

POLİTİK RİSK ANALİZ YÖNTEMLERİ VE RİSK DEĞERLENDİRİLMESİNDE KARŞILAŞILAN BAZI SORUNLAR

A. Ercan GEGEZ
MÜ İİBF, İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

ABSTRACT: *One of the most challenging dimensions of international business environment is political constraints. Given the politically complicated world structure, every firm should be able to analyze the political risk before entering a foreign market. However, this task is not easy to do many times. Firms must face the fact that they will always experience the troubles of political risk analysis. This study focuses attention on some major problems of political risk analyzing in international environment.*

I-GİRİŞ

21. yüzyıla girerken dünya ticaretindeki son gelişmeler firmaları uluslararasılaşmaya itmekte. yerel kalan firmalar ya yok olmakta ya da hayatlarını zor şartlar altında idame ettirmektedirler. Bu yeni gelişme sonucunda da uluslararası iş yapmanın getirdiği zorluklar önem kazanmaya başlamaktadır. Bu noktada, uluslararası pazarlama çevresinin elemanlarından biri olan politik çevre de önemini oldukça hissettirmeye başlamıştır. Özellikle hala körfez savaşı gibi topyekün savaş anlarını yaşadığımız şu günlerde politik çevre ve politik risk, uluslararası faaliyet ve yatırım kararları öncesinde üzerinde oldukça ciddi düşünülmesi gereken konular olarak belirmektedir.

Çok yakın zamanlara kadar politik risk anlaşılıp yönetilmesi gereken bir konu olarak görüleceği yerde kaçınılması gereken bir tehlike olarak görülmekteydi. Ancak politik risksiz bir dünya düşünülemediği için politik risk analizi ve sonuçta politik risk yönetimi böyle bir ortamda oynanan oyunun bir kuralı haline gelmiştir.

Bir başka ülkede faaliyet gösteren işletmeler iş ilişkilerine ek olarak faaliyet gösterdikleri ortamın sosyal sisteminin bir parçası olduklarını düşünmelidirler. Bu öngörümünden hareketle politik riskin etkileri, analizi ve yönetiminin birbiriyle ilişkili olduğunu ve sistematik bir yaklaşımla bakılması gerektiğini anlamak gerekmektedir.

Ancak hala özellikle ülke bazında risk analizi çalışmaları pek çok uluslararası firma için yeni çalışma alanlarından biridir. Bu alandaki çalışmaların henüz yeterli olmadığı açıktır. Bununla birlikte, zamanla işletmeler politik risklerin gerçekleşmesiyle katlanmak zorunda oldukları maliyetlerin politik risk tahmin çalışmalarının yarattığı maliyetlerden daha fazla olduğunu farketmişlerdir. Bu makalede, temel olarak

politik risk analiz yöntemleri avantaj ve dezavantajlarıyla incelenmeye çalışılarak politik risk analizi esnasında karşılaşılan bazı sorunlara değinilmiştir.

II-POLİTİK TAHMİN AŞAMALARI

Politik risk tahmini, politik düzensizliğin tahmini ve firmaya sözkonusu pazara girişte gereken ön bilgi akışının sağlanması çalışmalarıdır. Politik risk tahmininin üç amacı vardır[1]:

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

Politik risk tahmin çalışmaları gözönüne alınacak zaman açısından anlık, kısa, orta ve uzun vadeli çalışmalar olarak dörde ayrılabilir. Anlık politik tahmin çalışmaları işletmenin hemen değerlendirmesi gerektiği aksi takdirde kaybedebileceği pazar fırsatları için sözkonusudur.

Haner'a [2] göre işletme planlamasında politik tahmin uygulaması şu aşamaları içerir:

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

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

Bu arada, risk olayı (risk event) ile risk etkisi (risk effect) arasındaki farkı belirlemede fayda vardır. Risk olayı ev sahibi ülkenin politik çevresinde yatırım faaliyeti için potansiyel olarak tehlikeli ve zararlı sonuçların ortaya çıkmasıdır. Risk etkisi ise sözkonusu potansiyel tehlikelerin ülkedeki yabancı yatırımlar üzerinde meydana getirebileceği ya da getirdiği zarardır. Örneğin bir ülkedeki aşırı milliyetçilik akımları risk olayını temsil ederken bu hareket sonucunda hükümet politikalarında yabancı yatırımlara karşı tutum değişikliğinin firmaya zararının ölçüsü risk etkisini oluşturur [3].

Politik tahmin sistemi, işletmelere politik değişikliğin potansiyel tehlikelerinden kaçınma olanağı sağlar. Ancak Rice ve Mahmoud'a [4] göre politik risk tahmininde seçilen tekniklerin uygulanma sürecinde zaman içerisinde kullanılan metodun etkinliğini azaltıcı nedenler ortaya çıkabilir. Örneğin sözkonusu yöntem kullanılırken ihtiyaç duyulan bilgi elde edilemez hale gelebilir. Bu durumda kullanılan yöntemde bir modifikasyona gitmek ihtiyacı doğabilir.

III-POLİTİK RİSK ANALİZ YÖNTEMLERİ

Politik risk analizinde işletmeler çok değişik çeşitli yöntemlerden yararlanırlar. Dichtl ve Köglmayr'a [5] göre küçük ve orta ölçekli firmalar belirli ülkelerde iş yaparken karşılıklı çıkarabilecek riskleri değerlendirebilmek için ihtiyaç duydukları bilgiyi toplama ve kullanmada yetersiz kalmaktadırlar. Bu tür işletmeler genellikle sadece firma dışı danışmanlara, hükümet kurumlarına ve diğer kuruluşlara başvurmaktalardır.

Politik risk analizinde en optimal yöntemler kullanılsa bile her zaman elde edilen sonuçlara tam anlamıyla güvenmek doğru olmamaktadır. Sofistike yöntemlerin yanısıra bir çok büyük uluslararası işletme periyodik olarak yabancı ülkelerde istihdam ettikleri yerel yöneticilerden politik değerlendirme raporları isterler. Wu'ya [6] göre bu tür değerlendirmelerin çoğu zaman objektif olması mümkün olmaz. Bunun temel nedeni sözkonusu ülkenin vatandaşı olan bu yöneticilerin sosyal statüleri gereği ülkedeki iktidara yakın ve muhalif gruplara uzak bir eğilim taşımalarıdır.

Analiz yöntemlerinin seçiminde etkili olan en önemli unsurlardan biri maliyettir. Bu konuda işletme yönetimi tahmin yönteminin maliyeti veya doğru olmayan yönetime dayanılarak verilen kararın maliyeti ve kararda doğruluk oranının artması arasında seçim yapmak durumundadır[4]. Politik risk analizi maliyet kalemlerinin başında çalışmanın firma içinde mi yoksa özel politik risk tahmin firmalarına mı yaptırılacağı gelir. Daha sonra da çalışmanın yürütülme maliyeti gelir. Bilgilerin kompüterize edilmesi, metodolojinin

oluşturulması yazım ve bilgi sisteminin kurulması gibi konular önemli maliyet unsurlarıdır.

III.1. Politik Risk Analiz Yöntemi Çeşitler

Politik risk analiz yöntemleri temel olarak beş başlık altında toplanabilirler:

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

Bölge Turu: Bölge turu (Grand Tour), yatırımın yapılacağı yere bir ya da bir kaç yöneticiden oluşan bir grubun gönderilmesini içerir. Özellikle çok sık olarak ve çok büyük oranda belli bir ülkede yatırım yapmayı düşünen çokuluslu işletmelerin yararlandığı bir yöntemdir. Genellikle denetim ziyaretinden önce bir ön pazar araştırması yapılır. Ekibin bölgeye gelmesiyle birlikte liderler, bürokratlar ve iş adamlarıyla karşılıklı toplantılar ve konferanslar düzenlenir. Bir kaç gün - hatta bazen bir kaç hafta - politik durum araştırıldıktan sonra firma temsilcileri, üst yönetime izlenimleriyle ilgili bilgileri aktarmak üzere ülkelerine dönerler.

Bölge turu yöntemi, ev sahibi ülke bürokrat ve iş adamlarınca, ülkeye gelen işletme temsilcilerine sadece selektif bilginin verilme olasılığı yüzünden önemli bir sakıncaya sahiptir. Genellikle şirket gözlemcilerine ziyaret edilen ülkenin politik ve ekonomik gerçeklerinden uzak bir tablo sunulur. Buna rağmen düzgün olarak planlanıp iyi personelle takviye edildiği zaman, bölge turları yarar sağlayabilir. Özellikle bölgeye gönderilecek personelin seçiminde dikkatli davranmak gereklidir. Bölgeyi çok iyi bilen kişiler grupta yer alırken, bölgeyi hiç bilmeyen kişilerin de grupta yer almasında fayda vardır. Böylece daha az deneyimli olan bu kişiler, tecrübeli grup elemanlarının alıştığı fakat işletme için hala anlaşılmaz karşılanabilecek durumları farkedebilirler.

Danışmanlardan Yararlanma: Çoğu zaman, çokuluslu kuruluşlar bölge veya ülke incelemelerinde deneyimli eğitimci, diplomat, gazeteci veya iş adamlarından yararlanırlar. Bu yaklaşım, dışardan bir danışman veya uzmanın fikirleri doğrultusunda faaliyette bulunmayı hedefler.

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

şirketlerinin karşılayabileceği bir maliyeti olduğunu ortaya çıkarır.

Danışmanlardan yararlanmanın bir dezavantajı, ortaya çıkan raporun niteliğinin danışman veya uzmanın yetenek ve deneyimlerine bağlı olarak değişebileceğidir. Danışmanların bile her zaman en doğru kararı vermesi beklenemez. Nitekim bu yaklaşımda şirket danışman ya da uzman adı altında yabancıların yargılarına kesin bir gözle bakar. Bu tür dezavantajları saklı tutulduğunda danışmanlardan yararlanma firmaların politik boyutu daha iyi irdelemelerine yardımcı olur[7].

Delphi Tekniği: Delphi tekniği özellikle, gelecek bilimcilerin kullandığı bir tekniktir ve politik risk analizine daha sistematik bir yaklaşım sunar. Delphi Tekniğinde ilk olarak bir ülkenin politik talihini etkileyen seçici unsurlar belirlenmeye çalışılır. Silahlı kuvvetlerin büyüklüğü ve kompozisyonu, yabancı yatırımcıların karşılaştıkları sorunlar ve politik kaçırılmalar gibi değişkenler belirlenir. Daha sonra geniş bir uzmanlar grubundan bu faktörlerin, incelenen ülke için önem ya da ağırlıklarının belirlenmesi istenir. Değerlendirmeler toplandıktan sonra önem sırasına dizilen değişkenler için bir kontrol listesi oluşturulur. Sonra, dağılım tüm uzmanlara tekrar verilir. Ortak görüşler doğrultusunda uzmanlardan orijinal fikirlerini tekrar gözden geçirmeleri istenir. Daha sonra grup içerisinde konsensüse ulaşmaya çalışılır. Sonunda, Delphi tekniğini kullanan pek çok kuruluş kontrol listesinin önem sırasındaki değişkenlerini birleştirir ve bunu genel bir politik risk indeksi ya da ölçüsüne dönüştürür. Böylece bütün ülkeler yüksek, orta ve düşük risk çerçevesinde sınıflandırılabilirler.

Delphi değerlendirmelerinin anlamlı olabilmesi için bir takım koşulların sağlanması gerekmektedir:

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

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

Kantitatif Yöntemler: Kalitatif yöntemlere ek olarak pek çok işletme politik risk analizinde kantitatif yöntemler kullanmaktadır.

Kantitatif yöntemler arasında diskriminant analizi en çok kullanılanlardan birisidir. Çok değişkenli analizler de sadece karmaşık politik konuları izleme imkanı vermekle kalmaz, ayrıca daha subjektif

yaklaşımlara dayalı sezgisel izlenimleri doğrulama imkanı verir.

Çok değişkenli analizin iki olası kullanım alanı mevcuttur:

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

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

Rice ve Mahmoud[4] politik risk tahmininde kantitatif yöntemlerin kullanılmasının bazı sakıncalarına dikkat çekmektedirler. Politik risk tahmininde kantitatif yöntemlerin getirdiği en önemli sakıncalardan biri özellikle ekonomik tekniklerin kullanıldığı yöntemlerin (eski tarihlerdeki veriler ışığında) geçmiş modellere dayanması ve zaman içerisinde bu yapının değişiklik gösterme ihtimalinin yüksek olmasıdır.

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

Ayrıca politik risk tahmin çalışmalarında kalitatif ve kantitatif yöntemlerin birbirini tamamlayıcı şekilde birarada kullanılması, tek başlarına kullanılmaları durumunda ortaya çıkabilecek sorunları bertaraf etmek açısından yararlıdır.

IV-POLİTİK RİSK DEĞERLENDİRİLMESİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Mascarenhas ve Atherton[8], politik risk değerlendirilmesinde karşılaşılan sorunları rapor hazırlanmasındaki gecikmeler, reaktif değerlendirme çabası, data sorunları, bilgi tahrifatı, bilgi uygunsuzluğu, beceri eksikliği ve yönetim desteğinin olmaması başlıkları altında toplamışlardır. İşletmeler bu sorunların biri, bir kaç veya tümünden etkilenebilirler. Sorunun büyüklüğü politik risk değerlendirilmesi çalışmasını yürüten ekibin becerisine ve niteliğine göre değişir.

IV.1. Rapor Hazırlanmasındaki Gecikmeler

Politik risk tahmin çalışmaları uzun zaman gerektiren (kimi zaman aylarca), zahmetli ve yorucu çalışmalardır. Uzmanların biraraya gelmesi, bilgi toplanması, toplanan bilgilerin analizi ve bu analiz

işığında geleceğe yönelik bir tahminde bulunmak oldukça zaman alıcı olabilir.

Bazı durumlarda işletmeler çok çabuk karar vermelerini gerektiren yatırım fırsatlarıyla karşılaşabilirler. Uzun süren politik risk çalışmalarının sonuçlanmasını bekleyene kadar bu yatırım fırsatının değerlendirilememesi de sözkonusu olabilir.

Raporların hazırlanmasını gerektiren uzun süre dikkate alındığında karşılaşılan bir başka sorun da çalışmanın sonunda sunulan raporun güncelliğini kaybetmesi olasılığıdır.

Rapor hazırlanmasındaki gecikmelere karşı, politik risk çalışmaları yapan özel firmalar dünyanın çeşitli ülkeleriyle ilgili çalışmalar hazırlamaktadırlar. Bu hazır raporlar, sözkonusu ülkelerde yatırım ya da iş yapmak niyetinde olan işletmeler tarafından satın alınabilmektedir. Ancak bu alternatifin bir dezavantajı bu tür çalışmaların çoğu zaman genel çalışmalar olması ve firma spesifik bir yana endüstri spesifik bir özellik bile taşıyor olmalarıdır.

IV.2. Reaktif Değerlendirme Çabası

Politik risk çalışmaları, herhangi bir yatırım fırsatının politik geleceğinin ya da belirli bir ülkenin politik ikliminin incelenmesi yönünde yapılan çalışmalardır. Yatırım ya da iş fırsatlarının olmadığı durumlarda politik risk çalışmaları genelde ya hiç yapılmaz ya da gerektiği gibi dikkatli ve özenli bir şekilde yapılmaz. Bu özelliği ile politik risk çalışmaları proaktif değil reaktif bir özellik sergilerler. Bu tür yanlışlıklardan kaçınmanın temelinde politik risk çalışmalarını daima ilerici bir vizyonla yürütmekte fayda vardır.

IV.3. Data Sorunları

Politik risk değerlendirme tekniklerine girdi oluşturan datanın doğruluğu kullanılan teknik ne olursa olsun sonuçları etkiler. Genellikle politik risk tahmininde uygun ve doğru datanın toplanması pek kolay değildir. Birincil kaynaklardan data toplanması özellikle gelişmekte olan ülkelerde çoğu kez zor ve zaman alıcıdır. Örneğin polis tutuklamaları, grevler, gerilla faaliyetleri ve üniversite olayları gibi durumlarda resmi yetkililer oldukça ketum bir tutum sergileyebilirler. Farklı amaçlar için toplanmış olan data elde edilse bile amaç farklılığı nedeniyle yarar sağlamayabilir. Örneğin pek çok uzmana göre, rapor edilen olaylar gerçek terorist hareketlerin çok küçük bir bölümünü yansıtır. Pek çok çokuluslu şirket diğer grupların saldırısı korkusuyla teroristlerin kurbanı olduklarını kabul etmek istemez. Ayrıca saldırıların rapor edilmemesi pay sahipleri ve şirket çalışanlarının çok uluslu şirketin potansiyel zayıflığından haberdar olmalarını önler[9].

IV.4. Bilgi Tahrifatı

Herhangi bir statü veya tahsisat kaybını önlemek amacıyla politik risk hakkındaki bilgi akışında birtakım tahrifatlar olabilir. Örneğin, ana şirketten politik risk çalışmaları için bütçe tahsisatı alan bağlı kuruluşlar bütçe dönemlerinde politik riski yüksek göstermek isteyebilirler.

IV.5. Bilgi Uygunsuzluğu

Politik risk analizinde toplanan bilginin amaca hizmet edip etmediği gözönüne alınması gereken konulardan biridir. Bu konuda yanlış bilgi üzerinde yoğunlaşmamak için aynı endüstride ya da aynı politik çevrede faaliyet gösteren diğer firmalardan bilgi toplamaktır. Bu metod oldukça ucuza malolabilen yararlı bir alternatiftir.

IV.6. Beceri Eksikliği

Genel olarak işletme yönetimlerinde politik risk tahminlerine karşı güvensiz bir tavır mevcuttur. İşletme yöneticilerinin politik risk tahmin raporlarını değerlendirmedeki beceri eksiklikleri sözkonusu çalışmaların dikkate alınmasında önemli sorunlar çıkarmaktadır.

IV.7. Yönetim Desteğinin Olmaması

İşletme yönetimlerinin bir diğer zaafı ise teknolojik ve ekonomik risklere politik risklerden daha fazla önem göstermeleridir. Ekonomik açıdan güvenli projeler politik risk unsurunu taşıyabilirler bile çoğu zaman yöneticiler için göze alınması gereken riskler çerçevesinde değerlendirilmektedirler.

V-SONUÇ

Politik risk analizi, hala topyekün savaşları yaşayabildiğimiz günümüzde uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler için önemini hala korumaktadır. Politik çevreden kaynaklanan risk unsuru çoğu zaman aniden ve değişik şekillerde ortaya çıktığı için, uluslararası firmalar için pazara giriş öncesinde ve pazarda kalış süresince politik risk analizini planlı ve sürekli bir faaliyet olarak görmeleri zorunluluk haline gelmiştir. Belki de bundan daha zor olanı, politik risk analizinde kullanılacak analiz yönteminin tespit edilmesidir. Her bir yöntemin sunduğu avantaj ve dezavantajlar işletme yöneticilerinin seçiminde anahtar görevini üstlenir. Herbir yöntemin dezavantajına ek olarak politik risk değerlendirilmesinde gerek firma içinden gerekse firma dışından kaynaklanan diğer sorunlar sözkonusu analizi daha da karmaşık hale getirebilmektedir.

Öneri, C.1, S.6.

KAYNAKÇA

- [1]-Cateora, Philip R., (1985), Strategic International Marketing, Dow-Jones Irwin, s.50.
- [2]-Haner, F.T. (1979), "Rating Investment Risks Abroad", Business Horizons, April, s.14.
- [3]-Schmidt, David A. (1986), "Analyzing Political Risk", Business Horizons, July-August, s.44.
- [4]-Rice, Gillian; Mahmoud, Essam (1986), "A Managerial Procedure For Political Risk Forecasting", Management International Review, Vol.26, Number 4, s. 15,16,18.
- [5]-Dichtl, Erwin, Köglmayr, Georg (1986), "Country Risk Ratings", Management International Review, Vol. 26, Number 4, s. 4.
- [6]-Wu, Friedrich W. (1982), "The Political Risk Of Foreign Direct Investment In Post-Mao-China: A Preliminary Assessment", Management International Review, Volume 22, Number 1, s. 13-25.
- [7]-Rummel R.J., Heenan, David A. (1978), "How Multinationals Analyze Political Risk", Harvard Business Review, January - February, s.69.
- [8]-Mascarenhas, Briance; Atherton, Clifford (1983), "Problems In Political Risk Assessment", Management International Review, Vol 23, No. 2, s. 22-32.
- [9]-Harvey, Michael G. (1983), "Multinational Corporations Mass Media Strategy When Dealing With Terrorists, World Marketing Congress 1983, s.184.