



Uluslararası İşletmecilik

Teori ve Uygulama

Prof. Dr. Esin CAN

4. Baskı

Beta

4. HAFTA
*Kurumlar,
Kültürler ve Etik*

Örnek Olay: Büyük İlaç Firmalarının Kârlılığının Ardında...



Örnek Olay

İlaç endüstrisi dünya genelinde büyük çokuluslu firmaların hakimiyetindedir. Bu çokuluslu firmalar arasında ABD'den Merck, Eli Lilly, ve Pfizer, İngiltere' den GlaxoSmithKline ve İsviçre'den Roche ve Novartis bulunmaktadır. Ar-Ge faaliyetlerinin vazgeçilmez olduğu bu endüstri, dünyanın en kârlı sektörleri arasında yer almaktadır.



Örnek Olay

Bahsettiğimiz çokuluslu firmaların kışkırtıcı performansının ardında, endüstri yapısı ve şirket kaynakları olduğu kadar kurumsal yapı da bulunmaktadır. Örneğin ABD’de devlet, büyük ilaç firmalarının yüksek kar elde etmesi için elinden geleni yapmaktadır. ABD, dünyanın en sıkı ilaç onay kriterlerine sahip olup bu durumla sadece büyük firmalar başa çıkabilmekte; diğer bir deyişle endüstriye giriş engelleri artmaktadır.



Örnek Olay

Daha uygun fiyatlı ilaçların ithalatına izin verilmediğinden, Amerikalılar ABD’de üretilen ilaçlara Kanadalılar ve Avrupalılar’dan iki kat fazla para ödemektedir. Sonuç olarak Amerikalılar ilaçlara yılda toplam 240 milyar \$ harcarken bu tutar İngiltere, Kanada, Fransa, Almanya, İtalya ve Japonya’nın harcamaları toplamından daha fazladır. Sigortası olmayan yaşlı veya yoksul kişiler (ABD nüfusunun %15’i) yüksek fiyatlar sebebiyle nispeten daha fazla mağdur olmaktadır.



Örnek Olay

Dünyanın farklı yerlerinde devletin ilaç sektörü üzerindeki olumlu etkilerini görmek mümkündür. Kanada'da ilaçlar, ülke genelinde tüm vatandaşları kapsayan sigorta programı tarafından dağıtıldığından; ilaç firmaları yüksek reklam harcamalarıyla karşı karşıya kalmazlar. İngiltere'de Sağlık Bakanlığı her biri farklı kâr marjlarına sahip ilaç üreticileri ile birebir müzakere içindedir. Bu müzakerelerde, ülkede yoğun AR-GE faaliyetlerine sahip firmalar, ülkeye ihracat yapan diğer firmalara göre daha yüksek kâr marjları elde edebilirler.



Örnek Olay

Ancak ilaç sektörünün mevcut iş modeli günümüzde tehdit altındadır. Bugün neredeyse Amerika'daki tüm yaşlı bakım evleri, ilaçlarını internet yolu ile Kanada'dan satın almakta ve daha az para ödemektedir. ABD vatandaşlarına ilaçlarını yalnızca Kanada'dan ithal etmeleri için bile izin verilmesi halinde, ilaçlara ödenen para yılda 38 milyar \$ azalacaktır.



Örnek Olay

Aynı zamanda büyük ilaç firmaları, AIDS, sıtma, tüberküloz gibi hastalıkların pençesindeki az gelişmiş ülkelerin de baskısı altındadır. Bu ülkelerin yerel ilaç üreticileri, patentli ilaçların uygun fiyatlı jenerik versiyonlarını üretmek için lisans talep etmektedir. Bu lisanslar için patent sahibinin isteği gözetilmediğinden, bu durum “zorunlu lisans” olarak adlandırılmaktadır. Brezilya’da 1997’de jenerik AIDS ilaçlarının piyasaya çıkışı ile büyük ilaç firmaları fiyatlarını %65 düşürmek zorunda kalmışlardır.



Örnek Olay

Hindistan'da yerel firmalar sadece çeşitli jenerik ilaçlar üretmekle kalmayıp bunları ihraç da etmektedirler.

Büyük ilaç firmaları bu tehditlerle her şekilde savaşmaya çalışmaktadırlar. Bu büyük firmalar, “zorunlu lisans” sebebi ile patentleri korunmazsa; yenilikçi yönlerini yitireceklerini ileri sürmektedirler. Ayrıca ABD’de ilaç ithalatına izin verilmesinin, pazarda sahte ilaç tehdidini arttıracığını ve bu durumun hastalar için risk oluşturacağını da iddia etmektedirler.



Örnek Olay

Büyük firmaların diğer bir endişesi ise az gelişmiş ülkelerde düşük fiyatlara sattıkları ilaçların bir şekilde gelişmiş ülkelere geri dönmesidir. Ek olarak, çokuluslu firmalar tarafından küresel olarak farklı fiyatlandırma politikalarının uygulanması, firmaların ana ülkelerindeki devlet kurumlarına da ilaç fiyatlarını düşürme yönünde fırsat verebilecektir.



Örnek Olay

Aslında bu bölgesel olarak farklılık gösteren fiyatlar, ABD gibi gelişmiş ülkelerdeki tüketicilerin diğer ülkelerde yaşayanlara mali destek sağlaması anlamına gelmektedir. Amerikalı tüketiciler bu durumdan bıktıkça, az gelişmiş ülkelerin destek talebi giderek artmaktadır.



Örnek Olay

Etik bakış açısı ile büyük ilaç firmalarının diğer bir sorunu ise, AR-GE kaynak ve yeteneklerini tropik hastalıklarla savaşmak için kullanıp kullanmayacaklarına karar vermektir. Bu hastalıklar için geliştirilecek ilaçların gelişmiş ülkelerde kâr potansiyeli yok denecek kadar azdır.

Novartis ve GSK'ın kararı, bu ilaçları geliştirmek için yeni birimler kurarak bu çalışmalardan kâr beklentileri olmadığını, yalnızca kurumsal sosyal sorumluluk amacı taşıdıklarını kamuoyuna duyurmak olmuştur.



Kurumları Anlamak

- Kurumsal altyapı (kurumsal çerçeve) kişilerin ve firmaların davranışlarını yöneten resmi ve gayri resmi kurumlardan oluşur.
- Resmi kurumlar kanunlar, düzenlemeler ve kurallar ile gayri resmi kurumlar ise normlar, kültür ve etik ile temsil edilirler.



Kurumları Anlamak

- Kurumları sütunlar üzerinde yükselen birer yapı olarak düşünürsek; resmi kurumlar “**düzenleyici sütun**” üzerinde yükselirken, gayri resmi kurumlar “**normatif sütun**” ve “**bilişsel sütun**” üzerinde yükselir.



Kurumları Anlamak

- **Düzenleyici sütun;** resmi kural, kanun ve düzenlemelerin firma ve kişilerin davranışlarını nasıl etkilediğini gösterir. Yani burada kast edilen devletin yaptırım gücüdür. Örneğin çoğu şahıs ve firma, ödememeleri halinde yakalanacaklarından korktukları ve devletin yaptırım gücünden çekindikleri için vergi verirler.



Kurumları Anlamak

- **Normatif sütun**, diğer firmaların/kişilerin değer, inanç ve eylemlerinin bir firmanın/kişinin davranışlarını nasıl etkilediğini ifade eder. Örneğin son yıllarda Çin ve Hindistan'da yatırım yapma trendi, pek çok batılı firmanın birbirini taklit etmesine sebep olmuş; ancak çoğu bu trendi nasıl işe yarar şekilde kullanacaklarını çözememiştir.



Kurumları Anlamak

- **Bilişsel sütun** ise kişi ve firmaların davranışlarını yönlendiren içselleştirilmiş değer ve inançlar anlamına gelir. Örneğin tarihin en büyük muhasebe skandalının yaşandığı Enron'da, firma çalışanlarından Sharon Watkins'i yaşanan muhasebe hilelerini açığa çıkarması yönünde tetikleyen şey, yapılanın yanlış olduğuna dair inancıdır.



İŞLETME

DÜZENLEYİCİ SÜTUN

Resmi kural, kanun ve düzenlemelerin firma davranışlarını nasıl etkilediğini gösterir.

NORMATİF SÜTUN

Diğer firmaların değer, inanç ve eylemlerinin firmanın davranışlarını nasıl etkilediğini gösterir.

BİLİŞSEL SÜTUN

Firmaların davranışlarını yönlendiren içselleştirilmiş değer ve inançları gösterir.

Kurumlar Ne Yapar?

- Kurumlar pek çok şey yapsa da temel rolleri belirsizliği azaltmaktır. Kurumlar neyin yasal (meşru) olup neyin olmadığını ortaya koyarak hangi eylemlerin kabul edilebilir olduğuna dair ölçü olurlar.



Kurumlar Ne Yapar?

- Kurumlar işlem maliyetlerinin yükselmesini de önlerler. Bu maliyetlerin temel sebeplerinden biri fırsatçılıktır. Fırsatçılık, kurnazlıkla kişisel çıkar elde etmeye çalışmak anlamına gelir. İşlem sırasında karşı tarafı yanlış yönlendirmek / kandırmak buna bir örnektir.
- Kurumsal altyapı (çerçeve), oyunun kurallarını ortaya koyarak bu tip ihlallerin daha kolay (hakem ve mahkemeler yolu ile) çözülmesini sağlar.



Kurumlar Ne Yapar?

- Yatırımcıları koruyan güvenilir kurumsal altyapıların olmadığı ortamlarda, kişiler yatırımlarını yurtdışında gerçekleştirmeyi tercih edebilirler. Örneğin Rusya'da varlıklı kişiler kendi ülkelerinde yatırım yapmaktansa; Londra'da bir futbol kulübü veya Kıbrıs'ta deniz kenarında bir villa satın almayı tercih ederler. Bunun sebebi belki de Rusya' da işlem maliyetlerinin çok yüksek olmasıdır.



Kurumlar Belirsizliği Nasıl Azaltır?

- Kurumlar belirsizliği iki temel yolla azaltır:
 1. Resmi olmayan, ilişki temelli, kişiselleştirilmiş işlemler (ilişkisel sözleşme)
 2. Resmi, kural bazlı, şahsi olmayan işlemler (kol boyu işlemler)



Kurumlar Belirsizliği Nasıl Azaltır?

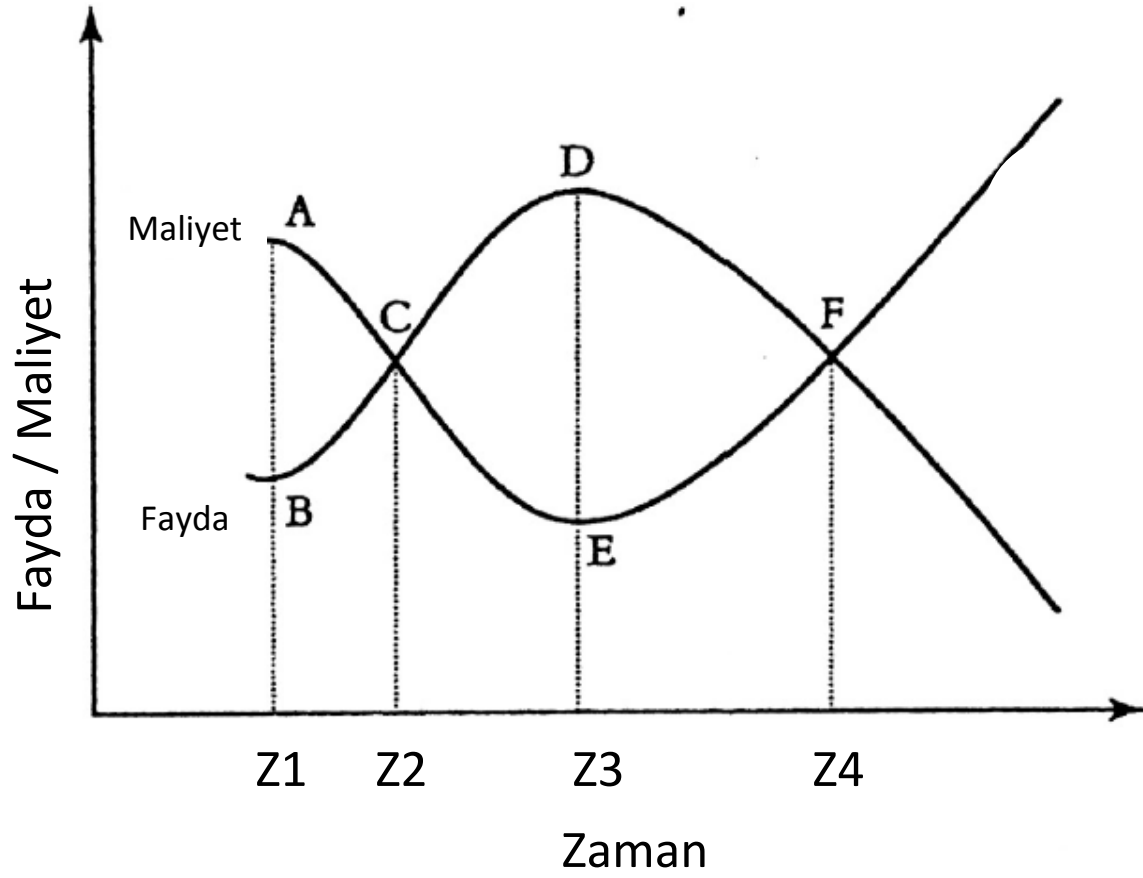
- Dünyanın herhangi bir yerinde arkadaşlar birbirlerinden borç alırken resmi bir işlem yapmazlar. Böyle bir şeyin talep edilmesi karşı tarafta ona güven duyulmadığı algısını yaratabilir. Borç aldığınızda arkadaşınız parayı geri ödeyeceğinize inanır ve aranızdaki bu borç alma / verme işlemi arkadaşlığın ne olduğuna dair gayriresmi normlara dayanır.



Kurumlar Belirsizliği Nasıl Azaltır?

- Ama bildiğiniz gibi arkadaşlığın size yararları olduğu gibi ödediğiniz bazı bedeller de vardır. Şimdiye dek arkadaşlarınız için harcadığınız zamanları veya onlara aldığınız hediyeleri düşünün.
- Bir sonraki slaytta “resmi olmayan, ilişki temelli, kişiselleştirilmiş işlemler”in fayda ve maliyetlerinin zamana dayalı grafiği gösterilmiştir.

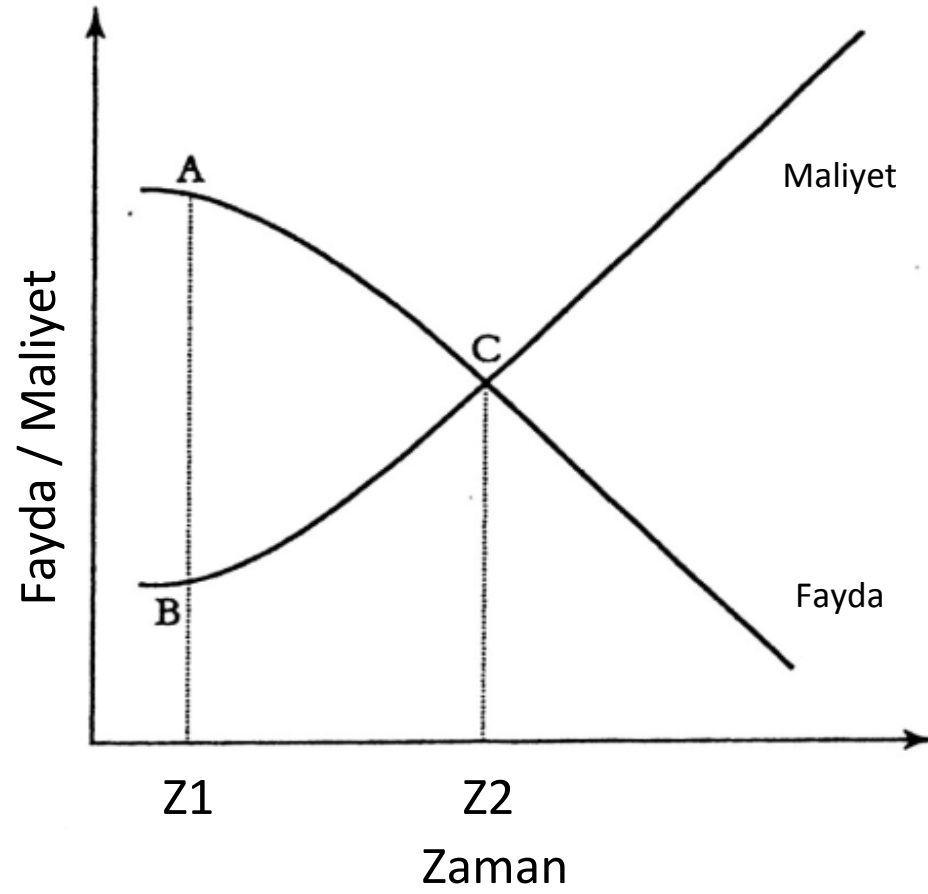




Kurumlar Belirsizliği Nasıl Azaltır?

- Kurumların belirsizliği azaltma yollarından ikincisi resmi, kural bazlı, şahsi olmayan işlemlerdir. Bu tip resmi işlemler üstüne kurulan ekonomik ilişkilerde taraflar aralarındaki mesafeyi korurlar.
- Bir sonraki slaytta “resmi, kural bazlı, şahsi olmayan işlemler”in fayda ve maliyetlerinin zamana dayalı grafiği gösterilmiştir.

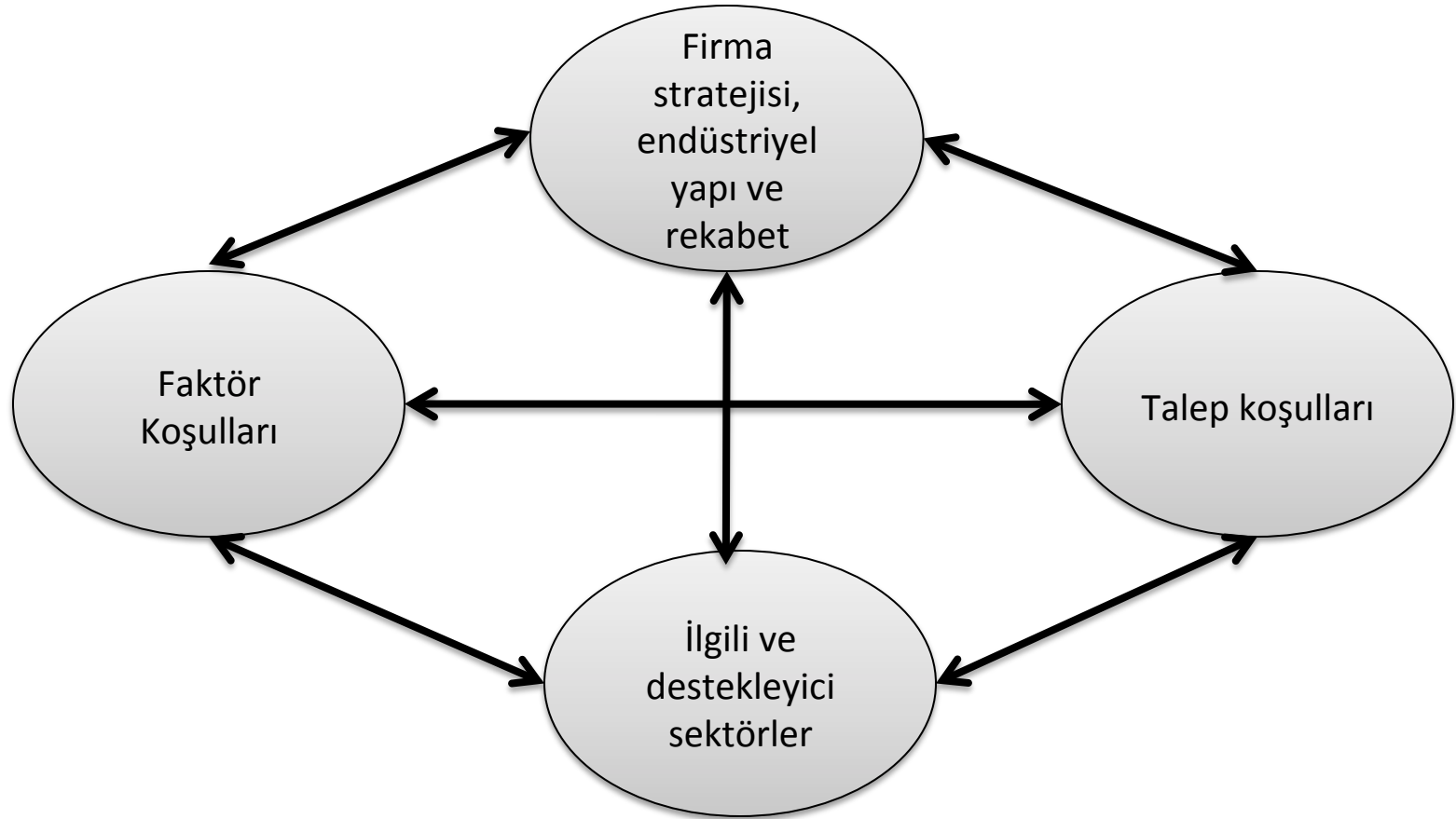




Porter'in Elmas Modeli

- Porter 1990 yılında yayınlanan kitabı The Competitive Advantage of Nations'da 10 ülkeden 100'ü aşkın sektörün incelenmesinin ardından elmas modelini geliştirmiştir.
- “Bazı ulusların neden diğerlerine göre belirli sektörlerde daha rekabetçi olduğu” sorusuna yanıt vermeye çalışan model bir sektördeki ulusal rekabet gücünü belirleyen bazı unsurların birbirleriyle ilişkili olarak incelenmesini öngörmektedir.





Porter'in Elmas Modeli

- Porter bir sektörün uluslararası rekabet gücünün gelişiminde 'devletin (kurumların) rolü'nün dolaylı olduğunu düşünmektedir. Porter'a göre devletin yapması gereken rekabet avantajı yaratmaya çalışmak değil, elmas modelinin dört ana bileşenini çerçevesinde sektörü desteklemektir.
- Bu model rekabet üzerinde kurumların ve tarihin etkisini yeterince dikkate almadığı için eleştirilmektedir.



Kurumsal Temelli Yaklaşım

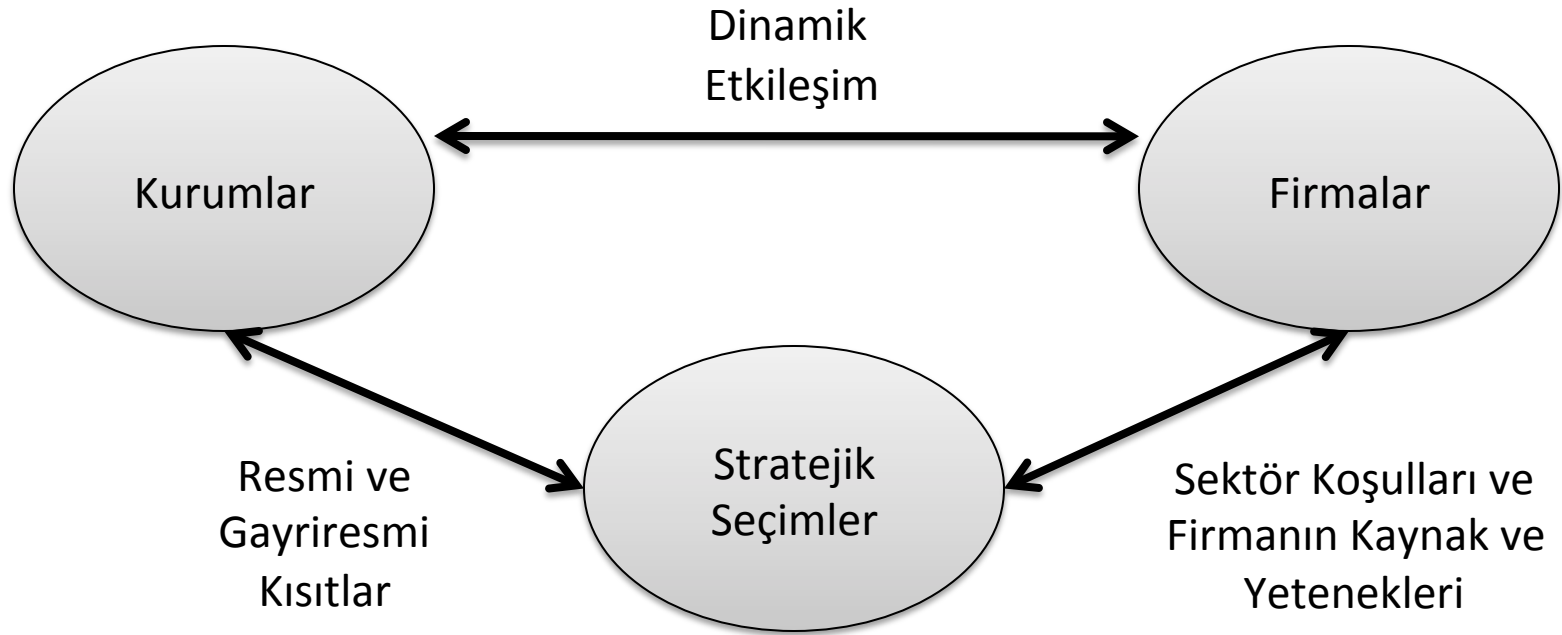
- Daha önceki derslerde bahsedildiği gibi kurumsal temelli yaklaşım, firmaların sektör koşulları ve kaynaklara ek olarak **oyunun resmi ve gayriresmi kurallarını** da dikkate alması gerektiğini söyler.
- Kurumsal temelli yaklaşım, kurumlar ve firmalar arasındaki dinamik etkileşimlere odaklanır ve stratejik seçimlerin bu etkileşimin bir sonucu olduğunu ifade eder.



Kurumsal Temelli Yaklaşım

- Geleneksel stratejik yaklaşımların aksine, stratejik seçimler sadece endüstrinin yapısı ile firmanın kaynak ve yeteneklerinin değil, kurumsal çerçevenin resmi ve gayriresmi kısıtlarının da bir sonucudur.





Kurumlar Neden Önemlidir?

- Kurumsal temelli yaklaşımda kurumların önemine dair iki temel önerme mevcuttur:

1. Yöneticiler ve şirketler akılcı bir şekilde kendi çıkarlarını kovalar ve mevcut kurumsal çerçevenin resmi ve gayri resmi kısıtları içinde stratejik tercihlerini yaparlar.

2. Resmi kısıtların açık olmadığı ya da problemli olduğu durumlarda, gayri resmi kısıtlar belirsizliğin azaltılması ve istikrar sağlanması konusunda daha önemli rol oynarlar.



Kurumlar Neden Önemlidir?

- Gelişmiş ülkelerde bile resmi kurallar, kurumsal kısıtların önemli ancak küçük bir kısmını oluşturur. Firmalar sundukları ürün/hizmetler ile pazarda rekabet halindeyken; bir yandan da gayriresmi ilişkiler yoluyla siyasette yarış içindedirler. Örneğin ABD’de savunma sanayinde firmaların lobi faaliyetlerine harcadığı her 1 \$, ortalama 28 \$ olarak onlara geri dönmektedir. 20’nin üzerinde firma, harcanan her 1 \$ karşılığında 100 \$ ve üzerinde getiri elde etmektedir.



Kurumlar Neden Önemlidir?

- Bir firma maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileri ile rekabette öne geçemiyorsa bile, politik çevredeki gayri resmi ilişkileri ile rakiplerini geride bırakabilir.



Kültür

- Hofstede'ye göre kültür bir grup insanı diğerklerinden ayıran kollektif zihinsel programlamalardır.
- Kültürün boyutlarını tanımlarken kullanılabilecek pek gök yol olsa da Hofstede'nin glişması en etkili olandır. O ve arkadaşları kültürel farklılıkların açıklanmasında başlıca 5 boyut ileri sürmüşlerdir.



Kültür Boyutları

1. Güç mesafesi
2. Bireycilik / toplumculuk
3. Erillik / dişillik
4. Belirsizlikten kaçınma
5. Uzun dönem / kısa dönem odaklılık



Güç mesafesi

- Güç mesafesi “bireylerin sahip oldukları güçler arasındaki eşitsizlik derecesi” olarak tanımlanmaktadır. Bir toplumun birey ve örgütlerinde, gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımı ile ilgilidir. Yani özetle bize güçlü ile zayıf arasındaki uzaklığı gösterir.
- Gücün neden olduğu farklılıkları en aza indirmeye çalışan toplumlarda düşük güç mesafesi; gücün benimsendiği ve kurumsallaştırıldığı toplumlarda ise yüksek güç mesafesi mevcuttur.



Güç mesafesi

- Yüksek güç mesafesinin olduğu örgütler merkeziyetçidir, hiyerarşik bir düzen vardır. Çalışanlar yöneticiler tarafından verilen emirlere itaat ederler.
- Buna karşılık güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde merkezileşme derecesi düşüktür, çalışanların karar alma süreçlerine katılımı beklenir.



Bireycilik / toplumculuk

- Bu boyut toplumdaki bireyler arasındaki bağların zayıf ya da güçlü olmasını ifade eder ve temel olarak bireyin kendisini ne şekilde tanımladığı ile ilgilidir.
- Bireyci toplumlarda “ben bilinci” hakim olup kişisel başarılar, bağımsızlık, bireysel inisiyatif daha önemliken; toplumcu toplumlarda “biz bilinci” hakimdir ve takım ruhu, paylaşma ve işbirliği kavramları önem kazanır.



Erillik / Dişillik

- Bir toplumda atılganlık, materyalizm, rekabet, meydan okuma, baskıcı olma, bağımsızlık duygusu gibi değerler ön plana çıkmakta ve insana verilen değer geri planda kalmakta ise eril kültür söz konusudur.
- Şefkat, merhamet, iş birliği, güçsüzlere yardım, bireyler arası sıcak ilişkiler ve affedicilik gibi insana ve yaşamın genel niteliğine odaklanan değerler ön plana çıkıyorsa o toplumda dişil kültür söz konusudur.



Belirsizlikten Kaçınma

- Kültürün bu boyutu, bir toplum ve kültür içinde yer alan üyelerin; yetersiz bilgi, karmaşıklık, hızlı ve tahmin edilemeyen değişimler gibi belirsiz ve bilinmeyen durumlar karşıısında kendilerini ne derece tehdit altında hissettiklerini ve belirsiz durumlardan ne ölçüde kaçındıklarını ifade etmektedir.



Belirsizlikten Kaçınma

- Batı kültürlerinde genel olarak belirsizlik ve değişimin kontrol altına alınabileceği, denetlenebileceği kabul edilirken; bazı Doğu kültürlerinde ise kaderci bir anlayış söz konusudur.



Belirsizlikten Kaçınma

- Belirsizlikten kaçınma özelliğinin yüksek olduğu toplumlarda insanlar istikrar aramakta; açık olmayan ve yazılı kurallarda yeri bulunmayan, şüpheli ve riskli durumlardan çekinmekte; otoriteye, hiyerarşiye, yazılı ve resmi kurallara sıkı sıkıya bağlı kalarak kendilerini güvence altına almak istemektedirler.



Belirsizlikten Kaçınma

- Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise insanlar; daha özgür ve özerk hareket etmeyi, risk almayı, yenilik ve değişime açık olmayı tercih etmektedirler.



Uzun Dönem / Kısa Dönem Odaklılık

- Bir toplumda kişiler geleceğe yönelik hareket ve tavırlara değer veriyorsa ve ısrar, azim ve tutumluluk baskın kavramlar ise bu toplumun kültürü uzun dönem odaklıdır.
- Bugüne ve geçmişe bağlı, eskiye dayanan hareket ve tavırlara değer veriliyor ve kuralcı yaklaşımlar, geleneklere saygı, değişime direnç gibi kavramlar ön plana çıkıyor ise bu toplumda kısa dönem odaklı bir kültür mevcuttur.



Kültür Boyutları - lkeler

- lke skorlarına bakıldığında gç mesafesinin en yüksek olduğu lke Malezya iken en düşük olduğu lke Avusturya; bireyciliğin en fazla olduğu lke ABD iken toplumculuğun en fazla grldğu lke Guatemala'dır.
- Erillik özelliğinin en baskın olduğu lke Japonya iken, dişillik en baskın grldğu lke İsveç'tir. Belirsizlikten kaçınma Yunanistan'da en fazla iken Singapur'da en azdır.



Kültür Boyutları - lkeler

- Uzun dönem / kısa dönem odaklılık modele daha sonra eklenmiş olup diğerk boyutlar kadar kapsamlı incelenmemiştir. İncelenen lkeler arasında uzun dönem odaklılığın en yüksek olduğu ülke Çin olurken, en kısa dönem odaklı ülke ise Pakistan olmuştur.



Peki Türkiye?

Güç
mesafesi
yüksek

Toplumcu

Dişil

Belirsizlikten
kaçınma
yüksek



Kültür Boyutlarının Stratejik Tercihlere Etkisi

- Stratejik tercihlerin çoğu Hofstede'nin kültür boyutları ile tutarlılık gösterir.
- Örneğin astlardan geribildirim alma ve katılımcı yönetim anlayışı, düşük güç mesafesinin olduğu Batı lkelerinde daha yaygın uygulamalar iken; Mısır, Hindistan, Meksika ve Rusya gibi güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde bu uygulamalar zayıf bir liderliğin göstergesi kabul edilir.



Kültür Boyutlarının Stratejik Tercihlere Etkisi

- Bireyci toplumlarda girişimcilik daha yayginken, toplumcu ülkelerde girişimcilere daha az rastlanır.
- Japonya gibi eril toplumlar kitle üretim, verimlilik ve hız gibi konularda avantaj sahibiyken; Danimarka gibi dişil toplumlar küçük ölçekli birim üretimde daha avantajlıdır.



Kültür Boyutlarının Stratejik Tercihlere Etkisi

- Japonya gibi uzun dönem odaklı kültüre sahip ülkelerde firmalar, ileri vadede finansal getiri sağlayabileceği için pazar payını arttırmaya odaklanırken; kısa dönem odaklı Batılı ülkelerde firmalar genelde krlarını arttırmaya yoğunlaşırlar.
- Genel anlamda kültürel farklılıklara karşı hassasiyet, stratejistlerin, dünyanın diğer yerlerinde olup bitenleri daha iyi anlamalarını sağlar ve böylece stratejik hataların önüne geçilebilir.



Etigin Stratejik Rolü

- Kùltürler arası farklılıklar ilginç olabildiği gibi, kurumsal çerçeveye bağlı olarak bir toplumda yasal ya da etik olan bir davranış, başka bir toplumda yasadışı ya da etik dışı olabilmektedir.
- Bu sebeple stratejistler iş etiğinin öneminin farkında olmalıdırlar.



Etik

- Etik, birey ya da grubun ahlaki değerleri ve davranışları konusunda neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin ilkeler ve değerler bütünüdür.
- Enron benzeri küresel skandallar etik kavramını stratejik tartışmaların odağı haline getirmiş; birçok firma çalışanlarına etik karar verme yönünde rehberlik edecek davranış kurallarını (code of conduct) ortaya sürmüştür.



Davranış Kuralları

- Firmalarda rüşveti yasaklayan ve rüşvet / hediye ayırımını gösteren davranış kuralları buna örnek olarak gösterilebilir. Citigroup'da çalışanların, değeri 100 \$'ın altında olan hediyeleri kabul etmelerine izin verilirken; The Economist'te hediyein ölçüsü verilen şeyin çalışan tarafından bir günde tüketilebilir olmasıdır. Bu durumda bir şişe şarap hediye kapsamına girebilirken; bir kasa şarap kabul edilemeyecektir.



İş Hayatından Etik Sorulara Örnekler

- Araştırma sonuçlarını müşterinize iletirken, gerçekleri mi yoksa duymak istediklerini mi söyleyeceksiniz?
- Müşterinize gerçekten ihtiyacı olan bir ürünü mü yoksa size daha fazla komisyon getirecek olanı mı satacaksınız?



Küreselleşme ve Etik

- Firmalar küreselleştikçe etik davranmak daha zor hale gelmektedir. Çünkü bir ülkede etik olan bir şey başka bir ülkede etik olmayabilir.
- Örneğin düşük performans gösteren işçiler işten çıkarılırken; ev geçindiren bir çalışanı işten çıkarmamak Kore'deki yöneticiler tarafından etik bir davranış olarak görülse de ABD'deki yöneticiler tarafından ayrımcılık olarak algılanmakta ve etik dışı olduğu düşünülmektedir.



Etik Prensipler

- ABD’de daha nitelikli adaylar yerine mevcut çalışanların çocuklarının / akrabalarının işe alınması kanunlarla yasaklanmıştır. Hindistan’da ise nepotizm oldukça yaygın olup bu yönde uygulamalar çalışan sadakatini arttırmaktadır. Bu durumda Amerikalı firmalar Hindistan’da faaliyet gösterirken nasıl davranmalıdır?



Etik – Düşünce Okulları

- Bu tarz farklılıklarla yüzleşirken göz önünde bulundurulabilecek iki düşünce okulu mevcuttur:
- Birinci düşünce okuluna (etik görecelik) göre, etik standartlar dünyanın her yerinde ciddi ölçüde farklılık gösterirken hangi davranışların etik hangilerinin etik dışı olduğu yönünde evrensel bir kanı yoktur.
- Bu düşünce okulunu “Roma’da Romalılar gibi davran.” sözü ile özetlemek mümkündür.



Etik – Düşünce Okulları

- İkinci düşünce okuluna (etik emperyalizm) göre ise dünyanın tamamında geçerli olması gereken tek bir etik kod mevcuttur. Amerikalılar kendi etik değerlerinin evrensel olarak uygulanması gerektiğine inanırlar.



İş Yaşamında Uygulanabilecek Evrensel İlkeler Örneklere

- Müşterileri, çalışanları, ilişkide olunan diğer firma ve kurumları **aldatmamak**.
- Kişileri fiziksel veya ruhsal olarak **taciz etmemek**.
- **Doğruluk, dürüstlük ve adalet** ilkelerine uymak.
- **Çevreye zarar** vermemek.
- Tüketicilerin, çalışanların ve paydaşların **haklarına saygılı** olmak.



Etik – Düşünce Okulları

- Küresel dünyayı düşündüğümüzde bu iki düşünce okulu da tamamen gerçekçi sayılmaz. Etik görecelik, açıldığımız bir pazardaki her türlü yerel uygulamayı kabul etmemiz anlamına gelebilirken; etik emperyalizm de o pazardaki yerel halkının içlerlemesine ve tepki göstermesine neden olabilir.



Etik Zorluklar

- Firmaların karşılaştıkları etik zorluk ve sorunlar karşısında 4 farklı stratejik tercihi olabilir. Bunlar:
 1. Tepkisel (reaktif) stratejiler
 2. Savunmacı (defansif) stratejiler
 3. Uyumlu stratejiler
 4. Proaktif stratejiler



Etik Zorluklar

Stratejik Tercih	Davranış Şekli
Tepkisel	Etik sorunlar karşısında sorumluluğunu inkar et ve gerekenden daha azını yap.
Savunmacı	Etik sorunlar karşısında sorumluluğunu zorla da olsa kabullen, gerekenin en azını yap.
Uyumlu	Etik sorunlar karşısında sorumluluğunu kabul et ve ne gerekiyorsa yap.
Proaktif	Etik sorunlar karşısında sorumluluğunun söylenmesine gerek kalmadan farkında ol ve gerekenden fazlasını yap.



Etik Zorluklara Örnek: Ford Pinto

- Ford Pinto ABD otomobil endüstrisi için çok önemli bir otomobildir. Zamanında otomobillerin geliştirme süreçleri 4 yıl civarındayken, Pinto 2 yıldan biraz daha uzun bir zamanda geliştirilip piyasaya sürülmüştür. Bu süreçte ölümcül bir hata yapan Ford mühendisleri, aracın benzin deposunu bagajın hemen altına egzozun yanına konumlandırmışlardır. 1960'larda üretilen bu otomobillerin yakıt tanklarının patlamaya eğimli oldukları anlaşılmıştır.



Etik Zorluklara Örnek: Ford Pinto

- Şirket, bu arıza nedeniyle oluşabilecek kazalar sonucunda ödenecek tazminat ile otomobillerin yeniden tasarımının maliyeti arasında bir karşılaştırma yapmış ve sonuçta tazminat ödemenin daha az k  lfetli olduğuna karar verilmiştir. B  ylece araç piyasaya s  r  lm  şt  r.



Etik Zorluklara Örnek: Ford Pinto

- Diğer yandan tank konstrüksiyonu içim fayda-maliyet çalışması sürmektedir. Bu sırada firma 180 ölü, 180 yaralı ve 2100 yanmış araba ile toplam 49.5 milyon \$'lık bir maliyetin altına girmiştir. Bu tip bir hatanın ortadan kaldırılması için otomobil başına 11 \$'lık maliyet hesaplanmıştır. Bu maliyet tüm araçlara yansıtıldığında 137 milyon \$'lık bir meblağa ulaşılmaktadır.



Etik Zorluklara Örnek: Ford Pinto

- Ancak 1978 yılında araçtaki bu hatadan kaynaklanan bir kaza sonucu açılan davada, Ford firması 128 milyon \$ tazminat ödemeye mahkum edilmiştir. Bu miktar hesaplanan yıllık maliyetin 3 katı civarındadır. Aynı yıl verilen bir kararla 1.5 milyon Ford Pinto, firma tarafından piyasadan toplanmıştır.
- Okuduğunuz vakaya göre bu etik problem karşısında Ford'un stratejik tercihi (tepkinsel, savunmacı, uyumlu, proaktif) ne olmuştur?



Eleştiri ve İlaveler

Bireyci ve Toplumcu Kùltùrlerde Fırsatçılık

- İnsanlarda genel kanı; Çin gibi toplumcu kùltùre sahip ùlkelerde insanların daha işbirlikçi ve güvenilir, ABD gibi bireyci kùltùre sahip ùlkelerde ise insanların daha rekabetçi ve fırsatçı olduğu yönündedir.



Eleştiri ve İlaveler

Bireyci ve Toplumcu Kùltùrlerde Fırsatçılık

- Ancak toplumcu kùltürden gelen kişi ve firmalar sadece kendi gruplarının parçası olarak gördükleri kişi ve firmalarla anlaşırken işbirlikçidirler. Kendi grupları dışında gördükleri kişi ve firmalara karşı güven duymayarak son derece ayrımcı davranabilirler.



Eleştiri ve İlaveler

Bireyci ve Toplumcu Kùltùrlerde Fırsatçılık

- Diğerk yandan bireyci kùltùre sahip ùlkelerde “ben” bilinci hakim olduğundan, bu kùltùrlerde grup temelli ayrımcılığa çok daha az rastlanmaktadır.
- Bu yüzden bireycilerin grup içi insan / firmalarla, toplumcuların ise grup dışı insan / firmalarla anlaşırken daha fırsatçı davrandıkları söylenebilir.



Eleştiri ve İlaveler

Kültürel Mesafe / Kurumsal Mesafe

- Firmalar genellikle kendi ülkelerine yakın kültürlerle iş yapmak isterler. Ancak bu savı desteklemeyenler 3 karşıt görüş öne sürerler.
- Bunlardan ilki, ülkelerin kültürlerinin birbirine yakın oluşunun ortaklık ve birleşmelerin performansını arttırdığına dair yeterli sayıda çalışma bulunmamasıdır.



Eleştiri ve İlaveler

Kültürel Mesafe / Kurumsal Mesafe

- Hatta Çin’de yapılan bir araştırma, Batılı – Çinli firmalar arasındaki ortaklıkların Asyalı – Çinli firmalar arasında gerçekleşen ortaklıklardan daha yüksek performans gösterdiğini ortaya koymuştur.



Eleştiri ve İlaveler

Kültürel Mesafe / Kurumsal Mesafe

- İkinci eleştiri, dış pazara açılma kararlarında ülke kültürü önemli bir faktör olsa da; düşünülmesi gereken pek çok etken olduğu yönündedir.
- Kurum kültürünün ortaklık ve birleşmelerin kaderini belirlemede ülke kültürü kadar etkili olabileceği savunulmaktadır.



Eleştiri ve İlaveler

Kültürel Mesafe / Kurumsal Mesafe

- Son eleştiri ise kültürel mesafe kavramının kurumsal mesafe kavramıyla tamamlanması gerektiği yönündedir. Kurumsal mesafe ile kast edilen iş yapılan ülkelerin kanun, düzenleme, norm ve inançları arasındaki yakınlık / uzaklıktır.



Eleştiri ve İlaveler

Kültürel Mesafe / Kurumsal Mesafe

- Örneğın Kanada ve Çin arasındaki kültürel mesafe ne kadar fazlaysa, Kanada ve Hong Kong arasındaki kültürel mesafe de o kadar fazladır. Ancak Kanada ve Hong Kong arasındaki kurumsal mesafe Çin'e göre çok daha azdır. Bu iki ülkenin hukuk sistemleri benzerdir, resmi dilleri İngilizce'dir ve eski İngiliz sömürgesi olmalarından ileri gelen ortak bir mirasları vardır. Kanadalı bir firmaya, uluslararasılaşma sürecinde Çin'den önce Hong Kong pazarına girmesi önerilebilir.



Eleştiri ve İlaveler

Etik Dışı Davranışlar: alışan / Firma

- Firmalardaki etik dışı davranışların kaynağının çalışanlar mı yoksa firma mı olduğu sıkça tartışılmaktadır.
- Bir grup çalışan etik veya etik dışı davranışlara eğilimlerinin işe başlamalarından önceye dayandığını ne sürerken; karşıt grup ise firmaların çalışanları etik dışı davranmak zorunda bırakabildiği hatta zaman zaman etik dışı davranışları teşvik ettiğidir.



Firmalara Tavsiyeler

- Yeni bir pazara girerken o ÷lkedenin resmi ve gayri resmi kurumlarını inceleyin.
- Firmamda kültürel zekayı güçlendirin.
- Etik karar almayı firmanın temel stratejilerinden biri haline getirin.

