri anlamaya çalışırken önemli bir engeldir.

Kabile ve Aşiret Sistemlerinin Karmaşıklığı: Bazı bölgelerde, kabile ve aşiret sistemlerinin karmaşıklığı, ittifakları ve çatışmaları önceden tahmin etmekte zorluklar yaratır. Bu durum, politik risk analizinin doğruluğunu ve etkinliğini azaltabilmektedir. Bu zorlukların üstesinden gelmek için, analistlerin kapsamlı ve çok yönlü bir yaklaşım benimsemeleri, çeşitli kaynaklardan bilgi toplamaları ve sürekli olarak bilgileri güncellemeleri gerekmektedir. Ayrıca, politik risk analizi sürecinde, bölgesel uzmanlık ve yerel bilgi birikimi önemli bir avantaj sağlayabilmektedir.

5.5.4.3. Hükümetin Etkisi

İlgili sorular: Ev sahibi ülkelerdeki yönetim sistemleri ile politik risk arasında nasıl bir ilişki vardır?

Tablo 25. Hükümetin Etkisi

CEO	Cevap yok
CEO Yardımcısı	Hükümet kararları ve eylemleri genellikle bir ülkenin politik durumunu etkileyen temel faktör ve en güçlü araçtır. Örneğin: kötü finansal kararlar, fizibilite çalışmaları olmaksızın büyük ulusal projeler, plan olmaksızın IMF'den kredi talepleri, savaş kararları, kötü dış politikaların kaynaklandığı yaptırımlar vb.
Finans Temsilcisi	Hükümetin kararları politik risk üzerinde derin etkiler bırakabilir. Ekonomi politikaları, sosyal reformlar ve jeopolitik duruşlar doğrudan iş ortamını etkileyebilir ve finansal istikrarı tehlikeye atan belirsizliklere neden olabilir.
Suriye Temsilcisi	Hükümet kararları doğrudan politik riski etkiler. Politika değişiklikleri, düzenlemeler ve coğrafi olaylara verilen yanıtlar risk manzarasını şekillendirir. Hükümetin duruşunu ve eylemlerini anlamak, risk değerlendirmesi için kilit öneme sahiptir. Ayrıca hükümetin tarzı da çok önemlidir. Otoriter sistemlerin, durumları dikkatlice analiz etmeden verilen kararları işletmelere her zaman olumsuz etki etmektedir.
Lübnan Temsilcisi	Sistemdeki zayıflık, ülkeyi silahlı politik partilerin kontrolü altına soktu, bu nedenle hükümetin kararları bazı partiler tarafından uygulanmaz. Bu yüzden iş sahipleri güvende kalmak için bu partilerle gayri resmi bağlantılar kurmak zorundadır. Ve en önemlisi, sürekli olarak değişen politikalar işletmeleri çok dikkatli olmaya zorlamaktadır. Hükümetin kötü kararları aynı zamanda bankacılık sektöründe büyük bir soruna ve çok kötü bir ekonomik duruma yol açtı. Tüm bunlar bize hükümetin eylemlerinin politik riskle ne kadar ilgili olduğunu göstermektedir.
Irak Temsilcisi	Hükümetlerin kararları, politik riski doğrudan etkiler. Irak'ta mevcut hükümetin zayıflığı ve başka ülkelere bağımlılığı, iş ortamını kolaylaştıracak ve yatırım için daha uygun bir ortam yaratacak tek taraflı kararlar almasını engellemektedir.
Mısır Temsilcisi	Hükümet kararları doğrudan politik riskin oluşumuna katkıda bulunur. Politika değişiklikleri, düzenleyici kararlar ve politik istikrar, iş ortamını ve operasyonları önemli ölçüde etkiler. Mısır'da, hükümetin kredi ve IMF ile ilişkilerine yönelik aldığı kararlar, hükümeti daha fazla vergi koymaya zorladı, bu da insanların gelir düzeyini ve satın alma gücünü etkiledi. Ayrıca, Mısır ordusunun ekonomiye müdahalesi ve tekelleşme, ekonomik durumu çok kötü bir hale getirdi.

Libya Temsilcisi	Libya hükümetinin kararları, politik riski belirlemede merkezi bir rol oynar. Düzenleyici değişiklikler, hükümet istikrarı ve hukuk ve düzeni sürdürme yeteneği, işletmeler için iş ortamını doğrudan etkiler.
Yemen Temsilcisi	Hükümet kararları doğrudan politik riski etkileyebilir. Politika değişiklikleri, yönetim yapıları ve devam eden çatışmalara verilen yanıtlar, iş ortamını etkileyen belirsizlikler yaratabilir. Örneğin Yemen'de, hükümetin 2011 devrimine verdiği kötü yanıtlar birçok soruna yol açtı ve eski sistem tarafından insanlara uygulanan baskı durumu daha da kötüleştirdi ve mezheplere dayalı sivil çatışmalar meydana geldi.
Fas Temsilcisi	Hükümetin yönetim sistemi, yapısı ve politika uygulaması, bir şirketin karşılaştığı politik risk düzeyini doğrudan etkiler.

Tablo 27’de görüldüğü üzere, hükümet kararları ve yönetim sistemleri, ev sahibi ülkelerdeki politik risk üzerinde doğrudan ve belirgin bir etkisi olduğu açıktır. Yönetim biçimleri, alınan politika kararları ve hükümet eylemleri, iş ortamını ve ekonomik istikrarı doğrudan etkileyerek belirsizlikler yaratır ve böylece politik riski artırabilir veya azaltabilmektedir. Hükümetlerin aldığı kötü finansal kararlar, büyük ulusal projelere yönelik yetersiz planlamalar, dış politika hataları ve savaş kararları gibi eylemler, iş dünyası ve yatırımcılar için önemli belirsizlikler oluşturur. Bu tür durumlar, bir ülkedeki politik riskin yükselmesine neden olabilir, çünkü bu tür eylemler ekonomik istikrarı bozabilir ve yatırımcı güvenini sarsabilmektedir. Ekonomi politikaları, sosyal reformlar ve jeopolitik duruşlar gibi faktörler de iş ortamını doğrudan etkiler. Hükümetlerin bu alanlardaki kararları, işletmeler için operasyonel ve finansal riskleri artırabilir veya azaltabilir. Özellikle otoriter rejimlerin keyfi ve analizsiz kararları, işletmeler üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir.

Ülkelerdeki politik istikrarsızlık veya hükümet zayıflığı, silahlı politik grupların etkisinin artmasına ve hükümet kararlarının uygulanmamasına yol açabilmektedir. Bu durum, iş sahiplerini bu gruplarla gayri resmi ilişkiler kurmaya zorlar ve iş yapma ortamını daha karmaşık ve riskli hale getirir. Ayrıca, hükümet politikalarındaki sürekli değişiklikler, işletmeleri daima tetikte olmaya ve adaptasyon gerektiren bir ortamda faaliyet göstermeye zorlar.

Belirli ülkelerdeki durumlara bakıldığında, Irak, Mısır, Libya ve Yemen gibi ülkelerde hükümet kararlarının ve politik istikrarsızlığın politik risk üzerindeki etkileri

daha net görülebilir. Bu ülkelerdeki hükümet zayıflıkları, dışa bağımlılıklar, ekonomiye müdahaleler ve düzenleyici değişiklikler, iş yapma ortamını zorlaştırır ve yatırım için uygun olmayan koşullar yaratmaktadır. Sonuç olarak, hükümetlerin yönetim sistemleri ve aldıkları kararlar, politik riskin şekillenmesinde kritik bir role sahiptir. Hükümet eylemleri, ekonomik ve sosyal politikalar, jeopolitik duruşlar ve hukukun üstünlüğü gibi faktörler, bir ülkedeki politik risk seviyesini doğrudan etkiler ve bu nedenle risk değerlendirmelerinde dikkate alınması gereken önemli unsurlardır.

5.5.4.4. Risklere Karşı Stratejik Tepkiler

İlgili sorular: Politik riskle ilgili aldığımız stratejik kararlar nelerdir?

Tablo 26. Risklere Karşı Stratejik Tepkiler

CEO	Stratejik kararlar, güçlü yerel ortaklıklar kurmayı, tedarikçileri çeşitlendirmeyi ve esnek bir tedarik zinciri modelini uygulamayı içerir. Yatırımla ilgili olarak her zaman bir plan B düşünülmelidir. Şirket, bir ülkede operasyonların durması durumunda diğer ülkelerdeki şirketlerin destek sağlayabileceği bir durumu göz önünde bulundurarak diğer ülkelere yatırım yapmaya karar verebilir. Ayrıca, risklerle birlikte gelen fırsatlardan yararlanmak için elimizden geleni yapıyoruz. Birçok şirketin ekonomik kriz ve zor durum nedeniyle çekilmesi sonucunda ürün eksikliği nedeniyle bazı ülkelerde malzemelerin çeşitlendirilmesi kararı aldık. Pazardaki güçlü geçmişimiz ve şirketimizin çeşitli gelir kaynakları sayesinde ayakta kalmayı başardık. Bu sayede Suriye ve Yemen gibi pazarlarda büyük paya sahip olmayı başardık.
CEO Yardımcısı	Stratejik kararlar, tedarikçileri çeşitlendirmeyi, güçlü yerel ortaklıklar kurmayı ve esnek tedarik zinciri modellerini uygulamayı içerir. Ek olarak, izleme ve uyarlanabilir stratejileri güçlendirmek için teknolojiye yapılan yatırımlar kritik öneme sahiptir.
Finans Temsilcisi	Stratejik kararlar, riski dağıtmak için pazar çeşitlendirmeyi, esnek tedarik zinciri oluşturmayı ve düzenleyici zorlukları aşmak için proaktif hükümet ilişkilerine katılmayı içerir. Ayrıca, döviz kuru koruması ve acil mali durum planlaması da stratejinin ayrılmaz parçalarıdır.
Suriye Temsilcisi	Artan politik risklere yanıt olarak, şirket mevcut çatışmada herhangi bir tarafı tutmama ve tarafsız olma kararı aldı ve

	yaptırımlar konusunda, şirket lojistik rotalarını çeşitlendirdi, örneğin malzemeleri Lübnan'a ithal edip ardından Lübnan üzerinden Suriye'ye girdi. Şirket ayrıca, mevcut durumun insanlar üzerindeki olumsuz etkisini azaltmak için bazı sosyal aktiviteler benimsedi. Bu şekilde şirketin imajı yüksek seviyelere çıktı.
Lübnan Temsilcisi	Yüksek düzeyde çatışmanın yaşandığı bazı bölgelerden çekilmek. Tedarik zinciri rotalarını çeşitlendirerek maliyet kesme önlemleri almak. Durumu avantaja çevirerek yeni pazarlara giriş yapmak ve boşluğu doldurmak.
Irak Temsilcisi	Politik çatışmanın tamamına karşı tarafsız kalmak ve herhangi bir görüş benimsememek. Tedarik zinciri süreçlerindeki zorluklardan dolayı ithal ürün miktarını azaltmak ve kalite belki iyi olmasa da yerel hammaddeye bağımlı olmak. Sadece komşu ülkelerden ham madde temin etmek. Daha fazla bağlantı kurmak.
Mısır Temsilcisi	Stratejik kararlar, tedarik zinciri kesintilerini azaltmak amacıyla tedarikçilerin çeşitlendirilmesi, politik çalkantılar için acil durum planları oluşturma ve üretim yerlerinde esnekliği sürdürme gibi senaryo planlamayı içerir. Ayrıca, hükümet kararları ve yeni yasal düzenlemeler konusunda sürekli güncel olmak ve bu kararları önceden tahmin etmek için bağlantıları kullanmak da stratejik kararların bir parçasıdır.
Libya Temsilcisi	Güncel haberleri ve hükümet düzenlemelerini takip etmek, beyin fırtınası ve zihin haritası gibi yeni yönetsel yöntemleri işte uygulayarak daha esnek olmak, ülkenin daha istikrarlı bölgelerinde yeni alanlara yatırım yapmak.
Yemen Temsilcisi	Yemen'deki politik riskin etkisini azaltmak için, ülke içinde riskin çok yüksek olduğu bölgelerden kaçınmak, çalışanların güvenliği, tedarikçileri çeşitlendirmek, acil durum planları oluşturmak ve alternatif pazarları keşfetmek önemlidir.
Fas Temsilcisi	Şirket, operasyonların çeşitlendirilmesine önem veriyor ve pazar gelişmeleri hakkında bilgi sahibi olmak için sağlam risk değerlendirmeleri yapıyor.

Tablo 28'de görüldüğü üzere, şirketler politik risklere karşı bir dizi stratejik karar almaktadırlar. Bu kararlar arasında güçlü yerel ortaklıklar kurma, tedarikçileri çeşitlendirme, esnek tedarik zinciri modelleri oluşturma, yatırım planlarında alternatifler geliştirme, risklerle birlikte gelen fırsatlardan yararlanma, teknolojiye yatırım, pazar çeşitliliği, proaktif hükümet ilişkileri, finansal stratejiler (döviz kuru koruması, mali acil durum planlaması), tarafsızlık politikası ve sosyal aktiviteler gibi önlemler bulunur. Bu

stratejiler, tedarik zinciri kesintilerini minimize eder, politik ve ekonomik çalkantılara karşı koruma sağlar, değişen koşullara hızlı uyum sağlama yeteneğini artırır ve şirketin genel imajını ve dengesini güçlendirir. Böylelikle şirketler, politik belirsizlikler ve riskler karşısında daha dirençli hale gelir, değişen politik ortamlarda etkili bir şekilde navigasyon yapabilir ve uzun vadeli sürdürülebilirliklerini sağlayabilmektedirler.

Politik risklere karşı şirketlerin aldığı en önemli stratejileri şunlardır:

1. Güçlü Yerel Ortaklıklar Kurma: Yerel bilgi ve ağların gücünden yararlanarak, politik değişikliklere hızlı uyum sağlama ve yerel hükümetlerle ilişkileri güçlendirme.
2. Tedarikçileri Çeşitlendirme: Tek bir kaynağa bağımlılığı azaltarak tedarik zinciri kesintilerini minimize etme ve daha dayanıklı bir tedarik zinciri oluşturma.
3. Esnek Tedarik Zinciri Modeli Uygulama: Değişen koşullara hızlıca uyum sağlayabilen ve kesintilere karşı dirençli bir tedarik zinciri yapısına sahip olma.
4. Plan B'yi Düşünmek ve Diğer Ülkelere Yatırım Yapmak: Tek bir pazarın politik veya ekonomik çalkantılarından etkilenme riskini azaltmak için coğrafi çeşitlilik sağlama.
5. Teknolojiye Yatırım Yapma: İzleme ve uyarlanabilir stratejileri güçlendirerek, politik değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verme kapasitesini artırma.
6. Proaktif Hükümet İlişkilerine Katılım: Politik değişikliklere karşı hazırlıklı olma ve etkili müdahalelerde bulunabilmek için hükümet kararları ve yasal düzenlemeler konusunda güncel olma.
7. Acil Mali Durum Planlaması ve Döviz Kuru Koruması: Ekonomik dalgalanmalara karşı korunma ve finansal istikrarın sürdürülmesi.
8. Tarafsızlık Politikası ve Sosyal Sorumluluk Aktiviteleri: Şirketin imajını güçlendirme, çatışmalarda dengeli bir konumda olma ve toplumsal değer yaratma.
9. Yeni Pazarlara Giriş ve Boşlukları Doldurma: Diğer şirketlerin çekildiği veya eksik olduğu alanlarda fırsatları değerlendirme ve pazar payı kazanma.
10. Acil Durum Planları ve Senaryo Planlaması: Politik çalkantılar ve tedarik zinciri kesintileri için hazırlıklı olma ve olası senaryolara karşı stratejiler geliştirme.

Her ülke için politik risklerle ilgili olarak aldığı önemli stratejik kararlar tablo 29'da gösterilmektedir.

Tablo 27. Ülkelere Göre Stratejik Kararlar

Suriye	- Herhangi bir tarafı tutmama ve tarafsız kalmak. - Yaptırımları aşmak için lojistik rotaları çeşitlendirme (örn. malzemeleri Lübnan üzerinden ithal etmek).
---------------	---

	- Sosyal aktiviteler yoluyla insanlar üzerindeki olumsuz etkileri azaltmak.
Lübnan	- Yüksek düzeyde çatışma olan bölgelerden çekilme. - Tedarik zinciri rotalarını çeşitlendirerek maliyet kesme. - Durumu avantaja çevirerek yeni pazarlara giriş ve boşluğu doldurma.
Irak	- Politik çatışmaya karşı tarafsız kalmak. - İthal ürün miktarını azaltıp yerel hammaddelere bağımlı olmak. - Komşu ülkelerden ham madde temini. - Daha fazla bağlantı kurma.
Mısır	- Tedarikçilerin çeşitlendirilmesi. - Politik çalkantılar için acil durum planları oluşturma. - Üretim yerlerinde esnekliği sürdürme. - Hükümet kararları ve yasal düzenlemeler konusunda güncel kalmak.
Libya	- Güncel haberleri ve hükümet düzenlemelerini takip etmek. - Yeni yönetsel yöntemleri (beyin fırtınası, zihin haritası) işte uygulamak. - Ülkenin daha istikrarlı bölgelerine yatırım yapmak.
Yemen	- Riskin yüksek olduğu bölgelerden kaçınmak. - Çalışanların güvenliği için önlemler almak. - Tedarikçileri çeşitlendirmek. - Acil durum planları oluşturmak ve alternatif pazarları keşfetmek.
Fas	- Operasyonların çeşitlendirilmesine önem vermek. - Pazar gelişmeleri hakkında bilgi sahibi olmak için sağlam risk değerlendirmeleri yapmak.

5.5.4.5. Analiz Öncelikleri ve Eylemler

İlgili sorular: Politik risk sürecinde temel öncelikleriniz nelerdi ve bununla ilgili ne yaptınız?

Tablo 28. Analiz Öncelikleri ve Eylemler

CEO	Öncelikler, çalışan güvenliğini sağlamak, tedarik zincirini güvence altına almak ve finansal dayanıklılığı sürdürmektir. Bu öncelikleri ele almak adına çalışan eğitime, güvenlik önlemlerini artırmaya ve tedarikçileri çeşitlendirmeye yatırım yaptık.
CEO Yardımcısı	Tedarik zincirini güvence altına almak ve mali dayanıklılığı sürdürmek. Güçlendirilmiş güvenlik önlemleri ve çeşitli

	tedarikçilerle işbirliği. Her zaman adapte olabilir ve esnek olmanın en önemli şey olduğu bilinci.
Finans Temsilcisi	Ana öncelikler, potansiyel riskleri belirlemek, finansal göstergeler üzerindeki etkilerini nicelendirerek ve bu riskleri azaltmak ve yönetmek için stratejiler oluşturarak ortaya çıkarmaktır. Proaktif planlama ve senaryo analizi, politik riskle başa çıkmanın önemli bileşenleridir.
Suriye Temsilcisi	Ana öncelikler, düzenleyici ortamı değerlendirmek, yaptırımları izlemek, potansiyel sosyal ve ekonomik değişimleri değerlendirmek ve şirketin çıkarlarını korumak için acil durum planları geliştirmektir.
Lübnan Temsilcisi	Öncelikler, finansal istikrarı güvence altına almak ve paydaşlarla açık iletişimi sürdürmek içerir. Her zaman analiz yapmak ve en son raporları takip etmek ve çalışanların güvenliğini sağlamaktır.
Irak Temsilcisi	Öncelikler, gerçek zamanlı izleme, senaryo planlaması, paydaş iletişimi ve belirsizlikleri etkili bir şekilde yönlendirmeyi içerir. Çünkü her zaman yeni kararlar ve olaylar meydana gelir, bu durumda zaman çok önemlidir. Hükümet içinde güçlü insanlarla sürekli iletişim halinde olmak güvende olmak açısından çok önemlidir.
Mısır Temsilcisi	Öncelikler, hükümet istikrarını izlemek, iletişim kanallarını genişleterek potansiyel politika değişikliklerini anlamak ve aksaklıkları hafifletmek için proaktif önlemleri uygulamak içerir. Değişen politik koşullara hızlı uyum sağlamak önemli bir önceliktir.
Libya Temsilcisi	Öncelikler, çalışanların güvenliğini sağlamak, düzenleyici değişiklikleri izlemek ve duruma göre operasyonel planları uyarlamak içerir. Bunun için çalışma ortamında bazı değişiklikler yaptık ve paydaşlarla iletişim kanallarını güçlendirdik.
Yemen Temsilcisi	Yerel paydaşlarla, hükümet yetkilileri, toplum liderleri ve kabile temsilcileri dahil olmak üzere, açık iletişim kanalları kurmak ve sürdürmek önemlidir. Bu proaktif katılım, zorlu dönemlerde iyi niyeti teşvik etmeyi ve destek sağlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca savaşın zararlarını ortadan kaldırmayı hedefleyen insani girişimler, şirketin imajını güçlendirmiştir.
Fas Temsilcisi	Öncelikler, riskleri belirlemek ve anlamak, karar verme sürecini bilgilendirmek için politik gelişmeleri aktif olarak izlemeyi içerir.

Tablo 30'da verilen cevaplardan anlaşıldığı üzere, şirketler politik risk sürecinde çeşitli temel önceliklere odaklanmışlardır. Bu önceliklerin başında çalışan güvenliği, tedarik zincirinin güvenliği, finansal dayanıklılık, düzenleyici değişikliklere uyum,

proaktif planlama ve senaryo analizi, paydaşlarla açık iletişim ve hükümet ile etkili ilişkiler gelmektedir.

Çalışan Güvenliği: Şirketler, politik istikrarsızlıklar ve çatışma durumlarında çalışanlarının güvenliğini sağlamak için çeşitli önlemler almışlardır. Bu önlemler arasında çalışan eğitimleri, güvenlik önlemlerinin artırılması ve acil durum planlarının geliştirilmesi yer almaktadır.

Tedarik Zincirinin Güvenliği: Tedarik zinciri, politik risklerden doğrudan etkilenebilecek önemli bir alan olduğu için, şirketler tedarikçileri çeşitlendirme ve güçlendirilmiş güvenlik önlemleri gibi stratejilerle bu alanda güvence sağlamaya çalışmışlardır.

Finansal Dayanıklılık: Mali istikrar, politik risklerin neden olduğu potansiyel olumsuz etkilere karşı korunmak için kritik bir öneme sahiptir. Şirketler, finansal göstergeler üzerindeki etkileri nicelendirme, maliyetleri kontrol altına alma ve yatırımları çeşitlendirme yoluyla finansal dayanıklılıklarını sürdürmeye odaklanmışlardır.

Düzenleyici Değişikliklere Uyum: Politik riskler, düzenleyici ortamlarda hızlı değişikliklere yol açabilir. Şirketler, düzenleyici değişiklikleri izlemek ve operasyonel planlarını bu değişikliklere göre uyarlamak için sürekli bir izleme ve adaptasyon süreci yürütmüştür.

Proaktif Planlama ve Senaryo Analizi: Politik risklerle başa çıkmanın önemli bir yolu, potansiyel senaryoları önceden tahmin etmek ve bunlara karşı planlar geliştirmektir. Şirketler, proaktif planlama ve senaryo analizlerini kullanarak olası riskleri önceden belirlemiş ve bu risklere karşı stratejiler oluşturulmuştur.

Paydaşlarla İletişim: Açık ve etkili iletişim, özellikle kriz zamanlarında, şirketlerin paydaşlarıyla ilişkilerini güçlendirmesine yardımcı olmuştur. Şirketler, çalışanlar, tedarikçiler, yerel topluluklar ve hükümet yetkilileri dahil olmak üzere tüm paydaşlarla iletişim kanallarını güçlendirmişlerdir.

Hükümet ile İlişkiler: Politik risklerin yönetilmesinde, hükümet ve düzenleyici kurumlarla iyi ilişkiler kurmak ve sürdürmek önemli bir faktördür. Şirketler, hükümet ile sürekli iletişim halinde olmayı ve politika değişikliklerine hızlı bir şekilde uyum sağlamayı önceliklendirmiştir.

5.6. POLİTİKA ÖNERİLERİ VE YÖNETSEL KATKILAR

Bu çalışmada yapılan analizlere ve sonuçlara dayanarak, MENA bölgesinde faaliyet gösteren ve politik riskli bölgelerdeki işletmelerin politik risklere karşı dayanıklılığını artıracabilecek öneriler ve yönetsel katkılar şunlardır:

5.6.1. Dini ve Etnik Farklılıklara Saygı Gösterme

MENA bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler için dini ve etnik farklılıklara saygı göstermenin önemine dair açık bir vurgu yapılmaktadır. Bu yaklaşım, işletmelerin faaliyet gösterdikleri çeşitli topluluklarla daha iyi bir etkileşim sağlamalarına ve potansiyel çatışmaları azaltmalarına yardımcı olabilir. Özellikle, bölgedeki karmaşık sosyo-politik yapı göz önünde bulundurulduğunda, işletmelerin bu çeşitliliği anlamaları ve saygı göstermeleri, sürdürülebilir iş ilişkileri kurmaları ve bölgesel istikrarı desteklemeleri için kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, işletmelere yönelik stratejik öneriler sunarak, dini ve etnik çeşitliliğe saygının, işletmelerin risk yönetimi ve toplumsal bütünleşme stratejilerinin merkezinde olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu konuyla ilgili şirketler için stratejik öneriler aşağıdaki gibidir:

Kültürel Farkındalık Eğitimi: İşletmeler, çalışanlarına yönelik düzenli kültürel farkındalık ve duyarlılık eğitimleri sağlamalıdır. Bu eğitimler, farklı dini ve etnik grupların değerleri, inançları ve pratikleri hakkında bilgi edinmeyi amaçlamalıdır. Bu, işletmelerin hedef pazarlarını daha iyi anlamalarına ve müşteri ile etkili bir şekilde iletişim kurmalarına olanak tanır.

Çeşitliliği Kucaklayan İş Politikaları: İşletmeler, çeşitliliği destekleyen ve teşvik eden iş politikaları geliştirmelidir. Bu politikalar, işe alım süreçlerinden, çalışma ortamının düzenlenmesine kadar geniş bir yelpazeyi kapsamalıdır. Ayrıca, dini ve etnik bayramlar gibi özel günleri tanımak ve kutlamak, çeşitliliğe saygının somut bir göstergesi olabilir.

Topluluklarla Etkileşim: İşletmeler, faaliyet gösterdikleri topluluklarla sürekli bir etkileşim içinde olmalıdır. Bu, yerel topluluk projelerine katılım, yerel işgücünü istihdam etme ve yerel tedarikçilerle çalışma şeklinde olabilir. Bu yaklaşım, işletmelerin topluluklarla olan bağlarını güçlendirir ve yerel pazarın ihtiyaçlarını daha iyi anlamalarını sağlar.

Riske Karşı Korunma: Dini ve etnik çeşitliliğe saygı göstermek, işletmelerin sosyal çatışmaların ve potansiyel boykotların önüne geçmesine yardımcı olabilir. Bu, işletmelerin risk yönetimi stratejilerinin bir parçası olarak ele alınmalıdır. Çeşitliliğe saygı göstermek, marka imajını güçlendirir ve işletmeleri sosyal risklere karşı daha dayanıklı hale getirir.

Farklı Kültürlü Pazarlama Stratejileri: İşletmeler, pazarlama ve reklam kampanyalarını, hedefledikleri çeşitli etnik ve dini grupların değerlerine ve kültürel özelliklerine uygun şekilde tasarlamalıdır. Bu, müşterilerle daha güçlü bir bağ kurmalarını ve pazar payını artırmalarını sağlar.

Orta Doğu'daki işletmeler için dini ve etnik çeşitliliğe saygı göstermek, sadece etik bir gereklilik değil, aynı zamanda iş başarısının ve sürdürülebilirliğin önemli bir bileşenidir. Çeşitliliğe saygı, işletmelerin toplumsal bütünleşmesine katkı sağlar, potansiyel çatışmaları azaltır ve bölgesel istikrarı destekleyebilir. İşletmeler, bu önerileri stratejik planlamalarının merkezine alarak, dini ve etnik çeşitliliğin sunduğu fırsatları maksimize edebilir ve riskleri minimize edebilirler.

5.6.2. Kabile ve Etnik Grup Dinamiklerini Anlama

Kabile ve etnik grup dinamiklerini anlamak, Orta Doğu'da faaliyet gösteren işletmeler için hayati öneme sahiptir. Bu bölge, çeşitli kabile ve etnik grupların varlığıyla bilinir ve bu grupların her birinin benzersiz sosyal yapıları, gelenekleri ve değerleri vardır. İşletmeler, bu çeşitliliği anlayarak ve bu gruplarla etkili bir şekilde iletişim kurarak, iç çatışmaları önleyebilir ve yerel topluluklarla daha güçlü ilişkiler geliştirebilir. Bu bağlamda, tez, işletmelere yönelik stratejik öneriler sunarak, kabile ve etnik grup dinamiklerinin anlaşılmasının, işletmelerin risk yönetimi ve toplumsal entegrasyon stratejilerinin merkezinde olması gerektiğini vurgulamaktadır. Stratejik öneriler şunlardır:

Detaylı Araştırma ve Analiz: İşletmeler, faaliyet gösterdikleri bölgelerdeki kabile ve etnik grupların sosyal yapılarını, geleneklerini ve değerlerini derinlemesine araştırmalıdır. Bu bilgi, işletmelerin bu gruplarla nasıl etkili bir şekilde iletişim kuracaklarını ve onların ihtiyaçlarını nasıl karşılayacaklarını belirlemelerine yardımcı olmaktadır.

Yerel Temsilcilerle Çalışma: İşletmeler, kabile ve etnik gruplardan gelen yerel temsilcileri işe alarak veya onlarla danışmanlık anlaşmaları yaparak, bu topluluklarla ilişkilerini güçlendirebilir. Yerel temsilciler, işletmelerin yerel kültür ve geleneklere saygı göstererek, topluluklar arası güven inşa etmelerine yardımcı olabilmektedir.

Kültürel Hassasiyeti Önceliklendirmek: İşletmeler, kabile ve etnik grupların değerlerine, inançlarına ve geleneklerine saygı gösteren bir iş ortamı oluşturmalıdır. Bu, işletmelerin yerel topluluklarla daha iyi ilişkiler kurmasını ve potansiyel çatışmaları önlemesini sağlamaktadır.

Etkili İletişim Stratejileri: İşletmeler, kabile ve etnik grupların tercih ettiği iletişim kanallarını ve yöntemlerini kullanarak, bu gruplarla etkili bir şekilde iletişim kurmalıdır. Bu, işletmelerin mesajlarının doğru şekilde anlaşılmasını ve kabul edilmesini sağlamaktadır.

Topluluk Katılımı ve Destek: İşletmeler, yerel kabile ve etnik grupların liderleriyle işbirliği yaparak, topluluk projelerine destek olmalı ve yerel toplulukların ihtiyaçlarına duyarlı olmalıdır. Bu yaklaşım, işletmelerin yerel topluluklarla güçlü bağlar kurmasına ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olmaktadır.

Esneklik ve Uyarılama: İşletmeler, kabile ve etnik grup dinamiklerindeki değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmek için esnek olmalıdır. Bu, işletmelerin potansiyel çatışmalara proaktif bir şekilde yanıt vermesini ve değişen sosyal koşullara hızlı bir şekilde adapte olmasını sağlamaktadır.

Kabile ve etnik grup dinamiklerini anlamak, Orta Doğu'daki işletmeler için kritik bir stratejik öneme sahiptir. Bu anlayış, işletmelerin iç çatışmaları önlemelerine, yerel topluluklarla daha güçlü ilişkiler geliştirmelerine ve böylece bölgede sürdürülebilir iş faaliyetlerini yürütmelerine olanak tanır. İşletmeler, bu stratejik önerileri uygulayarak, kabile ve etnik grupların çeşitliliğine saygı gösteren ve bu çeşitliliği bir avantaja dönüştüren bir yaklaşım benimseyebilmektedir.

5.6.3. Hükümet Türü ve Yönetim Biçimleri

Hükümet türü ve yönetim biçimine dikkat etmek, Orta Doğu'da işletmeler için stratejik planlama ve risk yönetiminin temel bir yönünü oluşturur. Bölge, monarşilerden demokrasilere ve teokrasilere kadar çeşitli hükümet türleriyle karakterize edilir. Her bir

yönetim biçimi, işletmelerin faaliyetlerini etkileyebilecek benzersiz politikalar, düzenlemeler ve karar alma süreçleri ile ilişkilidir. İşletmeler, bu çeşitliliği anlayarak ve uygun risk yönetimi stratejileri geliştirerek, politik ve yasal riskleri azaltabilir ve faaliyet gösterdikleri ortamlarda başarılı olabilirler. Bu bölümde, tez kapsamında sunulan stratejik önerilere dayanarak, hükümet türü ve yönetim biçimine dikkat etmenin işletmeler için neden önemli olduğu ve bu konuda atılabilecek adımlar incelenmektedir. Stratejik öneriler şunlardır:

Siyasi ve Yasal Analiz: İşletmeler, faaliyet gösterdikleri ülkelerin siyasi ve yasal çerçevesini sürekli olarak analiz etmeli ve bu bilgilere dayanarak iş stratejilerini ayarlamalıdır. Bu analiz, hükümet değişiklikleri, yasal düzenlemeler ve politika değişiklikleri gibi önemli faktörleri içermelidir.

Hükümetle İlişkiler: İşletmeler, faaliyet gösterdikleri ülkelerin hükümetleriyle olumlu ilişkiler geliştirmelidir. Bu, düzenleyici değişiklikler hakkında önceden bilgi sahibi olmak, işletmenin çıkarlarını savunmak ve potansiyel fırsatlar hakkında bilgi almak için önemlidir.

Esneklik ve Uyarılama: İşletmeler, hükümet türü ve yönetim biçimindeki değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmek için esnek olmalıdır. Bu, iş modellerinin, ürün ve hizmetlerin ve pazarlama stratejilerinin gerektiğinde hızlı bir şekilde ayarlanabilmesini gerektirir.

Yerel ve Uluslararası Normlara Uyum: İşletmeler, hem yerel yasalara ve düzenlemelere hem de uluslararası normlara ve standartlara uyum sağlamalıdır. Bu, işletmelerin yasal riskleri azaltmasına ve uluslararası iş yapma kabiliyetlerini korumasına yardımcı olur.

Politik Duyarlılık: İşletmeler, faaliyet gösterdikleri ülkelerin kültürel ve politik özelliklerine duyarlı olmalıdır. Bu, işletmelerin yerel toplumlarla ve hükümetlerle daha etkili bir şekilde iletişim kurmasını ve iş yapma şekillerini bu özelliklere uygun hale getirmesini sağlar.

Hükümet türü ve yönetim biçimine dikkat etmek, Orta Doğu'daki işletmeler için başarının kritik bir bileşenidir. Bu, işletmelerin politik ve yasal riskleri yönetmelerine, hızla değişen bir ortamda esnek ve uyumlu olmalarına ve faaliyet gösterdikleri toplumlarla ve hükümetlerle olumlu ilişkiler kurmalarına olanak tanır. İşletmeler, yukarıda belirtilen stratejik önerileri takip ederek, hükümet türü ve yönetim biçimindeki değişikliklere karşı daha dirençli olabilir ve bölgede uzun vadeli başarı elde edebilirler.

5.6.4. Kültürel Bölünmelere Hassasiyet Gösterme

Kültürel bölünmelere hassasiyet göstermek, Orta Doğu'da işletmeler için özellikle önemli bir konudur, zira bölge, çeşitli etnik, dini ve kültürel grupların bir arada yaşadığı zengin bir kültürel bahçedir. Bu çeşitlilik, işletmeler için hem bir fırsat hem de bir meydan okuma sunmaktadır. Farklı kültürel gruplar arasında köprüler kurarak ve toplumsal uyumu destekleyerek, işletmeler sadece sosyal sorumluluklarını yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda geniş bir müşteri tabanına ulaşabilir ve marka sadakatini artırabilirler. Bu bölümde, tez kapsamında sunulan stratejik önerilere dayanarak, kültürel bölünmelere hassasiyet göstermenin işletmeler için neden önemli olduğu ve bu konuda atılabilecek adımlar incelenmektedir. Stratejik öneriler şunlardır:

Kültürel Farkındalık ve Eğitim: İşletmeler, çalışanlarına yönelik kültürel farkındalık eğitimleri düzenleyerek başlayabilirler. Bu eğitimler, farklı kültürel grupların değerlerini, inançlarını ve davranış kalıplarını anlamayı amaçlamalıdır. Böyle bir anlayış, işletmelerin farklı kültürel arka planlardan gelen müşteriler ve iş ortaklarıyla daha etkili bir şekilde iletişim kurmasına yardımcı olmaktadır.

Çeşitliliği Kucaklayan İş Uygulamaları: İşletmeler, çeşitli kültürel arka planlardan gelen bireyleri işe alarak ve kariyer fırsatları sunarak, iş yerinde çeşitliliği teşvik etmelidir. Bu, işletmelerin daha yenilikçi ve yaratıcı olmasına yardımcı olabilir, çünkü farklı bakış açıları ve deneyimler yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Toplulukla Etkileşim ve Katılım: İşletmeler, farklı kültürel grupların üyeleriyle etkileşime geçerek ve topluluk projelerine katılarak, toplum içindeki kültürel bölünmelere karşı duyarlılıklarını gösterebilirler. Bu tür etkileşimler, toplumsal uyumu destekler ve işletmeler ile topluluklar arasında güven inşa etmektedir.

Kültürel Çeşitliliği Kutlama: İşletmeler, çeşitli kültürel etkinlikler ve kutlamalar düzenleyerek farklı kültürel grupların zenginliğini ve çeşitliliğini vurgulayabilirler. Bu tür etkinlikler, topluluk üyeleri arasında karşılıklı anlayış ve saygıyı teşvik etmektedir.

İletişim Stratejilerinde Çeşitlilik: İşletmeler, farklı kültürel gruplara hitap edecek şekilde iletişim stratejilerini çeşitlendirmelidir. Bu, pazarlama malzemelerinin, reklamların ve sosyal medya içeriklerinin farklı dillerde ve kültürel referanslarla hazırlanmasını içerebilmektedir.

Kapsayıcı Liderlik: İşletmelerin liderleri, kültürel çeşitliliğe açık ve kapsayıcı bir tutum sergileyerek, işletme içinde ve dışında pozitif bir örnek oluşturmalıdır. Kapsayıcı liderlik, işletmenin tüm seviyelerinde çeşitliliğe ve kültürel hassasiyete karşı bir bağlılık oluşturmaktadır.

Kültürel bölünmelere hassasiyet göstermek, Orta Doğu'daki işletmeler için toplumsal uyumu desteklemenin ve işletme başarısını artırmanın temel bir yoludur. İşletmeler, yukarıda belirtilen stratejik önerileri takip ederek, farklı kültürel gruplar arasında köprüler kurabilir ve daha uyumlu bir toplum inşa etmeye katkıda bulunabilirler. Bu yaklaşım, işletmelerin toplumsal sorumluluklarını yerine getirmelerinin yanı sıra, marka sadakatini artırma ve geniş bir müşteri tabanına ulaşma gibi ekonomik faydalar da sağlamaktadır.

5.6.5. Kapsamlı Politik Risk Analizi

Kapsamlı politik risk analizi, Orta Doğu'da işletmeler için özellikle önemli bir stratejik araçtır, çünkü bölge, politik istikrarsızlıklar, çatışmalar ve hızlı politika değişiklikleri ile karakterize edilir. Bu tür belirsizlikler, işletmelerin faaliyetlerini ve yatırım kararlarını önemli ölçüde etkileyebilir. Kapsamlı politik risk analizi yapmak, işletmelerin bu riskleri etkin bir şekilde yönetmelerine ve olası olumsuz etkileri minimize etmelerine olanak tanır. Bu bölümde, tez kapsamında sunulan stratejik önerilere dayanarak, kapsamlı politik risk analizinin işletmeler için neden önemli olduğu ve bu konuda atılabilecek adımlar incelenmektedir. Stratejik öneriler şunlardır:

Çeşitli Bilgi Kaynaklarını Kullanma: İşletmeler, politik risk analizi yaparken çeşitli ve güvenilir bilgi kaynaklarından yararlanmalıdır. Bu kaynaklar, uluslararası haber ajansları, yerel medya kuruluşları, profesyonel risk analizi firmaları ve hükümet raporları olabilir. Çeşitli kaynaklardan elde edilen bilgiler, analizin doğruluğunu ve güvenilirliğini artırmaktadır.

Kapsamlı Analiz Yöntemleri: İşletmeler, politik riskleri değerlendirirken kapsamlı analiz yöntemleri kullanılmalıdır. Bu yöntemler, nitel ve nicel analizleri, senaryo planlamasını ve olasılık modellerini içerebilir. Bu kapsamlı yaklaşım, işletmelerin potansiyel riskleri daha iyi anlamalarını ve uygun önlemleri alabilmelerini sağlamaktadır.

Düzenli Güncelleme: Politik durumlar hızla değişebildiğinden, işletmeler risk analizlerini düzenli olarak güncellemelidir. Bu, işletmelerin mevcut riskleri anlamalarını ve yeni gelişmelere hızlı bir şekilde tepki verebilmelerini sağlamaktadır.

Yerel Uzmanlarla İşbirliği: İşletmeler, yerel uzmanlar ve danışmanlarla işbirliği yaparak, bölgenin politik dinamikleri hakkında derinlemesine bilgi edinebilirler. Yerel uzmanlar, genellikle uluslararası analistlerin gözden kaçırabileceği ince detayları ve nüansları sağlayabilmektedir.

Risk Yönetimi Stratejileri: Kapsamlı politik risk analizi, işletmelerin risk yönetimi stratejilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Bu stratejiler, çeşitlendirme, sigorta, yerel ortaklıklar kurma ve esnek iş modelleri geliştirme gibi önlemleri içerebilmektedir.

5.6.6. Gelir Eşitsizliklerini Dikkate Alma

Gelir eşitsizliklerini dikkate almak, Orta Doğu'da işletmeler için sosyal sorumluluğun bir parçası olarak giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bölgedeki gelir dağılımındaki dengesizlikler, toplumsal hoşnutsuzluğu ve istikrarsızlığı artırabilir. İşletmeler, bu eşitsizlikleri azaltmaya yönelik girişimlerde bulunarak ve yerel halkın ekonomik refahını artıracak projelere yatırım yaparak, hem sosyal hem de ekonomik sürdürülebilirliği destekleyebilirler. Bu bölümde, tez kapsamında sunulan stratejik önerilere dayanarak, gelir eşitsizliklerini dikkate almanın işletmeler için neden önemli olduğu ve bu konuda atılabilecek adımlar incelenmektedir. Stratejik öneriler şunlardır:

Yerel İstihdamı Teşvik Etme: İşletmeler, yerel halkı işe alarak ve eğitim programları sunarak, yerel ekonomiye katkıda bulunmalıdır. Bu yaklaşım, gelir eşitsizliklerini azaltmaya yardımcı olurken aynı zamanda işletmeler için nitelikli iş gücü havuzunu genişletir.

Yerel Tedarik Zincirlerini Kullanma: hükümetler, yerel tedarikçilerle çalışarak ve yerel ürünleri satın alarak, yerel ekonomiyi desteklemeli ve gelirin bölgede kalmasını sağlamalıdır. Bu, küçük işletmelerin büyümesine ve genel ekonomik refahın artmasına katkı sağlar.

Sosyal Sorumluluk Projeleri: İşletmeler ve hükümetler, eğitim, sağlık ve altyapı gibi alanlarda yerel topluluklara yönelik projelere yatırım yaparak, toplumsal hoşnutsuzluğu

azaltabilir ve yerel halkın yaşam kalitesini artırabilir. Bu tür projeler, işletmelerin toplumla olan ilişkilerini güçlendirir ve olumlu bir kurumsal imaj oluşturur.

Kapsayıcı Büyüme Stratejileri: İşletmeler, ekonomik büyüme stratejilerini tasarlarırken, kapsayıcılığı ön planda tutmalı ve gelir eşitsizliğini azaltıcı etkileri olacak politikaları benimsemelidir. Bu, ekonomik faydaların geniş bir kesim tarafından paylaşılmasını sağlar ve toplumsal bütünlüğü desteklemektedir.

Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik: İşletmeler, gelir eşitsizliğiyle mücadeledeki çabalarını raporlayarak ve bu konudaki ilerlemeleri hakkında paydaşları bilgilendirerek, şeffaflık ve hesap verilebilirliği artırmalıdır. Bu, işletmelerin toplumsal sorumluluk alanındaki taahhütlerinin güvenilirliğini artırmaktadır.

Gelir eşitsizliklerini dikkate almak, Orta Doğu'daki işletmeler için hem bir zorunluluk hem de bir fırsattır. Bu yaklaşım, işletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirirken, aynı zamanda toplumsal istikrarı ve ekonomik sürdürülebilirliği desteklemelerine olanak tanır. İşletmeler, yukarıda belirtilen stratejik önerileri uygulayarak, gelir eşitsizliklerini azaltma ve yerel halkın ekonomik refahını artırma yönünde önemli adımlar atabilmektedirler.

5.6.7. Etik Standartlara Bağlılık

İşletmeler, etik standartlara sıkı sıkıya bağlı kalmalı ve rüşvet gibi yolsuzluk faaliyetlerinden kaçınmalıdır. Bu, işletmenin itibarını korumak ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlamak için önemlidir.

Bu bağlamda, özellikle Ortadoğu gibi bazı bölgelerde işletmeler, işlerini yürütebilmek için gayri resmi ilişkilere ve rüşvet gibi yollara başvurma zorunluluğu ile karşı karşıya kalabiliyor. Resmi ve kanuni işlemler yapılırken bile, bazen rüşvet ödmeden işlemlere izin verilmediği durumlar olabiliyor. Bu tür pratikler, kısa vadede bazı engellerin üstesinden gelmekte işe yarayabilir; ancak şirketler, bu tür faaliyetleri mümkün olduğunca kontrol altında tutmalıdır. Zira uzun vadede, bu tür eylemler şirketin aleyhine dönerek, itibarını ve sürdürülebilirliğini olumsuz etkileyebilir. Etik standartlara sıkı sıkıya bağlı kalınması, işletmenin hem içeride hem dışarıda güvenilir bir itibar kazanmasına yardımcı olur ve uzun vadeli başarı için temel bir unsurdur. Ortadoğu gibi bölgelerde, iş yapma kültürü bazen rüşvet ve gayri resmi ilişkilere tolerans gösterebilir.

Ancak, şirketlerin bu tür uygulamalara bulaşmadan etik ve yasal sınırlar içinde kalması, uzun vadeli başarı için elzemdir. Şirketler, etik standartlara bağlı kalmak ve yolsuzlukla mücadele etmek için şeffaflık, hesap verebilirlik ve iyi yönetim ilkelerini benimsemelidir.

5.6.8. Çalışanların Güvenliğini Öncelemek

Çalışanların güvenliğini öncelemek, işletmeler için uzun vadeli başarının da temelini oluşturmaktadır. Özellikle MENA gibi politik risklerin yüksek olduğu bölgelerde, işletmelerin bu konuya özel bir dikkat göstermeleri gerekmektedir. Çalışanların güvenliğini ve korumak, işletmenin sürekliliği, verimliliği ve itibarı açısından kritik öneme sahiptir. Bu bölümde, çalışanların güvenliğini önceliklendirmenin işletmeler için neden önemli olduğu ve bu konuda atılabilecek adımlar incelenmektedir. Stratejik öneriler şunlardır:

Güvenlik Önlemleri: İşletmeler, çalışanlarının fiziksel güvenliğini sağlamak için kapsamlı güvenlik önlemleri almalıdır. Bu, güvenlik personeli, güvenlik kameraları, acil durum tahliye planları ve çalışanlarına yönelik güvenlik eğitimleri gibi önlemleri içerebilir. Ayrıca, politik olaylar sırasında çalışanların güvende kalmasını sağlamak için özel protokoller geliştirilmelidir.

Psikolojik Destek: İşletmeler, çalışanlarının psikolojik refahını desteklemek için adımlar atmalıdır. Bu, stres yönetimi seminerleri, danışmanlık hizmetleri ve çalışan destek programları gibi önlemleri içerebilir. Çalışanların zihinsel sağlığını desteklemek, onların genel morali ve işteki performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

Esnek Çalışma Düzenlemeleri: Politik gerilimlerin yüksek olduğu dönemlerde, işletmeler çalışanlarına esnek çalışma düzenlemeleri sunarak onların güvenliğini ve refahını artırabilir. Bu, uzaktan çalışma, esnek çalışma saatleri ve gerektiğinde iş yerini değiştirme gibi seçenekleri içerebilmektedir.

Açık İletişim: İşletmeler, çalışanlarıyla açık ve şeffaf bir iletişim kurmalıdır. Bu, politik durumlar ve işletmenin alacağı önlemler hakkında düzenli güncellemeleri içermelidir. Çalışanların bilgilendirilmesi, onların belirsizlik hissini azaltır ve iş yerinde güven duygusunu artırmaktadır.

Çalışan Katılımı: İşletmeler, çalışanlarını karar alma süreçlerine dahil ederek ve onların görüş ve önerilerini dinleyerek, çalışanların iş yerine olan bağlılığını ve moralini artırabilir. Bu, çalışanların kendilerini değerli ve işletmenin bir parçası hissetmelerini sağlamaktadır.

Kültürel ve Sosyal Etkinlikler: İşletmeler, çalışanların moralini yüksek tutmak için düzenli olarak kültürel ve sosyal etkinlikler düzenleyebilir. Bu tür etkinlikler, çalışanlar arasında dayanışmayı ve takım ruhunu teşvik etmektedir.

Çalışanların morali ve güvenliğini önceliklendirmek, işletmelerin karşılaşılabileceği politik risklerin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini azaltabilir. Bu stratejik yaklaşım, işletmelerin çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırırken, aynı zamanda işletmenin genel verimliliğini ve itibarını da güçlendirir. İşletmeler, yukarıda belirtilen önerileri uygulayarak, çalışanlarının hem fiziksel hem de psikolojik refahını koruyabilir ve politik belirsizliklerin iş üzerindeki etkisini minimize edebilmektedir.

5.6.9. Esnek Satış ve Fiyatlandırma Stratejileri

Esnek satış ve fiyatlandırma stratejileri, politik risklerin yüksek olduğu ortamlarda işletmeler için kritik bir öneme sahip olabilir. Orta Doğu gibi politik olarak dalgalı bölgelerde faaliyet gösteren işletmeler, bu risklerin satış faaliyetlerine olan etkisini hafifletmek için esneklik göstermeli ve uyum sağlama yeteneklerini geliştirmelidir. Bu yaklaşım, işletmelerin pazar koşullarındaki değişikliklere hızlı bir şekilde tepki verebilmesini sağlar ve gelir akışlarını korumalarına yardımcı olur. Bu bölümde, esnek satış ve fiyatlandırma stratejilerinin işletmeler için neden önemli olduğu ve bu konuda atılabilecek adımlar incelenmektedir. Stratejik öneriler şunlardır:

Dinamik Fiyatlandırma: İşletmeler, talep değişikliklerine ve pazar koşullarına bağlı olarak fiyatlarını düzenli olarak ayarlayabilen dinamik bir fiyatlandırma modeli benimsemelidir. Bu, işletmelerin rekabetçi kalmasını sağlarken aynı zamanda piyasa dalgalanmalarına hızlı bir şekilde uyum sağlamalarına olanak tanımaktadır.

Çok Kanallı Satış Stratejileri: İşletmeler, çeşitli satış kanallarını kullanarak pazar erişimlerini genişletmelidir. Bu, çevrimiçi platformlar, perakende satış noktaları ve mobil satış birimleri gibi çeşitli kanalları içerebilir. Çok kanallı bir yaklaşım, bir kanal üzerindeki politik risklerin etkilerini hafifletmeye yardımcı olabilmektedir.

Esnek Ödeme Seçenekleri: İşletmeler, müşterilerine esnek ödeme seçenekleri sunarak satışları teşvik edebilir. Bu, taksitli ödemeler, çeşitli ödeme platformları üzerinden ödemeler ve indirimli ödeme seçenekleri gibi çeşitli yöntemleri içerebilir. Esnek ödeme seçenekleri, ekonomik belirsizlik dönemlerinde müşteriler için cazip olabilmektedir.

Promosyonlar ve İndirimler: İşletmeler, belirli dönemlerde promosyonlar ve indirimler yaparak satışları artırabilir. Bu tür kampanyalar, özellikle politik risklerin tüketici güvenini ve satın alma gücünü etkilediği dönemlerde etkili olabilmektedir.

Müşteri İlişkilerine Odaklanma: İşletmeler, müşteri ilişkilerini güçlendirmek için özel çabalar sarf etmelidir. Bu, müşteri geri bildirimlerine dayalı olarak ürün ve hizmetleri kişiselleştirmeyi ve müşteri sadakat programları sunmayı içerebilir. Güçlü müşteri ilişkileri, politik belirsizlik dönemlerinde işletmeler için bir stabilizatör görevi görebilmektedir.

Pazar Araştırması ve Trend Analizi: İşletmeler, pazar araştırması ve trend analizine yatırım yaparak, politik risklerin pazar üzerindeki potansiyel etkilerini öngörebilir ve buna göre stratejilerini ayarlayabilir. Bu, işletmelerin pazarın dinamiklerine hızlı bir şekilde uyum sağlamalarını ve fırsatları değerlendirmelerini sağlamaktadır.

Esnek satış ve fiyatlandırma stratejileri, politik risklerin yüksek olduğu bölgelerde faaliyet gösteren işletmeler için hayati öneme sahiptir. Bu stratejiler, işletmelerin pazar değişikliklerine hızla uyum sağlamalarını, müşteri taleplerini karşılamalarını ve gelirlerini korumalarını sağlar. İşletmeler, yukarıda belirtilen önerileri uygulayarak, politik dalgalanmalara karşı daha dirençli hale gelebilir ve sürekli bir başarı için sağlam bir temel oluşturabilmektedirler.

5.6.10. Lojistik ve Pazarlama Stratejilerini Gözden Geçirme

Lojistik ve pazarlama stratejilerini politik risklerin ışığında düzenli olarak gözden geçirmek, işletmelerin çevik ve uyumlu kalabilmeleri için temel bir gerekliliktir. Özellikle Orta Doğu ve Kuzey Afrika gibi politik istikrarsızlıkların ve çatışmaların yaygın olduğu bölgelerde, bu stratejilerin esnek ve dinamik olması, işletmelerin sürekliliğini ve başarısını doğrudan etkileyebilir. Politik olaylar, lojistik zincirleri kesintiye uğratabilir, tedarik süreçlerini zorlaştırabilir ve pazarlama kampanyalarının etkinliğini etkileyebilir. Bu nedenle, işletmelerin bu stratejileri düzenli olarak

değerlendirmeleri ve gerekli durumlarda hızla ayarlamalar yapmaları önemlidir. Bu bölümde, lojistik ve pazarlama stratejilerinin gözden geçirilmesinin işletmeler için neden önemli olduğu ve bu konuda atılabilecek adımlar incelenmektedir. Bu konudaki stratejik öneriler şunlardır:

Lojistik Zincirlerinin Esnekliğini Artırma: İşletmeler, lojistik zincirlerinin esnekliğini artırmak için alternatif tedarikçileri ve dağıtım kanallarını belirlemelidir. Bu, tek bir tedarikçiye veya dağıtım yoluna bağımlılığı azaltır ve politik olaylar karşısında işletmenin daha dirençli hale gelmesini sağlamaktadır.

Teknolojiyi Entegre Etme: İşletmeler, lojistik ve pazarlama operasyonlarını optimize etmek ve politik risklere hızlı bir şekilde tepki verebilmek için ileri teknolojileri ve veri analitiğini kullanmalıdır. Bu, gerçek zamanlı tedarik zinciri izleme ve pazar trendleri analizi gibi uygulamaları içerebilmektedir.

Pazarlama Mesajlarını Uyarlamak: İşletmeler, politik risklerin etkilediği bölgelerde pazarlama mesajlarını ve kampanyalarını dikkatlice uyarlamalıdır. Bu, yerel duyarlılıkları ve müşteri ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, markanın imajını korurken etkili iletişim kurmayı içerir.

Kriz Yönetim Planları: İşletmeler, politik olaylar nedeniyle lojistik veya pazarlama faaliyetlerinde olası kesintileri yönetmek için kriz yönetimi planlarına sahip olmalıdır. Bu planlar, acil durum iletişimi, alternatif lojistik yolları ve pazarlama stratejileri değişiklikleri gibi önlemleri içermelidir.

Yerel Pazar Dinamiklerini İzleme: İşletmeler, politik değişikliklerin pazarlama stratejileri ve lojistik operasyonları üzerindeki potansiyel etkilerini anlamak için yerel pazar dinamiklerini sürekli olarak izlemelidir. Bu, yerel tüketici davranışlarındaki değişiklikleri ve tedarik zinciri üzerindeki potansiyel riskleri erken bir aşamada tespit etmeyi sağlamaktadır.

Esnek Bütçeleme: İşletmeler, politik risklerin neden olabileceği belirsizliklere karşı koymak için pazarlama ve lojistik bütçelerinde esneklik sağlamalıdır. Bu, ani pazar değişikliklerine veya lojistik sorunlara hızlı bir şekilde yanıt verebilmek için kaynakların yeniden tahsis edilmesini kolaylaştırmaktadır.

Lojistik ve pazarlama stratejilerini politik risklerin ışığında düzenli olarak gözden geçirmek, işletmelerin bu risklere karşı dirençli ve esnek kalabilmeleri için hayati önem taşır. Bu yaklaşım, işletmelerin hızla değişen pazar koşullarına ve politik olaylara uyum

sağlamalarını, operasyonel sürekliliklerini korumalarını ve rekabet avantajlarını sürdürmelerini sağlar. İşletmeler, yukarıda belirtilen önerileri uygulayarak, politik belirsizlikler karşısında daha hazırlıklı olabilir ve uzun vadeli başarılarını güvence altına alabilmektedir.

5.6.11. Eğitim ve Farkındalık Programları

Eğitim ve farkındalık programları, şirketlerin çalışanlarını politik riskler konusunda bilgilendirmesi ve bu risklere karşı hazırlıklı hale getirmesi için temel bir araçtır. Özellikle Orta Doğu gibi politik riskin yüksek olduğu bölgelerde faaliyet gösteren işletmeler için, çalışanların bu tür risklerin potansiyel etkileri ve şirketin bu durumlara nasıl tepki vermesi gerektiği konusunda bilinçlendirilmesi kritik öneme sahiptir. Bu tür eğitim ve farkındalık programları, çalışanların hem kendilerini hem de şirketi politik risklere karşı koruma becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Eğitim ve farkındalık programlarının şirketler için neden önemli olduğu ve bu konudaki stratejik öneriler şunlardır:

Politik Risk Eğitimleri: Şirketler, çalışanlarına politik risklerin temelleri, bu risklerin işletmeye potansiyel etkileri ve risk yönetimi stratejileri hakkında düzenli eğitimler sunmalıdır. Bu eğitimler, çalışanların politik olayları ve bunların işletme üzerindeki etkilerini anlamalarını sağlamaktadır.

Senaryo Bazlı Eğitimler: Şirketler, politik risk senaryolarına dayalı eğitimler düzenleyerek, çalışanları gerçek dünya durumlarına hazırlayabilir. Bu tür eğitimler, çalışanların politik olaylar karşısında nasıl hareket edeceklerini ve şirket politikalarına nasıl uyacaklarını anlamalarına yardımcı olmaktadır.

Farkındalık Programları: Şirketler, çalışanlarına yönelik farkındalık programları aracılığıyla güncel politik gelişmeler hakkında bilgi sağlayabilir. Bu programlar, haber bültenleri, e-posta güncellemeleri ve bilgilendirme toplantıları gibi çeşitli formatlarda olabilmektedir.

Kriz İletişim Protokolleri: Şirketler, politik risk durumlarında kullanılacak kriz iletişim protokolleri hakkında çalışanları bilgilendirmelidir. Çalışanların kriz anında kiminle iletişim kuracaklarını, hangi bilgilerin paylaşılacağını ve iletişimin nasıl yönetileceğini bilmesini sağlamaktadır.

Çalışan Katılımını Teşvik Etme: Şirketler, çalışanların politik risk yönetimi süreçlerine katılımını teşvik ederek, onların bu konudaki görüş ve önerilerini almalıdır. Çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve şirketin politik risk yönetimi stratejilerinin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

Eğitim ve farkındalık programları, şirketlerin ve çalışanlarının politik risklere karşı daha hazırlıklı ve dirençli olmalarını sağlar. Bu programlar, çalışanların bilgi seviyesini artırır, risk yönetimi becerilerini geliştirir ve şirketin genel risk yönetimi stratejisine katkıda bulunur. Şirketler, yukarıda belirtilen önerileri uygulayarak, politik riskler karşısında daha bilinçli ve etkin bir şekilde hareket edebilir ve işletmenin uzun vadeli sürdürülebilirliğini destekleyebilmektedirler.

5.7. ÇALIŞMANIN KATKILARI

Bu çalışma, politik risklerin uluslararası işletmeler üzerindeki etkilerini ve bu risklerle başa çıkma yöntemlerini incelemektedir. Politik risklerin tanımlanması, sınıflandırılması ve yönetilmesine odaklanarak, Ortadoğu'daki işletmelerin karşılaştığı zorluklara ve bu zorlukların üstesinden gelme stratejilerine özel bir ilgi göstermektedir. Bu çalışma, politik risk yönetimi konusunda derinlemesine bilgi sunar ve uluslararası işletmecilik, risk yönetimi ve siyasal bilimler alanlarındaki akademisyenler ve profesyoneller için değerli içgörüler sağlamaktadır. Tez, politik risklerin karmaşıklığını ve işletmeler üzerindeki potansiyel etkilerini anlamada yardımcı olabilir, aynı zamanda bölgesel ve küresel çaptaki siyasi istikrarsızlıkların iş dünyası üzerindeki etkileri hakkında farkındalık yaratarak bu alandaki gelecek araştırmalar için bir temel oluşturmaktadır.

5.8. ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI

Uluslararası ticaret firmaları tarafından yürütülen politik risk analizinin genel olarak düşük standardı nedeniyle hiçbir akademik politik risk tartışmasının tamamlanmış sayılamayacağı konusunda bir fikir birliği vardır. Bu durum mevcut metodolojilerin ve yaklaşımların doğru ve eyleme geçirilebilir analiz için gerekli standartları karşılamadığını öne süren sistemik bir sorunu işaret etmektedir. Analiz sürecinin "zaman alıcı" doğası,

raporların tamamlandığı zamana kadar güncelliğini yitirmesine neden olmaktadır. Bu önemli bir sınırlamadır, çünkü politik manzaraların dinamik doğası zamanında tamamlanmayan ve güncellenmeyen risk değerlendirmelerini ilgisiz hale getirebilmektedir. Politika gizli faktörlerin varlığı, risk ile belirsizlik arasındaki farkı ayırt etmeyi zorlaştırmaktadır. Bu ayrım, etkili risk yönetimi için kritik öneme sahiptir, çünkü bilinen riskleri hafifletmek için kullanılan stratejiler, öngörülemeyen belirsizliklerle başa çıkmak için etkili olmayabilmektedir. Bu sınırlılıkları ele almak için tez, firmaların politik risk analiz süreçlerini daha etkili ve verimli hale getirmek için yenilikçi yaklaşımlar benimsemesi gerektiğini önermektedir. Gerçek zamanlı veri analizi ve yapay zeka kullanımı, bilgi toplama ve analiz süreçlerini hızlandırarak daha güncel verilere erişim sağlayabilmektedir. Çeşitli perspektiflerden ve uzmanlık alanlarından gelen içgörülerini entegre eden çok disiplinli bir yaklaşım, daha kapsamlı bir risk değerlendirmesi sunabilir. Ayrıca, yerel uzmanlar ve hükümet yetkilileri ile işbirliği, gizli politik faktörleri daha etkili bir şekilde anlamak ve değerlendirmek için yardımcı olabilmektedir, analizi geçmiş ve mevcut olaylara dayanan reaktif bir değerlendirmeden potansiyel gelecek gelişmeleri öngörebilen daha proaktif bir sürece taşıyabilmektedir.

5.9. GELECEKTEKİ ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER

Politik risk konusunda mevcut çalışmaların üzerine yapılacak yeni çalışmalarda dikkat edilmesi ve geliştirilmesi gereken alanları tartışılmıştır. Bu alanlar gelecekte yapılacak çalışmalar için bir yön sağlayabilir. Genel olarak hem uluslararası işletmecilik alanında hem de MENA bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler için öneriler sunulmaktadır.

5.9.1. Riski Avantaj Olarak Kullanmak

Risk Yönetimi, riskin hem olumlu hem de olumsuz yönleriyle ilgilenmektedir (Bir risk yönetimi standardı, 2002). Firmalar, politik riski yalnızca bir dizi kısıtlama veya potansiyel tehdit kaynağı olarak değil, bir fırsat olarak görmelidirler. Butler ve Joaquin (1998), politik riskle ilgili akademik çalışmaların sadece politik olayların olumsuz sonuçlarına odaklanmasına değil, çalışmaların olumlu taraflara da odaklanması

gerektiğine inanmaktadırlar (Butler ve Joaquin, 1998, s. 599). Riskin sonuçları kazançlar ve kayıplar içerebilir. İşletmeler için yalnızca kayıp olasılığını içeren tam risk (örneğin yangın veya dolandırıcılık) ile hem kazanç hem de kayıp olasılığını içeren riskleri birbirinden ayırmak önemlidir (Kobrin, 1979: 71). Riskten fayda sağlamanın bir örneği Çinli şirketler olabilir; Çinli şirketler bugünlerde pazarları büyük Batılı çokuluslu şirketler tarafından bilinmeyebilecek ve yüksek riskli ülkelerin sunduğu fırsatlardan yararlanmaya çalışmaktadırlar. Bu yerlerin ilk giren avantajı, daha az rekabet ve daha düşük düzeyde tüketici gelişmişliği gibi avantajları vardır (Bunyarativej & Hahn, 2007, s. Akt. Quer vd., 2011, s. 1098). Risk yönetimi, risklere paralel olarak var olan fırsatların değerlendirilmesini ve bunlardan işletme lehine yararlanılmasını da içermektedir (Gökmen, 2014, s. 176). Risk her zaman kötü bir şey değildir. Az gelişmiş ülkelerdeki politik risk neredeyse her zaman bir artı taşır, çünkü bu tür ülkeler o kadar istikrarsızdır ki, istikrarsızlığa karşı bağımsızlık kazanmışlardır. Politik risk analistleri, ekonomistlerin kara bulutlarındaki umut ışığını tespit edebilirler (Bremmer, 2005).

Politik riskleri fırsata çevirme yaklaşımı, işletmelerin bu riskleri stratejik avantajlara dönüştürmelerine olanak tanımaktadır. Bu yaklaşım, pazar boşluklarını belirleyerek ilk giren avantajını elde etme, esnek iş modelleri geliştirme, yerel ortaklıklar kurma, risk yönetimi becerilerini geliştirme, yenilikçi çözümler sunma ve dijital dönüşümü hızlandırma stratejileri aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Bu yaklaşım, işletmelerin politik risklerin oluşturduğu zorlukları aşmalarını ve bu riskleri uzun vadeli başarıları için avantaja dönüştürmelerini sağlar.

5.9.2. Siyaset ve Sosyal Bilimlerin Önemi

Politik riskler nispeten kontrol edilemez ve bu risklerin sürekli olarak taranmasına ve tahmin edilmesine ihtiyaç vardır (Xiaopeng ve Sui Pheng, 2012, s. 904). Politik risk analizi, farklı türde bilimsel tekniklerin ve teorilerin kullanılmasını gerektirmektedir. Örneğin siyaset bilimi ve siyasi teorilerini incelemek politik risk analizi konusunda büyük katkı sayılabilir (Dziawgo, 2013, s. 40). Politik riski analiz etmek için sosyal ve psikolojik araştırmalar ve teoriler de çok önemlidir. Çünkü riskin ana unsuru insandır. Bu nedenle, insanların psikolojilerini ve ihtiyaçlarını anlamak, firmaların farklı durumlarla başa çıkmasına ve doğru kararlar almasına yardımcı olmaktadır. Toplumsal tepkilerin,

eğilimlerin ve beklentilerin farklılıklarını kavramak, sosyal yapıları, normları ve değerleri kapsamlı bir şekilde incelemeyi gerektirir. Sosyal bilimler disiplinleri, bu alanda zengin bir bilgi birikimi sunarak, bu unsurların daha derinlemesine anlaşılmasını sağlar. Bu tür bir anlayış, politik belirsizliklerin yönlendirilmesi ve hafifletilmesi için hayati öneme sahiptir. Örneğin, seçim sonuçları veya hükümet politikalarındaki değişiklikler, bir bölgenin ticari manzarasını önemli ölçüde etkileyebilir. Bu tür değişiklikleri öngörmek ve bunlara uyum sağlamak için, politik ve sosyal bilimlerden gelen analitik çerçeveler ve teorik içgörüler paha biçilmezdir. Bu alanlar, iyi temellendirilmiş stratejilerin şekillendirilmesine ve belirsizlik yönetiminin etkinliğinin artırılmasına önemli katkılarda bulunmaktadır.

5.9.3. Politik Risk Yönetiminde Yapay Zekâ Kullanımı

Risk analiz yöntemleri hızla gelişmektedir. Yakın gelecekte yapay zekânın (artificial intelligence) politik risk konularını tahmin etmede kullanılacağı öngörülmektedir. Yapay zekâ hâlihazırda bazı yönetim işlemlerinde kullanılmaktadır, örneğin finans sektöründe, olağandışı banka kartı kullanımı ve büyük hesap mevduatları gibi finansal ve bankacılık faaliyetlerini tanımak ve izlemek için kullanılmaktadır. Ayrıca (üretimde, talep ve hisse senedi fiyatını) tahmin etmeyi kolaylaştırarak ticaret sektöründede uygulanmaktadır (Shamsa ve diğerleri, 2022). Yapay zekâ, farklı risk değerlendirmeleri ve tahmin sorunlarını çözmek için ihtiyaç duyulan büyük bir teknolojik atılımdır. Yapay zekâ teknikleri, mümkün olan en yüksek doğrulukta algoritmalar şeklinde tahmin modelleri oluşturmak için kullanılır. Ayrıca riske maruz olup olmadığının belirlenmesi, değerlendirilmesi, tahmin edilmesi ve etkisinin analiz edilmesi dâhil olmak üzere risk yönetimi sürecinin farklı aşamalarında firmalara yardımcı olmaktadır (Shamsa ve diğerleri, 2022). Ancak risk analizi ne kadar gelişirse gelişsin, politik risk analizinde insan unsuru her zaman ana odak noktasıdır. Çünkü insanların kendileri ne kadar karmaşık ve tahmin edilmesi zorsa, politik meseleleri de öyledir.

Yapay zekâ kullanımı, politik risk yönetimi alanında dönüştürücü bir güç olarak öne çıkmaktadır. Politik risklerin karmaşık ve çok boyutlu yapısı göz önünde bulundurulduğunda, yapay zekânın bu alandaki cazibesi dikkat çekicidir. Yapay zekânın geniş veri setlerini hızlı bir şekilde işleyebilme kabiliyeti, politik dinamiklerin ve

desenlerin karmaşıklıkları arasında hızlı bir şekilde yol almasını sağlayabilir. Örneğin, yapay zekâ aracılığıyla sosyal medyanın analizi, haber kaynakları, ekonomik göstergeler ve politik olayların kronolojik kayıtları gibi çeşitli kaynaklardan toplanan verileri birleştirerek potansiyel politik zorlukları öngörebilir. Yine de, yapay zekâ politik risk analizindeki etkinliği, kullanılan algoritmaların ve veri setlerinin kalitesine bağlıdır. Algoritmaların önyargılardan arınmış ve kapsayıcı olmaları, değerlendirmelerin güvenilirliği için hayati öneme sahiptir. Ayrıca, yapay zekâ sistemleri, politik olaylar arasındaki nedensel bağlantıları kavrama ve karmaşık insan davranışlarını çözme konusunda sınırlamalarla karşı karşıyadır. Dolayısıyla, yapay zekâ destekli politik risk analizinin, insan uzmanlarının derinlemesine içgörülerini ve anlayışı ile birleştirilmesi, en etkili sonuçları vaat etmektedir.

Orta Doğu ve Kuzey Afrika (MENA) bölgesindeki işletmelerin politik risklere karşı dayanıklılığı konusunda önerilen çalışmaların kapsamı aşağıdaki gibidir:

Gelecekteki çalışmalar, MENA bölgesindeki işletmelerin toplum içinde potansiyel çatışmaları azaltmak ve daha iyi bütünleşme sağlamak için dini ve etnik çeşitliliği nasıl daha fazla entegre edebileceği ve saygı gösterebileceği üzerine odaklanılabilir.

İşletmelerin, faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki hükümet türüne ve yönetim stiline bağlı olarak risk yönetimi stratejilerini nasıl adapte edebilecekleri üzerine çalışmalar artırılabilir.

Gelecekteki çalışmalar, işletmelerin politik risklerin çalışanlar üzerindeki etkisini nasıl azaltabileceğini, güvenliklerini nasıl sağlayabileceğini ve koruyabileceğini keşfetmeyi hedefleyebilir. İşletmelerin çeşitli kaynaklardan gelen bilgileri doğrulamak için geniş yöntemler kullanarak düzenli ve kapsamlı politik risk analizleri nasıl gerçekleştirebileceği üzerine araştırmalar yapılabilmektedir. Tezde nitel yöntem kullanılmış, fakat politik risklerin firmaların finansal performansı üzerindeki etkisini ölçmek için nicel yöntemlerin de entegre edilmesi önerilir. Böylece bulgularının genellenebilirliği artırılabilir. Bu önerilen araştırma yönleri, MENA (orta doğu ve kuzey Afrika) bölgesindeki işletmelerin politik risklerle daha etkili bir şekilde başa çıkmasına ve olumsuz etkilerini azaltmasına yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

SONUÇ

Orta Doğu ve Kuzey Afrika, siyasi ve ekonomik olarak karmaşık bir bölgedir. Bu bölgede faaliyet gösteren şirketler, sürekli değişen politik manzaralar, düzenleyici belirsizlikler ve jeopolitik gerilimlerle yüzleşmektedir. Belirgin politik riskler, dinamik çevre, döviz kuru dalgalanmaları, yasal düzenlemelerdeki değişiklikler ve kültürel çeşitlilik, iş yapma süreçlerini önemli ölçüde karmaşıktırmaktadır. Bu zorluklara rağmen, incelenen şirketlerin ayakta kalabilmesi, stratejik planlama ve etkin risk yönetimi yeteneklerine bağlanabilir. Bu şirketler, politik riskleri sürekli izleyerek ve bunlara karşı esnek ve dinamik stratejiler geliştirerek bu zorlu ortamda ayakta kalmayı başarmışlardır. Özellikle, pazar çeşitlendirmesi, esnek tedarik zincirleri, proaktif hükümet ilişkileri ve acil finansal durum planları gibi stratejiler, bu şirketlerin belirsizliklerle başa çıkmasında kritik rol oynamaktadır. Ayrıca, iç risk yönetimi, etik standartlara sıkı sıkıya bağlılık ve yasal uyumluluk, bu zorlu ortamda sağlam bir temel oluşturmuştur. Eğitim ve farkındalık programları, çalışanların politik riskleri anlamalarını ve bu risklere karşı hazırlıklı olmalarını sağlamıştır. Kriz yönetimi planları ve etkili iletişim stratejileri, bu şirketlerin politik dalgalanmalar sırasında hızlı ve etkili kararlar almasına olanak tanımıştır.

Farklı rejimler yabancı yatırımcı için farklı zorluklar ortaya koyduğundan, politik riske bu mercekte bakmak, daha güvenilir ve rafine değerlendirmeler yapabilen araçların geliştirilmesine yardımcı olabilir (Sottilotta, 2013). Bu çalışmada MENA bölgesindeki ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin farklı rejimlerde politik riske olan tepkisini ve dayanıklılığını ortaya koymaya çalışılmıştır. Buna göre ortaya çıkan temaların genel değerlendirilmesi aşağıdaki gibi yapılabilmektedir.

Birinci tema, politik riskin tanımı, tarihsel gelişimi, firmaların bu riski nasıl algıladıkları ve değerlendirdikleri üzerine odaklanmaktadır. Politik risk, hükümetin eylemleri ve kararları, politik istikrarsızlık ve sosyal huzursuzluk, jeopolitik olaylar, ekonomik ve ticari etkiler gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanır. Riskin tanımında, hükümet politikalarındaki değişiklikler, politik olaylar ve sosyal koşulların neden olduğu belirsizliklerin geniş bir yelpazesi de yer almaktadır. Riskin tarihsel gelişimi, hükümet karşıtı hareketler, ekonomik durgunluk, enflasyon ve politik istikrarsızlık gibi ana etkenlerle başlayan ve Arap Baharı gibi olaylarla daha da tırmanan bir süreci kapsar. Devam eden çatışmalar, askeri darbeler ve iç mücadeleler gibi faktörler, zaten var olan politik riskleri daha da artırmıştır. Bazı ülkelerde, özellikle askeri güçlerin veya otoriter

yapıların artan kontrolü ve iç savaşlar gibi durumlar riskleri daha karmaşık hale getirmiştir.

Firmaların politik riski anlama ve değerlendirme süreçleri, sürekli izleme ve analiz, yerel uzmanlarla etkileşim, tarihsel ve sosyo-ekonomik faktörlerin değerlendirilmesi, risk yönetimi ve senaryo planlaması, jeopolitik ve uluslararası ilişkilerin anlaşılması ve ekonomik ile iş ortamının etkilerinin değerlendirilmesi gibi stratejileri içermektedir. Politik risk analizi için yöneticilerin güçlü analitik beceriler, kültürel duyarlılık, adaptasyon ve esneklik, stratejik düşünme, etkili iletişim ve karar alma cesareti gibi özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikler, karmaşık ve dinamik iş ortamlarında başarılı olabilmeleri için gereklidir. Son olarak, yapısal gereksinimler bağlamında, büyük şirketlerin özellikle değişken politik ortamlarda faaliyet gösterenlerin politik riskleri sürekli olarak izleyebilmek, analiz edebilmek ve bu risklere proaktif bir şekilde yanıt verebilmek için tam zamanlı uzmanlardan oluşan özel bir departmana ihtiyaç duyduğu belirtilmektedir. Küçük şirketlerin mutlaka ayrı bir departmana sahip olmaları gerekmediği, ancak büyük şirketler için bu tür bir yapılandırmanın zorunlu olduğu vurgulanmaktadır.

İkinci Tema, politik riskin faktörlerini ve bu faktörlerin şirketler üzerindeki etkilerini derinlemesine incelemektedir. Politik risk analizinde dikkate alınması gereken ana faktörler arasında hükümetin türü ve istikrarı, sosyal dinamikler ve çatışma potansiyeli, tarihsel bağlam, yolsuzluk ve düzenleyici çerçeveler, bölgesel ve uluslararası etkiler, ekonomik göstergeler ve tedarik zincirleri bulunmaktadır. Bu faktörlerin her biri, politik riskin değerlendirilmesinde bütüncül bir yaklaşımın gerekliliğini vurgular ve ayrıntılı incelenmesi gerekmektedir.

Hükümetin türü ve istikrarı, demokratik veya otokratik yapıların politik istikrar üzerinde önemli etkileri olduğunu ortaya koyar. Sosyal dinamikler ve çatışma potansiyeli, toplumsal karmaşıklıkların ve hükümet ile halk arasındaki ilişkilerin analizini içerir. Tarihsel bağlam, önemli olaylar ve devrimlerin risk değerlendirmesinde dikkate alınmasını gerektirir. Yolsuzluk ve düzenleyici çerçeveler, yolsuzluk düzeyleri ve hükümet düzenlemelerinin anlaşılmasının önemini vurgular. Bölgesel ve uluslararası etkiler, bir ülkenin bölgesel çatışmalar ve uluslararası ilişkiler bağlamındaki konumunu dikkate alır. Ekonomik göstergeler ve tedarik zincirleri, ekonomik istikrarın ve hükümet

politikalarındaki potansiyel değişikliklerin iş sürekliliği ve yatırım kararları üzerindeki etkilerini incelemektedir.

Ayrıca, şirketlerin etik değerlendirmeler yaparken karşılaştıkları zorluklar da bu temada ele alınmaktadır. Özellikle otoriter rejimlerde rüşvet, gayri resmi ilişkiler ve yolsuzluk gibi uygulamaların iş yapma pratiği haline geldiği durumlar, şirketlerin etik standartları ve yerel iş yapma pratikleri arasında denge kurma zorunluluğunu ortaya koyar. Bu tür durumlar, şirketlerin etik değerlerini korurken aynı zamanda politik risklerle başa çıkabilme yeteneklerinin, uzun vadeli sürdürülebilirlikleri ve itibarları için kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir.

Üçüncü Tema, politik riskin firmalar üzerindeki çok yönlü etkilerini ele alıyor. Bu etkiler arasında çalışanların tutumlarındaki değişiklikler, satış faaliyetleri ve fiyatlandırma stratejileri üzerindeki etkiler, lojistik ve pazarlama faaliyetlerine olan etkiler ve genel iş operasyonlarına olan etkiler bulunmaktadır. Politik riskin çalışanların moralini ve iş tatminini olumsuz etkileyebileceği, ekonomik etkilerin iş güvenliğini tehdit ettiği ve yetenekli işgücünün göç etmesine neden olabileceği belirtilmektedir. Politik riskin satışlarda dalgalanmalara neden olduğu, şirketlerin dinamik fiyatlandırma stratejilerine yönelmek zorunda kaldığı ve fiyat artışlarının tüketici satın alma gücü üzerinde baskı oluşturduğu ifade edilmektedir. Lojistik faaliyetlerin politik riskler nedeniyle aksamalara uğrayabileceği, güvenlik endişelerinin arttığı, tedarik zinciri kesintilerinin yaşandığı ve pazarlama stratejilerinin ayarlanması gerektiği vurgulanmaktadır. Politik risklerin şirketlerin genel operasyonları ve finansal akışları üzerinde doğrudan etkileri olabileceği, yetenekli işgücü eksikliği, kötü ekonomik durumlar ve hükümet kararlarına olan güvensizliğin iş ve pazar dinamiklerini etkileyebileceği belirtilmektedir. Bu etkilerin üstesinden gelmek için şirketlerin proaktif, esnek ve kapsayıcı yaklaşımlar benimsemesi, çalışanları bilgilendirip desteklemesi ve piyasa koşullarına uyum sağlama yeteneklerinin önemi vurgulanmaktadır.

Dördüncü tema, politik risk analizi sürecini detaylandırıyor. Bu süreç, bilgi kaynakları ve doğrulama, analizde karşılaşılan zorluklar, hükümetin etkisi ve risklere karşı stratejik tepkiler olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır.

Bilgi Kaynakları ve Doğrulama: Politik risk analizinde kullanılan bilgi kaynakları arasında yerel ve uluslararası haber kaynakları, hükümet raporları, uluslararası kuruluşların yayınları, uzman analizleri, ekonomik göstergeler, sosyal medya ve yerel

bağlantılar bulunmaktadır. Bu bilgilerin doğruluğunu kontrol etme yöntemleri arasında çapraz doğrulama, saygın analistlerle işbirliği, tarihsel vakaların incelenmesi, yerel uzmanlardan danışmanlık almak, sosyal hareketlerin takibi ve düzenli denetimler yer almaktadır.

Analizde Karşılaşılan Zorluklar: Politik risk analizi, bilgi eksikliği, politik durumların karmaşıklığı, öngörülemezlik, kültürel ve dil farklılıkları, kabile ve aşiret sistemlerinin karmaşıklığı gibi çeşitli zorluklarla karşı karşıyadır. Bu zorlukların üstesinden gelmek için analistlerin kapsamlı bir yaklaşım benimsemeleri, çeşitli kaynaklardan bilgi toplamaları ve bilgileri sürekli olarak güncellemeleri gerekmektedir.

Hükümetin Etkisi: Hükümet kararları ve yönetim sistemleri, politik risk üzerinde doğrudan etki yapmaktadır. Hükümet eylemleri, ekonomik ve sosyal politikalar, jeopolitik duruşlar ve hukukun üstünlüğü gibi faktörler, bir ülkedeki politik risk seviyesini doğrudan etkileyebilir.

Risklere Karşı Stratejik Tepkiler: Şirketler, politik risklere karşı çeşitli stratejik kararlar almaktadır. Bu kararlar arasında güçlü yerel ortaklıklar kurma, tedarikçileri çeşitlendirme, esnek tedarik zinciri modelleri oluşturma, yatırım planlarında alternatifler geliştirme, teknolojiye yatırım, pazar çeşitliliği, proaktif hükümet ilişkileri ve finansal stratejiler bulunmaktadır. Bu stratejiler, şirketleri politik belirsizlikler ve risklere karşı daha dirençli hale getirmeyi amaçlamaktadır.

Sonuç olarak, MENA bölgesinde iş yapmak, yüksek düzeyde zorluk ve karmaşıklık içermektedir. Ancak, incelenen şirketler, kapsamlı politik risk analizi, stratejik planlama ve etkin risk yönetimi yoluyla politik riske karşı dayanıklılıklarını korumuşlardır. Bu başarı, sürekli değişen bir dünya ekonomisinde, özellikle de politik açıdan istikrarsız bölgelerde faaliyet gösteren diğer şirketler için bir model teşkil edebilir. Bu şirketlerin deneyimleri, politik risklerin karmaşıklığına rağmen, sağlam stratejiler ve esnek yaklaşımlarla başarılı bir şekilde iş yapmanın mümkün olduğunu göstermektedir.

KAYNAKÇA

- Aasim M.H., Ford, M.F., Burton, E., Karen, E.Y., ve Ausamah, A (2016). Economic reform and political risk in the GCC: implications for U.S. government and business, *LSE Research Online*, pp. 5-29.
- Abouzzohour, Y. (2020). "Progress and missed opportunities: Morocco enters its third decade under King Mohammed VI." Brookings. <https://www.brookings.edu/articles/progress-and-missed-opportunities-morocco-enters-its-third-decade-under-king-mohammed-vi/>
- Akcaoglu, E., Bolsinger, H.J. ve Wehner, R. (2018). Managing International Political Risk: Arising Challenges for Multinationals in a Changing World: Würzburg International Business Forum - Proceedings of the International Business Conference 2018.
- Al Jazeera. (2021, March 15). Syria's war: Ten years – and counting. Retrieved February 8, 2024, from <https://www.aljazeera.com/news/2021/3/15/battle-for-syria-after-10-years-of-fighting-what-is-next>
- Al Jazeera. (2023). Mısır başkanlık seçimleri: Bilmeniz gerekenler. Erişim adresi: <https://www.aljazeera.com/news/2023/10/25/egypt-presidential-elections-heres-what-you-need-to-know>
- Al Jazeera. (2023). Mısır'ın ekonomisi, es-Sisi'nin üçüncü döneminin en büyük meydan okuması olacak. Erişim adresi: <https://www.aljazeera.com/economy/2023/10/25/egypts-economy-will-be-its-biggest-challenge-during-el-sisis-third-term>
- Al Khattab, A., Anchor, J. ve Davies, E. (2007). Managerial perceptions of political risk in international projects. *International Journal of Project Management*, vol. 25, pp. 734-743.
- Al Khattab, A., Anchor, J.R. and Davies, E.M.M. (2008a). Managerial Practices of Political Risk Assessment in Jordanian International Business, *Risk Management* 2008 10:2, 10, pp. 135-152.
- Al Khattab, A., Anchor, J.R. and Davies, E.M.M. (2008b). The institutionalisation of political risk assessment (IPRA) in Jordanian international firms', *International Business Review*, pp. 688–702.

- Ali, T., Butt, A., Arslan, A., Tarba, S.Y., Sniazhko, S.A., ve Kontkanen, M. (2021). International projects and political risk management by multinational enterprises: insights from multiple emerging markets, *International Marketing Review*, 38, pp. 1113-1142.
- Alon, I. and Herbert, T.T. (2009). A stranger in a strange land: Micro political risk and the multinational firm, *Business horizons*, 52, pp. 127-137.
- Arslan, K. and Furtana, T.E. (2020). Political Risk and Turkey 2002-2019, *International Journal of Commerce and Finance*, 6, pp. 218-225.
- Arthur, R. (2008). IT Risk Assessment: Quantitative and Qualitative Approach. *World Congress on Engineering and Computer Science*.
- Asiedu, E. (2005) On the Determinants of Foreign Direct Investment to Developing Countries: Is Africa Different? *World development*, 30, pp. 107-119.
- Barnard, S., and Croucamp, P. (2014). Comprehensive Political Risk Assessment of South Africa by Sharlene Barnard and Piet Croucamp. *Problems and Perspectives in Management*, vol. 13, no. 1, pp. 131-142.
- Beazer, Q.H. and Blake, D.J. (4 2018). The Conditional Nature of Political Risk: How Home Institutions Influence the Location of Foreign Direct Investment, *American journal of political science*, 62, pp. 470–485.
- Bekaert, G., & Harvey, C. R. (2003). Emerging markets finance. *Journal of Empirical Finance*, 10(1-2), 3-56.
- Bekaert, G., Harvey, C.R., Lundblad, C.T., and Siegel, S. (2015). Political risk and international valuation. *Journal of Corporate Finance*, vol. 37, pp. 1-23.
- Boubakri, N., Mansi, S.A. and Saffar, W. (4 2013). Political institutions, connectedness, and corporate risk-taking, *Journal of International Business Studies*, 44, pp. 195–215.
- Bouyahiaoui, N. and Hammache, S. (2014). The Impact of Country Risk On Foreign Direct Investments In The MENA Region, *Economics, Commerce and Trade Management: An International Journal (ECTIJ)*, 1.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Bremmer, I. (2005). Managing Risk in an Unstable World, *Harvard business review*
- Bremmer, I. ve Kupchan, C. (2021). Top Risks 2021, *Eurasia Group*

- BTI Project. (2022). "BTI 2022 Morocco Country Report". <https://bti-project.org/en/reports/country-report/MAR>
- Busse, M. ve Hefeker, C. (2007). Political risk, institutions and foreign direct investment, *European journal of political economy*, 23, pp. 397-415.
- Butler, K. C., ve Joaquin, D.C. (1998). A Note on Political Risk and the Required Return on Foreign Direct Investment." *Journal of International Studies*, vol. 29, no. 3, pp. 599-608.
- Caldara, D. and Iacoviello, M. (2018). Measuring Geopolitical Risk International Finance Discussion Papers Board of Governors of the Federal Reserve System. *International Finance Discussion Papers 1222*.
- Center for Strategic and International Studies (CSIS). (Ağustos, 2022). Iran's Political Crisis. [Çevrimiçi] Erişim adresi: www.csis.org/analysis/iraqs-political-crisis
- CFI Team (2022). Delphi Method - Overview, Process, and Applications. *Corporate Finance Institute, December 5*.
- Chan, K. and Gemayel, E. (2004). Risk Instability and the Pattern of Foreign Direct Investment in the Middle East and North Africa Region, *IMF Working Paper*, pp. 3-9.
- Chau, F., Deesomsak, R. and Wang, J. (2014). Political uncertainty and stock market volatility in the Middle East and North African (MENA) countries', 28, pp. 1–19.
- Corr, A. and Vadsaria, N. (2013). Political Risk in The Gambia: Crime, Terrorism, Monetary Instability, Small Business Flight, and Protectionism, *Journal of Political Risk*, 1.
- Costa, L.P. D. ve Figueira, A.C.R. (2016). Political risk and internationalization of enterprises: a literature review, *Cad. EBAPE. BR*, v, pp. 64-87.
- Council on Foreign Relations. (1 Mayıs 2023). Yemen's Tragedy: War, Stalemate, and Suffering. <https://www.cfr.org/background/yemen-crisis>
- Council on Foreign Relations. (n.d.). Conflict in Syria. Retrieved February 8, 2024, from <https://www.cfr.org/global-conflict-tracker/conflict/civil-war-syria>
- Creswell, J. W. (2013). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.). Sage Publications.
- Czinkota, M.R., Knight, G., Liesch, P.W ve Steen, J (2010). Terrorism and international business: A research agenda', *Journal of International Business Studies*, 41, pp.

826-843.

De Oliveira, R.D., Santos, J., Gustavo, A., ve Fabricio, S.(2022). Business across borders: perceptions of political risk in internationalised Brazilian companies, *J. Business and Emerging Markets*, pp. 170-188.

Deutsche Welle (DW). "Lebanon Political Crisis Deepens as President Leaves Office." 30 Oct. 2022, <https://www.dw.com/en/lebanon-political-crisis-deepens-as-president-leaves-office/a-63515680>.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Dziawgo, L. (2013) Political risk on the financial market: The problem of adequate scientific: assessment of business operations - the naivety of economics, *Financial Internet Quarterly, University of Information Technology and Management*, Rzeszów, 9, pp. 39-47.

Eduardsen, J. and Marinova, S. (2020). Internationalisation and risk: Literature review, integrative framework and research agenda, *International Business Review*, 29, p. 101688.

Elections in Lebanon, Does Political Change Stand a Chance? Al Jazeera, 16 May 2022, <https://www.aljazeera.com/news/2022/5/16/elections-in-lebanon-does-political-change-stand-a-chance>.

Erkekoglu, H. and Kilicarslan, Z. (2016). Do Political Risks Affect The Foreign Direct Investment Inflows To Host Countries?, *Journal of Business, Economics and Finance-JBEF*, 5.

Fitzpatrick, M. (1983). The Definition and Assessment of Political Risk in International Business: A Review of the Literature. *Acad. Manage. Rev.* 8, 249.

Flostrand, A. (2017). Finding the Future: Crowdsourcing Versus the Delphi Technique, *Harvard business review*, 8, p. 249.

Freeman, P.K., Michael, K. and Muthukumara, M. (2003). Dealing With Increased Risk of Natural Disasters: Challenges and Options, *IMF Working Paper*.

Giambona, E., Graham, J.R., and Harvey, C.R (2017). The management of political risk. *Journal of International Business Studies*, vol. 48, pp. 523-533.

Gökmen, A. (2014). A Theoretical Study on the Concept of Risk in Enterprises, Dynamics

- of Risk in International Business, Investing in Turkey & Evaluation of Macro Risks Abstract, *Ege Academic Review*, 14, pp. 175-187.
- Griffith, D.A. ve Russell, C.J. (2005). The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: A meta-analysis, *Journal of International Business Studies*, 36, pp. 270-283.
- Gulen, H., ve Ion, M. (2015). Policy Uncertainty and Corporate Investment. *The Review of Financial Studies*, vol. 29, no. 3, pp. 523-564.
- Hadjikhani, A. (1998). Political risk for project-selling firms: Turbulence in relationships between business and non-business actors, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13, pp. 235-255.
- Hartwell, C.A. and Devinney, T. (2021). Populism, political risk, and pandemics: The challenges of political leadership for business in a post-COVID world', *Journal of World Business*, 56.
- Hassan, T.A., Van Lent, L., Hollander, S. and Tahoun, A.. (2019) Firm-level Political Risk: Measurement And Effects.
- Henisz, W.J., Mansfield, E.D. and Glinow, M.A.V. (2010). Conflict, security, and political risk: International business in challenging times, *Journal of International Business Studies* 2010 41:5, 41, pp. 759-764.
- Hood, J. and Nawaz, S. (2004). Political Risk Exposure and Management in Multi-National Companies: Is There a Role for the Corporate Risk Manager?, *Risk Management: An International Journal*, 6, pp. 7-18.
- Hopkin, P. (2017). Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management (4th ed.). Kogan Page.
- <https://www.ntv.com.tr/ntvpara/bm-deprem-felaketinin-ekonomik-bilancosu-100-milyar-dolari-asacak,fu-W49R0Wk-SRL9TckmjMQ>
- Human Rights Watch. (2024). Dünya Raporu 2024: Mısır. Erişim adresi: <https://www.hrw.org/world-report/2024/country-chapters/egypt>
- IRM, Institute of Risk Management (2002). A Risk Management Standard. pp. 1-24.
- Jensen, N. (2008). Political Risk, Democratic Institutions, and Foreign Direct Investment. *The University of Chicago Press on behalf of the Southern Political Science Association*, vol. 70, no. 4, pp. 1040-1052.
- Jimenez, A., Rico, I.L., and Osorio, Diana, B. (2014). The influence of political risk on

- the scope of internationalisation of regulated companies: Insights from a Spanish sample. *Journal of World Business*, vol. 49, pp. 301-311.
- Jimenez, Alfredo., ve Bayraktar , Secil (2020). “Political risk in private participation projects: The effects of political discretionality and corruption.” *Thunderbird International Business Review*, vol. 62, pp. 149-160.
- Jones, G. and Comunale, R. (2018). Business, Governments and Political Risk in South Asia and Latin America since 1970.
- Jones, G. and Lubinski, C. (2012). Managing political risk in global business: Beiersdorf 1914-1990, *Enterprise and Society*, 13, pp. 85-119.
- Julio, B. and Yook, Y. (2 2012). Political Uncertainty and Corporate Investment Cycles, *The Journal of finance*, 67, pp. 45-83.
- Khalid, S., Khan, M.A., Mazliham, M.S., Alam, M.M., Aman, N., Taj, M.T., Zaka, R., and Jehangir, M. (2022). Predicting Risk through Artificial Intelligence Based on Machine Learning Algorithms: A Case of Pakistani Nonfinancial Firms, *Complexity in financial markets*.
- Khan, M.M., and Ibne Akbar, M. (2013). The Impact of Political Risk on Foreign Direct Investment, *International Journal of Economics and Finance*,. 5(8), 147-156.
- Kobrak, C., Hansen, P.H., and Christopher, K. (2004). Business, Political Risk, and Historians in the Twentieth Century: European Business: Dictatorship, and Political Risk, 1920-1945, pp. 3-21.
- Kobrin, S.J. (1979). Political Risk: A Review and Reconsideration. *Journal of International Business Studies*, vol. 10, no. 1, pp. 67-80.
- Kolstad, I. ve Villanger, E. (2004). How Does Social Development Affect FDI and Domestic Investment, *Michelsen Institute*, pp. 1-32.
- Kolstad, I. veTondel, L. (2002). Social Development and Foreign Direct Investments in Developing Countries, *Chr. Michelsen Institute Development Studies and Human Rights*.
- Kotler, P. ve Keller, K. L. (2016). Marketing Management (14th edition). Shanghai: Shanghai People’s Publishing House.
- Kusznir, J. (2016). Doing business in Russia: The main political risks and challenges for international companies, *State Capture, Political Risks and International Business*, pp. 115-133.

- Kyarem, R., Sani, I.A., Oyolola, F., and Lawal, O. (2020). Political Elites' Corruption, Political Stability and Economic Growth in Nigeria: Bound Testing Approach', *Acta Universitatis Danubius. Economica*, 16.
- Laframboise, N. ve Loko, B. (2012). Natural Disasters: Mitigating Impact, Managing Risks; Nicole Laframboise and Boileau Loko; IMF Working Paper 12/245; October 1, 2012, *IMF Working Paper*.
- Lel, U. (1999). Political risk in Quebec, firm valuation, and business relocation announcements. *Masters thesis, Concordia University*.
- Leopold, G. and Wafo, K. (1998). 'Political risk and foreign direct investment'. *Faculty of Economics and Statistics, University of Konstanz*.
- Liuhto, K. (2010). Political Risk for Foreign Firms in Russia, *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 13, pp. 141-157.
- Lubinski, C., Giacomini, V. and Schnitzer, K. (2018) Internment as a business challenge: Political risk management and German multinationals in Colonial India (1914-1947), *Business History, Taylor & Francis Journals*, vol. 63(1), pages 72-97.
- Mascarenhas, B. and Atherton, C. (1983). Problems in Political Risk Assessment, *Source: Management International Review*, 23, pp. 22-32.
- Matei, I. ve Krifa-Schneider, H. (2010). Business Climate, Political Risk and FDI in Developing Countries: Evidence from Panel Data Cite this paper Business Climate, Political Risk and FDI in Developing Countries: Evidence from Panel Data', *International Journal of Economics and Finance*, 2.
- Menocal, A.R. (2013). Shaping policy for development It's a risky business Aid and new approaches to political risk management, *Overseas Development Institute ODI*.
- Meyer, D.F. ve Habanabakize, T. (2018). An analysis of the relationship between foreign direct investment (FDI), political risk and economic growth in South Africa, *Business and Economic Horizons (BEH)*, 14, pp. 777-788.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyer, W.G. (2015). Quantifying risk, *Project Management Institute PMI*.
- Minor, M. and Porter, S.J. (3 1991). Political Risk: A Simulation for Business Practitioners, *Developments in Business Simulation and Experiential Learning: Proceedings of the Annual ABSEL conference*, 18.

- Nelson, L.K. (2015). Risky business: social media metrics and political risk analysis. *Sao Paulo School of Business Administration*.
- Oetzel, J. (2005). Smaller may be beautiful but is it more risky? Assessing and managing political and economic risk in Costa Rica, *International Business Review*, 14, pp. 765-790.
- Özbozkurt, O.B. (2016). Uluslararası İşletmecilik Faaliyetlerinde Politik Risk Yönetim Stratejilerinin Oluşturması İle İlgili Türk İş Dünyası Ve Yatırımcıların Algısı Üzerine Nitel Bir Araştırma. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Mersin.
- Özşahin, M.C. and Özşahin, Ş. (2020) 'The Nexus between Political Risks and Foreign Direct Investment: An Empirical Analysis for North African Countries 1', *MANAS Journal of Social Studies*, pp. 2431-2447.
- Perry, Tom, and Issam Abdallah. (2020). "Lebanon Frozen by Political Intransigence as It Hurtles Towards Collapse." Reuters, 3 Dec. 2020, <https://www.reuters.com/article/us-lebanon-crisis-government-insight-idUSKBN28C1A0>.
- Perry, Tom, and Issam Abdallah. (2023). "Lebanon's Crisis Deepens as Presidential Vote Collapses." Reuters, 14 June, <https://www.reuters.com/world/middle-east/lebanons-crisis-deepens-presidential-vote-collapses-2023-06-14/>.
- Quer, D., Claver, E. ve Rienda, L. (2012). Political risk, cultural distance, and outward foreign direct investment: Empirical evidence from large Chinese firms', *Asia Pacific Journal of Management*, 29, pp. 1089-1104.
- Redmayne, N.B. (2004). The production of audit services in the New Zealand public sector: an investigation into the effects of political risk and corporate governance on audit effort, *College of Business, Massey University*.
- Reuters. (2023). Açıklama: Mısır'ın ekonomik sorunları ne kadar derin? Erişim adresi: <https://www.reuters.com/article/us-egypt-economy-explainer-idUSKBN2GH0SW>
- Robles, C.P. (2011). Risky Business in Sub-Saharan Africa? A Political Risk Management Analysis of SN Power AfriCA in Zambia, South Africa & Mozambique, *Master thesis, University of Oslo*.
- Roush T. (2023). Major Natural Disasters Cost U.S. \$165 Billion Last Year—Here Are The Priciest Weather Events', *World Congress on Engineering and Computer*

Science.

- Saldaña, J. (2015). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (3rd ed.). Sage.
- Sallai, D., ve Schnyder, G. (2019). The Impact of Host Country Political Risk on Multinationals' Political Strategy Development. *Journal of International Business Studies (JIBS) and Journal of International Business Policy (JIBP)*.
- Shaddady, A. (2021). Business environment, political risk, governance, Shariah compliance and efficiency in insurance companies in the MENA region, *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice* 2021 47:4, 47, pp. 861-904.
- Shapiro, Alan C. "Multinational Financial Management," 10th Edition, Wiley, 2014.
- Sharma, P., Leungb, T. L., Kingshottc, R.P.J., Davcikd, N.S. ve Cardinalie, S. (2020). Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective. *Journal of Business Research*, vol. 116, 2020, pp. 188-192.
- Simon, J.D. (1984). A Theoretical Perspective on Political Risk. *Journal of International Business Studies*, vol. 15, no. 3, pp. 123-143.
- Sottilotta, C.M. (2013), "Political risk: concepts, definitions, challenges", Working Paper Series No. SOG-WP6/2013, LUISS Guido Carli School of Government, Rome.
- Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI). (2023). Iraq in 2023: Challenges and prospects for peace and human security. [Çevrimiçi] Erişim adresi: www.sipri.org/commentary/blog/2023/iraq-2023-challenges-and-prospects-peace-and-human-security
- The National News. "Lebanon Set to Enter 2024 Without a President as Deadlock Persists." 31 Dec. 2023, <https://www.thenationalnews.com/mena/lebanon/2023/12/31/lebanon-set-to-enter-2024-without-a-president-as-deadlock-persists/>.
- Toraman, C. ve Tuncay, M. (2017). Effect of the Political Risk on Capital Asset Valuation in Financial Markets: The Case of Turkey 1 - ProQuest', *Business and Economics Research Journal*, 8, pp. 413-432.
- UN News. (12 Ocak 2022). Yemen: 'Political will, responsible leadership' needed, to end 7-year war. <https://news.un.org/en/story/2022/01/1109642>
- United States Institute of Peace. (2020). The Current Situation in Iraq. [Çevrimiçi] Erişim adresi: www.usip.org/publications/2020/08/current-situation-iraq

- United States Institute of Peace. (2020, August 26). The Current Situation in Syria. Retrieved February 8, 2024, from <https://www.usip.org/publications/2020/08/current-situation-syria>
- Van Wyk, J. (2010). Political Sources of International Business Risk: An Interdisciplinary Framework, *Journal of International Business Research*.
- World Bank. (25 Ocak 2024). Yemen Overview: Development news, research, data. <https://www.worldbank.org/en/country/yemen/overview>
- Xiaopeng, D. ve Pheng, L.S. (2013). Understanding the critical variables affecting the level of political risks in international construction projects, *KSCE Journal of Civil Engineering* 2013 17:5, 17, pp. 895-907.
- Zghidi, N. (2017). Do Political Stability and Democracy Increase National Growth? Evidence from African Countries Using the GMM Method, *Journal of Global Economics*, 5.

EKLER

EK 1. GÖRÜŞME FORMU

Sayın Gönüllü,

Bu araştırmanın temel amacı, politik riskin ne olduğunu tanımlamak ve bu riskle nasıl başa çıkılabileceği konusunda çeşitli bakış açılarından stratejileri ve yöntemleri değerlendirmektir. Bu bağlamda, sorularımıza vereceğiniz cevaplar bizim için çok değerlidir. Deneyimlerinizden ve görüşlerinizden faydalanmak, çalışmamıza değerli katkılar sağlayacaktır. Bilimsel araştırmalara zaman ayırıp ve destek olduğunuz için şimdiden teşekkür ederiz.

Sorulara giriş yapmadan evvel, politik risk hakkında kısa bir bilgilendirme yapmak istiyorum. Politik risk, yatırımcıların, işletmelerin ve devletlerin karşılaşılabileceği ve politik eylemler, olaylar veya koşullar sonucunda bir işletmenin finansal performansının olumsuz etkilenebileceği bir risk türüdür. Bir ülkenin politik dinamikleri veya toplumsal hareketleri, iş dünyasını öyle bir derecede etkileyebilir ki, bu durum yatırımcıların bekledikleri getirileri elde edememelerine veya mali kayıplar yaşamalarına neden olabilir. Kısacası, politik risk, politik gelişmelerden kaynaklanabilecek olumsuz sonuçların bir işletme üzerinde yaratabileceği risk olarak tanımlanabilir. Bu riskler arasında savaşlar, mezhepsel ve etnik çekişmeler, rüşvet ve yolsuzluk vakaları, ekonomik yaptırımlar ve yanlış yönetilen ekonomik politikalar yer alabilmektedir.

Son zamanlarda, politik risklerin öneminin farkına varılmasıyla birlikte, birçok şirket politik risk analizi yaparak risklerle başa çıkmaya başlamıştır. Politik risk analizi, belirli bir ülke veya bölgede işletmelerin kararlılığını, karlılığını ve başarısını etkileyebilecek politik, sosyal ve düzenleyici faktörlerle ilişkili potansiyel risklerin ve belirsizliklerin sistematik bir şekilde değerlendirilmesi sürecidir. Bu konuları daha derinlemesine araştırmak için, aşağıdaki sorulara cevap vermenizi rica ediyoruz.

- Şirketinizi tanıtır mısınız? Hangi sektör/endüstrilerde faaliyet göstermektedir?
- Hâlihazırda hangi ülkelerde işletmecilik faaliyetlerinde bulunmaktasınız?

- Siz politik riski nasıl tanımlamaktasınız?
- Faaliyette bulunduğunuz ülkelerde politik risk nasıl gelişmiştir?
- Şirketiniz hangi politik riske karşı karşıyadır?
- Politik risk daha iyi nasıl anlaşılabilir?
- Politik riskin şirketin üzerindeki etkisini nasıl değerlendirirsiniz?
- Firmanızda politik risk analizini kim yapıyor ve bundan kim sorumludur?
- Politik risk analizi yapmak için gereken temel yetenekleriniz nelerdir?
- Politik riski analiz ederken göz önünde bulundurulması gereken ana faktörler nelerdir?
- Politik riskin analizini yapmak için topladığınız bilgi kaynakları nelerdir? Bu bilgilerin doğru olduğundan nasıl emin olursunuz?
- Politik risk analizi yaparken karşılaştığınız problemler nelerdir?
- Faaliyette bulunduğunuz ülkelerdeki kültür ve sosyal faktörler (din, dil, gelir seviyesi vb.) politik risk analizlerini nasıl etkiler?
- Ev sahibi ülkelerdeki yönetim sistemleri ile politik risk arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Politik riskin hangi faktörleri kapsamakta olduğunu düşünmektesiniz? Bu faktörler içerisinde en önemlisi size göre hangisidir?
- Politik risk analizi bir süreç midir yoksa sadece koşullara mı bağlıdır?
- Faaliyette bulunduğunuz ülkelerdeki siyasi risk sorunlarıyla uğraşmak, firmanın etliğiyle çelişiyor mu?
- Politik risk şirketin kısa ve uzun vadeli stratejisini etkiledi mi?

- Politik riskle ilgili aldığınız stratejik kararlar nelerdir?
- Politik risk sürecinde temel öncelikleriniz nelerdi ve bununla ilgili ne yaptınız?
- Politik riski daha iyi değerlendirmek için bir yöneticinin sahip olması gereken kişisel nitelikler nelerdir?
- Politik Riski analizi için ayrı bir departmana veya tam zamanlı çalışana ihtiyaç var mı?
- Politik riskin etkisi çalışanların tutumlarını nasıl etkiledi?
- Politik risk öncesi ve sonrası satış faaliyetlerinde nasıl bir farklılık oluştu? Politik risk ürün veya hizmet fiyatları üzerinde etkisi nasıl gerçekleşti?
- Politik riskin şirketin lojistik faaliyetlerine etkisi nedir ve nasıl karşıladı?
- Politik risk şirketin pazarlama stratejisine etkisini oldu mu?

Dear volunteer,

The purpose of this study is to define the political risk and evaluate the ways and strategies of coping with it from different perspectives. In order to reach this goal, it is very important for us to get your esteemed answers to all these questions. Your opinions and experiences are very valued for us. And I would like to thank you in advance for your time and support of science and scientific studies. Before reading the questions, I would like to give you a brief idea about the definition of political risk; Political risk is a type of risk faced by investors, companies and governments, where political decisions, events or circumstances significantly affect the profitability of a business. It is the possibility that political decisions or societal events in a country will affect the business climate in such a way that investors will lose money or not make as much money as they expected. In short; Political risk is generally defined as the risk of negative consequences resulting from political events. And it includes (Wars, sectarian and ethnic conflicts, bribery and corruption, economic sanctions, wrong economic decisions, etc.).

In the past few decades, the awareness of the importance of political risks has increased, leading many companies to conduct political risk analysis to manage these risks. Political risk analysis is a systematic process used to assess the potential risks and uncertainties associated with political, social, and regulatory factors that may affect the stability, profitability, and success of businesses in a specific country or region.

To further investigate these matters, we kindly request you to answer the following questions:

- Could you give a brief description about your company?
- How many branches do your company have? And in which countries does it operate?
- How do you define political risk?
- How has the political risk developed in the countries where your company operates?

- What kind of political risk does your company face?
- How can political risk be better understood?
- How would you assess the impact of political risk on your company?
- Who does the political risk analysis in your company and who is responsible for it?
- What are the core competencies required to conduct a political risk analysis?
- What are the main factors to consider when analyzing political risk?
- What are the sources of information you use to analyze political risk? How do you make sure that this information is correct?
- What are the problems you encounter while doing a political risk analysis?
- How do the cultural and social factors (e.g. religion, language, income level, etc.) in the countries in which your company operates affect the political risk analysis?
- In your opinion, what is the relationship between the governments' management system in general and the political risk?
- What are the factors that you think the political risk covers? Which of these factors is the most important in your opinion?
- Is political risk analysis a continuous process or is it just circumstantial?
- Does dealing with the political risk issues in your country conflict with the ethics of the firm?
- How has the political risk affected the company's short- and long-term strategy?
- What are the strategic decisions you made regarding the political risk?

- What were your main priorities during the political risk analysis process and what did you do about it?
- What are the main personal characteristics that a manager should have in order to analyze political risk effectively?
- Is a separate department or full-time employee needed for political risk analysis?
- How has the political risk affected the employees' attitudes?
- What was the difference between pre- and post-political risk period regarding company's sales activities? How did the political risk affect the products or services prices?
- What is the impact of political risk on the logistics activities of the company? And how did the company arrange to face it?
- Did political risk have an impact on the company's marketing strategy?

عزيري المتطوع،

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد المخاطر السياسية وتقييم الطرق والاستراتيجيات للتعامل معها من جهات نظر مختلفة. من أجل الوصول إلى هذا الهدف، من المهم جدًا بالنسبة لنا الحصول على إجاباتكم الموقرة على جميع هذه الأسئلة. أرائكم وتجاربكم ذات قيمة كبيرة بالنسبة لنا. وأود أن أشركم مقدمًا على وقتكم ودعمكم للعلم والدراسات العلمية.

قبل قراءة الأسئلة، أود أن أعطيكم فكرة موجزة عن تعريف المخاطر السياسية؛ المخاطر السياسية هي نوع من المخاطر التي تواجهها الشركات والمستثمرين والحكومات، حيث تؤثر القرارات السياسية، أو الأحداث، أو الظروف بشكل كبير على ربحية الأعمال. إنها إمكانية أن تؤثر القرارات السياسية أو الأحداث الاجتماعية في دولة ما على مناخ الأعمال بطريقة تجعل المستثمرين يخسرون المال أو لا يكسبون بقدر ما كانوا يتوقعون. باختصار؛ يتم تعريف المخاطر السياسية عمومًا على أنها مخاطر العواقب السلبية الناتجة عن الأحداث السياسية. وتشمل (الحروب، النزاعات الطائفية والعرقية، الرشوة والفساد، العقوبات الاقتصادية، القرارات الاقتصادية الخاطئة، إلخ).

بدأ الوعي بأهمية المخاطر السياسية في العقود القليلة الماضية، وأصبحت العديد من الشركات تقوم بإجراء تحليل للمخاطر السياسية للتعامل مع المخاطر. تحليل المخاطر السياسية هو عملية منهجية تُستخدم لتقييم المخاطر والشكوك المحتملة المرتبطة بالعوامل السياسية والاجتماعية والتنظيمية التي قد تؤثر على استقرار الأعمال وربحياتها ونجاحها في دولة أو منطقة معينة.

من أجل بحث هذه الأمور بشكل أعمق نرجو من حضرتكم الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل يمكنك إعطاء وصف موجز عن شركتك؟
- كم عدد الفروع التي تمتلكها شركتك؟ وفي أي دول تعمل؟
- كيف تُعرف المخاطر السياسية؟
- كيف تطورت المخاطر السياسية في البلدان التي تعمل فيها شركتك؟
- ما نوع المخاطر السياسية التي تواجهها شركتك في الوقت الحالي؟
- كيف برأيك يمكن فهم المخاطر السياسية بشكل أفضل من قبل المدراء؟
- كيف تُقيم تأثير المخاطر السياسية بشكل عام على الشركة التي تعمل بها؟

- من يقوم بتحليل وإدارة المخاطر السياسية في شركتك ومن المسؤول عنها؟
- ما هي برأيك الكفاءات الأساسية المطلوبة لإجراء تحليل المخاطر السياسية المحتملة؟
- ما هي العوامل الرئيسية التي يجب مراعاتها وأخذها بعين الاعتبار عند تحليل المخاطر السياسية؟
- ما هي مصادر المعلومات التي تستخدمها لتحليل المخاطر السياسية؟ وكيف تتأكد من صحة هذه المعلومات؟
- ما هي المشاكل الرئيسية التي تواجهها أثناء القيام بتحليل المخاطر السياسية؟
- كيف تؤثر العوامل الثقافية والاجتماعية (مثل الدين واللغة ومستوى الدخل وما إلى ذلك) على تحليل المخاطر السياسية؟
- ما هي برأيك العلاقة بين نظام إدارة الحكومة والمخاطر السياسية؟
- ما هي الأمور التي تعتقد أن المخاطر السياسية تغطيها؟ أي من هذه العوامل هو الأكثر أهمية في رأيك؟
- هل تحليل المخاطر السياسية عملية مستمرة أم أنه مجرد حالة ظرفية؟
- هل يتعارض التعامل مع قضايا المخاطر السياسية في بلدك مع أخلاقيات الشركة؟
- كيف أثرت المخاطر السياسية على استراتيجية الشركة على المدى القصير والطويل؟
- ما هي القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها شركتك بخصوص المخاطر السياسية؟
- ما هي أولوياتك الرئيسية خلال عملية تحليل المخاطر السياسية وماذا فعلت حيال ذلك؟
- ما هي الخصائص الشخصية الرئيسية التي يجب أن يتمتع بها المدير من أجل تحليل المخاطر السياسية بشكل فعال؟
- هل قسم منفصل أو موظف بدوام كامل مطلوب لتحليل المخاطر السياسية؟
- كيف أثرت القرارات المتعلقة بالمخاطر السياسية على مواقف الموظفين تجاه الشركة؟
- ما هو الفرق بين فترة ما قبل وما بعد المخاطر السياسية فيما يتعلق بأنشطة مبيعات الشركة؟ كيف أثرت المخاطر السياسية على أسعار المنتجات أو الخدمات؟

- ما هو تأثير المخاطر السياسية على الأنشطة اللوجستية للشركة؟ وكيف رتبت الشركة لمواجهتها؟

- هل أثرت المخاطر السياسية على استراتيجية التسويق الخاصة بالشركة؟



EK 2. ETİK KOMİSYON MUAFİYETİ FORMU

ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ETİKKOMİSYON MUAFİYETİ FORMU

ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 5/03/2024

Tez Başlığı: Ortadoğu ve Kuzey Afrika'daki İşletmelerin Politik Riskler Karşısında Dayanaklılığı:
 Nitel Bir Araştırma

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmam:

1. İnsan ve hayvan üzerinde deney niteliği taşımamaktadır,
2. Biyolojik materyal (kan, idrar vb. biyolojik sıvılar ve numuneler) kullanılmasını gerektirmemektedir.
3. Beden bütünlüğüne müdahale içermemektedir.
4. Gözlemsel ve betimsel araştırma (anket, mülakat, ölçek/skala çalışmaları, dosya taramaları, veri kaynakları taraması, sistem-model geliştirme çalışmaları) niteliğinde değildir.

Tez çalışmamın yürütülebilmesi için herhangi bir Etik Kurul/Komisyon'dan izin alınmasına gerek olmadığını; aksi durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Yaser ÇAĞIL
Öğrenci No: 2000700029
Anabilim Dalı: işletme
Programı: işletme
Statüsü: ☒ Yüksek Lisans ☐ Doktora

DANISMAN GÖRÜŞÜ VE ONAYI

Çalışmanın tüm süreci gönüllü katılımcılığı esas almış firma ismi çalışan bilgilerini ifade eden durumların gizliliği korunmuş ve çalışmanın etik değerlendirme kurulunun muafiyet iznine gerek olmadığı öngörülmüştür. Ayrıca çalışma yedi farklı ülkede 3 farklı dilde yapıldığı için tüm süreç titizlikle yürütülmüştür.

(Doç. Dr. Zafer AYKANAT)

Detaylı Bilgi: <https://www.ardahan.edu.tr> **Telefon:** 0-4782117522

Faks: 0-4782117523

E-posta: lisansustuegitim@ardahan.edu.tr

EK 3. TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU



ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 05/03/2024

Tez Başlığı: Ortadoğu ve Kuzey Afrika'daki İşletmelerin Politik Riskler Karşısında
 Dayanaklılığı: Nitel Bir Araştırma

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 173 sayfalık kısmına ilişkin, 17/01/2024 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinalite raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 3 'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- ☒ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç
- 2- ☒ Kaynakça hariç
- 3- ☒ Alıntılar hariç
- 4- ☒ 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nde belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Yaser ÇAĞIL

Öğrenci No: 2000700029

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme

Statüsü: ☒ Yüksek Lisans ☐ Doktora

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.

(Doç. Dr. Zafer
AYKANAT)

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Yaser ÇAĞIL

Doğum Tarihi:

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi: The Open University. Suudi Arabistan 2011- 2016.

Önlisan Örenimi: Technical Institute Of Business Administration And Marketing. Şam Üniversitesi.

Bildiği Yabancı Diller: Arapça, İngilizce, Rusça.

İş Deneyimi

Beyaz Kâğıt A.Ş.:

Bölge İhracat Yöneticisi / İstanbul (Aralık 2023 - Halihazırda).

Maison De Maa Kozmetik LTD:

İş Geliştirme Müdürü / İstanbul (Ekim 2017 – Şubat 2022).

Tarek Ziad Jawad EST:

Satılma Sorumlusu / Suudi Arabistan (Ocak 2011 – Haziran 2016).

İletişim

E-Posta Adresi

LinkidIn: <https://www.linkedin.com/in/yaser-cagil/>

Tarih: 01/03/2024