

**ETİK KODLARININ
REKABET STRATEJİLERİNE ETKİLERİ
VE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Mehmet Ali KÖSEOĞLU
Doktora Tezi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Çetin BEKTAŞ
Afyonkarahisar
2007

**ETİK KODLARININ REKABET STRATEJİLERİNE ETKİLERİ VE BİR
ALAN ARAŞTIRMASI**

Mehmet Ali KÖSEOĞLU

DOKTORA TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Çetin BEKTAŞ

**Afyonkarahisar
Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

Ocak 2007

TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

İmza

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Çetin BEKTAŞ

Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Doç. Dr. Erdal DEMİRHAN

Yrd. Doç. Dr. Hülya ÖCAL

Mehmet Ali KÖSEOĞLU' nun **“Etik Kodlarının Rekabet Stratejilerine Etkileri Ve Bir Alan Araştırması”** başlıklı tezi 01/02/2007 tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği' nin ilgili maddeleri uyarınca İşletme Anabilim dalında, Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mehmet Ali ÖZDEMİR

Enstitü Müdürü

ÖZET

ETİK KODLARININ REKABET STRATEJİLERİNE ETKİLERİ VE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Mehmet Ali KÖSEOĞLU

İşletme Anabilim Dalı

Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ocak 2007

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Çetin BEKTAŞ

Bu çalışma, işletmelerin etik kodları ne olursa olsun, bunu ne kadar rekabet stratejilerine yansıttıklarını belirlemek için yapılmıştır. Bu bağlamda İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören işletmelerin tutumları araştırılmıştır.

Çalışmada etik ve rekabet kavramlarını irdelemek amacıyla “etik, iş etiği ve etik kodları kavramları” başlığı altında çalışmanın birinci bölümü oluşturulmuştur. İkinci bölümde ise rekabet kavramı ele alınarak, rekabetin tanımı, önemi, farklı yaklaşımlar ve faydaları incelenmiştir. Çalışmanın odak noktası olan rekabet stratejileri bu bölümde ele alınmakta olup rekabet stratejilerinden Porter'ın rekabet stratejisi, kaynaklara dayalı yaklaşım ve oyun teorisi yaklaşımı olan üç temel yaklaşıma değinilmektedir. Rekabet stratejilerinin tercihinde etik kodlarının etkilerinin ele alındığı üçüncü bölümde de etik ve rekabet kavramlarının birlikteliğini değerlendirmek amacıyla rekabet etiği ve rekabet kültürü incelenmiştir. Bununla birlikte rekabet stratejilerindeki üç yaklaşım etik çerçevenin içerisine alınarak değerlendirilmektedir. Etik kodları rekabet stratejilerini mi etkiler yoksa rekabet stratejileri etik kodlarını mı etkiler sorunsalını çözmek için yapılan tutum araştırmasına dördüncü bölümde yer verilmektedir. Anket çalışmasıyla elde edilen veriler “SPSS” paket programında değerlendirilerek karşılaştırmalı analizler yapılmıştır.

ABSTRACT**EFFECTS OF ETHICS CODES IN COMPETITIVE STRATEGIES AND A
FIELD INVESTIGATION**

Mehmet Ali KÖSEOĞLU

Department of Management

Afyonkarahisar Kocatepe University, The Institute of Social Sciences

January 2007

Advisor: Yrd. Doç. Dr. Çetin BEKTAŞ

The purpose of this study was to determine how well the companies could act upon these ethics codes in their competition strategies no matter what their ethics codes are. In this respect, the attitudes of the companies traded in Istanbul Stock Exchange were investigated.

In order to deal with the ethic and competition-related terms in detail, the first part of the study was set up under the headings of “ethic, business ethic and ethic codes”. In the second part, the concept of competition was dealt with by investigating its definition, importance, different approaches to it and its benefits. The focal point of the study, competition strategies were looked into in this part; and here, three main approaches; Porter’s competition strategy approach, resource-based approach and game theory approach were mentioned. In the third part where the effects of ethical codes on the preference of the strategies, competition ethic and competition culture were investigated for the purpose of evaluating the togetherness of the concepts of ethic and competition. Moreover, three approaches to competition strategies were evaluated by being taken into the framework of ethic. In the fourth part, the answer to the above-mentioned question is given. Data obtained from the questionnaire was evaluated by “SPSS” program package and their comparative analysis was performed.

ÖNSÖZ

İş dünyası her alandaki gelişmelere uyum sağlayabilmek için sürekli olarak kendini yenilemek zorundadır. Ancak bunu yaparken de ahlaki erozyona karşı savunma kalkanları geliştirmelidir. Özellikle rekabet stratejilerinde etik bir boyutta hareket edilmektedir. Çünkü haksız rekabet ortamında oluşan kazanç, işletmeleri kısa vadeli kazanımları nedeniyle etik olmayan davranışlara sevk etmektedir. Bu da uzun vade de işletmeleri başarısızlığa sürüklemektedir. Ayrıca bilginin güç olduğu iş dünyasında, işletmelerin, bu bilgiyle kurguladığı rekabet stratejileri etik algısını değiştirebilecektir. Bu da işletmelerin kaygan bir zeminde ayakta durmalarını zorlaştırmaktadır.

Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkilerini ve bunun tersi olan rekabet stratejilerinin etik kodlarına etkileri bu çalışmanın odaklandığı en önemli amaçtır. Rekabet stratejileri işletmelerin sürekliliğinde tetikleyici bir özelliğe sahipken, etik kodları da bu tetiklemenin yönün belirlenmesinde önemli bir rol üstlenmektedir.

Bu çalışmanın oluşmasında katkılarıyla beni yönlendiren ve cesaretlendiren danışmanım Yrd. Doç. Dr. Çetin BEKTAŞ' a teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, Sayın Hocalarım Prof. Dr. Kemalettin ÇONKAR' a, Doç. Dr. Erdal DEMİRHAN' a ve Yrd. Doç Dr. Halil SAYLI' ya katkılarından dolayı teşekkür ederim. Bununla birlikte doktora çalışmalarım boyunca desteğini esirgemeyen Sayın Müdürüm Mehmet Yıldırım YILDIRIM' a teşekkür ederim. Son olarak da manevi yönden desteklerini esirgemeyen Aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmanın araştırmacılara ve uygulayıcılara yararlı olmasını dilerim.

Mehmet Ali KÖSEOĞLU

Ocak 2007

ÖZGEÇMİŞ

Mehmet Ali KÖSEOĞLU

İşletme Anabilim Dalı Doktora

Kişisel Bilgiler :

Doğum Tarihi : 22.08.1977
Doğum Yeri : Muğla
Medeni Durum : Evli
Yabancı Dil : İngilizce

Eğitim Durumu :

1- 1999-2003 Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisansı
 2- 1994-1998 İ.Ü. Orman Fakültesi Orman Endüstri Mühendisliği
 3- 1991-1994 Muğla Turgut Reis Lisesi

Mesleki Tecrübe :

1- 03.2002- Muğla TEDAŞ Müessese Müdürlüğü- Sözleşmeli Memur
 2- 08.2000/03.2002 Kilis TEDAŞ Müessese Müdürlüğü- Sözleşmeli Memur
 3- 01.03/08.1999 Yücel Kereste A.Ş. Muğla- Üretim Sorumlusu

Yayınlar :

Kitap

ÖRÜCÜ, E., KÖSEOĞLU, M.A., İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, Kalkan Matbaacılık, Gazi Kitabevi, Ankara, Eylül-2003

Tez

KÖSEOĞLU, M.A., Kamu İktisadi Teşebbüslerinde İşgören Performans Değerlendirme Sisteminin Avrupa Birliği Kriterlerine Uyumlu Hale Getirilmesi ve TEDAŞ Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, 2003

Makaleler

ÖRÜCÜ, E., KÖSEOĞLU, M.A., "Kamu Çalışanlarının Performans Değerleme Uygulamalarına İlişkin Düşünceleri ve Muğla TEDAŞ Müessese Müdürlüğü Örneği", Mevzuat Dergisi, Yıl:6, Sayı:64, Nisan 2003, <<http://www.basarm.com.tr/dergi/2003-04/a/01.htm>>

Bildiriler

1- KARAYORMUK, K., KÖSEOĞLU, M. A., "İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesindeki Eğitimin Öğrencilerin İş Etiği Anlayışı' na Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 12- 15 Mayıs 2005.
 2- KARAYORMUK, K., KÖSEOĞLU, M. A., "Aile İşletmelerinde Cinsiyet Temelli Ayrımcılığın Kökenleri: Afyonkarahisar'da Bir Alan Araştırması", 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 14- 15 Nisan 2006.
 3- ÖZKARA, B., KARAYORMUK, K., KÖSEOĞLU M. A., "Girişimcinin Son Köyü: Girişimlerin Sürdürülebilirliğinin Sorgulanması", Kırgızistan- Türkiye Manas Üniversitesi Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Kırgızistan, 25-27 Mayıs 2006.
 4- KÖSEOĞLU, M. A., KARAYORMUK, K., BEKTAŞ, Ç., "Stratejik Yönetimde Etik Davranış Kodları Bir Fırsat Algısı mıdır?", 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 25-27 Mayıs 2006.
 5- KARAYORMUK, K., KÖSEOĞLU, M. A., "Kamerallı İzleme Sistemlerinin Performans Değerlendirmeye Katkısı", 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 25- 27 Mayıs 2006.

İÇİNDEKİLER

TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	İİİ
ÖZET	İV
ABSTRACT.....	V
ÖNSÖZ.....	Vİ
ÖZGEÇMİŞ	Vİİ
İÇİNDEKİLER	Vİİİ
TABLolar LİSTESİ	XV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XİX
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ETİK, İŞ ETİĞİ VE ETİK KODLARI

I. ETİK KAVRAMININ ANALİZİ	5
A) ETİK KAVRAMI.....	5
1. Etiğin Tanımı.....	6
2. Etiğin Dinamikleri	8
3. Etiğin İşlevleri	9
3. Etik ve Ahlâk Arasındaki Kavramsal İlişki	10
4. Etik Türleri	12
a) Betimleyici Etik.....	12
b) Normatif Etik.....	13
c) Metaetik.....	13
B) FARKLI BAKIŞ AÇILARIYLA ETİK SİSTEMİ.....	14
1. Amaçlanan Sonuç Etiği (Teolojik Etik).....	14
2. Kural Etiği.....	15

3. Toplumsal Sözleşme Etiği.....	17
4. Kişisel Etik	19
II. İŞ ETİĞİ KAVRAMININ ANALİZİ	22
A) İŞ ETİĞİNİN TANIMI VE ÖNEMİ	22
1. İş Etiğinin Tanımı	22
2. İş Etiğinin Önemi.....	24
B) İŞ ETİĞİ KAVRAMINA FARKLI YAKLAŞIMLAR	28
1. Etik Olanı İktisadi Olanla Uzlaştıran Yaklaşım	28
2. Etik Olana Öncelik Tanıyan Yaklaşım	31
3. Pragmatik Yaklaşım.....	32
C) İŞ ETİĞİNİN DÜZEYLERİ	33
1. Kişisel Düzey	34
2. Örgütsel Düzey	34
3. Mesleksel Düzey.....	34
4. Sosyal Düzey.....	35
5. Uluslararası Düzey.....	35
D) İŞ ETİĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	35
1. 1960 Öncesi Yıllarda İş Etiği	36
2. 1960' lı Yıllarda İş Etiği	37
3. 1970' li Yıllarda İş Etiği	38
4. 1980' li Yıllarda İş Etiği	38
5. 1990' lı Yıllarda İş Etiği	39
6. 2000' li Yıllarda İş Etiği	40
III. ETİK KODLARI.....	41
A) ETİK KODLARI KAVRAMI	41

1. Etik Kodlarının Tanımı	41
2. Etik Kodlarının İçeriği	43
3. Etik Kodlarının Önemi.....	44
4. Etik Kodlarının Rolü.....	47
5. Etik Kodlarının Geliştirilmesi	48
B) ETİK KODLARININ SINIFLANDIRILMASI.....	51
1. Esnek Kodlar	51
2. Katı/ Düzenleyici Kodlar	52
3. Hikâyesel, Örnek Olay, Öykü Veya Anekdotik Yaklaşım.....	52
4. Altın Kurallar	52
5. Soru ve Cevap Yaklaşımı.....	52

İKİNCİ BÖLÜM

REKABET VE REKABET STRATEJİLERİ

I. REKABET VE REKABETE YAKLAŞIMLAR.....	54
A) REKABET KAVRAMI.....	54
1. Rekabetle İlgili Görüşler.....	57
a) Klasik Görüş.....	57
b) Neoklasik Görüş	58
c) Schumpeteryan Rekabet.....	59
d) Avusturya Okulu	60
e) Endüstriyel Organizasyon Teorisi	61
f) Yarışmacı Piyasa Teorisi	62
B) REKABETİN İŞLEVİ	63
C) REKABETİN BEKLENEN FAYDALARI.....	64
1. Ekonomik Faydalar.....	64

a) Üretimde Verimlilik.....	64
b) Kaynak Dağılımında Verimlilik.....	65
c) Teknolojik Gelişme (Dinamik Verimlilik).....	66
2. Sosyal Faydalar	67
3. Siyasi Faydalar	68
II. REKABET STRATEJİSİ KAVRAMI	68
A) REKABET STRATEJİSİNİN TANIMI.....	70
B) REKABET STRATEJİSİNİN BOYUTLARI.....	72
C) REKABET STRATEJİSİNİN OLUŞUM SÜRECİ.....	73
D) REKABET STRATEJİSİNİN OLUŞUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER	74
E) REKABET STRATEJİSİ MODELLERİ.....	75
1. Porter' ın Rekabet Stratejisi Modeli	76
a) Maliyet Liderliği Stratejisi	77
b) Farklılaştırma Stratejisi.....	79
c) Odaklanma Stratejisi	80
d) Genel Stratejilerin Gereklilikleri	81
2. Oyun Teorisi Yaklaşımı İle Rekabet Stratejisi.....	82
a) Oyun Teorisi.....	83
b) Oyun Teorisinin Çeşitleri.....	85
(1) İki Kişilik Sıfır Toplamlı Oyunlar.....	85
(2) Tam Bilgili Oyunlar	86
(3) Stratejiler.....	86
(a) Salt Strateji	87
(b) Karma Strateji	87
(c) Optimal Strateji.....	87

3. Kaynaklara Dayalı Yaklaşım İle Rekabet Stratejisi	88
a) Rekabet Gücüne Ulaşmak İçin Gerekli Unsurlar	89
b) Kaynaklara Dayalı Yaklaşımında Rekabetin Aşamaları	90
c) Kaynaklara Dayalı Yaklaşım ile Rekabet Stratejisinin Temel Dayanağı	91

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REKABET STRATEJİLERİNİN TERCİHİNDE ETİK KODLARININ ETKİLERİ

I. REKABET VE ETİK YAKLAŞIMI	94
A) REKABET KÜLTÜRÜ	95
B) REKABET ETİĞİ	98
II. REKABET STRATEJİSİ VE ETİK KODLARI.....	101
A) REKABET STRATEJİSİ MODELLERİNİN ETİKSEL ANALİZİ	105
1. Porter' in Rekabet Stratejisi Modelinin Etiksel Analizi	106
2. Oyun Teorisi Yaklaşımı İle Rekabet Stratejisi Modelinin Etiksel Analizi.....	107
3. Kaynaklara Dayalı Yaklaşım İle Rekabet Stratejisi Modelinin Etiksel Analizi	108
B) ETİKSEL ANALİZİN REKABET STRATEJİSİ İÇİN ANLAMI	110
C) REKABET STRATEJİSİ TERCİHİNİN ETİKSEL ANALİZİ.....	112
1. Etiksel Karar Verme	113
a) Etiksel Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler.....	114
(1) Etik Kodlarının Etiksel Karar Vermeye Etkileri	118
(2) Etik Kodlarının Etiksel Karar Vermeyi Etkileme Gücü.....	120
b) Etiksel Karar Verme Sürecinin Unsurları	123
c) Etiksel Karar Verme Modelleri	125
(1) Bartel Modeli	126
(2) Cavanagh Modeli	126

(3) Bommer Modeli	127
(4) Etzioni' nin Ilımlı Deontoloji Kuramı	128
(5) Pruden Modeli	129
(6) Stassen Modeli	130
(7) Kohlberg' in Bilişsel Ahlâk Gelişimi Modeli	130
(8) Hunt ve Vitell' in Etiksel Karar Verme Modeli	131
(9) Fritzsche' nin Etiksel Karar Verme Modeli	133

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İSTANBUL MENKUL KIYMETLER BORSASI' NDA İŞLEM GÖREN İŞLETMELERİN “REKABET STRATEJİLERİNİN TERCİHİNDE ETİK KODLARININ ETKİLERİNE” YÖNELİK TUTUMLARININ ARAŞTIRILMASI

I. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI	135
A) İSTANBUL MENKUL KIYMETLER BORSASI' NIN TARİHÇESİ	136
B) İMKB DE İŞLEM GÖREN İŞLETMELERİN ETİK KODLARI GELİŞTİRME KONUSUNDAKİ YÜKÜMLÜLÜKLERİ	137
II. ARAŞTIRMANIN AMACI VE DAYANDIĞI HİPOTEZLER	137
III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	139
A) ARAŞTIRMANIN MODELİ	139
B) ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ	139
C) VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	141
D) VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMİ	141
E) ANKET SORULARININ NİTELİĞİ	141
IV. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR VE DEĞERLEMESİ	142
A) ANKETE KATILAN İŞLETMELERLE İLGİLİ TANITICI BİLGİLER	142
B) ANKETE KATILAN YÖNETİCİLERLE İLGİLİ TANITICI BİLGİLER	145

C) REKABET STRATEJİSİ TERCİHİNDE ETİK KODLARININ ETKİLERİNE İLİŞKİN BİLGİLER	148
D) İSTATİSTİKİ ANALİZLER VE HİPOTEZLER	161
1. Araştırmanın Değişkenleri	161
2. Güvenilirlik Analizi	162
3. Faktör Analizi.....	162
4. Hipotezlerin Analizi.....	164
a) Etik Kodlarının Rekabet Stratejilerine Etkileri Konusundaki Tutumlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikî Bilgiler.....	164
b) Ankete Katılanların Etik Kodları Rekabet Stratejilerine Etkileri Konusundaki Tutumlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan “Mann-Whitney U Test” nin Sonuçları	166
c) Ankete Katılanların Etik Kodları Rekabet Stratejilerine Etkileri Konusundaki Tutumlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan “Kruskal-Wallis Testi” nin Sonuçları	167
SONUÇ.....	168
KAYNAKÇA.....	174
EKLER	

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Etik Sistemine Yaklaşımların Güçlü Yanları ve Yöneltilen Eleştiriler.....	21
Tablo 2. Tüketicilerin Rekabet Anlayışı.....	56
Tablo 3. Genel Stratejilerin Gereklilikleri.....	82
Tablo 4. Etik Kodlarının Etkinliği Hakkında Ampirik Araştırmalar...	119
Tablo 5. İşletmelerin Kuruluş Tarihlerine Göre Dağılımı.....	142
Tablo 6. İşletmelerin Personel Sayısına Göre Dağılımı	143
Tablo 7. İşletmelerin Sermaye Miktarlarına Göre Dağılımı (Kayıtlı Sermaye).....	143
Tablo 8. İşletmelerin Sektörlerine Göre Dağılımı.....	144
Tablo 9. İşletmelerin Yazılı Etik Kodlarına Sahip Olmasına Göre Dağılımı.....	144
Tablo 10. İşletmelerin Etik Konuları İçin Danışman İstihdam Etmelerine Göre Dağılımı.....	144
Tablo 11. İşletmelerin Etik Konularında Danışman Firmalarından Destek Almalarına Göre Dağılımı.....	145
Tablo 12. İşletmelerin İşgörenlerde Etiksel Davranışların Gelişmesi İçin Eğitim Programlarının Düzenlenmesine Göre Dağılımı.....	145
Tablo 13. Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı..	145
Tablo 14. Ankete Katılan Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	146
Tablo 15. Ankete Katılan Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	146
Tablo 16. Ankete Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	146
Tablo 17. Ankete Katılan Yöneticilerin Unvanlarına Göre Dağılımı....	147
Tablo 18. Ankete Katılan Yöneticilerin İş Yaşamı Süresince Etik Konusunda Bir Eğitim Çalışmasına Katılmalarına Göre Dağılımı.....	147
Tablo 19. Ankete Katılan Yöneticilerin İş Deneyimlerine Göre Dağılım.....	147

Tablo 20.	Alternatif Rekabet Stratejileri Arasından Seçim Yapacağımız Stratejimizin Tercihinde Ahlaki İlkeleri Dikkate Alırız Düşüncesine Katılım Derecesi.....	148
Tablo 21.	Sınırsız Kâr Elde Etme Fırsatı Veren Rekabet Stratejisi Önceliğimizdir Düşüncesine Katılım Derecesi.....	148
Tablo 22.	Anlaşılmalı Fiyat Uygulamaları İçin Farklı İşletmelerle İşbirliği Yapabilecek Rekabet Stratejisini Tercih Ederiz Düşüncesine Katılım Derecesi.....	149
Tablo 23.	Rekabet Stratejimiz Kaynaklarımızı Daha Etkin Kullanmamızı Sağlıyorsa Yasa Dışı Olması Çok Önemli Değildir Düşüncesine Katılım Derecesi.....	149
Tablo 24.	Rekabet Kurumu' nun Oluşturduğu Yasal Çerçeve (Rekabet Yasası) Rekabet Stratejimiz İçin Bir Rehberdir Düşüncesine Katılım Derecesi.....	150
Tablo 25.	Rekabet Stratejimiz İle Etik Kodları Çatıştığında Piyasa Şartlarına Göre İdeal Olan Rekabet Stratejisini Tercih Ederiz Düşüncesine Katılım Derecesi.....	150
Tablo 26.	Teknolojik Gelişmeye Rağmen Çevre Kirliliğini Arttıran Stratejiler Benimsenmez Düşüncesine Katılım Derecesi.....	151
Tablo 27.	Rekabet Stratejisi Kararını Verirken Ahlaki Felsefe Yerine Ekonomik Göstergeler Değerlendirilir Düşüncesine Katılım Derecesi.....	151
Tablo 28.	Etik Kodlarına Göre Oluşturulan Rekabet Stratejimiz Başarılı Olur Düşüncesine Katılım Derecesi.....	152
Tablo 29.	Yasal Ve Etik Boyutlar Dışında Elde Edilen Bilgiler Rekabet Stratejimizi Şekillendirir Düşüncesine Katılım Derecesi.....	152
Tablo 30.	Rekabet Stratejimiz Sadece Hissedarlarımızı Düşünerek Oluşturulur Düşüncesine Katılım Derecesi.....	153
Tablo 31.	Rekabet Stratejimiz, Yenilikler Yaparak Yüksek Gelirler Elde Eden İşletmeleri Yok Etmeyi Amaçlar Düşüncesine Katılım Derecesi.....	153

Tablo 32.	Satışların Azalmayacağıın Bilinmesi Halinde Normal Fiyatının Çok Üstünde Fiyat Politikaları Uygulanabilir Düşüncesine Katılım Derecesi.....	154
Tablo 33.	Etik Kodları Çerçevesinde Geliştirilen Rekabet Stratejimiz İşletmemizin İmajını Olumlu Etkilemektedir Düşüncesine Katılım Derecesi.....	154
Tablo 34.	Kısa Vadede Başarılı Olabilmek İçin Rekabet Stratejimizde Ahlaka Uygunluk Aranmaz Düşüncesine Katılım Derecesi..	155
Tablo 35.	Oluşturulan Rekabet Stratejileriyle Etik Kodları Yönlendirilebilir Düşüncesine Katılım Derecesi.....	155
Tablo 36.	Piyasa Bir Savaş Alanıdır Ve Bütün Oyuncular Çıkarlarını Maksimum Yapan Her Şeyi Göze Alarak Oyunu Kazanmak İçin Çabalarlar Düşüncesine Katılım Derecesi.....	156
Tablo 37.	Karar Verme Sürecimizde Etiksel Boyut Yoktur Düşüncesine Katılım Derecesi.....	156
Tablo 38.	Rekabet Stratejimizin Sonucunun Etiksel Yapıya Uygun Olması Önemli Değildir Düşüncesine Katılım Derecesi.....	157
Tablo 39.	Rekabet Stratejimiz Tekelci Bir Güç Olma Niyetini Taşır Düşüncesine Katılım Derecesi.....	157
Tablo 40.	Kodlara Göre Uygulanan Rekabet Stratejimiz Personellerimizin Örgütsel Bağlılığını Etkilemektedir Düşüncesine Katılım Derecesi.....	158
Tablo 41.	Rekabet Stratejimiz, Geleceğimizi Sürdürmek İçin Diğer İşletmelerin Faaliyet Alanımıza Girmesini Engeller Düşüncesine Katılım Derecesi.....	158
Tablo 42.	İşletme Kültürümüzle Bağdaşmayan Rekabet Stratejilerimiz Bulunmamaktadır Düşüncesine Katılım Derecesi.....	159
Tablo 43.	Rekabet Stratejimiz, Sahip Olduğumuz Yeteneklere Göre Değil Piyasanın Gereklerine Göre Belirlenir Düşüncesine Katılım Derecesi.....	159

Tablo 44.	Rekabet Stratejimiz, Kamusal Faydayı Feda Etme Pahasına Kazanç Elde Etmeyi Amaçlar Düşüncesine Katılım Derecesi.....	160
Tablo 45.	Rekabet Stratejimizde Etik Kodları Çıkarımıza İse Dikkate Alınır Düşüncesine Katılım Derecesi.....	160
Tablo 46.	Rekabet Stratejimiz, Rekabet Kültürünü Bozmayacak Veya Oluşturacak Şekilde Tasarlanır Ve Uygulanır Düşüncesine Katılım Derecesi.....	161
Tablo 47.	Faktör Analizinin Tanımlayıcı İstatistik Verileri.....	163
Tablo 48.	Etik Kodlarının Rekabet Stratejilerine Etkileri Konusundaki Tutumlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler.....	165
Tablo 49.	Etik Kodlarının Rekabet Stratejilerine Etkisinin Karşılaştırılması İçin Yapılan Mann-Whitney U Testi Tablosu	166
Tablo 50.	Etik Kodlarının Rekabet Stratejilerine Etkisinin Karşılaştırılması İçin Yapılan Kruskal-Wallis Testi Tablosu.....	167

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Etiğin Dinamikleri	9
Şekil 2. Ahlâk ve Etik Arasındaki İlişki.....	12
Şekil 3. İş Etiğinin Düzeyleri.....	34
Şekil 4. Rekabet Stratejisinin Oluşum Süreci.....	73
Şekil 5. Rekabet Stratejisini Etkileyen Faktörler.....	74
Şekil 6. Porter' a Göre Rekabet Stratejisinin Oluşumunu Etkileyen Faktörler	75
Şekil 7. Üç Genel Strateji.....	77
Şekil 8. Kaynaklara Dayalı Yaklaşım ve Rekabet Stratejisi.....	88
Şekil 9. Rekabet Gücüne Ulaşmak İçin Gerekli Unsurlar.....	89
Şekil 10. Gelecek İçin Rekabetin Üç Aşaması.....	90
Şekil 11. Etiksel Kararı Etkileyen Faktörler.....	117
Şekil 12. Etik Kodlarına Uymayı Etkileyen Unsurlar Ve Kodların Karar Vermeye Etkileri (Kod Metaforları).....	122
Şekil 13. Etiksel Karar Verme Sürecinin Unsurları.....	124
Şekil 14. Etiksel Karar Verme Sürecinde Karar Ağacı Modeli.....	127
Şekil 15. Etiksel/ Etik Dışı Karar Verme Davranış Modeli.....	128
Şekil 16. Etiksel Karar Vermede Özel Etik Alanları	129
Şekil 17. Etiksel Karar Vermede Stassen Modeli	130

Şekil 18.	Hunt ve Vitell' in Etiksel Karar Verme Modeli.....	132
Şekil 19.	Fritzsche' nin Etiksel Karar Verme Modeli.....	133
Şekil 20.	Araştırmanın Modeli.....	139

GİRİŞ

Bu çalışma, işletmelerin etik kodları ne olursa olsun, bunu ne kadar rekabet stratejilerine yansıtıklarını belirlemek için yapılmıştır. Bu bağlamda İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören işletmelerin tutumları araştırılmıştır.

İşletmeler, piyasadaki trendleri yönlendirmek amacıyla diğer işletmelerden farklı olmak için stratejiler geliştirirler. Ancak geliştirilen bu stratejiler sayesinde diğer işletmelerin yaptıklarını takip etmek yerine, piyasayı tetikleyici bir pozisyona sahip olabilirler. İşletmeler bu stratejileri geliştirmek için ya piyasada oluşan ilkelere göre hareket edecek, ya da piyasayı yönlendirecek ilkeleri belirleyecektir. Bu çerçevede oluşturduğu etik kodları ile rekabet tarzını belirleyerek sürekliliğini sağlayacaklardır. Rekabet stratejisinin diğer işletmelerin stratejisinden bir adım önde olabilmesi stratejinin etiksel süzgeci kullanma derecesine bağlıdır.

İşletmeler rekabet stratejisini geliştirirken elde edecekleri kazancın ne kadar çok olacağını düşünürler. Kazanımlar elde edilirken geleceği şekillendirilen piyasadaki oyuncuların bazıları kârda bazıları da zararda olabilirler. Kârlı olanlar işletmenin yönünü tayin ederler ve işletme ve çevresindekiler kârlı olanların oranını arttırmaya çabalarlar. Bu nedenle işletmeler geliştirdikleri stratejilerde iyi ve kötü veya doğru ve yanlışın kimi nasıl etkileyeceğini çok iyi hesaplamalıdır. İyi ve kötü veya doğru ve yanlışın ne olduğunu tanımlayan etik ve buna bağlı oluşturulan kodlar yapılan hesaplamalara katılarak stratejinin şekillenmesini sağlamalıdır.

Zararda olanlar ise işletmenin başarısını engellemek amacıyla engeller oluşturacaktır. Oluşturulan bariyerler rekabet stratejisinin oluşmasında etkileri olabilecek kodları hiçe sayması veya kodların esnekleştirilerek ussallaştırılmasını kaçınılmaz hale getirecektir. Bu da işletmenin imajını tehdit etmekle hareket alanını kısıtlayacaktır. İşletme bunları göz önünde bulundurarak kısa süreli heveslere mahkûm olmamak için örgütte etiksel algılamayı oluşturmak için harekete geçmelidir. Etiksel algılama oluşturulan kodların uygulanabilirliğini artırarak uzun dönemde işletmenin kazanımlarını sonsuzlaştırılmasında çok önemli katkısı olacaktır.

Piyasada oluşan rekabet ortamı aktörlerin oyunu nasıl oynaması gerektiği konusunda kodlar oluşturur. Bu kodlara göre oyuncular rekabet stratejileri tespit ederler. Açıkça bu kodların önemsenmediği gösterilmez, ancak önemsenmediklerinde de piyasa

ve toplum aktörleri uyaracak gerekli mekanizmaları oluşturur. Oyuncular bunun olumsuz sonuçları ile karşı karşıya kalmamak için kısa süre için maliyeti arttırması muhtemel olabilecek etik kodları çalışmasını yapmalıdırlar. Ayrıca bunları işgörenlerine, piyasaya ve kamuoyuna açıklamalıdırlar. Uygulama konusunda da kesinlikle taviz verilmemelidir.

Etik kodlarının ihlal edilmesi ile oluşturulan rekabet stratejilerinin olması muhtemeldir. Çünkü bu tür stratejiler daha kolay süreçlerden kazanımlar sağlayarak işletmelerin piyasanın kaymağını almasına yardımcı olurlar. Fakat uzun dönem de bu stratejiler daha büyük zararlara neden olabilir. Çünkü piyasada baskı unsuru oluşturabilecek -rekabeti sınırlamak için kurulan kurumlardan tüketicileri koruyan örgütlere kadar- oluşumların sayısı her gün artmaktadır. Bu oluşumlar işletmelerin faaliyetlerine sürekli odaklanarak piyasada ekonomik ilişkilerdeki kalite, etkinlik ve öngörülebilirliği arttırmak amacıyla işletmenin hareket alanlarını kısıtlayabilmektedirler. Dolayısıyla, işletmeler pazarlarını korumak veya yeni pazarlara girebilmek amacıyla hareket alanını genişletmede etik olamayan veya uyumlaştırılmış bir pencereden bakarak rekabet stratejileri tercih edebilmektedirler.

Diğer bir konu ise, rekabet stratejilerinin etik kodlarını etkileyebilme gücüdür. Rekabet stratejileri geleceği tayin etmede önemli bir uygulamadır. Başka bir ifadeyle işletmelerin rekabet strateji ne kadar farklı olursa, diğer işletmelerden o kadar açık ara ile önde olurlar. Rekabet stratejisinin farklılığı şunu ifade eder: mevcut yapılarla uyumlu, fakat daha önce oluşturulmamış eylem planıdır. İşletme mevcut yapı ve kalıpları hiçe sayarak uzun sürede kârlı olabileceği bir uygulamada bulunacaksa ve bu eylemde piyasa ve toplum tarafından kabul göreceyse oluşturduğu strateji yeni etiksel açılımlara ve kodların oluşmasına neden olabilir. Örneğin; Polipropilen çok sayıda günlük tüketim ürünlerini üretmeye yarayan temel bir plastik maddedir. 1970'li yıllarda pazarda dört büyük kimya kuruluşu pazarın %65'ini elinde tutmaktadır. Pazardaki yüksek kârlılık nedeniyle, "Polimer" pazarına yedi şirket birden aynı anda giriş yapınca ve hepside ürettikleri malı satınca, pazardaki büyüme oranı düşer. Bütün üreticiler zarara maruz kalır. Üretim o kadar çoktur ki, satış fiyatı maliyeti bile karşılayamaz. Böylece bu belirsiz ortamda ICI, Shell, Höchst ve Montepolimeri bir araya gelerek kriz için ortak kararlar alırlar. Ortak fiyat uygulamaları, pazar paylaşma ve müşterileri paylaşma yoluyla zararlarını telafi etmeye çalıştılar. Eski yüzdelere ulaşamamakla birlikte %50 pazar

payına razı olarak kâr elde etmeyi başardılar.¹ Burada geliştirilen rekabet stratejileri hem diğer üreticileri, hem de tüketicileri etkilemektedir. Yani işletmenin, mevcut yapı dışına çıkarak geliştirdiği strateji diğer üreticileri olumsuz yönde etkilemesi pahasına tüketicileri için kârlı olması nedeniyle kabul görmektedir. Ayrıca piyasa içindeki aktörlerle birlikte hareket edildiği için piyasa tarafından da olumlu karşılanabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, pay kapma mücadelesinde en güçlü olanlar mevcut durumu kullanarak etik kodlarını erozyona uğrattıkları gibi hiçe sayıp yeniden tasarlayabilmektedirler.

Yukarıdaki bakış açısına göre çıkarılabilecek sonuç, maliyet artırıcı etkisine rağmen oluşturulacak etik kodlarının bir anda hiçe sayılarak işletmeye katkısının olmayacağıdır. Piyasa etiksel algıyı kendiliğinden oluşturma yetisine sahip iken, ayrıca bu kodların oluşturulması amacıyla bir çaba harcanması gereksizdir tartışması oluşabilir. Bu bağlamda çalışma etik kodlarının rekabet stratejilerine etkileri üzerinde odaklanmaktadır.

Bu çerçeveden hareketle, çalışma da etik ve rekabet kavramlarını irdelemek amacıyla “etik, iş etiği ve etik kodları kavramları” başlığı altında çalışmanın birinci bölümü oluşturulmuştur. Burada etik, iş etiği ve etik kodları kavramları ayrıntılı olarak incelenmektedir.

İkinci bölümde de çalışmanın diğer dinamiği olan rekabet kavramı ele alınmaktadır. Bu amaçla rekabet kavramı için oluşturulan kavramsal çerçeve içerisinde rekabetin tanımı, önemi, farklı yaklaşımlar ve faydaları incelenmektedir. Çalışmanın odak noktası olan rekabet stratejileri de bu bölümde ele alınmaktadır. İşletmelerin gelecekle ilgili şekillendiren rekabet stratejilerinden üç temel yaklaşıma değinilmektedir. Bu üç temel yaklaşım, Porter’ın rekabet stratejisi, kaynaklara dayalı yaklaşım ve oyun teorisi yaklaşımıdır.

Rekabet stratejilerinin tercihinde, etik kodlarının etkilerinin ele alındığı üçüncü bölümde de etik ve rekabet kavramlarının birlikteliğini değerlendirmek amacıyla rekabet etiği ve rekabet kültürü ele alınmaktadır. Bununla beraber rekabet stratejilerindeki üç yaklaşım etik çemberinin içerisine alınarak değerlendirilmektedir. Ayrıca rekabet stratejilerinin tercihinde kullanılan etiksel karar verme modelleri de incelenmektedir.

¹ EFEM Gül, Rekabet Etiği, Perşembe Konferansları, www.rekabet.gov.tr, (10.10.2005).

İşletmelerin etik kodları ne olursa olsun, bunu ne kadar rekabet stratejilerine yansıttıklarını belirlemek için yapılan tutum araştırmasına dördüncü bölümde yer verilmektedir. Bu amaç için daha profesyonel bir yönetim anlayışına sahip ve kurumsal yönetim ilkelerini uygulama çabası içerisinde olan İstanbul Menkul Kıymetler Borsa' sında işlem gören işletmeler uygulamanın örneklemini oluşturmaktadır. Tutum araştırmasında bilgiye kolay ulaşılması, zaman ve maliyet tasarrufunun sağlanması nedeniyle anket yöntemi kullanılmıştır. Anket çalışmasıyla elde edilen veriler "SPSS Paket Programında" değerlendirilerek karşılaştırmalı analizler yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ETİK, İŞ ETİĞİ VE ETİK KODLARI

Son yıllarda yöneticilerin “etik ilkelere” bağlı iş yapma anlayışlarını söylevlerinde üstüne basa basa vurgulamalarının ardından etiğe uygun olmayan davranışları nedeniyle skandallara neden olmaları bu kavramlara olan ilgiyi arttırmaktadır. Ayrıca bu kavramlar yaşam boyunca karşı karşıya kalınabilecek engellerin esnekliğini de etkileyebilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin stratejik planlamanın odağına aldıkları etik olgusuyla kararlarını vermek zorunda kalabilmektedirler.

Her geçen gün işletmeler, toplumların hayatında giderek daha belirleyici bir role sahip olmaktadır. Bu nedenle etik algısını sağlam temellere oturtmak yaşamsal önem taşır. İşletmeler için rekabet stratejilerinin sonuçları da yaşamsal bir tercihe sahiptir. Bu bağlamda rekabet stratejilerinin tercihinde etik kodlarının etkilerini araştırmayı hedefleyen çalışmanın bu bölümünde etik, iş etiği ve etik kodları kavramları üzerinde ayrıntılı olarak durulmaktadır.

I. ETİK KAVRAMININ ANALİZİ

A) ETİK KAVRAMI

Kavramsal olarak etik, bir değer bunalımı içinde olan günümüzde tanımlanması en zor terimlerin başında gelmektedir.² Bu bağlamda, felsefenin bir dalı³ ve en azından 2500 yıllık zaman içinde izleri⁴ olan etik kavramı, farklı düşünürler tarafından farklı yaklaşımlarla açıklık getirilmeye çalışılan bir kavramdır.⁵

² CEVİZCİ Ahmet, Etiğe Giriş, Birinci Baskı, Paradigma Yayınları, İstanbul, 2002, s.1

³ EASTWOOD Karen, LAMSA Anna- Maija, SAKKINEN Aila, “About Ethics And Values In Business Education- A Cross- Cultural Perspective”, <http://ejbo.jyu.fi/>, (08.09.2005).

⁴ BRICKLEY James A., SMITH Clifford W., ZIMMERMAN Jerold L., “Business Ethics And Organizational Architecture”, *Journal Of Banking&Finance*, Vol. 26, 2002, pp. 1821.

⁵ URAL Tülin, Pazarlama Yöneticilerinin Etiksel Karar Sürecini Etkileyen Değişkenler Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana, 2000, s. 6.

1. Etiğin Tanımı

Eski Antik Çağ' dan günümüze değin bilinen filozofların etik anlayışı aşağıdaki gibi özetlenebilir:⁶

- Protagoras Ahlâkı: Protagoras (İ.Ö. 482-323)' ın ahlâk öğretisidir. Prtagoras' a göre insan her şeyin ölçüsüdür. Genel geçerliliğe sahip doğrular yoktur. Doğrular ve yanlışlar insandan insana değişir.
- Sokrates Ahlâkı: Sokrates' in (İ.Ö. 469- 399) öğretisi. İnsanın temel amacı erdeme ulaşmak olmalıdır. Erdem ancak bilgelikle mümkündür.
- Eflatun Ahlâkı: Eflatun (İ.Ö. 427- 347)'a göre ahlâkî davranışların temel gayesi “en yüksek iyi” dir. İyilik erdem demektir. İnsanlar erdeme bilgelik, yiğitlik, ölçülülük ve adalet ile ulaşırlar.
- Aristo Ahlâkı: Aristo (İ.Ö. 385- 322)' ya göre toplumda yönetenler ve yönetilenler arasında bir ayırım yapılması ahlâkîdir. Aristo şöyle der: “Öküz, yoksul kişinin kölesidir; yoksul köle de efendisinin...” Aristo'ya göre toplumda her zaman üsttekiler ve güçlüler yönetir, alttakiler veya güçsüzler ise yönetilir.
- Konfüçyüs Ahlâkı: (İ.Ö. 551- 478) “Hiç erişemeyecekmişsin, ya da yitirecekmişsin gibi çalış” diyen Konfüçyüs, çalışma ahlâkının önemi üzerinde duran düşünürlerin başında gelir. Konfüçyüs'e göre çalışma, mutluluğa ve refaha ulaşmanın yoludur.
- St. Augustinus Ahlâkı: St. Augustinus (İ.Ö. 354- 430)'ın ahlâk anlayışı ise şu şekilde özetlenebilir. “Hiç ölmeyecekmişsin gibi çalış, yarın ölecekmişsin gibi ibadet et.” St. Augustinus' a göre, insan Tanrı'nın egemenliğine boyun eğmeli ve Tanrı'ya ibadet etmelidir. İnsanlar arasındaki eşitsizliklere isyan etmek yerine Tanrı'ya şükredilmelidir.
- Machiavelli Ahlâkı: Niccolo Machiavelli (1469- 1527)'nin ahlâk anlayışı: “Amaca ulaşmak için her araç meşrudur.”

⁶ AKTAN Coşkun Can, Ahlâkî Yeniden Yapılanma ve Toplam Ahlâka Doğru: 1- Ahlâk ve Ahlâk Felsefesi, Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği, İstanbul, 1999, s.24- 28.

- Mandeville Ahlâkı: Bernard de Mandeville (1670-1733)'in ahlâk öğretisi. “Ahlak denen şey, içi boş bir kavramdır. İnsanlar kendi çıkarları olmazsa, toplum yararına ve ahlaka uygun davranmazlar.”
- Bergson Ahlâkı: Fransız filozof Henri Bergson (1859-1941)'un ahlâk anlayışı. Bergson'a göre iki türlü ahlak vardır: kapalı ahlâk ve açık ahlâk. Kapalı ahlâk, bireyin özgürlüğünü dikkate almayan ve zorlama yoluyla da gelenek ya da tabuların baskısıyla oluşturulmuş ahlaktır. Açık ahlâk ise bireyin özgürlüğünü ön planda tutan, değişik kişilikleri hesaba katan ahlâk anlayışıdır.
- Nietzsche Ahlâkı: Friedrich Nietzsche (1844-1900)'nin ahlâk öğretisi: “İnsan doğal bir varlıktır. Erdem kadar erdemsizlik de normal karşılanmalıdır. Ahlâki ölçüler ve normlar koymak saçma ve gereksizdir.”
- Kant Ahlâkı: Immanuel Kant (1724-1804)'in ahlak anlayışı. Her yerde ve zamanda neyi yapmamız gerektiğini değil, neyi istememiz gerektiğini savunan ahlâk öğretisi. “Sana yapılmasını istemediğini, sen de başkasına yapma.” Kant'a göre insanlar aynı zamanda genel bir yasa ve evrensel bir kural olmasını isteyecekleri bir kurala göre hareket etmelidir.

Yunanca “karakter, ahlâk, gelenek ve alışkanlığı” ifade eden “ethos” sözcüğünden türetilmiş olan ve ahlak bilimi anlamına gelen etik kavramının tanımı Websters Üçüncü Yeni Uluslar arası Sözlüğü'nde aşağıdaki gibi yapılmıştır:⁷

- İyi/ kötünün veya doğru/ yanlışın ne olduğu ya da ahlâkî görev ve yükümlülüklerle ilgilenen bir disiplindir.
- Bir takım ahlâkî değerler/ prensipler setidir.
- Ahlâkî değerler sistemi/ teorileri.
- Davranışlarını yönlendiren prensip/davranış standartlarıdır.
- Bir kişi veya grup tarafından gösterilmiş ideal bir karakterdir.

⁷ Websters' Third New International Dictionary, Merriam Webster Inc., Massachusetts, 1993, s. 780.

Türk Dil Kurumu sözlüğünde töre bilimi ve ahlak bilimi olarak ifade edilen etik hem çeşitli ahlâkları inceleyen hem de kendisi bir ahlâk olan veya bir ahlâk önererek fiili değerleri içine alan aynı disiplinin konularını ifade etmektedir.⁸

Etik, ansiklopedik olarak ise, insanlar arasında yer alan değerleri, ahlâkî bakımdan iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış olanın niteliğini ve temellerini araştıran felsefe dalı olarak tanımlanmaktadır.⁹

Etik (İlm-i Ahlâk, Ahlak Felsefesi), ahlâksal olanın özünü ve temellerini araştıran bilim, insanın kişisel ve toplumsal yaşamındaki ahlâksal davranışları ile ilgili sorunları ele alıp inceleyen ve “iyi nedir?” ya da “ne yapmalıyız?” gibi soruları kendisine ödev olarak alan felsefenin bir dalı olarak da tanımlanmaktadır.¹⁰

Belirtilen tanımlar, felsefe biliminin dışında etiği çalışma alanı olarak ele alan, tıp, işletme, hukuk gibi diğer bilim dallarında da temel olarak kullanılmaktadır. Ancak diğer bilim dallarında ve özellikle günlük kullanımda etik, kendisiyle iç içe girmiş olan çeşitli kavramlar ile genellikle karıştırılmakta veya birbirinin yerine kullanılmaktadır.¹¹

2. Etiğin Dinamikleri

İlkeler ya da değerler seti olarak tanımlanan¹² etiğin dinamikleri Şekil 1’ de görüldüğü gibi zaman ve kültür olarak belirtilmektedir.

Zaman hareket halindedir, kültürde sürekli gelişmektedir. Buna bağlı olarak etik standartları da değişmektedir. Zaman ve kültür ikisi birlikte bir kavramsal çerçeveye jeneriği oluşturmaktadır ve ayrıca iş etiği paralelinde de etiğin dinamikleri olarak ele

⁸ SOLOMON, Robert C., Ethics, McGraw- Hill Pub. Com., New York, 1984, pp. 2.

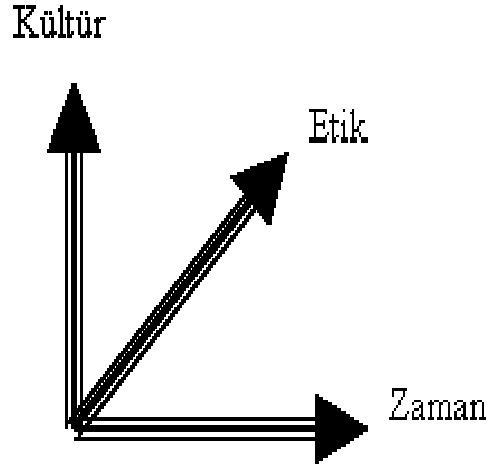
⁹ ULUÇ Güliz, “Türk Medyasında Etik Sorunlar: Örnek Olaylar ve Öneriler”, *1. Ulusal Uygulamalı Etik Kongresi Kitabı*, ODTÜ, Ankara, 2003, s. 322.

¹⁰ AKARSU Bedia, Felsefe Terimleri Sözlüğü, İstanbul, 1988, s. 74.

¹¹ HALICI Ali, İşletme İşlevleri Açısından İş Etiği ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda İşlem Gören İşletmelere Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2000, s. 10.

¹² STEINER George A., STEINER John F., Business, Government and Society, Eighty Edition, McGraw Hill Companies, New York, 1997, pp. 181.

alınmaktadır.¹³ Etik kültürel bir unsurdur ve buna bağlı olarak kültürün etkisindedir. Bu çerçevede etik ve örgüt kültürü arasında da doğrudan bir ilişki kurmak mümkündür.¹⁴



Şekil 1: Etiğin Dinamikleri

Kaynak: SVENSSON Görán, WOOD Greg, “The Dynamics Of Business Ethics: A Function Of Time And Culture- Cases And Models”, *Management Decision*, Vol. 41 No. 4, 2003, pp. 353.

3. Etiğin İşlevleri

Ahlâkî davranışların rehberi olan¹⁵ fakat yasalarla düzenlenmeyen etiğin¹⁶ amacı; insanın iyi temellendirilmiş ahlâkî kararları kendi başına vermek durumunda olduğunu ve başka hiç kimseye teslim olmaması gerektiğini gösterebilmektir. Temellendirilmiş sonuçlara varmayı hedefleyen etik, ahlâkîleştirme, ideolojiye dönüştürme veya dünya görüşü ortaya koyma gibi amaçlara sahip değildir.¹⁷

¹³ SVENSSON Görán, WOOD Greg, “The Dynamics Of Business Ethics: A Function Of Time And Culture- Cases And Models”, *Management Decision*, Vol. 41 No. 4, 2003, pp. 353.

¹⁴ STONER Charles R., “The Foundations of Ethics: Exploring the Relationship Between Organization Culture, Moral Values and Actions”, *Advanced Management Journal*, 1989, pp. 38

¹⁵ POST, James E., LAWRENCE, Anne T., WEBER, James, *Business And Society Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, Ninth Edition, McGraw- Hill, India, 1999, pp. 97.

¹⁶ BEEKUN Rafik I., STEDHAM Yvonne, YAMAMURA Jeanne H., “Business Ethics In Brazil And The U. S.: A Comparative Investigation”, *Journal Of Business Ethics*, Vol: 42, 2003, pp. 269.

¹⁷ PIEPER, Annemarie, *Etiğe Giriş, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1999, s. 21.*

J. S. Mill' e göre etiğin işlevi, sadece bireysel çıkarın kamusal yarar veya genelin mutluluğuyla nasıl tamamlanacağını göstermekten meydana gelmediği gibi; ahlâk felsefesi deneyim zenginliğinin ve karakter yetkinliğinin önemini vurgulamak suretiyle, bireye daha zengin ve nitelikli bir hayata ulaşmanın yollarını da göstermelidir.¹⁸

C. Solomon' a göre etik, iki temel konu ile ilgilidir:¹⁹

- İyi insan olmanın gerektirdiği özellikler,
- Bireyin davranışlarını belirleyen ve sınırlayan kurallardır.

İnsan hakları, toplumsal adalet, barışçıl işbirliği ile kişisel yetke arasındaki denge, bireysel davranış ile kolektif refahı uyumlaştırmaya çalışan etiğin²⁰ işlevleri şunlardır²¹:

1. Ahlâksal bilinci geliştirmek ve insanları burada neyin söz konusu olduğu konusunda aydınlatmak,
2. Etik kavramlara anlamlarını vermek, yani onların somut yaşantılar, durumlar ve olaylar içindeki rolünü göstermek ve konumlandırmak,
3. Kişilerin ve grupların ahlâksal yaşamını bir temele bağlı olarak kurmaktır.

Gelecekte etiğin görevi; teknolojik girişimin uzun erimli etkilerini tahayyül etmektir. Etik henüz gerçekleşmemiş olanla, yerleşik olarak belirsizliğin alanı ve çatışan senaryoların oyun alanı olan bir gelecekle ilgilenmek zorunda olması açısından, bugünkü sıradan kriz yönetimi pratiğinden ayrılmaktadır.²²

3. Etik ve Ahlâk Arasındaki Kavramsal İlişki

Etik ve ahlâk arasında genişlik ve darlık, uygulama ve teori bakımından bir takım farklılıklar vardır. Bir disiplin olarak ahlâk, etiğin yaşama yansıyan bir kurallar setidir.²³

¹⁸ GÜVERCİN Cemal, John Stuart Mill, <http://tipetigi.net/Files/Kitaplik/Makaleler/Etik%20Yaklasimlar/Mill.doc>, (15.11.2005)

¹⁹ ERTAN Kıvılcım Akkoyunlu, "Çevre Etiği", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 31 Sayı: 1, Ankara, 1998, s. 126.

²⁰ BAUMAN Zygmunt, *Postmodern Etik* (Çev: Alev TÜRKER), Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1998, s.13.

²¹ URAL, s. 7.

²² TUNÇ Handan, *Yaşam Yöntemi Olarak Etik*, <http://www.anafilya.org/go.php?go=7d290f023020b>, (05.12.2005).

²³ BAUMAN, s.63.

Ahlâk, doğru ve iyi alanıyla, yükümlülük sorunlarıyla, görev, adil olma, erdem, karakter, iyi yaşam ve iyi toplum niteliğiyle ilgilidir. Bu kavramların arkasında yatan, insanın doğası, toplumsal yaşamın ön koşulları, bunun dönüştürülebilmesinin sınırları ve pratik yargının temelleri hakkındaki varsayımları kapsamaktadır.²⁴ Etik ise, birey davranışlarıyla ilgili kullanılan ahlâk terimlerini, ahlâkî yargıları incelemekte, bireylerin ahlâkî tutumlarının ardında yatan yargıları ele almaktadır.²⁵

Ahlâk ‘nasıl yaşamalı’ sorusuna verilecek olası cevaplarla ilgilidir. Ayrıca ahlak, bu cevaplardan kaynaklanan soruları da kapsar. Bu soru etrafında dolaşan herhangi bir felsefî konu, etiğin konusu olarak ele alınabilir. ‘İyi bir yaşam sürmek’, bu ana soruya verildiği düşünülen kimi cevaplarla kavramsal bir bağlantı içinde olduğundan, bu ifade hakiki bir etik kavramdır.²⁶

Bu bağlamda etik, ahlâkın teorik yansımaları iken, ahlâk ise günlük yaşamımızla ilgilenmektedir.²⁷ Başka bir deyişle etik; doğru ve yanlış davranış teorisi, ahlâk ise onun pratiğidir. Etik, bir kişinin belli bir durumda ifade etmek istediği değerlerle ilgilidir, ahlâk ise bunu hayata geçirme tarzıdır. Etimolojik açıdan da, her iki sözcük de “töre”, “gelenek”, “alışkanlık” ve benzeri anlamlara sahiptir.²⁸ Töre, ahlâk ve etik kavramlarının ortak yanı bireylerin birbirlerine karşı davranış kurallarını, birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen davranış ilkelerini içermesidir.²⁹ Ahlâk ve etik arasındaki ilişki Şekil 2 de net bir şekilde gösterilmiştir.

²⁴ LUKES Steven, Marksizm ve Ahlâk, Çev: Osman Akınhay, Ayrıntı Yayınları, Birinci Basım, İstanbul, 1998, s. 6.

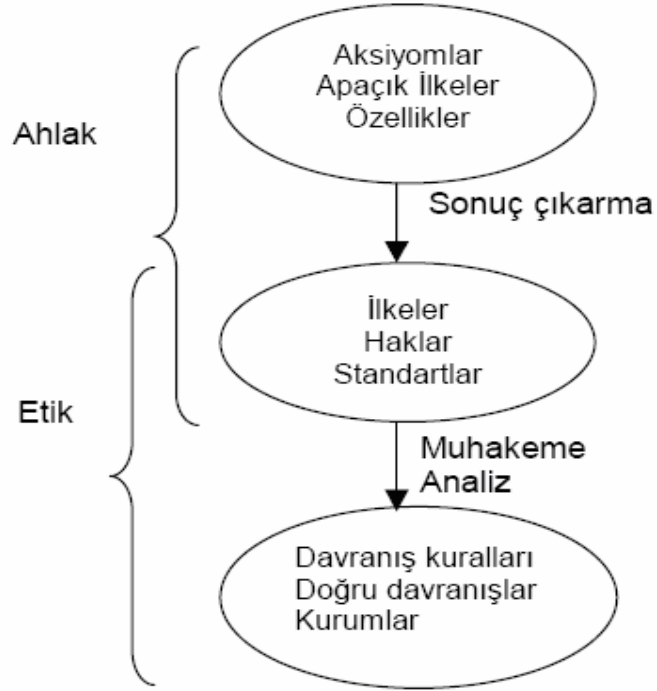
²⁵ AVŞAR Zakir, “Medyada Klasik Etik Kodlar Bir İllüzyon mu?”, *1. Ulusal Uygulamalı Etik Kongresi Kitabı*, ODTÜ, Ankara, 2003, s.113.

²⁶ ATEŞ Hamza, ORAL Bülent, “Kamu Yönetiminde Etik: Kültürel Temeller ve ‘Örgütsel Ruhçuluk’ Kuramı Ekseninde Bir Analiz”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:5 Sayı: 1, Kocaeli, 2003, s. 57.

²⁷ DEVINE Philip E., *Natural Law Ethics*, Greenwood Pres, London, 2000, pp. 1.

²⁸ SUCU Yaşar, “Yönetim Ve Etik”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 11. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, Afyon, 22-24 Mayıs 2003, s.285.

²⁹ <http://gulunsahan.sitemynet.com/GULSUN/id16.htm> (12.09.2005)



Şekil 2: Ahlâk ve Etik Arasındaki İlişki

Kaynak: AKBULUT Emine Ebru, Etik Davranış Kuralları ve Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği İçin Öneri, Yeterlilik Etüdü, Sermaye Piyasası Kurulu Piyasa Gözetim ve Düzenleme Dairesi, Ankara, 2000, s.8.

4. Etik Türleri

Etiğin, aralarında belli bir tarihsel, epistemolojik ilişki bulunan farklı türleri ya da aynı anlama gelmek üzere, ahlak felsefesinde üç ayrı araştırma düzeyi vardır. Bunlar, betimleyici etik, normatif etik ve meta etikdir.³⁰

a) Betimleyici Etik

Betimleyici etik, ahlâk alanındaki bilimsel ve materyalist yaklaşımı tanımlar. Bu etik anlayışı; norm bildirmek ya da kural koymak yerine, sadece insan eylemini gözlemleyerek eylemlerin sonuçlarını betimlemektedir. Dolayısıyla, o insanların ahlâki

³⁰ CEVİZCİ, s.6.

görüŖ ya da inançlarıyla ilgili olgusal önermelerden meydana gelen etik türünü ifade etmektedir.³¹

b) Normatif Etik

Normatif etik; nasıl yaşamamız gerektiğini bildiren ahlâkî ilkeleri araştırır, hayatta nihai ve en yüksek değere sahip olan şeylerin neler olduğunu tartışır. Adil bir toplumun hangi unsurları içermesi gerektiğini mütalaa eder. Bir insanı ahlâken iyi kılan şeylerin neler olduğunu sorgular. Örneğin, kürtajın, ötenazinin, ölüm cezasının vs., ahlâken doğru olup olmadığını tartışır. Buradan da anlaşılacağı üzere, normatif etiğin, birisi tümüyle teorik, diğeri ise önemli ölçüde pratik olan iki düzeyi vardır. Birinci düzeyi itibariyle normatif teori, temel ahlâkî ilkeleri belirlemeye koyulur; buna karşın, normatif etiğin ikinci düzeyi uygulamalı etikdir ve özel alanlarla ilgili genel sorunları tartışır, genel ahlâkî ilkeleri özel alanlara uygular.³² Bu çerçevede normatif etik, bireyin ahlâkî bakımdan ne yapması, nasıl bir kişi olması gerektiği gibi konuları ve soruları kapsamaktadır.³³

c) Metaetik

Etik araştırmanın veya düşünüşün üçüncü etik türü ise, zaman zaman analitik veya eleştirel etik olarak da tanımlanan ve ahlâk felsefesinde çağdaş yaklaşımı ifade eden metaetiktir. Metaetik normatif etiğin koymuş olduğu ahlâkî yargılar üzerine tartışır, bu yargılarda geçen kavramları analiz eder ve söz konusu kavramlarla yargıların anlamlarını, mahiyetlerini ve birbirleri karşısındaki durumlarını inceler.³⁴ Metaetik ahlâkın doğruları ne tür doğrulardır, bu doğruların kaynağı nedir, duyguların ve aklın ahlâk bilgisindeki rolünün ne olduğu konusundaki soruların cevapları ile ilgilenmektedir.³⁵

³¹ CEVİZCİ, s.6.

³² CEVİZCİ, s.7-8.

³³ YAZICI Sedat, Felsefeye Giriş, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999, s. 130.

³⁴ CEVİZCİ, s.9-10.

³⁵ YAZICI, s. 130.

B) FARKLI BAKIŞ AÇILARIYLA ETİK SİSTEMİ

Etik sistemi; amaçlanan sonuç etiği, kural etiği, toplumsal sözleşme etiği ve kişisel etik olmak üzere dört farklı yaklaşımla ele alınmaktadır.³⁶

1. Amaçlanan Sonuç Etiği (Teolojik Etik)

Amaçlanan sonuç etiği, bir davranışın ahlâkî doğruluğu amaçların sonuçlara uygun olup olmamasına göre belirlenir. Amaçlanan sonuç etiğine göre fayda kavramı teolojik etiği anlamada önemli bir rol oynar.³⁷

Faydacı anlayışa göre bir eylemin ahlâkî bakımdan doğru sayılabilmesi için, eylemin sağladığı toplam faydanın, bireyin yapacağı başka bir eylemin sağlayacağı toplam faydadan daha büyük olması gerekmektedir. Bu anlayışa göre iki farklı seçenekten birini seçme durumunda olan kişi daha fazla toplam fayda hangisinde var ise onu seçmektedir.³⁸ Faydacılık yaklaşımın temsilcilerinden Jeremy Bentham' a göre seçeneklerin yarar ve maliyet açısından değerlendirilmesi gerekmektedir.³⁹

Amaçlanan Sonuç Etiğinin temsilcisi John Stuart Mill faydacılığı on ilkeye dayanır. Bu ilkeler şunlardır:⁴⁰

1. Bir eylemin doğru ya da yanlış olduğuna karar verebilmek için olası sonuçlarına yoğunlaşmak gerekir: Eylemin doğru olup olmadığını yargılamada, eylemin olası sonuç ve etkilerinin neler olacağına bakmalıdır.
2. Eylem kuralları, onlara uyacak bireylerin karakterinden kaynaklanmalıdır: Sonuç etiğinde, kuralların kaynağı, beklenen sonuçlarda bulunur. Örneğin, karayollarında hız sınırının 90 Km. oluşunun nedeni açıktır. Hız sınırını azaltmanın beklenen sonucu, her yıl meydana gelen can kayıplarını azaltmaktadır. Kurallar, hizmet ettikleri bireyler için konulmaktadır.
3. Eylemlerin doğruluk oranı arttıkça, mutluluk da artar; azaldıkça mutluluk da azalır: Eylemleri yargılamak, mutluluğu artırma eğiliminin bir hedef olarak kullanılması, bireylere eylemlerini hiç istenmeyenden her zaman ve çok istenen arasında uygun yerlere yerleştirme olanağını vermektedir.
4. Mutluluk, acının yokluğu ve hazzın varlığı olarak tanımlanabilir: Mutluluk kesin bir biçimi olmayan bir kavramdır. Ancak, faydacılar bir mutluluk tanımı getirmişlerdir. Bireyler, haz

³⁶ OKTAY Nevin, www.inegolkocokulu.k12.tr/Mesleki%20Etik.pps (14.09.2005)

³⁷ KILLIOĞLU İsmail, *Ahlâk- Hukuk İlişkisi*, Marmara Üniversitesi İFAV Yayını, İstanbul, 1998, s. 184.

³⁸ DALLI Mehmet, *Türkiye' de Hasta- Hekim İlişkilerinde Etik Sorunlar*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Tezi, İzmir, 2000, s. 10.

³⁹ GÖRPE Serra, MENGÜ Seda Çakar, "Halkla İlişkilerde Etik Değerlerin Algılanması ve Anlamlandırılması", *1. Türkiye Uluslararası İş Ve Meslek Ahlâkı Kongresi Kitabı, Hacettepe Üniversitesi*, Ankara, 2003, s. 148.

⁴⁰ PEHLİVAN İnayet, *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*, Pegem Yayıncılık, 1. Basım, Ankara, 1998, s. 24- 25.

aldıkları şeylerin artması oranında mutludurlar; acının arttığı oranda da mutsuzdurlar. Tüm insanların mutluluğu, bireylerin yalnızca haz verici deneyimleri ile olanaklıdır.

5. Her insan kendi mutluluğunu arzuladığı sürece, bu onların sonul mutluluğa ulaşmaları için yeterli bir nedendir: Her insan yaradılışı gereği, acıdan kaçma, hazı arama eğilimindedir. Bütün insanlar, mutluluğu aradıkları sürece, sonul mutluluğa ulaşmaya çalışacaktır. Burada sonul mutluluk, doruk, en yüksek nokta anlamını taşımaktadır.
6. Mutluluk, insan eyleminin biricik amacıdır ve onun ölçütü ahlâkî oluşudur: Eylemlerin ahlâkî oluşunu yargılamak için, açık bir ölçüte gerek vardır. Bu ölçüt, yargılarla temellendirilir. Mutluluk, insan eyleminin sonul amacıdır. Bu eylemlerin etik ya da etik dışı olup olmadığı ya da ne derecede etik olduğunu yargılamaya yardım eder.
7. Mutluluk, bireyin kendi mutluluğunun değil, davranışın doğruluğunun belirleyicisidir. Ancak bunlar birbirleri ile ilişkilidir: Bu ilke, bir eylemden etkilenecek bütün tarafların olası yargılarında, karar veren bireyin bir bağımsız gözlemci olmasını vurgulamaktadır. Bu ilke faydacılığı, hazcılık ve bencillikten ayırır. Buradaki odak noktası, bütün ilgililerin mutluluğudur ve hümanist bir yaklaşımdır.
8. Eylemin fayda derecesi, mutluluğu yaratabilir ya da mutsuzluğu önleyebilir: Bentham faydayı şöyle tanımlamaktadır; fayda, herhangi bir objenin özellikleri aracılığı ile ilgili bireylere çıkar, avantaj, haz, iyilik veya mutluluk sağlaması veya ağrı, kötülük veya mutsuzluğu ortadan kaldırmasıdır.
9. Bir eylemin etik bakış açısı ile doğru sayılması için, eylemin sağladığı toplam faydanın, bireyin yapacağı başka bir eylemin sağlayacağı toplam faydadan daha büyük olması gerekir: Bu ilke etik kararlar verilmesi konusunda daha sayısal bir çerçeveye çizer. Bir bireyin, iki istenmeyen seçeneğin birini seçmesi gerektiğini düşünürsek, burada her iki seçeneğin faydası düşünülerek, fazla olan seçilir.
10. Faydacılık birbirine zıt etik yükümlülükler arasından seçim yapmada, genel bir hakemlik işlevi görür: Nesnel düşünceli bireyler, etik kararlar verirken taraflı ve öznel davranmaktan kaçınırlar. Ayrıca bu bireyler, ilgili tüm taraflara kesin bir dürüstlikle yaklaşmak isterler. Genel hakemlik, hem tarafsızlık hem de dürüstlük sağlar. Burada sorun benim görüşüme karşı onun görüşü değil; daha çok faydaların hesaplanması ve uygun kararların verilmesidir.

Amaçlanan sonuç etiği, yukarıda on madde de özetlendiği gibi amaçlarla bağlantılı olarak yararlılık ve fayda ilkesini ahlâk ilkesi olarak formüle etmektedir. Bir eylem yöneldiği kimselere en büyük yararları getirdiğinde ahlâkîdir, başka bir ifadeyle bir eylemin ya da bir davranışın sonuçları, azami haz ve sevinç, asgari üzüntü ve acı getirirse bunlar ahlâkîdir denilmektedir.⁴¹

2. Kural Etiği

Çevrelerindeki kurallarla yüz yüze kalan bireylerin gelecekleri bu kurallar çerçevesinde şekillendirilmektedir. Ancak, bireyler her ne kadar bu kurallardan şikâyetçi olsalar da sürdürülebilir yaşam için kuralların olması gerekmektedir.⁴²

⁴¹ KILAVUZ Raci, Kamu Yönetiminde Etik ve Bir Sorun Alanı Olarak Yozlaşma, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, s.73.

⁴² HITT William D., Ethics And Leadership, Battle Pres, Columbus Richland, 1990, pp. 107.

Kural etiği, Immanuel Kant tarafından geliştirilmiştir. Kant, ahlâkın temeli olarak faydayı temel alan ahlâk anlayışına karşıdır. Kant' a göre insanı insan yapan ve diğer canlılardan ayıran özelliği saf aklıdır. Bu saf akıl ahlâkî bakımdan insanda vicdan ve ödev duygusu şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle saf akıl olan vicdan tamamen güdülere ve isteklere uymayı değil, tam aksine onlara karşı çıkmayı ve insani sorumlulukların hatırlanmasını sağlamaktadır.⁴³

Kant' a göre yasaya bağımlı olan “iyi” olarak nitelendirilerek⁴⁴ ortaya konulan kural etiğinin ilkeleri şunlardır:⁴⁵

1. Tüm etik kavramlar tümüyle öncüllere dayanan ve bundan dolayı ampirik bilgilerden soyutlanamazlar. Etik, olan ve olması gereken arasındaki ilişkiler bakımından tanımlanabilir. Olan, yaşanan, gerçekleşene ve insanların gerçekte ne yaptıklarından oluşur. Olanı gereken ise, ussal olan ve bireylerin ne yapacağına dayalı olan olası düşüncelerden oluşur. Olması gereken olandan ayrılamaz. Ancak olan, olması gerekenden ayrılabilir. Örneğin, herhangi bir toplulukta bireylerin %80' inin birbirine benzer bir biçimde hareket etmesi, bu davranış biçiminin doğru olarak kabul edileceği anlamına gelmez. Ancak bireylerin ahlâkî ilkelere uygun biçimde davranmaları gerekir.
2. Bireyler, zorlamalar nedeniyle veya eylemin gerçekten iyi olması nedeniyle davranışlarda bulunurlar. Bu ilkeye göre hukuki yasalar asgari etiği sağlayacak kadar temsil edebilirler. Ancak gerçek etik, salt yasal olandan daha üst seviyede davranışları yönlendirebilir. Bireyler, yasal sınırlar içerisinde kalsalar bile davranışları etik dışı olabilir. Diğer yandan başka bir birey insanlık dışı bir yasayı sorgulayabilir, mücadele edebilir. Fakat yine de bu birey etik ilkelere bağlı bir eylemde bulunmuş olarak düşünülür. Çünkü ikinci birey yasaların üstünde etik ilkeler tarafından yönlendirilmektedir.
3. Bireyler kendilerini kısıtlayan ilke ve kurallara davranışlarında bağlı olmak zorundadırlar. Temel ilke ve kurallar bir bütün halinde, bireyler için bir ahlâkî davranış pusulası işlevini görmelidir. Temel ahlâkî prensipler binlerce yıldır insanlar tarafından bilinmektedir. Bütün bireylerin ödevi, bu ahlâkî prensipleri öğrenmek ve onlara uygun olarak yaşamaktır. Tüm insanlar, doğru ve yanlış davranışın ne olduğunu yargılamak için, yönlendirilmeye ve yol gösterilmesine gereksinim duyarlar. Bu yargılamayı sağlayacak başlıca yol göstericiler ise şüphesiz ahlâkî prensipler ve kurallardır.
4. Erdemli davranış, prensiplere bağlı davranmaktır: Erdem ise ahlâkî mükemmellik, doğruluk, dürüstlük olarak tanımlanır. Kant' a göre ilkelere uygun yaşamak iyi yaşamın da tek yoludur. Faydacı, fırsatçı ve sadece dış koşullarla yönlendirilen insanlar erdemli sayılamazlar. Erdemli olabilmenin temel şartı, bireyin ahlâkî prensipleri benimsemesi ve davranışlarının bu prensiplere göre yönlendirmesiyle mümkündür.
5. Sonsuz mutluluk, haz dolu bir yaşamdan ziyade, erdemli bir yaşamdır. Bu noktada amaçlanan sonuç etiği ile kural etiğinin keskin ayırımı ortaya çıkmaktadır. Amaçlanan sonuç etiği haz dolu bir yaşamı savunurken, kural etiği erdemli bir yaşamı en yüksek mutluluk olarak kabul etmekte ve erdemli bir yaşamı da bireyin temel amacı olarak göstermektedir. Diğer amaçların da bu asıl amaca hizmet edeceğini ileri sürmektedir.

⁴³ ARSLAN Ahmet, “Tarih Boyunca Ahlâk”, *Egevizyon*, Yıl:4, Sayı: 15, 1997, s. 20.

⁴⁴ ÜLGER Billur, “Nükleer Gücü Tutundurma Çabalarının Kantçı Perspektifte İrdelenmesi: Kuruluşların Vicdani Olarak Halkla İlişkiler ve Nükleer Gücün Masumiyet Sorunu” *1. Türkiye Uluslararası İş Ve Meslek Ahlâkî Kongresi Kitabı, Hacettepe Üniversitesi*, Ankara, 2003, s. 69.

⁴⁵ KILAVUZ, s.74- 76.

6. Erdem bir fikir, düşüncedir ve tüm bireyler bir düşünceye mümkün olabildiğince ulaşmak için mücadele etmelidirler. Erdem, iyi yaşamı oluşturan ahlâkî bir mükemmellik düşüncesidir. Ahlâkî mükemmelliği 10 puan üzerinden değerlendirdiğimizde hiç kimse tam puanı alamayacaktır. Fakat 10 puana ulaşmak için çalışmak tüm insanların en büyük amacı olmalıdır.
7. Tüm bireyler kendilerini öncelikle başkaları ile değil, kendi kendileri ile mükemmellik açısından değerlendirmelidirler. Kant' a göre mükemmellik, kusursuzluk düşüncesi önemli bir ölçüttür ve insanlar buna göre bir değerlendirme yaparlarsa, mükemmelliğe ulaşmak için çaba gösterirler. Bunun tam tersi başkalarını ölçü olarak bir değerlendirmeye giderlerse ve bu kişilerde erdemli niteliklere sahip değillerse, kişi o zaman kendisini kolay bir şekilde erdemli ve değerli olduklarına karar verebilirler.
8. Asıl olan bireylerin ahlâk kurallarını kendine göre uyarlaması değil, kendisini bu kuralları içeren bir yaşam düzenine uydurmasıdır. Şüphesiz bu etik denklem sabit ve değişken öğeleri içermektedir. Ahlâkî kusursuzluk sabit, bireyin davranışları ise değişkendir. Bu noktadan hareketle bireyler, ahlâk kurallarını davranışlarına uydurmak için bu davranışlarını ıssallaştırılma hatasından kaçınarak, davranışlarını ahlâkî kurallara uydurulmalıdır.
9. Tüm bireylerin davranışlarının temelinde yatan ahlâkî ilkeleri, insanlık için genel geçer kurallar olarak görmesi ve ona göre davranması gerekir. Örneğin değişmez bir ilke olan "sana yapılmasını istemediğin şeyi sen de başkasına yapma" ilkesi tüm insanlık için vazgeçilmez bir ilkedir. Bu insanlara hem büyük bir sorumluluk yükleyen hem de tüm insanların bu ilkenin tümüyle çalıştığı bir dünyayı yaratma konusunda ödev yüklenmesi gerektiği bir ilkedir.
10. İnsanlara karşı davranışlarımızda, onları amacımızı gerçekleştirecek araçlar olarak görmeyip, salt bireysel amaçlarımızı değil, karşı tarafın amaçlarını da göz önünde tutarak davranışlarımıza yön vermeliyiz. Kant' ın burada vurgulamak istediği bireylerin insan olmaktan kaynaklanan değerleri ve bu nedenle de saygı duyulmayı hak ettikleri düşüncesidir.

3. Toplumsal Sözleşme Etiği

Toplumsal sözleşme etiğinin öncüsü olan Jean Jack Rousseau için otorite ve özgürlük arasındaki denge önem taşımaktadır. Devletin otoritesi, sadece devlet tarafından kurallar altına alınan tüm bireylerin görüş birliğine göre kurulmaktadır.⁴⁶ Bireyler topluma katkıda bulunurken, toplum da bireylere katkıda bulunur. Bütün düzenlemeler, her iki tarafın da, bu bağlayıcı sözleşmeden yararlanmaları temeline dayanmaktadır. Bu bağlamda sözleşme etiğinin temel ilkeleri aşağıdaki gibidir:⁴⁷

1. İnsanlar doğada ilkel ve yalnız yaşadıkları takdirde yok olurlar. Bunun için toplum haline gelmeleri ve üzerinde birleşilen ilkelerle yönetilmeleri gereklidir: Bireyler doğada tek başlarına uzun süre yaşayamazlar, bu nedenle yaşamak için başkalarına tamamen bağımlı olduklarını anlamak zorundadırlar.
2. Doğal yaşamdan uygar yaşama geçiş, eylemlere ve içgüdülere daha önce gereksinim duyulmayan, ahlâkî bir karakter kazandırır: Doğal yaşam içinde yalnız ve ilkel olarak yaşayan bireylerin, eylemlerini ahlâkî ya da ahlâk dışı olduğuna ilişkin bir yargılama gereksinimi yoktur. Ahlâkî eylemler, başka bireyler söz konusu olduklarında gündeme gelir. Birey, doğal yaşamdan ayrılarak, toplumun bir üyesi haline gelmişse, ahlâkî davranmak onun yaşamında

⁴⁶ MARŞAP Akın, "Basın Etiği ve Evrensellik", *1. Türkiye Uluslararası İş Ve Meslek Ahlâkı Kongresi Kitabı, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2003, s. 456.*

⁴⁷ PEHLİVAN, s. 28- 30

bir etken olmaya başlar. Toplumun bir parçası olmak bireyin yalnız içgüdüleriyle değil, ahlâkî bir perspektif içinde davranmasını gerektirir.

3. Kolektif ve ahlâkî bir organ olarak, toplumun genel prosedürlerine uygun davranmak: Bireylerin bir araya gelerek kolektif bir organ oluşturmaları aynı zamanda doğru ve yanlış davranışları belirleyerek, yargılayacak çerçeve kuralları oluşturularak, ahlâkî bir organın oluşturulmasını da gerektirir. Çerçeve kurallar olmaksızın, kolektif bir organ yaratmak olanaklı değildir. Böylece çerçeve kurallar, kolektif organ ve bireyler arasında bir toplumsal sözleşmeyi de oluşturur. Çerçeve kuralların oluşturduğu ahlâkî standartlar, bireyin kendi davranışlarından daha üstündür. Bu standartlar, kendi varlığına ve gerçekliğine sahiptir.
4. Toplumdaki bireylere, ödevler ve yararlar eşit olarak dağıtılır ve toplumun üyeleri birbirine yardım ederler: Yeni kurulan toplumun üyeleri, bir toplumsal sözleşme tarafından yönlendirilir. Bu toplumsal sözleşmenin tümüyle gerçekleştirilebilmesi, hem toplumun hem de bireylerin sahip oldukları önemli rolleri gerçekleştirmelerine bağlıdır. Toplum, bireylerin iyiliği için ve onların yararlarını gözetmek için kurulmuştur. Bütün bireyler de, toplumun iyiliği için ve toplumsal varlığın korunması için ödev ve yükümlülüklerini yerine getirmelidirler. Toplumun bireylere, bireylerin de topluma gereksinimi vardır. Hiçbiri diğeri olmadan var olamaz.
5. Toplumun standartları, bireyin ne yapması gerektiğine karar vermesine yardım eder: Toplum, yalnızca kamu yararı için toplumu yönlendirir. Kamunun farklı yararları, kamunun sınırları içinde düşünülmelidir. Bireylerin çıkarları, merkezde toplanmalıdır. Aksi halde toplumun varlığı tehlikeye düşer. Kamu çıkarları, yine kamu tarafından belirlenebilir.
6. Toplumsal sözleşme, toplumun yönetimini, yine toplumca belirlenen üyelere verir: Toplumu temsil eden politik organ, toplumun tüm üyelerinin iyiliği ve yararını arttırmaktan sorumludur. Bunun amacı, politik organın sorumlulukları ile orantılı otoriteye sahip olmasıdır. Bu otorite, ne bireyler ne de başka otoritelerce sorgulanamaz ve değiştirilemez.
7. Toplumun ahlâk kuralları ve anlayışı, bir köprünün mihenk taşı olarak işlev görürken, hukuki yasalar diğeri yapı taşlarıdır: Yasalar, toplumun genelinin davranışlarının formüleştirelmesi aracıdır. Örneğin, toplum hırsızlık, içki içme, zina gibi davranışlara karşı ise, bu tür davranışları yasaklayan yasalar çıkarılacaktır. Toplumdaki tüm bireylerin görevi ise, bu yasaları geliştirmek ve onla uygun davranmaktır.
8. Bireyler kendilerini geliştirmeli ve yasaları koyma hakkından dolayı hoşnut olmalıdırlar: Belli bir toplumda davranışlar ve ahlâk anlayışı belli bir zaman içinde değişebilir. Böylece değişen ahlak anlayışı ve davranış standartlarını doğru olarak yansıtabilmeleri için yasaların da değiştirilmeleri gerekir. Yasaların değiştirilmesi süreci, bireylerin tümünün katkılarıyla seçilen politik organ tarafından gerçekleştirilmelidir.
9. Toplumun bütün üyeleri yasalara, onların muhalefetine rağmen kabul edilmiş olsalar bile rıza göstermek ve uygun davranmak zorundadırlar: Toplumun bütün üyeleri aykırı görüşleri açıklama özgürlüğüne sahiptir. Ancak toplumca seçilmiş politik organ tarafından bir yasa oluşturulmuş ise, bireyler karşı da olsalar bu yasaya uygun davranmak zorundadırlar.
10. Bireyler toplumsal sözleşmeye karşı çıkarlarsa, bireylerin muhalefeti onu geçersiz kılmaz, ancak topluma üyeliklerini engeller: Toplumsal sözleşme, toplumun bütün üyeleri için bazı çerçeve kuralları koyan, birey ve toplum arasındaki bir anlaşmadır. Bu kurallar, toplumun bütün üyelerini kapsar. Küçük bir grubun muhalefet etmesi, çerçeve kurallarını geçersiz kılmaz. Bireylerin iki seçeneği vardır; ya toplumun kurallarını uymayı kabul ederler ya da toplumdan ayrılırlar. Başka seçenekleri yoktur.

Toplumsal sözleşme etiğinin bu temel ilkeleri kişisel benle toplumsal ben arasındaki dengenin belirlenmesi üzerine kurulmaktadır. Bu düşünceler demokratik düşünceye sahip herkes tarafınca benimsenmelidir.⁴⁸

4. Kişisel Etik

Kişisel etik sisteminin en önemli temsilcilerinden biri Martin Buber, kişisel etiğin kaynağının, bireyin içinden gelen ses olarak tanımladığı “vicdan” olduğunu savunmaktadır. Buber, vicdanı, bireyin kendisinin bağımsız olarak sorgulayıp, o saf haliyle doğru ya da yanlışın ne olduğuna karar verdiği içsel bir durum olarak tanımlamaktadır.⁴⁹ Kişisel etik sisteminin on ilkesi şunlardır:⁵⁰

1. Gerçeğin yeri bilginin kapsamı değil, yalnızca insanın varlığıdır: Etik, gerçeğin, doğrunun temelini arar. Gerçeği nerede aramak gerekir? Bu sorunun yanıtı farklı etik sistemlerinde, farklı biçimlerde verilmiştir. Amaçlanan sonuç etiği, gerçeğin ve doğrunun sonuçlarda olduğunu; kural etiği, doğrunun gerçeğin evrensel geçerliliği olan kurallarda olduğunu; toplumsal sözleşme etiği, gerçeğin- doğrunun belli bir toplumun normlarında, geleneklerinde olduğunu belirtir. Kişisel etik ise, gerçeğin ve doğrunun sadece bilgi ve zekâda değil, her bireyin kendi içinde yattığını savunmaktadır.
2. Vicdan, kişisel niyetleri gerçekleştirmek için girişilen eylemlerde, doğru ve yanlış ayırıp, doğru kararlar verebilmesine yardım eden, bireyin içinden gelen sestir: Doğruluk her bireyin içinde yer aldığı gibi, etik davranış standartları da her bireyin içinde yer alır. Bu standartlar, bireyin davranışlarına yön veren bir pusula gibidir ve bireyin doğru ile yanlış ayırmasına kılavuzluk eder. Bu pusulanın gösterdiği yönden sapan davranışlar, bireyde suçluluk duygusu yaratır. Bireyin vicdanı, etik dışı davranmasını engeller. İki tür insan suçluluk hissetmez. Birincisi, etik pusulasından ayrılmayan bireydir. İkinci tip ise, etik pusulası olmayan ve etik sıkıntıları hissetmeyen insandır. Bu iki tip insan davranışı, tümüyle birbirinden farklıdır.
3. Kişisel vicdan, bireyin nasıl davranması gerektiğine ilişkin karar vermesine yardım eden en üst düzeyde standartlar geliştirmeyi sağlar: Kişisel etik, diğer etik sistemlerinden farklı olarak, bireyin kendisine dönmesini sağlar. Birey ne yapacağına ilişkin standartları kendi vicdanı yardımı ile oluşturur.
4. Birey, karşılaştığı durumlarda kendisiyle yüzleşmeli ve hangi standartları koruyacağına karar vermelidir: Birey çeşitli durumlara karşı tepki gösterir. Birey, karşılaştığı durumlara tam ve kendi olarak tepki vermelidir. Bir durumla karşılaşıldığında, etik kurallar el kitabına bakacak zaman yoktur. Bireyin belli bir duruma, belli bir zamanda, neyin doğru, neyin yanlış olduğuna karar vermesi, kendisine bağlıdır.
5. Ulaşılmak istenen amaçlar izlenecek yolu belirler, bu nedenle amaçlar gözden kaçırılmamalıdır: Buber, bu ilkede Machiavelli’ nin amaca ulaşmada her aracın kullanılabilmesine ilişkin yaklaşımına karşı çıkar ve eğer bizi ulaşmak istediğimiz amaca götürecek araç tartışmalı ise, amaç da ortadan kalkacaktır. Amaç ve amaca ulaştırıcı araç uyumlu ve etik olmalıdır.
6. Yaşamın belli bir formülü yoktur. Yaşamda her şey olabilir: Bu ilke ile Buber, kural etiğine karşı çıkar. Kant, tüm insanlık için geçerli ve evrensel geçerliliği olan ahlâk yasalarının

⁴⁸ KILAVUZ, s.80.

⁴⁹ KILAVUZ, s. 80.

⁵⁰ PEHLİVAN, s. 31- 33.

olduğunu savunmuştur. Bireylerin görevi, bu yasaları korumaktır. Buna karşılık Buber, yaşamda belirli bir kuralın düzenleyemeyeceği pek çok durumun söz konusu olduğunu vurgulamıştır.

7. Birey bir grupta etkin bir üye olabilir, ancak bu durum bireyin haklı tarafı tutmasına engel olmamalıdır: Bu ilke Buber' in kişisel etiği ile, Rousseau' nun toplumsal sözleşme etiği arasındaki farkı vurgular. Toplumsal sözleşme etiğinde birey toplumun ayrılmaz bir parçası olmakla birlikte, bireyin varlığı, genel içinde ikincildir ve kamu yararının sağlanması birincildir. Kişisel etik sisteminde ise, bireyin yine toplumun ayrılmaz bir parçası olması beklenir, ancak birey toplum içinde kendi bireyselliğini de korur. Böylece, birey ile toplum arasında doğru- yanlış konusunda bir görüş farklılığı varsa, birey bu durumu sorgulamak ve gerekli tavrı almakla sorumludur. Eğer kolektif vicdan bireyi yanlış yönlendiriyor ise, birey buna uymak zorunda değildir. Burada içten ve dıştan denetimli birey; kör izleyici ve sorumlu lider farklılığı da ortaya çıkmaktadır.
8. Birey özgürleştikçe daha çok şeyi reddeder ve daha kişisel ve yalnız davranma sorumluluğu artar: Buber, "otantik kendilik" düzeyine ulaşan bireyi merkeze alır. Bu düzeydeki bireyin, dış desteğe çok fazla gereksinmesi yoktur. Çünkü bu düzeydeki birey, kendi etik standartlarını oluşturmuştur.
9. Birey ancak kendi çabaları ile kusursuzluğa ulaşır. Başkası bunu birey için yapamaz: Buber, bütün bireylerin yeni, önceden hiç var olmamış, özgün ve biricik şeylerle dünyaya geldiğini savunur. Bunun için her bireyin görevi, başkalarının yaptıklarını tekrar etmek değil, kendini gerçekleştirmektir. Bütün bireyler, bunu başarmak için gerekli fırsat ve olanaklara sahiptir. Bunun yolu da, bireyin kendisi olmak, kendi biricikliğini korumak ve olabileceğinin en iyisini olmaktır.
10. Yaşam boyunca bireylerin gelişimine koşul olarak inançları da değişir: Çocukluk ve gençlik dönemlerinden sonra yetişkin birey anlar ki, bazı değerleri değişmiş ve buna uygun olarak yeni bir değerler dizisi oluşturmak zorundadır.

Bu sistemlerin tek başına biri her türlü durumda karşılaşılan etik sorunları ve çıkmazları çözmek için yeterli olmamaktadır. Ancak, söz konusu duruma uygun düşen sistemlerden biri veya birden fazlasının ilkeleri, sorunun çözümüne yardım edebilir.

Farklı yaklaşımları ele alan etik sistemlerine çeşitli eleştiriler yöneltilmektedir. Bu eleştiriler ve sistemlerin güçlü yanları Tablo 1 verilmiştir.

Tablo 1: Etik Sistemine Yaklaşımların Güçlü Yanları ve Yöneltilen Eleştiriler

Etik Sistem	Tanımı ve Davranış Boyutları	Güçlü Yanları	Temel Eleştiriler
Amaçlanan Sonuç Etiği John Stuart Mill (1806- 1873)	Bir eylemin ahlâkî doğruluğu, amaçlanan sonuçları tarafından belirlenir. Deneyimlere Dayalı Davranış	Amaçlanan sonuç etiğinin en güçlü yanı, pratik oluşu, sonuçlara dönük olması, ilgili pek çok kişiyi göz önüne alması ve bireylerin sağduyusuna dayalı olmasıdır.	1. Mutluluk, haz ve faydanın tek bir tanımı nasıl yapılabilir? 2. Mutluluk, haz ve fayda nasıl ölçülebilir? 3. Belli bir eylemin sonuçları tam olarak nasıl kestirilebilir? 4. Kısa ve uzun dönemli mutluluk arasında nasıl bir seçim yapılabilir? 5. Eğer bir toplumun %90' ı özgür, ancak %10' u köle ise, en üst düzeyde mutluluk nasıl sağlanacaktır.
Kural etiği Immanuel Kant (1724- 1804)	Bir eylemin ahlâkî doğruluğu, standartlar ve yasalar tarafından belirlenir. Genel Olarak Bilinçli Davranış	Kural Etiğinin en güçlü yanı, etik davranışlar için yapılandırılmış, güçlü bir çerçeve önermesidir. Belli eylemlerin doğruluğu ya da yanlışlığını kararlaştırmada, bu kurallar oldukça işlevseldir. Kurallar kesinlik sağlar ve belirsizlikten hoşlanmayan bireylerin işini kolaylaştırır.	1. Bireylere kabul ettirilecek ilkeleri ve bu ilkelerin doğruluğunu hangi otorite belirleyecektir? 2. Çatışmalı kurallardan hangisi yeğlenmelidir? 3. Belirlenen genel kurallar, özel durumlara nasıl uygulanabilecektir? 4. Değişen durumlarla birlikte bu kurallar nasıl değişecektir? 5. Eğer sonuçları kötü olursa, niçin bir kuralın uygulanmasında ısrar edilsin?
Toplumsal sözleşme etiği Jean Jack Rousseau (1712- 1778)	Bir eylemin ahlâkî doğruluğu, belli bir toplumun normları ve gelenekleri tarafından belirlenir. Zihinsel Davranış (Niyet)	Toplumsal sözleşme etiğinin güçlü yanı, demokratik devletin kurulmasında felsefi bir temel oluşturmasıdır.	1. Toplum adına karar verecek “genel politik organ” nasıl seçilecektir? 2. “Kamu yararı” nın anlamı nedir? 3. Bağımsız düşünenler ne olacaktır? 4. Toplumsal sözleşme etiğine göre, Hitler’ in Nazi Almaya’ sı ahlâkî bir toplum olarak kabul edilebilir mi? 5. Toplumun geneli, her şeyin ölçütüdür?
Kişisel etik Martin Buber (1878- 1965)	Bir eylemin ahlâkî doğruluğu, kişinin vicdanı tarafından belirlenir. İçsel Davranış	Kişisel etik, bireylerin kendini ifade etmelerine olanak tanıyan ve bireyi, çeşitli kurallar, gelenekler ile sınırlamamıştır.	1. “Yapmam gereken en doğru şeyin bu olduğunu hissediyorum” diyebilmek için nasıl bir yargılama yapılmalıdır? 2. İki kişinin çatışan bakış açılarına nasıl bir çözüm getirilecektir? 3. Kişisel etiği besleyen bir grupta, kamu sınırı nasıl belirlenecektir? 4. Örgütlerde kişisel etik sistemi benimsenirse, işgörenler arasında eşörneklik nasıl sağlanacaktır?

Kaynak: PEHLİVAN İnayet, Yöneltilen Mesleki ve Örgütsel Etik, Pegem Yayıncılık, 1. Basım, Ankara, 1998, s. 23- 36.; HITT William D., Ethics And Leadership, Battle Pres, Columbus Richland, 1990, pp. 131.

II. İŞ ETİĞİ KAVRAMININ ANALİZİ

A) İŞ ETİĞİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

İş etiği kavramı literatürde yoğun bir şekilde tartışılmaktadır. Ancak henüz fikir birliğine varılmış bir tanımı yoktur. Bu nedenle zaman zaman yanlış anlaşılmalara ve karmaşıklıklara neden olmaktadır. Aşağıda iş etiğinin tanımı yapılmakta ve iş yaşamında önemi vurgulanmaya çalışılmaktadır.

1. İş Etiğinin Tanımı

İş etiği Milton Friedman (Nobel Ekonomi Ödülü Sahibi) ile Keith Davis'in (Arizona State Üniversitesi Öğretim Üyesi) tartışmaları ile güncellik kazanmıştır. Davis iş dünyasının sadece kârlılığı değil, aynı zamanda sorumluluğu da kucaklaması gerektiği konusunda ısrar ederken, Friedman etiğin iş dünyasının yetki alanı olmadığını savunmaktadır. Friedman iş dünyasının tek meşru rolünün, hisse sahiplerine kâr sağlamak olduğunu savunarak kendi çıkarları için etik düşüncelere dayanmanın onun gerçek amacını saptırdığını öne sürmektedir.⁵¹

Ülkemiz açısından konunun gündeme getirilme ve tartışılması ise nispeten yeni olup, ulusal endüstriyi koruyucu önlemler niteliğinde olan gümrük duvarları ve kotaların indirilmesi, uluslar arası standartlara uyulması gibi konuların ilgi alanına girmesi ile kendinden söz ettirir olmuştur.⁵²

1980' li yıllar boyunca sosyal ve politik tartışmaların gelişmesiyle başlayan iş etiği uygulamaları⁵³, iş hayatında paydaşlar tarafından belirlenen davranışlarımızı değerlendirmemize yardımcı olan prensipler ve standartlar olarak tanımlanmaktadır.⁵⁴

İş etiği, fenomeni ahlâkî açıdan tanımlamaya ve açıklamaya çalışan bir araştırma koludur (uygulamalı iş etiği). İş hayatında insan değerlerinin eskisinden daha iyi ortaya

⁵¹ KILINÇ İzzet, "İş Etiği Kapsamında Otel Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Etik Sorumluluklarının İzmir' de Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Öğrenimi Gören Öğrencilerin Bakış Açıları İle Değerlendirilmesi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 3, 2000, İzmir, s. 95- 96.

⁵² GÜRLEK Bilgehan, GÜROL Mehmet Ali, "Kalite' ye Giden Yolda Etik Yapının Rolü", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 1, İzmir, 1993, s. 193.

⁵³ MACFARLANE Bruce, "Business Ethics: Too Little, Too Late", *Education+ Training*, Vol. 37 No. 5, 1995, pp. 32.

⁵⁴ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1064>

konması için iş hayatı uygulamalarının nasıl değiştirilip, geliştirilebileceği konusunda talimatlar ve tavsiyeler veren (normatif iş etiği) iş etiği, iyi ile kötü, doğru ile yanlış arasındaki bağlantıları, yani ahlâkî kavramların meta-analizi uygulamasını, iş hayatı fenomeninin göz önüne alınmasını araştırır.⁵⁵

Özgener' e göre iş etiği, ekonomi ve iş dünyasının sağladığı olanaklar doğrultusunda sağduyulu seçimler yapmamızda bize yol gösteren ilke ve değerleri inceleyen bir disiplindir.⁵⁶

İş etiğindeki belirsizlik ve yöneticilerin ilgisizliği, iş etiği ile ilgili olarak yöneticilerin zihinlerinde karışıklıklara ve çok sayıda yanlış anlaşılmalara yol açmaktadır. Ayrıca birçok yönetici iş etiği konusundaki eğitimin gereksiz olduğunu, organizasyonlarda hayatın karmaşık tarafları ile ilgili gerçekleri görmezden gelmek gerektiğine inanmaktadırlar. Dolayısıyla iş etiği ile ilgili çok fazla mit vardır. Bunların bazıları etik zanı ile ilgili genel karmaşıklıktan bazıları da etiksel ikilemlere ilişkin dar görüşlülükten kaynaklanmaktadır. Yapılan çalışmalarda ortaya çıkan mitlerden bazıları aşağıdaki gibidir:⁵⁷

- İş etiği, yönetimden çok dinin bir konusudur,
- İşgörenler iş etiğine uygun davranmaktadırlar, o halde iş etiğini dikkate almamıza gerek yok,
- İş etiği daha çok felsefeciler, ilahiyatçılar, akademisyenler ve teleologlar tarafından en iyi şekilde ifade edilebilen ve yol gösterici rolü oynayan bir disiplindir,
- İş etiği kodu lüzumsuzdur, çünkü o sadece iyilikten bahseder,
- İş etiği iyilerin kötülere öğüt vermesiyle ilgili bir konudur,
- İş etiği işletmedeki yeni polis yetkilisidir,
- İş etiği yönetilemez,

⁵⁵ TAKALA Tuomo, "Postmodern Business Ethics – Is It Possible, Is It Relevant?", *Electrical Journal of Business and Organization Ethics*, Vol. 3 No. 1, <http://www.jyu.fi/ejbo/archive/takala3.html>, (08.04.2005).

⁵⁶ ÖZGENER Şevki, "İmalat Sanayi İşletmelerindeki Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin İş Ahlâkına İlişkin Tutumları", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 35 Sayı: 1, Ankara, 2002, s. 177.

⁵⁷ ÖZGENER Şevki, *İş Ahlâkının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım*, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s. 53- 56.

- İş etiği ile sosyal sorumluluk aynı şeydir,
- İşletmemizin kanunlarla sorunu yok, o halde biz etik davranıyoruz,
- İş yerinde etik yönetiminin çok az pratik geçerliliği vardır,
- Etik sorunlar, çok fazla zaman ve çaba harcanmaksızın çözülebilir,
- İşletmenin gereksinim duyduğu şey, çok iyi iletilmiş bir etik kodudur,
- Üst kademedeki birisinin etiksel bir pozisyonda şampiyon olması gerekir,
- Herkes için gerekli olan tek şey, iyi bir etik ilkeleri setidir,
- Etiksel ikilemleri çözmek için yalnızca bir tek doğru vardır.

İş etiği hakkında yukarıdaki mitlere “iş” in toplumdaki fonksiyonlarının net bir şekilde tanımlanmaması ve özel girişimlerde ve kâr maksimizasyonunda “iş” tanımlanırken “etiğin” tanımda vurgulanmaması neden olmaktadır.⁵⁸

İş etiği, çalışma hayatının aktörleri olan çalışanlar, hissedarlar, baskı ve çıkar grupları ve rakipler ile işletme arasındaki uygulamalarda ahlâkî olarak nerede nasıl hareket edilebileceğini araştırır, tartışır ve nasıl olması gerektiği konusunda tavsiyelerde bulunur. Başka bir deyişle çalışma hayatı uygulamalarının ahlâkî çerçevesini oluşturan bir çalışma alanıdır.

2. İş Etiğinin Önemi

Küreselleşen dünya ekonomisi dikkate alınarak iş etiğinin gerekliliğini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:⁵⁹

- Dünya nüfuzu artmakta ve bu artışla beraber istihdam ihtiyacı da giderek büyümektedir. Yeni iş imkânları oluşturulamazsa işsiz ve yoksul

⁵⁸ PRIMEAUX Patrick, STIEBER John, “Profit Maximization: The Ethical Mandate Of Business”, *Journal Of Business Ethics*, Vol. 13 No. 4, 1994, pp. 287- 288

⁵⁹ ARSLAN Mahmut, İş ve Meslek Ahlâkı, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 10- 11.

kesimler zenginlikten pay almak için sosyal ve siyasal şiddete başvuracak bu da medeniyeti tehdit edecektir.

- Yeni geliştirilen biyolojik ve askeri teknolojiler iş dünyasının kontrolündedir. Eğer bunlar belli bir sorumlulukla ele alınmazsa dünyayı yok edebilecek bir tehdit ve tehlike söz konusu olacaktır.
- Küreselleşme sonucunda değişik kültürlerden gelen insanların çok uluslu işletmelerde çalışması yeni etiksel sorunları da beraberinde getirmiştir. Bu tür ortamlarda insanları birbirlerini anlamalı ve bir diğerinin kültürüne saygı göstermelidirler.
- Tüm dünyada daha fazla demokrasi ve insan haklarına talep vardır ve iş hayatında da bu ilkeler önemli hale gelmektedir. Etnik köken, dil, din, cinsiyet gibi konularda iş hayatında ayrımcılık yapılmamalıdır.
- Artan çevre kirliliği çevreye duyarlı bir iş dünyasını zorunlu kılmaktadır.
- Farklı dinlerin iş dünyasındaki kültür ve değerleri nasıl etkilediği de iş etiği disiplini tarafından araştırılmaktadır.
- Gelişmekte olan ülkeler yolsuzlukla mücadele ederek temiz bir ekonomik hayat için uğraş vermelidirler.
- Etiksel davranışın ortaya çıkmasında şu faktörler etkilidir:
 - Bireysel faktörler
 - Etiksel karar verme ideolojileri ve felsefeleri
 - Dışsal kuvvetler
 - Örgütsel kuvvetler

İş etiği, insanlara yönelimli olması nedeniyle, onların duygularını, değer ve tutumlarını yönlendirmekte, onların etkinliklerini ve verimliliklerini arttırmalarına zemin oluşturmaktadır. İş etiğine uyan bir işletme, iç ve dış çevre unsurlarından sağladığı destekle yaşamını sürdürme, gelişme ve büyüme mücadelesini daha etkin olarak verebilecektir. İş etiği, kalite ve mükemmellik iş yaşamının evrensel değerleridir. Etik değerler de bunların ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle önemli olan, etik standartların

geliştirilmesini, çalışma yöntemlerini iyileştirebilecek bir fırsat olarak görmektir.⁶⁰ Dolayısıyla etik değerlerin önemsenmesi işletmelerin çok alanda kazanımlarını arttırabilecektir.

İşletmelerin etiksel davranışları arasındaki etiksel boşluğu önemsemek zorunda olan iş etiği⁶¹; işletmenin çıkar gruplarıyla güvene dayalı ilişkiler kurulabilmesi, onun toplum içindeki imajı ve ürünün sağlayabileceği olumlu davranışlar ile işletme içi davranışların düzenlenmesi ve performansın arttırılması açısından oldukça önemlidir.⁶²

İlişkilerde dürüstlük, güven, saygı ve hakça davranmak olan iş etiğini işletmelerin uygulama sebepleri şöyle sıralanabilir:⁶³

1. Etiksel performans ve sosyal sorumluluk hakkında halkın beklentilerini karşılamak,
2. Genel olarak halkın veya hisse senedi sahiplerinin zarardan korunması,
3. İşletmenin etik dışı çalışanlara veya rekabetçilere karşı korunması,
4. İşletmede işgörenlerin korunması.

Bu çerçevede işletmelerin iş etiğine sahip olmaması ve etiğe aykırı davranılması durumunda ortaya çıkan sorunlar şunlardır.⁶⁴

- Çıkar grupları ile ilişkilerin bozulması,
- Kaynakların düzenli, zamanlı, sürekli ve düşük bir maliyetle elde edilmesinin olanaksızlaşması,
- Üretilen ürün ve/veya hizmetleri alanlar hızla alıcı olmaktan uzaklaşması, bunun sonucunda da;
 - Satışların düşmesi,

⁶⁰ TIERNEY Elizabeth P., İş Ahlakı Yöneticiler İçin Bir Rehber, 1. Basım, Rota Yayın, İstanbul, 1997, s. 30.

⁶¹ SVENSSON Görán, WOOD Greg, "Corporate Ethics And Trust In Intra- Corporate Relationships An In-Depth And Longitudinal Case Description", *Employee Relations*, Vol. 26 No. 3, 2004, pp. 323.

⁶² SUCU, s.290.

⁶³ ÖZTÜRK Namık Kemal, "Kamu ve Özel Yönetim Etiği: Benzerlikler ve Farklılıklar", *Amme İdare Dergisi*, Cilt: 32 Sayı:2, Ankara, Haziran 1999, s. 20.

⁶⁴ SUCU, s.290.

ÖZKALP, Enver, KIREL, Çiğdem, Örgütsel Davranış, Etam A.Ş. Matbaa Tesisleri, Eskişehir, 2001, s. 614.

- Müşterilerin başka işletmelerle iş yapmayı tercih etmeleri,
- Siparişler azalabilir ve tüm bunların sonucunda kârda azalma görülmesi,
- Bu etkinlikler sonrasında azalan sosyal saygınlık, ciddi anlamda kurumsal zararı beraberinde getirmesi,
- Etiğe aykırı uygulamalar nedeniyle açılan davalar ve ödenmesi gereken tazminatlar işletmeyi olumsuz yönde etkilemesi,
- Örgüt içinde iletişimin azalması,
- Özsaygının azalması,
- Bağlılık duygusunun azalması,
- İş devir hızının yükselmesi ve motivasyon eksikliğinin olması.

Başka bir deyişle iş yaşamında etiğe aykırı davranmanın bedeli ağırdır. Etik değerler, yumuşak ve soyut bir konu gibi algılanabilir. Ancak nihai analizde etiğe aykırılık, somut ve ölçülebilir çıkarlara, işin özüne, parasal getirilere zarar verebilir. Dahası, etiği göz ardı etmek, ismi ve kariyeri mahvedebilir.⁶⁵

Sürekli değişim içerisinde olan iş dünyası, işletmelerin fırsatları ve tehditleri algılayabilme yeteneklerini etkilemektedir. İşletmeler için iş etiği kısa vadede her ne kadar maliyet unsuru olsa da uzun vadede iş hayatında rahat hareket alanına sahip olmasını sağlayacaktır. Özellikle son yıllarda iş hayatındaki bütün aktörlerin bilgiye rahatça ulaşabilmesi ile işletmelerin uygulamaları kolaylıkla takip edilebilmektedir. Bu nedenle işletmeler ahlâkî boyutun sınırlarını aştıklarında hemen tepki almaktadırlar. Bu da işletmenin imajını etkileyerek geri dönüşü zor olan zararlara neden olabilir ve işletmenin süreklilik riski artar.

İş etiği uygulamaları aynı zamanda işgörenlerin, çalışma şartlarını düzenlemede önemli bir rol oynar. Ücretlendirme, kariyer sistemi, performans değerlendirme ve

⁶⁵ TIERNEY, s. 37.

diğerleri etik kapsamındadır. Diğer bir ifadeyle iş etiği, çalışma şartlarında süreçlerin düzenlenerek ilişkilerin akışkan ve sorunsuz hale getirilmesinde dinamik bir unsurdur. Dolayısıyla iş etiği uygulamaları işletmedeki fonksiyonelliği ve operasyonelliği düzenlemede göz ardı edilmemelidir.

İşletmelerin -kamu işletmeleri hariç- ilk amacı kâr elde ederek hissedarlarını mutlu etmektir. Kârın yeterli veya yetersiz olması işletme hissedarlarının politikalarına bağlıdır. Eğer ki sınırsız bir kâr düşünülürse yani kazan kaybet stratejisi benimsenirse iş etiği konuları ihlal edilmiş olabilir. Buda işletmelerin devamlılığını uzun vadede tehdit eder. Böylece haksız rekabeti kazanç sayan işletmeler kısa süreli hırslarına yenik düşebilirler.

B) İŞ ETİĞİ KAVRAMINA FARKLI YAKLAŞIMLAR

İş etiği kavramı bütün grupların kendi çıkarlarını korumak veya şeffaflaştırma hareketi olarak düşünülebilir. Bütün gruplar çıkarlarını arttırmak veya korumak için ilkeler geliştirmektedirler. Bu ilkeler bazı grupların çıkarlarını etikle uyumlaştırmaktadır. Bazıları da hedeflenen çıkarlara ulaşamıyorsa etiği ön planda tutarak kazanımlarını arttırmayı amaçlamaktadır.

İş etiğine, etik olanı iktisadi olanla uzlaştıran yaklaşım, etik olana öncelik tanıyan yaklaşım ve pragmatik yaklaşım olarak üç farklı bakış açısı söz konusudur. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır.

1. Etik Olanı İktisadi Olanla Uzlaştıran Yaklaşım

Bu yaklaşıma göre iş etiği, işletme yönetimi açısından etik ile kazanç arasındaki ilişkiyi konu alır. Ayrıca modern ekonominin verili koşullarında, işletmelerin hangi etik normları ve idealleri uygulayabileceği sorusu ile uğraşmaktadır.

Modern iktisadın koşulları her şeyden önce rekabet koşullarıdır ve piyasa ekonomisinin rekabet mekanizmaları, işletme faaliyetleri açısından belirleyici önem taşımaktadır. Bu nedenle de iş etiği kavramı temellendirilirken, rekabet kurumunun

mutlaka dikkate alınması gerekir. Rekabetin etik teorileri açısından asıl önemi, işletmelerin hareket alanlarını sınırlamasıdır. Ancak bu, Homan' a ve onun görüşlerine katılan Blome- Drees' e göre işletmelerin etik davranış ve yönelimlerinin serbest piyasa ekonomisinde imkânsız olduğu anlamına gelmez. Sadece rekabet açısından nötr olan, yani tüm işletmeler için geçerli olacak etik kodların belirlenmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Kâr güdüsünün ve rekabet baskısının belirleyici olduğu bir ekonomide doğal ve toplumsal çevrenin çıkarlarının tüm işletmeler tarafından gönüllü ve sistematik olarak dikkate alınması beklenemez. Birçok işletmeden yalnızca bazılarının etik sorumlulukla davranabilmesi ise, ancak çok özel koşullarda mümkün olabilir. Diğerleri böyle davranmazken, bazı işletmelerin genel çıkarları dikkate alarak iktisadi faaliyette bulunması, bunlar için çoğu kez maliyeti yükselten ve olası kârın bir bölümünden vazgeçmeyi gerektiren bir faktördür. Bu nedenle de serbest rekabetçi piyasaya dayalı bir ekonomide, işletmelerin etik gereklere uygun davranışının sağlanabilmesi, tüm işletmeler için geçerli ve bağlayıcı olan normların ve kurumsal çerçevenin oluşturulmasını gerektirmektedir.

Girişimcilerin iktisadi faaliyetlerini başarıyla sürdürebilmeleri, toplum tarafından onaylanmalarını gerektirir. Yasal düzenlemeler ve devlet politikaları bu onayın devamını sağlamakta giderek yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle işletmeler başarılı faaliyetler için vazgeçilmez olan toplumsal onayı kendi çabaları ile güvence altına almalıdırlar. İşletmelerin içinde ve dışında, ulusal ve uluslararası alanda etik sorumluluk üstlenmeleri bunun bir gereğidir. Sonuç olarak, Homann ve Blome- Drees' in düşünsel yapısı içinde iş etiği, işletmelerin gereksindiği toplumsal onayı sağlama amacının aracıdır denilebilir. Yazarlara göre işletmelerin ahlâkî değerleri amaç sistemlerine entegre etmesi kendi çıkarlarına da uygundur.

Bu yaklaşımı benimseyen yazarlar, etik normlara uygun davranmanın özellikle doğrudan işletmelere sağlayacağı yararlar üzerinde durmaktadır. Etik sorumluluk üstlenmenin sağladığı yararlar aşağıdaki gibi vurgulanmaktadır:

- İşletmeler gerek işgörenler, gerekse toplum karşısında daha olumlu bir imaj sağlayabilirler,

- İşletmeler sosyal yenilenme potansiyelini yükseltir,
- Toplumsal beklentileri karşılayabilir,
- Uzun dönemde rekabet üstünlüğü vb. yararlar sağlayacağını vurgulamaktadır.

Bu yaklaşım çerçevesinde, işletmelerin kazanç amaçlı faaliyetlerinin doğal ve toplumsal çevre üzerinde olumsuz yan etkilere yol açmayacak şekilde sürdürülmesi gerektiği kabul edilmektedir. Buna bağlı olarak işletmelerin amaç sistemlerine etik boyutun entegrasyonu önerilmektedir. Ancak bu entegrasyonun gerekliliği yine işletmelerin fayda- maliyet analizleri çerçevesinde açıklanmakta ve ekonomik motiflere dayandırılmaktadır. Böylece bu yaklaşımı, iş etiğinin, işletme çıkarlarından hareketle gerekçelendirilmesi karakterize etmektedir.⁶⁶

Wieland, piyasanın yalnızca fiyat sinyallerini fark ettiği yerlerde, işletmenin etiksel sinyalleri de algılayan çok dilli bir sistem olduğunu belirtmektedir. Bunları göz önünde tutarak davranmak uzun dönemde ekonomik açıdan mantıklıdır. Ekonomik aktivite belirsizlik şartları altında gerçekleştiği için, etiksellik çıkarıcı davranışlara karşı koruma oluşturabilir. Ayrıca çoğulcu toplumlarda geleneksel değerlerin bütünsel gücü azalmakta olduğu için, işletmeler değerlerin geliştirilmesine ve uygulanmasına katkıda bulunabilirler. Özellikle büyük merkezi olmayan işletmeler, içsel ve dışsal bir kimlik oluşturabilmek ve stratejik yönetimi kolaylaştırmak amacıyla güçlü değerlere ihtiyaç duyarlar. Üretim süreçlerinin kabulü artık toplum tarafından üretilen kamusal bir mal değildir, daha ziyade işletmeler elde etmek için etiğe yatırım yapmaktadırlar. Böylece etiklik, alış veriş maliyetini ve yeterince motive olmamış çalışanların yaptıkları davranışlar yüzünden kaybolan iyi imajdan doğan maliyeti azaltmaktadır.

Wieland ayrıca işletme ve yöneticiler için sistemli bir biçimde teşvikler yaratabilen ekonomik düzenin önemini vurgulamaktadır. Örneğin kurumsallaştırılmış formal etik prosedürleri olan işletmeler için Amerikan kanunlarında cezalarda gerçekleştirilen önemli indirimler burada “kanunun bittiği yerde” etiğin kanuni düzenlemelerin takip edilmesini sağladığı anlamına gelmektedir. İş etiği işlem

⁶⁶ SCHULZE Nergis, “İşletme Etiği Konusunda Kavramsal Bir Yaklaşım”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 30 Sayı: 4, Ankara, Aralık 1997, s. 40- 43.

maliyetlerini azaltılması ile ekonomik aktörler arasındaki var olan işbirliğini koruyarak yeni işbirliği fırsatları yaratacaktır.⁶⁷

2. Etik Olana Öncelik Tanıyan Yaklaşım

Klasik iktisadın bireysel ve toplumsal iktisadi fayda arasındaki uyum üzerine kurulu temel varsayımın geçersizliği Ulrich' in kavramsal yaklaşımının hareket noktasıdır. Serbest piyasa ekonomisinin giderek zorlaşan ve daha sıklaşarak ortaya çıkan, iktisadi faaliyetin yan etkileriyle baş edememesi, söz konusu varsayımı çürütmektedir. Ulrich, iş etiği kavramını bu temel üzerine kurmaktadır. Ona göre klasik iktisadın işletmelerin önüne koyduğu en çok kazanç amacının yerini, çok boyutlu yeni bir amaç sisteminin olması gerektiğidir. Bu yeni amaç sistemi, işletme rasyonelliği ile ahlâkî boyutu birbiriyle uzlaştırmalıdır. Ulrich bu uzlaşmanın iki alanda yapılacak yeni düzenlemelerle gerçekleşeceğini savunmaktadır. Birincisi; ahlâkî gereklere uygun işletme davranışının kurumsal çerçevesi yasal olarak belirlenmeli ve uygulanabilmesi sağlanmalıdır. İkincisi; işletme yönetimi ile işletme faaliyetlerinden etkilenen işletme içi ve dışı tüm gruplar arasında diyaloga dayalı sürekli bir uzlaşma zemini oluşturulmalıdır. Bu zeminin sürekliliğini ve işlevselliğini sağlamak, işletme yöneticiliğinin temel görevleri arasında alınmalıdır.

Ulrich' e göre iş etiği; bir yönetim enstrümanı veya tekniği kertesine indirgenemez. İş etiği kendisinden beklenen toplumsal uzlaştırıcı görevi, ancak etik olan, iktisadi olan karşısında öncelik kazandığı takdirde yerine getirebilir. Bu nedenle iş etiğinin normatif temellerinin ekonomik motiflerden bağımsız olarak gerekçelendirilmesi zorunludur.

Ulrich gibi Steinmann ve Löhr de etik prensibe (doğal ve toplumsal çevrenin çıkarları) iktisadi prensip karşısında (işletmelerin kâr amaçlı faaliyeti) öncelik tanırlar. Onlara göre de işletmelerin kâr amaçlı faaliyetleri ile etik gerekler arasındaki çatışma, ancak etik olana öncelik tanınması yolu ile çözümlenebilir. Etik olana öncelik tanıma, iş etiğinin normlarının gerekçelendirilmesinde kâr amacının hareket noktası olmamasını da içerir. Steinmann ve Löhr'e göre iş etiğinin işlevi işletmelerin kazanç amaçlı iktisadi

⁶⁷ PREUSS Lutz, "Ethical Theory In German Business Ethics Research", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 18 No. 4, 1999, pp. 410- 411.

faaliyetlerinin doğurduğu ve ahlâkî açıdan olumsuz olan yan etkilerin sınırlandırılmasına katkıda bulunmaktadır. Steinmann' la birlikte Zerfass' ın geliştirdiği iş etiği tanımında ise aynı yaklaşım şöyle ifade edilmektedir: İş etiği bir ideal normlar doktrindir. Bu normlar girişimcinin serbest piyasadaki davranış özgürlüğünün toplumsal açıdan kabul edilebilir şekilde kullanımına yol göstermelidir. İşletmelerin kâr ilkesinin çatışma yaratıcı etkilerini, somut işletme faaliyetlerinin yönlendirilmesi sırasında sınırlamayı amaçlamalıdır.

Yukarıda görüş ifade eden yazarlara göre iş etiği, diyalog süreçlerinin oluşturulmasına yönelik bir işlemler doktrindir. Diyalog süreçleri, işletme yönetimi ile işletme içi ve işletme dışı çıkar grupları arasındaki çatışmaların yürürlükteki hukuk kurallarıyla çözülemediği durumlarda uygulanmaktadır. Diyalog- uzlaşma süreçleri, iş etiğini oluşturan gerekçelendirilmiş normların da kaynağı olmalıdır. Steinmann ve Zerfass kurdukları bu kavramsal yapıyı Kazanç Prensibinin durumsal sınırlaması olarak niteler.

Bu tasarımın gerçekleşmesi için Steinmann ve Löhr, girişimci ile girişimcinin faaliyetlerinden etkilenen tüm gruplar arasında, diyaloga dayalı bir uzlaşma sürecinin kurumsallaştırılmasını önermektedirler.⁶⁸

İşletme stratejisi ile bağlantılı bir çatışmada çözüm aranmasına işletmenin kendi içerisinde başlanmalıdır. Sadece finansal sebeplerden dolayı işletmenin çatışmayı çözebilecek bir durumda olmaması durumunda, bu problem daha üst düzeyler olan endüstri birliği ya da ekonomik düzen düzeyinde çözülmeye çalışılmalıdır. Bu nedenle sosyal barışın devam ettirilmesi yalnızca devlet kurumlarının sorumluluğu değil içinde bireysel yöneticinin de bulunduğu ekonomik aktivitenin tüm düzeylerindeki kişi ya da kuruluşların görevidir.⁶⁹

3. Pragmatik Yaklaşım

Bu gruptaki çalışmalarda işletme yöneticilerinin fiili davranışları ilgi odağıdır. Fiili davranışların etik açıdan analizi ve fiili durumlara bağlı etik gereklere uygun davranış önerilerinin geliştirilmesi yazarların temel yaklaşımıdır. Bireysel vicdanı öne

⁶⁸ SCHULZE, s. 43-44.

⁶⁹ PREUSS, pp. 414- 415.

çıkarma ve etik açıdan alternatif bireysel hareket alanlarının tartışılması, pragmatik yaklaşımı karakterize etmektedir.

Konuyu pragmatik yaklaşım çerçevesinde inceleyen Freemann ve Gilbert' e göre etik değerler ve normlar işletmenin başarısı için önemli bir değişkendir. Yazarlar işletme yöneticilerinin davranışlarının nasıl olması gerektiği sorununu da daha çok işletme stratejilerine bağlı olarak tartışmaktadır. Bu tartışma, tekil işletme yöneticilerini çevreleyen toplumsal- kurumsal yapıyla, bu yapının verili koşulları ile ilişkilendirilmemektedir. Bu anlamda toplumsal- kurumsal çerçeve yazarların ilgi alanı dışında kalmaktadır.

Pragmatik yaklaşımı benimseyen yazarlar, iş etiği kavramı geliştirmek yerine genel etik tanımlarına yer vermektedir. Ya da iş dünyasında hüküm süren doğru ve yanlış davranışları ele alır. İş ahlâkı bütün ilişkilerde dürüstlük, güven, saygı ve hakça davranmak demektir gibi tanımlarla yetinmektedir. Örnek olay değerlendirmeleri üzerinde yoğunlaşan bu gruptaki çalışmaların ağırlıklı konusu, yöneticilerin karşılaştıkları etik boyutlu günlük sorunlara çözümler önermektir.

Bu grupta toplanan çalışmalarda diyaloga değil, monologa dayalı bir iş etiği olarak, işletmelerin sosyal sorunluluğundan bahsedilmektedir. Bu, işletme yönetiminin toplumsal çıkarları dikkate alma yükümlülüğü olarak tanımlanan bir sorumluluktur.

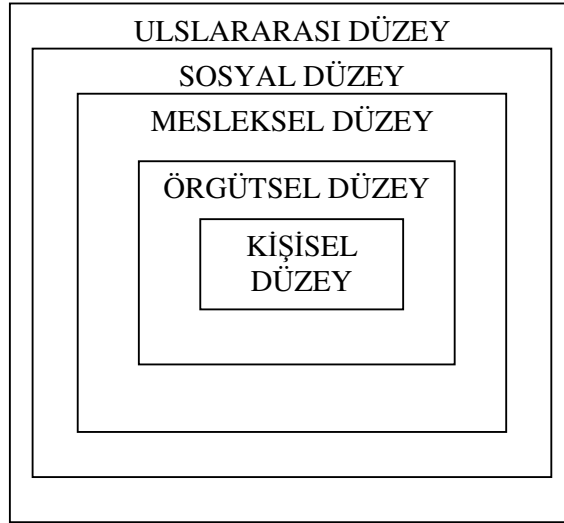
Pragmatik yaklaşımda esas olan, bu toplumsal sorumluluğun içeriğini işletme yöneticisinin bireysel ahlâk ve vicdan temelinde belirlemesidir. Çoğulculuğu sağlayan normlarla ve süreçlerle, ilgililerin bu sorumluluğun yerine getirilmesine, izlenmesine, denetlenmesine katılımı söz konusu değildir.⁷⁰

C) İŞ ETİĞİNİN DÜZEYLERİ

İş etiği, sadece bireysel ilişkilerden oluşmamaktadır. Şekil 3 de görüldüğü gibi iş etiğinin kişisel, örgütsel, mesleki, sosyal ve uluslararası olmak üzere beş düzeyi bulunmaktadır.⁷¹

⁷⁰ SCHULZE, s. 45.

⁷¹ WEISS Joseph W., Business Ethics: A Managerial, Stakeholder Approach, Wadsworth Pub. Co., California, 1994, pp. 9.



Şekil 3: İş Etiğinin Düzeyleri

Kaynak: WEISS Joseph W., Business Ethics: A Managerial, Stakeholder Approach, Wadsworth Pub. Co., California, 1994, pp. 8.

1. Kişisel Düzey

Kişisel düzey, başkalarının refahı ile ilgilenme ve özerkliğine saygılı olma, dürüstlük, yasalara uyma, hayırsever olma, rüşvet almama, adaletli olma ve doğru sözlülük gibi konuları kapsamaktadır.⁷²

2. Örgütsel Düzey

Örgütsel düzey, işletmelerin amaçlarına ulaşmak için oluşturdukları prosedürleri, politikaları, hedefleri ve etik kodlarını ayrıntıları ile içermektedir.⁷³

3. Mesleksel Düzey

Mesleksel düzey, meslek gruplarının kendi içinde etik kodları incelenerek tarafsızlık, objektiflik, açıklık, güvenilirlik, mesleki sorumlulukları yerine getirme, potansiyel uyuşmazlıklardan sakınma gibi ilkeleri kapsamaktadır.⁷⁴

⁷² COLERO Larry, A Framework For Universal Principles of Ethics, <http://www.ethics.ubc.ca/papers/invited/colero.html>, (15.12.2005).

⁷³ SCHLEGELMILCH Bodo B., Marketing Ethics: An International Perspective, 1. Edit, International Thomson Business Pres, 1998, pp. 8.

4. Sosyal Düzey

Sosyal düzeyde yasaları, normları, gelenekleri ve görenekleri kapsamaktadır. Bunlar, davranışların yasal ve ahlâkî kabullenebilirliğini ortaya koymakta ve toplumdan topluma farklılık gösterebilmektedir. İtalya’ da kabul edilen bir iş kolunun Amerika’ da kabul edilmemesi ve toplumların rüşvete karşı tepkilerinin farklılığı örnek olarak, verilebilir.⁷⁵

5. Uluslararası Düzey

Kültürel, politik, dini vb. unsurları uluslararası düzeyde ele alınmaktadır. Uluslararası işletmeler, özellikle sözü edilen unsurlarda farklılıklarla karşılaştıkça etiksel olayların çözümünde daha zorlanmaktadırlar. Örneğin, ırk ayrımının desteklediği Güney Afrika’ da faaliyette bulunan işletmeler, bu bölgedeki işgörenin seçiminde hangi ölçülere önem vereceklerdir.⁷⁶

Yukarıda verilen düzeylerle ilgili olarak etiksel durumlara yaklaşımlar, bireysel etik, örgütsel etik ve sistem etiği olmak üzere üç yaklaşımla da genellenmektedir.⁷⁷

D) İŞ ETİĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İş etiğini belirlemek için kullanılan ölçütler birkaç yüzyıl öncesine aittir. Pazar ekonomisinin başladığı dönemden itibaren hemen hemen 750 yıl boyunca ekonomik etkinliklerde etik konusu ile ilgilenilmiştir. İş adamlarının etik ilişkiler konusunda ilk müzakereleri 17. yüzyıl başlarında puritan vaizleri tarafından gerçekleştirilmiş ve iş etiği konusundaki düşüncelerin Batı’ nın etik anlayışında derin kökler vardır.⁷⁸

⁷⁴ COLERO, pp.1

⁷⁵ HALICI, s. 27.

⁷⁶ HALICI, s. 28.

⁷⁷ ROBBINS Stephan P., *Essentials Of Organizational Behavior*, 4. Edition, Prentice- Hall Inc., New Jersey, USA, 1994, pp. 6.

⁷⁸ VOGEL David, “Business Ethics: New Perspectives on Old Problems”, *California Management Review*, Vol. 33 No. 4, Summer 1991, pp.101-102

Yazında iş etiğinin gelişimi 6 aşamada ele alınmaktadır.⁷⁹

1. 1960 Öncesi Yıllarda İş Etiği
2. 1960' lı Yıllarda İş Etiği
3. 1970' li Yıllarda İş Etiği
4. 1980'li Yıllarda İş Etiği
5. 1990' lı Yıllarda İş Etiği
6. 2000' li Yıllarda İş Etiği

İş etiğinin dinamikleri zaman ve kültürdür. Zamanla iş yaşamında meydana gelen değişimler kuralları da değiştirmektedir. Bununla beraber zamandaki bu değişim kültürü etkilemektedir. Bu çerçevede iş etiğinin tarihsel gelişimi zamanda ve kültürde oluşan değişimlere odaklı iş yaşamındaki gelişmeler ışığında ele alınmaktadır.

1. 1960 Öncesi Yıllarda İş Etiği

1960 öncesinde, işletmelere ilişkin etik sorunlar genellikle dini açıdan ele alınmıştır. Dini liderler eşit ücret, işe ilişkin uygulamalar ve kapitalizmin ahlâkı konularında sorunlar ortaya koymaktadırlar. “Papal Encyclicals” serileri içinde dile getirilen Katolik sosyal etiği, materyalist değerlerden çok hümanistik değerler üzerinde dururken, yoksulların yaşam koşullarını iyileştirmeye hizmet etmekte ve çalışanların hakları, geçimlik maaş ve iş ahlâkı gibi konuları da içermektedir. Bazı Katolik kolej ve üniversiteler toplumsal etik konusunda dersler vermeye başlamışlardır. Protestanlar da ilahiyat okullarında ve seminerlerinde etik ile ilgili dersler vermeye başlamış ve iş hayatında etik ve ahlâk konularına yönelmişlerdir. Protestan iş etiği, bireyleri sıkı çalışmaya, tutumlu olmaya teşvik ederken, diğer taraftan kapitalist sistem içinde de başarı sağlamaktadır. Bu tür dini gelenekler, iş etiği alanının geleceği için bir temel olmuştur.

⁷⁹ DE GEORGE Richard T., “The Status of Business Ethics: Past and Future”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 6, April 1987, pp. 210; FERREL O. C., FRAEDRICH John, *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, 2nd Ed., Houghton Mifflin Com., Boston, 1994, pp. 7-10; www.bulentsenver.com/Kultur/ppt/TEDMER%20ET%DDK%20FARKINDALIK%20EGITIMI%2020040328.ppt .

Her bir din kendi ahlâkî kavramlarını yalnızca iş hayatına değil, devlete, politikaya, aileye, kişisel yaşama ve yaşamın tüm yönlerine de uygulamıştır.⁸⁰

1960 öncesi yıllarda alış veriş işlemleri dini unsurların etkisinde bulunmaktadır. İnsanlar yaşamlarını dini kurallara göre yönlendirmektedirler. Doğal olarak da iş yaşamı etkilenmektedir. Bu çerçevede iş etiği dini gelenekler üzerine temellendirilmiştir.

2. 1960' lı Yıllarda İş Etiği

1960' lı yıllar, iş dünyasında yaşanan önemli değişimler sonucu, kirlenme, nükleer atıklar gibi bir çok ekolojik sorunu ortaya çıkarmaktadır. Söz konusu yıllarda aynı zamanda tüketici haklarının da önem kazandığı görülmektedir. Tüketicilerin haklarını korumaya yönelik bireysel, grupsal ya da örgütsel birçok faaliyetin sonucu 1962' de Başkan John F. Kennedy tarafından Tüketici Haklarının Korunması ile ilgili dört maddelik bir deklarasyon yayınlanmıştır. Bu maddeler şunlardır:

- Koruma hakkı,
- Bilgilendirme hakkı,
- Seçme hakkı
- Haberdar olma hakkı.⁸¹

Kennedy' den sonra başkan olarak Johnson' un gelişiyle birlikte Büyük Toplum anlayışı içinde ulusal kapitalizm daha da yaygınlaşmıştır. Johnson, iş çevresine hitap ederek Amerikan Hükümeti' nin sorumluluğunun vatandaşlarına bir dereceye kadar ekonomik denge sağlamak olduğunu belirtmiştir. Ekonominin dengesini bozabilecek faaliyetler etik olmayan ve kanun dışı olarak nitelendirilmeye başlanmıştır.⁸²

⁸⁰ KIREL Çiğdem, Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması, T. C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 121, Eskişehir, 2000, s. 10- 11.

⁸¹ HALICI, s. 23.

⁸² KIREL, s.12.

1960' lı yıllarda gelişimini sürdüren sanayileşme, insanların yaşamındaki olumsuz etkilerini göstermeye başlamıştır. Bu olumsuzluklar insanların tepki vermesine neden olmuştur. Böylece iş etiği artık dini olgular yanında bireylerinde isteklerini dikkate alabilecek bir çerçeve oluşturmaya başlamıştır.

3. 1970' li Yıllarda İş Etiği

İş etiği, bu dönemlerde gelişen bir alan olarak ortaya çıkmaktadır. Bu dönemlerde, teolojik ve dini düşünürlerin önerdiği ilkeler, iş dünyasında bir takım uygulama alanları bulmaktadır. Bundan dolayı işletme akademisyenleri, işletmelerin sosyal sorumluluklarını öğretmeye ve bu alanlarda yayın yapmaya başlamaktadırlar. İşletmeler toplum imajları konusunda daha duyarlı hale gelmekte ve sosyal taleplerde artış göstermektedir. 1970' li yılların sonlarına doğru ise rüşvet, yanıltıcı reklâmlar, fiyat anlaşmaları, ürün güvenliği ve çevre gibi temel etik konuları ortaya çıkmaktadır.⁸³

Bu dönemin sonunda iş etiği genel bir ifade haline gelirken, artık iş ve etik gibi birbirleriyle zıt olan iki kelimedenden oluşan bir terim biçiminde değerlendirilmemektedir. Akademik kökenli araştırmacılar özellikle yönetim ve pazarlama alanlarında etik konularını tanımlamaya çalışan araştırmalar yürütmeye, iş adamlarının belli durumlarda nasıl davranabileceklerini ortaya koymaya başlamışlardır. Ancak, etik karar alma sürecinin nasıl işlediğini ortaya koyan ve bu süreci etkileyen birçok değişkeni tanımlayan çok sınırlı bir çaba gösterilmiştir.⁸⁴

İş yaşamının kaygan bir zemin hale gelmeye başladığı bu yıllarda çıkarlarını korumak isteyenler her türlü aracı kullanmaktadırlar. Bu bağlamda etik konusuna olan ilgi artmıştır ve iş yaşamına nasıl yönlendireceği tartışılmaya başlanmıştır.

4. 1980' li Yıllarda İş Etiği

Seksenli yılların başı genel olarak iş etiğinin bilimsel bir çalışma alanı olarak kabul edildiği dönemdir. İlgili yıllarda, iş etiği örgütlerinin ve üyelerinin sayıları artmakta

⁸³ HALICI, s. 23- 24.

⁸⁴ KIREL, s.13.

ve iş etiği dersi olarak üniversitelerde okutulmaya başlanmaktadır. İş etiği, Fortune 500' e giren işletmelerin temel öncelikleri arasında yer almakta ve bu işletmeler etik ya da sosyal sorumluluk komiteleri oluşturmaya başlamaktadır. 80' li yıllar devletlerin ekonomiye müdahaleden tamamen uzaklaştığı ve rekabetin öne çıktığı bir dönem olarak da bilinmektedir. Özellikle işletmeler arası birleşmelerin arttığı görülmektedir. Ancak işletmeler küresel alanda kendilerine farklı iş ortamlarında bulduklarında bu yeni paradigmayı anlamakta güçlük çekmeye başlamışlardır. Çünkü bir ülkede kabul edilen bir takım uygulamaların diğer ülkelerde veya kültürlerde kabul edilmesinin mümkün olmayacağı anlaşılmıştır. Böylece işletmeler açısından küresel alanda bir etik anlayışa doğru gidildiği görülmeye başlanmaktadır.⁸⁵ 1988 yılında işletmelerin rolü ve sorumluluklarının yeniden belirlenmesinde dikkate alınması gereken kriterler yayınlamıştır.⁸⁶

İşletmeler, piyasada konumlanabilmek için oyunun kuralları olduğunu anlamaya başladıkları bu dönemde rekabet edebilmek için iş etiğinin gerekliliğini inanmaya başlamışlardır. Bu çerçevede etik kavramının evrenselleşebileceği üzerinde durulmuştur.

5. 1990' lı Yıllarda İş Etiği

1990' lı yıllarda serbest ticaret ve açık rekabet artık sınırlı ticaret ve kontrollü rekabetin yerini almaktadır. Daha fazla işletme rakipleri ile ortaklıklar içine girmekte ve ev sahibi hükümetler faaliyetlerini dışardan gelen yardımlarla sürdürmektedir. Hükümetler artık işletmelerin global stratejilerini bütünleşmiş bir parçası haline gelmektedirler.⁸⁷ 1991 yılında Amerika Birleşik Devletleri, Federal Sentencing Guidelines adıyla, yasal olmayan uygulamaları olan işletmeler için bir rehber kanunlaştırılmıştır. Bütün uygulamaların yasaya uygunluk üzerinde yoğunlaşmasına rağmen, işletmeler buradan hareketle çalışanlarının daha dikkatli davranmasını sağlayacak etik ortamın oluşturulması konusunda çalışmalar yapmışlardır. Böylece

⁸⁵ HALICI, s. 24.

⁸⁶ AYDEMİR Emine Dilek, İş Etiği Kavramı, İleri Bir İş Etiği Uygulaması Olarak İşletme Taahhütnameleri ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2002, s. 29.

⁸⁷ KIREL, s.14- 15.

işletmelerde, etik programlarının iradesinden sorumlu iş etiği uzmanları görevlendirilmeye başlanmıştır.⁸⁸ Bu bağlamda bu yıllarda iş etiği ne yapılması gerektiği sorunundan çok, sistematik bir çalışma alanı haline gelmiştir.⁸⁹

Bu dönem haksız rekabetin önüne geçilmesi için çabaların arttığı yıllardır. İşletmeler rekabette etik davranma çabası içerisinde olmuşlardır. Bu işletmelerin devamlılıklarında önemli bir unsur olmuştur.

6. 2000' li Yıllarda İş Etiği

2000' li yılların başında iş etiği; iş faaliyetlerinin ahlâk ile ilgilenen bir çalışma alanı haline gelmektedir. İş etiği alanı basit anlamda belirli durumlarda ne yapılması ya da ne yapılmaması gereği üzerinde durmaktan çok, işletmelerde ahlâk, sorumluluk ve karar alma gibi kavramlar arasında sistematik ilişkiler kurmaktadır. İş faaliyetlerinde etik karar alma süreci felsefi, ekonomik, sosyolojik, psikolojik ve dini bakış açılarından ele alınmaktadır. Yöneticiler ve bu konuda çalışan araştırmacılar bireylere ve örgütlere etik kararları alma konusunda yardımcı olabilecek sistematik rehberler geliştirmeye çalışmaktadırlar.⁹⁰ Başka bir ifadeyle bu yıllarda da iş etiği konuları gittikçe çeşitlenirken tüm kuruluşlarda iş etiğinin hayata geçmesi temel standart olma yolundadır.⁹¹

Günümüzde iş etiği, yaşanan skandallar nedeniyle işletmelerin ve kamuoyunun gündeminden hiç düşmemektedir. İnsanlar bu konudaki hassasiyetleri her geçen gün biraz daha artmaktadır. İşletmeler de adımlarını bu doğrultuda atmak için çaba göstermektedirler. Ayrıca akademisyenler de bu konuya çalışmalara odaklanmaktadırlar.

Gelecekte iş etiği bir uluslararası etik anlaşması etrafında işlemeyecektir. Çünkü kabul edilen iş etiği bir kültürden diğerine değişmektedir. Dolayısıyla evrensel iş etik kodları söz konusu değildir. Bunun yerine çok uluslu işletmeler etik yönetimi ve etik

⁸⁸ DE GEORGE Richard T., Business Ethics, Fifth Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, 1999, pp. 17.

⁸⁹ www.bulentsenver.com/Kultur/ppt/TEDMER%20ET%DDK%20FARKINDALIK%20EGITIMI% 200040328.ppt

⁹⁰ KIREL, s. 15.

⁹¹ www.bulentsenver.com/Kultur/ppt/TEDMER%20ET%DDK%20FARKINDALIK%20EGITIMI% 200040328.ppt

çatışmaların içinde olacaktır. Gelecek etik konularda daha fazla çeşitliliği yaratacak ve etik karar alma sürecini daha iyi anlama ihtiyacında olacak yöneticiler için daha fazla uğraşı getirecektir.⁹²

III. ETİK KODLARI

İşletmeler, etik kodları kavramına 1990' lı yıllarda yoğunlaşmaya başlamıştır. Ancak, 1913 yılında J. C. Penney İşletmesi' nin "Penney Idea" anlayışı ve Johnson&Johnson İşletmesi' nin etik beyanatının 1940' larda oluşturulmasıyla işletmelerin yaşamında etik kodlarının yeni olmadığı anlaşılmaktadır. 1950' lerdeki çalışmalarda büyük işletmelerin %15-40 nın etik kodlarını oluşturdukları tespit edilmiştir. Bu oran 1992 yılına kadar Amerika Birleşik Devletleri' ndeki araştırmaya katılan işletmelerin %93' üne ulaşmıştır.⁹³ Bu bağlamda etik kodlarının, işletmelerin hayatlarında önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla etik kodları aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

A) ETİK KODLARI KAVRAMI

Etik kodları kavramını açıklamak amacıyla, sırasıyla kavramın tanımı, içeriği, önemi, rolü ve geliştirilmesi aşağıda anlatılmaktadır.

1. Etik Kodlarının Tanımı

Etik kodları birçok farklı tanımlamaya sahiptir ve yaygın olarak kabul edilen tek tanımlamaya henüz ulaşamamıştır. Etik kodları ile ilgili yazında sürekli olarak kullanılmakta olan aşağıdaki tanımlamalar bulunmaktadır:⁹⁴

- Etik kodları resmi ve yazılı dokümanlardır,

⁹² KIREL, s. 15.

⁹³ ADAMS Janet S., TASHCHIAN Armen, SHORE Ted H., "Codes Of Ethics As Signals For Ethical Behavior", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 29 No. 3, 2001, pp. 199.

⁹⁴ PATER Alberic, GILS Anita Van, "Stimulating Ethical Decision- making In A Business Context: Effects Of Ethical And Professional Codes", *European Management Journal*, Vol. 21 No. 6, 2003, pp. 764.

- Etik kodları, ahlâkî uyum politikalarını içeren dokümanlardır. Bu politikalar; ahlâkî standartlar, temel değerler, prensipler, organizasyonun etiksel uyumunu ifade eden cümleler şeklinde tanımlanabilir.
- Bu politikalar işgörenlerin davranışlarına veya organizasyonun tümüne rehberlik etmesi amacıyla oluşturulur.

Etik kodları, yapılacak işlerde saptanan standartlar olarak, kabul edilebilir davranışların minimum özelliklerini ortaya koymaktadırlar.⁹⁵ Kodlar yazılı veya yazısız olabilirler, fakat yazılı kodlar kamuoyu için sorumluluk ölçüsü olarak zorlayıcı olabilirler ve uygulanabilirler. Yazılı kodlar bir hükümet biriminde, bir meslekte veya bir organizasyonda oluşturulabilir. Kodlar, genel veya özel, düşünsel veya hayali, zorlayıcı ve yasal nitelikli olabilir. Ayrıca kodlar, duvarda asılı 10 altın kural listesi veya eğitim ve öğretim karmaşık sisteminin, uygulamalı ve sürekli revizyonun bir parçası da olabilirler.⁹⁶

Her ne şekilde açıklanmış olurlarsa olsun özünde iyi niyet ve yönelişleri yansıtan bu kodlar etik olgusunu bir kavram olarak yansıtmaktadırlar. Kodların, etik konusundaki uygulamaya yönelik beklentilerin açıklığa kavuşturulması ve bunun yanında şirketçe personelin bu prensiplere uyma gereğini belirtmesi şeklinde iki önemli fonksiyonu bulunmaktadır. Çıkar çatışması olduğu ve belli konular arasında bir seçim yapılması gerektiği durumlarda, insanlar bu değerleri benimsedikleri oranda, olayın etik yönünden yana ağırlıklarını koyacaklardır.⁹⁷

Etik kodlar, aslında bir oyunun kurallarını çizmeye yöneliktir. Kuralların belli olması, oyuncuların seçeneklerinin sınırlı olması anlamına gelir, bu durumda da söz konusu oyuncunun davranışlarını kestirebilmek olanaklı hale gelmektedir. Bazı seçeneklerin dışlanması, onların gerçekleşmesi durumunda nasıl tavır alınacağına ilişkin

⁹⁵ ÖZTÜRK Namık Kemal, “Yolsuzluklarla Mücadelede İtalya’ dan Ders Alınabilir Mi?”, *Amme İdare Dergisi*, Cilt: 34 Sayı:1, Ankara, Mart 2001, s. 9.

⁹⁶ PLANT Jeremy F., *Codes Of Ethics*, Edited By: Terry L. Cooper, Handbook Of Administrative Ethics, Marcel Dekker, Inc., New York, 1994, pp.221.

⁹⁷ GÜRLEK, GÜROL, s. 196- 197.

çalışmalar için kaynak tahsisini gereksiz kılacağı için, işlem maliyetlerini azaltacaktır. Bu da piyasanın daha etkin çalışması demektir.⁹⁸

Etik kodları, piyasanın aktörleri tarafından, belirsiz ve karmaşık durumlarda karar vermeyi kolaylaştırmak amacıyla geliştirilen yazılı veya yazılı olmayan davranış kalıpları olarak tanımlanabilir. Etik kodları, işgörenin ahlâki çıkmazla karşılaştığında hareket yönünü tayin eden bir pusuladır.

2. Etik Kodlarının İçeriği

Kodların içerikleri, bir endüstriden diğerine farklılık göstermekle birlikte, kusursuz –evrensel ve sarsılmaz temellere sahip- etik kod hiçbir zaman bulunmayacaktır.⁹⁹ Ancak, günümüzün iş yaşamının bir gerçeği olan etik kodlarının oluşturulmasında temel ilkeler ise aşağıdaki gibidir:¹⁰⁰

- Önce insan,
- İnsan mutluluğunun (çalışanın, müşterinin ve toplumun bir bütün olarak mutluluğu) araç değil amaç olması,
- Temelde dürüstlük ve yasalara bağlılık,
- Özeleştirici,
- Duygu ve değerlerin ortak kültürü,
- Güven ve karşılıklı saygı,
- Sürekli gelişim,
- Demokratik katılım,
- Tutarlılık,
- Bütünsel bakış açısı,

⁹⁸ ERSEL Hasan, “Aracıların Kendi İç İşleyişinde ve Müşterileri İle Olan İlişkilerinde Etik Değerler”, Türk Sermaye Piyasasında Etik Değerler ve İş Adabına İlişkin Çalışma Kuralları, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Acar Matbaacılık A. Ş., İstanbul, 1998, s. 14-15.

⁹⁹ BAUMAN, s.20.

¹⁰⁰ GÜRLEK, GÜROL, s. 196- 197.

- Yaratıcılık ve uzlaşmayla sonuçlanan çıkar çatışmaları,
- Ürüne ilişkin olarak güvenilirlik ve kalite,
- İşyeri hijyen koşulları ve güvenliği.

3. Etik Kodlarının Önemi

Etiksel yönetimin anahtar öğelerinden birisi olan etik kodlarını¹⁰¹ belirlemenin temel amacı, iş yaşamındaki belirsizlikleri azaltmaktır. Etik değerleri benimseyen karar vericiler belli kurallar içinde hareket edecekleri için sözleşme yapabilmek amacıyla, onların davranışlarını teker teker öğrenmek gerekmeyecektir. Bu da denetime daha az kaynak ve zaman harcayan, dolayısıyla daha etkin bir mekanizmanın oluşmasını sağlayacaktır.¹⁰²

Etik kodları etiksel beklentileri artırmak, etiksel konulardaki diyalogları yasallaştırmak, etiksel karar vermeyi teşvik etmek ve uygulamalar için yetkiyi kötüye kullanımının engellenmesi amaçlanmaktadır. Bazıları kodların birilerinin eylemlerini sınırlamak için tasarlandığına inanırlarken, kodlar aslında üyeleri ve gönüllüleri daha bir güvenli ve çok etkili kararlar almak için özgürleştirmek ve güçlendirmek amacıyla oluşturulmuştur.¹⁰³ Dolayısıyla kodlar yüksek standartlı davranışlarla sonuçlanmaktadır.¹⁰⁴

Etik kodu savunucuları bu kodların yöneticilere iyi işleri yapmak ve kötü işlerden uzak durmak için bir kılavuz görevi yaptığını ileri sürmektedirler. Ayrıca değerler arasında bir çatışma olduğu zaman karar vericilere yol gösterici fonksiyon görürler.¹⁰⁵

Kodların işletmelerde adaptasyonu güçlü bir şekilde desteklenmektedir fakat onların değeri tartışılmaktadır. Etik kodlarının etkinliği ile ilgili yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bazı sonuçlara göre işgörenlerin etiksel davranışlarına

¹⁰¹ VALENTINE Sean, FLEISCHMAN Gary, "Ethics Codes And Professionals' Tolerance Of Societal Diversity", *Journal Of Business Ethic*, Vol. 40 No. 4, 2002, pp. 301.

¹⁰² ERSEL, s. 19.

¹⁰³ www.shrm.org/ethics/chapter-coe.pdf, (29.11.2005)

¹⁰⁴ PEPPAS Spero, "Attitudes Toward Business Ethics: Where East Doesn't Meet West", *Cross Cultural Management*, Vol. 9 No. 4, 2002, pp. 45.

¹⁰⁵ ÖZTÜRK Namık Kemal, "Kamu ve Özel Yönetim Etiği: Benzerlikler ve Farklılıklar", *Amme İdare Dergisi*, Cilt: 32 Sayı:2, Ankara, Haziran 1999, s. 22- 23.

pozitif etki yaparken diğer sonuçlara göre de etkisi olmadığı görülmüştür. Bu çerçevede işletmelerin yaşamını yönlendiren etik kodlarına ilişkin konular şunlardır:¹⁰⁶

- İşlemenin normatif yapısı
- Üst yönetimin etiksel liderliği
- Dışsal iş çevresi
- Sosyal değerler
- Kodların içeriği ve atmosferi
- Kodların uygulanması
- Kodların verimliliği için faktörlerin özetlenmesi.

Kodların etkinliği için -açık bir kanıt olmaksızın- etiksel davranışı sürekli desteklediğinden talep edilmektedir. Kodlar diğer etik aktiviteleri gibi sembolik bir fonksiyona sahip olabilirler. Bazen işgörenlerin dikkatini çekmek, işletmenin imajını yönetmek, hükümet düzenlemelerinden sakınmak ve işgörenin moralini arttırmak amacıyla oluşturulan etik kodları etiksel davranışı direkt olarak etkileme konusunda başarısız olabilir. Ancak bu fonksiyonların bir veya bir kaçında başarılıdır.¹⁰⁷ Etik bir koda sahip olmak tüm sorunları çözmeyecektir¹⁰⁸ ancak sağlayacağı yararlar bir çalışmada şöyle sıralanmıştır:

1. Tüm yönetici ve işgörelere doğru davranışın ne olduğunu gösteren, beklenen davranış standartlarını açıklayan, onların etiksel davranışlarını teşvik eden düzenleme ve kalıcı rehberine sahip olmak,
2. Yöneticilerin çalışma hayatında karşılaştıkları etik sorunları, ikilemleri çözümlenerek, doğru ve iyi kararlar vermelerine yardımcı olmak,

¹⁰⁶ SNELL Robin S., HERNDON Neil C., "Hong Kong' s Code Of Ethics Initiative: Some Differences Between Theory And Practice, *Journal Of Business Ethics*, Dordrecht, Vol. 51 No. 1, 2004, pp. 75- 77.

¹⁰⁷ WEAVER Gary R., "Does Ethics Code Design Matter? Effects Of Ethics Code Rationales And Sanctions On Recipients' Justice Perceptions And Content Recall", *Journal Of Business Ethics*, Dordrecht, Vol. 14 No. 5, 1995, pp. 368.

¹⁰⁸ RUSS- EFT Darlene, HATCHER Timothy, "The Issue Of International Value And Beliefs: The Debate For A Global HRD Code Of Ethics", *Advances In Developing Human Resources*, Vol. 5 No. 3, 2003, s. 304.

3. Toplumun güven ve saygınlığını kazanmak, iyi bir imaj ve üne kavuşmak.

Etik kodları, işletmelerin etik karar vermek için bu gerekliliğin farkında olup olmadıklarının ve bu gerekliliğin taahhüt edilip edilmediğinin araştırılmasında somut bir yol olduğu söylenebilir. Ancak işletmelerin etik kararlarında etik yeterli olmayabilir. Bu nedenle etik kültürünün geliştirildiği ve sürdürüldüğü çabalara odaklanmak gerekmektedir.¹⁰⁹ Başka bir deyişle kodlarının gerçekten fonksiyonel olması isteniyorsa kurumsal kültürün bir parçası olmaları gerekir. Kurumsal kültürün bir parçası halini alan etik kodlar, kurumsal dürüstlüğü ve hesap verebilirliği geliştirir. Bu açıdan, kurumsal kültürle bütünleşmesi oldukça önemlidir.¹¹⁰ Etik kodlarının kurum kültürü ile bütünleşebilmesi için izlenebilecek metotlar şunlardır:¹¹¹

- İşletmelerin, faaliyet alanlarının özelliklerini de göz önünde bulundurarak, kurumsal etik kodlarını belirleyebilmesi gerekir.
- Etik kodlarının kurumsal kültürün bir parçası haline getirilmesi konusunda, kurum yöneticilerine rehber olma ve vizyon sağlama konusunda büyük bir sorumluluk düşmektedir.
- Etik kodlarının işgörenlere aktarılması için kurum içi eğitim çalışmaları yapılmalıdır. Broşür ve el kitapçıkları dağıtılmalı, etik ikilemlerle veya etik standartlara uyumla ilgili sorunlar gündeme geldiğinde işletme işgörenlerin de katılımları sağlanarak toplantılar düzenlenmelidir.

Yukarıda verilen yararlar karşın etik kodların uygulamaya geçirilmemesi hiçbir anlam ifade etmez. İşletme etik kodlarının oluşturulması için maliyete katlanmasına karşın eğer bir de uygulanmaz ise işletmenin daha fazla zarara uğraması muhtemeldir.

¹⁰⁹ SVENSSON Göran, WOOD Greg, “Codes Of Ethics Best Practice In The Swedish Public Sector: A Pubsec- Scale”, *The International Journal Of Public Sector Management*, Vol. 17 No. 2, 2004, pp. 180.

¹¹⁰ TÜSİAD, Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik Kavramsal Çerçeve Ve Uluslararası Uygulamalar, Cilt 1, TÜSİAD Devlette Etik Altyapı Dizisi No: 1, Yayın No. TÜSİAD-T/2005 – 11/412, İstanbul, 2005, s. 96.

¹¹¹ TÜSİAD, Devlette Etikten Etik Devlete: Yasal Altyapı, Saydamlık ve Ayrıcalıklar Tespit ve Öneriler, Cilt 2, TÜSİAD Devlette Etik Altyapı Dizisi No: 2, Yayın No. TÜSİAD-T/2005 – 11/411, İstanbul, 2005, s. 156

Dolayısıyla etik kodların işletmede süreçlerle uyumlaştırılması gerekmektedir. Çalışanların bu konuda sürekli olarak bilinçli olması sağlanmalıdır. Programlı olarak etik konusunda eğitim çalışmaları yapılmalıdır. Ayrıca bu çabaların performans değerlendirmesi yapılarak işletmelerin yön tayin etmesinde etkili olan faktörler tespit edilmelidir.

4. Etik Kodlarının Rolü

Etik kodlarının genel ifadesi, bir kültürün veya ülkenin oluşturduğu yasal, politik ve ekonomik iklimin üstünde olan etiksel davranışı¹¹² ve karar vermeyi desteklemesidir. Ayrıca etik kodlarının rolü bir işletmenin, kodların paydaşları ile ilgili sorumlulukları yerine getirmemek için kodların sebep olabileceği baskılara karşı çıkarak boyutlarını arttırmak olmalıdır. Yazında, etik kodlarının rolü aşağıdaki şekilde belirtilmektedir:

- Kişi orijinal bir durumla karşılaştığında grup rehberliği sağlaması,
- Mesleklerin değerlendirilmesinde ve kamu beklentilerinde temel sağlaması,
- Organizasyonun üyeleri arasında yaygın amaç duygularını güçlendirmesi,
- Meslek ününü ve kamu güvenini arttırması,
- Mesleğe karşı yerleştirilen güçlü eğilimleri koruması,
- Yaptırımları tanımlayarak ve etik olmayan davranışların doğrulanarak raporlanan bir ortam yaratarak etik olmayan davranışlardan caydırması,
- Etik olmayan davranışlarda bulunma baskısı ile karşılaşan kişilere destek vermesi,
- Üyeler veya üye olmayanlar arasında ve meslek üyeleri arasında tartışmaları düzenleme vazifesi görmesi.

Bazı yazarlar da yukarıda yapılan sıralamayı çok spesifik olarak ele almaktadırlar. Etik kodlarının en önemli rolünün işgörenlerin davranışlarına karşılık getirilen yasal

¹¹² PAYNE Dinah, RAIBORN Cecily, ASKVIK Jorn, "A Global Code Of Business Ethics", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 16 No. 16, 1997, pp. 1729.

tutanaklara karşı savunmada kodları kullanılabilmesi için işgörenlere rehberlik sağlaması gerektiğini söylemektedirler. Başka bir deyişle, etik kodlarının görevi, tartışmaları düzenleme vazifesi görmek ve mesleğin değerlendirilmesi amacıyla temel sağlamasıdır. Ayrıca etik kodları dışsal eleştirileri tatmin etmek içinde geliştirilir. İçsel gereklilikler içerse etik kodlarının önemli olmasını nedenleri de şunlardır:

- Normlarda ve değerler yeterli olmadığında oluşan karışıklıkta ya da orijinal durumlar için rehberlik yapmak,
- İçsel karmaşıklıkları azaltmak yani organizasyon üyeleri arasındaki yaygın amaç duygularını güçlendirmek,
- Etik olmayan davranışlardan caydırmak veya yaygın amaç duyguları ile ilgili içsel tartışmalarda tatmin edici olmak.¹¹³

5. Etik Kodlarının Geliştirilmesi

Etik kodlarının geliştirilmesi temel değerlerin tanımlanması ve temel değerlerin uygulanması olmak üzere iki aşamada gerçekleştirilir.

Temel değerlerin oluşması; etik kodlarının geliştirilmesinde, ilk olarak değerlerin gözden geçirilip yasa ve düzenlemelere uygun olup olmadığına bakılması gerekmektedir. İkinci olarak başarılı hizmet sunmayı engelleyebilecek değerler veya etik davranmaya engel olarak tehdit oluşturabilecek değerler gözden geçirilmelidir. İşletmede etik sorunlar açısından potansiyel durumların belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için, işletmede önemli pozisyonda bulunan işgörenler ile görüşülüp onlardan bilgi alınmalıdır. Bununla beraber, SWOT analizinin sonuçlarına bakılarak güçlü yönlerin vurgulanması, zayıf yönlerinde ortadan kaldırılması amacıyla uygulanacak değerler belirlenmelidir. Etik kodları yılda en az bir kere güncellenmelidir.

Temel değerlerin benimsenmesi ve uygulanması; etik kodlar oluşturulduğu üst yönetim tarafından benimsenmeli ve uygulanması sorgusuzca desteklenmelidir. Etik kodların geliştirilmesi ve uygulanması amacıyla hazırlanan program işgörenlere tanıtılmalı ve işgörenler katkıları ile bu sürecin içerisinde etkin olmalıdırlar. Değişimin

¹¹³ GAUMNITZ Bruce R., LERE John C., "Contents Of Codes Of Ethics Of Professional Business Organizations In The United States", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 35 No. 1, 2002, pp. 36- 37.

kabullenilmesi zordur. Etik kodlarının hazırlanmasına yönelik bir programda ilk aşama, amacın açıkça belirlenmesini gerektirir. Değişim sürecinde programdan sorumlu olan yönetici, üst yönetimden başlayıp hiyerarşide en alt düzeydeki işgörelere kadar örgüt içerisinde herkesle iletişim içerisinde olması gerekmektedir. Böylece programın başarısı için gerekli olan destek sağlanmış olacaktır.¹¹⁴

Etik kodların oluşturulmasında seçimle oluşturulmuş bir komite tarafından demokratik ve katılımcı bir yöntem uygulanması yararlı olabilecektir.¹¹⁵ Bu çerçevede geliştirilecek etik kodlarının kapsamı şu şekilde sıralanabilir:¹¹⁶

- Etik davranışların özendirilmesi ve etik dışı davranışların önlenmesi,
- İşgörelerin davranışlarının değerlendirilmesi için bir dizi yazılı standart ölçütler belirlenmesi,
- İşgörelerin karar verme sırasında sosyal sorumluluk ve organizasyon yararlarıyla bireysel çıkar arasında tercih yaparken bir güçlkle karşılaşınca yararlanacağı bir rehber olması,
- İşgörelinin faaliyetin sonuçlarıyla ilgili hak ve sorumluluklarını belirlemesi,
- İşgörelinin örgütsel ya da mesleki olarak amaçladığı hakkaniyet, tarafsızlık gibi temel ilkeleri oluşturması,
- İşgörelileri ile diğer gruplar arasında faaliyete ve hizmete ilişkin kuralları belirleyen bir anlaşma olması,
- İşgörelinin mesleki ve etik gelişimiyle ilgili kuralları belirlemesi,
- Mesleki kuralların ve bu kuralların ihmal halinde ya da etik dışı davranışlar ortaya çıktığında uygulanacak yaptırımların temelini sağlanması,
- İşgörelinin toplumdaki konumunu güçlendirecek kurallar oluşturması,

¹¹⁴ McNAMARA Carter, "Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers", <http://www.managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm#ancho3623>,(15.12.2005)

¹¹⁵ ERSEL, s. 19.

¹¹⁶ TÜSİAD, Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik Kavramsal Çerçeve Ve Uluslararası Uygulamalar, Cilt 1, TÜSİAD Devlette Etik Altyapı Dizisi No: 1, Yayın No. TÜSİAD-T/2005 – 11/412, İstanbul, 2005, s. 106.

- Müşterilerin işgörenden beklentilerini belirleyen mesleki davranışlarla kurallarını belirlemesi.

Dayandığı inançlar ve değerlere göre toplumdan topluma farklılıklar gösteren etik kodlarının¹¹⁷ geliştirilmesinde genellikle temel alınan yaklaşımlar şunlardır:¹¹⁸

- **Hakkaniyet İlkesi:** Bütün kararların tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olması üzerinde odaklaşmaktadır.
- **İnsan Hakları İlkesi:** Bireylerin varlığı, bütünlüğü ve temel insan hakları üzerinde odaklanmaktadır.
- **Faydacılık İlkesi:** Herkes için en iyi olacak kararın verilmesidir.
- **Bireysellik İlkesi:** Bireylerin temel amaçlarının uzun dönemli olarak kişisel kazançlarını arttırmaktır. Burada uzun dönemli terimi anahtar kavramdır. Bireysellik ilkesi kısa dönemde fazla kazanç sağlamak için yapılan yanlış eylemleri içermez.

İşletmeler etik kodları basitçe uluslararası değerlere temellendirmelidirler. Çünkü kültürel özelliklerinin oluşturulmadığı etiksel iş davranışının olduğu birçok kültür var olmuştur.¹¹⁹ Bu koşullar altında ideal etik kodlarının taşıyabileceği özellikler aşağıdaki gibi olmalıdır:¹²⁰

- Hazırlanma ve güncelleştirilme sürecinde katılım sağlanmalıdır,
- Taslaklarla ilgili yorumlar dikkatlice incelenmeli, diğer grupların talep ve eleştirileri dikkate alınmalıdır,
- Eğitim, denetim ve yaptırım mekanizmalarıyla desteklenmelidir,
- Açık ve kapsamlı olmalı, kolayca anlaşılabilir bir dille yazılmalıdır.

¹¹⁷ ÖZTÜRK Namık Kemal, “Kamu Yöneticilerinin Kararlarında Etik Değerler”, *Amme İdare Dergisi*, Cilt: 31 Sayı:2, Ankara, Haziran 1998, s. 92.

¹¹⁸ PEHLİVAN, s. 23.

¹¹⁹ SMELTZER Larry R., JENNINGS Marianne M., “Why An International Code Of Business Ethics Would Be Good For Business”, *Journal Of Business Ethics*, Vol. 17 No. 1, 1998, pp. 65.

¹²⁰ TÜSİAD, Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik Kavramsal Çerçeve Ve Uluslararası Uygulamalar, Cilt 1, TÜSİAD Devlette Etik Altyapı Dizisi No: 1, Yayın No. TÜSİAD-T/2005 – 11/412, İstanbul, 2005, s. 102.

- Etik kodları, etik konusunda yeknesaklık sağlayacak şekilde düzenlenmelidir,
- Üst düzey ve bazı hassas mevkilerde görev işgörelere daha katı standartlar getirilmelidir.
- İşgörelere kılavuzluk edecek ve onları koruyacak kapsamlı bir “yap” ve “yapma”lar listesi olmalıdır.

Etik kodları geliştirilirken kültürel ortam göz ardı edilmemelidir. Kültürle uyumlu olmayan kodların uygulanmama ihtimali yüksektir. Geliştirilen kodlar aynı zamanda esnek bir yapıya sahip olup evrensel çerçevede de geçerlilik kazanabilmelidir.

B) ETİK KODLARININ SINIFLANDIRILMASI

Etik kodlarının sınıflandırılması için birçok yol vardır. Yazında kodların sınıflandırılması beş şekilde yapılmaktadır.¹²¹ Bu sınıflandırma sadece kodların etkileme gücüne göre yapılmıştır.

1. Esnek Kodlar

Esnek kodlar davranışlar için genellikle rehberlik ederler. Bu tip kodlar yoruma açıktır ve işletmeleri farklı yollara sevk edebilirler. Örneğin, Rekabet İstihbaratı Grubu (Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP)) etik kodlarını üyelerinin profesyonel aktiviteleri için yayımladı. SCIP üyelerinin bu kodları takip etmelerine rağmen, yorumlamada önemli şekilde hareket tarzı kolaylığı vardır. Diğer bir ifadeyle herkes kendi çıkarlarına göre yorumlayabilmektedir.

¹²¹ COMAI Alessandro, “Global Code Of Ethics And Competitive Intelligence Purposes: An Ethical Perspective On Competitors”, *Journal Of Competitive Intelligence and Management*, Vol. 1 No. 3, Winter 2003, pp. 26- 27.

2. Katı/ Düzenleyici Kodlar

Katı/ düzenleyici kodlar normatif kod tipindedir ve genellikle “yapmalı ve yapmamalı” gibi cümlelere karşılık gelir. Bu katı formlar, işletmelerin çevre ve paydaşlarla imzaladığı kontratlarda görülebilir. İşletmenin etik kodları oluşturulur oluşturulmaz bu kodlar paydaşların günlük ihtiyaçlarında başvurulabilir rehber seti olarak formüle edilmelidir. “Etik kültürünün geliştirilmesinde işletme etiksel strateji ve yapıları, fırsatları ve riski, kaynakları ve yetenekleri, işgören değerleri ve tercihlerini, ekonomik ve sosyal sorumluluklarını dikkate alarak açıkça formüle etmek zorundadır.”

3. Hikâyesel, Örnek Olay, Öykü Veya Anekdotik Yaklaşım

Bu tip kodlar şüphesiz, etiksel farklılığın bilincinde olan eğitim kurumları tarafından uygulanır. Etiksel çıkmaz ve ilgilerin karmaşıklığı ile ilgili çalışmalar yönetim okullarının kurslarında geniş bir şekilde kullanılmıştır. Frankel bu tip etik kodlarını, etiksel problemle karşılaşıldığında bu kodlardan nasıl yararlanılabilir sorusunun temel amacı olan eğitimsel kodlar olarak sınıflandırmaktadır.

4. Altın Kurallar

Bu yaklaşım şu şekilde temellendirilir: “şimdi veya gelecekte işletmemi utandıracak ve zarar verecek hiçbir şey yapmayacağım” veya “diğerlerinin yapmak istemediklerimi yaptırmasına izin vermeyeceğim”. Bu içgüdüsel etik kodları uygulayıcılar tarafından hızlı bir şekilde asimile edilebilir; fakat bunlar herhangi bir işletmede düşünceli etiksel davranışın kurulmasına izin vermez.

5. Soru ve Cevap Yaklaşımı

Bu yaklaşım, 12 soruyu cevaplayarak (Nash’ in geliştirdiği) bir kararın kişisel değerlendirmesi ile ilgilidir. Bu tip bir süreç kişilere problemleri kararlarla karşılaştıklarında yardımcı olur.

Her bir sistem lehte ve aleyhte durumlara sahiptir ve her birinin özel amaçları vardır. Frankel kodların temel amaçlarını şu şekilde tanımlamıştır:¹²²

- Uzun süredir güdülen büyük amaç: Her bir başarının vurgulanması.
- Eğitimsel: Etiksel düşüncelerin öneminin belirtilmesi.
- Düzenleyici: Rehberlerin önerilmesi.

İş görenlere mesleki ve biçimsel olarak rehber olma görevini üstlenecek işletme kuralları sağlayan¹²³ iş etiği kodları üç grup halinde sınıflandırılmaktadır. Bunlar:¹²⁴

- Paydaşlar veya iş prensipleri için hazırlanan kodlar,
- Değer ifadeleri,
- Davranış kodları' dır.

Etik kodlarının sınıflandırılmasında, kodların kullanılacağı hedef gurup ve kullanım amacı göz önünde bulundurulmaktadır. Kodları geliştirirken bu sınıflandırmalar dikkate alınmalı ve işletmenin hedefleri ile örtüşmelidir. Eğer örtüşme gerçekleşmez ise kodların davranışları etkileme gücü düşük olacaktır.

¹²² COMAI, pp. 27.

¹²³ SKINNER J. Steven, Marketing, Second Edition, Houghton Mifflin Co., USA, 1994, pp. 119.

¹²⁴ KAPTEIN Muel, "Business Codes of Multinational Firms: What Do They Say?", *Journal Of Business Ethics*, Dordrecht, Vol. 50 No. 1, 2004, pp. 17.

İKİNCİ BÖLÜM

REKABET VE REKABET STRATEJİLERİ

İnsanoğlunun yaşamındaki değişimlere paralel olarak iş ve rekabet ortamı da değişmektedir. İşletmelerin, bu değişimlere uyum sağlamak amacıyla geliştirdikleri hareket tarzlarını yönetim açısından değerlendirmek için birçok perspektif bulunmaktadır. Bunların başlıcaları bilimsel yönetim, beşeri ilişkiler, sistem veya postmodern yaklaşımlardır. Ancak bu yaklaşımlardan hiç biri işletmelerin, “pazar güçlerine karşı konumlanarak rekabet avantajı elde edebilmenin yolları nelerdir?” sorusuna yanıt bulamamıştır. Bu soruyu cevaplayabilmek amacıyla 1980’ li yılların başlarında diğer yaklaşımlardan farklı olarak, rekabet avantajı sağlamayı merkezine alan, sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesini amaçlayan, yönetimi geleceğe şekillendirmeye yönlendiren ve bütüncül bir anlayışa sahip olan stratejik yönetim yaklaşımı geliştirilmiştir. Bu yaklaşım rekabet ve strateji kavramlarının doğasında önemli değişikliklere neden olmuştur. Dolayısıyla strateji geliştirme paradigması rekabet stratejileri üzerine yoğunlaşmaktadır.

Bu bağlamda, “işletmelerin etik kodları ne olursa olsun, bunu ne kadar rekabet stratejilerine yansıttıklarını belirlemek” için belirleyici unsur olan rekabet kavramı ve rekabet stratejileri aşağıdaki başlıklarda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

I. REKABET VE REKABETE YAKLAŞIMLAR

A) REKABET KAVRAMI

Rekabet kavramı oldukça sık olarak kullanılan ancak tanımı üzerinde tam bir anlaşmanın olmadığı, değişik ortamlarda farklı anlamlar yüklenen bir kavramdır.¹²⁵

Rekabet kavramı; “aynı üstünlükleri, aynı başarıları elde etmeyi amaçlayan ve aynı amacı güden kişi veya kurumlar arasındaki çekişme, yarışma, mücadele” dir. Ayrıca rekabetin ikincil ve üçüncül anlamları “gözleme, gözetleme, kıskanma, kıskançlıktır. Bir kimseden söz ederken, başka bir kimseyle aynı şeyi elde etmeye kalkışmak; bir şeyden

¹²⁵ TUSİAD, Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar Türk Elektronik Sektörü, TUSİAD Rekabet Stratejileri Dizisi- 1, Yayın No. TUSİAD- T/97- 12/ 233, İstanbul, 1997, s. 19.

söz ederken ticari, sanayi pazarda bir başka şeyin yerini alabilecek kolaylıklar taşımak, onunla yarışabilir olmak” dır.¹²⁶

Başka bir tanımda rekabet; en geniş anlamıyla, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlanmaktadır.¹²⁷

Yine bir başka tanıma göre ise kesin bir amaca ulaşmak için iki veya daha fazla kişi veya grup tarafından yapılan bir rakip davranışı olan rekabetin¹²⁸ amacı, daha çok güç ve kazanç elde etmektir. Dolayısıyla rekabetin en çok uygulama alanı iktisadi alanlardır.¹²⁹ Buna göre rekabet kavramı, serbest piyasa mekanizması içinde faaliyet göstermekte olan en az iki iktisadi oyuncunun fiyat veya fiyat dışında kalan çeşitli araçlar ile kârlarını arttırmak ve en büyük pazar payını elde etmek amacıyla yarıştıkları stratejik etkileşim içeren bir süreci ifade etmektedir.¹³⁰ Bu süreç; işletmeler arasında fiyat rekabeti, kalite rekabeti, prestij rekabeti, reklam rekabeti, piyasa payı rekabeti, kâr rekabeti gibi unsurları içermektedir.¹³¹ Bu çerçevede işletmeler açısından rekabetin tanımı ürün, yapısal ve süreç bazında olmak üzere üç alanda sınıflandırılmaktadır. Ürün ve süreç bazında rekabet, işletme tarafından alınan karar ve uygulanan politikalara bağlı olarak yapılmaktadır. Yapısal bazlı rekabet ise, işletme dışında alınan karar ve

¹²⁶ ELGİN Ceyhan, Rekabet, İnsan Doğası Ve Kültür Üzerine, <http://www.buik.net/subcommittee/ekonomik/showarticle.asp?Aid=709>, (12.11.2005).

¹²⁷ TÜRKKAN Erdal, Rekabet Nedir?, <http://rekabetderneği.org/rekabethakkında.htm#rekabet%20kulturu>, (11.11.2005).

¹²⁸ CHIEN Ting- Hua, PENG Tzu- Ju, “Competition and Cooperation Intensity In A Network- A Case Study In Taiwan Simulator Industry”, *Journal Of American Academy Of Business*, Vol. 7 No. 2, Cambridge, 2005, pp.150.

¹²⁹ MUĞAMİNYA Muhammed, “Avrupa Birliği Rekabet Hukukunda Egemen Durumun Tespiti Yönünden İlgili Pazar Kavramı” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, İzmir, 2000, s. 165.

¹³⁰ ÇONTUR Funda, BOSTAN Aziz, EKİZ Çisel, Derleyen M. Faysal GÖKALP, C. Yenal KESBİÇ, “Türkiye’ de Finansal Piyasaların Rekabetçi Yapısı”, Uluslararası Rekabet Sürecinde Türkiye, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2005, s.416.

¹³¹ KARAKAYALI Hüseyin, YALÇINKAYA M. Hakan, ÇILBANT Coşkun, Derleyen M. Faysal GÖKALP, C. Yenal KESBİÇ, “Modern Çağın Kavramları: Küreselleşme ve Rekabet”, Uluslararası Rekabet Sürecinde Türkiye, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2005, s.58- 57.

uygulamalar sonucu belirlenir. İşletmeler, yapısal bazda rekabeti ancak ulusal ve yerel karar odaklarını etkileyebildikleri ölçüde yönlendirebilmektedirler.¹³²

Rekabet kavramı için yukarıda yapılan tanımlamalarda yönetim bilimi açısından ortak nokta işletmelerin perspektifinden hareket edilmesidir. Bu çerçevede, rekabet, önceden belirlenmiş kurallara uymak şartıyla, hedefe ulaşırken aynı kulvarda olanların önüne geçmek amacıyla yapılan mücadeledir. Bu mücadele hedefe, kuralları erozyona uğratmadan ilk ulaşanı seçmemize yardımcı olurken, kaybedenlere de nasıl başarabileceklerini öğretir. Rekabet, ayrıca bir var olma savaşıdır. Bu durum, işletmelerin sürekli kendilerini yenileyerek sürekliliklerini sağlamaktadır. Buna bağlı olarak tüketiciler de daha kaliteli ve ucuz hizmet almaktadırlar.

Tüketicilerin perspektifinden ise rekabet 4 farklı şekilde karakterize edilmektedir. Bunlar, aşağıdaki Tablo 2’ de görüldüğü gibi ürün temelli rekabet, davranış temelli rekabet, karşılaştırılmaz rekabet ve zaman temelli rekabettir. Bu bakış açısı işletmelere yapılan çalışmalardan ziyade tüketicilere yönelik yapılan araştırmalardan elde edilmiştir. İşletmelere katkısı ise tüketicilerin karar vermesinde elde edeceği bilgileri stratejik planlamada kullanarak rekabet ortamında bir adım önde olmasını sağlar.¹³³

Tablo 2: Tüketicilerin Rekabet Anlayışı

Rekabet Şekli	Karşılaştırma Öznesi	Örnek
Ürün Temelli Rekabet	Marka	Coca Cola veya Pepsi
Davranış Temelli Rekabet	Davranışların Keşfi	Tatlı ürünler için istek, ürünün kremalı olması veya olmaması
Karşılaştırılmaz Rekabet	İdeal Değerler	Yatak odası için yeni bir televizyonun alınması
Zaman Temelli Rekabet	Acil veya ertelenmiş zevkler Satın alma zamanı	Sahip olunan bir arabanın yenilenmesi Temel bir PC nin şimdi alınması veya PC sistemini daha sonra güncellenmesi

Kaynak: HEISER Robert S., MCQUITY Shaun, STRATEMEYER Andreas W., “Broadening The Competitive Environment: The Customer’ s Perspective”, *Academy Of Marketing Science Review*, Vol. 2005 No. 12, 2005, pp. 3.

¹³² ŞAHİN Onur, “Yurtiçi ve Yurtdışı Rekabet”, http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=yrtyciyrtdisirek#_ftn4, (13.12.2005).

¹³³ HEISER Robert S., MCQUITY Shaun, STRATEMEYER Andreas W., “Broadening The Competitive Environment: The Customer’ s Perspective”, *Academy Of Marketing Science Review*, Vol. 2005 No. 12, 2005, pp. 1-5.

İşletmeler, rekabet kavramını değerlendirirken işletmelerin bakış açısının yanında tüketicilerinde bakış açısını da almalıdırlar. Böylelikle rekabet olgusunu daha sağlıklı analiz edebileceklerdir.

1. Rekabetle İlgili Görüşler

Rekabet, yaşamın her alanında mevcuttur. Dolayısıyla kullanıldığı alanlara göre farklı anlamlar yüklenebilmektedir. Özellikle yaşamı yönlendiren iktisadi faaliyetlerdeki rekabet uygulamalarına işletmeler açısından farklı bakış açılarıyla yaklaşılmaktadır. Bu bağlamda, ekonomik kazanımlara göre rekabete yüklenen farklı anlamlar aşağıda ele alınmıştır.

a) Klasik Görüş

Smith, Ricardo ve Marx' daki rekabet kavramlarının ortak yönleri oldukça fazla olduğundan klasik model bu üç isimle değerlendirilebilir.¹³⁴

Adam Smith rekabeti, üretilebilir veya tüketilebilir malın sınırlı olmasına bağlı olarak, alıcılar/ satıcılar arasındaki bir yarış olarak tanımlamaktadır.¹³⁵ Bununla birlikte rekabet için zorunlu unsurun kişisel özgürlük olduğunu belirterek aynı zamanda rakip sayılarının da önemsenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca bu yarışın, fiyatları arz ve talep dengesine ulaştırarak her değişen duruma göre tekrarlandığını belirtmektedir.¹³⁶

Rekabeti genelde rant teorisini açıklamakta kullanan Ricardo' da Smith' in değerlendirdiği biçimde rekabet kavramını, dinamik bir süreç olarak ele alırken; "... malların miktarını artıracak başka bir yol yoksa ve rekabet sadece alıcılar arasında gerçekleşiyorsa, malın fiyatının monopol fiyatı olacağını"¹³⁷ iddia etmektedir.

Marx' ın rekabet kavramı da dört temel üzerinde ele alınmaktadır. İlk olarak rekabet, tarihsel bir role sahiptir. İkinci olarak, türetilmiş bir kavram olarak rekabet,

¹³⁴ TOKATLIOĞLU İbrahim, "İktisat Kuramında Rekabet Kavramının Gelişimi", *Ekonomik Yaklaşım*, Cilt:10 Sayı:33, Ankara, 1999, s.9.

¹³⁵ SMITH Adam, *An Inquiry Into The Nature And Causes Of The Wealth Of Nations*, Chicago University Press, 1776, pp. 165.

¹³⁶ VICKERS John, "Concepts of Competition", *Oxford Economic Papers*, Vol. 47 No. 1, 1995, pp. 4-5

¹³⁷ TOKATLIOĞLU, s.12.

malların daha ucuza üretilmesi savaşıdır. Üçüncü olarak, rekabet sadece dengeye getiren güç değil, aynı zamanda dengesizlik, kaynakların optimal olmayan bölüşümünü yaratan bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Son olarak, üretim fiyatları, piyasa fiyatları için bir çekim merkezi oluşturacak, ancak bu nihai denge durumunu yansıtmayacak olup, doğal fiyatların yarattığı çekim merkezi hareketli olacaktır. Bu temeller üzerinde oluşturulan rekabet kavramı, üretim fiyatlarının, teknik değişimin ve düşen kâr oranlarının şekillenmesinde önemli bir analiz aracı olarak görülmektedir.¹³⁸

Klasik görüşe göre rekabet, işletmeler arasında önde olmayı başarabilmek amacıyla sürekli yeniliği teşvik ettiği için dinamik bir süreçtir. Bu süreç aynı zamanda kaynakların bölünmesinden fiyatlara kadar denge oluşumunda etkili bir güçtür. Diğer bir ifadeyle rekabet sadece fiyat hareketliliği ile ifade edilmemelidir. İşletmeler arasındaki ürün geliştirme, farklılaştırma ve yenilik gibi unsurlar da denge oluşumunda etkin olmaktadır.

b) Neoklasik Görüş

Neoklasik anlayışa göre piyasadaki işletme sayısı rekabeti belirleyen bir unsur olarak görülmektedir. Eğer mevcut piyasada tek bir işletme varsa rekabetten söz edilemez. Bu durumda tekelci bir piyasa yapısı söz konusudur. Klasikler tarafından “Piyasa Süreci” olarak ele alınan rekabet neoklasikler tarafından “Piyasa Yapısı” olarak algılanmaktadır. Buna bağlı olarak neoklasikler rekabeti “Tam Rekabet” piyasası şeklinde tanımlamaktadırlar.¹³⁹

Rekabet, klasik iktisattaki fiyatı belirleme işlevini, neoklasik iktisadi görüşte kaybetmektedir. Neoklasik anlayışta, işletmeler piyasa fiyatını etkileyememekle birlikte, piyasa fiyatını veri olarak aldıklarından tam rekabet piyasasında kuramsal olarak rekabetin bulunmadığı söylenebilir. Zira, tam rekabet varsayımlarının olduğu bir piyasada;

¹³⁸ AKTAŞ Cihan, Gelişmekte Olan Ülkelerde Rekabet Politikası: Bir Çerçeve Çalışması, Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezi, Yayın No: 0114, Ankara, 2003, s. 11-12.

¹³⁹ KILIÇ Yusuf, Rekabet Politikası Açısından Birleşme ve Devralmalar, DPT Yay. No:2509, Ankara, 2000, s. 5

- Fiyat tek olduğu için fiyat rekabeti,
- Mallar homojen olduğu için kalite (mal farklılaştırılması) rekabeti,
- Olup bitenden herkes haberdar olabildiği için, reklâm yoluyla rekabetin oluşması mümkün olmamaktadır.¹⁴⁰

Neoklasikler, klasiklerin aksine rekabetin statik bir süreç olduğunu vurgulamaktadırlar. Nitekim burada ürün ve üretim süreçlerindeki değişiklikler ve yenilikler rekabet kapsamından dışlanmış. Bu durumda işletmeler, “piyasadaki oluşabilecek denge nerede olmalıdır?” ve “dengeden uzaklaşmayı engelleyen sebepler nelerdir?” sorularına yanıt aramaktadırlar.

c) Schumpeteryan Rekabet

Schumpeter’ göre, kapitalist piyasa sistemi, yeni ürün ve süreç yaratarak değişim meydana getiren kişilerin geçici bir süre için tekel kârı elde etmelerini sağlamak suretiyle ödüllendirilebilmektedir. Rekabetin şiddetli olması bu tip ödüllerin yenilik ve icatta bulunanlar yerine tüketicilere yönelmesini sağlamaktadır. Bu durum işletmelerin, kapitalist ekonomik yapının yeniden üretilmesini ve sürdürülebilmesini sağlayan yenilik ve icatlarda bulunma konusunda isteksiz davranmalarına neden olmaktadır. Geçici olarak girişimcilerin faydalanmasına tahsis edilen bu tip kârlar;

- Yaratıcı faaliyetlere fon aktarmalarına,
- Yeni ürünlerin piyasaya girmesi nedeniyle gösterilecek tepkilerin daha kolay bir şekilde üstesinden gelebilmelerine,
- Yeni ürünlerin çok sayıda müşteriye hızla ulaşabilmesi için yeni ve daha büyük satış ağları oluşturmalarına olanak vermektedir.

Tekel kârlarının geçici bir süre için elde edilmesine olanak sağlanması eskinin ve yaşam tarzının yenisiyle yer değiştirmesine yol açan “yaratıcı tahribat” a neden olmaktadır. Schumpeter’ e göre yeni ürün ve süreçler tüketiciler için son derece değerlidir ve bu nedenle devlet fikri mülkiyet haklarını ve yaratıcı faaliyetler sonucu

¹⁴⁰ AKTAŞ, s. 12

ortaya çıkan diğer yararları koruma altına alarak girişimcileri teşvik etmelidir. A. Smith' in aksine, Schumpeter, devletin geçici nitelikteki tekelleri engellemesinin büyümeye sekte vuracağını ve tüketicileri olumsuz yönde etkileyeceğini varsaymaktadır.

Schumpeterci anlayış, rekabetçi sürecin sürekli yenilik ve icatlar yapmak ve bu yenilik- icatların sayesinde meydana gelen geçici tekelleri tahrip etmekten ibaret bir süreç olduğunu ileri sürmektedir. Ancak bu tahribat daha üstün, kaliteli ve yeni ürün ile üretim süreçlerini ortaya çıkardığı için yaratıcı bir tahribat olarak düşünülmektedir.¹⁴¹ Schumpeter, rekabeti klasikler ve neoklasiklerin dinamik ve statik süreçlerine karşın, evrimsel bir süreç olduğunu savunmaktadır. Bu süreçte rekabet dengesizliğe ve istikrarsızlığa neden olabileceği için dengeye getirici bir güç olma zorunluluğu bulunmamaktadır.¹⁴²

Rekabet kavramı, Schumpeterci anlayışa göre yenilik ve icatlar temeline bağlanmaktadır. İşletmelerin yenilikler geliştirme çabasında olmasının tüketiciye yarar sağlayacağını vurgulamaktadır. Aynı zamanda bu çabanın tekelleşmeleri engelleyeceğini iddia etmektedirler. Bu anlayışa göre işletmeler rekabet sayesinde sürekli bir gelişme içerisindeyler. Diğer bir ifadeyle, rekabet Schumpeterci yaklaşımda evrimci görünüm sergilemektedir.

d) Avusturya Okulu

Avusturya Okulu, rekabeti bir piyasa yapısı olarak gören ve statik olarak analiz eden neoklasik teoriyi en çok eleştiren yaklaşımlardan biridir. Aralarında farklılık olmasına rağmen, Avusturya Okulu mensupları temelde bireyciliği, insanların bilgilerinin tam olmayacağını, ekonomik süreçlerin karmaşıklığını vurgulayarak devlet müdahalesine karşı serbest piyasanın üstünlüğünü savunmaktadırlar.¹⁴³

Bu yaklaşımı savunanlar arasında bulunan Friederick Hayek, piyasanın işleyişini anlamının en iyi yolunun, onu bir “oyun” olarak düşünmek olduğunu ifade etmektedir.

¹⁴¹ AKTAN Coşkun Can, VURAL İstiklal Y., Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Yayın No: 253, Rekabet Dizisi: 1, Ankara, 2004, s. 26- 27.

¹⁴² TOKATLIOĞLU, s.20.

¹⁴³ AKTAŞ, s. 13.

Bu, her kişi için beceri ve şansı içeren, belli kurallara göre oynanan, fakat sonucun önceden öngörülemeyeceği bir oyundur. Ayrıca bu oyun, sıfır toplamlı değil, zenginlik yaratan bir oyundur.¹⁴⁴ Avusturya Okulu bu oyunda herkesin her konuda tam bilgili olmasının mümkün olmayacağını ve bilginin ancak rekabet sürecinde elde edilebileceğini belirterek böyle bir varsayımda bulunmanın da zaten rekabet kavramını anlamsızlaştıracağını ileri sürmektedir.¹⁴⁵

Avusturya Okulu anlayışının temelini rekabet ve özgürlük arasındaki ilişki oluşturmaktadır. Bu ilişkide özgürlüğün belli kurallarla kısıtlanabileceği vurgulanmaktadır. İşletmelerin asıl gücü sahip olduğu bilgidir. Ancak bilgiye ulaşmadaki bazı sınırlamalar nedeniyle, bilginin tamamına ulaşılamamaktadır. Bu da işletmeleri bilgiye ulaşma fırsatlarını oluşturabilmesi için araştırmaya yöneltir. Başka bir deyişle rekabet, işletmeleri yeniliklere teşvik etmektedir. Böylece Avusturya Okulu rekabetin dinamik ve dengeleme modellerini reddetmektedir.

e) Endüstriyel Organizasyon Teorisi

Eksik ve aksak piyasa dengelerine ilişkin analizler tam rekabet yaklaşımına olan güveni sarsınca, John Maurice Clark tam rekabet kavramının getirdiği sınırlamaları aşmak amacıyla, hiç var olmadığı gibi belki de hiç var olmayacak olan tam rekabet yerine işleyebilir rekabet (workable competition) kavramını ikame etmektedir. Bu ikame sürecinde özellikle kamu politikası amaçları güdülmektedir. Clark, işleyebilir rekabeti, rekabetin gerçekleşebilir, aynı zamanda istenilir olan şekilleri olarak tanımlamaktadır. Bu kavram birçok iktisatçı tarafından geliştirilmeye çalışılmış, yenilikçi ve dinamik bir srec olarak ele alınan işleyebilir rekabet kavramı daha sonra etkin rekabet (effective competition) olarak adlandırılmaktadır. Endüstriyel organizasyon teorisi özellikle üç değişken üzerinde yoğunlaşmakta ve rekabeti bu üç değişken yardımıyla araştırma konusu yapmaktadır:

¹⁴⁴ ÖZTÜRK Fahriye, “Hayek’ in Düşüncesinde Rekabet”, *Ekonomik Yaklaşım*, Cilt: 15 Sayı: 51, Ankara, 2004, s. 97.

¹⁴⁵ AKTAŞ, s. 13.

- Piyasa yapılarının rekabete uygunluğunu test eden piyasa yapısı testi.
- Davranışların rekabete uygunluğunu test eden piyasa davranışları testi.
- Sonuçların rekabete uygunluğunu test eden piyasa sonuçları testi.¹⁴⁶

Bu yaklaşım rekabetin gerçekleşebilmesi için piyasanın yapısı, davranışları ve sonuçlarının rekabete uygunluğuna bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Diğer bir ifadeyle rekabet endüstri koluna göre değişen bir süreçtir. İşletmelerin başarısında endüstri kolunun özellikleri önemli bir role sahiptir.

f) Yarışmacı Piyasa Teorisi

Klasik yaklaşımın eksik rekabet teorileri karşısında yeniden güçlenmesiyle özellikle 1980' lerde ortaya atılan yarışmacı piyasa (contestable markets) modeli, Adam Smith' in çok sayıda küçük ve güçsüz aktörler dünyasının "görünmez el" inin, az sayıda büyük işletmenin olduğu günümüz dünyasında da geçerli olduğunu iddia etmektedir. Günümüz piyasa yapılarından tek el ve oligopol de görünmez elin ortaya çıkardığı sonuçtur. Eksik rekabet teorilerinin iddia ettiğinin aksine, piyasalardaki potansiyel rekabet, iktisadi gücü ortadan kaldıracığı için, az sayıda işletmenin bulunduğu piyasalarda dahi iktisadi güç bulunmamaktadır. Bu teoriye göre, piyasaya giriş ve çıkışlar serbest olduğu sürece, piyasada tek bir işletme olsa dahi fiyat-maliyet ilişkisi bozulmamaktadır. Çünkü hiç bir işletmenin, güçlü bir potansiyel rekabet baskısı altında fiyatları maliyetlerden koparma gücü yoktur. Tekel veya oligopol olan işletmeler en etkin olanlarıdır ve öyle olmasalardı varlıklarını sürdüremezlerdi. Bu nedenle, işletmelerin büyüklükleri ya da sahip oldukları pazar güçleri herhangi bir olumsuzluk kaynağı olmamaktadır.¹⁴⁷

¹⁴⁶ AKTAŞ, s. 14- 15.

¹⁴⁷ AKTAŞ, s. 15.

Yarışmacı Piyasa Teorisi, rekabetin fiyat- maliyet ilişkisinden hareket etmesi gerektiğini belirtmektedir. Fiyatlar- maliyetlerden ayrılamaması nedeniyle işletmenin büyüklüğünün rekabette etken olmadığını vurgulamaktadırlar.

B) REKABETİN İŞLEVİ

Rekabet, sosyal hayatta kimin daha iyi olduğunun bilinmediği durumlarda, bunu belirlemektedir. Ekonomik yaşamda olduğu gibi, sosyal yaşamın diğer bölümlerinde de, rekabet belirli bir durumda kimin başarılı olduğunu göstermektedir. Kişiler üzerinde de, en iyi ikinci olandan da başarılı olmak için daha çok gayret göstermek gibi bir etki yapmaktadır. Rekabet kişileri, bilgi ve becerilerinin tümünü kullanmaya teşvik etmektedir. Kişilerin, diğerlerinden daha başarılı olmak için tüm faydalı bilgi ve becerilerinden yararlanması da toplumsal bir kazançtır ve bu kazançta yeni toplumsal değerlerinde ortaya çıkmasını sağlamaktadır.¹⁴⁸

Rekabet içindeki taraflar başarmaya güdümlenmiş olduklarından başarmanın gereği olan çalışma ve çaba rekabet sürecinin kaynağını oluşturmaktadır. Rekabetin ekonomik açıdan yöneldiği alan yenilikler üzerinde etkinlik ve verimliliğin artırılması olmaktadır. Piyasa sisteminin istenilen sonuçları üretmesi ve piyasa sisteminin nimetlerinden toplumun yararlanması ancak piyasanın rekabet sistemini benimsemiş olması ve rekabetin temel felsefe ve yaşam biçimi haline getirilmesi ile mümkündür. Piyasaların bulunduğu bir ortamı rekabet sürecinin bir sisteme dönüştürmesi rekabetin koordinasyon fonksiyonundan kaynaklanmaktadır. Rekabetin var olabilmesi için çok sayıda tarafın olması gerekmektedir. Ekonomide rekabetçi taraflar kendi üretim-tüketim-gelir ve harcama planlarını en ince ayrıntısına kadar düşünüp planlayarak kâr ve fayda elde etme yarışına girerler. Çünkü rekabet yarışının olduğu bir ortama hazırlıksız girilmesi durumunda başarısızlık riski artmaktadır.

Rekabetin en önemli sosyal yanı, keyfiliğe son vererek toplumu oluşturan bireylerin toplam tercihlerini ortaya çıkaran bir demokratik sistem oluşudur. Başka bir deyişle rekabet bir serbest seçim sistemidir. Diğer yönden iktisaden aşırı güçlenmiş grupların siyasi mekanizmayı kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirdikleri herkes

¹⁴⁸ AKINCI Ateş, Rekabetin Yatay Kısıtlanması, Rekabet Kurumu Lisansüstü Tez Serisi No: 5, Başak Matbaası, Ankara, 2001, s. 3.

tarafından kabul edilen bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu da demokratik seçim sistemine karşı önemli bir tehdit oluşturmaktadır.¹⁴⁹

Rekabet olgusu, işletmeleri sürekli bir yarışa hazırlamaktadır. Bu yarışın kazanabilmesi için işletmelerin ürünlerini diğer işletmelerden farklılaştırması gerekmektedir. Bunun sonucunda da hem tüketiciler hem de toplum kazançlı çıkmaktadır. Ancak bu kazançlar sağlanırken rekabet yok edici nitelikte olmamalıdır. Yoksa önemini yitirerek tüm grupların zarara uğramasına neden olabilir.

C) REKABETİN BEKLENEN FAYDALARI

Rekabet toplumun her kesimini etkilemektedir. Özellikle toplumun aktivitelerini yönlendiren ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda önemli bir nüfuza sahiptir. Bu bağlamda rekabetin beklenen faydaları ekonomik, sosyal ve siyasal olmak üzere üç başlık altında ele alınabilir.

1. Ekonomik Faydalar

Rekabetten beklenen faydalar temel olarak ekonomiktir. Ekonomiyi etkileyen de üretim, kaynak dağılımı ve teknolojik gelişim gibi üç unsur olduğu söylenebilir. Ekonomik açıdan beklenen faydalar, üretimde verimlilik, kaynak dağılımında verimlilik ve teknolojik gelişme başlıkları altında incelenmektedir.

a) Üretimde Verimlilik

Rekabetin en önemli ekonomik yararlarından biri üretimde verimliliğin teminidir. Rekabet, işletmeleri daha ucuza üretim yapmaya, yani daha az kaynak kullanımı ile üretim yapmaya zorlamaktadır. Rekabet piyasasında, fiyat piyasadaki toplam arz ve talebe göre belirlenmektedir. Bu da piyasada faaliyet gösteren işletmelerin piyasada oluşan fiyatı etkilemek gücünden yoksun olması sebebiyle faaliyetlerini sürdürebilmeleri ya da daha fazla kazanç elde edebilmeleri, daha düşük ortalama toplam maliyete sahip

¹⁴⁹ DPT, Rekabet Hukuku ve Politikası Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Devlet Planlama Teşkilatı Özel İhtisas Komisyonu Raporları (DPT. 2364; ÖİK. 432), Ankara, 1994, <http://ekutup.dpt.gov.tr/oik/>, (15.12.2005).

olmalarına bağılı bulunmaktadır. Ekonomik verimliliğin elde edilmesinde, rekabet tekelle piyasasına göre üstünlük arz ederken rekabetin sonucu olarak işletmelerin daha az kaynak tüketimine yönelmelerine neden olmaktadır.

Tekelci işletme, üretimde verimliliğin sağlanmasında rekabetin yokluğu sebebi ile herhangi bir gayret göstermemektedir. Fakat tam rekabet piyasasında, maliyetini piyasa fiyatının altına düşüremeyen işletmeler, piyasadan çekilmek zorunda kalmaktadırlar. Üretimde verimlilik ticari faaliyete devam edebilmenin gerekli şartlarındanıdır.

Bunun üretimde farklılaştırmayı yapan her işletme pazarda kalıcı olacaktır. Ancak bunu başaramayanların ömrü çok kısa olacaktır. Dolayısıyla üretimde verimliliği sağlarken kaynak tüketiminde gösterilen özenin farklı olmaya yönlendirilmesi gerekmektedir.

Üretimde verimlilik ilkesi, Rekabet Hukuku ile Patent Hukuku çatışmasında daha da önem kazanmakta ve belirleyici rol oynamaktadır. Patent hakkı sahibi ve lisans alanın, aynı buluştan ayrı ayrı yararlandığı durumlarda, üretim verimliliğini gerçekleştiren lisans alanın ekonomiye olumlu katkısı özellikle korunmaktadır.¹⁵⁰

b) Kaynak Dağılımında Verimlilik

Kaynak dağılımında verimlilik; belirli bir malın ne kadar üretileceğı, toplumsal değerlerin ne şekilde tahsis edileceğı ile ilgilenmektedir. Toplumda bütün kaynaklar kullanıldığı zaman, her bir maldan ancak belirli bir miktar üretilmektedir. Herhangi bir malın üretimi artırıldığı zaman, başka bir malın üretiminin düşürülmesi gerekmektedir. Çünkü hammadde, işgücü, sermaye gibi toplumsal kaynaklar sonsuz miktarlarda bulunmamaktadır. Rekabet, kaynak dağılımında verimliliğin temininde en etkili yöntemdir. Bu nedenle kaynakların, tüketicilerin her bir malı elde etmek arzusu ve o mala verdiği ekonomik değere göre dağılımını sağlayarak, genel mutluluk ve refahın artmasını gerçekleştirmektedir.

Kaynak dağılımında verimlilik, bütün piyasalarda fiyatın marjinal gidere eşit olması ile gerçekleşmektedir. Her bir işletmenin üretim miktarı, piyasanın tümünü etkileyemeyecek kadar küçüktür ve her bir işletme üretim miktarını piyasa fiyatı ile son

¹⁵⁰ SAPAN Ömer Faruk, "Rekabet ve Oligopol Piyasalar", www.ekonomist.8m.net/m9.html, (13.11.2005).

ürettiği malın marjinal gidere eşit olacak şekilde belirlemektedir. Bu, rekabet piyasasında faaliyet gösteren işletmelerin marjinal gelirlerinin fiyata eşit olmasının sonucudur. Tekelci işletme bakımından ise durum farklıdır. Tekelci işletmenin bir fazla mal satması halinde elde edeceği marjinal gelir satış fiyatına eşit değildir, çünkü fazladan arz edilen her bir mal, fiyatın düşmesine yol açmaktadır.¹⁵¹

c) Teknolojik Gelişme (Dinamik Verimlilik)

Yukarıda da anlatıldığı gibi üretim ve kaynak dağılımı verimliliği statik kavramlar olarak kaynakların belli bir zamandaki tahsisi ve kullanımı üzerine eğilmektedir. Dinamik verimlilik ise, işletmecilerin uzun vadede avantaj sağlayabilmeleri için hangi boyutta, hangi noktada ve hangi teknolojiye yatırım yapmaları gerektiğine ilişkin karar vermeleri ile ilişkilidir. Bu bakımdan rekabetin getirdiği bir diğer avantaj da işletmecilerin rakiplerinin stratejilerini ve serbest piyasada oluşan pazar şartlarını izleyerek teknolojik gelişmeye ulaşabilmek için sinyaller alabilmesidir.¹⁵²

Rekabetçi piyasalarda faaliyet gösteren işletmeler, piyasada kalabilmek için diğerlerinden farklılaşmaktadır. Bunun için daha ucuz ve daha iyi bir ürüne hatta yeni bir buluşa sahip olmalıdır. Dolayısıyla rekabetçi piyasalarda teşebbüslerin araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunmaları gerekmektedir. Bu nedenle, işletmeler arasındaki rekabetin etkileri yalnızca “fiyat” ta değil, yatırım ve teknoloji alanında da görülmektedir. Tekelci işletmelerin de ar-ge faaliyetinde bulunması mümkündür. Ancak buna rekabetçi piyasalardaki kadar sık rastlanmadığı teoriden yola çıkarak söylenebilir. Çünkü tekelci işletme, fiyat ve arz miktarını tespit edebileceği gibi arz edilen malın kalitesini de kontrol edebilmektedir. Kârını maksimize etmek isteyen tekelci işletmenin, yeni araştırmalara para harcaması rasyonel bir davranış değildir. Çünkü herhangi bir yenilik olmadan da, tekel kârını elde etmek olanağına sahiptir. Böyle bir işletmenin yapacağı her harcama kârının azalması anlamına geleceğinden, rekabetin olmadığı piyasalarda işletmelerin yeni buluşlara ve daha iyi mal arzına yönelik faaliyetlerde bulunmasının rekabetçi piyasalara kıyasla daha az olacaktır. Diğer taraftan, tekelci işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre

¹⁵¹ SAPAN, (13.11.2005).

¹⁵² EVREN Gökhan, Hizmete ve Altyapıya Dayalı Rekabet İle Geçiş Stratejileri, Telekomünikasyon Kurumu Uzmanlık Tezi, Ankara, 2005, s. 26, http://www.tk.gov.tr/Yayin/Uzmanlik_Tezleri/tktezler/gokhan_evren_tez.pdf.

başka işletmelerin girme olasılığı varsa; yani potansiyel bir rekabet mevcutsa; işletme, muhtemel rakiplerden farklılaşma güdüsü ile ar-ge faaliyetine yönelebilmektedir. Sonuç olarak, piyasalardaki fiili veya potansiyel rekabet işletmeleri ar-ge faaliyetlerine, yani yenilikte etkinliğe yöneltmektedir.¹⁵³

İşletmeler trendleri yönlendirebilmesi için farklılaşma yoluna gitmelidirler. Rekabet ortamı da bunu sağlayabilmektedir. Özellikle üretimde yapılan ürün ve üretim süreçlerindeki değişimler maliyet unsurlarına yansiyacaktır. Bunun yanında pazar güçleri ve tüketicilerin yapısına göre hız ve kalitede bir artış söz konusu olacaktır. Böylece kıt olan kaynakların da verimli kullanılması sağlanabilir. Hem üretimde hem de kaynak dağılımdaki verimlilik durağan bir yapı olarak algılanırsa teknoloji de bunları kapsayan dinamik bir süreç olarak ele alınabilir. Teknoloji işletmelerin bütün fonksiyonlarını etkiler. Bu da rekabet açısından önemli bir avantaj sağlar. Rekabette teknolojiye sürekli gelişmeyi teşvik eder.

2. Sosyal Faydalar

Rekabetin sosyal faydaları, yukarıda anılan ekonomik faydaların gerçekleşmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Ekonomik verimlilikle gerçekleşecek olan düşük maliyet, yüksek üretim ve düşük fiyat sayesinde toplumsal refah artacak, aşırı kârın engellenmesi sayesinde de tüketiciler korunacaktır. Ayrıca, rekabetin varlığıyla, ekonomik gücün tek bir elde toplanması engellenecek ve bu gücün toplumda yaygınlaşması sağlanacak ve teşvik edilecektir. Rekabetin, sosyal bakımdan bir diğer faydası ise, seçme ve fırsat özgürlüğünü sağlamasıdır. Rekabetin kısıtlandığı piyasalarda tüketicilerin seçme özgürlükleri de fiilen kısıtlanırken, giriş engellerinin var olduğu piyasaya girmek isteyen işletmelerin de fırsat özgürlükleri kısıtlanmaktadır.¹⁵⁴

Ekonomik olarak sağlanan bütün gelişmelerin sonucu topluma yansımaktadır. Eğer rekabet ekonomik kapsamda refahı arttırırsa; yani tüketiciyi koruyan bir yapı

¹⁵³ SAPAN, (13.11.2005).

¹⁵⁴ AKTAŞ, s. 8.

oluşturursa rekabetten beklenen faydalar artacaktır. Böylelikle sosyal bir refah artışı mümkün olabilecektir.

Rekabet ve özgürlük arasındaki ilişki tüketicilerin tercih özgürlüğünü doğrudan etkilemektedir. Ayrıca piyasadaki tekelleşmeyi de yönlendirdiği için girişimcilik de etkilenmektedir. Dolayısıyla rekabet sosyal olguları olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

3. Siyasi Faydalar

Açık ve rekabete dayalı sistemler genellikle demokrasinin doğal bir sonucu olarak görülmektedir. Bu nedenle rekabete dayalı piyasa mekanizması, siyasi bakımdan demokrasilerin temeli ve güvencesi olmaktadır. Bunun tersini söylemek de mümkündür. Ekonomide tekelleşme veya rekabetin ortadan kalkması, iktisadi çok sesliliğin sonu anlamına gelmektedir. Ekonomik monopoller bir kez oluştuğundan sonra, siyasi iktidar elde etmekte zorlanmazlar; dolayısıyla ekonomik çokseslilik, siyasi çok sesliliğin adeta olmazsa olmaz koşuludur.¹⁵⁵

Siyasi açılımlar toplumun sosyal düzenini ve ekonomik yapısını şekillendiren bir çerçevedir. Rekabetin olduğu piyasalarda, bireylere özgürlük ve tercih fırsatı verdiği için siyasi güç tek bir odak olmamaktadır. Özellikle tekellerin oluşması engellenerek bu güçlerin kendi istekleri doğrultusunda toplumu yönlendirmeleri kısıtlanmış olur.

II. REKABET STRATEJİSİ KAVRAMI

Rekabet stratejisini tanımlamadan önce, stratejinin ne olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Bu bağlamda ilk olarak strateji kavramı ele alınacaktır.

İlk olarak savaş olgusunu çağrıştıran strateji, günümüz iş dünyasının vazgeçilmez bir parçası olmuştur. Strateji, işletmelerin geleceklerini şekillendirmeleri amacıyla yaptıkları bir kurgudur. Bu kurgu fırsatların öngörülmesi ile hazırlandığı için işletmeleri

¹⁵⁵ AKTAŞ, s. 8.

potansiyel tehditlerden koruyabilir. Dolayısıyla işletmeler, iş dünyasında mutlaka bir stratejiye sahip olmalıdırlar.

Strateji kelimesinin etimolojik kökeni Eski Yunanca'ya dayanmaktadır. Strateji, Eski Yunanca “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Strateji kelimesinin sözlük anlamı ise “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak ifade edilmektedir. Strateji, özellikle askeri terminolojide çok sık kullanılan bir kavram olmakla birlikte zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır¹⁵⁶ ve her dönüşümde sürekli şaşırtmaya ve kafa karıştırmaya neden olmaktadır. The Economist' e göre de stratejinin ne olduğunu gerçekten hiç kimse bilmemektedir.¹⁵⁷ Porter' a göre strateji planlamanın en iyi düşünsel çıktısı iken, MacMillan ve McGrath da stratejinin yaparak öğrenme ve deneme yanılma sürecinin son çıktısından daha çok bir şey olmadığını vurgulamaktadır.¹⁵⁸

Yönetim biliminde “uzun vadeli hedeflere ulaşılacak yol” olarak ifade edilen strateji¹⁵⁹, politikaların nasıl başarılı olacağını tanımlayan bir plan veya tasarıdır ve kaynaklız hiçbir şeye varılmaz görüşüne dayanmaktadır.¹⁶⁰

Bazı işletmelerin zamanla etkinliklerini kaybetmelerinin sebebi kendilerini ilgilendiren hem işletme içi, hem de işletme dışı çevredeki değişikliklere ayak uyduramamalarından kaynaklanmaktadır.¹⁶¹ Bu bağlamda strateji hangi yönde, hangi oyun planı ile ilerlenmesi gerektiği sorusunun yanıtıdır.¹⁶² Başka bir ifadeyle strateji, işletmenin rakipleri arasında üstün bir duruma geçmesini sağlamak için¹⁶³ sürekli değişen dış çevrenin fırsatları ve tehlikeleri çerçevesinde amaca nasıl ulaşacağına ilişkin düzen ve

¹⁵⁶ AKTAN Coşkun Can, “Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim”, www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-stratejik-yonetim.pdf, (18.12.2005).

¹⁵⁷ MARKIDES Costas, “What Is Strategy And How Do You Know If You Have One”, *Business Strategy Review*, Vol. 15 No. 2, 2004, pp. 5.

¹⁵⁸ MARKIDES Costas, “Strategy As Balance: From ‘Either- Or’ To ‘And’”, *Business Strategy Review*, Vol. 12 No. 3, 2001, pp. 5.

¹⁵⁹ <http://www.hastanedergisi.com/sayi18/busayida34.asp>, (18.12.2005).

¹⁶⁰ DAVIES Warnock, “Understanding Strategy”, *Strategy & Leadership*, Vol. 28 No. 5, 2000, pp. 26.

¹⁶¹ <http://www.halilposaci.com/tez/Strateji.htm>, (20.12.2005).

¹⁶² AKSU A. Mert, Süreç Yönetiminin İş Odaklı Sistemlerden Gelişme Odaklı Sistemlere Geçişteki Yeri, <http://www.geocities.com/yilmazaynali/YAZILAR/surec.htm>, (18.12.2005).

¹⁶³ EREN Erol, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, Küre Ajans, İstanbul, 1990, s. 17- 18.

tasarı ile ilgili düşünsel bir işlemdir.¹⁶⁴ Ayrıca bu düşünsel işlemin strateji kapsamında değerlendirilebilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir:¹⁶⁵

- İşletme politikalarının yeniden düzenlenmesini kapsaması ve çok esaslı bir şekilde üzerinde düşündürmeyi gerektirmesi,
- Uzun vadeli işletme amaçlarını ve yine uzun vadeli kaynak kullanımını etkilemesi,
- Bütün alternatiflerin rasyonel değerlendirmesini hedeflemesi,
- Bir işletme politikasının uygulanmasına yönelmesi,
- Uzun vadeli bir rekabet avantajını garanti etmesi,
- Rakiplerin bertaraf edilmesi veya baskı altına alınmasının amaçlanması,
- Rakiplerin tepkilerini dikkate alması.

A) REKABET STRATEJİSİNİN TANIMI

Rekabet kavramı stratejik düşüncenin merkezidir. Ayrıca bu kavram farklı işletmeler için farklı zamanlarda farklı şeyler anlamına gelmektedir. Mikroekonomi de bu kavramın yaygın olarak üç kullanımı izole edilerek farklı tiplerde rekabete işaret eden farklı tiplerde rekabet stratejileri keşfedilmektedir.¹⁶⁶ Başka bir ifadeyle işletmeler, rekabetin bulunduğu bir ortamda rekabet edebilmelerini sağlamak için rekabet stratejisi geliştirmektedirler.¹⁶⁷

Rekabet stratejisi; benzersiz bir değer karması oluşturmak için, bilinçli olarak farklı faaliyetlerin seçimi olarak tanımlanmaktadır.¹⁶⁸ Diğer bir ifadeyle; işletmeyi,

¹⁶⁴ MUCUK İsmet, Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1999, s. 33.

¹⁶⁵ ÇOBAN Orhan, Endüstri İktisadi ve Oyun Teorisi (rekabetin analitik bir incelemesi), Ekin Kitabevi, Bursa, 2003, s. 47

¹⁶⁶ BARNEY Jay B., "Types Of Competition And The Theory Of Strategy: Toward An Integrative Framework", *The Academy Of Management Review*, Vol. 11 No. 4, 1986, pp. 798.

¹⁶⁷ TUSİAD, Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar Türk Çimento Sektörü, TUSİAD Rekabet Stratejileri Dizisi- 2, Yayın No. TUSİAD- T/97- 12/ 224, İstanbul, 1997, s. 45.

¹⁶⁸ PORTER Michael E., "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, November-December 1996, pp. 64.

rakiplerinden ayıran yeteneklerin maksimum edilmesi amacıyla pozisyon almasına rekabet stratejisi adı verilmektedir.¹⁶⁹

Yöneticiler bilgi akışı için işletmenin etrafını tarayarak diğerlerinin yapacağı piyasa girişinin önüne sağlam bariyerler koymanın uygunluğunu düşünür. Bu türden bir çevresel değerlendirmeden yola çıkarak işletmenin yetileri ve stratejileri rekabetsel avantaja dönüştürerek¹⁷⁰ hedefine varıp, piyasada öne geçebilmek için birtakım politikalar uygulaması kabaca rekabet stratejisi olarak belirtilebilir. Bir rekabet stratejisi geliştirmek, esas itibariyle bir işletmenin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek demektir. Rekabet stratejisi işletmenin ulaşmaya çalıştığı sonuçlarla (hedefler), sonuçlara ulaşmak için kullandığı araçların (politikalar) bir kombinasyonudur. Strateji uygulaması işletmeyi rekabet üstü bir duruma yükseltirken, ürettiği mal veya hizmetin de piyasalarda değerini artırmaktadır. Ayrıca işletme uyguladığı stratejiyle hissedarlarını da tatmin edebilme imkânına ulaşmaktadır. Bütün bunlar işletmenin rekabetçi bir dalgalanma döneminde muhtemel tehditlerle başa çıkıp, doğacak fırsatları değerlendirebilmesini, pozisyonunu sürdürebilmesini ve geliştirmesini sağlayacaktır.¹⁷¹ Porter' a göre; rekabet stratejisinin başarısı işletmenin rekabet ettiği endüstrinin çekiciliğine bağlı iken¹⁷², Hamel' a göre de işletmenin sahip olduğu temel yetkinlikler başarıda rol oynamaktadır.¹⁷³

İşletmeler, yeni pazarlara girmek veya pazarlarını koruyabilmek için rakiplerinden farklı olmak zorundadırlar. Bu nedenle işletmelerin rekabet ortamında yükselen trendleri oluşturabilmesi, geliştirdikleri stratejinin farklılığına bağlıdır. Bu bağlamda işletmelerin sürekliliklerini sağlayabilmeleri ve rakiplerinin önünde olabilmeleri için

¹⁶⁹ MUNIVE- HERNANDEZ E. J., DEWHURST F. W., PRITCHARD M. C., BARBER K. D., "Modelling The Strategy Management Process An Initial BPM Approach", *Business Process Management Journal*, Vol. 10 No. 6, 2004, pp. 691.

¹⁷⁰ GILBERT Daniel R., "Corporate Strategy And Ethics", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 5 No. 2, 1986, pp. 144.

¹⁷¹ BAKIRCI Fehim, "Firmaların Rekabet Gücü Ve Rekabet Stratejileri Açısından Teknolojik Yenilik Davranışları: İmalat Sanayii Ve Hizmetler Sektörü Üzerine Bir Değerlendirme", <http://www.sbe.sakarya.edu.tr/kongree.php>, (20.12.2005).

¹⁷² MIN Zhao, "Five Competitive Forces in China's Automobile Industry", *Journal of American Academy of Business*, Vol. 7 No. 1, Cambridge, 2005, pp. 99.

¹⁷³ BARCA Mehmet, Editörler: İsmail DALAY, Recai ÇOŞKUN, Remzi ALTUNIŞIK, "Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki", *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, 1. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2002, s.37.

kullanabilecekleri bütün kaynaklarla oluşturdukları eylemleri rekabet stratejisi olarak tanımlamak mümkündür.

B) REKABET STRATEJİSİNİN BOYUTLARI

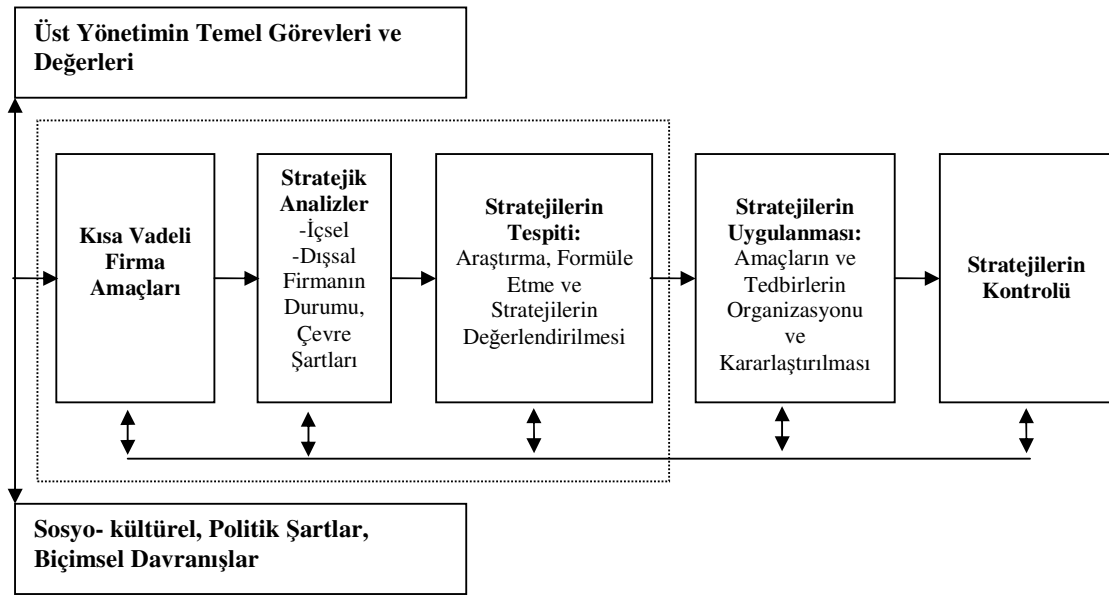
Rekabet stratejisi birçok boyutu kapsamaktadır. Aşağıdaki stratejik boyutlar, genellikle bir işletmenin belirli bir sektördeki stratejik opsiyonları arasında görülebilecek tüm farklılıkları kapsamaktadır:¹⁷⁴

- **Uzmanlaşma:** Ürün yelpazesinin genişliği, hedef müşteri grupları ve hizmet verilen coğrafi pazarlar açısından, çabalarını odaklama derecesi.
- **Marka tanınmışlığı:** Temel olarak fiyata veya diğer değişkenlere bağlı rekabetten çok, marka tanınmışlığını oluşturma çabalarının derecesi. Marka tanınmışlığı, reklâmlar, satış gücü veya çeşitli diğer yollarla oluşturulabilir.
- **Çekmeye karşı itme:** Marka tanınmışlığını, ürününü satmada dağıtım kanallarından destek olarak değil, doğrudan nihai tüketiciye ulaştırma çabası.
- **Kanal seçimi:** Şirketin sahip olduğu kanallardan, uzmanlaşmış mağazalara ve geniş bir ürün yelpazesine sahip ürünler satan mağazalara kadar, dağıtım kanallarının seçimi.
- **Ürün kalitesi:** Hammadde, teknik özellikler, toleranslara bağlılık, özellikler ve benzerleri açısından ürün kalitesinin seviyesi.
- **Teknolojik liderlik:** Teknolojik uygulamaları izleme veya taklit etme yerine, teknolojik liderlikte gösterdiği çabanın derecesi. Bir işletmenin teknolojik bir lider olmasına rağmen, bilinçli olarak en iyi kalite ürünü üretmeyebileceğini fark etmek önemlidir. Kalite ile teknolojik liderlik, her zaman başa baş gitmezler.
- **Dikey entegrasyon:** İşletmenin zorunlu dağıtımını, şirkete ait olan ve olmayan perakende satış mağazaları, şirket içi hizmet ağı ve benzerlerinin olup olmadığı da dahil olmak üzere, benimsenen ileriye ve geriye entegrasyon düzeyine yansıyan katma değer büyüklüğü.
- **Maliyet pozisyonu:** Maliyeti en aza indirecek tesislere ve ekipmanlara yatırım yaparak üretimde ve dağıtımda düşük maliyetli bir konum elde etme çabalarının derecesi.
- **Hizmet:** Ürün yelpazesinde, mühendislik konusunda yardım, şirket içi hizmet ağı, kredi verilmesi gibi yardımcı hizmetler sunma derecesi. Stratejinin bu yönü dikey entegrasyonunun bir parçası olarak görülebilir. Analitik amaçlarla bunları birbirinden ayırmakta fayda vardır.
- **Fiyat politikası:** Pazardaki göreceli fiyat konumudur. Fiyat konumu, genellikle maliyet konumu ve ürün kalitesi gibi diğer değişkenlerle bağlantılı olacaktır; ancak, fiyat, tek başına ele alınması gereken, diğerlerinden farklı bir stratejik değişkendir.
- **Etkililik:** Sahip olduğu finansal ve iletişim etkililiğinin ölçüsü.
- **Ana şirketle ilişkiler:** Bir birimle ana şirketi arasındaki ilişkilere bağlı olarak, birimin davranışları ile ilgili gereklilikler.
- **Kendi devleti ile ve ev sahibi ülkedeki devletle olan ilişkiler:** Uluslararası sektörlerde, işletmenin faaliyette bulunduğu yabancı ülkenin devletiyle olduğu kadar, kendi devletiyle de geliştirdiği veya tabi olduğu ilişkiler.

¹⁷⁴ PORTER Michael E., Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Çev: Gülen ULUBİLGİN, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 160- 162.

C) REKABET STRATEJİSİNİN OLUŞUM SÜRECİ

Şekil 4’ de bir rekabet stratejisinin oluşum süreci verilmektedir. Strateji oluşturma süreci, neyin nasıl yapılması gerektiğini açıklayan, emredici- belirlenmiş kurallara bağlı olan ve kuralları izleyen bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç, geçmişteki durumların ve gelecekteki olanakların rasyonalitesinin yanı sıra hedef, tedbir, strateji ve amaçların formüle edilmesi hususundaki etkileşimleri ortaya çıkarmaktadır. Hedef, tedbir, strateji ve amaçlar, mevcut kaynaklarından en optimal şekilde yararlanarak işletmelerin çeşitli faktörler tarafından sınırlandırılmış olan şanslarını kullanabileceklerini ve tehditleri nasıl önleyebileceklerini göstermektedir.¹⁷⁵ Buna göre rekabet stratejilerin temelinde, dış çevre faktörleri ve işletme kaynakları olarak gruplandırılan rekabet faktörleri yer almaktadır. Ekonomik sektörlerin ve pazarın özellikleri dış çevre faktörleridir. Dış çevre faktörlerinin analizi ile işletmenin önündeki fırsat ve tehditler saptanmaktadır. Kaynaklara ilişkin rekabet güçleri ise iç çevre faktörleridir. Diğer bir deyişle işletme fonksiyonları iç çevre faktörleridir. Bu faktörlerin analizi yani pazarlama, üretim, finansman ve organizasyon fonksiyonlarının analizi işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini belirlemektedir.¹⁷⁶



Şekil 4: Rekabet Stratejisinin Oluşum Süreci

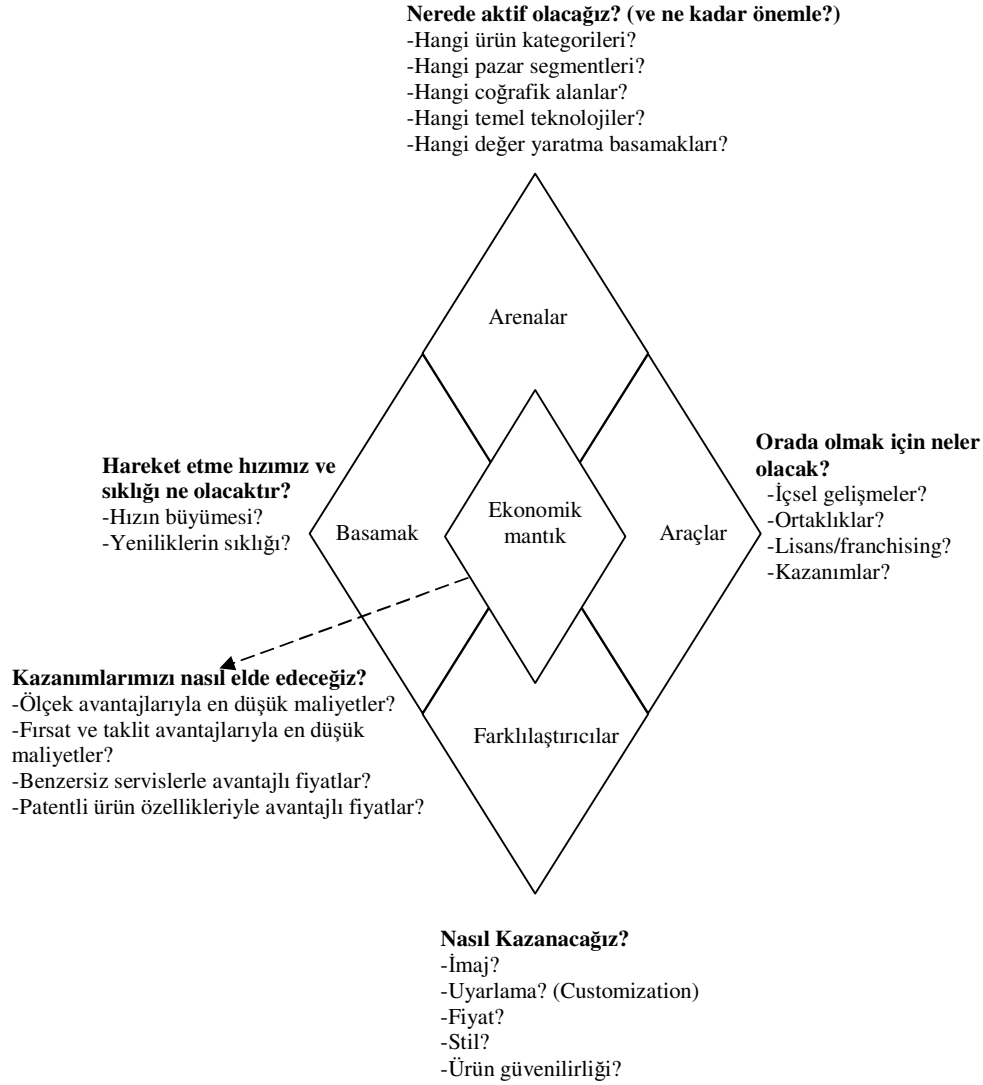
Kaynak: ÇOBAN Orhan, Endüstri İktisadı ve Oyun Teorisi (Rekabetin Analitik Bir İncelemesi), Ekin Kitabevi, Bursa, 2003, s. 42.

¹⁷⁵ ÇOBAN, s. 41.

¹⁷⁶ DOĞAN Özlem İpekçil, Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2 Sayı 1 Ocak Şubat Mart 2000, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi04/dogangil.htm>, (13.11.2005).

D) REKABET STRATEJİSİNİN OLUŞUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Hambrick ve Fredrickson rekabet stratejilerini etkileyen faktörleri Şekil 5’ de verilen beş soruyla belirtmektedir. Bu soruların ana başlıklarını da stratejinin elementleri olarak tanımlamaktadırlar.¹⁷⁷

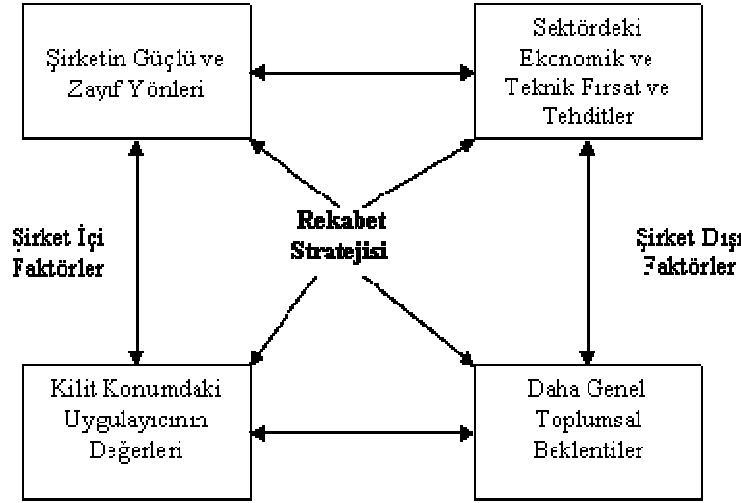


Şekil 5: Rekabet Stratejisini Etkileyen Faktörler

Kaynak: HAMBRICK Donald C., FREDRICKSON James W., “Are You Sure Have A Strategy?”, *The Academy Of Management Executive*, Vol. 15 No. 4, 2001, pp. 51.

¹⁷⁷ HAMBRICK Donald C., FREDRICKSON James W., “Are You Sure Have A Strategy?”, *The Academy Of Management Executive*, Vol. 15 No. 4, 2001, pp. 50.

Porter' da Şekil 6' da görüldüğü gibi, rekabet stratejilerinin oluşturulmasında dört temel faktörün dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır. İşletmenin güçlü ve zayıf yanları (rakiplerine kıyasla finansal kaynakları, teknoloji durumu, markasının tanınmışlığı v.b.), organizasyonun kişisel değerleri (uygulayıcı konumda olan yönetici ve diğer personelin motivasyon ve ihtiyaçları) rekabet stratejisindeki işletme içi sınırlamaları belirlerken, rekabet ortamı (sektördeki fırsat ve tehditler) ile sosyal beklentiler (devlet politikaları, sosyal olaylar, örf ve adetler, v.b.) işletme dışı sınırlamaları ortaya koymaktadır.¹⁷⁸



Şekil 6: Porter' a Göre Rekabet Stratejisinin Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Kaynak: PORTER Michael E., Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Çev: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. xxix.

E) REKABET STRATEJİSİ MODELLERİ

İşletmeler, kazanç elde etmeleri için yardımcı olacak planlar geliştirmektedirler ve literatürde çok sayıda stratejik seçenek önerilmektedir. Özel seçenekten genel tavsiyelere kadar değişen geniş bir alanda yer alan stratejiler, temellerinde yatan teori ve varsayımlara göre gruplandırılabilir. Bu çalışmada, Treece tarafından önerilen ve strateji alanında önemli bir etkiye sahip olan üç paradigmadan oluşan modeller ele alınmaktadır. Stratejideki tüm çalışmaları dahil etmesine rağmen, bu üç paradigma

¹⁷⁸ COŞKUN Can Aktan, VURAL İstiklal Y., Rekabet Gücü Ve Rekabet Stratejileri, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Yayın No: 254, Rekabet Dizisi: 2, Ankara, 2004, s. 107- 108.

uygulamanın yanında formülasyon yönlerini de içermektedir. Bununla birlikte gelecekteki analizler için yeterince genişliğe ve derinliğe sahiptir. Bu üç paradigma bağlı olarak oluşan modeller sırasıyla şunlardır:¹⁷⁹

- Porter' ın Rekabet Stratejisi Modeli (Rekabetçi Güçler)
- Oyun Teorisi Yaklaşımı İle Rekabet stratejisi (Stratejik Çelişki)
- Kaynaklar Dayalı Yaklaşım İle Rekabet Stratejisi (Kaynak Temelli)

1. Porter' ın Rekabet Stratejisi Modeli

Porter tarafından geliştirilen modelin yukarıdaki üç yaklaşımın en etkili olduğu düşünülmektedir. Köklerini endüstriyel organizasyonel ekonomilerinin yapı- yürütme-performans akımından almaktadır. Burada piyasanın yapısı hem işletme hem de endüstri kazancının temel belirleyicisidir. Bu nedenle işletmelerden uygun yapıya sahip olan pazarı seçmeleri ve mümkün olan yerlerde kazançları yönünde piyasa yapılarını değiştirmeleri istenmektedir. Bu çerçevede işletmeler piyasaya girişin önündeki bariyerleri yükseltme girişiminde bulunarak, ürünlerini farklılaştırabilirler ya da başka biçimde piyasa içinde bir düzey güç kazanmaya çalışabilirler. Bu yaklaşımda, önemli tema işletmelerin yalnızca rekabetin güçlerinden korunabildiği bir yerde bir pozisyon bulabilmesi durumunda normalin üstünde bir kazanç elde edebileceğidir.¹⁸⁰

Porter' a göre, işletmelerin pozisyonlarını endüstri güçlerine karşı savunabilmesi için, genel olarak, izleyebileceği üç temel strateji bulunmaktadır. Şekil 7' de görüldüğü gibi işletmeler rakiplerine kâr veya performans farkı atmak için ya maliyet avantajı (kalite, servis, vs. den ödün vermeden rakiplere göre daha düşük maliyet ile üretim yapabilme), farklılaştırma avantajı (çeşitli pazar segmentasyonlarına çekici gelecek belirgin ürün farklılaştırması) veya odaklaşma avantajı (bir ürün üzerinde odaklaşma veya bir pazar segmentasyonuna hizmet sunma veya her ikisi) yönünde kendilerini

¹⁷⁹ TEECE David J., PISANO Gary, SHUEN Amy, "Dynamic Capabilities And Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No.7, 1997, pp. 511- 513.

¹⁸⁰ MILES Grant, "In Search Of Ethical Profits: Insights From Strategic Management", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 12 No. 3, 1993, pp.220

konumlandırarak beş gücün etkisinden (endüstri içi rekabet, alıcıların gücü, arz edicilerin gücü, ikame mallar ve girişler) kendisini korumaya çalışmaktadırlar.¹⁸¹

		STRATEJİK AVANTAJ	
		Alıcının Algıladığı Benzersizlik	Düşük Maliyetli Konum
STRATEJİK HEDEF	Sektör Çapında	FARKLILAŞTIRMA	TOPLAM MALİYET LİDERLİĞİ
	Yalnızca Belirli Bir Kesim	ODAKLANMA	

Şekil 7: Üç Genel Strateji

Kaynak: PORTER Michael E., Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Çev: Gülen ULUBİLGİN, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 49.

a) Maliyet Liderliği Stratejisi

Rekabet edilecek pazarda, rakipler arasında, üretimi ve dağıtımını en düşük maliyetle başarmayı amaçlayan bir stratejidir. İşletme, bu stratejiyi seçerse rakip ürünlerle kıyaslandığında, kendi ürününe daha düşük fiyat verebilecek ve pazarda yeterli bir paya sahip olabilmektedir. Bunun için, satın alma, üretim, mühendislik ve dağıtım ağında etkili olunmaya çalışılır. Bu stratejide işletmenin en önemli konusu; maliyetleri kontrol ederek düşürmeye çalışmaktır. İşletme, maliyet liderliğini azaltabilecek her eylemden kaçınmaktadır.¹⁸²

Kalitedeki artış maliyetleri düşürmektedir. Ürün tasarımı ve üretim süreci teknolojilerinde sağlanan yenilikler üretim maliyetlerini aşağı çekmektedir ve düşük maliyetli üretim için gösterilen dikkatli çabalar verimliliği de önemli ölçüde arttırmaktadır. Birçok Japon işletmesi ABD'de geliştirilmiş ürün yenilik ve süreç teknolojilerini adapte

¹⁸¹ BARCA,2002, s.34.

¹⁸² ODABAŞI Yavuz, Pazarlama Planı Rehberi, KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi, Seçkin Matbaası, Ankara, 2001, <http://www.girisimciliknetwork.gen.tr/kitaplar/PazarlamaPlaniRehberi.pdf> (15.12.2005).

ederek çok yüksek kalite ürünleri daha düşük maliyetlerle üretmiş ve daha büyük pazar payları kazanmışlardır.¹⁸³

İşletmelerin kazanımlarını etkileyen fiyat, maliyete bağlı bir değişkendir. Fiyat ve maliyet arasındaki farkın büyüklüğü her işletmenin istediğidir. Bu durumda fiyat her ne kadar artırılsa arttırılsın, işletmenin kazançlı olacağı anlamına gelmez. Bu bağlamda işletme atacağı en küçük adımda bile maliyet hesabı yapmalı ve en düşük maliyet şartlarını elde edebilmelidir. Ancak diğer pazar güçlerine karşı bu şekilde bir fark ortaya çıkartabilir. Böylece rekabet stratejilerini kurgularken diğer işletmelerin fiyat politikaları eksenli hareket etmek zorunda kalmayacaktır. Ancak, işletmeler düşük maliyete ulaşacağı hırsıyla da ürünlerindeki kaliteden hiçbir taviz vermemesi gerekmektedir. Bütün süreçlerinde maliyeti etkilese bile, tüketicilerin istediği kalite standartlarının dışına çıkılmaması konusunda özen göstermelidir.

Aynı zamanda maliyet konusuna odaklanarak oluşturulacak stratejiler bazı riskleri de beraberinde taşır. Bu riskler:¹⁸⁴

- Geçmişte yapılan yatırımları veya öğrenilenleri geçersiz hale getiren teknolojik değişiklikler;
- Sektöre yeni girenlerin veya arkadan gelenlerin, taklit yoluyla veya çok iyi tesislere yatırım yapabilme becerileri yoluyla işi düşük maliyetle öğrenmeleri;
- Dikkatin maliyete yoğunlaşmış olması nedeniyle, gerekli ürün veya pazarlama değişikliklerinin görülememesi;
- İşletmenin, rakiplerin marka imajını dengelemek için fiyat değişimini veya diğer farklılaştırma yaklaşımlarını uygulayabilme becerisini daraltacak bir maliyet enflasyonu.

¹⁸³ AKIN H. Bahadır, “Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=266

¹⁸⁴ PORTER, 2003, s. 56- 57.

b) Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaşma stratejisini benimseyen işletmeler, eşsiz bir ürün veya hizmet oluşturarak rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadırlar. Bu tür işletmelerin bazı ortak özellikleri, güçlü pazarlama yeteneğine sahip olmaları, ürün mühendisliğine ve araştırma- geliştirmeye çok önem vermeleri, kaliteli ürünlerinden dolayı kurumsal itibara sahip olmaları ve yüksek kalifiyeli işgöreni işletmeye rahatlıkla çekebilmeleridir. Farklılaşma stratejisinde çeşitli yaklaşımlar söz konusudur: Bunlar; tasarım ya da marka imajı, teknoloji, dizayn, müşteri hizmetleri ve dağıtıcı ağlarıdır.

Bu, marka bilinci ve sadakati oluşturmasından dolayı işletmeye, rekabet avantajı sağlamaktadır. Marka bilinci ve sadakatine sahip olan tüketiciler, ürünün fiyatındaki değişimlere karşı daha az duyarlı olmaktadır. Bu da, farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerin kâr marjını yükseltmesini ve yeni alanlara rahatlıkla yatırım yapabilmelerini sağlamaktadır.¹⁸⁵

İşletmelerin diğerlerinden bir adım önde olması farklılığına bağlıdır. Bu farklılık özellikle pazarın isteklerini önceden görmeyi gerektirir. Eğer işletme, sahip olduğu fonksiyonlardaki bütün süreçleri diğer işletmelere göre sürekli farklılaştırabiliyorsa stratejik olarak daha şanslı olacaktır. Böylelikle farklılaşma yoluyla albenisi sürekli artan bir işletme haline geleceğinden kazanma ihtimali de her zaman yüksek olacaktır.

İşletmeler her ne kadar farklılaşırsak başarılı oluruz formülasyonuna şartlandıkları sürece bazı istenmeyen durumlarla da karşılaşabilirler. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilirler:¹⁸⁶

- Düşük maliyetli rakiplerle kendini farklılaştırmış işletme arasındaki maliyet farklılığı o kadar artar ki, farklılaştırma, marka sadakatini koruyamayacak hale gelir. Böylece alıcılar, maliyetten büyük miktarlarda tasarruf edebilmek için farklılaştırılmış işletmenin bazı özelliklerini, hizmetlerini veya imajını satın almaktan vazgeçerler.

¹⁸⁵ TAŞTAN Mustafa, "Strateji, Stratejik Yönetim ve Strateji Türleri", http://www.humanresourcesfocus.com/konu5_1.asp, (12.12.2005).

¹⁸⁶ PORTER, 2003, s. 57- 58.

- Alıcıların farklılaştırma etkenine ihtiyacı azalır. Bu durum, alıcılar daha karmaşık hale geldikçe ortaya çıkar.
- Taklit, algılanan farklılaştırmayı daraltır; bu, sektörler olgunlaştıkça ortaya çıkan yaygın bir durumdur.

c) Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisinde işletme, tüm pazara hitap etmek yerine, belirli bir pazar bölümüne odaklanmayı benimsemektedir. Bir ya da daha fazla küçük pazara yoğunlaşarak daha etkin rekabet edileceği düşünülür. Kaynakları sınırlı ve iş hayatına yeni atılacak bir işletme için, daha düşük maliyetlerle çalışma ve küçük bir pazarın ihtiyaçlarına etkin biçimde hizmet verebilme olanağı, bu strateji ile sağlanmaktadır.¹⁸⁷

Bu strateji işletmenin pazar boşluklarını görebilme yeteneğine bağlıdır. İşletme maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini kullanarak pazarın istediğine odaklanabilmelidir. Ayrıca pazarın büyüklüğü konusunda da ısrarcı davranmaktansa odaklanabileceği bir pazarda faaliyet göstermelidir.

Sürekli odaklanma bazen hatalara neden olabilir. Bu nedenle odaklanma stratejisini oluştururken işletmeler karşılaşılabileceği potansiyel riskler vardır. Bu riskler aşağıdaki gibidir.¹⁸⁸

- Geniş ürün yelpazesi olan rakiplerle, odaklanmış işletme arasındaki maliyet farklılığı, dar bir hedefe hizmet vermenin maliyet avantajlarını ortadan kaldıracak veya odaklanmayla ulaşılan farklılaştırmayı dengeleyecek kadar genişletilir,
- Stratejik hedefle pazar arasında istenen ürünlerde veya hizmetlerdeki farklılıklar bir bütün olarak daralır,

¹⁸⁷ ODABAŞI, 2001.

¹⁸⁸ PORTER, 2003, s. 58.

- Rakipler, stratejik hedef içerisinde alt pazarlar bulurlar ve odaklanmanın odağını dışarıda bırakırlar.

Porter' in yukarıda anlatılan rekabet stratejileri işletmelerin piyasada konumlanması veya konumunun korunabilmesinde etkin bir rol oynayabilir. Rakiplere karşı üstünlüğü sağlayacak bu stratejiler ilk bakışta büyük işletmeler tarafından uygulanılabilecek stratejiler gibi görülebilir. Fakat bu stratejiler küçük işletmelerinde piyasadaki boşlukları görerek rekabet edebilirliklerini ve güçlerini arttıracak stratejilerdir. Diğer taraftan bu stratejilerde bir takım risklere sahiptir. Bu nedenle işletmelerin başarılı olmaları sadece bu stratejileri uygulamaları ile sınırlı değildir. Stratejilerin hareket alanını kısıtlayabilecek riskleri göz önünde bulundurarak eylem planları hazırlanmalıdır.

d) Genel Stratejilerin Gereklilikleri

İşletmeler maliyet, farklılaştırma ve odaklanma kavramlarını stratejilerinin öznesi yapabilmek için öncelikle her kademedeki kalifiye elemanlara yer vermelidir. Kalifiye elemanların sahip olacağı araştırma yeteneği ve yaratıcılık, işletmelerin stratejilerini daha özgün kılacaktır. Ayrıca bu işgörenleri teşvik edebilecek sistemlerin kurulmasına önem verilmelidir.

Organizasyon yapısı genel stratejinin uygulanabilirliğini etkilemektedir. Dolayısıyla iletişim kanallarındaki akışkanlık işletmenin performansını etkileyecektir. Performans değerlendirme sistemleri ve kontrol sistemleri sağlıklı bir şekilde kurulmalıdır. Ayrıca bu genel strateji kavramları örgüt kültürüne entegrasyonu sağlanmalıdır. Eğer kültürde bu kavramlar oluşmamışsa işletmenin rotasında sürekli bir sapma olacağı aşikârdır. Teknoloji, üretimden pazarlamaya kadar geçen süreçte etkin bir role sahiptir. İşletmeler sahip olduğu teknolojinin son kullanıma göre stratejileri başarılı olur. Eğer teknolojik olarak değişime uyum sağlayamazsa genel stratejilerde bir üstünlük kuramaz. Örneğin maliyetleri düşürmek için üretim süreçlerindeki hızı ve kaliteyi etkileyen teknolojiyi sürekli yenilemesi gerekmektedir.

Bu bağlamda, genel stratejiler işletmelerin bütün fonksiyonlarında en üst düzeyde organize edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle genel stratejilerin uygulanabilmesi için işletmelerin sahip olması gereken özellikler aşağıdaki Tablo 3’ de gösterilmiştir.

Tablo 3: Genel Stratejilerin Gereklilikleri

Genel Strateji	Genel Olarak Gerekli Olan Beceriler ve Kaynaklar	Genel Organizasyonel Gereklilikler
Toplam Maliyet Liderliği	-Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim -İşlem mühendisliği becerileri -İşgücünün yoğun olarak gözlenmesi -Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler -Düşük maliyetli dağıtım sistemi	-Sıkı maliyet kontrolü -Sık, ayrıntılı kontrol raporları -Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar -Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler
Farklılaştırma	-Güçlü pazarlama becerileri -Ürün mühendisliği -Yaratıcı yetenek -Güçlü temel araştırma yetenekleri -Kalite veya teknolojik liderlikte kazanılmış kurumsal ün -Sektörde uzun bir geçmiş veya diğer işlerden elde edilmiş benzersiz beceriler kombinasyonu -Kanallarla güçlü işbirliği	-AR&GE, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon -Sayısal ölçüler yerine, öznel ölçüler ve teşvikler -Üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortam
Odaklanma	-Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu	-Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu

Kaynak: PORTER Michael E., Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Çev: Gülen ULUBİLGEN, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 51.

2. Oyun Teorisi Yaklaşımı İle Rekabet Stratejisi

İkinci yaklaşım, yeni ortaya çıkmaya başlayan ve belirli stratejik eylemlerin etkilerine bakmak için “oyun teorisi” analizinden faydalanan “stratejik çelişki” yaklaşımıdır.

Bu yaklaşım, belirli bir grubun hâkimiyetinde olan endüstrilerde bir işletmenin eylemlerini ve çıktılarını etkilediğini varsaymaktadır. Bunun farkında olarak işletmeler belirli şartlar altında diğer rakiplerinkiyle birlikte kendi kazançlarını maksimuma

çıkarmak eylemler dizisini bulma girişiminde bulunmalıdırlar. İşletmeler bu faaliyetlerini yapabilmek amacıyla oyun teorisinden yararlanmaktadır.¹⁸⁹

İşletmelerin sınırsız rekabet anlayışları artık her geçen gün geçerliliğini kaybetmektedir. Çünkü sınırları olmayan rekabette her yöntem kullanılacağından işletmeler daha az ömürlü olmaktadır. Bu nedenle işletmeler işbirliği çabaları ile yeni gündemler oluşturarak geleceklerini daha uzun kılabilenlerdir. Dolayısıyla bütün etkileşenleri ile en uygun işbirliğini sağlamak için oyun teorisini rehber olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle son yıllarda rekabet stratejilerinin oluşturulmasında önemli bir yaklaşım haline gelmiştir.

a) Oyun Teorisi

Teori ilk olarak 1944 yılında J. Von Neumann ve O. Morgenstern' in yayınladıkları "The Theory of Games and Economic Behaviour" adlı kitap ile ekonomistlerin dikkatini çekmiştir.¹⁹⁰ Teorinin tarihte ilk kez Babillerin "Talmud" adını verdikleri Musevilik inancının temellerinde bulunan kutsal kitabındaki bazı kurallarda kullanıldığı savunulmaktadır. Talmud' da üç eşe sahip erkeğin ölümü durumunda mirasın pay edilmesine ilişkin oluşturulan paylaşım prensipleri günümüz oyun teorisinin çekirdeğini oluşturduğu iddia edilmektedir.¹⁹¹

Hayat çatışmalarla ve rekabetle dolu bir süreçtir. Şans oyunlarından askeri çatışmalara, ekonomik ve siyasi rekabetten, seçim kampanyalarına ve oyunlara kadar birçok örnek bu olguları içermektedir. Bu gibi örneklerdeki temel özellik, son getirinin karşı tarafça seçilen bir takım stratejilerin kombinasyonuna bağlı olmasıdır. Oyun teorisi bu anlamda, sözü edilen rekabetçi durumları formal ve soyut bir duruma getirerek genel özelliklerini tespit etmeye çalışan matematiksel bir kuramdır.¹⁹² Temelinde karar vericinin rasyonel ve stratejik düşünmesinde yatan oyun teorisi¹⁹³, insanların kaderlerinin

¹⁸⁹ MILES, pp.220.

¹⁹⁰ MASKIN, Eric, ELGARD Edward, Recent Developments in Game Theory, Northampton, 1999, pp.1.

¹⁹¹ WALKER Paul, An Outline of the History of Game Theory, London, 1995, pp.3.

¹⁹² ELÇİ Özgür, KOVANCILAR Birol, "Kamu Tercihi Teorisinde Oyun Kuramı", *Celal Bayar İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2000/6, Manisa, 2000, s.233.

¹⁹³ HOROWITZ John K., JUST Richard E., NETANYAHU Sinaia, "Potential Benefits And Limitations Of Game Theory In Agricultural Economics", *Amer J. Agr Econ*, American Agricultural Economics Association, Vol. 78, 1996, pp. 754.

karşılıklı olarak bağımlılık taşıdığı durumları tahlil ederek, bir kişinin kaderinin diğerlerinin yaptıklarına bağlı olması halinde izleyebileceği stratejileri geliştirmektedir.¹⁹⁴

Oyun teorisinde geçen oyun kavramı gerçek anlamda kullanılmamaktadır. Oyun kavramı, iyi tanımlanmış bir çatışma durumunu ifade etmektedir¹⁹⁵ ve işletmeler arası çıkar çatışmalarını inceleyen bir kuramdır.¹⁹⁶ Farklı amaç ve farklı kişilerin aynı olay içinde bulunmaları çatışma sonucunu beraberinde getirmektedir.¹⁹⁷ Bu durumda oyun teorisine, seçeneklerin sadece tek bir kişi tarafından oluşturulduğu karar durumlarından farklı olarak birbirini etkileyen karmaşık kararların bulunduğu ve birden fazla kişiyi içeren etkileşimli “çatışma altında karar verme” durumu da denilmektedir.¹⁹⁸

Savaş yıllarında yavaş yavaş ilerlemesini sürdüren oyun teorisi, Fransız matematikçi Emile Borel’ in katkılarıyla ve Neumann’ ın sonraki çalışmalarıyla bugünkü kullanıldığı anlamda yaygınlaşmaya başlamıştır.

Oyun teorisi, karşı tarafın stratejilerini dikkate alıp ona göre davranma temel ilkesi üzerine kurulmaktadır. Teori, tarafların stratejilerinin mantığını anlama ve matematiksel hesaplar yoluyla en uygun stratejiyi bulmaya yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla stratejiler seçilirken rasyonel davranmak esasına dayanmaktadır. Bu nedenle yapılan işlemleri “süper rasyonellik” olarak isimlendiren yazarlar da bulunmaktadır.

Sawyer’ e göre oyun teorisi sadece şans ile kısıtlı, klasik olasılık teorisinden oldukça farklıdır. Çünkü, teori, olayları tarafların kontrolünde, stratejik açıdan vurgulamaktadır. Bu nedenle rekabet çalışmalarına çatışan amaçlar, enformasyon eksikliği ve şans gibi noktaları ile uyum sağlamaktadır.¹⁹⁹ Buna rağmen teorisinin

¹⁹⁴ DEMİRCİ Gülcan, “Ortaklaşa Rekabet”, <http://www.pyd.org.tr/004.pdf>, (13.12.2005).

¹⁹⁵ ERDOĞMUŞ Nihat, Kişilerde İç Çatışma Nedeni Olarak Rekabet-İşbirliği İkilemi, <http://juliamentelbrot.bravepages.com/erdogmus.pdf>, (22.12.2005)

¹⁹⁶ HODGETTS Richard, Management Theory, Process and Practise, Harcourt Bruce Jovanovich Publishers, 1990, pp. 755.

¹⁹⁷ REGNET Erika, Yöneticiler Çatışmalarda Nasıl Davranırlar (Çev: Tuncer ASUNAKUTLU, Sezai ZEYBEKOĞLU), *Dokuz Eylül Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi*, Cilt: 14 Sayı: 2, İzmir, 1999, s. 11.

¹⁹⁸ TÜTEK Hülya, GÜMÜŞOĞLU Şevkinaz, Sayısal Yöntemler, Beta Basım, İstanbul, 1994, s.305.

¹⁹⁹ CHAU Chak- Tong, “Game Theory and Strategic Auditing Part- 1”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 11 No. 4, 1996, pp. 21.

kullanımına günlük uygulamalarda çok sık rastlanmamaktadır. Bunun başlıca sebepleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:²⁰⁰

- Matematiği iyi olmayanlar için kullanılması oldukça zordur,
- Günlük iş hayatında ender olarak rastlanan durumları içermektedir,
- Rakamlarla ilgili yürürlüğe koyma problemidir,
- Teoriyi oluştururken gerekli koşulları çoğu zaman sağlamamaktadır,
- Rakiplerin hileli ve en kötü sonucu oluşturacak taktiklerinden dolayı, uygulayıcı için sinsi, istismarcı ve aldatıcı olmak gerektiği gibi bir izlenim oluşturmaktadır.

Rekabet stratejisinin geliştirilmesinde kullanılan bir yöntem olmaya başlayan oyun teorisi, işletmenin çatışma durumunda kazanımlarının ne kadar olduğunu hesaplamaktadır. İşletme için en optimal rekabet stratejisinin seçilmesine rehberlik etmektedir.

b) Oyun Teorisinin Çeşitleri

Oyun teorisi, karşılıklı etkileşimleri değerlendirmesini yapabilmek için üç şekli bulunmaktadır. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır.

(1) İki Kişilik Sıfır Toplamlı Oyunlar

Bir oyunda iki veya daha fazla oyuncu olabilmektedir. Dolayısıyla iki kişilik veya genel olarak “n” kişilik oyunlardan bahsedilmektedir. “n” kişilik bir oyundaki oyuncular, oyunun devamı sırasında daimi veya geçici ortaklık kurabilirler. Çünkü çıkarları aynı olduğundan grubun bütün üyeleri birlikte tek bir oyuncu olarak düşünülmektedir. Bu durumda oyun iki kişilik bir oyuna indirgenmektedir. Çıkarları çatışan A ve B gibi iki oyuncu göz önüne alınarak oyunun matematiksel modellenmesi istendiğinde, tarafların hareketlerini ifade eden kesin belirlenmiş kurallar sisteminin ve erişilen oyun sonucunu

²⁰⁰ CHAU, pp. 22. , TÜTEK , GÜMÜŞOĞLU, s.306.

değerlendiren bilgi tabanının var olması gerekmektedir. Oyunun sayısal sonucuna kazanç denilmektedir. Kazançların toplamı sıfır ise, yani taraflardan biri tam olarak diğer tarafın kazandığı kadar kaybediyorsa, böyle bir oyuna sıfır toplamı adı verilmektedir. Sıfır toplamı oyunlarda oyuncuların çıkarları tamamıyla birbirine zıt olmaktadır.²⁰¹

(2) Tam Bilgili Oyunlar

Oyunlar, her oyuncunun rakibinin hareketleri hakkındaki bilgisinin derecesi ve cinsine göre sınıflara ayrılabilir. Eğer bir oyunda, oyuncular daha önce yapılmış olan kişisel veya talih hareketlerinin sonuçlarını biliyorsa, böyle bir oyun tam bilgili oyun olarak ifade edilmektedir. Örneğin, satranç veya dama gibi oyunlar tam bilgili oyunlar kapsamına girmektedir. Genel olarak çatışma durumunun temelini rakibin hareketlerinin bilinmemesi oluşturduğundan, pratikteki oyunların çoğu tam bilgili oyunlar olmamaktadır.²⁰²

(3) Stratejiler

Bir oyuncunun stratejisi denildiği zaman, oyunun devamı sırasında ortaya çıkabilecek bütün durumlar için, bu oyuncunun tercihlerini belirten kuralların tamamı düşünülmektedir. Strateji kavramının bir anlamı olması için oyunda kişisel hareketler bulunmalıdır. Sıfır talih oyunlarında hiçbir strateji olmamaktadır. Mümkün stratejilerin sayısına bağlı olarak, bir oyun sonlu veya sonsuz biçimde devam edebilmektedir. Sonlu bir oyunda her oyuncunun sonlu sayıda mümkün stratejileri olmaktadır. Bu bağlamda oyun teorisinde denge noktalarının durumuna göre çeşitli strateji tiplerinden bahsedilmektedir. Bunlar aşağıda özetlenmektedir:²⁰³

²⁰¹ NABIYEV Vasif V., “Sıfır Toplamlı Stratejili Oyunlarda Sezgisel Karar Verme Mekanizmasının Modellenmesi”, <http://www.google.com/search?q=cache:XcpKB86ncy0J:www.ijci.org/product/tainn/T08003.pdf>, (15.12.2005).

²⁰² NABIYEV, (15.12.2005).

²⁰³ __, Oyun Teorisi Ve Rekabet Oyunları, <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=oyun>, (19.12.2005).

(a) Salt Strateji

Oyunda tek bir denge noktası varsa, hamle sayısı ne olursa olsun, oyuncular bütün oyun boyunca tek bir strateji kullanmaktadırlar. Oyuncunun kullandığı bu tek stratejiye Salt Strateji denilmektedir.

(b) Karma Strateji

Bazı oyunlarda tek yerine birden fazla denge noktası vardır. Bu durumda oyuncular hamlelerinin bir kısmında bir oyun, diğer kısımlarında başka bir oyun uygulama imkânına sahip olmaktadır. Böylece oyuncuların bir oyun süresince birden fazla hareket tarzını seçebilmelerine ve çeşitli kararları bir arada benimsemelerine Karma Strateji uygulaması denilmektedir. Karma Strateji gerçekleşmesi muhtemel salt stratejilerin rasgele, aynı zamanda belirli oranlarda birleşik olarak kullanıldığı bir yöntem olarak düşünülmektedir.

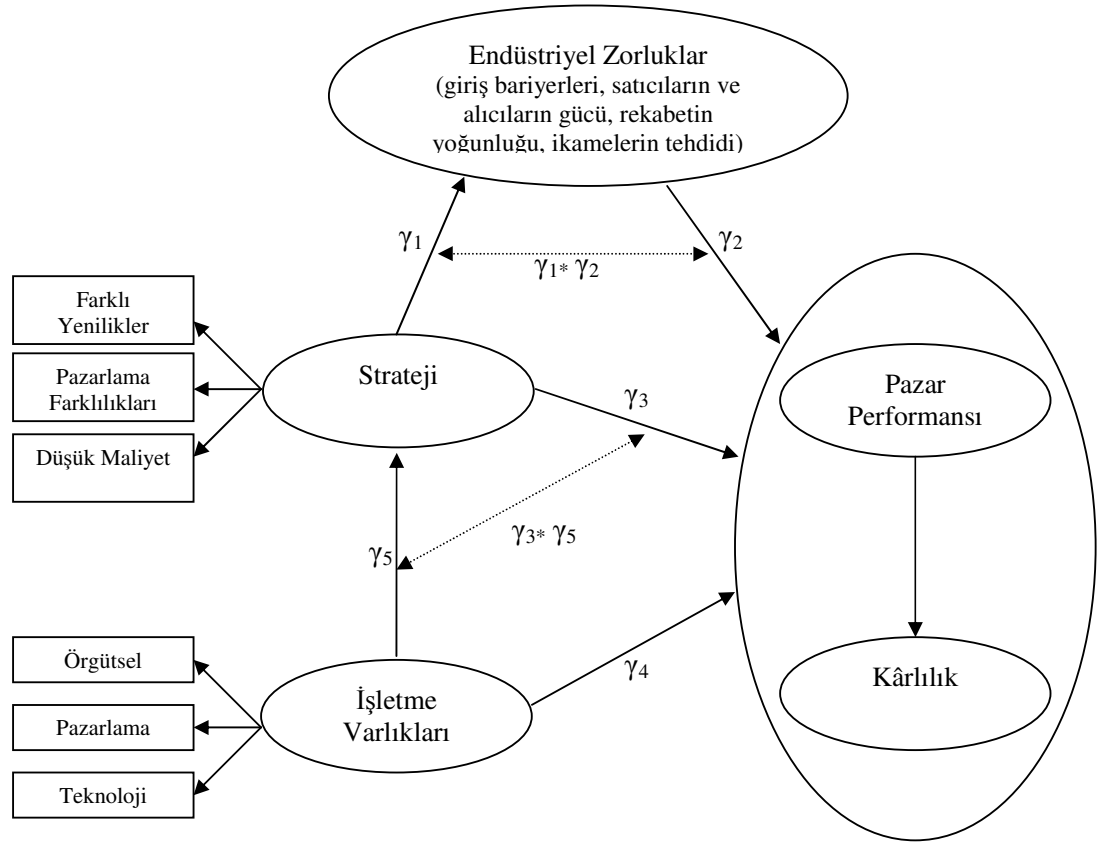
(c) Optimal Strateji

Oyun teorisinin amacı, rekabet eden, beklentileri zıt iki oyuncu için rasyonel hareket yollarını sezmeğdir. Tekrarı mümkün oyunlarda bir oyun için optimum strateji mümkün en büyük ortalama kazancı garanti edecek stratejidir. Rakip yönünden beklenen optimum strateji ise mümkün en küçük ortalama kaybı garanti edebilecek bir stratejidir. “Eğer” fırsatı olmayan oyunlarda optimum stratejiyi verecek tek bir strateji bulunmamaktadır. Bu durumda en uygun strateji karma stratejinin uygulanması ile elde edilmektedir. Bir çok çatışma durumlarında bir kararın sonuçlarının değerlendirilmesinde birden çok kriter mevcuttur ve bir kritere optimal olan bir strateji diğerine göre optimal olmayabilmektedir. Bu nedenle uygulamada karar kriterlerinin saptanması büyük önem taşımaktadır.

Karşılıklı etkileşimlerden hareketle rekabet stratejisi oluşturmayı hedefleyen oyun teorisi işletmenin öngörü yeteneğini arttırarak, kazanım derecesine göre birden fazla hareket tarzı belirlemesine yardımcı olabilmektedir. Böylece işletmenin kazanımları net olarak görülebilmektedir.

3. Kaynaklara Dayalı Yaklaşım İle Rekabet Stratejisi

Kaynaklara dayalı yaklaşım, işletmenin; kaynakların toplanması olarak tanımlayan Penrose' nin çalışmalarından oluşmaktadır. Barney' de bu yaklaşımı formüleştirmiştir. Kaynaklar, işletmenin sahip olduğu ve rekabet stratejilerinin uygulanmasında ve formüle edilmesinde kullanılan varlıkları, yetenekleri, süreçleri ve bilgileri kapsamaktadır. Şekil 8' e göre kaynaklara dayalı yaklaşım iki temel üzerine inşa edilmektedir. Bunlardan ilki kaynaklardaki heterojenlik (işletmeyi farklılaştırabilecek kaynaklar ve yetenekler) diğeri de kaynaklardaki hareketsizliktir (sahip olunan farklılıkların uzunca bir süre devam ettirilmesi).²⁰⁴



Şekil 8: Kaynaklara Dayalı Yaklaşım ve Rekabet Stratejisi

Kaynak: RIVARD Suzanne, RAYMOND Louis, VERREAULT David, "Resource-Based View And Competitive Strategy: An Integrated Model Of The Contribution Of Information Technology To Firm Performance", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 1 No: 22, 2005, pp. 6.

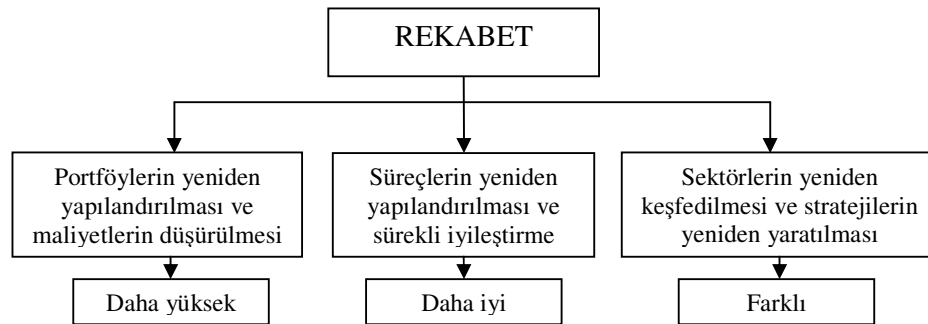
²⁰⁴ RIVARD Suzanne, RAYMOND Louis, VERREAULT David, "Resource-Based View And Competitive Strategy: An Integrated Model Of The Contribution Of Information Technology To Firm Performance", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 1 No: 22, 2005, pp. 4.

Şekil 8’ de; γ_1 : İşletmenin Ofansif Stratejisi, γ_2 : Endüstrinin Dolaysız Etkisi, $\gamma_1*\gamma_2$: Endüstrinin Dolaylı Etkisi, γ_3 : Stratejik Etkiler, γ_4 : İşletme Varlıklarının Dolaysız etkisi, γ_5 : İşletmenin Varlıklarının Strateji Üzerindeki Etkileri, $\gamma_5*\gamma_3$: İşletme Varlıklarının Dolaylı Etkisi, olarak sembolize edilmektedir.

Kaynaklara dayalı yaklaşıma göre rekabet stratejileri sahip olunan varlıklara endekslidir. Rakiplere göre farklılığın yolu taklit edilemeyen varlıklara sahip olmaktır. Bu yaklaşımda ayrıca pazar performansına bağlı olarak karlılığı arttırmada endüstriyel zorlukların da önemsenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi Porter’ ın yaklaşımı rekabet stratejisi formüle edilmesinde makro analizden hareket ederken kaynaklara dayalı yaklaşımda mikro analizden hareket etmektedir.

a) Rekabet Gücüne Ulaşmak İçin Gerekli Unsurlar

Stratejileri tasarlamak, seçmek ve uygulamak için gerekli kaynaklarla sürdürülebilir başarının elde edilebileceğini savunan kaynaklara dayalı yaklaşımda²⁰⁵, işletmenin oluşan her koşula uyum sağlayabilmesi ve trendlere yön verebilmesi için kendisini geliştirmesini öngörmektedir. Kalite, süreç ve strateji v.b. bakımdan daha iyi bir hale gelmek zorundadır. Bu çerçevede işletmeler rekabet gücüne ulaşmak için Şekil 9’ da gösterilen gerekli unsurları dikkate alarak geleceğine yön verebilmektedirler.²⁰⁶



Şekil 9: Rekabet Gücüne Ulaşmak İçin Gerekli Unsurlar

Kaynak: HAMEL Gary, PREAHALAD C. K., Geleceği Kazanmak: Yarının Pazarlarını ve Endüstrinin Kontrolünü Yakalamak İçin Keşfedilen Stratejiler, Çev: Zülfü DİCLELİ, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1996, s.28.

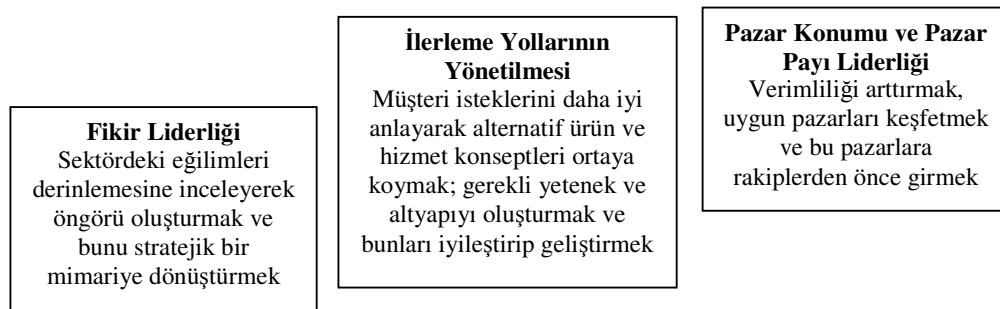
²⁰⁵ MESO Peter, SMITH Robert, “A Resource-Based View Of Organizational Knowledge Management Systems”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No. 3, 2000, pp. 224

²⁰⁶ HAMEL Gary, Preahalad C. K., Geleceği Kazanmak: Yarının Pazarlarını ve Endüstrinin Kontrolünü Yakalamak İçin Keşfedilen Stratejiler, Çev: Zülfü DİCLELİ, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1996, s.28.

b) Kaynaklara Dayalı Yaklaşımında Rekabetin Aşamaları

Porter' ın rekabet stratejisi modeli endüstrilerin kendine özgü yapısal koşulları gibi dışardan- içeriye doğru bir perspektif üzerine kurulmaktadır. Prahalad ve Hamel, Grant ve Rumelt öncü olduğu "Kaynaklara Dayalı Yaklaşımında" da rekabet stratejisi içerden- dışarıya doğru bir perspektiften hareketle işletmelere özgü kaynak ve kabiliyetlerin kullanılması üzerine temellendirilmektedir.²⁰⁷ Buna paralel olarak Hamel ve Prahalad gelecek için rekabeti aşağıdaki gibi üç aşamada ele almaktadırlar.²⁰⁸ (Şekil 10).

- Geleceğin fırsatlarını öngörerek müşteri istekleri yönünde strateji belirleyerek (strateji mimarlığı), bu çerçevede de temel yetenekleri oluşturmak.
- Alternatif ürün yelpazesi oluşturarak müşteri yaklaşımını yeniden şekillendirmek, sektör için gerekli koalisyonu oluşturup yönetmek ve rakipleri daha uzun ve pahalı ilerleme yollarına zorlamak ve dünya çapında bir tedarikçi ağı oluşturmak.
- Uygun bir pazar konumlama stratejisi meydana getirip önemli pazarlara rakiplerden önce girmek, verimliliği ve etkinliği artırıp ürün ve üretim süreçlerini farklılaştırmak.



Şekil 10: Gelecek için Rekabetin Üç Aşaması

Kaynak: HAMEL Gary, Prahalad C. K., Geleceği Kazanmak: Yarının Pazarlarını ve Endüstrinin Kontrolünü Yakalamak İçin Keşfedilen Stratejiler, Çev: Zülfü DİCLELİ, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1996, s. 66.

²⁰⁷ BARCA, s.35.

²⁰⁸ HAMEL, PRAHALAD, 1996, s. 64-67.

c) Kaynaklara Dayalı Yaklaşımla Rekabet Stratejisinin Temel Dayanağı

Kaynaklara dayalı yaklaşımı savunan yazarlara göre strateji, kendi başına endüstriyel analizden ziyade, yeteneklerin ve kaynakların araştırılmasıyla başlamaktadır.²⁰⁹ Hamel' e göre rekabet stratejilerinin arkasındaki temel dayanakları işletmenin sahip olduğu kaynaklar oluşturmaktadır. İşletmenin sahip olduğu her kaynak aynı stratejik öneme sahip değildir. Hamel, rekabet avantajı sağlayacak stratejik öneme sahip kaynaklar “temel yetkinlikler” olarak ifade ederek, özelliklerini de aşağıdaki gibi belirtmektedir:²¹⁰

- Yeteneklerin entegrasyonu bir yetkinliktir. Temel yetkinlik bağımsız yetenek ve teknolojiler değil, bunların oluşturduğu bir kombinasyondur.
- Temel yetkinlik bir varlıktan daha fazlasıdır. Temel bir yetkinlik muhasebe anlamında bir “varlık” tan ziyade bir aktivite ve düzensiz öğrenmenin kümülatif sonucudur.
- Temel yetkinlik, müşteri algılamasına dayanan önemli bir “yarar” katkısında bulunmaktadır.
- Yetkinlikler rakiplerden farklılaşmayı sağlarken, herkes tarafından sahip olunan bir yetenek yetkinlik olarak görülemez. Yetkinliğin her tarafta bulunmaması ve rakiplerin kolay taklit edememesini gerektirir.
- Yeni pazarlara açılmada temel yetkinlik bir köprüdür. Bir işletmenin temel yetkinliği marka yönetimiye, bunu kolaylıkla başka sektörlerle geçmek amacıyla kullanılabilir.

Rekabet stratejisi modeli olarak yukarıda anlatılan Porter' in yaklaşımı ve kaynaklara dayalı yaklaşım birbirlerine alternatif olarak ortaya atılmasına rağmen, Barca' ya göre²¹¹ bu iki yaklaşım birbirine alternatif değil tamlayıcı nitelik taşımaktadır. Barca, “strateji geliştirmeyi uzun vadede rekabet avantajı elde etmek amacıyla bir işletmenin iç kaynaklarının dış çevresi ile ilişkilendirilmesi” olarak belirtmektedir. Bu bağlamda

²⁰⁹ FOSS Nicolai J., “Ethics, Discovery, and Strategy”, *Journal Of Business Ethics*, Vol. 16 No. 11, 1997, pp. 1137.

²¹⁰ BARCA, 2002, s. 37- 38.

²¹¹ BARCA, 2002, s. 41.

Barca, “strateji geliştirme, dış (pazar yapısının değerlendirilmesi ve pazar güçlerine karşı pozisyon alma) ve iç (temel yetkinliklerin belirlenmesi ve geliştirilmesi) çevrelerin rakiplere karşı avantaj sağlayacak değişik kombinasyonlarda birleştirilmesi gerektiğini vurgulayarak sürdürülebilir rekabet avantajı için, bir yandan ‘pazar pozisyonu’, diğer yandan ‘temel yetkinlikler pozisyonu’ geliştirmenin kaçınılmaz” olduğunu belirtmektedir.

Kaynaklara dayalı yaklaşım, işletmelerin rekabet ortamında savrulmadan durmasının kendi kaynakları ile mümkün olabileceğini savunmaktadır. Diğer bir ifadeyle sahip olduğu kaynakları diğer işletmelerden farklılaştırması her zaman bir adım önde olmasını sağlayacaktır. İşletmeler her ne kadar sahip olduğu kaynaklar ile farklılaşma yapabilse de dış çevreyi dikkate alması bir zorunluluktur. Çünkü pozisyonu oluşturabilmesi dış çevrenin boşlukları ile mümkün olabilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REKABET STRATEJİLERİNİN TERCİHİNDE

ETİK KODLARININ ETKİLERİ

Rekabet, bir taraftan gelişmeyi teşvik eden bir kavram gibi gözükürken diğer taraftan yıkıcı bir anlam taşıdığı da söylenebilir. Rekabet stratejileri de rekabet ortamının doğasına bağlı olarak formüle edildiği için özünde hem işbirliği hem de yok etme kavramlarını barındırmaktadır. Dolayısıyla spektrumun iki ucunda bulunan işbirliği ve yok etme fenomenleri ile birçok rekabet stratejileri geliştirilebilir. Alternatifler arasından uygulanmasına karar verilen stratejiler olumlu ya da olumsuz etik sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu da işletmenin devamlılığında belli bir paya sahiptir.

İşletmeler, rekabet stratejilerinin tasarımında, toplumun kazanımlarından ziyade ilk olarak bekledikleri sonuçları dikkate alabilirler. Burada bireysel odaklı hareket edildiği için rekabet stratejilerinde etik kodları olumsuz yönde işleyebilir veya hiç dikkate alınmayabilir. Hatta işletmenin gücüne göre rekabet stratejisi etik çerçeveyi yeniden çizebilir.

Rekabet stratejilerinin etik kodları ile etkileşimi aslında bir kültür geleneği içerisinde olmalıdır. Bu algı kültüre yansıtılarak hem işletmelerin kârlılığının hem de toplumun refahının artırılması sağlanabilir. Aynı zamanda rekabeti olumlu veya olumsuz kılan etik değerlerden hareketle rekabet etiği oluşturularak potansiyel tehlikelerin önüne geçilmiş olacaktır.

Rekabet stratejileri toplumlar, bireyler, müşteriler, paydaşlar ve diğer işletmeler için iyi veya kötü sonuçlara neden olabilir. Dolayısıyla, işletmelerin geleceğini riske atmayan, aynı zamanda diğer tarafları da zarara uğratmayan optimum stratejilerin uygulanması kararlaştırılmalıdır. Burada işletmenin sahip olduğu karar verme modelleri önem kazanmaktadır. Özellikle bu modellerin etik argümanlar ile donatılması hem işletmenin hem de diğer tarafların çıkarlarını gözetecektir.

Mecburen birlikte olmak zorunda gibi görünen rekabet ve etik kavramlarının birbirleri ile ilişkisi bu bölümde ele alınmaktadır. İlk olarak rekabet ve etik yaklaşımı incelenerek rekabet kültürü ve rekabet etiğinin varlık nedenlerine değinilmektedir. Daha sonra rekabet stratejileri ve etik kodlarının etkileşiminden hareketle rekabet stratejilerinin

etiksel analizi tartışılmaktadır. Son olarak da rekabet stratejilerinin tercihinde etiksel analizi yapabilmek için etik kodlarının karar verme üzerindeki etkileri ve etik karar verme modelleri üzerinde durulmaktadır.

I. REKABET VE ETİK YAKLAŞIMI

Rekabet, en iyinin ayırt edilmesi için yapılan mücadele olduğu için, etik de bu seçimde iyi ve kötü veya doğru ve yanlışın ne olduğunu ele alır. Başka bir ifadeyle en iyi olma mücadelesini kazanmanın hem iyi/doğru hem de kötü/yanlış yolları bulunmaktadır. Burada yapılan tercih, süreklilikte etkin bir role sahip olabilmektedir.

İşletmelerin temel hedeflerinden birisi de kazanç olduğundan müşteriye hizmet sunumu önemlidir. Dolayısıyla müşteri isteklerinin yerine getirilmesi işletmelerin sorumluluğu ile özdeşleşmektedir. Bu sorumluluğu yerine getirirken, işletmeler bir yandan kazançlarını maksimize ederken, diğer yandan rakiplerinin piyasaya girmelerini engeller, yok olmalarını hızlandırmak için uygulamalarında iyi/doğru veya kötü/yanlış seçeneklerinden birini tercih etmektedirler. Bu bağlamda işletmelerin sorumluluklarını yerine getirme şartları etiksel bir konu olarak ele alınmaktadır.

Etikten yoksun bir rekabet anlayışı işletmelerde sonuçlar bakımından risklerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Rekabette ayakta kalmak için muhasebe hilelerinden, hizmetin kalitesini düşürmeye kadar bütün girişimler piyasadan hak ettiği cezayı en kısa sürede almaktadır. Bu şekilde hareket eden işletmeler öncelikle güvenilirliklerini kaybetmektedirler. Piyasada güven kaybına uğramış bir işletmenin uzun süre ayakta kalması mümkün olmamaktadır. Piyasanın ikinci etkisi ise, müşteri memnuniyetinin kaybedilmesi ile sonuçlanmaktadır. İşletmelerin gerçek sahiplerinin müşterileri olduğu anlayışının yerleştiği günümüz rekabet şartlarında müşteri memnuniyetinin kaybedilmesi işletme açısından dönüşümü imkânsız sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir.

Rekabetin gerçek anlamda yaşanabilmesi için etik ilkelerin işletmeler tarafından her zaman göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Etik, sadece sorun ortaya çıktığında başvuru ve sonra unutulmuş bir araç olarak görülmemelidir. Piyasanın gerçek

rekabet koşullarına ulaşmasına katkı sağlamak için, sürekli gündemde tutularak ve eğitimi yaygınlaştırılarak işgörenlerin, yöneticilerin ve müşterilerin bilinçlenmesi sağlanmalıdır.²¹²

Ayrı kutuplarda yer alan rekabet ve etik kavramlarının uygulamalarda entegrasyonunun sağlanarak sinerji oluşturulabilmelidir. Bunun için işletmeler ilk olarak işletme kültürü kapsamında rekabet kültürünü oluşturmaldırlar. Daha sonra piyasanın algıları doğrultusunda rekabet etiğini benimsemeleri ile mümkün olacaktır. Bu çerçevede aşağıda rekabet kültürü ve rekabet etiği konuları ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

A) REKABET KÜLTÜRÜ

Kültür, toplumun birarada yaşamasını sağlayan toplumsal kuralların bütünü şeklinde ifade edilmektedir. Rekabet kültürü olarak adlandırılan kavram da, saldırganlığın topluma zarar vermeyecek ölçülerde kullanımı kültürü olarak tanımlanmaktadır.²¹³ Genel olarak bir toplumda, başarının ancak yarışarak elde edileceği inancı ve uygulaması yaygınsa, yarışın kurallarına uyma eğilimi yüksekse, yarışın kurallarını hiç kimse kendi çıkarlarına göre belirleyemiyor veya değiştiremiyorsa, uzun vadede herkesin çıkarına olduğu inancı yaygınsa rekabet kültürünün gelişmiş olduğu belirtilmektedir. Buna karşılık eğer bir toplumda:

- Kazanacak olanların belirlenmesi için yarış yapılmıyorsa,
- Yarışa kimlerin katılacağına veya kimlerin başarılı olacağına daha önce başarılı olmuş olanlar veya gücü elinde tutanlar karar veriyorsa,
- Yarışın kuralları yoksa veya kimse mevcut kurallara uymuyorsa,
- Yarışın kurallarını bazı kişiler değiştirebiliyor veya etkileyebiliyorsa,
- Sonuç kurallara uygun da olsa kimse adil bir yarışın sonucunu kabul etmeye yanaşmıyorsa,

²¹² ÖZTÜRK N. Kemal, Derleyen M. Faysal GÖKALP, C. Yenal KESBİÇ, “Rekabet ve Etik: Zorunlu Birliktelik”, Uluslararası Rekabet Sürecinde Türkiye, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2005, s.113- 120.

²¹³ YAKUPOĞLU Mehmet Mukadder, Rekabet Kültürü Ve Rekabet Hukuku, Perşembe Konferansları, www.rekabet.gov.tr, (10.10.2005).

o toplumda rekabet kültürünün gelişmediği söylenebilmektedir.

Rekabet kültürünün olduğu toplumlarda tekellilik, merkeziyetçilik, ayrıcalık, ayrımcılık, engellemecilik, hilecilik, kuralsızlık, keyfilik, rüşvet yaygın değildir ve toplumun çoğunluğunun tepkisine neden olmaktadır.

Rekabet kültürü en fazla iktisadi alanda önem kazanmaktadır. Ancak rekabet kültürü siyasal mücadelede, sosyal ve kültürel konularda da büyük önem taşımaktadır. İktisadi alanda rekabet kültürünün gelişmiş olmasıyla şu kazanımlar elde edilmektedir:

- Tüketicilerin istedikleri hizmetleri en uygun koşullarda ve en kaliteli bir şekilde elde etmelerini sağlayarak toplumsal refahı artırır.
- Kaynakların en iyi kullanıcıların eline geçmesini sağlar ve iktisadi gelişmeyi hızlandırır.
- Kıt kaynakların, en iyi kullanıcıların eline geçmesini sağlayarak gelirin daha adil dağılımını sağlar, sosyal barışı güçlendirir.
- Bireylerin sahip oldukları enerjiyi pozitif ve verimli amaçlar için kullanmalarını sağlar.²¹⁴

Rekabet kültürü yukarıda sayılan kazanımları sağlarken, toplumda rekabet kültürünün oluşması için de;

- Başta ekonomik özgürlükler (girişim özgürlüğü, mülkiyet özgürlüğü ve akit özgürlüğü) olmak üzere siyasal özgürlüklerin (düşünce ve ifade özgürlüğü, seçme seçilme özgürlüğü, örgütlenme özgürlüğü gibi) garanti altına alınması gerekmektedir.
- Devletin asli fonksiyonlarına çekilmesi ve eğitim, sağlık, güvenlik gibi temel altyapı konularını üstlenmelidir. Temel sağlık ve düzenleme konusunda üstüne düşen görevleri en iyi bir biçimde yapması zorunludur.
- Merkeziyetçilikten uzaklaşarak yetkilerin yerleştirilmesi sağlanmalıdır. Devletin rolünün genişlediği ve merkezi nitelik kazandığı toplumlarda yapay negatif ayıklama mekanizmalarının gelişmesi kaçınılmazdır.

²¹⁴ TÜRKKAN Erdal, Rekabet Kültürü, <http://rekabetdernegi.org/rekabethakkinda.htm#rekabet%20kulturu>, (11.11.2005).

Rekabetçi bir toplumda kaynak tahsisinin mümkün olduğunca çok alanda piyasalara bırakılması benimsenmelidir.

- Makro ekonomik dengelerin korunabildiği, enflasyonun en alt düzeylere çekilebildiği ekonomik bir ortamda oluşturulmalıdır.
- Devletin rekabeti sağlamaya yönelik düzenleyici faaliyetlere ağırlık vermesi gerekmektedir.
- Yasalarla yaratılan ve korunan tekellere, yasalarla teşvik edilen ayrımcılıklara kayırmacılığa ve ayrıcalıklara, her düzeyde yetkinin kötüye kullanımı, keyfiliğe, merkeziyetçiliğe, hileciliğe karşı ciddi bir mücadele verilmesi gerekmektedir.
- Rekabet tecrübesi de rekabet kültürünün gelişmesinde etkin bir role sahiptir. Rekabet tecrübesi, rekabet ihlallerine ve haksız rekabete karşı mücadele konusunda deneyim kazanılması yanında, rekabetten uzaklaşmanın nasıl kötü sonuçlar verdiği de tecrübeyle görülmesini sağlamaktadır.
- Rekabet kültürü suni olarak icat ve imal edilebilecek bir dinamik olarak değil, engeller ortadan kalktığı zaman kendiliğinden ortaya çıkacak bir değerler sistemi olarak görülmelidir.²¹⁵

Piyasaların aktörleri olan işletmeler kârlarını maksimize ederken rekabet hukuku ilkeleri' nin sınırları içinde kalmak zorundadırlar. Strateji belirleyici ve uygulayıcı konumundakilerin bu sınırların farkında olmaları işletmelerin bir dizi dava, tazminat ve cezadan uzak tutmaya yardımcı olacaktır. Aynı şekilde rekabet hukuku uygulayıcılarının da işletmelerin davranışlarının nedenleri konusunda bilgi sahibi olmaları rekabet hukuku kurallarının amacına uygun işlenmesi sonucunu doğuracak ve tüm toplum yararlanacaktır. Bu farklılıkların bilincinde olan işletmeler sayesinde bir rekabet kültürü oluşturmak mümkün olabilecektir.²¹⁶ İşletmelere, bunun zaman içerisinde yayılması gereken çok özel bir davranış kodu olduğu belirlenerek “bu değerlere sahip çıktıkları

²¹⁵ TÜRKKAN Erdal, Rekabet Kültürü, <http://rekabetderneği.org/rekabethakkında.htm#rekabet%20kulturu>, (11.11.2005).

²¹⁶ BARCA Mehmet, ÇOŞKUN Sevdâ Y., “Rekabet Hukuku Ve Rekabet Avantajının Çatışma Noktaları”, *12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Bursa, 2004, s. 271.

zaman aslında daha fazla kâr ettikleri, rekabet edebilirlik ortamının daha uygun, daha düzgün kurallara göre işlediği ve üstelik sosyal dayanışmanın da eksik kalmadığı bir ortama geçileceği” vurgulanmalıdır.²¹⁷

B) REKABET ETİĞİ

İnsanoğlu sürekli bir rekabet içerisindedir. Bu nedenle hiçbir toplumda uzun süre rekabet olmaması mümkün değildir. Ayrıca insanların arkadan vurulmadığı, birbirlerinden bir şeylerin aşırılmadığı, güven ortamı tesis edilemediğinden her şeyin teyidi için onaylamanın gerekmediği, küçük tartışmaların mahkemelerde sonlanmadığı ve hükümetin sayfalarca düzenleyici yasalar yazmayacağı bir yaşamın olmayacağı da kesindir. Bu, sadece bir ulus için savurganlık, verimsizlik ve rekabet edememe değil aynı zamanda bir işletmenin kurulmasında da ayrı bir problemdir. Diğer bir ifadeyle bir toplumun etik algısında karşılıklı güven ve itimat ölçüsü ne kadar güçlüyse toplumun ekonomisinin de o kadar güçlü olacağı kaçınılmaz bir gerçek olduğu ileri sürülmektedir. Dolayısıyla rekabet ve etik birbirinden ayrılmaz bir yapının unsuru oldukları belirtilmektedir.²¹⁸

Toplumun serbestçe rekabet eden bir işletmesi parasal açıdan ifade edilen toplam sosyal kazancına en büyük katkıyı yapabileceği üretim sistemindeki bir pozisyonu üretime dönük kaynaklarını yerleştirme çabasıdır. Ayrıca üretime katılan her katılımcıyı katılımlarının mümkün kıldığı sosyal kazançtan pay vererek ödüllendirme eylemindeydir. Bireysel özgürlük ile sosyalleşme arasındaki bu konunun tartışılması büyük oranda rekabet eğilimlerinin bir ifadesi olduğu etrafında odaklanmaktadır. Bunun etiksel önemi pek dikkate alınmamaktadır. Denendiği zaman çalışıyor gibi gözüktüğü için bu sistemin gerçek eğilimlerini sevmeyenler (ve bu da hemen hemen herkes demek) bilimsel analize saldırmaktadırlar. İlk olarak hayat şartlarını bu teori tarafından öngörülen bireyselliğe yakınsamayı kabul etmemektedirler. İkinci olarak da gerçekleştirme olasılığı söz konusu olduğu sürece bireysellikte yer aldığı gibi genellikle varlığı kabul edilen

²¹⁷ EFEM Gül, Rekabet Etiği, Perşembe Konferansları, www.rekabet.gov.tr, (10.10.2005).

²¹⁸ AKERS John F., “Ethics And Competitiveness- Putting First Thing First”, *Sloan Management Review*, Vol. 30 No. 2, 1989, pp. 69.

etkisel sonuçlar gerçek hayatın şartlarında mevcut bulunmamaktadır.²¹⁹ Diğer taraftan Katırcıoğlu' da iktisadî alanın steril bir alan olmadığını iddia etmektedir. Hatta kimsenin kimseye değmediği, kuralların çıkarılardan üstün olduğu bir alan olmadığını vurgulamaktadır. Ayrıca iktisadî alanı bir cehenneme benzeterek rekabet yasalarıyla düzenlenmeye çalışılsa da herkesin kendi çıkarlarını korumak ve arttırmak için kıyasıya kapıştığı, blöfün, tehdidin ve her türlü ayak oyununun oynandığı bir alan olarak tanımlamaktadır.

Piyasadaki aktörler kendi düşündükleri durumun dışında bir gelişme olduğu zaman derhal bunun çarelerini aramaktadırlar. Etik kodlar ya da birtakım sosyal sorumluluklar bu çareler içinde en son noktada gündeme gelmektedir. Önemli olan, sürekli bir biçimde sadece ekonomik olarak kendi kararlarını verebilecekleri konumda olmaktır.²²⁰

Mükemmel rekabetin en önemli gereklerinden birisi, alış verişi için bireyin açık olan fırsatlarla ilgili tam bir bilgiye sahip olmasıdır. Bir mükemmel piyasa tüm alış verişi yapanlar arasında anlık ve maliyetsiz iletişimi kapsamaktadır. Organize edilmiş alışverişlerde birkaç mal ve hizmetin alınıp satılmasında bu şart oldukça yakın bir biçimde yakınsanmaktadır (yani bu şartın hemen hemen bütün gereklilikleri yerine getirilmiştir). Ancak birçok tüketim malı piyasası bu bağlamdaki işleyişinde mükemmellikten çok uzaktır. Üretken hizmetler söz konusu olduğunda, soyut parasal sermayenin, gerçekten de oldukça gelişmiş bir piyasada dolaşır. Bunun yanında iş gücü, arazi ve gerçek sermaye piyasaları ve bunların kullanımı pazarlık gücü ve tesadüfî sapmalar için geniş marjinler bırakmaktadır. Dolayısıyla hem üretimin dağıtımını hem de ürün dağıtımını kuramsal olarak ideal görünenden büyük farklılıklar arz etmektedir.

Evrensel olarak kabul edilmektedir ki; etkin bir rekabet alışverişinde her türlü mal ve hizmetin mükemmel bir bölünebilirliği ve hareket ettirilebilirliği anlamına gelen ortamları gerektirmektedir. Bu öngörünün hayatın gerçekleriyle sınırlı bir düzeyde örtüşmesi gerçek rekabet eğilimini sınırlamaktadır.²²¹

²¹⁹ KNIGHT Frank Hyneman, *The Ethics Of Competition*, Transaction Publishers, New Brunswick (USA), 1997, pp. 39-40.

²²⁰ EFEM Gül, *Rekabet Etiği*, Perşembe Konferansları, <http://www.rekabet.gov.tr>, (15.10.2005).

²²¹ KNIGHT, pp. 45- 47.

Her bir eylemin sonuçları bu eylemin yapılma amaçlarıdır. Elde edilen sonuçların gerçek değerler olması durumunda bu eylemin etik olarak ideal olduğu söylenebilir. Buradan, bireysellik bağlamında, bir bireyin bilgilerinin mükemmel olmasının yanında isteklerinin de ideal olması gerektiği anlamında çıkarılabılır. Diğer taraftan sosyal düzen bireylerin isteklerini belirlemesinin yanında yücelttiği de bir gerçektir. Dolayısıyla bireyin isteklerinden daha ziyade onların sonuçları etik açıdan değerlendirmelidir. Bunun yanında özellikle toplumun bireylerinin isteklerini karşılamadaki verimliliğinden ziyade toplumun bireyelerine kazandırdığı karakterin etik olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Rekabet halindeki işletmeler, ürünlerinin kalitesini yükseltmeyi ve üretim maliyetlerini azaltmasına izin verecek üretim teknolojisini geliştirmek için çaba harcamaktadır. Bu faktörler işletmenin satışlarını etkiler. Çünkü tüketiciler kalite/fiyat oranına bakarak ürünlerde seçim yapmaktadırlar. Pazar ekonomisinde, işletmeler birbirleri ile rekabet ederler ve işgörenleri pozisyonları için rekabet ederler. Eğer bu iki rekabet durumu serbestse -yani tüketiciler özgürce ürünler arasından seçim yapabilmeleri ve işgörenlerin kariyerlerinin onların yeteneklerine göre kararlaştırılması- işletmeler pazarlara hâkim olurlar ve çok kaliteli işgörenler de işletmelerde en üst pozisyona yükselmektedirler. Serbest rekabet böylece farkında olunan etkili ve etiksel çıktıyı üretmektedir.²²² Ayrıca etik ve piyasa etkileşimiyle aşağıdaki çıktılar da elde edilmektedir:²²³

- İşlem maliyetleri düşmektedir,
- Bilgi maliyetleri düşmektedir,
- Piyasa içinde gayri meşru güç kullanımını azaltmaktadır,
- Bireyler arasındaki çatışmaların azalmasını sağlamaktadır,
- Belirsiz hale gelen ilişkileri düzene sokmaktadır,
- Davranışlara tahmin edilebilirlik ve nesiller arasındaki ilişkilere istikrar kazandırmaktadır,

²²² ESTOLA Matti, "About The Ethics Of Business Competition", *Electronic Journal Of Business Ethics And Organization Studies*, Vol. 3 No. 1, 1998, www.ejbo.jyu.fi, (08.04.05).

²²³ DEMİR Ömer, İktisat ve Ahlak, Liberte Yayınları: 86, Ankara, 2003, s. 194- 228.

- Bölüşümü etkinleştirmektedir,
- Üretim ve tasarrufu özendirerek refahın arttırmaktadır.

İşletmelerin kazançlarını bireysel ve toplumsal alanlarda paylaşımını dengelemesi rekabet etiği olarak ele alınmaktadır. Bu denge oluşturulamadığında piyasa o işletmeyi hareketsiz kılmaktadır.

II. Rekabet Stratejisi ve Etik Kodları

İş etiğinin ve işletmelerin sosyal sorumluluklarının araştırılması bir bütün olarak yönetim araştırmalarında hâkim bir rol üstlenmektedir. Bunun strateji alanında bu kadar fazla etkisi bulunmamaktadır.²²⁴ Bunun nedeni olarak da; strateji kavramının, bencilliği, nüfuz etmeyi, uygulamayı ve modernliği kapsadığı düşünülmektedir.²²⁵ Son yıllarda rekabet stratejilerinde “etik” önem kazanmaya başlamaktadır.²²⁶ Stratejik düşünme ayrıca etiksel düşünmeyi gerektirdiğinden²²⁷ stratejinin, etik ve uygulamalar arasında bir köprü olduğu iddia edilmektedir.²²⁸

Strateji ve etikle ilgili olarak yapılan çalışmalarda genelde iki araştırma akımından söz edilmektedir. Bunlardan birisi; etik ve işletmenin toplumsal sorumluluğunun işletmenin performansı üzerinde nasıl bir etkisi olduğu ile ilgilenmektedir. Bu akımın amacı toplumsal olarak sorumlu olmak için bir maliyete katlanıp katlanılmadığını belirlemektir. Eğer sosyal sorumluluk artan performansa dönüşürse, bu durumda etiksel açıdan önem arz eden konular stratejiye yerleştirilmelidir. Eğer dönüşmezse, etik yine de dikkate alınmalıdır. Ancak bunun yapılmasını haklı gösteren kanıtlar başka zeminlerden gelmelidir.

Etiğin strateji çalışmalarına girdiği ikinci araştırma akımı da sosyal problemlerin yönetimi alanıdır. Bu bakış açısında, sosyal problemler bir işletme çevresinin önemli bir

²²⁴ MILES, pp.219.

²²⁵ SINGER Alan E., “Strategy as Moral Philosophy”, *Strategic Management Journal*, Vol. 15 No. 3, 1994, pp. 191- 192.

²²⁶ SINGHAPAKDI Anusorn, RAO C. P., VITELL Scott J., “Ethical Decision Making: An Investigation Of Services Marketing Professionals”, *Journal Of Business Ethics*, 1996, Vol. 6, pp. 636.

²²⁷ FREEMAN R. Edward, GILBERT Daniel R., *Corporate Strategy And The Search Ethics*, Prentice Hall, New Jersey, 1988, pp.64

²²⁸ HANSEN Fred, SMITH Michele, “The Ethics Of Business Strategy”, *Handbook Of Business Strategy*, Emerald Group Publishing Limited, 2006, pp. 202, www.emeraldinsight.com.

yönlendiricisi olarak görülmektedir. Bu nedenle, işletmenin hem içinde, hem de dışında yer alan diğer çevresel faktörler gibi aynı analiz ve incelemeye maruz kalmaktadır. Buradaki iddia, ortaya çıkan sosyal problemlerin erken teşhisi vasıtasıyla, işletme bir kısım olası potansiyel problemi bertaraf edecek ve ortaya çıkan güçlüklerle başa çıkma açısından daha iyi bir durumda olacaktır. Bu araştırmalardan kaynaklanan öneriler yönetim hiyerarşisi içinde sosyal problem gruplarının yaratılması için tavsiyeleri ve strateji sürecinin içsel bir parçası olarak bu fikirlerin dâhil edilmesini kapsamaktadır.²²⁹

McDonald ve Zepp, işletme stratejilerindeki evrimin, işgörenlerin etiksel davranışını, etik kodlarının bir bölümünü, etiksel politikaları, liderliği, etiksel ombudsmanlığı, etik komitelerini, gerçeğe uygun performansı ve ödüllendirme planlarını ve etiksel kültürü etkilediğini ileri sürmektedirler.²³⁰ Christopher McMahan da ekonomik verimliliğin elde edilmesinin nihai olarak kabul edilmesi durumunda ekonomik teori tarafından yaratılan "...varsayımsal zorunluluklardan piyasanın üstü kapalı etikselliğinin oluşabileceğini" belirtmektedir. Pareto optimalliğinin (en iyi durumda oluş) sonuçta elde edilmesi için bağımsız olarak hareket eden her bir piyasa katılımcısı tarafından tam olarak karşılanması gereken bir kod bu zorunluluklar tarafından oluşturulmaktadır. Etik kod serbest girişimin işlemlerini sağlamak için her piyasa aktörünün strateji formülasyonunda olması zorunlu adımlar olduğu düşünülmektedir. Bu adımlar aşağıda açıklanmaktadır.²³¹

- **Mükemmel Bilgi:** Piyasa işleyişinin etkin olması amacıyla tüm taraflar doğru seçimler yapabilmek için gerekli bilgiye ulaşmasıdır. Piyasa aktörleri arasında mükemmel bilginin yaratılması hedeflenir.

- **Danışma:** Etik olarak önemli kararlar söz konusu olduğunda hisse sahiplerine danışılmasını ifade etmektedir. İşletme sahipleri adına hareket eden yöneticileri hedef almaktadır.

- **Tüketici Bağımsızlığı:** Tüketici tercihlerinin yanıtlanmasını amaçlar. Ekonomi bilimi için söz konusu olan bir soru, bireysel istek ve ihtiyaçları karşılamak için

²²⁹ MILES, pp.219- 220.

²³⁰ SVENSSON Goran, WOOD Greg, "Proactive Versus Reactive Business Ethics Performance: A Conceptual Framework Of Profile Analysis And Case Illustrations", *Corporate Governance*, Vol. 4 No.2, 2004, pp. 21.

²³¹ GILBERT, pp. 138- 141.

üretilecek mal ve hizmetlerin kapsamıyla ilgilidir. Genel denge teorisi bireysel tüketicileri tarafından yapılan tercihlerin talep duyulan malların doğasını ve özelliğini belirlediğini varsaymaktadır. Kıt olan kaynakların en iyi kullanımını sağlayacak biçimde mantıklı dizildiği varsayılan tüketici tercihleri alternatifleri karşısında bir malın tercihi yönünde sergilenen karar vasıtasıyla ifade edilmekte ve onaylanmaktadır.

- **Fiyat Rekabeti:** Fiyat zemininde rekabet edilmesidir. Bu da rekabetçi bir piyasa içerisinde söz konusu olabilir. Bu nedenle tüm alakalı üretim maliyetlerini karşılamak ve bunları minimuma indirmek katılımcı işletmenin sorumluluğunda bulunmaktadır. Gerisini fiyat sistemi yerine getirecektir.

- **Kira Arayışı:** İşletmeler tüketici tercihlerini onurlandıran ve fiyat zemininde rekabet etmeyi gerektiren zor gereklilikler altında var olma mücadelesi vermektedirler. Teknolojik sınırlamalar tarafından sınırlanmış olan olası üretimin sınırları tam olarak tüketici tercihlerine göre belirlenebilir. Bir üretici söz konusu bir piyasaya katılımını şekillendirmeyi seçebilir, fakat bu pazarların hangileri olacağı tüketici hareketlerince belirlenmektedir. Başka bir ifadeyle işletmeler kira arayıcı değillerdir.

- **Karşılıklı İlgisizlik:** Buna göre işletmeler komşuları veya komşularının mal varlıkları ile ilgilenmezler. İşletmeler, rakiplerinin yaptıkları ile ilgilenmeksizin, hem piyasa bilgisini hem de kendi yetileri ile ilgili bilgiyi, üretimin gerekli faktörlerini etkin bir biçimde organize etmek için kullanılmalıdır. Etkin piyasa işleyişinin temel sonuçlarından biri, hiçbir tüketici ve üreticisi yalnız başına piyasadaki ağırlığı ne olursa olsun piyasanın mal ve hizmetlerin dağıtımını etkileyememektedir. Bilginin serbest akışı vasıtasıyla tüketici tercihlerinden haberdar olmaktadır. Bu süreçte fiyatlar her bir tarafın çıkarları ile uyumlu seçimler yapma yönünde tüm aktörleri yönlendirmektedir. Buradaki önemli nokta tüm aktörlerin yalnızca piyasanın dinamikleri üzerinde odaklanması gerektiğidir. Çünkü gerekli tüm bilgi ve ekonomik tatmin buradan elde edilebilmektedir. Örneğin bir işletmenin rakiplerinin neler yaptığını öğrenme amacı ile kaynaklarını sarf etmesi bu türden kaynakları verimsiz bir biçimde harcaması anlamına gelmektedir.

- **Dışsallıklar:** İşletmeler dışsallıklara güvenerek başlangıçlar yapmamalıdır. Bir diğer birey ya da işletmeden kaynaklanan dışsallıklar bu işletmeye zarar verdiğinde, işletmenin doğru ekonomik tercihler yapabilme yetisi zayıflamaktadır. Çünkü dışsallıklar

maliyet fonksiyonunu etkilemektedir. Dolayısıyla fiyat mekanizmasının etkinliği tehlikeye girebilmektedir.

• **Serbest Giriş:** Pazara yeni katılımcıların katılması hoş karşılanabilir. Klasik ekonomi teorisinde üstü kapalı var olan piyasa sürecinde gözüken yeni katılımcıların arzu edildiğidir. Eğer işletmeler piyasaya girişlerden oluşan çıkarları varlığının devam ettirilmesinde rol oynadığını düşünüyorsa, piyasaya girişlerini kendi çıkarları ile tamamen uyumlu görmelidirler. Piyasa girişinin temelinde yatan şartlar kişisel çıkar ile yeni giriş arasındaki bağlantıyı sağlamaktadır.

• **Amaç:** İşletmelerin eylemleri bir amaca yönelik olmalıdır. Bir serbest girişim sistemindeki katılımın temelinde yatan kavram, bu türden bir eylemin gönüllülüğe dayalı olan doğasıdır. Piyasaya katılım yönünde seçim yapıldıktan sonra işletme sadece piyasa sisteminin sınırları içine odaklanmalıdır. Fakat bu sınırlar içinde işletme rasgele hareket edeceği anlamına gelmemelidir. Bu yüzden her aktörün davranışının anlamı piyasa sürecinin yapısını belirleyen kurallar dizisine atfettiği dikkat kadar önemlidir.

• **Model Davranış:** İşletmeler mükemmel piyasa şartları yerine getirmek için gerekli her şeyi yapmalıdır.

Serbest girişim sürecinin katılımcıları başarılı olabilmek için yukarda açıklanan on adımın her birini aynı anda dikkate alması gerekmektedir. Bu şartların her birisinin karşılanması durumunda optimum toplam sosyal refahın elde edilebileceği düşünülmelidir. Dolayısıyla etik çerçevede oluşturulacak stratejilerde bu zorunluluklardan hareket edilmesi kaçınılmazdır.²³² Ayrıca, stratejinin etiksel açıdan değerlendirmek için aşağıdaki iki sorunun yanıtlanmasının gerektiği Ken Andrews tarafından vurgulanmaktadır. Bunlar;²³³

- Strateji, anahtar yöneticilerin amaçları ve kişisel değerler için uygun mudur?
- Strateji, toplumun isteklerindeki katkı düzeyi için uygun mudur?

²³² GILBERT, pp. 144- 147.

²³³ VINTEN Gerald, "Putting Ethics Into Quality", *The TQM Magazine*, Vol. 10 No. 2, 1998, pp. 92

İşletmelerin uygulamalarının başlangıcı olan rekabet stratejileri kârın maksimum olmasında bir rehberdir. Bu rehber işletmelerin yönünün belirlenmesinde kilit bir rol oynamaktadır. Piyasa, bu stratejileri iyi/doğru veya kötü/yanlış olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla stratejiler piyasadaki etik kavramını ihlal etmeyecek bir biçimde tasarlanmalıdır. Eğer piyasa şartlarına uygun formüle edilemeyen stratejilerle yola çıkılırsa, işletmeler kısa vadede kâra ulaştırabilmektedir. Ancak uzun vadede piyasa bu tür işletmelere aynı kârlılık imkânını sunmayacaktır.

A) REKABET STRATEJİSİ MODELLERİNİN ETİKSEL ANALİZİ

Rekabet stratejilerinin etiksel analizini yapabilmek için, öncelikle bu analizlerin değerlendirileceği etiksel kriterler tanımlanmalıdır. Bu konuda David Vogel tarafından iş ve toplumla ilgili genel sorunlara yönelik faydalı bir rehber önerilmektedir. İş etiği konusunda bir perspektif hissi getirme girişiminde, Vogel günümüzün belirli etiksel sorunlardan uzaklaşmış ve etikle ilgili güncel endişenin temelinde yatan tarihi köklere bakmaktadır. Böylece, halkın iş konusunda benimsediği etiksel standartların uzun bir dönem boyunca sabit kaldıklarını belirtmektedir. Vogel bu standartların kazanımların haklılığı sorusu etrafında ve kazanımların elde edildiği yollar ile bağlantılı iki farklı özel sorun etrafında odaklandığını iddia etmektedir.

Birincisi, niyete karşın sonuç konusudur. Bu konu, herkesin kendi çıkarlarının peşinde koşması durumunda, toplumun refahının maksimuma çıkarılmasının söz konusu olacağıdır. Dolayısıyla, bir işletmenin niyeti yalnızca kendi kazançlarını artırmak iken, sonuç herkes için yararlı etkilerin ortaya çıkması olabilir. Bu kısmen doğru değerlendirilmektedir. Piyasa ekonomileri bireylerin çoğunluğu için hem zenginliği, hem de güvenliğin artırılması bakımından iyi bir performans sergilemektedirler. Bu durum tartışılabilir olsa hayatın genel kalitesini arttırmaktadır. Ancak sosyal refahın artırılması anlamına gelmemektedir. Bu nedenle birçok insan, bencil niyetler etrafında oluşturulmuş sistemlerden rahatsız olmaktadır. Bu korkunun bazı temelleri bulunmaktadır. Ayrıca niyetlerin yanı sıra sonuçlar da işletmelerin stratejilerinin faydalı bir ölçütüdür.

İkinci özel konu, özel kazanç ile toplumun sağlayacağı fayda arasındaki tercihlerdir. Buradaki soru, zenginliğin dağılımı ile ilgilidir. Kazanç yalnızca çok çalışmanın karşılığı olan ödül olarak görülebilirken, toplumun her zaman bu kazancın

başka birisine zarar vermek uğruna yapılmaması gerektiğine dikkat etmektedir. Bu, işletmenin ürün ya da hizmetini alan müşteriler kazanırken işletme de satışlarından kazanç elde etmektedir. Aslında gerçekte her zaman durum böyle olmamaktadır. Bu şekilde olduğu için kişisel kazanımların kamusal fayda ile kıyaslanması herhangi bir kazanç elde etme planının haklılığının faydalı bir ölçütünü sağlamaktadır.²³⁴

Rekabet stratejilerindeki etik davranış, niyet- sonuç ve bireysel- toplumsal kazanç konularında odaklanılarak çözümlenebilir. Bu bağlamda işletmelerin rekabet stratejilerinin analizi aşağıda yapılmaktadır.

1. Porter' in Rekabet Stratejisi Modelinin Etiksel Analizi

Porter' in yaklaşımı, bir işletmenin kârlılığının rekabetle başa çıkabilme yetisine bağlı olduğunu iddia etmektedir. Bu nedenle, işletmelerin kendileri için uygun rekabet şartlarına sahip piyasaları seçmeye çalıştığını ileri sürmektedir. Ayrıca bir işletmenin diğer işletmeler arasındaki rekabeti yöneten temel güçlere nasıl tepki vereceğini öğrenmeye çalıştığını belirtmektedir. Aynı zamanda bu yaklaşım, bir işletmenin kendisini bu güçlere karşı savunmanın yollarını araması ve mümkün olan yerlerde bunları kendi çıkarları için etkilemeye çalışması gerektiğini savunmaktadır. İşletmeler bu tür uygulamalarla, kişisel çıkar amaçlı kazanımları daha geniş topluluklar için faydalı sonuçlara dönüştürme yönünde faaliyet gösteren güçleri değiştirmeye ya da devre dışı bırakmaya çalışmaktadırlar. Yumuşak bir akış içinde işlev görmelerine izin verilmezse, piyasa güçleri düzgün bir biçimde çalışmaz ve bireysel çıkar hedefli davranışın kazanımları yok olabilir. Bu nedenle, bu yaklaşımın başarısı niyetlere karşın sonuçların etiksel kriterlerini ihlal edebilme yetisine bağlı bulunmaktadır.

Rekabetçi baskıların göz ardı edilmesi de, ikinci kritere (bireysel kazanç karşın kamusal fayda) meydan okumak anlamına gelmektedir. Bu kritere göre, kazanç yalnızca bir işletmenin topluma değerli bir şey önermesi durumunda elde edilebilmektedir. Böylece her iki tarafta kazançlı çıkmaktadır. Fakat Porter' in yaklaşımında, fiyatların şişirilmiş düzeylerde tutulabilmesi için rekabetçi baskılardan kaçınmak öngörülmektedir.

²³⁴ MILES, pp.221.

Eğer başarılı olursa, işletmeler eşit düzeyde topluma katkıda bulunmadan kazanç sağlayabilmektedir. Diğer bir ifadeyle bunlar tekelci kazanımlar olarak düşünülür. Bunların topluma vermiş oldukları daha büyük zarar ise iki biçimdedir. Birincisi zenginliğin dağılımını yapay bir biçimde saptırmak diğeri de fiyatları yüksek tutmak için üretim üzerinde gerekli olan sınırlamadan dolayı toplum için “ölü ağırlık” kaybına yol açmaktadır. Böylece, kamusal faydayı feda etme pahasına kazanç elde etmeye çalışılmaktadır.

Miles, Porter’ in modelinin etiksel açıdan uygun olmadığını belirterek; iki yaklaşım birlikte ele alındığında, yukarıda bahsedilen endişelerin etik ve strateji için oldukça iç karartıcı bir resim çizdiğini iddia etmektedir.²³⁵ Ancak Foss da Porter’ in bütün tartışmalarında endüstriyel organizasyonları ele almasına rağmen dinamik gerçek zenginlikte fırsatların keşfedilebilmesi amacıyla işletmelerin performansları ile ilgilendiğini belirtmektedir. Porter, bazı işletmelerin diğer işletmelere göre daha yenilikçi ve randımanlı olabileceğini vurgulamaktadır. Başka bir ifadeyle işletmeler daha önce var olmamış ürün veya üretim süreçlerini keşfedebileceklerini söylemektedir. Buradaki problem, Porter’ in benimsediği ifade üslubu, bu temel anlayışların bastırılma etkisine sahip olmasıdır. Bu nedenle, strateji giriş bariyerleri ve monopol pozisyonların oluşturulmasına neden olabileceği düşünülmektedir.²³⁶

2. Oyun Teorisi Yaklaşımı İle Rekabet Stratejisi Modelinin Etiksel Analizi

Robert Solomon, oyun teorisinin etik için bir yıkım olduğunu ve onun ayrıca iş etiğinin harap edilmeye başladığının habercisi olduğunu belirtmektedir.²³⁷ Oyun teorisi yaklaşımı ile rekabet stratejisi yaklaşımının analizinde Porter’ in yaklaşımının değerlendirilmesindekine benzer bir yaklaşım ortaya çıkmaktadır. Porter’ in yaklaşımı aynı endüstriyel ekonomilere bağlı olduğu için, stratejik çelişki akımı onun etiksel problemlerinin birçoğunu paylaşmaktadır. Oyun teorisinin kullanımında, bu yaklaşım açıkça sıfır toplamlıdır. Buradaki temel iddia, işletmelerin yalnızca diğer işletmeleri

²³⁵ MILES, pp.222.

²³⁶ FOSS, pp. 1140.

²³⁷ BINMORE Ken, “Game Theory And Business Ethics”, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 9 No. 1, 1999, pp. 31.

kandırarak ya da onların eylemlerini sınırlayarak kazanabileceğidir. Böylece işletmelerin yalnızca kendi çıkarları doğrultusunda olan davranışları, diğer işletmelere ve topluma fayda sağlamaktan ziyade zarar verdiğinde kazanç elde edebilir. Ayrıca, bu yaklaşımın amacı Porter' in yaklaşımı gibi tekelci bir güç kazanmak vasıtasıyla kazanç elde etmektir. Dolayısıyla, bireysel kazanca karşılık kamusal fayda kriteri yanı sıra niyete karşılık sonuçlar kriterini de ihlal etmektedir.²³⁸

Oyun Teorisi'nin klasik modellerinden "Tutuklunun İkilemi" oyunu da bireylerin etik kurallara uygun davranıp davranmama kararlarını hangi stratejilere bağlı olarak verdiklerini de anlamamıza yardımcı olmaktadır. Kısa vadede etik kurallara uygun davranmamak oyuncular için daha cazipken, orta ve uzun vadede ise etik kurallara uygun davranmanın daha iyi bir strateji olduğu belirtilmektedir.²³⁹

3. Kaynaklara Dayalı Yaklaşım İle Rekabet Stratejisi Modelinin Etiksel Analizi

Kaynaklara dayalı yaklaşımda kazanç elde etme, işletmenin kendi içerisinde başlamaktadır. Amaç maliyetleri düşürmek, kaliteyi yükseltmek ya da başka bir biçimde diğer işletmelerin sunmadığı şeyleri sunmak için işletmenin kendine özgü varlık ve yetilerini geliştirmektir. Bu biçimde kazancın peşinde koşarak işletmenin kişisel çıkar hedefli davranışları daha büyük toplum için pozitif sonuçlara neden olmaktadır. İşletmeler yalnızca kendisi içinde fayda elde etmeyle ilgili olmasına karşın kaynaklara dayalı yaklaşım bu kazançlara giden yolun piyasaya benzersiz bir şey sunmakta yattığını önermektedir. Böylece işletmeyi, bireysel çıkarlar için fayda arama kendisinin yanısıra topluma bir değer katma arayışına yönlendirecektir. Eğer başarılı olursa, hem işletme

²³⁸ MILES, pp.222.

²³⁹ OKTAR Selim, ERDOĞAN Emre, Proje Yönetimi Ve Etik: Siyasal Araştırma Projeleri Örneği, <http://www.urbanhobbit.net/PDF/Etik.pdf>, (12.12.2005)

Tutuklunun İkilemi Oyunu şöyle özetlenebilir: "Siz ve sizin bir ortağınız bir suç işliyorsunuz. Yakalanıyorsunuz ve karakolda ayrı hücrelerde gözaltına alınıyorsunuz. Savcı size geliyor ve ortağınıza da teklif ettiğini söylediği şöyle bir öneri getiriyor: 'İkiniz için de bazı kanıtlarımız var. Eğer ikiniz de diğer hakkında bir suçlamada bulunmazsa, birer yıl hapiste yatacağız. Eğer, sen suçu işlediğini ve ortağının da seninle beraber olduğunu itiraf edersen, işbirliği yaptığın için seni serbest bırakacağız ve o hapiste üç yıl yatacak. Doğal olarak o itirafta bulunursa ve sen susarsan, üç yıl hapiste yatan sen olacaksın, o da hemen hapisten çıkacak. Eğer ikiniz de itiraf ederseniz, ikiniz de ikişer yıl hapiste yatacağız'. Bölge savcısı hücreden çıkıyor ve sizi bir saat sonra kararınızı öğrenmek için geri döneceğini söylüyor. Kararınız ne olur?'

hem de toplum kazançlı çıkacaktır. Eğer başarısız olursa, toplum daha önce olduğundan kötü olmayacaktır ve işletmenin kişisel çıkarları doğrultusundaki arayışı bir zarara yol açmayacaktır.

Kaynaklara dayalı yaklaşım ayrıca bireysel kazanıma karşın kamusal fayda kriterinden de iyi bir biçimde faydalanmaktadır. Bu yaklaşım karşılığında toplumun da bir şeyler kazanması durumunda işletmenin kazanç elde edebileceğini ima etmektedir. Eğer, piyasa işletmenin farklılık arz eden teklifini değerli bulursa, işletme artan satışlar ya da daha yüksek fiyatları sürdürebilmesi vasıtasıyla kazanç elde edebilecektir. Bu durumun toplum işletmenin önerdiği şeyin değerli olduğunu düşündüğü sürece ve işletme bunu sunmada benzersiz olduğu sürece devam edecektir. Eğer toplum işletmenin sunduğu hizmete yüksek değer atfetmekten vazgeçerse ya da diğer işletmeler, işletmenin eşsiz sunumunun üstesinden gelebilirse yani taklit edebilirse, bu durumda işletmenin kazanımları normal düzeye inmektedir. Böylece kamusal yarar varsa ancak bireysel kazanç olmaktadır.²⁴⁰

Miles, kaynaklara dayalı yaklaşım ile Porter' in modelini sosyal refah etkisine göre ele almaktadır ve Porter' in perspektifinin sosyal refahı azalttığını, kaynaklara dayalı yaklaşımın sosyal refahı beraberinde getirdiğini vurgulamaktadır.

Kaynaklara dayalı yaklaşımdaki kişisel kazanç kamusal faydayı getirmektedir. Ancak kamusal faydanın ekonomiler içindeki yeri anlaşılmalıdır. Örneğin, randımanlı bir işletme yağmacı olarak adlandırılan uygulamalarıyla rakiplerinin verimliliğini etkileyerek uygun giriş bariyerlerinin altını çizerek tekeli fiyat uygulamalarını benimseyebilmektedir. Bu durumun özel detaylarına bağlı olarak kamusal faydayla uyumlu olabilir veya olmayabilir. Ayrıca, giriş bariyerleri adı altında tanımlanan ve Miles tarafından aşağı yukarı etik olmadığı belirtilen Porter' in yaklaşımı kaynaklara dayalı yaklaşımda tanımlanan avantajlara sahiptir. Avantajların yokluğunda sadece hükümet onaylı giriş bariyerleri kalmaktadır.²⁴¹

²⁴⁰ MILES, pp.222.

²⁴¹ FOSS, pp. 1138- 1139.

B) ETİKSEL ANALİZİN REKABET STRATEJİSİ İÇİN ANLAMI

Yukarıda yapılan analizlerden yola çıkarak, sadece kaynaklara dayalı yaklaşımın etiksel kazanımlarının araştırılması ile ilgili tarihsel endişelerin tam olarak giderebileceği anlaşılmaktadır. Diğer problem, yaratıcı yaklaşımların arasında stratejik düşünmeye en büyük katkıyı yapmış olan Porter' in yaklaşımıdır. Bundan dolayı, bunun strateji alanı için ne anlam ifade ettiği ile ilgili ciddi bir soru Miles tarafından sorulmaktadır: Endüstriyel ekonomiler temelli yaklaşımdan öğrenilen her şey stratejik alan dışına çıkarılmalı mıdır? Yoksa bu zamana kadar keşfedilenleri stratejik yönetime daha sorumlu bir yaklaşımla birleştirmenin bir yolu bulunmakta mıdır?"

Bilinenin bir araya getirilmesi sadece mümkün olmakla kalmayıp aynı zamanda benimsenebilecek en iyi pozisyon olarak görülmektedir. Hem Porter' in hem de stratejik çelişki yaklaşımlarının etiksel çizginin her iki tarafında bulunmaları nedeniyle sebep oldukları endüstriyel ekonomiler analizinin yanlış olduğu anlamına gelmemektedir. Buna karşın problem strateji geliştirme için temel olarak kullanılmasında yatmaktadır. Ekonomik analiz stratejistler için çok kullanışlı ve faydalıdır. Onun katkısı küçümsenmeyecek kadar fazladır. Sistemin nasıl çalıştığı ile ilgili ve farklı şartlar altında nelerin beklenebileceği ile ilgili birkaç fikir sağlamaktadır. Ancak bir analiz aracı olarak kullanılmaktan daha ziyade strateji formülasyonu için bir temel olarak kullanıldığında kaçınılmaz bir biçimde problemler ortaya çıkmaktadır. Ekonomik analizin arkasında yatan tarihi amaç göz önünde tutulduğunda bu şaşırtıcı olmamalıdır. Çünkü ekonomik analiz özellikle endüstriyel organizasyonun ekonomik analizi son hedef olarak her zaman kendisine sosyal refahın geliştirilmesini almaktadır. Bu analiz normal kazanımların üstünde kazanımlara yol açan şartları tanımlamaya çalışmakta ve bunları nasıl ortadan kaldıracabilecekleri konusunda politika belirleyicilere öneriler sağlamaktadır.

Ekonomik analizden ortaya çıkan temel fikir Porter' in yaklaşımının bir işletmenin yaratabileceği her türlü fazla kazancın en ufak parçasını kapma yönünde sürekli bir faaliyet içinde olduklarıdır. Bu sonuca karşılık iki seçenek mümkündür: Bunlardan birincisi, bu güçlerin etkinliklerini sınırlamak için sistemin nasıl değiştirilebileceğini belirlemeye çabalamaktır. İkincisi, hem Porter' in hem de stratejik çelişki yaklaşımlarının benimsemiş olduğu yaklaşımdır. Ancak daha iyi bir seçenek rekabeti bir gerçek olarak kabul etmektir. Bu durumda sorun işletmeyi kendi yararı

doğrultusunda sistemin güçlerinden nasıl soyutlanabileceği değil, kazançlı stratejiler yaratmak için sistemin içinde nasıl çalışılması gerektiği olmaktadır.

Kaynaklara dayalı yaklaşım, strateji için kendi kaynaklarını ve yeteneklerini geliştirerek rekabetçi güçlere rağmen işletmelerin kazanç elde edebileceğini benimsemektedir. Eşsiz bir şeyler önererek, işletmeler yüksek getiriler elde edebilecekleri geçici bir pozisyona kayabilirler. Ancak gerçekten kazanılanın geçici olduğunun farkında olunması gerekmektedir. Zamanla, rekabetçi güçler işletmenin benzersizliğini ortadan kaldıracaktır. Buna tepki olarak aşağıda verilen iki genel taktik kullanılabilir.

- İşletmenin ekonomiler temelli stratejiye doğru kayıp rekabetçi güçleri sınırlamaya ya da engellemeye çalışmaktır,
- Kaynaklara dayalı yaklaşımı benimseyerek devam ettirmek ve sürekli olarak yenilik arayışı içinde olmaktır.

Birinci taktikte, eşsizlikleri vasıtasıyla kazanç elde edildikten sonra işletme gelecekte de yüksek getiriler elde etmeye devam etmek için var olan pozisyonu korumaya tüm enerjisini yönlendirmektedir. Burada problemler ortaya çıkabilmektedir. Eğer işletme arayışında başarılı ise hem Porter' in, hem de stratejik çelişki yaklaşımları ile bağlantılı etiksel bir ikileme düşebilir. Bu işletme başlangıçta kaynaklara dayalı yaklaşımla başlamış olsa bile doğrudur. Ancak Mitroff ve Pauchant tarafından da belirtildiği gibi, işletme nadiren başarılıdır. Çoğu durumda statükoyu devam ettirmeye sürekli odaklanma işletmenin gittikçe piyasadaki pozisyonunun zayıflamasına sebep olmakta ve sonunda da işletmenin varlığını tehdit edebilmektedir.

Alternatif taktik ise, işletme başlangıçtaki pozisyonunu rekabetçi güçler karşısında zayıflatığında, piyasaya sunacak benzersiz bir yeteneğe sahip olabilir. Ancak bu yapması kolay bir şey değildir. Cyerr ve March yıllar önce işletmelerin karşılaştıkları güncel problemler karşısında gelecekte karşılaşacağını düşündüklerinden çok daha fazla ihtimalle yeni arayışlar başlatacaklarını işaret etmektedirler. Bu, takip edilmesi hem daha etiksel, hem de daha kazançlı olacak olan yoldur.²⁴²

²⁴² MILES, pp.223.

C) REKABET STRATEJİSİ TERCİHİNİN ETİKSEL ANALİZİ

İşletmeler alternatif stratejiler içerisinde amaçları ile örtüşen stratejiyi tercih ederek uygulamaya karar verirler. Dolayısıyla rekabet stratejisinin tercihi bir karar verme sürecidir.²⁴³ Ancak bu kararı vermeden önce bir takım ön çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bu ön çalışmalar işletmelerin karar verebilmesini kolaylaştıran modellerin uygulanmasını gerektirir. Bu amaçla karar verme modelleri geliştirilmiştir.²⁴⁴ Genellikle karar verme modelleri, amaçların belirlenmesi, alternatiflerin araştırılması, alternatiflerin değerlendirilmesi, alternatiflerden birinin seçilmesi, kararın uygulanması ve sonuçların kontrol edilmesi basamaklarından oluşmaktadır. Rasyonel karar verme modelleri olarak adlandırılan bu modellerin dayandığı varsayımlar şunlardır;

- Karar verici, alternatifler hakkında tam bilgiye sahiptir.
- Her alternatifin sonucu hakkında tam bilgisi vardır.
- Karar verici, bu sonuçlarla ilgili olarak net bir tercihe sahiptir.
- Karar verici, alternatiflerin sonuçlarını karşılaştıracak hesaplamaları yapabilir.
- Sorun net ve kesin olarak tanımlanabilir.

Rasyonel karar verme modellerinin eleştirildiği nokta, karar vericinin çoğu zaman yetersiz ve kısıtlı bilgi ile karar vermek zorunda kalabilmesidir. Buradan hareketle Herbert Simson tarafından “kısıtlı rasyonel karar verme modeli” geliştirilmiştir. Bu modele göre de karar verici, gerçek yaşamda çeşitli kısıtlayıcı faktörlerin etkisi altındadır. Bu faktörler karar vericiyi rasyonel seçim yapmaktan uzaklaştırır. Bu nedenle karar verici o koşullarda “tatminkar” sayılan seçimi yapar.²⁴⁵

Her iki modelde de, karar vermede neyin doğru veya yanlış olduğunun çalışması yapılır.²⁴⁶ Eğer her karar verme bir etik seçim olarak düşünülürse rekabet stratejileri de birer etik seçim olduğu söylenebilir. Dolayısıyla etik, rasyonel veya kısıtlı rasyonel karar

²⁴³ KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 9. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003, s. 78.

²⁴⁴ MORRELL Kevin, “Decision Making And Business Ethics: The Implications Of Using Image Theory In Preference To Rational Choice”, *Journal Of Business Ethics*, Vol. 50 No. 3, 2004, pp. 239.

²⁴⁵ KOÇEL, s. 103.

²⁴⁶ LANDRUM Nancy E., “My Friend Morgan: An Exercise In Ethics”, *Journal Of Management Education*, Vol. 25 No. 5, Sage Publications, 2001, pp. 607.

verme modellerinde işletmelerin beklentilerinin maksimum veya tatminkâr olmasında önemli rol oynayabilir. Bu nedenle etik olgusu bu çift yönlü açılıma neden olmadan karar verme yaklaşımlarının bütün basamaklarında yer alması gerekir.²⁴⁷

1. Etiksel Karar Verme

Karar, bir problemin ve belirsizliğin olduğu durumlarda söz konusu olmaktadır. Karar verme, seçeneklerin beyaz ve siyah olması gibi net durumlarda çok kolay olsa da çoğu zaman durum daha farklıdır. Özellikle etik sınırları çizmek bazen çok daha zordur. Masum gibi görünerek etik sınırlar aşılabileceği gibi, iyi niyetle de etik olmayan bir sonuca varılabilir.²⁴⁸ Dolayısıyla bir konu veya davranışla ilgili olarak kişinin etiksel yargılama yapması, o kişinin konu veya davranıştaki etik önemliliği dikkate alma derecesidir. Etiksel algılama, etiksel karar vermede odak noktasıdır. Konu veya davranışın etik önemini dikkate almayan birisi etiksel karar verme süreciyle ilgilenmeyecektir. Fakat bunun yerine o kişi etiksel sorgulanabilir kararları değerlendirmek için ekonomik rasyolar gibi diğer kriterleri kullanmaktadır. İşgörenlerin etik algılamaları ve yargılamaları işletmelerin etkinliği ve verimliliği üzerinde önemli etkiye sahiptir.²⁴⁹ Dolayısıyla karar vermeden önce karar vermenin her basamağında aşağıdaki altı soruya yanıt aranmalıdır:²⁵⁰

1. **Bu doğru mu?** Bu soru, doğru ve yanlışın açıkça değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bu soruyu yanıtlarken akılda tutulması gereken bir yaklaşım da “başkalarına, sana davranmalarını istediğin gibi davran” ilkesidir. Bu ilke çerçevesinde verilen kararın ya da yapılması düşünülen eylemlerin doğruluğu tartışılmalıdır.
2. **Bu adil mi?** Bu sorunun yanıtı, altın kural olarak nitelenen bir başka soruda gizlidir. Aynı durumda siz karşıdakinin yerinde olsaydınız ve bu

²⁴⁷ KHALIL Omar E. M., “Artificial Decision- Making And Artificial Ethics: A Management Concern”, *Journal Of Business Ethics*, Vol. 12 No. 4, 1993, pp. 314.

²⁴⁸ ERGENELİ Azize, MERT İbrahim Sani, “Düşünme Stilleri ve Etik Algı Arasındaki İlişki: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama”, *1. Türkiye Uluslararası İş Ve Meslek Ahlakı Kongresi Kitabı, Hacettepe Üniversitesi*, Ankara, 2003, s. 640.

²⁴⁹ AL- KHATIB J. A., ROBERTSON C. J., STANTON A. D’ Auria, VITELL C. J., “Business Ethics In The Arab Gulf States: A Three- Country Study”, *International Business Review*, Vol. 11, Elsevier Science Ltd., 2002, pp. 99.

²⁵⁰ PEHLIVAN, s. 41- 42.

davranış size yapılıyorsa, bunun adil olduğunu düşünür müydünüz? Eğer bu sorunun cevabı evet değilse, davranış ya da kararı yeniden gözden geçirmek gerekmektedir.

3. **Eğer birisi zarar göreceyse bu kim?** Bu soru faydacılık kavramına dayalı bir sorudur. Bu yaklaşımın diğer boyutu kim kazanacak sorusudur. Bunu izleyen soru ise bu kişinin kaybetmeyi mi, kazanmayı mı hak ettiğine karar vermektir.
4. **Eğer verdiğiniz karar gazetelerin birinci sayfasında yer alsaydı kendinizi rahat hisseder miydiniz?** Eğer bu sorunun yanıtı “hayır” ise, hemen “niçin?” sorusu sorulmalıdır. Bu soruya verilecek yanıt, sorunun tanımlanmasına yardımcı olmaktadır.
5. **Aileniz, çocuğunuz ya da akrabalarınıza bunu söyler miydiniz?** Diğer bir deyişle gerçekleştirilmesi düşünülen eylem ya da davranışlar yakın çevre tarafından öğrenildiğinde eğer rahatsızlık hissedilecekse bu eylem veya davranışı yeniden gözden geçirmekte yarar bulunmaktadır.
6. **Sonuçların etkileri neler olabilir?** Bir karar ya da davranışın sonuçlarının neler olabileceğine ilişkin sezgiler üzerinde dikkatle durulmalıdır. Duyarlı insanlar olaylara ilişkin kötü kokuları kolaylıkla fark edebilir. Eğer bu tür bir kuşku varsa, bunun nedenlerinin ortaya konulmasına çalışılmalıdır.

Bu sorulara yanıt aranırken görülüyor ki etiksel karar vermeyi etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

a) Etiksel Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler

Etiksel kararı etkileyen unsurlardan birisi Hofstede’ in, erkek ve kadına özgü değerler, bireycilik ya da toplumsallık, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi olarak belirlediği kültürel dört boyuttur.²⁵¹ Kültürel boyutlar yanında etik karar vermeyi

²⁵¹ VITELL Scott J., NWACHUKWU Saviour L., BARNES James H., “The Effects Of Culture On Ethical Decision- Making: An Application Of Hofstede’ s Typology”, *Journal Of Business Ethics*, Vol. 12 No. 10, 1993, pp. 754.

etkileyen diğer faktörler de söz konusudur. Bunlar, kişisel özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim, tabiyet, din, istihdam), örgütsel faktörler (yönetim stili, örgüt büyüklüğü), durumsal faktörler (referans grupları, etik kodları) ve endüstriyel faktörler (endüstri tipi ve rekabet yoğunluğu) gibi faktörlerdir.²⁵² Ayrıca karar verme modelleri de etiksel karar vermeyi etkileyen diğer bir faktör olarak da düşünülebilir.²⁵³

Kişisel özellikler etiksel karar vermeyi dolaylı olarak etkilerken, öncelikle sorunun algılanmasını etkilemektedir. Daha sonra da etiksel sorunun değerlendirilmesi yapılmaktadır.²⁵⁴ Etiksel karar verme, karar vericilerin doğruluğuna, bilgisine ve tecrübesine de bağlı olabilmektedir.²⁵⁵ Bu çerçevede etiksel kararı verecek karar vericide de olması gereken özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir:²⁵⁶

- Etiksel konuların farkında olabilecek yeteneğe sahip olmalı,
- Alternatif çözümlerin sonuçlarını düşünebilmeli,
- Farklı yaklaşımları araştırıp neyin doğru olduğuna karar verebilecek özgüvene sahip olmalı,
- Sorular cevaplanamadığında ve inkâr edilemez çözümler seti olduğunda karar vermek için istekli olmalıdır.

Murphy, etik karar için önemli belirleyicilerden birisinin örgüt büyüklüğü olduğunu iddia etmektedir. Vitell ve Festervend' e göre ise, küçük işletmelerin rekabet edebilmek için etik olmayan kararlara yönelik daha büyük baskılarla karşı karşıyadır. Fakat Dalton ve Kesner de büyük işletmelerin küçük işletmelere göre daha az etik kararlara hareket ettiklerini ileri sürmektedir.²⁵⁷

²⁵² FORD Robert C., RICHARDSON Woodrow D., "Ethical Decision Making, A Review Of The Empirical Literature", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 13 No. 3, 1994, pp. 219.

²⁵³ ERGENELİ Azize, MERT İbrahim Sani, "Düşünme Stilleri ve Etik Algı Arasındaki İlişki: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama", *1. Türkiye Uluslararası İş Ve Meslek Ahlakı Kongresi Kitabı, Hacettepe Üniversitesi*, Ankara, 2003, s. 640.

²⁵⁴ URAL Tülin, "Pazarlama Yöneticilerinin Mesleki Değerlerinin Etiksel Algılamaya Üzerindeki Oransal Etkileri", *Journal Of Business*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Vol. 2 No. 2, İzmir, 2001, s. 35.

²⁵⁵ STAINER Lorice, "Ethical Dimensions Of Management Decision- Making", *Strategic Change*, Vol. 13 No. 6, 2004, pp. 336.

²⁵⁶ ANDREWS Kenneth R., "Ethics In Practice", *Harvard Business Review*, Vol. 67 No. 5, 1989, pp. 99.

²⁵⁷ CHRISTIE P Maria Joseph, KWON Ik-Whan G., STOEBERL Philipp A., BAUMHART Raymond, "A Cross- Cultural Comparison Of Ethical Attitudes Of Business Managers: India, Korea And United States", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 46 No. 3, 2003, pp. 267.

Yönetim stili ve yönetimin dünyaya bakışı etik görüşün nasıl olması gerektiği konusunda etkisi bulunmaktadır. McGregor' un yönetimde X ve Y teorileri bu araştırmalarda çok önemlidir. Çünkü bunlar etiksel karar vermeyi teşvik etmekte veya yasaklamaktadır. X teorisinde işgörenlerin kontrolleri için hiyerarşik bir yönetim gerekli görülür ve karar vermede işbirliğini ve bireysel yenilik gibi etiksel analizi destekleyen özellikler son derece değersizdir. X teorisi merkezi otorite, muhafazakârlık, kapalı sistem ve içsel oryantasyon tarafından karakterize edilen karamsar bir bakış açısıdır. Y teorisi ise bunun aksine yerinden yönetimin ilkelerini, eşitliği, özerkliği ve yeniliği savunmaktadır. Etiksel karar verme için bu uygulamaların anlamı Y teorisi, etiksel konuların tartışılmasını ve analizinin yapılmasını X teorisinden daha çok teşvik etmektedir.²⁵⁸

Endüstriyel alan ve rekabetin yoğunluğu birbirleriyle yakından ilişkilidir. Sethr ve Soma etik veya etik dışı karar verme fırsatı ve isteğinin büyük ölçüde rekabet yoğunluğuna göre değiştiğini belirtmektedir. Hegarty ve Sims de rekabetin etik karar verme davranışını azalttığını vurgulamaktadır. Ancak Dubinsky ve Ingram ise böyle bir ilişkinin var olmadığını savunmaktadırlar.²⁵⁹

Etiksel karar vermeyi etkileyen unsurlardan birisi de imkân ve şartların kapsamında bireylerin çıkarıdır. Her birey çıkarını maksimize etmek istemektedir. Bu bağlamda, çıkarın durumuna göre etik kararlarda rol oynadığı görülmektedir. İşletmelerin uygulamalarında etiksel olmayı sağlayabilmesi, işletme kültüründe bunun varlığını hissettirmesi ile mümkün olabilecektir. Eğer işletme kültüründe, kararlardaki etiksel çerçevenin önemi vurgulanmışsa, o zaman etiksel algılamanın çıkara göre değişme ihtimali azalabilecektir. Eğer bunu gerçekleştiremezse uzun süreli bir yaşam seyrinin olmayacağı düşünülebilir.

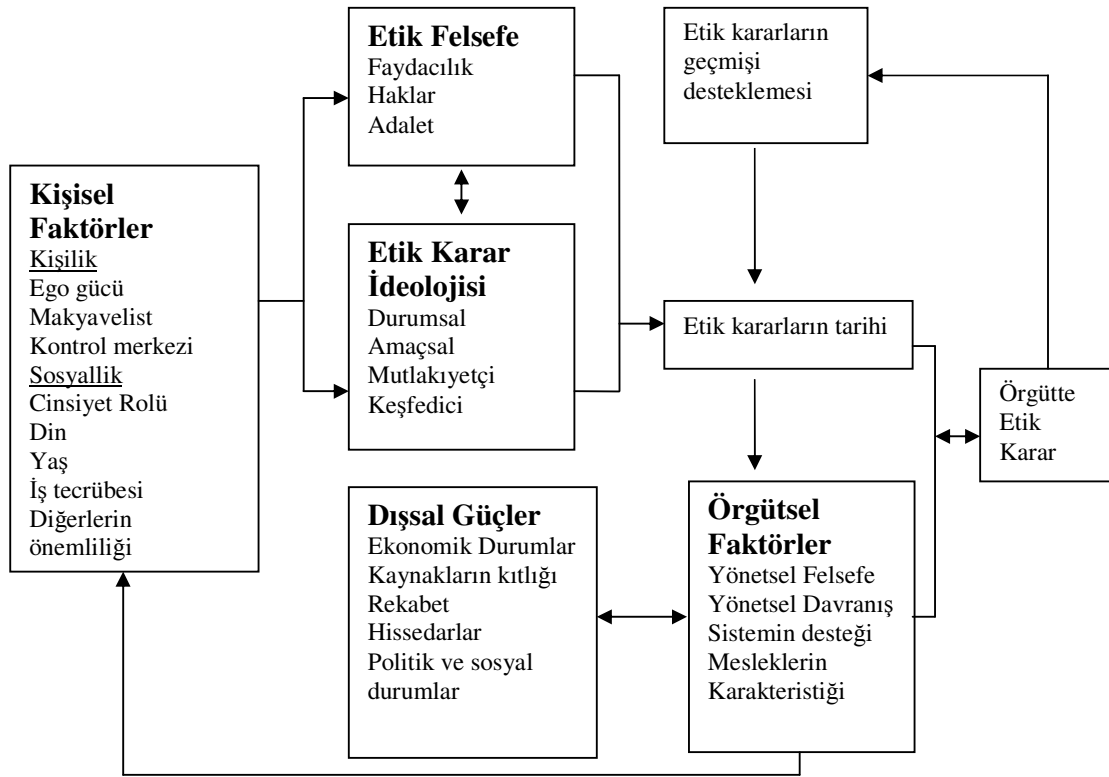
²⁵⁸ BOWEN Shannon A., "Organizational Factors Encouraging Ethical Decision Making: An Exploration Into The Case Of An Exemplar", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 52, 2004, pp. 313.

²⁵⁹ CHRISTIE P, vd., pp. 267.

Genel olarak ele alındığında Stainer and Stainer²⁶⁰, inde belirttiği gibi yönetimlerin etiksel kararını 5 temel faktörün etkilediği söylenebilir. Bu beş temel faktör şunlardır:

- İş ortamının durumu,
- Yapılması gereken görev,
- Grubun emsalleri,
- Liderlik stili,
- Geçmiş deneyimler.

Etiksel karar vermeyi etkileyen faktörler yukarıda anlatılanlar çerçevesinde aşağıdaki Şekil 11' deki gibi karakterize edilebilir.



Şekil 11: Etik Kararı Etkileyen Faktörler

Kaynak: CLEEK Margaret Anne, LEONARD Sterry, "Can Corporate Codes Of Ethics Influence Behavior?", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 16 No. 6, 1998, pp. 621.

²⁶⁰ STAINER Alan, STAINER Loric, "Productivity, Quality And Ethics- A European Viewpoint", *European Business Review*, Vol. 95 No. 6, 1995, pp. 5.

Şekil 11’ de görüldüğü gibi etiksel kararların tarihsel geçmişi bu yöndeki eğilimleri etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle işletmenin kültüründe etik karar verme davranışı ne kadar benimsenirse, etik karar vermenin de o kadar başarılı olacağı söylenebilir. Ayrıca geçmişin geleceği yansıtacağı anlayışından hareketle işletmenin kuruluşundaki hatta kuruluş aşamasındaki anlayışın dahi işletmenin daha sonra etik kararlarında önemli bir unsur olacağı da varsayılabilir.

Etik kodları da etik karar vermeyi etkileyen diğer unsurlardandır. Bu çerçevede etik kodlarının karar vermedeki etkileri çalışmanın da temel sorunsalını yanıtlayacağı için etik kodlarının karar vermeye etkileri ve etkileme gücü aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

(1) Etik Kodlarının Etiksel Karar Vermeye Etkileri

Etik kodları ve karar verme arasındaki ilişki çok net değildir.²⁶¹ Bununla birlikte bir grup araştırmacı tarafından etik kodlarının karar verme üzerinde önemli bir etkisi olduğu belirtilmektedir. Ayrıca bazı araştırmacı grubu etik kodlarının karar vermede etkili (zayıf bir etki) olduğunu vurgularken bazıları da etkili olmadığını savunmaktadır.²⁶² Swanson’ a göre iş yaşamındaki kararlarda yarar maksimizasyonu etik değerlerin önemsenmemesiyle sağlanabilmektedir.²⁶³ Kodların karar vermeye etkilerini araştırmak amacıyla yapılan çalışmalar ve bulguları aşağıdaki tabloda verilmektedir.²⁶⁴

²⁶¹ GOTTLIEB Jonathan Z., SANZGIRI Jyotsna, “Towards An Ethical Dimension Of Decision Making In Organizations”, *Journal Of Business Ethics*, Vol. 12 No. 12, 1996, pp. 1276.

²⁶² LERE John C., GAUMNITZ Bruce R., “The Impact Of Codes Of Ethics On Decision Making: Some Insights From Information Economics”, *Journal Of Business Ethics*, Vol. 48 No. 4, 2003, pp. 365.

²⁶³ ERGENELİ Azize, “Business Ethics; Future Managers’ Ethical Thinking Profile”, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 15 Sayı: 2, Ankara, 1997, s. 74.

²⁶⁴ SCHWARTZ M., “The Nature Of The Relationship Between Corporate Codes Of Ethics And Behaviour”, *Journal Of Business Ethics*, Vol. 32 No. 3, 2001, pp. 249- 250.

Tablo 4: Etik Kodlarının Etkinliği Hakkında Ampirik Araştırmalar

Yazar (Yıl)	Katılımcı	Metod	Bulgular
Etik Kodlarının Karar Vermeyi Etkilediğini Gösteren Çalışmalar			
Ferelle ve Skinner (1988)	Piyasa Araştırmacıları	Anket	Daha olumlu algılanan etiksel davranışla bağlantılı kodlar vardır. Veri oluşturucuları ve araştırma işletmeleri için daha olumlu etiksel davranışla önemli oranda bağlantılıdır. Fakat işletme araştırmacılarıyla bağlantılı değildir.
Hegarty ve Sims (1979)	91 işletme mezunu öğrenci	Laboratuvar deneyi	Organizasyonel etik politikasının, etik olmayan davranışlar üzerinde engelleyici etkisi vardır.
Kitson (1996)	17 Banka Yöneticisi	Görüşme	Önemli sayıda yöneticinin davranışları etiksel politikanın varlığından etkilenmektedir.
Laczniak ve Inderrieden (1987)	113 yüksek lisans öğrencisi	Basket İçi Egzersiz	Kodların tek başlarına çok ufak etkileri vardır. Bununla birlikte kodların ve sınırlamalar daha etiksel davranışlara yol açabilmektedir.
McCabe, Trevino ve Butterfield (1996)	328 kolej mezunu	Anket	İş etiği kodlarının varlığı, işyerinde etik davranışların bildirilmesiyle ilişkilidir.
Pierce ve Henry (1996)	356 veri işleme yönetimi profesyoneli	Anket	Formal bir işletme kodu karar verme üzerinde etkiye sahiptir.
Rich, Smith ve Milalek (1990)	264 yönetim muhasebecisi	Anket	İlişkilerle ilgili kodlar katılımcıların etiksel davranışlarını etkiler.
Singhapakdi ve Vitell (1990)	Pazarlama Müdürleri	Anket	Etik politikası, satış müdürlerinin etik problemin ne düzeyde olduğunu görmesine yardımcı olur.
Etik Kodlarının Karar Vermeyi Zayıf Olarak Etkilediğini Gösteren Çalışmalar			
Murphy, Smith ve Daley (1992)	149 Yönetici	Anket	Etik kodların varlığı ile etik davranış arasında zayıf bir bağlantı vardır.
Weeks ve Nantel (1992)	Tek bir şirketten 309 satış elemanı	Anket	Etik kodların iyi bir biçimde anlatılması satış takımının etik davranışları ile bağlantılı olabilir.
Etik Kodlarının Karar Vermeyi Önemsiz Olarak Etkilediğini Gösteren Çalışmalar			
Akaah ve Riordan (1989)	420 pazarlama çalışanı	Anket/ Senaryo	Etik kodları, etik hükümler bakımından önem arz etmez.
Allen ve Davis (1993)	207 Ulusal iş danışmanı	Anket	Sonuçlar, önemli ödüller ya da cezalar içeren bir yapı ile güçlendirilmedikçe ve iş kültürünün içine entegre edilmedikçe, etik olmayan davranışları düzenlemede etik kodları sınırlı bir değere sahip olacaktırlar.
Badaracco ve Webb (1995)	30 orta kademe yönetici	Görüşme	Etik kodları çok az farklılık yaratıyor gibi gözükmektedirler.
Brief, Dukerich, Brown ve Brett (1996)	145 yönetici	Anket/ basket içi egzersiz	Yalnız başına etik kodları, işletme davranışları ve ilişkilerinin nasıl olacağını belirleme konusunda etkisiz gibi gözükmektedir. Elde edilen bulgular kodların finansal sahtekârlık bildiren raporların olasılığını azaltmadığını desteklemektedir.
Callan (1992)	226 hükümet çalışanı	Anket	Çalışanların, davranış kodlarının farkında olmaları ve bunları düzenli olarak kullanmaları genellikle etik değerlerin zayıf bir göstergesidir.
Chonko ve Hunt (1985)	1076 pazarlama çalışanı	Anket	Etik kurallarla ilgili bir işletme kodunun varlığı, pazarlama yöneticileri tarafından algılanan etik problem boyutu ile bağlantılı gözükmemektedir.
Clark (1998)	Mezun ve Okuyan 150 işletme öğrencisi	Anket	Bireylerin etiksel karar alma üzerinde etik kodun varlığının fazla bir etkisi yoktur.
Ford, Gray ve Landrum (1982)	Yöneticiler	Anket	Kodun varlığının davranışlar üzerinde çok az ya da hiç etkisi yoktur.
Hunt Chonko ve Wilcox (1984)	1076 pazarlama araştırmacısı	Anket	İşletmenin nasıl davranılacağı konusunda bir kodun olması pazarlama araştırmasındaki etik boyutu ile alakalı değildir

Kaynak: SCHWARTZ M., "The Nature Of The Relationship Between Corporate Codes Of Ethics And Behaviour", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 32 No. 3, 2001, pp. 249- 250.

Tablo 4' te görüldüğü gibi etik kodlarının davranışlar üzerindeki etkinliği hala tartışılmaktadır. Ayrıca kodların davranışları etkileme gücünde tartışılmaktadır. Etkileme gücü üzerine yapılan çalışmalarda bazı metaforlar geliştirilmiştir. Bu metaforlar ayrıntılı olarak aşağıda incelenmektedir.

(2) Etik Kodlarının Etiksel Karar Vermeyi Etkileme Gücü

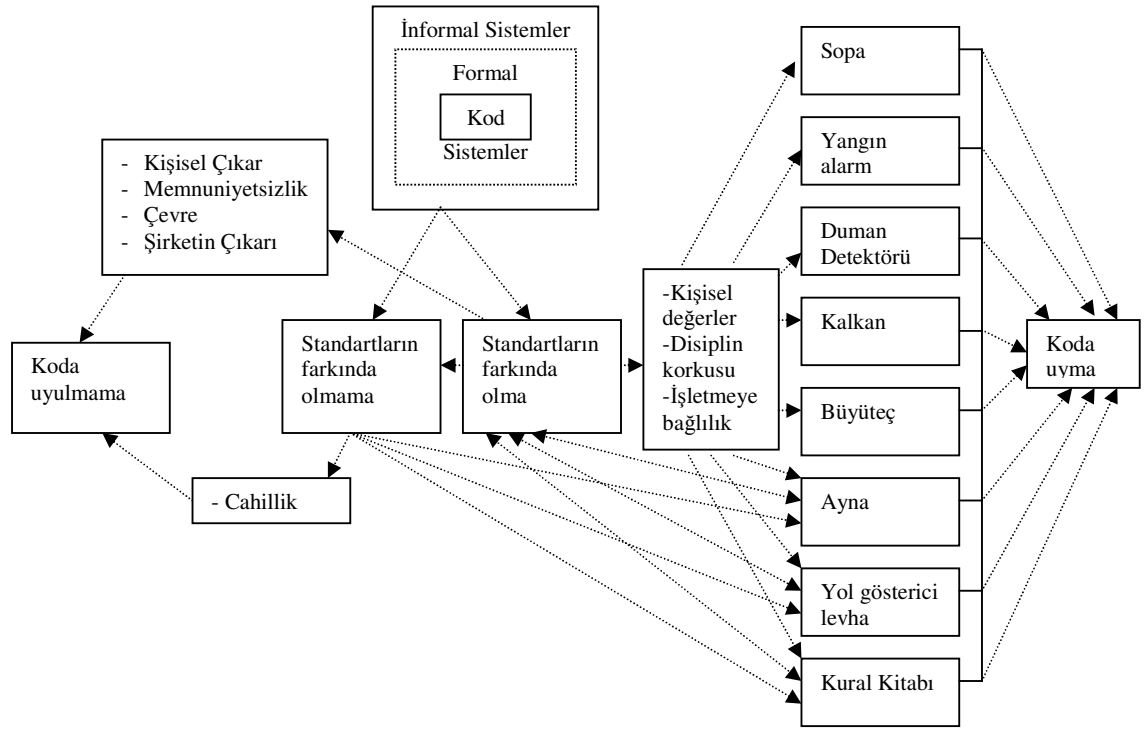
Her işletmenin algılama ve yargılama yetenekleri birbirinden farklıdır. Dolayısıyla işletmelerin etik kodlarını algılama derecesi farklı olacağından etik kodlarının davranışları etkileme gücünün de aynı olmayacağı varsayımına ulaşabiliriz. Bu bağlamda kodların davranışları nasıl etkilediğini açıklamak amacıyla bazı metaforlar geliştirilmiştir. Bu metaforlar şunlardır;

- **Kural kitabı metaforu:** Kod, işgörenlerden nasıl davranışlar beklendiğine netlik getirir.
- **Yol Gösterici levha metaforu:** Kod, işgörenlerin davranışlarının doğru olup olmadığı konusunda diğer bireylere ve işletme politikalarına danışmaya yönlendirebilir.
- **Ayna metaforu:** Kod, işgörenlerin işletme açısından davranışlarının kabul edilirliğini teyit etme fırsatı sağlar.
- **Büyüteç metaforu:** Kod, işgörenleri eylem yapmadan önce daha iyi düşünmeleri ve daha dikkatli olmaları yönünde uyarır.
- **Kalkan metaforu:** Kod, işgörenlerin etiksel olmayan taleplere karşı daha iyi mukavemet etme yönünde davranmalarını sağlar.
- **Duman detektörü metaforu:** Kod, işgörenlerin başkalarını davranışlar konusunda ikna etmeye ve uyarmaya çalışır.
- **Yangın alarmı metaforu:** Kod, işgörenlerin doğru yetkiliyle temasa geçmesini ve aksaklıkları rapor etmesini sağlar.
- **Sopa metaforu:** Kodun yaptırımını, işgörenlerin kurallara uymasını sağlar.

Kod metaforu farklı biçimlerde kodların davranışı etkileme yetisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bazen, bir işgörenin koda danıştığı ve ona göre hareket ettiği zamanlarda olduğu gibi etki direk olabilmektedir. Bazen de daha önce koda bakmış, diğer bir işgörenin davranışının uygun olmadığı konusunda bir işgöreni uyardığında ve işgörenin davranışını değiştirdiğinde olduğu gibi endirekt olabilmektedir. Böylelikle etik kodlarının karar vermeyi etkileme gücü kodları uygulama veya uygulamama isteğine göre de değiştiğini söyleyebiliriz. Diğer bir ifadeyle, etik kodlarının etiksel karar vermeyi etkileme gücü isteğe bağlı değişmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki Şekil 12' de kodlara uyulup, uyulmamasını belirleyen ilişkileri ve kod metaforlarının neden birlikte asimile edildikleri gösterilmektedir.²⁶⁵

Şekil 12' de görüldüğü gibi kodların davranışı etkileme gücü yani kodlara uyulması, kodların varlığının farkında olunup olunmaması, kişisel değerler, disiplin korkusu ve işletmeye bağlılık ile yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Kodların önemsenmesi tamamıyla işletmenin etik kodları konusunda yapmış olduğu çalışmalara bağlıdır. Bu konuda yazılı etik kodlarının oluşturulması önemli bir rol oynayabilir. Ayrıca düzenli olarak etik konularda eğitim programlarının düzenlenmesi etik sorgulama yeteneğini beraberinde getirecektir. Diğer taraftan kodların önemsenmesi işgörenlerin özellikleri ve tarafların çıkarları ile de yakından ilişkili olduğu unutulmamalıdır. Bununla birlikte işletmelerin bu kodlara göre beklentilerinin oluşacağından, etik kodlarının davranışları etkileme gücüne göre rekabet stratejilerinin şekillendirileceği söylenebilir.

²⁶⁵ SCHWARTZ, pp. 255- 257.



Şekil 12: Etik Kodlarına Uymayı Etkileyen Unsurlar Ve Kodların Karar Vermeye Etkileri (Kod Metaforları)

Kaynak: SCHWARTZ M., "The Nature Of The Relationship Between Corporate Codes Of Ethics And Behaviour", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 32 No. 3, 2001, pp. 257.

Diğer taraftan etik kodlarının, farklı işgörenlerin farklı gereksinimlerini karşılayabilmesinden hareketle Trevino ve Nelson, etik kodlarının verdiği mesajları algılayanları "iyi askerler (good soldiers)", "gevşek toplar (loose cannons)" ve "el bombaları (grenades)" şeklinde metaforlar haline dönüştürmüştürler. İyi askerler, kuralları bilirler ve onlara uyarlar. Dolayısıyla bir etik kodu bu grubun beklenen davranışın ne olduğunu bilmesine açık bir şekilde izin verir. Gevşek top iyi anlama gelir fakat toydurlar. Bu gruptakiler belki yeni, tecrübesiz ve işletme politikalarını tam olarak bilmiyor olabilirler. Etik kodları konusunda eğitime gereksinimleri vardır. El bombaları etik kodlarının neyi ifade ettiğinden haberdar olabilirler veya olmayabilirler. Ancak onlar bir gündeme sahiptirler ve ahlaki çerçevesi yoktur. Etik kodları kapsayan güçlü yaptırımlar, el bombalarının etik olmayan davranışların tolare edilmeyeceğini bilmelerini sağlar.²⁶⁶

²⁶⁶ ADAMS, pp. 201.

İşletmeler, etik kodlarını oluşturmadan önce kullanım amaçlarını belirlemeleri gerekmektedir. Çünkü yukarıda belirtilen metaforlarda görüldüğü gibi kodların davranışlara etki gücü çok farklıdır. Bu nedenle kodları işletme stratejisine entegrasyonu veya stratejinin koda entegrasyonu ile etik kodların etkin olması sağlanabilir.

Etik kodlarının kararı etkileme gücü olmayabilir. Bunun nedeni olarak kullanım amacına yönelik kodların geliştirilmemesi söylenebilir. Etik kodlarının görevini yerine getirememesi bununla özdeşleştirilebilir. İşletmeler, etik çerçeveyi oluşturmadan hedeflerini belirlemeli, daha sonra bu hedeflere ulaştıracak etik kodlarını oluşturmalıdır. Eğer oluşturulmuş etik kodları varsa hedeflerini bu doğrultuda düşünmeleri gerekecektir.

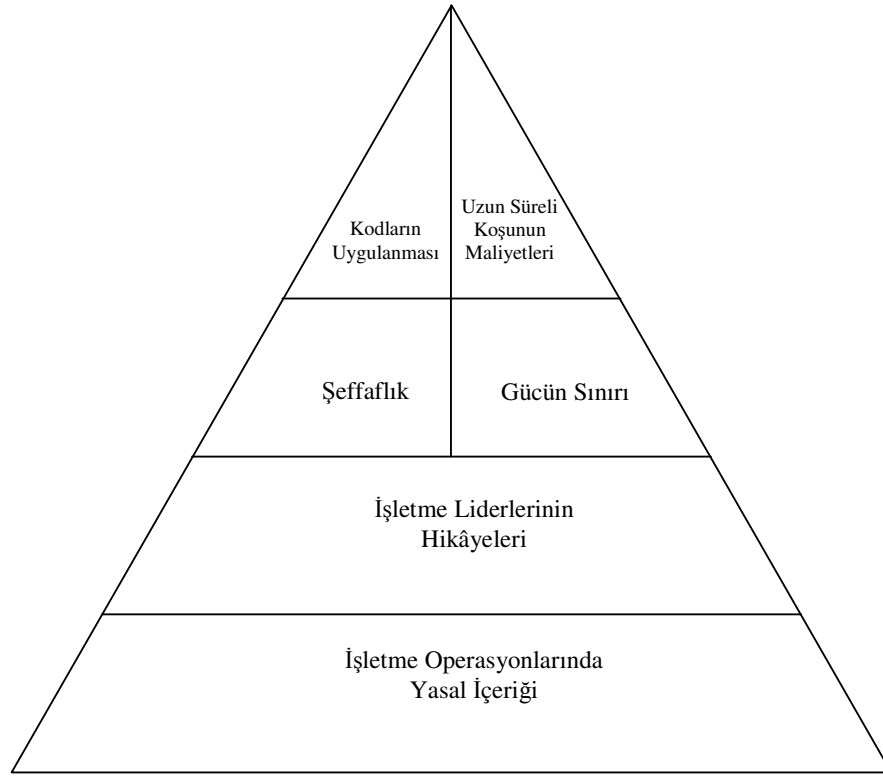
b) Etiksel Karar Verme Sürecinin Unsurları

Etiksel karar verme sürecinin unsurları Şekil 13' de görüldüğü gibi işletme operasyonlarında yasal içerik, liderlerin hikayeleri, şeffaflık, gücün sınırı, kodların uygulanması ve uzun süreli amaçlardaki maliyetlerdir.

Etiksel karar verme yasal içerikle başlamalı ve yasal niyetle uygulanmalıdır. Bunun yanında, işletme liderinin, etiği, işletme sürecine ve kültürüne uyumlaştırabilmesine gereksinim vardır. Etiğin işletmenin bünyesine adapte edebilmesi politikaların şeffaflığını içerecektir ve hilekâr kararların yapılmasını önleyerek ekonomik gücün kullanımı sınırlandırılacaktır. Kararlar daha sonra eğitimler, uzun süreli maliyetlerin hesaplanmasında uygunluk ve alternatif eylemlerin yararlarını sağlayan etik kodlarının referansı ile verilecektir.²⁶⁷

Etiksel karar verme sürecinde, stratejik planlamadan operasyonel faaliyetlerine kadar bütün çabalar etik olgusuyla iç içe olmalıdır. Bunun yapılmasında en önemli rol lidere düşmektedir. Eğer lider enerjisini bu konulara yönlendirirse etiksel karar verme sürecine başlangıç daha sağlıklı olacaktır. Eğer bunu başaramazsa işletme ard arda başarısızlık yaşayacaktır.

²⁶⁷ JONES Ian W., POLLITT Michael G., "Ethical And Unethical Competition: Establishing The Rules Of Engagement", *Long Range Planning*, Vol. 31 No. 5, 1998, pp. 709.



Şekil 13: Etiksel Karar Verme Sürecinin Unsurları

Kaynak: JONES Ian W., POLLITT Michael G., "Ethical And Unethical Competition: Establishing The Rules Of Engagement", *Long Range Planning*, Vol. 31 No. 5, 1998, pp. 708.

Etiksel kararın oluşumu kararın yasalarla uyum içinde olmasına göre değişebilmektedir. Yasalara göre oluşturulan kararlar hem işletmeyi tehlikelerden koruyacak, hem de toplumun çıkarlarını ön planda tutacaktır. Böylelikle kararların sonuçları da etiksel bir süzgeçten geçirilmiş olacaktır.

Kararı genellikle güç odakları verirler. İşletmelerde güç dengeli bir şekilde dağılmamış ise etiksel karar verme zorlaşır. Bu bağlamda politikadaki şeffaflık da göz ardı edilebilir. Bu nedenle işletmeler şeffaflık konusundaki hassasiyetleriyle gücü sınırlama yoluna giderek etik merkezli karar verilmesine önemli bir katkıda bulunacaklardır.

İşletmenin sahip olduğu kodları uygulama yeteneği etiksel karar verme sürecini yönlendirir. Bu kodlar tüm taraflarca benimsenerek işletme kültürüne entegre edilmelidir. Ayrıca bunların uygulanması ödüllendirme ve ceza sistemleri ile desteklenerek etiksel karar vermede ki potansiyel olumsuzluklar engellenmelidir.

İşletmenin uzun vadeli stratejik planlarının maliyetleri kararın etiksel kalitesini önemli derecede etkiler. Başka bir ifadeyle, stratejideki kazanımlara göre etiksel karar verme süreci şekillenir. Burada önemli olan etik açıdan bütün tarafları tatmin edecek bir tercihin yapılmasıdır.

c) Etiksel Karar Verme Modelleri

Etiksel karar, belirli uygulamalar hakkındaki değerlerin yargılanması olarak ifade edilmektedir.²⁶⁸ Bu değerlerin yargılanması yaşamımızda sahip olduğumuz etiksel algılamayı oluşturan bir dizi etik standardı ile temellendirilmektedir. İşletmelerin etiksel algılama çerçevesinde kararlarını verebilmeleri için birçok karar verme modelleri geliştirilmektedir. Bu modellerin bir kaçında, kişiselliğin adapte edildiği ahlâk felsefesinin, karar verme sürecinde ve uygulamaların etik ve etik olmayan diye sınıflandırılmasında etkinin temel kaynağı olabileceği vurgulanmaktadır.²⁶⁹ Birçoğunda değişken olarak organizasyonun alındığı bu modeller aşağıdaki gibidir:²⁷⁰

1. Bartel Modeli,
2. Cavanagh Modeli,
3. Bommer Modeli,
4. Etzioni' nin İlmli Deontoloji Teorisi,
5. Pruden Modeli,
6. Stassen Modeli,
7. Kohlberg' in Bilişsel Ahlaki Gelişim Modeli,
8. Hunt ve Vitell' in Etiksel Karar Verme Modeli
9. Fritzsche' nin Etiksel Karar Verme Modelidir.

Bunlar aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

²⁶⁸ BOARDMAN Calvin M., "Ethical Decisions As Value Maximizing Behavior", *The Journal of Equipment Lease Financing*, Vol. 21 No. 2, 2003, pp. 38.

²⁶⁹ PEACHMENT Allan, MCNEIL Margaret, SOUTAR Geoff, MOLSTER Caron, "Means Or Ends? Ethical Decision Frameworks In The Western Australian Public Service", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 14 No. 8, 1995, pp. 629- 630.

²⁷⁰ URAL Tülin, *İşletme ve Pazarlama Etiği*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003, s. 47.

(1) Bartel Modeli

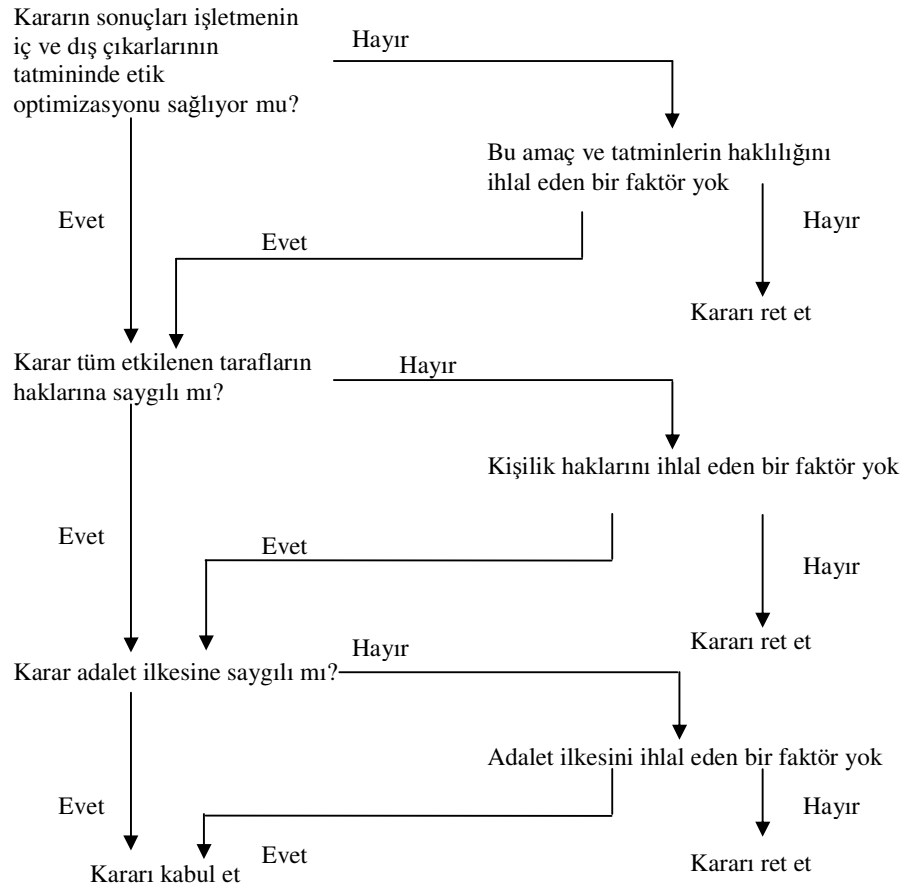
Bartel, etiksel karar verme aşamasında, bu sürecin temelinde yatan karmaşık ilişkileri açıklayan matrisler oluşturmaktadır. Model, “etik standartlar nasıl oluşturulabilir?” ve “etiksel karar nasıl alınır?” sorularına cevap vermeye çalışmaktadır. Bu bağlamda Model iki bölüm içermektedir. Birincisi; standartlar, kültür, çeşitli kuramsal süreçler, yapılar veya ekonomik katılımcıların beklentilerinden etik standartların oluşturulmasıdır. İkincisi de; etiksel karar vermek için belirlenmiş olan standartlar çerçevesinde alternatif hareket tarzlarının seçilmesidir. Modele göre ekonomik atmosfer içinde etik standardı etkileyen unsurlar kültürel özellikler, ekonomik olmayan kurumlar (aile, din) ve yöneticiler, işverenler, rakipler, tüketiciler gibi ekonomik katılımcılardır.

Bu üç matris sadece katılımcılar arasındaki ilişkileri ve rollerini tanımlamaktadır. Ancak dördüncü bir matris daha vardır ki, o da özel durumlarda etiksel davranışı belirleyen matristir. Özel durumlarda, etiğe uygun karar veren kişiye onun duyarlılık düzeyi, ödüllendirme veya kısıtlama gücü ve bazı durumlarda ekonomik yeterliliği rehber olmaktadır.²⁷¹

(2) Cavanagh Modeli

Şekil 14’ de görüldüğü gibi Cavanagh, etiksel karar verme modeli olarak üç teoriyi (faydacılık, deontoloji ve adalet) kapsayan bir karar ağacı geliştirmiştir. İlk olarak kararın sonuçlarını etiksel açıdan değerlendirmektedir. Eğer burada amaç ve tatminlerin haklılığını ihlal eden bir unsur varsa kararı ret etmektedir, yoksa karar tüm etkilenen tarafların haklarına göre ele almaktadır. Burada da kişilik haklarını ihlal eden bir unsur varsa kararı ret etmektedir. Ancak karar kişilik haklarına uygun ise son olarak adalet ilkesine göre incelemektedir. Adalet ilkesine göre ihlal varsa kararı ret etmekte yoksa kabul etmektedir.

²⁷¹ URAL Tülin, İşletme ve Pazarlama Etiği, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003, s. 47- 48.

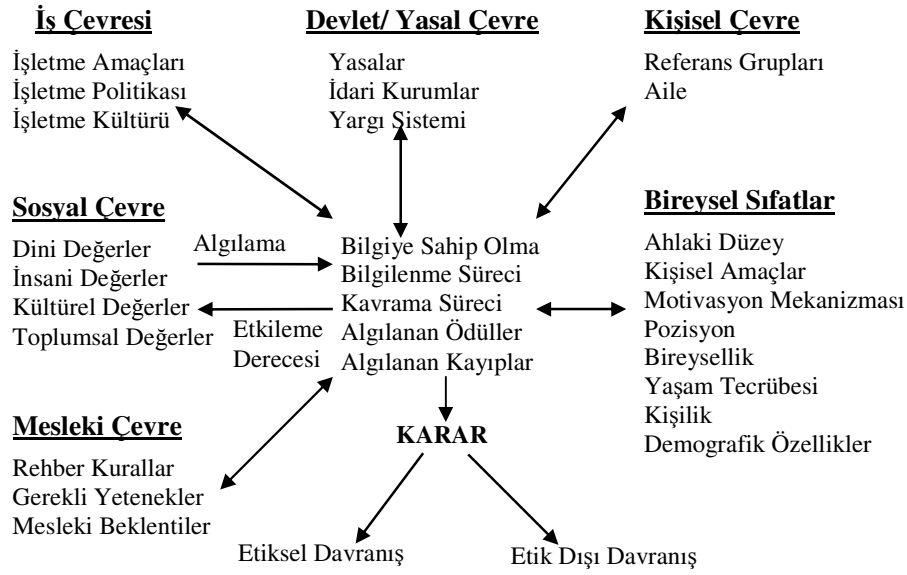


Şekil 14: Etiksel Karar Verme Sürecinde Karar Ağacı Modeli

Kaynak: CAVANAGH Gerald F, MOBERG Dennis J, VELASQUEZ Manuel, "The Ethics Of Organizational Politics", *Academy of Management. The Academy of Management Review (pre-1986)*, Vol. 6 No. 3, 1981, pp.367.

(3) Bommer Modeli

Bommer tarafından geliştirilen Şekil 15' deki model etik/ etik dışı karar vermeyi etkileyen çeşitli faktörleri tanımlayarak bireyin özelliklerini karar verme süreciyle ilişkilendirmektedir. Bu model, yöneticilerin etiksel ikilem ile karşılaştıklarında, yöneticilerin kararlarını etkileyebilme ihtimali olan yazında listelenen geniş açılımlı faktörleri birkaç kategori altında gruplandırmaktadır. Bu kategoriler karar vericilerin iş, devlet/ yasal, sosyal, mesleki ve kişisel çevresi ile birlikte bireysel sıfatlarını kapsamaktadır. Model bireysel karar verme sürecindeki yapısal değişim kanalıyla bu etkili olan kategorileri birleştirmektedir.



Şekil 15: Etiksel/ Etik Dışı Karar Verme Davranış Modeli

Kaynak: BOMMER Michael, GRATTO Clarence, GRAVANDER Jerry, TUTTLE Mark, “A Behavioral Model Of Ethical And Unethical Decision Making”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 6 No. 4, 1987, pp. 267.

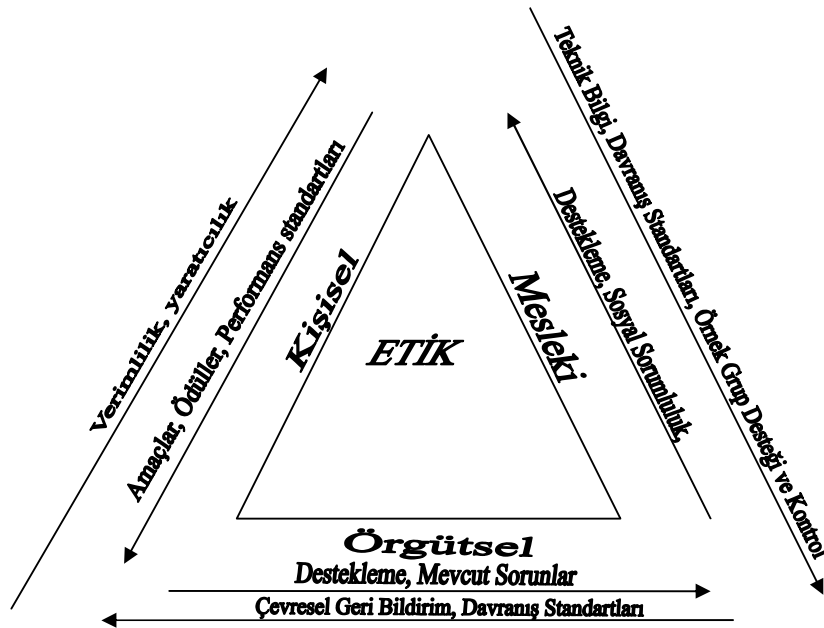
(4) Etzioni’ nin İlmli Deontoloji Kuramı

Etzioni karar sürecini etik ve sosyo- ekonomik boyutu ile ele alarak neo klasik ekonomik paradigmanın çekirdek varsayımlarını temel alarak insanın tek aradığının, faydayı maksimize etmek olduğunu belirtmektedir. Tarihsel açıdan bakıldığında, “fayda” kavramı yazında “memnuniyet” ile eş anlamlı kullanılmaktadır. Etzioni faydayı, memnuniyet faydası (M-fayda) olarak kavramsallaştırmaktadır. Ahlâk felsefesi terimlerindeki karşılığı etiksel egoizmdir. Memnuniyet faydası, “tüm eylemlerin memnuniyeti elde etmek veya acıdan sakınmak amacını taşır” anlamında kullanılmaktadır. Ancak M-faydayı maksimize etme tezi ampirik kanıtlarla onaylanmamaktadır. Çünkü insanların çoğu birçok durumda kendilerini düşünmeden, bencil olmadan da davranmakta ve eylemde bulunmaktadırlar. Örneğin, başkalarını düşünen nazik davranışlar, ekonomi alanında tasarruf eylemi, kamu faaliyetleriyle ilgili olarak bedava taşımacılık, ortaklaşa yapılan eylemler, vatandaşların oy verme davranışı gibi. Çünkü insanları yalnızca memnuniyet ve kendi çıkarları motive etmemektedir. Eğer fayda bu şekilde kavramlaştırılırsa, neo- klasik modeldeki faydayı maksimize etme açıkça yanlış demektir. Etzioni, buna karşılık başkalarını düşünmeyi, bu eylemi yapana

ait faydanın bir parçası olan memnuniyetten kaynaklandığını ileri sürmektedir. Ayrıca fayda kavramının gereksiz söz tekrarlarına dönüştürülmemesi gereğini belirtmektedir. Böylece Etzioni davranışın hem M-faydaya göre, hem de ahlâkî değerlemeye göre yönlendirildiğini ifade etmektedir.²⁷²

(5) Pruden Modeli

Şekil 16’ da görüldüğü gibi, Pruden, yöneticilere referans olabilecek üç etik alanın varlığından bahsetmektedir. Bunlar kişisel etik, örgütsel etik ve mesleki etik’ dir. Kişisel etiği etkileyen unsurları gücün verimlilik, yaratıcılık, amaçlar, ödüller ve performans standartları olarak tanımlamaktadır. Mesleki etiğin unsurları olarak da teknik bilgiyi, davranış standartlarını, örnek grup desteği, kontrol, destekleme ve sosyal sorumluluk olduğunu vurgulamaktadır. Destekleme, mevcut sorunlar, çevre geri bildirim ve davranış standartlarını da örgütsel etiğin unsurları olarak belirtmektedir. Etiksel karar vermede bu üç etik alandan oluşan bir sentezle hareket edilmelidir. Eğer bu üç alandan oluşan sentezde denge oluşturulmazsa etiksel kararın varlığından söz etmek imkânsız olabilir.



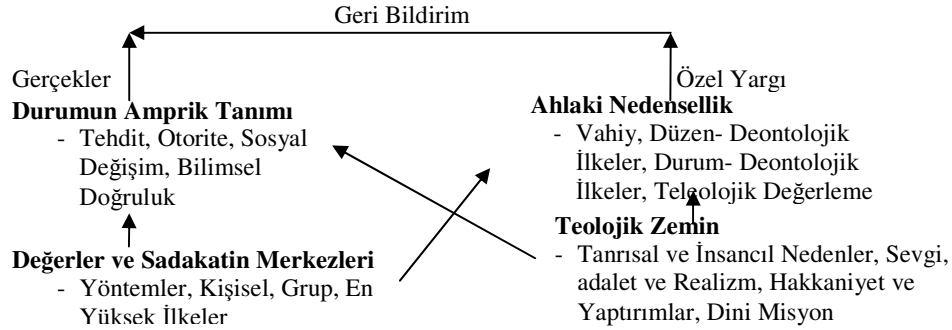
Şekil 16: Etiksel Karar Vermede Özel Etik Alanları

Kaynak: TSALIKIS John, FRITZSCHE David J., “Business Ethics: A Literature Review With A Focus On Marketing Ethics”, *Journal Of Business Ethics*, Vol. 8 No. 9, 1989, pp. 707.

²⁷² URAL, 2003, s. 51.

(6) Stassen Modeli

Şekil 17’ de görüldüğü gibi Stassen, etiksel karar verme modelini nedensellik boyutunun elemanları üzerine kurgulamaktadır. Bunlar, durumun ampirik tanımı, ahlâkî nedensellik, teleolojik boyut ve sadakat boyutudur. Bu elemanlar aynı zamanda etiksel yargılamanın da bileşenleridir.



Şekil 17: Etiksel Karar Vermede Stassen Modeli

Kaynak: TSALIKIS John, FRITZSCHE David J., “Business Ethics: A Literature Review With A Focus On Marketing Ethics”, *Journal Of Business Ethics*, Vol. 8 No. 9, 1989, pp. 730.

(7) Kohlberg’ in Bilişsel Ahlâk Gelişimi Modeli

Kohlberg’ in ahlâkî gelişim teorisi etik ile bilişsel psikolojinin birleşimidir. Bu teori davranış bilimi ve iş etiği üzerinde önemli etkilere sahiptir.²⁷³ Model, ahlâkın çocukluktan yetişkin olana dek basamak basamak öğrenildiğini ve bir önceki seviyeden gerilemeksizin etik standartların daha yüksek düzeyinin kullanıldığını varsaymaktadır.²⁷⁴ Etiksel düşünmenin gelişmesinde Kohlberg’ in bilinen araştırması²⁷⁵ bireylerin etiksel karar verme sürecini etkileyen ahlâkî gelişim aşamalarını aşağıdaki gibi ele almaktadır:

1. **Ceza ve itaat aşaması:** Bireye göre doğru olan davranış biçimi, kurallara ve otoriteye itaat etmektir.
2. **Bireysellik aşaması:** Bireye göre doğru olan davranış biçimi, kişinin kendi gereksinimlerine hizmet etmesi ve serbestçe çıkar değiş-tokuşu yapmasıdır.

²⁷³ LOGSDON Jeanne M, YUTHAS Kristi, “Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation, And Organizational Moral Development”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 16 No. 12/13, 1997, pp. 1213- 1214.

²⁷⁴ YOO Boonghee, DONTU Naveen, “The Effects Of Marketing Education And Individual Cultural Values On Marketing Ethics Of Students”, *Journal Of Marketing Education*, Vol. 24 No. 2, Sage Publications, 2002, pp. 93.

²⁷⁵ TAMMINEN Rauno, LESKINEN Markku, “Level Of Ethics, Ethical Frustration And Accountant Discretionary Practices”, <http://ejbo.jyu.fi/>, (12.10.2005).

3. **Kişiler arası karşılıklı beklentiler, ilişkiler ve toplumsal kabul görme aşaması:** Bireye göre doğru olan davranış biçimi, başkalarıyla ilgilenmek, sadık olmak ve kuralları izlemeye teşvik etmektir.
4. **Sosyal sistem ve toplumsal vicdanı sürdürme aşaması:** Bireye göre doğru olan davranış biçimi, kişinin toplumsal görevlerini yerine getirmesidir.
5. **Öncelikli haklar ve toplumsal fayda aşaması:** Bireye göre doğru olan davranış biçimi, temel hak ve özgürlükler, değerler ve toplumsal sözleşmeyi dikkate almaktır.
6. **Evrensel etik ilkeleri aşaması:** Bireye göre doğru olan davranış biçimi, evrensel etik ilkelerinin belirlediği davranış biçimleridir.

Model, bireylerin zaman içinde benzer etiksel durumlarda farklı davranabileceğini ortaya koymaktadır. Çünkü kişiler benzer ikinci olayla karşılaştıklarında ahlâkî gelişimlerinin bir üst aşamasında olabilirler. En yüksek düzeydeki ahlâkî gelişimde yetişkin kişi, insan hakları, dağılım adaleti gibi evrensel ilkeleri kullanabilir düzeydedir. Ancak yapılan araştırmalar, insanların çoğunun bu düzeye ulaşamadığını göstermektedir. Bulgular, insanların çoğunun yasaların gerektirdiğini yapmak ve arkadaşlarına uyum göstermek aşamasında kaldıklarına işaret etmektedir.²⁷⁶

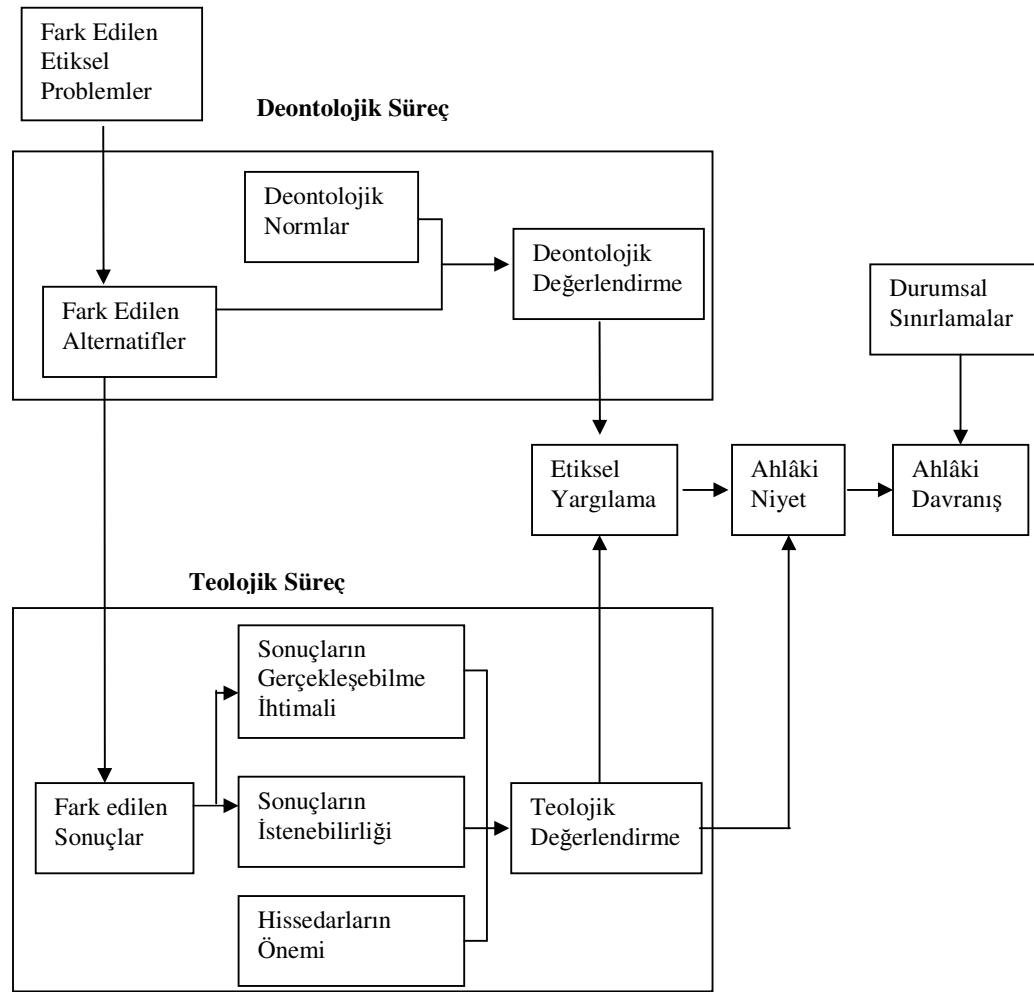
İnsanoğlu yaşamı süresince kendini sürekli yenileme çabasındadır. Bu nedenle karşılaşılan aynı durumlar için her zaman aynı tepkiyi vermeyebilir. Bu da bireylerin karar verirken bu süreçte aldığı kazanımlara göre hareket etmesini sağlamaktadır.

(8) Hunt ve Vitell' in Etiksel Karar Verme Modeli

Şekil 18' de görüldüğü gibi model kişiler tarafından kullanılan düşünme süreçleri üzerinde odaklanmaktadır. Model, etiksel çıkmazları içeren kararlarda araştırmacılara uygulamalı araştırmalarda rehberlik etmek amacıyla önemli detaylarda karşılıklı ilişkilerin ve yapıların tanımlanması için, eşsiz bir yapı sunmaktadır. Birinin etiksel içerikli konuyla karşılaştığı zaman model kişisel karar verme sürecinin muhtemel öğelerinin tanımlanmasını teşvik etmektedir. Kişiler farklı ahlâkî niyetlere ve

²⁷⁶ URAL, 2003, s. 54- 56.

davranışlara ulaşabilirlerken, onların düşünceleri birbirine benzer olabilmektedir.²⁷⁷ Hunt ve Vitell, modeldeki yargılama sürecini modelin kalbi olarak tanımlayarak, hem deontolojik hem de teleolojik fonksiyonun etiksel yargılama olduğunu ileri sürmektedirler.²⁷⁸ Dolayısıyla etiksel problemlerin çözümünde etiksel yargılama ekseninden uzaklaşılması gerekmektedir. Etiksel yargılamayı da model etik yaklaşımlardan teleolojik ve deontolojik üzerine kurgulamaktadır. Diğer bir ifadeyle sorunlar, amaçlar ve sonuçların etiksel çerçevede değerlendirilmesiyle çözümlenebilir.



Şekil 18: Hunt ve Vitell' in Etiksel Karar Verme Modeli

Kaynak: THONG James Y L , YAP Chee-Sing, "Testing An Ethical Decision-Making Theory: The Case Of Softlifting", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 15 No. 1, 1998, pp. 218.

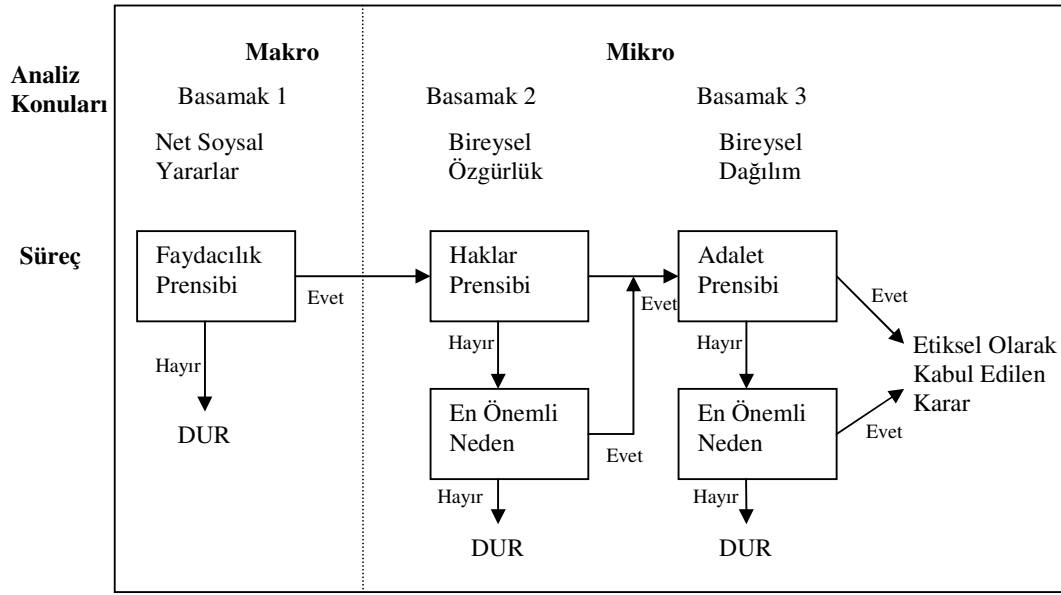
²⁷⁷ THONG, YAP, pp. 217.

²⁷⁸ HARRIS James R., SUTTON Charlotte D., "Unravelling The Ethical Decision- Making Process: Clues From An Empirical Study Comparing Fortune 1000 Executives And MBA Students", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 14 No. 10, 1995, pp. 806.

(9) Fritzsche' nin Etiksel Karar Verme Modeli

Şekil 19' daki etiksel karar alma modeli, uluslararası pazarlamacıların kullanabilmesi için Fritzsche tarafından geliştirilmiştir. Bu model, Cavanaugh' un tarafından geliştirilen modelin biraz daha ayrıntılı olduğu görülmektedir.

Model, öncelikle problemi makro düzeyde ele alarak sosyal yaralar çerçevesinde faydacılık prensibini göre sorgulamaktadır. Daha sonra mikro düzeyde ele alarak bireysel özgürlük için haklar prensibine ve bireysel dağılım içinde adalet prensibine göre değerlendirmektedir. Bu basamakların herhangi birinde aldığı “hayır” cevabında çözümü terk etmektedir. Ancak basamakları “evet” cevabıyla gerçek etiksel olarak kabul edilen karara ulaşılmaktadır.



Şekil 19: Fritzsche' nin Etiksel Karar Verme Modeli

Kaynak: TSALIKIS John, FRITZSCHE David J., “Business Ethics: A Literature Review With A Focus On Marketing Ethics”, *Journal Of Business Ethics*, Vol. 8 No. 9, 1989, pp. 716.

Yukarıda ele alınan karar verme modellerinin ortak yönü etik konusunun karar sürecinde nasıl ele alınması gerektiğidir. Etiği etkileyen faktörlere ve yargılara odaklanılarak bu modellerin geliştirildiği söylenebilir. Klasik ve yönetsel karar verme süreçlerine etik konusunda yeni bir açılım yapmayı hedefleyen bu modeller ayrıca etik kodlarının varlığının da önemli bir etken olabileceğini göstermektedir. Bu modeller diğer

tarafından bazı etik olmayan kararların da haklılığını göstermek için kullanılacağı düşünülebilir. Burada önemli olan etik kodlarının kararlardaki yönlendirici gücüdür.

Rekabet stratejilerinde tercihin etiksel analizi yapabilmek için kullanılan etiksel karar verme modellerinin klasik karar verme modellerinden farklı olarak olayların maneviyatının incelenmesidir. Başka bir deyişle, çıkarların maksimuma ulaştırılmasında etik çerçevede haklılığı sağlayarak vicdani rahatlamanın sağlanabilmesidir. Bu bağlamda etik kodları operasyonel kararlardan stratejik kararlara kadar bütün karar verme süreçlerinde işgörenleri yönlendirebilmektedir.

Etik karar verme modelleri temelde niyet ve sonuçlara göre formüle edilmektedir. Niyet ve sonuçlar, işletmenin iç ve dış çevresindeki fırsatlara ve tehditlere gerekli cevabı verebilecek şekilde etik kodları çerçevesinde şekillendirilmelidir. Bu bağlamda oluşturulacak bütün karar verme modellerinde etik kodlarının işletme kültürüne entegrasyonu sağlanarak işletmelerin piyasalarda pozisyon almasını veya pozisyonunu koruyabilmesini kuvvetlendirmek mümkün olabilir.

Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkilerini araştıran bu çalışmada etiksel karar verme modellerinde etik kodlarının etkin bir role sahip olabileceğidir. Etik kodları bütün karar verme yöntemlerinde dolaylı veya dolaysız olarak bu sürece katkı sağlayabileceği düşünülebilir. Ayrıca etik kodlarının rekabet stratejilerini etkileyebileceği gibi rekabet stratejilerinin de etik kodlarını etkilemesi olabileceği varsayımından hareketle çalışmanın bundan sonraki bölümünde uygulama çalışmasına yer verilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İSTANBUL MENKUL KIYMETLER BORSASI' NDA İŞLEM GÖREN İŞLETMELERİN “REKABET STRATEJİLERİNİN TERCİHİNDE ETİK KODLARININ ETKİLERİNE” YÖNELİK TUTUMLARININ ARAŞTIRILMASI

Çalışmanın kavramsal çerçevesi ile işletmelerin tutumları arasında ilişki kurmak amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Bu bölümde, araştırmanın kapsamı, araştırmanın amacı, araştırmanın hipotezleri ve araştırmanın yöntemi hakkında bilgiler verilerek, araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

I. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

İşletmelerin etik kodları ne olursa olsun, bunu ne kadar rekabet stratejilerine yansıttıklarını belirlemek için yapılan uygulamanın kapsamını İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB)' nda işlem gören işletmeler oluşturmaktadır. Genelde daha profesyonel ve tutarlı bir yönetim anlayışına sahip işletmeler olması nedeniyle İMKB' de işlem gören işletmeler çalışmanın ana kütlesi olarak tercih edilmiştir. Araştırma kapsamını 318 işletme oluşturmaktadır.

Analizlerin yapılmasında İMKB' de işlem gören işletmelerin tamamında etik algısı ve etik kodları yazılı/ yazılı olmayan şekliyle uygulama bilincinin olduğu varsayılmıştır. Çünkü Sermaye Piyasası Kurulu' nun (SPK) yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri Temmuz 2003 yılında yayınlanmış olup, bu ilkelerin “Menfaat Sahipleri” başlıklı üçüncü bölümünün 6. maddesinde; şirket faaliyetlerinin yönetim kurulunca hazırlanacak, genel kurulun bilgisine sunulacak ve kamuya duyurulacak etik kuralları çerçevesinde yürütüleceği, etik kurallar (Ek 1 deki örnek yazılı etik kodlarında görüldüğü gibi) ile ilgili uygulamaların ise kamuya açıklanacağı ifade edilmektedir. Bununla birlikte ilkelerde yer alan ana prensipler “uygula, uygulamıyorsan açıkla” prensipleridir. Bu nedenle şirketler ilkeleri uygulamakta serbestirler. Ancak, şirketler yıllık faaliyet raporları içerisinde yer verecekleri Kurumsal Yönetim Uyum Raporlarında söz konusu ilkeleri uygulayıp uygulamadıklarını açıklamak zorunluluğu getirilmektedir. Dolayısıyla, verilerin değerlendirilmesinde etik kodları yazılı olamayan işletmelerde değerlendirme kapsamına alınmıştır.

10.04.2006- 28.07.2006 tarihleri arasında yapılan uygulamada ankete katılanların soruları hiçbir baskı altında kalmadan ve doğru olarak algılayıp cevapladıkları varsayılmıştır.

A) İSTANBUL MENKUL KIYMETLER BORSASI' NİN TARİHÇESİ

Türkiye'deki organize menkul kıymet piyasalarının kökleri 19. yüzyılın ikinci yarısına kadar uzanmaktadır. İlk menkul kıymetler piyasası Kırım Savaşı'nı takiben 1866 yılında Osmanlı İmparatorluğu zamanında kurulmuş olan "Dersaadet Tahvilat Borsası" idi. Dersaadet Borsası çökmüş Osmanlı ekonomisinden yüksek getiri almayı amaçlayan Avrupalı yatırımcılar içinde bir vesile olmuştu. Türkiye Cumhuriyeti'nin Osmanlı İmparatorluğu çöküntülerinin üzerine kuruluşunu takiben 1929 yılında çıkartılan 1447 sayılı "Menkul Kıymetler ve Kambiyo Borsaları Kanunu" ile tecrübesiz sermaye piyasalarının, yeni ismiyle "İstanbul Menkul Kıymetler ve Kambiyo Borsası" adı altında organize olması sağlanmıştır.

Borsa, kısa sürede, gelişerek yurt çapında girişimcilerin fon ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli katkıda bulunmuştur. Ancak, 1929 Krizi, 2.Dünya Savaşı'nın patlak vermesi, henüz emekleyen Türk iş dünyasını olumsuz etkilemiş ve Borsa'nın başarısını gölgede bırakmıştır. Takip eden yıllardaki endüstri devrimi süresince, hisse senetlerini halka arz eden anonim şirketlerin sayısı da sürekli olarak artmıştır. Bu hisseler çoğu bireysel, bir kısmı da kurumsal olan yatırımcılardan yoğun talep görmüştür. 1981 yılında Sermaye Piyasası Kanunu çıkartıldı. Ekim 1983 Türkiye'de menkul kıymet borsalarının kuruluşunu öngören bir kararname çıktı. Ekim 1984'de ise "Menkul Kıymet Borsalarının Kuruluşu ve Çalışma Esasları" Resmi Gazete'de yayınlandı. Çalışma esaslarına ilişkin mevzuat Olağanüstü Genel Kurul toplantılarında kabul edildi ve 1985 sonunda İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) resmen kuruldu.²⁷⁹ Şuanda İMKB' de 318 işletmenin hisseleri işlem görmektedir.²⁸⁰

²⁷⁹ <http://www.imkb.gov.tr/genel/tarih.htm>, (13.01.2006).

²⁸⁰ <http://www.spk.gov.tr>, (01.04.2006).

B) İMKB DE İŞLEM GÖREN İŞLETMELERİN ETİK KODLARI GELİŞTİRME KONUSUNDAKİ YÜKÜMLÜLÜKLERİ

Borsalar, her bir işletmenin etik kodlarına sahip olmasını ve bu kodları yatırımcıların kodların uygun olup olmadığını belirleyebilmesi amacıyla yıllık raporlarında açıklamalarını dikte etmelidir.²⁸¹

Kurumsal Yönetim İlkelerini uygulayan Borsa şirketlerinin teşvik edilmesi amacıyla, Borsa Yönetim Kurulu'nun 23.02.2005 tarihli toplantısında, Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni uygulayan şirketlerin dahil olacağı Kurumsal Yönetim Endeksinin, kurumsal yönetim derecelendirme notu 10 üzerinden en az 6 olan, 5 şirketin Borsa'ya bildirilmesi halinde Borsa Günlük Bülteni'nde yapılan duyurudan 1 hafta sonra hesaplanmaya başlanmasına karar verilmiştir. Ayrıca, Borsa Yönetim Kurulu'nun 18.03.2004 tarihli toplantısında kararlaştırılan ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun 07.02.2005 tarih ve 4/99 sayılı toplantısında onaylanıp yürürlüğe giren kotasyon ücretleri tarifesi değişikliği uyarınca, kotta/kayıtta kalma ücretinin tahakkuk ettirildiği tarih itibarıyla Borsa'da hisse senetleri işlem gören şirketlerden "İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi" kapsamında yer alacak şirketlere "Kotta Kalma" veya "Kayıтта Kalma" ücretlerinde %50 indirim yapılacağı kararlaştırılmıştır. Bu bağlamda şirketlerin etik kodları geliştirilmesi dolaylı olarak teşvik edilmektedir.

II. ARAŞTIRMANIN AMACI VE DAYANDIĞI HİPOTEZLER

Bu çalışma, işletmelerin etik kodları ne olursa olsun, bunu ne kadar rekabet stratejilerine yansıttıklarını belirlenmesi çerçevesinde İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören işletmelerin "rekabet stratejilerinin tercihinde etik kodlarının etkilerine" yönelik tutumlarını araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1: Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi işletmelerin kuruluş tarihine göre farklılık gösterir.

²⁸¹ BUXBAUM Hannah, DUDEK Paul, KARMEL Roberta, KWALWASSER Edward, "Regulating Corporations: Who's Making The Rules?", *American Society Of International Law. Proceedings Of The Annual Meeting*, 2003, pp. 276.

Hipotez 2: Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi işletmelerin personel sayısına göre farklılık gösterir.

Hipotez 3: Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi işletmelerin kayıtlı sermayesine göre farklılık gösterir.

Hipotez 4: Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi işletmelerin faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılık gösterir.

Hipotez 5: Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi işletmelerde etik kodlarının yazılı olup olmamasına göre farklılık gösterir.

Hipotez 6: Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi işletmelerin ahlaki konular için danışman istihdam edip etmemesine göre farklılık gösterir.

Hipotez 7: Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi işletmelerin ahlaki konular için danışman işletmelerden destek almasına göre farklılık gösterir.

Hipotez 8: Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi işletmelerin işgörenlerine etiksel davranışlarının gelişmesi için eğitim programları düzenlemelerine göre farklılık gösterir.

Hipotez 9: Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi kadınlara ve erkeklere göre farklılık gösterir.

Hipotez 10: Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi yöneticilerin yaşlarına göre farklılık gösterir.

Hipotez 11: Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi yöneticilerin medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

Hipotez 12: Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi yöneticilerin eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

Hipotez 13: Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi yöneticilerin unvanına göre farklılık gösterir.

Hipotez 14: Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi yöneticilerin iş etiği konusunda bir eğitim çalışmasına katılmalarına göre farklılık gösterir.

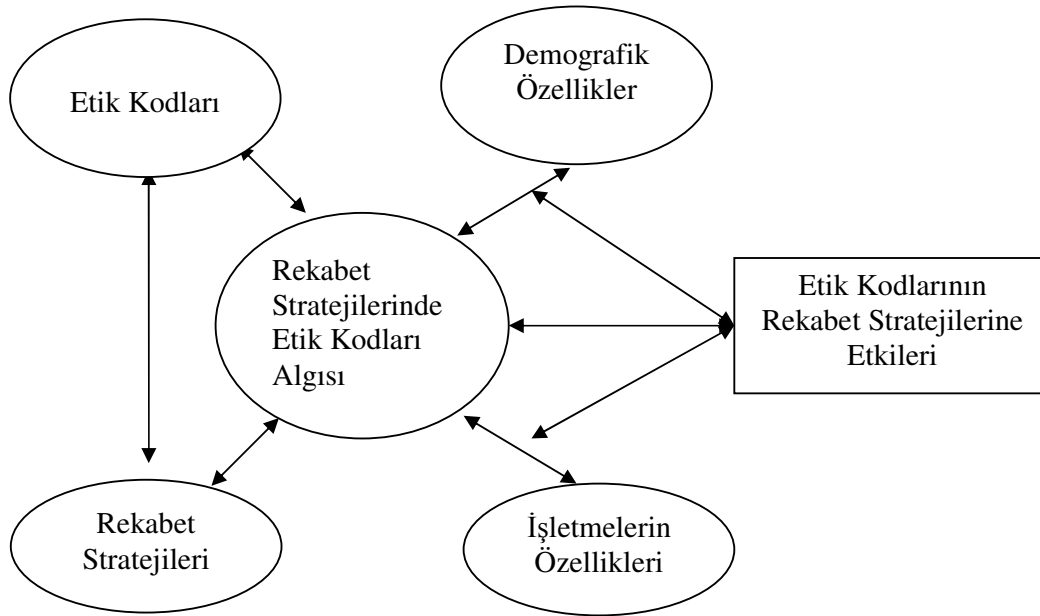
Hipotez 15: Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi yöneticilerin deneyimlerine göre farklılık gösterir.

III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırmanın modeli, veri toplama yöntemi ve aracı, anket sorularının niteliği ve verilerin analiz yöntemine ilişkin bilgiler verilmektedir.

A) ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma amacına ulaşmada izlenen hareket tarzı olan araştırma modeli keşfedici niteliktedir. Bu model aşağıda sunulmaktadır.



Şekil 20: Araştırmanın Modeli

B) ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmada anakütle İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören işletmelerin tamamıdır. Örneklem 318 işletmenin tümünün alınması uygun görülmüştür. Araştırma sonucunda elde edilecek bulguların örnekleme güvenilir olarak temsil etmesi

için örnek hacmi aşağıdaki formülle²⁸² hesaplanarak en az 177 işletmenin katılımının sağlanması gerekliliği tespit edilmiştir.

$$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2 (N-1) + t^2 pq}$$

Söz konusu formülde;

N: hedef kitledeki birey sayısını

n: Örnekleme girecek birey sayısını

p: İncelenen olayın oluş sıklığını yani gerçekleşme olasılığını

q: İncelenen olayın olmayış sıklığını yani gerçekleşmeme olasılığını

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosundan bulunan teorik değeri

d: Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen \pm örnekleme hatasını, göstermektedir.

Araştırmaya göre kabul edilen değerler şunlardır:

N= 318, t= 1,96, p= 0,5, q= 0,5, d= 0,05

Değerler yerine konulacak olur ise örneklem hacmi;

$$n = \frac{318(1,96)^2 (0,5)(0,5)}{(0,05)^2 (318-1) + (1,96)^2 (0,5)(0,5)} = 176,95 \cong 177 \text{ adet olarak bulunur.}$$

Bu sonuca göre uygulamada anket kapsamına giren 182 işletme sayısının ana kütleyi 0,05 anlamlılık düzeyi ve $\pm 0,05$ örnekleme hatasına göre temsil etme oranının yüksek olduğu söylenebilir. Dolayısıyla elde edilen sonuçlar ile yapılan genellemelerin ana kütleyi temsil ettiği varsayılabilir.

²⁸² YAZICIOĞLU Yahşi, ERDOĞAN Samiye, SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004, s. 49- 50.

C) VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Veriler, kişisel görüşme ve e-mail teknikleri kullanılarak toplanmıştır. Anket çalışması yapılmadan önce bir pilot çalışma uygulanmıştır. Bu pilot çalışmada 30 işletmede karar vermede etkin olan yöneticilerle kişisel görüşme yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda deneklerin anlam kargaşasına düştüğü soruların ifadesi daha anlaşılır biçimde düzeltilerek aynı anlamı içerdiğini belirttikleri 3 soru formdan çıkartılmıştır. Deneklerin anket formunu ortalama 15 dakikada cevapladığı tespit edilmiştir. Bu pilot uygulama sonuçlarına göre anket formuna son şekli verilerek uygulanması sağlanmıştır.

Anket formu, İMKB' de işlem gören işletmelerde rekabet stratejilerini oluşturan kararlarda etkinliği olan yöneticilere uygulanmıştır.

318 işletmenin 182' sinin yöneticileri ile kişisel görüşme yapılabilmektedir. 182 işletme ile yapılan görüşme sonucu elde edilen anket formlarının hepsi analiz kapsamında değerlendirilmiştir. Diğer 136 işletmeye e-mail yoluyla anket formu gönderilmiş olup hiçbir cevap alınamamıştır. Bu nedenle aynı işletmelere ikinci defa anket formu gönderilmiştir. Fakat yine de anket formlarında geri dönüş sağlanamamıştır.

D) VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMİ

Anket formu ile toplanan verilerin düzenlenmesi, analize hazır hale getirilmesi, tanımlayıcı istatistiklerin hesaplanması, Mann-Whitney U Test, Kruskal-Wallis Testinin, faktör analizi ve güvenilirlik analizlerinin yapılması SPSS for MS Windows 10.0 istatistik paket programı aracılığı ile bilgisayarda gerçekleştirilmiştir.

E) ANKET SORULARININ NİTELİĞİ

Ek 2 de görüldüğü gibi anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Formun birinci bölümünde işletme ile ilgili tanıtıcı bilgiler, ikinci bölümde cevaplayıcılarla ilgili bilgiler ve üçüncü bölümde de etik kodlarının rekabet stratejilerine etkileri ile ilgili sorular yer almaktadır. Anket formundaki etik kodlarının rekabet stratejilerine etkilerine yönelik sorular aşağıda gösterilen Sıralı Beşli Likert ölçeği üzerinde hazırlanmıştır.

- 1-Hiç Katılmıyorum
- 2-Katılmıyorum
- 3-Kararsızım
- 4-Katılıyorum
- 5-Tamamen Katılıyorum

IV. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR VE DEĞERLEMESİ

Çalışmada elde edilen veriler işletmelerle ilgili tanıtıcı bilgiler, deneklerle ilgili tanıtıcı bilgiler, etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisine ilişkin bilgiler ve hipotezlerin analizi olarak dört başlık altında değerlendirilmektedir.

A) ANKETE KATILAN İŞLETMELERLE İLGİLİ TANITICI BİLGİLER

Ankete katılan işletmelerle ilgili tanıtıcı bilgiler aşağıda tablolarda verilmektedir.

Tablo 5: İşletmelerin Kuruluş Tarihlerine Göre Dağılımı

Yıllar	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
1959 yılı ve öncesi	29	15,9	15,9
1960- 1969	39	21,4	37,4
1970- 1979	32	17,6	54,9
1980- 1989	35	19,2	74,2
1990- 1999	42	23,1	97,3
2000 ve sonraki	5	2,7	100,00
Toplam	182	100,0	-

Ankete katılan İMKB işletmelerinin %15,9' u 1959 yılı öncesinde, %21,4' ü 1960- 1969 yılları arasında, %17,6' sı 1980- 1989 yılları arasında, %19,2' si 1990- 1999 yılları arasında ve %2,7' si da 2000 ve sonraki yıllarda kurulmuştur.

Tablo 6: İşletmelerin Personel Sayısına Göre Dağılımı

Personel Sayısı	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
0- 250	77	42,3	42,3
251- 500	30	16,5	58,8
501- 750	14	7,7	66,5
751- 1000	18	9,9	76,4
1001 ve üzeri	43	23,6	100,00
Toplam	182	100,0	-

Ankete katılan İMKB işletmelerinin %42,3' ü 0- 250 arasında, %16,5' i 251- 500 arasında, %7,7' si 501- 750 arasında, %9,9' u 751- 1000 arasında ve %23,6' sı de 1001 ve üzeri personel istihdam etmektedir.

Tablo 7: İşletmelerin Sermaye Miktarlarına Göre Dağılımı (Kayıtlı sermaye)

Sermaye Miktarı (YTL)	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
0- 50.000.000	98	53,8	53,8
50.000.001- 100.000.000	29	15,9	69,8
100.000.001- 150.000.000	7	3,8	73,6
150.000.001- 200.000.000	12	6,6	80,2
200.000.001 ve üzeri	36	19,8	100,00
Toplam	182	100,0	-

Ankete katılan İMKB işletmelerinin %53,8' i 0- 50.000.000 YTL arasında, %15,9' u 50.000.001- 100.000.000 YTL arasında, %3,8' si 100.000.001- 150.000.000 YTL arasında, %6,6' sı 150.000.001- 200.000.000 YTL arasında ve %19,8' i de 200.000.001 ve üzerinde kayıtlı sermaye miktarına sahiptir.

Tablo 8: İşletmelerin Sektörlerine Göre Dağılımı

Sektörler	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
Sanayi	97	53,3	53,3
Hizmet	32	17,6	70,9
Mali	46	25,3	96,2
Teknoloji	7	3,8	100,00
Toplam	182	100,0	-

Ankete katılan İMKB işletmelerinin %53,3' ü sanayi, %17,6' sı hizmet, %25,3' ü mali ve %3,8' i de teknoloji sektöründe faaliyette bulunmaktadır.

Tablo 9: İşletmelerin Yazılı Etik Kodlarına Sahip Olmasına Göre Dağılımı

Durum	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
Evet	97	53,3	53,3
Hayır	85	46,7	100,00
Toplam	182	100,0	-

Ankete katılan İMKB işletmelerinin %53,3' ü yazılı olarak etik kodlarına sahipken, %46,7' si da yazılı olarak etik kodlarına sahip değildir.

Tablo 10: İşletmelerin Etik Konuları İçin Danışman İstihdam Etmelerine Göre Dağılımı

Durum	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
Evet	51	28,0	28,0
Hayır	131	72,0	100,00
Toplam	182	100,0	-

Ankete katılan İMKB işletmelerinin %28,0' ı etik konular için danışman istihdam ederken %72,0' sı bu konuda danışman çalıştırmamaktadır.

Tablo 11: İşletmelerin Etik Konularında Danışman Firmalarından Destek Almalarına Göre Dağılımı

Durum	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
Evet	78	42,9	42,9
Hayır	104	57,1	100,00
Toplam	182	100,0	-

Ankete katılan İMKB işletmelerinin %42,9' u etik konularda danışman firmalardan destek alırken %57,1' i etik konularında danışman firmalardan destek almamaktadır.

Tablo 12: İşletmelerin İşgörenlerde Etiksel Davranışların Gelişmesi İçin Eğitim Programlarının Düzenlenmesine Göre Dağılımı

Durum	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
Evet	97	53,3	53,3
Hayır	85	46,7	100,00
Toplam	182	100,0	-

Ankete katılanların %53,3' ü işgörenlerin etiksel davranışlarının gelişmesi için eğitim programları düzenlemektedir ve geri kalan %46,7' si de bu konuda bir çalışma yapmamaktadır.

B) ANKETE KATILAN YÖNETİCİLERLE İLGİLİ TANITICI BİLGİLER

Ankete katılan yöneticilerle ilgili tanıtıcı bilgiler aşağıda tablolarda verilmektedir

Tablo 13: Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
Erkek	125	68,7	68,7
Kadın	57	31,3	100,00
Toplam	182	100,0	-

Ankete katılanların %68,7' si erkek ve %31,3' ü kadındır.

Tablo 14: Ankete Katılan Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Bağlı Frekans	Kümülatif Frekans
25- 29	25	13,7	13,7
30- 34	57	31,3	45,1
35- 39	52	28,6	73,6
40- 44	29	15,9	89,6
45- 49	8	4,4	94,0
50 ve üzeri	11	6,0	100,00
Toplam	182	100,0	-

Ankete katılan yöneticilerin %13,7' si 25- 29 yaşları arasında, %31,3' ü 30- 34 yaşları arasında, %28,6' sı 35- 39 yaşları arasında, %15,9' u 40- 44 yaşları arasında, %4,4' ü 45- 49 arasında ve %6,0' ı da 50 ve üzeri yaşları arasındadır.

Tablo 15: Ankete Katılan Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Bağlı Frekans	Kümülatif Frekans
Bekâr	86	47,3	47,3
Evli	96	52,7	100,00
Toplam	182	100,00	-

Ankete katılanların %47,3' ü bekar ve %52,7' si de evlidir.

Tablo 16: Ankete Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Bağlı Frekans	Kümülatif Frekans
Lisans	124	68,1	68,1
Yüksek Lisans	48	26,4	94,5
Doktora	10	5,5	100,00
Toplam	182	100,0	-

Ankete katılan yöneticilerin %68,1' i lisans, %26,4' ü yüksek lisans ve geri kalan %5,5' i de doktora eğitimi görmüştür.

Tablo 17: Ankete Katılan Yöneticilerin Unvanlarına Göre Dağılımı

Unvan	Frekans	Bağlı Frekans	Kümülatif Frekans
Koordinatör	24	13,2	13,2
Müdür	68	37,4	50,6
Müdür Yardımcısı	33	18,1	68,7
Şef	29	15,9	84,6
Sorumlu	28	15,4	100,0
Toplam	182	100,0	-

Ankete katılan yöneticilerin %13,2' si koordinatör, %37,4' ü müdür, %18,1' i müdür yardımcısı, %15,9' u şef ve %15,4' ü de sorumlu unvanları ile görev yapmaktadır.

Tablo 18: Ankete Katılan Yöneticilerin İş Yaşamı Süresince Etik Konusunda Bir Eğitim Çalışmasına Katılmalarına Göre Dağılımı

Durum	Frekans	Bağlı Frekans	Kümülatif Frekans
Evet	113	62,1	62,1
Hayır	69	37,9	100,00
Toplam	182	100,0	-

Ankete katılan yöneticilerin %62,1' i iş yaşamı süresince etik konusunda bir eğitim çalışmasına katılırken %37,9' u da bu konuda herhangi bir faaliyete katılmamıştır.

Tablo 19: Ankete Katılan Yöneticilerin İş Deneyimlerine Göre Dağılımı

Yıl	Frekans	Bağlı Frekans	Kümülatif Frekans
0- 5	59	32,4	32,4
6- 10	67	36,8	69,2
11- 15	30	16,5	85,7
16- 20	11	6,0	91,8
21- 25	9	4,9	96,7
26 ve üzeri	6	3,3	100,00
Toplam	182	100,0	-

Ankete katılan yöneticilerin %32,4' ü 0- 5 yılları arasında, %36,8' i 6- 10 yılları arasında, %16,5' i 11- 15 yaşları arasında, %6,0' ı 16- 20 yılları arasında, %4,9' u 21- 25 yılları arasında ve %3,3' ü de 26 ve üzeri yıllar kadar deneyime sahiptirler.

C) REKABET STRATEJİSİ TERCİHİNDE ETİK KODLARININ ETKİLERİNE İLİŞKİN BİLGİLER

Ankete katılan yöneticilerin rekabet stratejisi tercihinde etik kodlarının etkilerine ilişkin bulgular aşağıda verilmektedir.

Tablo 20: Alternatif Rekabet Stratejileri Arasından Seçim Yapacağımız Stratejimizin Tercihinde Ahlaki İlkeleri Dikkate Alırız Düşüncesine Katılım Derecesi

No	Durum	Frekans	Bağlı Frekans	Kümülatif Frekans
1	Hiç Katılmıyorum	9	4,9	4,9
2	Katılmıyorum	19	10,4	15,4
3	Kararsızım	27	14,8	30,2
4	Katılıyorum	63	34,6	64,8
5	Tamamen Katılıyorum	64	35,2	100,00
Toplam		182	100,0	-

“Alternatif rekabet stratejileri arasından seçim yapacağımız stratejimizin tercihinde etik kodlarını dikkate alırız” yargısına cevaplayıcıların %35,2’ si ‘tamamen katılmakta’, %34,6’ sı ‘katılmakta’, %14,8’ i ‘kararsız’, %10,4’ ü ‘katılmamakta’ ve %4,9’ u ‘hiç katılmamakta’ dır.

Tablo 21: Sınırsız Kâr Elde Etme Fırsatı Veren Rekabet Stratejisi Önceliğimizdir Düşüncesine Katılım Derecesi

No	Durum	Frekans	Bağlı Frekans	Kümülatif Frekans
1	Hiç Katılmıyorum	8	4,4	4,4
2	Katılmıyorum	19	10,4	14,8
3	Kararsızım	38	20,9	35,7
4	Katılıyorum	57	31,3	67,8
5	Tamamen Katılıyorum	60	33,0	100,00
Toplam		182	100,0	-

“Sınırsız kâr elde etme fırsatı veren rekabet stratejisi önceliğimizdir” yargısına cevaplayıcıların %33,0’ ı ‘tamamen katılmakta’, %31,3’ ü ‘katılmakta’, %20,9’ u ‘kararsız’, %10,4’ ü ‘katılmamakta’ ve %4,4’ ü ‘hiç katılmamakta’ dır.

Tablo 22: Anlaşmalı Fiyat Uygulamaları İçin Farklı İşletmelerle İşbirliği Yapabilecek Rekabet Stratejisini Tercih Ederiz Düşüncesine Katılım Derecesi

No	Durum	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
1	Hiç Katılmıyorum	14	7,7	7,7
2	Katılmıyorum	36	19,8	27,5
3	Kararsızım	42	23,1	50,5
4	Katılıyorum	56	30,8	81,3
5	Tamamen Katılıyorum	34	18,7	100,0
Toplam		182	100,0	-

“Anlaşmalı fiyat uygulamaları için farklı işletmelerle işbirliği yapabilecek rekabet stratejisini tercih ederiz” yargısına cevaplayıcıların %18,7’ si ‘tamamen katılmakta’, %30,8’ i ‘katılmakta’, %23,1’ i ‘kararsız’, %19,8’ i ‘katılmamakta’ ve %7,7’ si ‘hiç katılmamakta’ dır.

Tablo 23: Rekabet Stratejimiz Kaynaklarımızı Daha Etkin Kullanmamızı Sağlıyorsa Yasa Dışı Olması Çok Önemli Değildir Düşüncesine Katılım Derecesi

No	Durum	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
1	Hiç Katılmıyorum	43	23,6	23,6
2	Katılmıyorum	49	26,9	50,5
3	Kararsızım	49	26,9	77,5
4	Katılıyorum	29	15,9	93,4
5	Tamamen Katılıyorum	12	6,6	100,0
Toplam		182	100,0	-

“Rekabet stratejimiz, kaynaklarımızı daha etkin kullanmamızı sağlıyorsa yasa dışı olması çok önemli değildir” yargısına cevaplayıcıların 6,6’ sı ‘tamamen katılmakta’, %15,9’ u ‘katılmakta’, %26,9’ u ‘kararsız’, %26,9’ u ‘katılmamakta’ ve %23,6’ sı ‘hiç katılmamakta’ dır.

Tablo 24: Rekabet Kurumu' nun Oluşturduğu Yasal Çerçeve (Rekabet Yasası) Rekabet Stratejimiz İçin Bir Rehberdir Düşüncesine Katılım Derecesi

No	Durum	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
1	Hiç Katılmıyorum	7	3,8	3,8
2	Katılmıyorum	7	3,8	7,7
3	Kararsızım	20	11,0	18,7
4	Katılıyorum	74	40,7	59,3
5	Tamamen Katılıyorum	74	40,7	100,0
Toplam		182	100,0	-

“Rekabet Kurumu’ nun oluşturduğu yasal çerçeve (Rekabet Yasası) rekabet stratejimiz için bir rehberdir” yargısına cevaplayıcıların %40,7’ si ‘tamamen katılmakta’, %40,7’ si ‘katılmakta’, %11,0’ ı ‘kararsız’, %3,8’ i ‘katılmamakta’ ve %3,8’ i ‘hiç katılmamakta’ dır.

Tablo 25: Rekabet Stratejimiz İle Etik Kodları Çatıştığında Piyasa Şartlarına Göre İdeal Olan Rekabet Stratejisini Tercih Ederiz Düşüncesine Katılım Derecesi

No	Durum	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
1	Hiç Katılmıyorum	12	6,6	6,6
2	Katılmıyorum	35	19,2	25,8
3	Kararsızım	47	25,8	51,6
4	Katılıyorum	51	28,0	79,7
5	Tamamen Katılıyorum	37	20,3	100,00
Toplam		182	100,0	-

“Rekabet stratejimiz ile etik kodları çatıştığında piyasa şartlarına göre ideal olan rekabet stratejisini tercih ederiz” yargısına cevaplayıcıların %20,3’ ü ‘tamamen katılmakta’, %28,0’ ı ‘katılmakta’, %25,8’ i ‘kararsız’, %19,2’ si ‘katılmamakta’ ve %6,6’ sı ‘hiç katılmamakta’ dır.

Tablo 26: Teknolojik Gelişmeye Rağmen Çevre Kirliliğini Arttıran Stratejiler Benimsenmez Düşüncesine Katılım Derecesi

No	Durum	Frekans	Bağlı Frekans	Kümülatif Frekans
1	Hiç Katılmıyorum	3	1,6	1,6
2	Katılmıyorum	9	4,9	6,6
3	Kararsızım	23	12,6	19,2
4	Katılıyorum	65	35,7	54,9
5	Tamamen Katılıyorum	82	45,1	100,00
Toplam		182	100,0	-

“Teknolojik gelişmeye rağmen çevre kirliliğini arttıran stratejiler benimsenmez” yargısına cevaplayıcıların %45,1’ i ‘tamamen katılmakta’, %35,7’ si ‘katılmakta’, %12,6’ sı ‘kararsız’, %4,9’ u ‘katılmamakta’ ve %1,6’ sı ‘hiç katılmamakta’ dır.

Tablo 27: Rekabet Stratejisi Kararını Verirken Ahlaki Felsefe Yerine Ekonomik Göstergeler Değerlendirilir Düşüncesine Katılım Derecesi

No	Durum	Frekans	Bağlı Frekans	Kümülatif Frekans
1	Hiç Katılmıyorum	10	5,5	5,5
2	Katılmıyorum	29	15,9	21,4
3	Kararsızım	56	30,8	52,2
4	Katılıyorum	52	28,6	80,8
5	Tamamen Katılıyorum	35	19,2	100,0
Toplam		182	100,0	-

“Rekabet stratejisi kararını verirken ahlaki felsefe yerine ekonomik göstergeler değerlendirilir” yargısına cevaplayıcıların %19,2’ si ‘tamamen katılmakta’, %28,6’ sı ‘katılmakta’, %30,8’ i ‘kararsız’, %15,9’ u ‘katılmamakta’ ve %5,5’ i ‘hiç katılmamakta’ dır.

Tablo 28: Etik Kodlarına Göre Oluşturulan Rekabet Stratejimiz Başarılı Olur Düşüncesine Katılım Derecesi

No	Durum	Frekans	Bağlı Frekans	Kümülatif Frekans
1	Hiç Katılmıyorum	4	2,2	2,2
2	Katılmıyorum	13	7,1	9,3
3	Kararsızım	38	20,9	30,2
4	Katılıyorum	74	40,7	70,9
5	Tamamen Katılıyorum	53	29,1	100,0
Toplam		182	100,0	-

“Etik kodlarına göre oluşturulan rekabet stratejimiz başarılı olur” yargısına cevaplayıcıların %29,1’ i ‘tamamen katılmakta’, %40,7’ si ‘katılmakta’, %20,9’ u ‘kararsız’, 7,1’ i ‘katılmamakta’ ve %2,2’ si ‘hiç katılmamakta’ dır.

Tablo 29: Yasal Ve Etik Boyutlar Dışında Elde Edilen Bilgiler Rekabet Stratejimizi Şekillendirir Düşüncesine Katılım Derecesi

No	Durum	Frekans	Bağlı Frekans	Kümülatif Frekans
1	Hiç Katılmıyorum	35	19,2	19,2
2	Katılmıyorum	35	19,2	38,5
3	Kararsızım	50	27,5	65,9
4	Katılıyorum	38	20,9	86,8
5	Tamamen Katılıyorum	24	13,2	100,0
Toplam		182	100,0	-

“Yasal ve etik boyutlar dışında elde edilen bilgiler rekabet stratejimizi şekillendirir” yargısına cevaplayıcıların %13,2’ si ‘tamamen katılmakta’, %20,9’ u ‘katılmakta’, %27,5’ i ‘kararsız’, %19,2’ si ‘katılmamakta’ ve %19,2’ si ‘hiç katılmamakta’ dır.

Tablo 30: Rekabet Stratejimiz Sadece Hissedarlarımızı Düşünerek Oluşturulur Düşüncesine Katılım Derecesi

No	Durum	Frekans	Bağlı Frekans	Kümülatif Frekans
1	Hiç Katılmıyorum	4	2,2	2,2
2	Katılmıyorum	26	14,3	16,5
3	Kararsızım	32	17,6	34,1
4	Katılıyorum	57	31,3	65,4
5	Tamamen Katılıyorum	63	34,6	100,0
Toplam		182	100,0	-

“Rekabet stratejimiz sadece hissedarlarımızı düşünerek oluşturulur” yargısına cevaplayıcıların %34,6’ sı ‘tamamen katılmakta’, %31,3’ ü ‘katılmakta’, %17,6’ sı ‘kararsız’, %14,3’ ü ‘katılmamakta’ ve %2,2’ si ‘hiç katılmamakta’ dır.

Tablo 31: Rekabet Stratejimiz, Yenilikler Yaparak Yüksek Gelirler Elde Eden İşletmeleri Yok Etmeyi Amaçlar Düşüncesine Katılım Derecesi

No	Durum	Frekans	Bağlı Frekans	Kümülatif Frekans
1	Hiç Katılmıyorum	30	16,5	16,5
2	Katılmıyorum	44	24,2	40,7
3	Kararsızım	52	28,6	69,2
4	Katılıyorum	33	18,1	87,4
5	Tamamen Katılıyorum	23	12,6	100,0
Toplam		182	100,0	-

“Rekabet stratejimiz, yenilikler yaparak yüksek gelirler elde eden işletmeleri yok etmeyi amaçlar” yargısına cevaplayıcıların %12,6’ sı ‘tamamen katılmakta’, %18,1’ i ‘katılmakta’, %28,6’ sı ‘kararsız’, %24,2’ si ‘katılmamakta’ ve %16,5’ i ‘hiç katılmamakta’ dır.

Tablo 32– Satışların Azalmayacağını Bilinmesi Halinde Normal Fiyatının Çok Üstünde Fiyat Politikaları Uygulanabilir Düşüncesine Katılım Derecesi

No	Durum	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
1	Hiç Katılmıyorum	11	6,0	6,0
2	Katılmıyorum	24	13,2	19,2
3	Kararsızım	67	36,8	56,0
4	Katılıyorum	48	26,4	82,4
5	Tamamen Katılıyorum	32	17,6	100,0
Toplam		182	100,0	-

“Satışların azalmayacağını bilmesi halinde, normal fiyatının çok üstünde fiyat politikaları uygulanabilir” yargısına cevaplayıcıların %17,6’ sı ‘tamamen katılmakta’, %26,4’ ü ‘katılmakta’, %36,8’ i ‘kararsız’, %13,2’ si ‘katılmamakta’ ve %6,0’ ı ‘hiç katılmamakta’ dır.

Tablo 33– Etik Kodları Çerçevesinde Geliştirilen Rekabet Stratejimiz İşletmemizin İmajını Olumlu Etkilemektedir Düşüncesine Katılım Derecesi

No	Durum	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
1	Hiç Katılmıyorum	2	1,1	1,1
2	Katılmıyorum	9	4,9	6,0
3	Kararsızım	32	17,6	23,6
4	Katılıyorum	58	31,9	55,5
5	Tamamen Katılıyorum	81	44,5	100,0
Toplam		182	100,0	-

“Etik kodları çerçevesinde geliştirilen rekabet stratejimiz işletmemizin imajını olumlu etkilemektedir” yargısına cevaplayıcıların %44,5’ i ‘tamamen katılmakta’, %31,9’ u ‘katılmakta’, %17,6’ ı ‘kararsız’ ve %4,9’ u ‘katılmamakta’ ve %1,1’ i ‘hiç katılmamakta’ dır.

Tablo 34– Kısa Vadede Başarılı Olabilmek İçin Rekabet Stratejimizde Ahlaka Uygunluk Aranmaz Düşüncesine Katılım Derecesi

No	Durum	Frekans	Bağlı Frekans	Kümülatif Frekans
1	Hiç Katılmıyorum	25	13,7	13,7
2	Katılmıyorum	49	26,9	40,7
3	Kararsızım	55	30,2	70,9
4	Katılıyorum	38	20,9	91,8
5	Tamamen Katılıyorum	15	8,2	100,0
Toplam		182	100,0	-

“Kısa vadede başarılı olabilmek için rekabet stratejimizde etiğe uygunluk aranmaz” yargısına cevaplayıcıların %8,2’ si ‘tamamen katılmakta’, %20,9’ u ‘katılmakta’, %30,2’ si ‘kararsız’, %26,9’ u ‘katılmamakta’ ve %13,7’ si ‘hiç katılmamakta’ dır.

Tablo 35: Oluşturulan Rekabet Stratejileriyle Etik Kodları Yönlendirilebilir Düşüncesine Katılım Derecesi

No	Durum	Frekans	Bağlı Frekans	Kümülatif Frekans
1	Hiç Katılmıyorum	7	3,8	3,8
2	Katılmıyorum	18	9,9	13,7
3	Kararsızım	54	29,7	43,4
4	Katılıyorum	69	37,9	81,3
5	Tamamen Katılıyorum	34	18,7	100,0
Toplam		182	100,0	-

“Oluşturulan rekabet stratejileriyle etik kodları yönlendirilebilir” yargısına cevaplayıcıların %18,7’ si ‘tamamen katılmakta’, %37,9’ u ‘katılmakta’, %29,7’ si ‘kararsız’, %9,9’ u ‘katılmamakta’ ve %3,8’ i ‘hiç katılmamakta’ dır.

Tablo 36: Piyasa Bir Savaş Alanıdır Ve Bütün Oyuncular Çıkarlarını Maksimum Yapan Her Şeyi Göze Alarak Oyunu Kazanmak İçin Çabalarlar Düşüncesine Katılım Derecesi

No	Durum	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
1	Hiç Katılmıyorum	7	3,8	3,8
2	Katılmıyorum	13	7,1	11,0
3	Kararsızım	27	14,8	25,8
4	Katılıyorum	55	30,2	56,0
5	Tamamen Katılıyorum	80	44,0	100,0
Toplam		182	100,0	-

“Piyasa bir savaş alanıdır ve bütün oyuncular çıkarlarını maksimum yapan her şeyi göze alarak oyunu kazanmak için çabalarlar” yargısına cevaplayıcıların %44,0’ ı ‘tamamen katılmakta’, %30,2’ si ‘katılmakta’, %14,8’ i ‘kararsız’, %7,1’ i ‘katılmamakta’ ve %3,8’ i ‘hiç katılmamakta’ dır.

Tablo 37: Karar Verme Sürecimizde Etiksel Boyut Yoktur Düşüncesine Katılım Derecesi

No	Durum	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
1	Hiç Katılmıyorum	29	15,9	15,9
2	Katılmıyorum	53	29,1	45,1
3	Kararsızım	57	31,3	76,4
4	Katılıyorum	24	13,2	89,6
5	Tamamen Katılıyorum	19	10,4	100,0
Toplam		182	100,0	-

“Karar verme sürecimizde etiksel boyut yoktur” yargısına cevaplayıcıların %10,4’ ü ‘tamamen katılmakta’, %13,2’ si ‘katılmakta’, %31,3’ ü ‘kararsız’, %29,1’ i ‘katılmamakta’ ve %15,9’ u ‘hiç katılmamakta’ dır.

Tablo 38: Rekabet Stratejimizin Sonucunun Etiksel Yapıya Uygun Olması Önemli Değildir Düşüncesine Katılım Derecesi

No	Durum	Frekans	Bağlı Frekans	Kümülatif Frekans
1	Hiç Katılmıyorum	25	13,7	13,7
2	Katılmıyorum	60	33,0	46,7
3	Kararsızım	46	25,3	72,0
4	Katılıyorum	34	18,7	90,7
5	Tamamen Katılıyorum	17	9,3	100,00
Toplam		182	100,0	-

“Rekabet stratejimizin sonucunun etiksel yapıya uygun olması önemli değildir” yargısına cevaplayıcıların %9,3’ ü ‘tamamen katılmakta’, %18,7’ si ‘katılmakta’, %25,3’ ü ‘kararsız’, %33,0’ ı ‘katılmamakta’ ve %13,7’ si ‘hiç katılmamakta’ dır.

Tablo 39: Rekabet Stratejimiz Tekelci Bir Güç Olma Niyetini Taşır Düşüncesine Katılım Derecesi

No	Durum	Frekans	Bağlı Frekans	Kümülatif Frekans
1	Hiç Katılmıyorum	12	6,6	6,6
2	Katılmıyorum	33	18,1	34,7
3	Kararsızım	47	25,8	50,5
4	Katılıyorum	45	24,7	75,3
5	Tamamen Katılıyorum	45	24,7	100,0
Toplam		182	100,0	-

“Rekabet stratejimiz tekelci bir güç olma niyetini taşır” yargısına cevaplayıcıların %24,7’ si ‘tamamen katılmakta’, %24,7’ si ‘katılmakta’, %25,8’ i ‘kararsız’, %18,1’ i ‘katılmamakta’ ve %6,6’ sı ‘hiç katılmamakta’ dır.

Tablo 40: Etik Kodlara Göre Uygulanan Rekabet Stratejimiz Personellerimizin Örgütsel Bağlılığını Etkilemektedir Düşüncesine Katılım Derecesi

No	Durum	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
1	Hiç Katılmıyorum	7	3,8	3,8
2	Katılmıyorum	19	10,4	14,3
3	Kararsızım	50	27,5	41,8
4	Katılıyorum	59	32,4	74,2
5	Tamamen Katılıyorum	47	25,8	100,0
Toplam		182	100,0	-

“Etik kodlara göre uygulanan rekabet stratejimiz personellerimizin örgütsel bağlılığını etkilemektedir” yargısına cevaplayıcıların %25,8’ i ‘tamamen katılmakta’, %32,4’ ü ‘katılmakta’, %27,5’ i ‘kararsız’, %10,4’ ü ‘katılmamakta’ ve %3,8’ i ‘hiç katılmamakta’ dır.

Tablo 41: Rekabet Stratejimiz, Geleceğimizi Sürdürmek İçin Diğer İşletmelerin Faaliyet Alanımıza Girmesini Engeller Düşüncesine Katılım Derecesi

No	Durum	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
1	Hiç Katılmıyorum	6	3,3	3,3
2	Katılmıyorum	28	15,4	18,7
3	Kararsızım	57	31,3	50,0
4	Katılıyorum	61	33,5	83,5
5	Tamamen Katılıyorum	30	16,5	100,0
Toplam		182	100,0	-

“Rekabet stratejimiz, geleceğimizi sürdürmek için diğer işletmelerin faaliyet alanımıza girmesini engeller” yargısına cevaplayıcıların %16,5’ i ‘tamamen katılmakta’, %33,5’ i ‘katılmakta’, %31,3’ ü ‘kararsız’, %15,4’ ü ‘katılmamakta’ ve %5,3’ ü ‘hiç katılmamakta’ dır.

Tablo 42: İşletme Kültürümüzle Bağdaşmayan Rekabet Stratejilerimiz Bulunmamaktadır Düşüncesine Katılım Derecesi

No	Durum	Frekans	Bağlı Frekans	Kümülatif Frekans
1	Hiç Katılmıyorum	3	1,6	1,6
2	Katılmıyorum	8	4,4	6,0
3	Kararsızım	37	20,3	26,4
4	Katılıyorum	46	25,3	52,6
5	Tamamen Katılıyorum	88	48,4	100,0
Toplam		182	100,0	-

“İşletme kültürümüzle bağdaşmayan rekabet stratejilerimiz bulunmamaktadır” yargısına cevaplayıcıların %48,4’ ü ‘tamamen katılmakta’, %25,3’ ü ‘katılmakta’, %20,3’ ü ‘kararsız’, %4,4’ ü ‘katılmamakta’ ve %1,6’ sı ‘hiç katılmamakta’ dır.

Tablo 43: Rekabet Stratejimiz, Sahip Olduğumuz Yeteneklere Göre Değil Piyasanın Gereklere Göre Belirlenir Düşüncesine Katılım Derecesi

No	Durum	Frekans	Bağlı Frekans	Kümülatif Frekans
1	Hiç Katılmıyorum	13	7,1	7,1
2	Katılmıyorum	24	13,2	20,3
3	Kararsızım	58	31,9	52,2
4	Katılıyorum	48	26,4	78,6
5	Tamamen Katılıyorum	39	21,4	100,0
Toplam		182	100,0	-

“Rekabet stratejimiz, sahip olduğumuz yeteneklere göre değil piyasanın gereklere göre belirlenir” yargısına cevaplayıcıların %21,4’ ü ‘tamamen katılmakta’, %26,4’ ü ‘katılmakta’, %31,9’ u ‘kararsız’, %13,2’ si ‘katılmamakta’ ve %7,1’ i ‘hiç katılmamakta’ dır.

Tablo 44: Rekabet Stratejimiz, Kamusal Faydayı Feda Etme Pahasına Kazanç Elde Etmeyi Amaçlar Düşüncesine Katılım Derecesi

No	Durum	Frekans	Bağlı Frekans	Kümülatif Frekans
1	Hiç Katılmıyorum	41	22,5	22,5
2	Katılmıyorum	36	19,8	42,3
3	Kararsızım	57	31,3	73,6
4	Katılıyorum	29	15,9	89,6
5	Tamamen Katılıyorum	19	10,4	100,0
Toplam		182	100,0	-

“Rekabet stratejimiz, kamusal faydayı feda etme pahasına kazanç elde etmeyi amaçlar” yargısına cevaplayıcıların %10,4’ ü ‘tamamen katılmakta’, %15,9’ u ‘katılmakta’, %31,3’ ü ‘kararsız’, %19,8’ i ‘katılmamakta’ ve %22,5’ i ‘hiç katılmamakta’ dır.

Tablo 45: Rekabet Stratejimizde Etik Kodları Çıkarımıza İse Dikkate Alınır Düşüncesine Katılım Derecesi

No	Durum	Frekans	Bağlı Frekans	Kümülatif Frekans
1	Hiç Katılmıyorum	27	14,8	14,8
2	Katılmıyorum	32	17,6	32,4
3	Kararsızım	49	26,9	59,3
4	Katılıyorum	44	24,2	83,5
5	Tamamen Katılıyorum	30	16,5	100,0
Toplam		182	100,0	-

“Rekabet stratejimizde etik kodları çıkarımıza ise dikkate alınır” yargısına cevaplayıcıların %16,5’ i ‘tamamen katılmakta’, %24,2’ si ‘katılmakta’, %26,9’ u ‘kararsız’, %17,6’ sı ‘katılmamakta’ ve %14,8’ i ‘hiç katılmamakta’ dır.

Tablo 46: Rekabet Stratejimiz, Rekabet Kültürünü Bozmayacak Veya Oluşturacak Şekilde Tasarlanır Ve Uygulanır Düşüncesine Katılım Derecesi

No	Durum	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
1	Hiç Katılmıyorum	4	2,2	2,2
2	Katılmıyorum	4	2,2	4,4
3	Kararsızım	27	14,8	19,2
4	Katılıyorum	59	32,4	51,6
5	Tamamen Katılıyorum	88	48,4	100,0
Toplam		182	100,0	-

“Rekabet stratejimiz, rekabet kültürünü bozmayacak veya oluşturacak şekilde tasarlanır ve uygulanır” yargısına cevaplayıcıların %48,4’ ü ‘tamamen katılmakta’, %32,4’ ü ‘katılmakta’, %14,8’ i ‘kararsız’, %2,2’ si ‘katılmamakta’ ve %2,2’ si ‘hiç katılamamakta’ dır.

D) İSTATİSTİKİ ANALİZLER VE HİPOTEZLER

Araştırmada elde edilen veriler ışığında araştırma değişkenlerine bağlı olarak yapılan güvenilirlik, faktör ve hipotezlerin analizleri aşağıda verilmektedir.

1. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmadaki değişkenler Ek 2 Anket Formunda birinci bölümdeki işletmelerin profilini ve etik kodları konusunda yaptığı çalışmaları araştıran sorular ve ikinci bölümdeki katılımcıların demografik özelliklerini veren sorulardır. Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi konusundaki tutumları oluşturulan üçüncü bölümdeki 27 soruda diğer değişkendir. Genel puanlama yapısının tersine puanlanan 4., 12., 13., 18., 19, 20., 22., 25. ve 26. sorular tersine çevrilmiştir. Diğer bir ifadeyle bu sorulara verilen 1 puanı 5 ile, 2 puanı 4 ile, 3 puanı 3 ile, 4 puanı 2 ile ve 5 puanı da 1 ile değiştirilmiştir. Hipotezlerin analizinde de her bir kişi için bu 27 soruya verilen cevapların toplamı alınarak etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi konusundaki puanlar ile karşılaştırma analizleri yapılmıştır.

2. Güvenilirlik Analizi

42 maddeden oluşan anket formundaki 27 soru, rekabet stratejilerinin etik kodlarına etkileriyle ilgili olup aralıklı ölçek bazında düzenlenmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin güvenilir olduğunu belirleyebilmek için alfa katsayısının (α) 0,70' den büyük olması gerekmektedir.²⁸³ Söz konusu 27 soru için uygulanan güvenilirlik testi sonuçları Ek- 3 de verilmiştir. Güvenilirlik katsayısı 0,8271 olarak hesaplanmıştır ve bu değer anket formunun yüksek güvenilirlik taşıdığını göstermektedir.

3. Faktör Analizi

İMKB' de işlem gören işletmelerdeki yöneticilerin etik kodlarının rekabet stratejilerine etkileri konusundaki algılamalarını ölçmek için geliştirilen Ek- 2 deki anket formunun C maddesindeki 27 sorunun bir bileşkesini bularak daha az sayıda değişkenle ifade etmek veya düzenlenen formun hangi boyutlarda ölçüm yaptığını keşfetmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinin sonuçları Ek- 4 te verilmiştir.

Bu sonuçlara göre örneklem ölçütünün yeterliliğini test eden Kaiser- Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) test değerinin 0,802 ve soruların birbirleri ile korelasyon gösterip göstermediklerini test eden Bartlett' s Test of Sphericity testi değerinin de 0,000 ($p < 0,05$) sonuçları tespit edilmiştir. KMO değerinin 0,802 > 0,5 yüksek anlamlılık düzeyinde incelenen değişken yapısının homojen olduğunu ve değişkenlerin faktör analizi için uygunluk taşıdığı görülmektedir. Bartlett testinin sonucuna göre de değişkenler arası ilişkinin istatistiksel analizler için elverişli olduğunu ve sonuçların istatistiksel anlamlılık taşıdığını belirtmektedir.

Faktör analizin uygun bir faktör yapısını yakalayabilmek amacıyla Varimax rotasyon yönteminden yararlanılmıştır. Analizin sonucunda da 8 faktör ortaya çıkmıştır. Bunlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

²⁸³ BÜYÜKÖZTÜRK Şener, Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Pegem Yay., 4. Baskı, Ankara, 2004, s. 165

Tablo 47: Faktör Analizinin Tanımlayıcı İstatistik Verileri

Faktör No	Soru No	İfade	Yükler
1	4	Rekabet stratejimiz, kaynaklarımızı daha etkin kullanmamızı sağlıyorsa yasa dışı olması çok önemli değildir.	0,666
	12	Rekabet stratejimiz, yenilikler yaparak yüksek gelirler elde eden işletmeleri yok etmeyi amaçlar.	0,670
	15	Kısa vadede başarılı olabilmek için rekabet stratejimizde ahlaka uygunluk aranmaz.	0,713
	18	Karar verme sürecimizde ahlaki boyut yoktur.	0,666
	19	Rekabet stratejimizin sonucunun ahlaki yapıya uygun olması önemli değildir.	0,788
	20	Rekabet stratejimiz tekelci bir güç olma niyetini taşır.	0,534
	25	Rekabet stratejimiz, kamusal faydayı feda etme pahasına kazanç elde etmeyi amaçlar.	0,760
2	26	Rekabet stratejimizde ahlaki durumlar çıkarımıza ise dikkate alınır.	0,653
	2	Sınırsız kâr elde etme fırsatı veren rekabet stratejisi önceliğimizdir.	0,689
3	3	Anlaşmalı fiyat uygulamaları için farklı işletmelerle işbirliği yapabilecek rekabet stratejisini tercih ederiz.	0,795
	10	Yasal ve ahlaki boyutlar dışında elde edilen bilgiler rekabet stratejimizi şekillendirir.	0,438
	13	Satışların azalmayacağını bilmesi halinde, normal fiyatının çok üstünde fiyat politikaları uygulanabilir.	0,392
	14	Ahlaki ilkeler çerçevesinde geliştirilen rekabet stratejimiz işletmemizin imajını olumlu etkilemektedir.	0,510
	21	Ahlaki ilkelere göre uygulanan rekabet stratejimiz personellerimizin örgütsel bağlılığını etkilemektedir.	0,735
4	27	Rekabet stratejimiz, rekabet kültürünü bozmayacak veya oluşturacak şekilde tasarlanır ve uygulanır.	0,546
	23	İşletme kültürümüzle bağdaşmayan rekabet stratejilerimiz bulunmamaktadır.	0,747
5	24	Rekabet stratejimiz, sahip olduğumuz yeteneklere göre değil piyasanın gereklerine göre belirlenir.	0,674
	8	Rekabet stratejisi kararını verirken ahlaki felsefe yerine ekonomik göstergeler değerlendirilir.	0,686
	16	Oluşturulan rekabet stratejileriyle ahlaki ilkeler yönlendirilebilir.	0,465
6	17	Piyasa bir savaş alanıdır ve bütün oyuncular çıkarlarını maksimum yapan her şeyi göze alarak oyunu kazanmak için çabalarlar.	0,408
	1	Alternatif rekabet stratejileri arasından seçim yapacağımız stratejimizin tercihinde ahlaki ilkeleri dikkate alırız.	0,783
7	9	Ahlaki değerlere göre oluşturulan rekabet stratejimiz başarılı olur.	0,672
	5	Rekabet Kurumu' nun oluşturduğu yasal çerçeve (Rekabet Yasası) rekabet stratejimiz için bir rehberdir.	0,772
8	11	Rekabet stratejimiz sadece hissedarlarımızı düşünerek oluşturulur.	0,487
	6	Rekabet stratejimiz ile ahlaki ilkeler çatıştığında piyasa şartlarına göre ideal olan rekabet stratejisini tercih ederiz.	0,541
	7	Teknolojik gelişmeye rağmen çevre kirliliğini arttıran stratejiler benimsenmez.	0,626
	22	Rekabet stratejimiz, geleceğimizi sürdürmek için diğer işletmelerin faaliyet alanımıza girmesini engeller.	0,563

Sekiz faktör ayrıntılı olarak incelendiğinde etik kodlarının rekabet stratejilerini etkilemelerine göre sırasıyla, “faydacı rekabet stratejileri”, “karşılığa odaklı rekabet stratejileri”, “kültür odaklı rekabet stratejileri”, “piyasa belirleyici rekabet stratejileri”, “sömürgeci rekabet stratejileri”, “etik çerçeveli rekabet stratejileri”, “çatışmayı minimize eden rekabet stratejileri” ve “tüm paydaşlara dayalı rekabet stratejileri” olarak adlandırılmıştır.

4. Hipotezlerin Analizi

Hipotezlerin analizinde her bir kişi için anket formunun 3. bölümündeki 27 tutum sorusuna verilen cevapların toplamı etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi konusundaki puanlar ile formun 1. ve 2. bölümündeki değişkenler ile karşılaştırma analizleri yapılmıştır. Hipotezlerin analizi aşağıda verilmektedir.

a) Etik Kodlarının Rekabet Stratejilerine Etkileri Konusundaki Tutumlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikî Bilgiler

Hipotezlerin analizden önce katılımcıların etik kodlarının çalışma hayatına katkısına ilişkin tutumlarının Likert ölçeğiyle katılım derecelerini gösterdiğinden Medyan ve Mod değerleri aşağıda verilmiştir. Medyan, sıralanmış gözlem değerlerinin tam ortasında yer alan gözlem değeri, mod da, frekansı en yüksek olan gözlem değeridir.

Tablo 48: Etik Kodlarının Rekabet Stratejilerine Etkileri Konusundaki Tutumlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikî Bilgiler

Durumlar	Medyan	Mod
Alternatif rekabet stratejileri arasından seçim yapacağımız stratejimizin tercihinde ahlaki ilkeleri dikkate alırız.	4	5
Sınırsız kâr elde etme fırsatı veren rekabet stratejisi önceliğimizdir.	4	5
Anlaşılmalı fiyat uygulamaları için farklı işletmelerle işbirliği yapabilecek rekabet stratejisini tercih ederiz.	3	4
Rekabet stratejimiz, kaynaklarımızı daha etkin kullanmamızı sağlıyorsa yasa dışı olması çok önemli değildir.	2	3
Rekabet Kurumu' nun oluşturduğu yasal çerçeve (Rekabet Yasası) rekabet stratejimiz için bir rehberdir.	4	5
Rekabet stratejimiz ile ahlaki ilkeler çatıştığında piyasa şartlarına göre ideal olan rekabet stratejisini tercih ederiz.	3	4
Teknolojik gelişmeye rağmen çevre kirliliğini arttıran stratejiler benimsenmez.	4	5
Rekabet stratejisi kararını verirken ahlaki felsefe yerine ekonomik göstergeler değerlendirilir.	3	6
Ahlaki değerlere göre oluşturulan rekabet stratejimiz başarılı olur.	4	4
Yasal ve ahlaki boyutlar dışında elde edilen bilgiler rekabet stratejimizi şekillendirir.	3	3
Rekabet stratejimiz sadece hissedarlarımızı düşünerek oluşturulur.	4	5
Rekabet stratejimiz, yenilikler yaparak yüksek gelirler elde eden işletmeleri yok etmeyi amaçlar.	3	3
Satışların azalmayacağını bilmesi halinde, normal fiyatının çok üstünde fiyat politikaları uygulanabilir.	3	3
Ahlaki ilkeler çerçevesinde geliştirilen rekabet stratejimiz işletmemizin imajını olumlu etkilemektedir.	4	5
Kısa vadede başarılı olabilmek için rekabet stratejimizde ahlaka uygunluk aranmaz.	3	3
Oluşturulan rekabet stratejileriyle ahlaki ilkeler yönlendirilebilir.	4	4
Piyasa bir savaş alanıdır ve bütün oyuncular çıkarlarını maksimum yapan her şeyi göze alarak oyunu kazanmak için çabalarlar.	4	5
Karar verme sürecimizde ahlaki boyut yoktur.	3	3
Rekabet stratejimizin sonucunun ahlaki yapıya uygun olması önemli değildir.	3	2
Rekabet stratejimiz tekeli bir güç olma niyetini taşır.	3	3
Ahlaki ilkelere göre uygulanan rekabet stratejimiz personellerimizin işleme bağlılığını etkilemektedir.	4	4
Rekabet stratejimiz, geleceğimizi sürdürmek için diğer işletmelerin faaliyet alanımıza girmesini engeller.	3,5	4
İşletme kültürümüzle bağdaşmayan rekabet stratejilerimiz bulunmamaktadır.	4	5
Rekabet stratejimiz, sahip olduğumuz yeteneklere göre değil piyasanın gereklerine göre belirlenir.	3	3
Rekabet stratejimiz, kamusal faydayı feda etme pahasına kazanç elde etmeyi amaçlar.	3	3
Rekabet stratejimizde ahlaki durumlar çıkarımıza ise dikkate alınır.	3	3
Rekabet stratejimiz, rekabet kültürünü bozmayacak veya oluşturacak şekilde tasarlanır ve uygulanır.	4	5

b) Ankete Katılanların Etik Kodları Rekabet Stratejilerine Etkileri Konusundaki Tutumlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan “Mann-Whitney U Test” nin Sonuçları

Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkilerinin karşılaştırılması için yapılan Mann-Whitney U Test sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 49: Etik Kodlarının Rekabet Stratejilerine Etkisinin Karşılaştırılması İçin Yapılan Mann-Whitney U Testi Tablosu

Hipotez	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p <0,05
Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi işletmelerde etik kodlarının yazılı olup olmamasına göre farklılık gösterir.	3873,5	8626,5	-0,702	0,482
Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi işletmelerin ahlaki konular için danışman istihdam edip etmemesine göre farklılık gösterir.	2768,0	4094,0	-1,794	0,073
Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi işletmelerin ahlaki konular için danışman işletmelerden destek almasına göre farklılık gösterir.	4024,0	9484,0	-0,091	0,927
Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi kadınlara ve erkeklere göre farklılık gösterir.	3138,0	11013,0	-1,288	0,198
Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi işletmelerin işgörenlerine etiksel davranışlarının gelişmesi için eğitim programları düzenlemelerine göre farklılık gösterir.	4017,0	8770,0	-0,298	0,766
Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi yöneticilerin medeni durumlarına göre farklılık gösterir.	3321,0	7977,0	-2,275	0,023
Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi yöneticilerin iş etiği konusunda bir eğitim çalışmasına katılmalarına göre farklılık gösterir.	3848,5	10289,5	-0,145	0,885

$p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde “Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi yöneticilerin medeni durumlarına göre farklılık gösterdiği” hipotezi “kabul” edilirken diğer hipotezlerin hepsi “ret” edilmiştir.

c) Ankete Katılanların Etik Kodları Rekabet Stratejilerine Etkileri Konusundaki Tutumlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan “Kruskal-Wallis Testi” nin Sonuçları

Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisinin karşılaştırılması için yapılan Kruskal-Wallis Testinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 50: Etik Kodlarının Rekabet Stratejilerine Etkisinin Karşılaştırılması İçin Yapılan Kruskal-Wallis Testi Tablosu

Hipotez	Chi-Square	df	p(p<0,05)
Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi işletmelerin kuruluş tarihine göre farklılık gösterir.	3,565	5	0,614
Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi işletmelerin personel sayısına göre farklılık gösterir.	2,080	4	0,721
Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi işletmelerin kayıtlı sermayesine göre farklılık gösterir.	4,732	4	0,316
Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi işletmelerin faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılık gösterir.	3,431	3	0,330
Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi yöneticilerin yaşlarına göre farklılık gösterir.	3,840	5	0,573
Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi yöneticilerin eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.	0,513	2	0,774
Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi yöneticilerin unvanına göre farklılık gösterir.	5,480	4	0,241
Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi yöneticilerin deneyimlerine göre farklılık gösterir.	2,977	5	0,704

$p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde Kruskal-Wallis Testinin sonuçlarına göre bütün hipotezler “ret” edilmiştir.

SONUÇ

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören işletmelerin “etik kodları ne olursa olsun, bunu ne kadar rekabet stratejilerine yansıttıklarını” belirlemeye yönelik yapılan araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Alternatif rekabet stratejileri arasından seçim yapılmasında etik kodlarının dikkate alınması yargısına desteğin daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durumda işletmelerin rekabet stratejilerinde etik kodlarını önemsemiği söylenebilir.

Bütün işletmelerin var olma nedenlerinden en önemlisi kâr elde ederek sürekliliklerini sağlamaktır. Nitekim işletmelerde kâr elde etme fırsatı veren rekabet stratejilerine öncelik vermeleri yadsınamaz ve işletmelerde bu yöndeki düşünceyi ağırlıklı olarak benimsemektedirler. Ancak, kâr elde edilmesi amaçlanırken bazı etik kodları ihmale uğrayabilir. Bu da işletmelerin kısa vadede kârını katlamasına yardımcı olabileceği gibi uzun vade de devamlılığını tehdit edebilir.

İşletmeler anlaşmalı fiyat uygulamaları için farklı işletmelerle işbirliği yapılan rekabet stratejilerinin tercih edilmesi yargısına genellikle katılmamaktadırlar. Ancak işletmelerin uzun vadede kârın sürekliliği ve yeni pazarlarda da söz sahibi olabilmek için bu tür işbirlikleri her zaman gündemlerinde olabilmektedir.

İşletmeler, kaynaklarını daha etkin kullanmalarında yasaların ve bir rehber olarak da Rekabet Kurumu' nun oluşturduğu yasal çerçevenin stratejileri yönlendirdiğini vurgulamaktadırlar. Rekabet stratejileri diğer işletmelerden farklı olarak uygulamalarda daha başarılı olmayı hedefler. Ancak bu hedefe ulaşmaya çalışırken birden çok yöntem kullanılabilir. Kullanılan yöntemlerin yasal çerçevede olması işletmeyi haksız rekabet uygulamalarından koruyacak ve bütün platformlarda güvenilirliğini arttıracaktır. Ayrıca işletmeler rekabet kültürünü bozmayacak rekabet stratejileri geliştirdiklerini belirtmektedirler. Böylece işletme kültürü ile birleştirilen rekabet kültürünün stratejilere etkisiyle daha istikrarlı piyasalar oluşabilecektir.

Rekabet stratejileri ile etik kodlarının çatıştığı durumlar söz konusu olabilir. Bu durumda işletmeler piyasa şartlarına göre ideal olan rekabet stratejilerini tercih ettiklerini belirtmektedirler. Başka bir deyişle piyasada kabul görmüş, fakat işletmenin etik kodları

ile örtüşmeyen uygulamalarda rakiplerden geri kalmamak adına piyasanın gerekleri yerine getirilebilmektedir.

Kesintisiz ve kaliteli hizmet vermeyi ilke edinen işletmeler, sürekli kendini yenileyen teknolojiye uyum sağlamak zorundadırlar. Bunu gerçekleştirmedikleri takdirde piyasanın gerisinde kalıp takipçi konumun dışına çıkamayacaklarını bilirler. Sürekli kendini yenileyen teknolojilerde çevresel zararları da beraberinde getirebilmektedirler. Özellikle son yıllarda kamuoyu gündeminden hiç düşürülmeyen çevre koşulu işletmelerin olmazsa olmazları arasına girmiştir. Bununla birlikte işletmeler teknoloji ve çevre arasında ikilem yaşayabilmektedirler. İkilem etik açıdan değerlendirildiğinde çevreye öncelik verildiği işletmelerce vurgulanmaktadır. Diğer bir ifadeyle çıkmazdan kurtulmak için genellikle kamuoyunun yönlendirmeleri ile hareket edildiği söylenebilir.

Rekabet stratejilerinin formüle edilmesinde ekonomik göstergelerin etik kodlarına tercih edildiğini belirten işletmeler etik kodlarına göre oluşturulan rekabet stratejilerinin de başarılı olduğunu benimsemektedirler. Buradan da temel ekonomik göstergeler yanında mutlaka etik kodlarının da formülasyonda bir yeri olduğu söylenebilir.

İşletmeler rekabet stratejilerini şekillendiren bilgilerin elde edilmesinde yasal ve ahlaki boyutlar çerçevesinde davranış sergilendiğine ağırlıklı olarak katılmaktadırlar. Ancak sanayi casusluğu, bilgi casusluğu gibi davranışların da olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Eğer ki işletmeler etik kodlarında bu konuyu ayrıntılı bir şekilde belirtip işgörenlerine benimsetirlerse bilgi yetersizliğinden kaynaklanabilecek birçok problemi aşabileceklerdir. Özellikle tatminkâr seviyede işlem maliyetlerinde azalma ve öngörü yeteneklerinde artış hissetmeleri mümkün olabilecektir. Bununla birlikte kurulacak rakip istihbarat sisteminde verimlilik sağlanabilecektir.

Hamleler yapılmadan önce akla gelen soruların öznesi her zaman işletme sahipleridir. Kazançların veya kayıpların odağı sürekli hissedarlardır. İşletmelerde yapılan araştırmada rekabet stratejilerinin sadece hissedarları düşünerek tasarlandığı ağırlıklı olarak benimsemekle beraber kamu faydasını feda etmeyeceklerini de vurgulamaktadırlar. Etik kodlar burada da kendine göstermektedir. İşletmeler her ne kadar paydaşlarının memnuniyetini düşünse de bu memnuniyeti sürekli kılabilmek için politik olarak kamuoyunu da ihmal etmediği görülmektedir.

Rekabet stratejileri hazırlanırken rakiplerin hamleleri sürekli gözetim altında tutulur. Yenilikleriyle yüksek gelirler elde eden işletmeler aslında sürekli engellenmek istenirken, araştırmaya katılanlar ise aynı fikirde değillerdir. Çağdaş yönetim anlayışı olarak yenilik yapanların takip edilmesi veya onunla yapılabilecek işbirliği ile yeni açılımların olabileceği beklentisi işletmeleri bu yönde tutum sergilemesine neden olabilir. Dolayısıyla pazarda pozisyon alabilmenin rekabet stratejilerindeki haksız, yıkıcı uygulamalardan ziyade teşvik edici, tamamlayıcı etik kodlarıyla gerçekleştiği düşünülebilir. Ayrıca işletmeler rekabet stratejilerinin, sahip olunan yeteneklere göre değil piyasanın gereklerine göre belirlendiği konusunda da hem fikirdirler. Burada rakiplerden geri kalmamak için pozisyon almada diğer yöntemlerinde olabileceğini belirtmektedirler.

İşletmeler yukarıda belirtildiği gibi rakiplerinin hamlelerine göre rekabet stratejilerini kurgularken, aynı zamanda temel yetkinliklerini de dikkate almaktadırlar. Yetkinlikleriyle bir adım önde olmayı becerirlerken rakiplerinin de pazarın kaymağına ortak olmasını engellemektedirler. İşletmeler rekabet ortamını istikrarsızlığa sürüklemekten faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Diğer rakiplerine göre pozisyon almadan rekabet stratejileri geliştirilmekte ve niyet- sonuç denkliği işletmenin kendi uygulamalarında sorgulanmaktadır.

İşletmeler, kazancın cazibesine kapılıp kısa vadede başarıyı yakalamak için etik kodlarını terk etmediklerini belirtmektedirler. Ancak satışların azalmayacağına bilinmesi halinde, normal fiyatının çok üstünde fiyat politikaları uygulanabilmesi konusunda da kesin bir tavır sergileyememektedirler. İşletmeler herhangi bir tehditle karşılaştıklarında tehditlere kalkan oluşturmak için kısa vadede etik kodlarını önemsemeyebilirler. Bu da daha sonraki uygulamalarını sınırlayıcı bir etki oluşturabilir. Dolayısıyla kısa veya uzun vadede rekabet stratejilerini etik kodları ile taçlandırmalıdır.

Etik kodlarıyla uyumlu olarak hazırlanan rekabet stratejilerinin işletmenin imajını olumlu etkilediğine inanılmakta olup, rekabet stratejilerinin sonuçlarının da etik kodlarıyla uyumlu olması gerektiği belirtilmektedir.

Karar verme sürecinde etik kodlarından oluşan bir süzgecin varlığından bahseden işletmeler, piyasanın bir savaş alanı olduğunu ve bütün oyuncuların çıkarlarını maksimum yapan her şeyi göze alarak kazanma çabası içerisinde olduğunu

vurgulamaktadırlar. Bununla birlikte işletmelerde, tekelci bir güç olma arzusu da ağır basmaktadır. Bu tutumlarla etik kodlarının görünürde var olduğundan ve süzgeçteki sıklığın rekabet stratejilerinin başarılı olma derecesine göre değiştiğinden söz edilebilir. Nitekim işletmelerde rekabet stratejilerinde etik kodları çıkarlarına uygun ise dikkate alınmasında kararlı bir tutum içerinde olmadıkları görülmektedir.

Başarı olabilmek için rekabet stratejileri işletme kültürü ile çelişkiler yumağı halinde olmamalıdır. İşletmelerde örgüt kültürü ile bağdaşmayan rekabet stratejileri tasarlamadıklarını belirtmektedirler.

İşletmelerin stratejik konumdaki en önemli yetkinliği işgörenlerinin örgütsel bağlılık derecesidir. Etik kodlara göre oluşturulan rekabet stratejilerinin çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediğine inanılmaktadır. Dolayısıyla örgüt kültürü ile uyumlu ve işgörenin işletmeye güvenini arttıracak rekabet stratejilerinde etik kodları etkin bir rol oynamaktadır.

İşletmeler oluşturulan rekabet stratejileriyle etik kodlarının etkilenebileceğini belirtmektedirler. Başka bir deyişle sahip olunan güç kapsamında oluşturulan rekabet stratejileri etik kodlarını etkileyebilir. Ayrıca bu etkilemenin yönü de ayrı bir çalışma sorusu ortaya çıkarmaktadır.

Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkilerini belirlemeye yönelik keşfedici amaçla yapılan faktör analizinde sekiz ayrı etkileme olduğu tespit edilmiştir. Bunlar;

- **Faydacı Rekabet Stratejileri:** Bütün çevreleri memnun etmeyi amaçlayan stratejilerdir. Etik kodları genellikle dikkate alınmaktadır.
- **Karşılığa Odaklı Rekabet Stratejileri:** “Eğer” olgusuna bağlanan rekabet stratejileridir. Etik kodlarının etkisi şartlara bağlanmıştır.
- **Kültür Odaklı Rekabet Stratejileri:** Hedef kitlenin kültürü çerçevesinde oluşturulan rekabet stratejileridir. Diğer bir deyişle “nabza göre şerbet veren rekabet stratejileri” dir.
- **Piyasa Belirleyici Rekabet Stratejileri:** Ekonomik göstergelerden ve piyasa gereklerinden hareketle oluşturulan rekabet stratejileridir. Rasyoların gösterdiği sonuçlara göre hareket edilmesidir. Etik kodları her zaman dikkate alınmayabilir.

- **Sömürgeci Rekabet Stratejileri:** Piyasanın kaymağını alan stratejilerdir. Sadece kâr amacı güden bu nedenle de kültürel veya ahlaki değerlere önem veremeyen stratejilerdir. Etik kodları ayrıca bu kategoride yeniden tanımlanabilir.
- **Etik Çerçevesi Rekabet Stratejileri:** Ahlaki, kültürel ve uzlaşmacı rekabet stratejileridir. Burada etik kodları sürekli gündemdedir.
- **Çatışmayı Minimize Eden Rekabet Stratejileri:** Taraflar arası uzlaşmayı ön planda tutan rekabet stratejileridir.
- **Tüm Paydaşlara Dayalı Rekabet Stratejileri:** Teknolojik gelişmelere paralel olarak çevreci yaklaşımları taşıyarak toplumun tüm kesimini önemseyerek kurgulanan rekabet stratejileridir.

Yukarıdaki sonuçlara göre etik kodları rekabet stratejilerini doğrudan etkilediği gibi dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Ayrıca rekabet stratejileri de etik kodlarının yeniden tanımlanmasına neden olabilmektedir. Burada etkileme gücünün değişkenleri işletmenin rekabet stratejileri sonucundaki kazanımlarının azlığı/çokluğu ve devamlılığıdır.

Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi işletmelerin kuruluş tarihine, personel sayısına, kayıtlı sermayesine, faaliyette bulunduğu sektöre, işletmelerden destek almasına, etik konularda danışman istihdam etmesine ve etik kodlarının yazılı olup olamamasına göre farklılık göstermemektedir. Ayrıca işletme yöneticilerinin, cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, unvanlarına ve deneyimlerine göre de değişim olmamaktadır. Etik kodlarının rekabet stratejisine etkisinin, işletmelerin, organizasyon yapısına göre değişmediği söylenebilir. Kurumsal ilkeleri yerine getiren işletmeler İMKB tarafından bazı kazanımlar hak etmekte olup etik kodlarının yazılı olması istenmektedir. Ayrıca etik kodlarının yazılı olması kurumsal ilkeler çerçevesinde işletme uygulamalarına doğrudan etkisi söz konusudur. Ancak analiz sonucuna göre etik kodlarının yazılı olmasının uygulamalara bir etki sağlamadığını göstermesi, işletmelerin bunu sadece kavramsal çerçevede değerlendirdiği ve uygulamalarına tam olarak yansıtmadığı söylenebilir. Bu durumda işletmeler kuramsal ilkeleri uygulama adına kavramsal ilkelerin benimsenmesinden öte gitmediği öne sürülebilir.

İşletmelerin etik kodlarına ilişkin faaliyeti medeni duruma göre değiştiği analiz sonucunda tespit edilmiştir. Burada işgörenlerin sorumluluklarının artması ve beklentilerini aile kavramının çevresinde oluşturmalarının bir etkisi olduğu düşünülebilir.

Bu sonuçlar ışığında işletmelerin etik kodları ne olursa olsun, bunu ne kadar rekabet stratejilerine yansıttıkları konusunda “hem etik kodları rekabet stratejilerini etkiler, hem de rekabet stratejileri etik kodlarını etkiler” yargısına varılabilir. Bununla birlikte etik kodlarının rekabet stratejilerine etkisi rekabet ortamına bağlı iken, rekabet stratejilerinin etik kodlarına etkisi de kazançlara bağlı olarak değiştiği söylenebilir.

İşletmeler, performans değerlendirme sistemlerine ve karar verme modellerine etik kodlarını entegre ederek, işletmenin dinamikleri olan;

- Müşteri güveni ve sadakatini sağlamak,
- İşletmenin imajını korumak,
- Yatırımcıların ve tedarikçilerin güvenini sağlamak,
- Oluşabilecek herhangi suçlamalardan kaçınmak,
- İşgörenlerin örgütsel bağlılığını ve performansını arttırmak,
- Finansal sonuçlara olumlu etki sağlamak,
- Rekabet avantajı elde etmek,

amacıyla etik kodları oluşturabilirler. Bu amaçlara göre oluşturulan etik kodlarıyla işletmenin uyuşmayan davranışlarını etik kodlarıyla ussallaştırarak yollarına devam etmemelidirler. Çünkü etik kodları işlevini yitirmekle kalmaz işletmeye geri dönüşü çok zor olan bedeller ödemesine neden olabilir. Bu bağlamda kavramsal çerçevede işletmelerin her ortamda devamlılığı kolaylıkla söylenebilir. Ancak uygulamada bunun için ilk olarak sözüne sadık liderlerin etik kodlarını sürekli gündemde tutarak ve kararlarında göz ardı etmeyerek hareket etmesi gerekmektedir.

Yazılı etik kodları kurumsal yönetim ilkelerinin bir boyutunu oluştururlar. İşletmeler sadece; “kurumsal yönetimin ilkelerini uyguluyoruz” anlamında yazılı etik kodlarını gösteren bir belgeden daha çok bunları işletme kültürünün bir parçası haline getirmelidirler. Çünkü bu şekilde sahip olunan iç ve dış müşteri tatmininin artırılması daha kalıcı olacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- AKARSU Bedia, *Felsefe Terimleri Sözlüğü*, İstanbul, 1988.
- AKINCI Ateş, *Rekabetin Yatay Kısıtlanmaması*, Rekabet Kurumu Lisansüstü Tez Serisi No: 5, Başak Matbaası, Ankara, 2001.
- AKTAN Coşkun Can, *Ahlâkî Yeniden Yapılanma ve Toplam Ahlâka Doğru: 1- Ahlâk ve Ahlâk Felsefesi*, Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği, İstanbul, 1999.
- AKTAN Coşkun Can, VURAL İstiklal Y., *Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet*, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Yayın No: 253, Rekabet Dizisi: 1, Ankara, 2004.
- _____, *Rekabet Gücü Ve Rekabet Stratejileri*, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Yayın No: 254, Rekabet Dizisi: 2, Ankara, 2004.
- AKTAŞ Cihan, *Gelişmekte Olan Ülkelerde Rekabet Politikası: Bir Çerçeve Çalışması*, Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezi, Yayın No: 0114, Ankara, 2003.
- ARSLAN Mahmut, *İş ve Meslek Ahlâkı*, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- AYDEMİR Emine Dilek, *İş Etiği Kavramı, İleri Bir İş Etiği Uygulaması Olarak İşletme Taahhütnameleri ve Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2002.
- BARCA Mehmet, Editörler: İsmail DALAY, Recai ÇOŞKUN, Remzi ALTUNIŞIK, “Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki”, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, 1. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2002, s.37.
- BAUMAN Zygmunt, *Postmodern Etik*, Çev: Alev TÜRKER, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1998.
- BÜYÜKÖZTÜRK Şener, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Yay., 4. Baskı, Ankara, 2004.
- CEVİZCİ Ahmet, *Etiğe Giriş*, Birinci Baskı, Paradigma Yayınları, İstanbul, 2002.
- ÇOBAN Orhan, *Endüstri İktisadı Ve Oyun Teorisi (Rekabetin Analitik Bir İncelemesi)*, Ekin Kitabevi, Bursa, 2003.
- ÇONTUR Funda, BOSTAN Aziz, EKİZ Çisel, Derleyen M. Faysal GÖKALP, C. Yenal KESBİÇ, “Türkiye’ de Finansal Piyasaların Rekabetçi Yapısı”, *Uluslararası Rekabet Sürecinde Türkiye*, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2005.
- DALLI Mehmet, *Türkiye’ de Hasta- Hekim İlişkilerinde Etik Sorunlar*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Tezi, İzmir, 2000.

- DE GEORGE Richard T., *Business Ethics*, Fifth Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, 1999.
- DEMİR Ömer, *İktisat ve Ahlak*, Liberte Yayınları: 86, Ankara, 2003.
- DEVINE Philip E., *Natural Law Ethics*, Greenwood Pres, London, 2000.
- EREN Erol, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, Küre Ajans, İstanbul, 1990.
- ERSEL Hasan, “Aracıların Kendi İç İşleyişinde ve Müşterileri İle Olan İlişkilerinde Etik Değerler”, *Türk Sermaye Piyasasında Etik Değerler ve İş Adabına İlişkin Çalışma Kuralları*, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Acar Matbaacılık A. Ş., İstanbul, 1998.
- FERREL O. C., FRAEDRICH John, *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, 2nd Ed., Houghton Mifflin Com., Boston, 1994.
- FREEMAN R. Edward, GILBERT Daniel R., *Corporate Strategy And The Search Ethics*, Prentice Hall, New Jersey, 1988.
- HALICI Ali, *İşletme İşlevleri Açısından İş Etiği ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda İşlem Gören İşletmelere Yönelik Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2000.
- HAMEL Gary, Preahalad C. K., *Geleceği Kazanmak: Yarının Pazarlarını ve Endüstrinin Kontrolünü Yakalamak İçin Keşfedilen Stratejiler*, Çev: Zülfü DİCLELİ, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1996.
- HITT William D., *Ethics And Leadership*, Battle Pres, Columbus Richland, 1990.
- HODGETTS Richard, *Management Theory, Process and Practise*, Harcourt Bruce Jovanovich Publishers, 1990.
- KARAKAYALI Hüseyin, YALÇINKAYA M. Hakan, ÇILBANT Coşkun, Derleyen M. Faysal GÖKALP, C. Yenal KESBİÇ, “Modern Çağın Kavramları: Küreselleşme ve Rekabet”, *Uluslararası Rekabet Sürecinde Türkiye*, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2005, s.55- 83
- KILAVUZ Raci, *Kamu Yönetiminde Etik ve Bir Sorun Alanı Olarak Yozlaşma*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003.
- KILIÇ Yusuf, *Rekabet Politikası Açısından Birleşme ve Devralmalar*, DPT Yay. No:2509, Ankara, 2000.
- KILLIOĞLU İsmail, *Ahlâk- Hukuk İlişkisi*, Marmara Üniversitesi İFAV Yayını, İstanbul, 1998.
- KIREL Çiğdem, *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*, T. C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 121, Eskişehir, 2000.
- KNIGHT Frank Hyneman, *The Ethics Of Competition*, Transaction Publishers, New Brunswick (USA), 1997.
- KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 9. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003.

- LUKES Steven, *Marxizm ve Ahlâk*, Çev: Osman Akınhay, Ayrıntı Yayınları, Birinci Basım, İstanbul, 1998.
- MASKIN, Eric, ELGARD Edward, *Recent Developments in Game Theory*, Northampton, 1999.
- MUCUK İsmet, *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1999.
- ÖZGENER Şevki, *İş Ahlâkının Temelleri: Yönetmel Bir Yaklaşım*, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem, *Örgütsel Davranış*, Etam A.Ş. Matbaa Tesisleri, Eskişehir, 2001.
- ÖZTÜRK N. Kemal, Derleyen M. Faysal GÖKALP, C. Yenal KESBİÇ, "Rekabet ve Etik: Zorunlu Birliktelik", *Uluslararası Rekabet Sürecinde Türkiye*, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2005, s.113- 120.
- PEHLİVAN İnayet, *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*, Pegem Yayıncılık, 1. Basım, Ankara, 1998.
- PIEPER, Annemarie, *Etiğe Giriş*, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1999.
- PLANT Jeremy F., *Codes Of Ethics*, Edited By: Terry L. Cooper, Handbook Of Administrative Ethics, Marcel Dekker, Inc., New York, 1994.
- PORTER Michael E., *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, Çev: Gülen ULUBİLGEN, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- POST James E., LAWRENCE Anne T., WEBER James, *Business And Society Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, Ninth Edition, McGraw- Hill, India, 1999.
- ROBBINS Stephan P., *Essentials Of Organizational Behavior*, 4. Edition, Prentice- Hall Inc., New Jersey, USA, 1994, pp. 6.
- SCHLEGELMILCH Bodo B., *Marketing Ethics: An International Perspective*, 1. Edit, International Thomson Business Pres, 1998, pp. 8.
- SKINNER J. Steven, *Marketing*, Second Edition, Houghton Mifflin Co., USA, 1994.
- SMITH Adam, *An Inquiry Into The Nature And Causes Of The Wealth Of Nations*, Chicago University Pres, 1776.
- SOLOMON, Robert C., *Ethics*, McGraw- Hill Pub. Com., New York, 1984.
- STEINER George A., STEINER John F., *Business, Government and Society*, Eighty Edition, McGraw Hill Companies, New York, 1997.
- TIERNEY Elizabeth P., *İş Ahlâkı Yöneticiler İçin Bir Rehber*, 1. Basım, Rota Yayın, İstanbul, 1997.
- TUSİAD, *Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar Türk Elektronik Sektörü*, TUSİAD Rekabet Stratejileri Dizisi- 1, Yayın No. TUSİAD- T/97- 12/ 233, İstanbul, 1997.

- _____, *Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar Türk Çimento Sektörü, TÜSİAD Rekabet Stratejileri Dizisi- 2*, Yayın No. TÜSİAD- T/97- 12/ 224, İstanbul, 1997.
- _____, *Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik Kavramsal Çerçeve Ve Uluslararası Uygulamalar*, Cilt 1, TÜSİAD Devlette Etik Altyapı Dizisi No: 1, Yayın No. TÜSİAD-T/2005 – 11/412, İstanbul, 2005, s. 96.
- _____, *Devlette Etikten Etik Devlete: Yasal Altyapı, Saydamlık ve Ayrıcalıklar Tespit ve Öneriler*, Cilt 2, TÜSİAD Devlette Etik Altyapı Dizisi No: 2, Yayın No. TÜSİAD-T/2005 – 11/411, İstanbul, 2005, s. 156
- TÜTEK Hülya, GÜMÜŞOĞLU Şevkinaz, *Sayısal Yöntemler*, Beta Basım, İstanbul, 1994.
- URAL Tülin, *İşletme ve Pazarlama Etiği*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003.
- _____, *Pazarlama Yöneticilerinin Etiksel Karar Sürecini Etkileyen Değişkenler Üzerine Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana, 2000.
- WALKER Paul, *An Outline of the History of Game Theory*, London, 1995.
- Websters' Third New International Dictionary*, Merriam Webster Inc., Massachusetts, 1993.
- WEISS Joseph W., *Business Ethics: A Managerial, Stakeholder Approach*, Wadsworth Pub. Co., California, 1994.
- YAZICI Sedat, *Felsefeye Giriş*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999.
- YAZICIOĞLU Yahşi, ERDOĞAN Samiye, *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004

Sürelî Yayınlar

- ADAMS Janet S., TASHCHIAN Armen, SHORE Ted H., “Codes Of Ethics As Signals For Ethical Behavior”, *Journal Of Business Ethics*, Vol. 29 No. 3, 2001, pp. 199- 211.
- AKERS John F., “Ethics And Competitiveness- Putting First Thing First”, *Sloan Management Review*, Vol. 30 No. 2, 1989, pp. 69- 71
- AL- KHATIB J. A., ROBERTSON C. J., STANTON A. D’ Auria, VITELL C. J., “Business Ethics In The Arab Gulf States: A Three- Country Study”, *International Business Review*, Vol. 11, Elsevier Science Ltd., 2002, pp. 97- 111.
- ANDREWS Kenneth R., “Ethics In Practice”, *Harvard Business Review*, Vol. 67 No. 5, 1989, pp. 99.

- ARSLAN Ahmet, "Tarih Boyunca Ahlâk", *Egevizyon*, Yıl:4, Sayı: 15, 1997, s. 17- 25.
- ATEŞ Hamza, ORAL Bülent, "Kamu Yönetiminde Etik: Kültürel Temeller ve 'Örgütsel Ruhçuluk' Kuramı Ekseninde Bir Analiz", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:5 Sayı: 1, Kocaeli, 2003, s. 55- 71.
- AVŞAR Zakir, "Medyada Klasik Etik Kodlar Bir İllüzyon mu?", *1. Ulusal Uygulamalı Etik Kongresi Kitabı*, ODTÜ, Ankara, 2003, s.112- 132.
- BARCA Mehmet, ÇOŞKUN Sevda Y., "Rekabet Hukuku Ve Rekabet Avantajının Çatışma Noktaları", *12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Bursa, 2004, s. 266- 271.
- BARNEY Jay B., "Types Of Competition And The Theory Of Strategy: Toward An Integrative Framework", *The Academy Of Management Review*, Vol. 11 No. 4, 1986, pp. 791- 800.
- BEEKUN Rafik I., STEDHAM Yvonne, YAMAMURA Jeanne H., "Business Ethics In Brazil And The U.S.: A Comparative Investigation", *Journal Of Business Ethics*, Vol: 42, 2003, pp. 267- 279.
- BINMORE Ken, "Game Theory And Business Ethics", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 9 No. 1, 1999, pp. 29- 40.
- BOARDMAN Calvin M., "Ethical Decisions As Value Maximizing Behavior", *The Journal of Equipment Lease Financing*, Vol. 21 No. 2, 2003, pp. 38- 46
- BOMMER Michael, GRATTO Clarence, GRAVANDER Jerry, TUTTLE Mark, "A Behavioral Model Of Ethical And Unethical Decision Making", *Journal of Business Ethics*, Vol. 6 No. 4, 1987, pp. 265- 280.
- BOWEN Shannon A., "Organizational Factors Encouraging Ethical Decision Making: An Exploration Into The Case Of An Exemplar", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 52, 2004, pp. 311- 324
- BRICKLEY James A., SMITH Clifford W., ZIMMERMAN Jerold L., "Business Ethics And Organizational Architecture", *Journal Of Banking&Finance*, Vol. 26, 2002, pp. 1821- 1835.
- BUXBAUM Hannah, DUDEK Paul, KARMEL Roberta, KWALWASSER Edward, "Regulating Corporations: Who' s Making The Rules?", *American Society Of International Law. Proceedings Of The Annual Meeting*, 2003, pp. 269- 276.
- CAVANAGH Gerald F, MOBERG Dennis J, VELASQUEZ Manuel, "The Ethics Of Organizational Politics", *Academy of Management. The Academy of Management Review (pre-1986)*, Vol. 6 No. 3, 1981, pp.363- 374.
- CHAU Chak- Tong, "Game Theory and Strategic Auditing Part- 1", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 11 No. 4, 1996, pp. 21- 30.
- CHIEN Ting- Hua, PENG Tzu- Ju, "Competition and Cooperation Intensity In A Network- A Case Study In Taiwan Simulator Industry", *Journal Of American Academy Of Business*, Vol. 7 No. 2, Cambridge, 2005, pp.150- 155.

- CHRISTIE P Maria Joseph, KWON Ik-Whan G., STOEBERL Philipp A., BAUMHART Raymond, "A Cross- Cultural Comparison Of Ethical Attitudes Of Business Managers: India, Korea And United States", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 46 No. 3, 2003, pp. 263- 287.
- CLEEK Margaret Anne, LEONARD Slterry, "Can Corporate Codes Of Ethics Influence Behavior?", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 16 No. 6, 1998, pp. 619- 630.
- COMAI Alessandro, "Global Code Of Ethics And Competitive Intelligence Purposes: An Ethical Perspective On Competitors", *Journal Of Competitive Intelligence and Management*, Vol. 1 No. 3, Winter 2003, pp. 24- 43.
- DAVIES Warnock, "Understanding Strategy", *Strategy&Leadership*, Vol. 28 No. 5, 2000, pp. 25- 30
- DE GEORGE Richard T., "The Status of Business Ethics: Past and Future", *Journal of Business Ethics*, Vol. 6, April 1987, pp. 201- 211.
- ELÇİ Özgür, KOVANCILAR Birol, "Kamu Tercih Teorisinde Oyun Kuramı", *Celal Bayar İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2000/6, Manisa, 2000, s.230- 243.
- ERGENELİ Azize, "Business Ethics; Future Managers' Ethical Thinking Profile", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 15 Sayı: 2, Ankara, 1997, s. 71- 83.
- ERGENELİ Azize, MERT İbrahim Sani, "Düşünme Stilleri ve Etik Algı Arasındaki İlişki: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama", *1. Türkiye Uluslararası İş Ve Meslek Ahlâkı Kongresi Kitabı*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2003, s. 640- 648.
- ERTAN Kıvılcım Akkoyunlu, "Çevre Etiği", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 31 Sayı: 1, Ankara, 1998, s. 126- 129.
- FORD Robert C., RICHARDSON Woodrow D., "Ethical Decision Making, A Review Of The Emprical Literature", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 13 No. 3, 1994, pp. 205- 221.
- FOSS Nicolai J., "Ethics, Discovery, and Strategy", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 16 No. 11, 1997, pp. 1131- 1142.
- GAUMNITZ Bruce R., LERE John C., "Contents Of Codes Of Ethics Of Professional Business Organizations In The United States", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 35 No. 1, 2002, pp. 35- 49.
- GILBERT Daniel R., "Corporate Strategy And Ethics", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 5 No. 2, 1986, pp. 137- 150.
- GOTTLIEB Jonathan Z., SANZGIRI Jyotsna, "Towards An Ethical Dimension Of Decision Making In Organizations", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 12 No. 12, 1996, pp. 1275- 1285.
- GÖRPE Serra, MENGÜ Seda Çakar, "Halkla İlişkilerde Etik Değerlerin Algılanması ve Anlamlandırılması", *1. Türkiye Uluslararası İş Ve Meslek Ahlâkı Kongresi Kitabı*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2003, s. 147- 156

- GÜRLEK Bilgehan, GÜROL Mehmet Ali, “Kalite’ ye Giden Yolda Etik Yapının Rolü”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 1, İzmir, 1993, s. 192- 203.
- HAMBRICK Donald C., FREDRICKSON James W., “Are You Sure Have A Strategy?”, *The Academy Of Management Executive*, Vol. 15 No. 4, 2001, pp. 48- 59
- HANSEN Fred, SMITH Michele, “The Ethics Of Business Strategy”, *Handbook Of Business Stratgey*, Emerald Group Publishing Limited, 2006, pp. 201-206, www.emeraldinsight.com.
- HARRIS James R., SUTTON Charlotte D., “Unravelling The Ethical Decision-Making Process: Clues From An Empirical Study Comparing Fortune 1000 Executives And MBA Students”, *Journal Of Business Ethics*, Vol. 14 No. 10, 1995, pp. 805- 817.
- HEISER Robert S., MCQUITTY Shaun, STRATEMEYER Andreas W., “Broadening The Competitive Environment: The Customer’ s Perspective”, *Academy Of Marketing Science Review*, Vol. 2005 No. 12, 2005, pp. 1- 14.
- HOROWITZ John K., JUST Richard E., NETANYAHU Sinaia, “Potential Benefits And Limitations Of Game Theory In Agricultural Economics”, *Amer J. Agr Econ*, American Agricultural Economies Association, Vol. 78, 1996, pp. 753- 760.
- JONES Ian W., POLLITT Michael G., “Ethical And Unethical Competition: Establishing The Rules Of Engagement”, *Long Range Planning*, Vol. 31 No. 5, 1998, pp. 703- 710.
- KAPTEIN Muel, “Business Codes of Multinational Firms: What Do They Say?”, *Journal Of Business Ethics*, Dordrecht, Vol. 50 No. 1, 2004, pp. 13- 22.
- KHALIL Omar E. M., “Artificial Decision- Making And Artificial Ethics: A Management Concern”, *Journal Of Business Ethics*, Vol. 12 No. 4, 1993, pp. 313- 321.
- KILİNÇ İzzet, “İş Etiki Kapsamında Otel Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Etik Sorumluluklarının İzmir’ de Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Öğrenimi Gören Öğrencilerin Bakış Açıları İle Değerlendirilmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 3, 2000, İzmir, s. 94- 104.
- LANDRUM Nancy E., “My Friend Morgan: An Exercise In Ethics”, *Journal Of Management Education*, Vol. 25 No. 5, *Sage Publications*, 2001, pp. 606- 616.
- LERE John C., GAUMNITZ Bruce R., “The Impact Of Codes Of Ethics On Decision Making: Some Insights From Information Economics”, *Journal Of Business Ethics*, Vol. 48 No. 4, 2003, pp. 365- 377.
- LOGSDON Jeanne M, YUTHAS Kristi, “Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation, And Organizational Moral Development”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 16 No. 12/13, 1997, pp. 1213- 1226.

- MACFARLANE Bruce, "Business Ethics: Too Little, Too Late", *Education+ Training*, Vol. 37 No. 5, 1995, pp. 31- 38.
- MARKIDES Costas, "Strategy As Balance: From 'Either- Or' To 'And'", *Business Strategy Review*, Vol. 12 No. 3, 2001, pp. 1- 7.
- MARKIDES Costas, "What Is Strategy And How Do You Know If You Have One", *Business Strategy Review*, Vol. 15 No. 2, 2004, pp. 1- 10.
- MARŞAP Akın, "Basın Etiği ve Evrensellik", *1. Türkiye Uluslararası İş Ve Meslek Ahlâkı Kongresi Kitabı*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2003, s. 452- 462.
- MESO Peter, SMITH Robert, "A Resource-Based View Of Organizational Knowledge Management Systems", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No. 3, 2000, pp. 224- 234.
- MILES Grant, "In Search Of Ethical Profits: Insights From Strategic Management", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 12 No. 3, 1993, pp.219- 225
- MIN Zhao, "Five Competitive Forces in China's Automobile Industry", *Journal of American Academy of Business*, Vol. 7 No. 1, Cambridge, 2005, pp. 99- 105.
- MORRELL Kevin, "Decision Making And Business Ethics: The Implications Of Using Image Theory In Preference To Rational Choice", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 50 No. 3, 2004, pp. 239- 240.
- MUĞAMİNYA Muhammed, "Avrupa Birliği Rekabet Hukukunda Egemen Durumun Tespiti Yönünden İlgili Pazar Kavramı", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, İzmir, 2000, s. 164- 170.
- MUNIVE- HERNANDEZ E. J., DEWHURST F. W., PRITCHARD M. C., BARBER K. D., "Modelling The Strategy Management Process An Initial BPM Approach", *Business Process Management Journal*, Vol. 10 No. 6, 2004, pp. 691- 711.
- ÖZGENER Şevki, "İmalat Sanayi İşletmelerindeki Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin İş Ahlâkına İlişkin Tutumları", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 35 Sayı: 1, Ankara, 2002, s. 167- 180 .
- ÖZTÜRK Fahriye, "Hayek' in Düşüncesinde Rekabet", *Ekonomik Yaklaşım*, Cilt: 15 Sayı: 51, Ankara, 2004, s. 93- 108.
- ÖZTÜRK Namık Kemal, "Kamu ve Özel Yönetim Etiği: Benzerlikler ve Farklılıklar", *Amme İdare Dergisi*, Cilt: 32 Sayı:2, Ankara, Haziran 1999, s. 15- 26.
- _____, "Kamu Yöneticilerinin Kararlarında Etik Değerler", *Amme İdare Dergisi*, Cilt: 31 Sayı:2, Ankara, Haziran 1998, s. 81- 92.
- _____, "Yolsuzluklarla Mücadelede İtalya' dan Ders Alınabilir Mi?", *Amme İdare Dergisi*, Cilt: 34 Sayı:1, Ankara, Mart 2001, s. 1- 13.

- PATER Alberic, GILS Anita Van, "Stimulating Ethical Decision- making In A Business Context: Effects Of Ethical And Professional Codes", *European Management Journal*, Vol. 21 No. 6, 2003, pp. 762- 772.
- PAYNE Dinah, RAIBORN Cecily, ASKVIK Jorn, "A Global Code Of Business Ethics", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 16 No. 16, 1997, pp. 1727- 1735.
- PEACHMENT Allan, MCNEIL Margaret, SOUTAR Geoff, MOLSTER Caron, "Means Or Ends? Ethical Decision Frameworks In The Western Australian Public Service", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 14 No. 8, 1995, pp. 629- 641.
- PEPPAS Spero, "Attitudes Toward Business Ethics: Where East Doesn't Meet West", *Cross Cultural Management*, Vol. 9 No. 4, 2002, pp. 42-59.
- PORTER Michael E., "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, Nowember-December 1996, pp. 61- 78.
- PREUSS Lutz, "Ethical Theory In German Business Ethics Research", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 18 No. 4, 1999, pp. 407- 419.
- PRIMEAUX Patrick, STIEBER John, "Profit Maximization: The Ethical Mandate Of Business", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 13 No. 4, 1994, pp. 287- 294
- REGNET Erika, Yöneticiler Çatışmalarda Nasıl Davranırlar (Çev: Tuncer ASUNAKUTLU, Sezai ZEYBEKOĞLU), *Dokuz Eylül Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi*, Cilt: 14 Sayı: 2, İzmir, 1999, s. 11- 26.
- RIVARD Suzanne, RAYMOND Louis, VERREAULT David, "Resource-Based View And Competitive Strategy: An Integrated Model Of The Contribution Of Information Technology To Firm Performance", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 1 No: 22, 2005, pp. 1- 22.
- RUSS- EFT Darlene, HATCHER Timothy, "The Issue Of International Value And Beliefs: The Debate For A Global HRD Code Of Ethics", *Advances In Developing Human Resources*, Vol. 5 No. 3, 2003, pp. 296- 307.
- SCHULZE Nergis, "İşletme Etiği Konusunda Kavramsal Bir Yaklaşım", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 30 Sayı: 4, Ankara, Aralık 1997, s. 35- 51
- SCHWARTZ M., "The Nature Of The Relationship Between Corporate Codes Of Ethics And Behaviour", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 32 No. 3, 2001, pp. 247- 262.
- SINGER Alan E., "Strategy as Moral Philosophy", *Strategic Management Journal*, Vol. 15 No. 3, 1994, pp. 191- 213
- SINHAPAKDI Anusorn, RAO C. P., VITELL Scott J., "Ethical Decision Making: An Investigation Of Services Marketing Professionals", *Journal Of Business Ethics*, 1996, Vol. 6, pp. 635- 644.
- SMELTZER Larry R., JENNINGS Marianne M., "Why An International Code Of Business Ethics Would Be Good For Business", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 17 No. 1, 1998, pp. 65.

- SNELL Robin S., HERNDON Neil C., “Hong Kong’ s Code Of Ethics Initiative: Some Differences Between Theory And Practice, *Journal Of Business Ethics*, Dordrecht, Vol. 51 No. 1, 2004, pp. 75- 83.
- STAINER Alan, STAINER Lorice, “Productivity, Quality And Ethics- A European Viewpoint”, *European Business Review*, Vol. 95 No. 6, 1995, pp. 3-11.
- STAINER Lorice, “Ethical Dimensions Of Management Decision- Making”, *Strategic Change*, Vol. 13 No. 6, 2004, pp. 333- 342.
- STONER Charles R., “The Foundations of Ethics: Exploring the Relationship Between Organization Culture, Moral Values and Actions”, *Advanced Management Journal*, 1989, pp. 35- 44
- SUCU Yaşar, “Yönetim Ve Etik”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 11. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, Afyon, 22-24 Mayıs 2003, s.285.
- SVENSSON Goran, WOOD Greg, “Proactive Versus Reactive Business Ethics Performance: A Conceptual Framework Of Profile Analysis And Case Illustrations”, *Corporate Governance*, Vol. 4 No.2, 2004, pp. 18- 33.
- _____, “Corporate Ethics And Trust In Intra- Corporate Relationships An In-Depth And Longitudinal Case Description”, *Employee Relations*, Vol. 26 No. 3, 2004, pp. 320- 336.
- _____, “Codes Of Ethics Best Practice In The Swedish Public Sector: A Pubsec- Scale”, *The International Journal Of Public Sector Management*, Vol. 17 No. 2, 2004, pp. 178-195.
- _____, “The Dynamics Of Business Ethics: A Function Of Time And Culture- Cases And Models”, *Management Decision*, Vol. 41 No. 4, 2003, pp. 350-361.
- TEECE David J., PISANO Gary, SHUEN Amy, “Dynamic Capabilities And Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No.7, 1997, pp. 509- 533.
- THONG James Y L , YAP Chee-Sing, “Testing An Ethical Decision-Making Theory: The Case Of Softlifting”, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 15 No. 1, 1998, pp. 213- 237.
- TOKATLIOĞLU İbrahim, “İktisat Kuramında Rekabet Kavramının Gelişimi”, *Ekonomik Yaklaşım*, Cilt:10 Sayı:33, Ankara, 1999, s.5- 26.
- TSALIKIS John, FRITZSCHE David J., “Business Ethics: A Literature Review With A Focus On Marketing Ethics”, *Journal Of Business Ethics*, Vol. 8 No. 9, 1989, pp. 695- 743.
- ULUÇ Güliz, “Türk Medyasında Etik Sorunlar: Örnek Olaylar ve Öneriler”, *1. Ulusal Uygulamalı Etik Kongresi Kitabı*, ODTÜ, Ankara, 2003, s. 321- 334.
- URAL Tülin, “Pazarlama Yöneticilerinin Mesleki Değerlerinin Etiksel Algılama Üzerindeki Oransal Etkileri”, *Journal Of Business*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Vol. 2 No. 2, İzmir, 2001, s. 35- 49.

- ÜLGER Billur, “Nükleer Gücü Tutundurma Çabalarının Kantçı Perspektifte İrdelenmesi: Kuruluşların Vicdani Olarak Halkla İlişkiler ve Nükleer Gücün Masumiyet Sorunu”, *1. Türkiye Uluslararası İş Ve Meslek Ahlâkı Kongresi Kitabı*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2003, s. 66- 78.
- VALENTINE Sean, FLEISCHMAN Gary, “Ethics Codes And Professionals’ Tolerance Of Societal Diversity”, *Journal Of Business Ethic*, Vol. 40 No. 4, 2002, pp. 301- 312.
- VICKERS John, “Concepts of Competition”, *Oxford Economic Papers*, Vol. 47 No. 1, 1995, pp. 1- 8
- VINTEN Gerald, “Putting Ethics Into Quality”, *The TQM Magazine*, Vol. 10 No. 2, 1998, pp. 89- 94.
- VITELL Scott J., NWACHUKWU Saviour L., BARNES James H., “The Effects Of Culture On Ethical Decision- Making: An Application Of Hofstede’ s Typology”, *Journal Of Business Ethics*, Vol. 12 No. 10, 1993, pp. 753-760.
- VOGEL David, “Business Ethics: New Perspectives on Old Problems”, *California Management Review*, Vol. 33 No. 4, Summer 1991, pp.101-117.
- WEAVER Gary R., “Does Ethics Code Design Matter? Effects Of Ethics Code Rationales And Sanctions On Recipients’ Justice Perceptions And Content Recall”, *Journal Of Business Ethics*, Dordrecht, Vol. 14 No. 5, 1995, pp. 367- 386.
- YOO Boonghee, DONTU Naveen, “The Effects Of Marketing Education And Individual Cultural Values On Marketing Ethics Of Students”, *Journal Of Marketing Education*, Vol. 24 No. 2, *Sage Publications*, 2002, pp. 92- 103.

İnternet Adresleri

- AKIN H. Bahadır, “Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=266
- AKSU A. Mert, Süreç Yönetiminin İş Odaklı Sistemlerden Gelişme Odaklı Sistemlere Geçişteki Yeri, <http://www.geocities.com/yilmazaynali/YAZILAR/surec.htm>, (18.12.2005).
- AKTAN Coşkun Can, “Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim”, www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-stratejik-yonetim.pdf, (18.12.2005)
- BAKIRCI Fehim, “Firmaların Rekabet Gücü Ve Rekabet Stratejileri Açısından Teknolojik Yenilik Davranışları: İmalat Sanayii Ve Hizmetler Sektörü Üzerine Bir Değerlendirme”, <http://www.sbe.sakarya.edu.tr/kongree.php>, (20.12.2005).
- COLERO Larry, A Framework For Universal Principles of Ethics, <http://www.ethics.ubc.ca/papers/invited/colero.html>, (15.12.2005).

- ÇEKİÇ Eşber, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik", www.shrm.org/ethics/chapter-coe.pdf, (29.11.2005)
- DEMİRCİ Gülcan, "Ortaklaşa Rekabet", <http://www.pyd.org.tr/004.pdf>, (13.12.2005).
- DOĞAN Özlem İpekgil, Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2 Sayı 1 Ocak Şubat Mart 2000, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi04/dogangil.htm>, (13.11.2005).
- EASTWOOD Karen, LAMSA Anna- Maija, SAKKINEN Aila, "About Ethics And Values In Business Education- A Cross- Cultural Perspective", <http://ejbo.jyu.fi/>, (08.09.2005).
- EFEM Gül, Rekabet Etiği, Perşembe Konferansları, <http://www.rekabet.gov.tr>, (15.10.2005).
- ELGİN Ceyhun, Rekabet, İnsan Doğası Ve Kültür Üzerine, <http://www.buik.net/subcommittee/ekonomik/showarticle.asp?Aid=709>, (12.11.2005).
- ERDOĞMUŞ Nihat, Kişilerde İç Çatışma Nedeni Olarak Rekabet-İşbirliği İkilemi, <http://juliamandelbrot.bravepages.com/erdogmus.pdf>, (22.12.2005)
- ESTOLA Matti, "About The Ethics Of Business Competition", Eletronic Journal Of Business Ethics And Organization Studies, Vol. 3 No. 1, 1998, www.ejbo.jyu.fi, (08.04.05)
- EVREN Gökhan, Hizmete ve Altyapıya Dayalı Rekabet İle Geçiş Stratejileri, Telekomünikasyon Kurumu Uzmanlık Tezi, Ankara, 2005, s. 26, www.tk.gov.tr/Yayin/Uzmanlik_Tezleri/tktezler/gokhan_evren_tez.pdf
- GÜVERCİN Cemal, John Stuart Mill, <http://tipetigi.net/Files/Kitaplik/Makaleler/Etik%20Yaklasimler/Mill.doc>, (15.11.2005)
- McNAMARA Carter, "Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers", <http://www.managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm#ancho3623>, (15.12.2005)
- NABİYEV Vasif V., "Sıfır Toplamlı Stratejili Oyunlarda Sezgisel Karar Verme Mekanizmasının Modellenmesi", www.google.com/search?q=cache:XcpKB86ncy0J:www.ijci.org/product/tainn/T08003.pdf, (15.12.2005)
- ODABAŞI Yavuz, Pazarlama Planı Rehberi, KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi, Seçkin Matbaası, Ankara, 2001, www.girisimciliknetwork.gen.tr/kitaplar/PazarlamaPlaniRehberi.pdf (15.12.2005).
- OKTAR Selim, ERDOĞAN Emre, Proje Yönetimi Ve Etik: Siyasal Araştırma Projeleri Örneği, <http://www.urbanhobbit.net/PDF/Etik.pdf>, (12.12.2005)
- OKTAY Nevin, www.inegolkocokulu.k12.tr/Mesleki%20Etik.pps (14.09.2005)
- SAPAN Ömer Faruk, "Rekabet ve Oligopol Piyasalar", www.ekonomist.8m.net/m9.html, (13.11.2005)
- ŞAHİN Onur, "Yurtiçi ve Yurtdışı Rekabet", www.ytukvk.org.tr/arsiv/makale/topphp?makale=yrticiyrtdisirek#_ftn4, (13.12.2005)

- TAKALA Tuomo, “Postmodern Business Ethics – Is It Possible, Is It Relevant?”, *Electrical Journal of Business and Organization Ethics*, Vol. 3 No. 1, <http://www.jyu.fi/ejbo/archive/takala3.html>, (08.04.2005).
- TAMMINEN Rauno, LESKINEN Markku, “Level Of Ethics, Ethical Frustration And Accountant Discretionary Practices”, <http://ejbo.jyu.fi/>, (12.10.2005).
- TAŞTAN Mustafa, “Strateji, Stratejik Yönetim ve Strateji Türleri”, http://www.humanresourcesfocus.com/konu5_1.asp, (12.12.2005)
- TUNÇ Handan, Yaşam Yöntemi Olarak Etik, www.anafilya.org/go.php?go=7d290f023020b, (05.12.2005).
- TÜRKKAN Erdal, Rekabet Kültürü, <http://rekabetdernegi.org/rekabethakkinda.htm#rekabet%20kulturu>, (11.11.2005).
- TÜRKKAN Erdal, Rekabet Nedir?, <http://rekabetdernegi.org/rekabethakkinda.htm#rekabet%20kulturu>, (11.11.2005).
- YAKUPOĞLU Mehmet Mukadder, Rekabet Kültürü Ve Rekabet Hukuku, Perşembe Konferansları, www.rekabet.gov.tr, (10.10.2005)
- , Oyun Teorisi Ve Rekabet Oyunları, www.ytukvk.org.tr/arsiv/makale_top.php?makale=oyun, (19.12.2005).
- , Rekabet Hukuku ve Politikası Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Devlet Planlama Teşkilatı Özel İhtisas Komisyonu Raporları (DPT. 2364; ÖİK. 432), Ankara, 1994, <http://ekutup.dpt.gov.tr/oik/>, (15.12.2005).
- <http://gulsunsahan.sitemynet.com/GULSUN/id16.htm> (12.09.2005)
- www.bulentsenver.com/Kultur/ppt/TEDMER%20ET%DDK%20FARKINDALI%20EGITIMI%2020040328.ppt . (11.11.2005)
- www.google.com/search?q=cache:XcpKB86ncy0J:www.ijci.org/product/tainn/T08003.pdf, (15.12.2005).
- www.halilposaci.com/tez/Strateji.htm, (20.12.2005).
- www.hastanedergisi.com/sayi18/busayida34.asp, (18.12.2005)
- www.imkb.gov.tr/genel/tarih.htm, (13.01.2006).
- www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1064

EK- 1 Etik Kodlarına Örnekler

MİGROS ETİK KURALLARI

1. Şirketin Çalışanlarına Karşı Sorumlulukları

- Migros tüm çalışanlarına karşı yasal yükümlülüklerini tamamıyla yerine getirir, yasaların uygulamaya yeterli açıklama durumlarda, konu hakkında uzmanlaşmış kişilere danışır.
- Yasaların yetersiz kaldığı durumlarda iş etiği kuralları çerçevesinde Migros çalışanlarının hakkını gözetir.
- İşe alma, terfi ve tayinlerde ölçü olarak göreve uygunluk vasıflarını dikkate alır, çalışanlar arasında fırsat eşitliği yaratır.
- Çalışanlarına ait özel bilgilere ve çalışanların özel yaşantısına müdahale etmez, çalışanlar hakkındaki her türlü bilgiyi saklı tutar.
- Çalışanların iş ve kişisel gelişimini sağlayacak konularda eğitimler düzenler.
- Çalışanlara yönelik uygulamalarda cinsiyet, yaş, etnik köken ve dini inanca yönelik ayırım yapmaz.
- Yasalar ve şartların gerektirdiği seviyede sağlıklı ve güvenli çalışma şartlarını oluşturur ve imkanlar nispetinde geliştirmeye çalışır.
- Çalışanlar hakkında çeşitli kanallardan elde edilebilecek kişiye ait özel bilgileri (sağlık bilgileri, alışveriş detayları, ekonomik veriler vs. gibi) saklı tutar ve paylaşmaz.

2. Çalışanları Şirkete Karşı Sorumlulukları

- Migros çalışanları , sorumluluk alanları içindeki faaliyetleri yürütürken bu faaliyetlere yön verme amacıyla 3. şahıslardan gelebilecek maddi ve manevi teklifleri kesinlikle reddeder
- Migros çalışanları yakın aile bireylerinin çalıştığı, ortak ya da sahibi olduğu şirketlerle birebir iş ilişkisinde bulunurken bir üst yöneticisinin bilgisi dahilinde hareket eder.
- Çalışanlar verilen görevi yerine getirirken azami ölçüde dikkat ve özen gösterir ve yapılan işin daha kaliteli ,hızlı ve ekonomik olabilmesi için gayret sarf ederler.
- Çalışanlar şirketin imajını ve saygınlığını zedeleyecek her türlü hal ve hareketten kaçınır ve mesai saatleri içinde şirket yönetimince önceden belirlenmiş veya genel kabul görmüş giyim-kuşam tarzının ve davranış biçiminin dışına çıkmazlar.
- Migros çalışanları şirket menfaatlerine aykırı durumlar karşısında duyarsız ve tepkisiz kalmayarak ilgili birimleri bilgilendirirler.
- Migros çalışanları şirketin tüm demirbaş, alet ve edevatını amacına uygun kullanarak israftan kaçınırlar. Çalışanlar şirketin sağladığı imkanları özel işler için kullanmazlar.
- Çalışanlar pozisyonun ya da yapılan işin gereği olarak öğrenilen gizli ve özel bilgileri şirket dışına sızdırmazlar, şirket yönetiminin onayı olmadan görsel ya da yazılı medya kuruluşlarına röportaj, demeç ya da beyanat vermezler.

3. Şirketin Şirketlere Karşı Sorumlulukları

- Migros tüm faaliyetlerinde yasal kurallara uygun hareket eder.
- Her ne amaçla olursa olsun kişi ve kuruluşlardan hiçbir şekilde haksız kazanç sağlamaz. Migros bir ürünü veya hizmeti satın alma kararını, saptanmış ve paylaşılmış kriterler doğrultusunda verir.
- İş ortaklarının faaliyetlerinde Migros'un imaj ve saygınlığına gölge düşürmemeleri ve kanıtlanmış iş değerlerine önem vermeleri Migros için önemlidir.
- Migros başka kuruluşlardan aldığı sürekli hizmetlerin yasalara uygun verilmesini kontrol eder ve gerekli takibi yapar.
- Migros kendisine hizmet veren şirketlerin özel bilgilerini onlardan izinsiz üçüncü şahıslarla paylaşmaz.

4. Şirketin Topluma Karşı Sorumlulukları

- Migros müşterilerinin kendisinden beklediği hizmet standartlarına ulaşmak için gayret gösterir.

- Migros vergi ve diğer yasal yükümlülüklerini tam ve zamanında yerine getirmeyi, topluma örnek olmayı hedefler.
- Migros, diğer kurum ve kuruluşlar, ürün ve kişiler hakkında küçümseyici, alaycı ve rencide edici ifadeler kullanmaz.
- Migros faaliyetlerinde doğanın, tarihi dokunun zarar görmemesine, örf, adet ve geleneklere uygun davranmaya özen gösterir ve bu konudaki tüm yasal düzenlemelere uyar.
- Migros kendi sektöründe iş etiğini savunarak bu ilkelerin yerleşmesi, yaygınlaşması ve benimsenmesi için çaba gösterir.

5. Çalışanların Çalışanlara Karşı Sorumlulukları

- Çalışanlar yapılan işin gereği şirket çalışanları hakkında edindikleri özel bilgileri iş gereği dışındakilerle paylaşmazlar.

6. Genel Maddeler

- Yukarıda belirtilenler ile ilişkilendirilemeyen sorunlara şirketin kendi bünyesinde kurmuş olduğu "Migros İş Etiği" kurulu açıklık getirmekle yükümlüdür.

Kaynak: <http://www.migros.com.tr/etikkurallar.asp>

TURKCELL ETİK KURALLARI

Etik Kurallar

Turkcell İş Etiği Kuralları , Turkcell politikaları, değerleri ve ilkeleri ile bütünlük içindedir ve yönetim kurulu, yöneticiler dahil tüm çalışanların uyması talep edilir.

Turkcell Ortak Değerleri ve İş Etiği Kuralları el kitabında yayınlanmış olan etik kurallar aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.

Çıkar Çatışması Durumlarının Önlenmesi

Bir Turkcell çalışanının, onun ailesinin veya bir yakınının; çalışanın şirket içerisindeki pozisyonundan faydalanarak şahsi menfaat sağlaması; vereceği iş kararlarından veya sahip olduğu gizli bilgilerden fayda sağlayabilecek kişi ya da organizasyonlarla yakın ilişki içine girmesi yasaktır. Görevleri esnasında çalışanlar şirket yararını korumaya özen gösterir, kendilerine veya yakınlarına çıkar sağlama anlamına gelebilecek her türlü eylem ve davranıştan kaçınırlar.

Çıkar çatışması durumu çalışanın özel çıkarları ile Turkcell'in çıkarlarının çatışması halinde ya da ihtimalinde oluşur. Çalışanın pozisyonundan dolayı uygun olmayan kişisel menfaatler elde etmesi durumu da bir çıkar çatışması durumudur.

Kurumsal Yönetim takımı dahil, hiçbir çalışan; şirket operasyonlarından şahsi yarar sağlayamaz, şirket mülklerini, bilgilerini ve pozisyonlarını şahsi çıkarları için kullanamaz, şirket ile rekabete giremez.

Turkcell çalışanları iş yaptığı iş sebebiyle ilişkide olduğu çeşitli kişi, kurum ve kuruluşlardan ve sadece şirket içinde belirlenmiş kurallar çerçevesinde hediye alır/verir.

Şirket Varlıklarının Korunması ve Doğru Kullanımı

Çalışanlarımız şirket varlıklarını korumalı ve verimli kullanılmalarını sağlamalıdır. Şirketin bütün varlıkları, sadece iş amaçlı kullanılmalıdır.

Bilgi, en kritik varlık kategorilerimizden biridir. Bilgi varlıklarının arzettikleri önem, değer ve hassasiyete uygun korunmalarını sağlamak amacıyla, tüm çalışanlarımız kurum içi intranet sayfasında yayımlanan Turkcell Bilgi Güvenliği politika ve prosedürlerine uygun hareket etmekte yükümlüdür.

Kamuyu Aydınlatma Esasları

Yatırımcılar, finansal analistler, basın mensupları ve benzeri kesimlerle yapılacak tüm görüşmeler şirketin belirlediği "Bilgilendirme Politikası" çerçevesinde yapılır.

Görev verilen bölümler dışında hiç bir çalışan Turkcell'i temsilen sözlü ya da yazılı açıklamada bulunamaz.

Yasa, Kural ve Yönetmeliklere Uyum

Çalışanlarımız tüm yasa, kural ve yönetmeliklere uygun hareket etmekte yükümlüdürler.

Yasa, Kural ve Yönetmeliklere Uyum

Çalışanlarımız tüm yasa, kural ve yönetmeliklere uygun hareket etmekte yükümlüdürler.

Çalışma Prensipleri

Turkcell, çalışanlarına sağlıklı, güvenli ve verimli bir çalışma ortamı sunmayı amaçlamaktadır. Turkcell çalışanların;

- Çalışma ortamının verimliliğini, güvenini bozan davranış, saldırgan tutum, tehditkar konuşma ve davranış biçimleri; taciz ve rahatsız etme ; ticari, politik ve dini amaçlı tanıtım yapması kabul edilemez.
- Görevlerini yerine getirirken hazırladıkları resmi evrak üzerinde tahrifat yapamazlar. Çalışanlar resmi evrakın hazırlanmasında ilgili Makamın belirttiği zaman ve diğer kısıtlamalara uymakla yükümlüdürler.

Turkcell Turkcell Ortak Değerleri ve İş Etiği Kuralları kurum içi intranet sayfasında yayınlanmaktadır. İşe yeni başlayan her Turkcell çalışanına Oryantasyon programı aracılığı ile aktarılır ve çalışana bu kuralların iş akdinin ayrılmaz bir parçası sayılacağı hususunun anlaşıldığına dair bir taahhütname imzalatılır.

Etik Kurallar Etik Komite tarafından tanımlanır, güncellenir ve yayınlanır.

Açıklama notu:

"2002 tarihli Sarbanes-Oxley Yasası (Sarbanes-Oxley) 406. maddesi ile ABD Sermaye Piyasaları Kurulu ("SEC") kuralları, SEC'e bildirim yükümlülüğü olan şirketlerin Genel Müdür dahil üst düzey yöneticilerine uygulanan yazılı etik kurallar benimseyip benimsemediklerine dair açıklama yapmalarını talep etmektedir. Aşağıdaki kurallar bu hükümler doğrultusunda Turkcell tarafından kabul edilmiş olup Şirketin üst düzey yöneticileri ile finanstan sorumlu üst düzey yöneticilerine uygulanmaktadır."

Kurumsal Yönetimde şirket genel müdürü, Finanstan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı ile diğer Genel Müdür Yardımcıları ve Finans Bölüm Yöneticileri önemli roller üstlenmektedirler. Şirkete uygulanan ilgili mevzuat, yasa ve düzenlemeler uyarınca Turkcell aşağıdaki etik kuralları kabul etmiştir.

Bu etik kurallar caydırıcı etkiye sahip olmak ve üst düzey yöneticilerin benimsemesi ve savunması beklenen ilkeler koymak amacına yöneliktir. Şirketin yayımladığı/yayımlayacağı diğer uygun politikaları, davranış kuralları ile rehberleri tamamlayıcı nitelik taşımaktadır.

Bu etik kurallara yapılacak her türlü değişiklik ve üst düzey yöneticilerin açık veya açık olmayan istisna durumları, yürürlükteki mevzuat, yasa ve düzenlemeler gereğince bu web sayfasından açıklanacaktır. Açık istisna durumu, bu etik kuralların hükümlerinden önemli şekilde ayrılmak ve açık olmayan istisna durumu ise şirketin üst düzey yöneticisinin kendisince öğrenilmiş bu etik kurallardan önemli şekilde ayrılma haline karşı makul bir süre içinde önlem almaması olarak tanımlanmaktadır.

Turkcell Yönetim Kurulu;

Turkcell Genel Müdürünün, Finanstan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı ile diğer Genel Müdür Yardımcıları ve Finans Bölüm Yöneticilerinin:

1. Kişisel ilişkileri veya mali veya ticari menfaatleri ve Turkcell'e karşı sorumlulukları arasında doğan veya doğabilecek menfaat çatışmalarını etik bir şekilde değerlendirmek dahil olmak üzere dürüst ve güvenilir davranacaklarını;
2. Kamuya açıklanan veya şirketin kayıtlı olduğu sermaye piyasaları düzenleyicilerine gönderilen tüm raporlar ve belgelerde tam, adil, doğru, zamanında ve anlaşılır açıklamalar yapacaklarını;
3. Turkcell'in kendisinin ve hissedarları ile ilişkilerinde bağlı olduğu tüm yasalar, yönetmelikler ve kurallara uygun davranacaklarını;
4. Bu etik kuralların sadece lafzına değil ruhuna uygun hareket etmeyi temin edeceklerini ve Turkcell'in tüm faaliyetlerinde yasalara ve Turkcell politikalarına uygunluğun temelini oluşturacağı bir iş kültürünü oluşturmaya gayret edeceklerini; beyan eder.

Yönetim Kurulu dahilindeki Denetim Komitesi, Genel Müdür, Finanstan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı ile diğer Genel Müdür Yardımcıları ve Finans Bölüm Yöneticileri tarafından kendisine bildirilen bilinen veya kuşulanılan ihlalleri inceleyerek bu etik kuralları somut durumlara uygular. Denetim Komitesi kendisine bildirilen ihlalleri soruşturmak için gerekli tüm tedbirleri alır. İhlalin sabit olduğu durumda Yönetim Kurulu uygun gördüğü disiplin cezalarını alır (veya alınmasına izin verir). Bunlar, ciddi ihlal hallerinde işten çıkarma veya adli makamlar nezdinde dava açmayı da içerebilir.

Kaynak: <http://www.turkcell.com.tr/index/0,1028,30800,00.html>

İŞ BANKASI ETİK İLKELERİ

Türkiye İş Bankası, 2001 yılında Bankacılık Etik İlkelerinin Türkiye Bankalar Birliği tarafından belirlenmesinin hemen ardından bu ilkeleri benimseyerek faaliyetlerini buna uygun bir biçimde yürütmeye başlamıştır.

Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık Etik İlkeleri

I. Giriş

Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaki açıdan araştıran ölçüler bütünüdür. Meslek etiği, meslek grubunu oluşturan bireylerin kendi aralarında ve toplum ile olan ilişkilerini düzenleyen; örgütsel etik, örgütün içinden ve dışından kaynaklanan sorunların çözümünde belirli kurallar getirerek örgüt içi davranış kültürünü tanımlar. Toplumda fon arz eden ve fon talep eden taraflar arasında birleştiricilik ve aracılık rolü oynayarak yatırım ve tasarruf işlevlerini gerçekleştiren bankaların aynı zamanda karlılık ve verimlilik ilkelerini amaç edinmiş olmaları, mesleki ve örgütsel alanda etik ilkelerine bağlı olarak çalışmalarını zorunluluğunu getirmektedir. Bankacılık sisteminin büyütülmesi, bankacılık hizmet kalitesinin artırılması, kaynakların en iyi şekilde kullanılması, bankalar arasında haksız rekabetin önlenmesi amaçlarından yola çıkarak; bankaların gerek kendi aralarında ve diğer kurumlarla, gerekse müşteri ve çalışanları ile olan ilişkilerini etik ilkelere uygun şekilde düzenlemesi gerekmektedir.

II. Amaç ve Kapsam

Madde 1- Türk bankacılık sektörünü oluşturan bankalar bu metinle, gerek birbirleri, gerek müşterileri, gerekse de çalışanları ve diğer kurumlar arasındaki her türlü iş ve işlemlerde uygulanmak üzere, Bankacılık Etik İlkelerini belirlemişlerdir. Etik ilkelerin temel amacı; bankacılık mesleğine toplumda mevcut saygınlık duygusunun sürekliliğinin sağlanması, meslek onuru olarak adlandırılan bu saygınlık duygusunun geliştirilerek sürdürülmesi ve bankacılık sektöründe istikrar ve güvenin korunmasıdır.

III. Genel İlkeler

Madde 2- Tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerinin korunması, mali piyasalarda güven ve istikrarın sağlanması, ekonomik kalkınmanın gereklerini de dikkate alarak, mevduat ve kredi sistemlerinin etkin şekilde çalışmasının sağlanması, ekonomide önemli zararlar doğurabilecek işlem ve uygulamaların önlenmesinin yanı sıra toplumsal yararın gözetilmesi ve çevrenin korunması amacıyla bankaların aşağıda belirtilen genel ilkeler doğrultusunda faaliyet göstermesi gerekmektedir.

Bankalar;

a) Dürüstlük

Faaliyetlerini yerine getirirken müşterileri, çalışanları, hissedarları, grup şirketleri ve diğer banka, kurum ve kuruluşlar ile olan ilişkilerinde dürüstlük ilkesine bağlı kalırlar.

b) Tarafsızlık

"İnsana saygının başarının temeli olması" ilkesinden hareketle, gerek çalışanları gerekse müşterileri arasında ayırım gözetmez, önyargılı davranışlardan kaçınırlar. Bu ilke banka tüzel kişilikleri açısından geçerli olduğu gibi, bankaların mevcut ve eski çalışanlarının gerek yazılı gerek sözlü kişisel beyanlarını da içerir.

c) Güvenilirlik

Tüm hizmet ve işlemlerde, müşterilere karşılıklı güven anlayışı içerisinde açık, anlaşılır ve doğru bilgi verirler, müşteri hizmetlerini zamanında ve eksiksiz yerine getirirler.

d) Saydamlık

Müşterilerini, kendilerine sunulan ürün ve hizmetlere ilişkin hak ve yükümlülükler, yarar ve riskler gibi konularda açık ve net biçimde bilgilendirirler.

e) Toplumsal Yararın Gözetilmesi ve Çevreye Saygı

Tüm faaliyetlerinde karlılık yanında, toplumsal yararın gözetilmesi ve çevreye saygı ilkeleri ışığında sosyal ve kültürel etkinliklere destek sağlamaya özen gösterirler.

f) Karaparanın Aklanması ile Mücadele

Uluslararası normlar ve ulusal mevzuat hükümleri çerçevesinde, karaparanın aklanması, yolsuzluk ve benzeri suçlarla mücadeleyi önemli bir ilke olarak benimseyerek gerek kendi aralarında, gerekse konuyla ilgili diğer kurum ve kuruluşlarla ve yetkili mercilerle işbirliği yapmaya özen gösterirler. Kendi iç bünyelerinde de bu amaca yönelik gerekli önlemleri alır ve personeli için eğitim programları düzenlerler.

IV. Bankalararası İlişkiler

Bankalar;

Bilgi Alışverişi

Madde 3- Mevzuat hükümleri çerçevesinde, müşteri sırrını ve bankacılık sırrını ihlal etmemek kaydıyla, kendi aralarında her konuda dürüst ve sistematik bilgi alışverişini gerçekleştirirler.

Personel Hareketleri

Madde 4- Personel istihdamı konusunda haksız rekabete yol açabilecek her türlü uygulamadan kaçınırlar. İş Kanunu ve ilgili mevzuat hükümleri uyarınca personel istihdamında sözleşme ve hareket serbestisi bulunmakla birlikte, eleman alımlarının diğer bankaların hizmetlerini kesintiye uğratmayacak ölçüde olmasına özen gösterirler. Eski çalışanları hakkında diğer bankalar tarafından talep edilen bilgileri yanıtlarken samimi ve dürüst davranırlar.

Rekabet

Madde 5- Rekabeti, bankacılık sektöründeki tüm bankalar arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan, mevzuata uygun bir yarış olarak kabul ederler. Bu nedenle, serbest piyasa ekonomisi içerisinde sürdürdükleri faaliyetlerinde kendi menfaatlerinin yanı sıra, - Genel olarak bankacılık sektörüne olan güvenin sürekli olması,

- Sektörün gelişimi için çaba sarf edilmesi,
- Ortak menfaatlerin gözetilmesi

ilkeleri çerçevesinde haksız rekabet oluşturan davranışlardan kaçınırlar.

İlan ve Reklamlar

Madde 6- Gerek kendi mali yapılarının gerekse bankacılık ürün ve hizmetlerinin tanıtım ve pazarlamasına ilişkin duyuru, ilan ve reklamlarında, yasalara ve genel ahlaka uygun, dürüst ve gerçekçi davranır, bankacılık mesleğinin saygınlığına zarar verebilecek her türlü hareketten kaçınırlar. Duyuru, ilan ve reklamlarında diğer bankaları ya da diğer bankaların ürün ve hizmetlerini kötüleyen nitelikteki ifade ya da ibarelere yer vermezler.

V. Bankaların Müşterileri İle İlişkileri

Bankalar;

Müşterilerin Bilgilendirilmesi

Madde 7- Müşterilerine sundukları her türlü ürün ve hizmetlere ilişkin olarak, hizmet ilişkisinin her aşamasında ve her konuda doğru, eksiksiz ve zamanında bilgi aktarımı yaparlar. Müşterilere yanlış ya da eksik bilgi vermekten kaçınırlar.

Müşteri Sırrı

Madde 8- Mevzuat gereğince bilgi ve belge istemeye yetkili kişi ve mercilere yasal olarak verilmesi gereken bilgi ve belgeler dışında, müşterilere ilişkin her türlü bilgi ve belgeleri gizli tutmak ve özenle saklamak zorundadırlar.

Hizmet Kalitesi

Madde 9- Hizmet kalitesini; müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin verilecek nitelikli hizmetle karşılanabilmesinin ön koşulu sayarlar. Bu kavramın iki temel ögesi olan teknolojik altyapı ve nitelikli insan kaynağının, hizmet kalitesinde sürekli gelişime uygun kullanımı için özen gösterirler. Tüm müşterilerine aynı kalitede ve aynı düzeyde hizmet sunarlar ve bu hizmetler sağlanırken ulus, din, finansal ve toplumsal statü, cinsiyet gibi farklılıklar gözetmezler. Ancak hedef pazarın belirlenerek, organizasyonel yapının ve ürün yelpazesinin hedef kitleye göre farklılaştırılması ya da riskli müşterilere farklı yaklaşımlarda bulunulması, müşteriler arasında ayırım yapıldığı veya müşterilerin kategorize edildiği şeklinde yorumlanmamalıdır.

Müşteri Yakınmaları

Madde 10- Müşterilerinin her konudaki yakınmalarını incelemek, değerlendirmek ve sonuca bağlamak suretiyle yanıtlamak için Genel Müdürlükleri bünyesinde bir mekanizma oluştururlar. Müşteri yakınmalarının nedenlerini araştırarak, tekrarlanmaması için gereken önlemleri alırlar. Yakınmalara neden olan hatalı uygulamaların düzeltilmesi ve yinelenmesinin önlenmesi amacı ile çalışanlarını bilgilendirirler.

Güvenlik

Madde 11- “Güvenlik” kavramının; bankacılık sektöründe fiziksel anlamda müşterilerin ve bankaya ait hizmet ortamlarının her türlü olumsuzluğa karşı korunmasına ilişkin önlemlerin yanı sıra, müşterilere sunulan hizmetlerde teknik olarak zarar doğurabilecek her türlü ihlalin engellenmesini de içerdiğini kabul ederler.

Teknolojik gelişme ve elektronik bankacılığa paralel olarak gelişen hizmetler, değişen hizmet kanalları nedeniyle her türlü hizmet ortamında işlem güvenliğinin sağlanmasına ve müşteri mağduriyetlerinin önlenmesine yönelik gerekli teknik ve hukuksal tüm önlemleri alırlar. Gerek müşteri kıymetlerini koruma

ve saklama (mevduat, hisse senedi, tahvil, bono, müşteri sırrı kapsamındaki bilgi ve belgeler vb.), gerekse finansal olanaklar sunma (kredi, faiz vb.) konularında "güvenlik"ten ödün vermezler.

VI. Bankaların Çalışanları İle İlişkileri

Bankalar;

Çalışanların Genel Nitelikleri

Madde 12- Çalışanlarının, bankacılığın toplumdaki saygınlığını korumaya dikkat ederek çalışacak olanların, görevlerinin gerektirdiği bilgi, birikim ve sorumluluk duygusuna sahip kişilerden oluşmasına özen gösterirler.

İşe Alma ve Kariyer Gelişimi

Madde 13- Çalışanlarının tamamına, ayırım gözetmeksizin, gerek işe alınmada, gerekse kariyer gelişiminde eşit olanaklar sağlamaya özen gösterirler.

Madde 14- İnsan kaynaklarını en iyi biçimde yönlendirme ilkesinden hareketle, çalışanlarına çağın ve bankacılık mesleğinin gerektirdiği bilgi düzeyine ulaşmaları amacıyla eğitim, kurs, seminer ve benzeri olanaklar sağlamak suretiyle destek verirler.

Madde 15- Çalışanlarının mesleki yükselmelerinde bilgi, yetenek ve kişisel başarı kadar; Bankacılık Etik İlkeleri'ne bağlılık ve anılan ilkelerin uygulanmasındaki özeni de, değerlendirmelerinde ölçüt olarak alırlar.

Temsil İlkeleri ve Çalışma Ortamı

Madde 16- Çalışanlarının; bankacılık mesleğinin saygınlığına uygun şekilde ve bankayı temsil ettiklerinin bilinci içinde, temiz ve bakımlı giyinmelerini teminen iç düzenlemeler yaparlar.

Madde 17- Tüm hizmet birimlerinde çalışanlarının motivasyonunun artırılması ve daha iyi koşullarda hizmet sunulması yönünde önlemler alır, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının oluşturulmasını sağlarlar.

Madde 18- İş yoğunluğuna uygun sayıda çalışan istihdamına özen gösterir, çalışanlarını mesai saatleri içerisinde maksimum verim alma yönünde organize eder, mesai saatleri dışına çıkılmaması ve çalışanlarının düzenli izin kullanmaları konularında azami çaba gösterirler.

Madde 19- Çalışanlarının; - Müşterilerle borç-alacak, kefalet ve müşterek hesap açtırmak gibi etik ilkelerle bağdaşmayan ilişkilere girmelerini,

- Mevcut veya potansiyel müşterilerden hediyeler almalarını,

- Konularını kullanarak, gerek kendi iş ortamlarından gerekse müşterilerinin iş ortamlarından kişisel çıkar sağlamalarını engelleyici iç düzenlemelerini gerçekleştirirler.

Madde 20- Çalışanlarının tabi olduğu mevzuat hükümlerinden doğan haklarının zamanında ve eksiksiz olarak sağlanmasına özen gösterirler.

VII. Bankaların Kamu Kurum ve Kuruluşları İle İlişkileri

Madde 21- Bankalar; Kamu Kurum ve Kuruluşları ile ilişkilerinde, dürüstlük ve saydamlık ilkeleri doğrultusunda hareket eder, mevzuat gereği denetim ve kontrol amacıyla istenen bilgi, belge ve kayıtlarını doğru, eksiksiz şekilde ve zamanında iletilmesi konularına özen gösterirler.

VIII. Bankacılık Etik İlkelerinin Geliştirilmesi

Madde 22- Bankalar, etik ilkelerin geliştirilmesi ve gerektiğinde değişiklikler yapılmasını sağlamak üzere, Türkiye Bankalar Birliği Yönetim Kurulu'na diledikleri zaman yeni öneriler getirebilirler.

Kaynak: <http://www.isbank.com.tr/yatirimci/yi-etikilkeler.html>

AKLİM KAĞIT ETİK KURALLARI

Şirketimiz grubun 50 yıllık çalışma yaşamının bir uzantısı olarak oluşturduğu ilkeleri benimser. Başarıya giden yolda her şey mübahtır anlayışının dışında, başarıya giden yolu tüm insani değerlerin oluşturduğu genel kabul görmüş etik kuralların önemsendiği bir yol olarak kabul eder. Ve buna uygun davranır.

Kaynak: <http://www.alkimkagit.com.tr/file/uyumrap.pdf>

EK- 2 Anket Formu

Sayın Yönetici;

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora öğrencisiyim. Elinizdeki anket formu “**Etik Kodlarının Rekabet Stratejilerine Etkileri Ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’ nda İşlem Gören İşletmelerin Tutumlarının Araştırılması**” konulu doktora tezi için kullanılacak bilgileri sağlayacaktır. Veriler gizli tutularak hiçbir şekilde işletme ismi kullanılmayacak ve bilimsel etik çerçevesinde değerlendirilecektir.

Katkılarınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla
Mehmet Ali KÖSEOĞLU

A) İşletmeniz ile ilgili tanıtıcı bilgiler.

1. İşletmenin kuruluş tarihi?.....
2. İşletmede çalışan personel sayısı?
3. İşletmenin sermaye tutarı (YTL)?
4. İşletmenizin faaliyette bulunduğu sektör?
5. İşletme yazılı olarak ahlaki standartlara (etik kodlar) sahip midir? () EVET () HAYIR
6. İşletmede ahlaki konular için danışman istihdam edilmekte midir? () EVET () HAYIR
7. İşletme ahlaki konularda danışman firmalardan destek almakta mıdır?() EVET () HAYIR
8. İşgörenlerin ahlaksal davranışlarının gelişmesi için eğitim programları düzenlenmekte midir? () EVET () HAYIR

B) Sizinle ilgili tanıtıcı bilgiler

1. Cinsiyetiniz? () Bay () Bayan
2. Yaşınız?
3. Medeni Durumunuz?.....
4. Eğitim Durumunuz?
5. Unvanınız?.....
6. İş yaşamınız süresince iş ahlakı konusunda bir eğitim çalışmasına katıldınız mı?
() EVET () HAYIR
7. İşletmedeki çalışma yılınız?.....

C) “Etik Kodlarının Rekabet Stratejilerine Etkileri” konusundaki tutumlarınız ile ilgili bilgiler: Durumlar hakkında vereceğiniz cevaplar için kullanacağınız ölçek aşağıda verilmiştir. Lütfen fikrinizi yansıtan rakamı işaretleyiniz.

1. Hiç Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Tamamen Katılıyorum

1	Alternatif rekabet stratejileri arasından seçim yapacağımız stratejimizin tercihinde ahlaki ilkeleri dikkate alırız.	1	2	3	4	5
2	Sınırsız kâr elde etme fırsatı veren rekabet stratejisi önceliğimizdir.	1	2	3	4	5
3	Anlaşmalı fiyat uygulamaları için farklı işletmelerle işbirliği yapabilecek rekabet stratejisini tercih ederiz.	1	2	3	4	5
4	Rekabet stratejimiz, kaynaklarımızı daha etkin kullanmamızı sağlıyorsa yasa dışı olması çok önemli değildir.	1	2	3	4	5
5	Rekabet Kurumu' nun oluşturduğu yasal çerçeve (Rekabet Yasası) rekabet stratejimiz için bir rehberdir.	1	2	3	4	5
6	Rekabet stratejimiz ile ahlaki ilkeler çatıştığında piyasa şartlarına göre ideal olan rekabet stratejisini tercih ederiz.	1	2	3	4	5
7	Teknolojik gelişmeye rağmen çevre kirliliğini artıran stratejiler benimsenmez.	1	2	3	4	5
8	Rekabet stratejisi kararını verirken ahlaki felsefe yerine ekonomik göstergeler değerlendirilir.	1	2	3	4	5
9	Ahlaki değerlere göre oluşturulan rekabet stratejimiz başarılı olur.	1	2	3	4	5
10	Yasal ve ahlaki boyutlar dışında elde edilen bilgiler rekabet stratejimizi şekillendirir.	1	2	3	4	5
11	Rekabet stratejimiz sadece hissedarlarımızı düşünerek oluşturulur.	1	2	3	4	5
12	Rekabet stratejimiz, yenilikler yaparak yüksek gelirler elde eden işletmeleri yok etmeyi amaçlar.	1	2	3	4	5
13	Satışların azalmayacağını bilmesi halinde, normal fiyatının çok üstünde fiyat politikaları uygulanabilir.	1	2	3	4	5
14	Ahlaki ilkeler çerçevesinde geliştirilen rekabet stratejimiz işletmemizin imajını olumlu etkilemektedir.	1	2	3	4	5
15	Kısa vadede başarılı olabilmek için rekabet stratejimizde ahlaka uygunluk aranmaz.	1	2	3	4	5
16	Oluşturulan rekabet stratejileriyle ahlaki ilkeler yönlendirilebilir.	1	2	3	4	5
17	Piyasa bir savaş alanıdır ve bütün oyuncular çıkarlarını maksimum yapan her şeyi göze alarak oyunu kazanmak için çabalarlar.	1	2	3	4	5
18	Karar verme sürecimizde ahlaki boyut yoktur.	1	2	3	4	5
19	Rekabet stratejimizin sonucunun ahlaki yapıya uygun olması önemli değildir.	1	2	3	4	5
20	Rekabet stratejimiz tekeli bir güç olma niyetini taşır.	1	2	3	4	5
21	Ahlaki ilkelere göre uygulanan rekabet stratejimiz personellerimizin işleme bağlılığını etkilemektedir.	1	2	3	4	5
22	Rekabet stratejimiz, geleceğimizi sürdürmek için diğer işletmelerin faaliyet alanımıza girmesini engeller.	1	2	3	4	5

23	İşletme kültürümüzle bağdaşmayan rekabet stratejilerimiz bulunmamaktadır.	1	2	3	4	5
24	Rekabet stratejimiz, sahip olduğumuz yeteneklere göre değil piyasanın gereklerine göre belirlenir.	1	2	3	4	5
25	Rekabet stratejimiz, kamusal faydayı feda etme pahasına kazanç elde etmeyi amaçlar.	1	2	3	4	5
26	Rekabet stratejimizde ahlaki durumlar çıkarımıza ise dikkate alınır.	1	2	3	4	5
27	Rekabet stratejimiz, rekabet kültürünü bozmayacak veya oluşturacak şekilde tasarlanır ve uygulanır.	1	2	3	4	5

**SON
TEŞEKKÜRLER**

EK- 3 Güvenilirlik Analizi

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	SORU1	3,8462	1,1603	182,0
2.	SORU2	3,7802	1,1448	182,0
3.	SORU3	3,3297	1,2082	182,0
4.	SORU4	2,5495	1,2010	182,0
5.	SORU5	4,1044	1,0056	182,0
6.	SORU6	3,3626	1,1941	182,0
7.	SORU7	4,1758	,9471	182,0
8.	SORU8	3,4011	1,1315	182,0
9.	SORU9	3,8736	,9864	182,0
10.	SORU10	2,8956	1,3024	182,0
11.	SORU11	3,8187	1,1248	182,0
12.	SORU12	2,8626	1,2561	182,0
13.	SORU13	3,3626	1,1026	182,0
14.	SORU14	4,1374	,9506	182,0
15.	SORU15	2,8297	1,1556	182,0
16.	SORU16	3,5769	1,0257	182,0
17.	SORU17	4,0330	1,1070	182,0
18.	SORU18	2,7308	1,1888	182,0
19.	SORU19	2,7692	1,1807	182,0
20.	SORU20	3,4286	1,2272	182,0
21.	SORU21	3,6593	1,0896	182,0
22.	SORU22	3,4451	1,0431	182,0
23.	SORU23	4,1429	,9980	182,0
24.	SORU24	3,4176	1,1712	182,0
25.	SORU25	2,7198	1,2673	182,0
26.	SORU26	3,0989	1,2922	182,0
27.	SORU27	4,2253	,9336	182,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	93,5769	169,5714	13,0220	27

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SORU1	89,7308	163,3912	,1630	,8288
SORU2	89,7967	154,7706	,4736	,8168
SORU3	90,2473	156,8059	,3736	,8207
SORU4	91,0275	155,3860	,4256	,8186
SORU5	89,4725	165,0904	,1343	,8289
SORU6	90,2143	155,7715	,4152	,8190
SORU7	89,4011	165,3244	,1375	,8285
SORU8	90,1758	156,1899	,4279	,8187
SORU9	89,7033	162,1656	,2561	,8248
SORU10	90,6813	158,6714	,2805	,8248
SORU11	89,7582	158,2838	,3541	,8215
SORU12	90,7143	153,3323	,4713	,8166
SORU13	90,2143	154,5892	,5021	,8159
SORU14	89,4396	161,8278	,2828	,8240
SORU15	90,7473	153,6043	,5108	,8153
SORU16	90,0000	156,9392	,4506	,8182
SORU17	89,5440	160,6472	,2744	,8244
SORU18	90,8462	157,9873	,3403	,8221
SORU19	90,8077	156,0125	,4125	,8192
SORU20	90,1484	154,7679	,4355	,8181
SORU21	89,9176	160,7169	,2775	,8243
SORU22	90,1319	157,3306	,4262	,8190
SORU23	89,4341	166,4128	,0840	,8305
SORU24	90,1593	155,0850	,4496	,8177
SORU25	90,8571	153,6369	,4561	,8172
SORU26	90,4780	151,0796	,5296	,8139
SORU27	89,3516	167,9862	,0295	,8317

Reliability Coefficients

N of Cases = 182,0

N of Items = 27

Alpha = 0,8271

Ek- 4 Faktör Analizi

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,802
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square df Sig.	1516,009 351 ,000

Communalities

	Initial	Extraction
SORU1	1,000	,738
SORU2	1,000	,626
SORU3	1,000	,682
SORU4	1,000	,574
SORU5	1,000	,733
SORU6	1,000	,578
SORU7	1,000	,589
SORU8	1,000	,604
SORU9	1,000	,703
SORU10	1,000	,636
SORU11	1,000	,575
SORU12	1,000	,569
SORU13	1,000	,631
SORU14	1,000	,569
SORU15	1,000	,680
SORU16	1,000	,478
SORU17	1,000	,612
SORU18	1,000	,524
SORU19	1,000	,712
SORU20	1,000	,525
SORU21	1,000	,665
SORU22	1,000	,585
SORU23	1,000	,683
SORU24	1,000	,677
SORU25	1,000	,604
SORU26	1,000	,529
SORU27	1,000	,537

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,594	20,719	20,719	5,594	20,719	20,719	4,819	17,849	17,849
2	3,642	13,490	34,209	3,642	13,490	34,209	1,941	7,190	25,039
3	1,733	6,419	40,628	1,733	6,419	40,628	1,754	6,496	31,535
4	1,235	4,576	45,204	1,235	4,576	45,204	1,657	6,138	37,673
5	1,229	4,552	49,756	1,229	4,552	49,756	1,641	6,077	43,750
6	1,092	4,044	53,800	1,092	4,044	53,800	1,625	6,018	49,768
7	1,076	3,985	57,785	1,076	3,985	57,785	1,606	5,949	55,717
8	1,018	3,769	61,554	1,018	3,769	61,554	1,576	5,837	61,554
9	,944	3,495	65,049						
10	,934	3,459	68,508						
11	,840	3,112	71,620						
12	,754	2,792	74,412						
13	,702	2,600	77,012						
14	,667	2,471	79,483						
15	,644	2,384	81,867						
16	,587	2,173	84,040						
17	,559	2,071	86,111						
18	,523	1,935	88,046						
19	,489	1,811	89,857						
20	,442	1,636	91,492						
21	,413	1,530	93,022						
22	,393	1,456	94,478						
23	,349	1,294	95,772						
24	,347	1,284	97,056						
25	,312	1,155	98,211						
26	,254	,942	99,153						
27	,229	,847	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix ^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
SORU1		,577				-,453		-,355
SORU2	,494				-,420			
SORU3	,387				-,533	-,301		
SORU4	,650							
SORU5		,585		,367				,432
SORU6	,548			-,370				
SORU7		,442	-,335	-,309	,336			
SORU8	,450					,306		-,302
SORU9		,566						-,483
SORU10	,393		,587					
SORU11	,408		-,495	,308				
SORU12	,637							
SORU13	,534						,329	
SORU14		,651						
SORU15	,702							
SORU16	,475						-,312	
SORU17		,604		-,327				
SORU18	,571	-,346						
SORU19	,676	-,416						
SORU20	,572		-,301					
SORU21		,479					,458	
SORU22	,421				,402	-,324		
SORU23		,492	,396		,333			
SORU24	,481		,508				-,350	
SORU25	,684							
SORU26	,675							
SORU27		,434		,350			,314	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 8 components extracted.

Rotated Component Matrix ^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
SORU1						,783		
SORU2		,689						
SORU3		,795						
SORU4	,666							
SORU5							,772	
SORU6	,369							,541
SORU7					,328			,626
SORU8					,686			
SORU9					,332	,672		
SORU10	,371		,438				-,312	
SORU11	,320			-,357			,487	
SORU12	,670							
SORU13		,391	,392					,454
SORU14			,510			,352		
SORU15	,713							
SORU16					,465			
SORU17		,300		,356	,408			
SORU18	,666							
SORU19	,788							
SORU20	,534						,369	
SORU21			,735		,336			
SORU22	,317							,563
SORU23				,747				
SORU24	,379			,674				
SORU25	,760							
SORU26	,653							
SORU27			,546					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 25 iterations.