

KÜRESEL ŞİRKETLERDE YENİ BİR YETKİNLİK ALANI OLARAK İŞLETME DİPLOMASİSİ YÖNETİMİ: SHELL, MAMPF FOODS VE COCA-COLA VAKALARI

Dr.Ümmühan KAYGISIZ*
Mehmet DİNÇ**

ÖZET

Küreselleşme ve ulaşım-bilgi iletişim teknolojileri alanında yaşanan başdöndürücü gelişmeler ve özellikle internet; küresel şirketlerle beraber uluslararası alanda aktif olarak çalışan devlet dışı kuruluşlar (NGO) ile devlet temsilcileri veya aktörleri arasındaki iş süreçleri ve güç ilişkisini önemli derecede değiştirmiştir. Böylelikle günümüzün küresel şirketleri, birbiri ile bağdaşmayan ve birbirinden farklı paydaşlardan gelen pek çok taleple karşı karşıya kalmışlardır. Özellikle son on yılda sivil toplum örgütleri küresel şirketler üzerinde, sosyal ve ekolojik alanlarda artarak devam eden bir baskı oluşturmuştur. Böylesi mücadelelerle karşılaşan küresel şirketler, birbirinden farklı istekleri bağdaştırmak amacıyla pek çok yöneticisinin önceden eğitimine sahip olmadığı işletme diplomasisi yetkinliklerine gereksinim duymuşlardır.

Bu kapsamda çalışmamızda, üç önemli örnek olay ekseninde, küresel işletmeler açısından işletme diplomasisinin ne denli önemli olduğu ortaya konmuş, başarılı ve başarısız işletme diplomasisi davranışları açığa çıkarılarak kısa ve uzun vadede işletmelere olan etkileri değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *İşletme diplomasisi, küresel şirketler, sivil toplum.*

BUSINESS DIPLOMACY MANAGEMENT AS A NEW COMPETENCY SPHERE IN THE GLOBAL COMPANIES: SHELL, MAMPF FOODS AND COCA-COLA CASES

ABSTRACT

The improvements that have the dizzying speed in the field of globalization, transportation-information technologies and the internet especially has changed greatly the business processes and the power

* Öğr. Gör. Dr. Ümmühan KAYGISIZ, Isparta Meslek Yüksekokulu, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, ummuhankaygisiz@sdu.edu.tr.

** Okutman Mehmet DİNÇ, Isparta Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, mehmetdinc@sdu.edu.tr.

relationship between global companies, transnationally active NGOs (T-NGO) and state actors. In this way global companies of today have faced many demands from different stakeholders, which are incongruous. Over the last decade, civil society organizations have exerted increasing pressure on global companies, especially in the social and ecological spheres. Global companies which face such challenges thus have required business diplomacy competencies in which most managers have no training in order to reconcile these different demands.

In this study it was revealed how the importance of business diplomacy for global companies, what the successful and unsuccessful business diplomacy behaviors in the axis of the three important cases. As a consequence, it was evaluated the effects of short and long term effects on these companies

Key Words: *Business diplomacy, global companies, civil society.*

1. GİRİŞ

KÜRESELLEŞME VE DİPLOMASİ

Küreselleşme olgusu, 20. Yüzyılın sonlarına doğru kendisini fazlasıyla hissettirmesine rağmen, iletişim devri çağı, küresel köy, sanayi sonrası toplumu gibi pek çok kavram tarihsel olarak 1900'lerden önce ortaya atılmıştır. Daha bilimsel düzeyde ise, 1962 yılında Kanadalı iletişimci Marshall McLuhan, küresel köy (global vilage) ve iletişim çağı kavramlarını dile getirmiştir. Aynı yıl ABD'li iktisatçı Fritz Machlup ise yaşadığı toplumdaki değişimle ilgili olarak bilgi toplumu, bilgi ekonomisi kavramlarını kullanmıştır. (Geray, 1997:37) Küreselleşme kavramının, 1980'lerle başlayan, ABD'li bilim çevreleri (Özellikle Harvard, Stanford, Columbia gibi prestijli Amerikan işletme okulları) tarafından popülerize edilme süreci, 1990'larda kavramın bilim adamlarının önemini kabul ettiği bir anahtar sözcük haline gelmesiyle devam etmiştir. (Bozkurt, 2000:18)

Tarihsel süreç içerisinde bu şekilde gelişen Küreselleşme kavramı konusunda farklı tanımlar ortaya çıkmaktadır. Bunun temelinde yatan neden ise, küreselleşme konusunda bilim adamlarının henüz ortak bir yargıya ulaşmamış olmalarıdır. Bu konuda bir fikir birliğine varılamamasının nedeni, küreselleşmenin ekonomik, finansal, siyasal, kültürel ve sosyal alanlarda kendini tezahür ettiren çok boyutlu bir yapıya sahip olmasıdır.[†]

[†] İçlerinde Anthony Giddens'in de olduğu dönüşümcüler, küreselleşmenin çok boyutlu bir dönüşüm sürecinin bir boyutu olduğunu ve halen yaşanmakta olan bu karmaşık sürecin nasıl sonuçlanacağını şimdiden bilmenin mümkün olmadığını savunmaktadırlar. Bu konuda daha detaylı bilgi için bkz. Anthony GİDDENS, **Elimizden Kaçıp Giden Dünya: Küreselleşme Hayatımızı Nasıl Yeniden Şekillendiriyor?**, Çev. Osman AKINHAY, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 22-24.

Örneğin iktisatçılar, küreselleşmeyi, bütünüyle bütünselleşmiş bir dünya piyasası yolunda bir adım olarak kabul etmekte, siyaset bilimciler, geleneksel olarak tanımlanmış toprak bütünlüğüne dayalı egemenliği olan devlet kavramından bir uzaklaşma ve dünya düzeninde hükümet dışı iktidar oyuncularının ortaya çıkışı olarak değerlendirmekte, işletme okulu akademisyenleri ve danışmanları ise, küreselleşmeye bir “sınırsız dünya” anlamı atfetmektedirler. (Farazmand, 2000:245)

Çalışmamızda daha çok küreselleşmeyi işletmeler açısından ele aldığımız için, ekonomik alanda küreselleşme üzerinde durulacaktır. Ekonomik açıdan küreselleşme, ulusal ekonomilerin dünya ekonomisi ile serbestlik temelinde bütünleşmesi anlamına gelmektedir. (Khor, 2000:3)

Diplomasi ise, devletlerin Dış Politika’da Siyasi Etki Aracı olarak kullandığı ve kısaca Uluslararası İlişkilerin savaşıyla değil de barışçıl yol ve araçlarla yürütülmesi anlamına gelen bir kavramdır. (Dağ, 2004:146)

Sir Ernest Satow’a göre ise diplomasi, bağımsız devletlerin hükümetleri arasındaki resmi ilişkilerin yürütülmesinde uygulanan zeka ve ineliktir. (Tuncer, 2006:15) Diplomasi özünde, hükümdarların, cumhurbaşkanlarının, başkanların, sadrazamların, dışişleri bakanlarının, kabinelerin, vb. giriştiği ya da girişmediği eylemler olan Uluslararası İlişkiler tarihidir. Yani diplomasi ya da diplomasi tarihi, devletlerin birbirleriyle nasıl ilişki kuracaklarına dair kararlar bütünü ya da farklı çıkarları temsil eden dış politikaların etkileşimidir. (Kodaman, 2010:75)

Bütün bunlardan yola çıkarak, diplomasiyi dış ilişkilerin yürütülme biçimine ilişkin kuralların tümü olarak tanımlamak mümkündür.

Bu çerçevede çalışmamızda küreselleşme kaynaklı olarak gelişen ve hareketlilik kazanan işletmelerde ilişkilerin daha emin adımlarla yürütülmesi ve bütün paydaşlar arasında memnuniyetin sağlanması açısından işletme diplomasinin önemi örneklerle açıklanmıştır.

2. KÜRESELLEŞME KAYNAKLI KARMAŞIK HALE GELEN İŞLETME ÇEVRESİ

Küreselleşme dünya çevresindeki tüm toplumların ve hatta tüm vatandaşların uluslararası, ekonomik, sosyal ve siyasi ilişkilerini ele alan organizasyonlarını dönüşüme uğratmıştır. Bu dönüşüm, ifade edilen ilişkilerin sonuçlarını etkilemek amacıyla rekabet eden pek çok aktörün karmaşık yapıda bir bağlantılılık ve karşılıklı bağımlılık seti tarafından karakterize edilir. Bu aktörler, kaynaklara, pazarlara ve meşruluğa yönelik

rekabetçi söylemleri geliştirirler ve diplomasi alanına ait olarak tanımlanmış faaliyetlerle ilgilenirler.

Friedman’ın bakış açısından küreselleşme, sadece bir olgu değildir. Sadece geçici olan bazı eğilimlerden de değildir. Günümüzde küreselleşme, hemen hemen her ülkenin yerel politikalarını ve dış ilişkilerini şekillendiren kapsayıcı bir uluslararası sistemdir ve bizler de bu kavramın böyle anlaşılmasına gereksinim duyarız. (Friedman, 2000:7)

Sholte ise küreselleşmenin; insanlar arasında bölgesel üstü ilişkilerin büyümesini içerdiğini ifade etmiştir. Küreselleşme sürecinin arkasındaki itici gücün bir parçası olarak şirketler Merger ve Acquisition (M &A) ve işbirlikçi ortak girişimin diğer biçimleri vasıtasıyla hızla büyümekle uğraşırken aynı zamanda onlar yerel ve uluslararası politikalarını kendi lehleri doğrultusunda etkileme çabasına girerler. Benzer şekilde ama artarak, ulusaşırı şirketler (TNCs), politika konularını koordine etmek ve uluslararası arenada düzenleyici ve kurumsal kuruluşlarına karşılık Lobi çalışmalarını güçlendirmek amacıyla bölgelerarası birlikler oluştururlar. (Sholte, 2000:15-23)

Küreselleşme ile birlikte ekonomik amaçlar şirketleri Dünya Ticaret Örgütü (WTO) gibi işbirlikçi rekabete yönlendirirken, sivil toplum kuruluşları (NGO-Hükümet Dışı Örgütler); uluslararası ekonomi ve iş politikaları yapımında daha büyük etkiye sahip olmak amacıyla ulusal sınırların ötesinde örgütlenme ve lobi faaliyetleri kurma yolu ile ekonomi politikası tartışmalarında seslerini yükseltmektedirler. Bu eğilim hükümet dışı kuruluşların (NGOs) uluslararası işbirliğini geliştirmedeki aktif katılımı ile daha da hız kazanmıştır. Bu kuruluşlar özellikle; dizginsiz kapitalizme karşı sözlü eleştirilerini arttırarak, doğal kaynakların tüketilmesi konusunda ulus ötesi şirketler (TNCs) ile yerli gruplar arasındaki çatışmaları kullanarak, farklı sosyo-ekonomik politika konularında vatandaş grupları ile o vatandaşların ulusal hükümetleri arasında ihtilaf (confrontation) çıkararak aktif katılımçılık sergilemektedirler. (Saner ve Yui, 2003:3-4)

Ulusötesi (Ulusaşırı) Şirketlerde Diplomatik Fonksiyonların Ortaya Çıkışı

Günümüzde şirketler önemli derecede işlerini OECD ülkelerinde, yeni gelişen piyasalarda (Doğu Avrupa, Çin) veya yeni sanayileşmiş ekonomilerde (Güney- Doğu Asya, Güney Amerika) ve şaşırtıcı derecede büyük bir alanda ulus ötesi halini almış bazı endüstrilerde yürütmektedirler. Bununla birlikte ulusaşırı şirketler kendilerini son yıllarda farklı sorunlara dair pek çok yönden baskı altında hissetmektedirler. Rusya, Çin, Japonya veya Orta Doğu gibi ülkelerde iş yürütmek, Birleşik Devletlerden veya Batı Avrupa’dan “en iyi uygulama” reçetesi ile yönetilemeyecek spesifik ülke

bilgisi ve iş yapma sezgisi/kavrama yeteneğini gerekli kılar. (Saner ve Yui, 2003:6; Saner ve Yui, Sandergaard, 2000:81)

Bir işletme olarak başarılı olmak ve yatırımlarına yönelik sürdürülebilir ekonomik canlılığı temin etmek amacıyla ulus ötesi girişimler veya şirketler hem kendi ülkelerinde hem de farklı ülkelerde çoklu paydaşlarını yönetmelerine fırsat tanıyacak yetkinlikleri kazanmak zorundadırlar. Bu tür mücadele ve zorluklarla karşı karşıya gelince küresel şirketler, hem işletme içindeki hem de işletme dışındaki paydaşlarını idare etmede daha büyük diplomatik donanım ve yetkinlikler kazanmaya gereksinim duyarlar. Deneyimler ve tecrübeler göstermiştir ki; özellikle işletmelerin dış çevre aktörü olarak işletme ile ilgili olmayan paydaşları, çok uluslu şirketlerin bu paydaşları kötü veya yetersiz olarak idare etmesi halinde çok ciddi sorunlar oluşturmaktadır. (Saner, 2008:197-198)

Çok uluslu şirketin amacı dahilindeki diplomatik fonksiyon; bu şirketin çeşitli ana merkez ağı ve yerel şirketleri içindeki sürekliliği ve yapısal bütünlüğü sağlamaktadır. Bu fonksiyon kendi içinde Şirket Diplomasisi ve İşletme Diplomasisi olarak iki bölüme ayrılabilir. (Saner, Yui,2003:14)

Şirket Diplomasisi, çok uluslu bir şirketin başarılı bir koordinasyonu için önemli olduğu düşünülen iki örgütsel rolden oluşur. Bir başka deyişle bir ülkede hizmet yürüten işletme birimi yöneticisi şu iki kültürde iki fonksiyonu yerine getirmelidir. Birincisi, işletme biriminin kültürü ve ikincisi genellikle küresel şirketin ulusallığı tarafından etkilenen (önemli ölçüde) kurumsal kültürdür ve ev sahibi ülke veya diğer ulusal ülke adına kurumsal bir diplomat; çok dillige sahip, farklı mesleki geçmişlerden gelen, farklı yabancı ülkelerde yaşama ve çalışma konusunda deneyimli ve kurumsal kültür ile beslenen büyüyen bir kişidir. (Hofstede, 1991:213)

3. İŞLETME DİPLOMASİSİ YÖNETİMİ

Son yıllarda sivil toplum kuruluşları küresel şirketler üzerinde ve özellikle sosyal ve ekolojik alanlarda artan bir baskı oluşturur. Kurumsal sosyal sorumluluk programı ve BM kaynaklı Küresel Compact, şirketlerin işletme dışı paydaşlardan doğan çevresel baskıları nasıl yönetmeye çalıştıklarını gösteren en önemli iki örneği temsil eder. Bir işletme olarak yatırımlarının sürdürülebilir ekonomik yapılabilirliğini başarıp güvenceye almak amacıyla küresel girişimler hem kendi ülkelerinde hem de dış ülkelerde yer alan çoklu paydaşlardan doğan artan baskıları yönetmesine izin veren yetkinliklere sahip olmaya mecbur kalırlar. (Saner ve Yiu 2005:301)

Sıklıkla büyük girişimler (Bechtel Grup Şirketi, Reynolds Amerikan Şirketi, Cable and Wireless PLL), önceden büyükelçi veya ataşe olan kişileri, iş bağlantılarını arttırmak ve karlı bağlantılar kazanmak amacıyla işe alırlar. Ancak bugünün ağa dayalı küresel çevresinde, yüksek düzeyli etkilemeye hala ihtiyaç duyulur fakat bu yeterli değildir. Bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde kurulan bağlantılar (karşılıklı) ile sosyal gruplar ve diğer paydaşlar, küresel bir şirketin işleyişini yakından izleyebilir ve informal ve sınırsız ek düzenleyici işlev katmanı oluşturabilir. Uluslararası NGO'lar (örneğin Greenpeace, Oxfam ve CARE) ve ağlar (örneğin Ticari Adalet Ağı, Uluslararası Karamayınlarını Yasaklama Kampanyası, Böcek zehiri Eylem Ağı, Uluslar arası Bebek Reçetesi Eylem Ağı ve İklim Eylem Grupları) çok uluslu şirketler üzerinde finansal etkiler –yasal değil- oluşturur ve uluslararası kamu farkındalığını yükseltebilir. İşletme diplomasisi yöneticileri bir yandan grassroots düzeyde toplulukları ve tüketici gruplarıyla yetkin bir şekilde ilgilenmek diğer yandan da çok uluslu şirketlerin karşısında kamusal politika konularında küresel eylemleri yönlendiren kapasite ve kaynaklara sahip uluslararası NGO'larla ilgilenmek zorundadır. (Saner ve Yiu 2005:302)

Günümüzde sivil toplum aktörleri çok daha çeşitlenmiş ulus devletlerden veya çok uluslu girişimlerden daha da yerleşmiştir. Bu aktörlerin merkezilikten uzak (yerleşmiş) yapısı çok uluslu şirketler açısından çok yönlü tartışma ve mücadeleleri oluşturabilir. Bu yüzden yüksek düzeyli güvenli lobicilik veya halkla ilişkilerden ziyade sivil toplum gruplarıyla kesişen alanı idare edecek çok daha fazla görevi (genetik olarak değiştirilmiş besinden çocuk işçi, hayvan hakları veya adil ticaret konularına kadar) gerektirir. Tüm bu açıklamalardan sonra işletme diplomasisi kavramı aşağıdaki gibi tanımlanabilir:

“İşletme diplomasisi, küresel bir şirket ile onun çok yönlü işletme dışı tarafları (NGO'lar, hükümet, siyasi partiler, medya ve sivil toplumun diğer temsilcileri) ve dışsal kurumları arasında kesişim alanlarının yönetimi ile ilgili bir kavramdır.“ (Saner ve Yiu 2005:302)

3.1. İşletme Diplomasisi Yönetiminin Amaçları

Yaklaşık son 15-20 yıl içinde yaşanan temel değişim, uluslararası iş yapısının nasıl yürütüleceğine dair gelişmiştir. Küresel şirketler artık dış ülkenin devlet organları ile kol mesafesindeki ilişkileri sürdürmez olmuşlardır. Çünkü bu şirketlerin daha fazla yerel varlıklara yönelik güdüsü yerel şartlara daha çok maruz kalışını önemli ölçüde arttırmıştır. Şirketlerin Dünya Sağlık Örgütü ve Uluslararası Çalışma Örgütü gibi uluslararası kuruluşlar tarafından belirlenen çoklu hukuk seti ve çok taraflı antlaşmalara bağlı kalması beklenir. Yerel yetkili mercilerle müzakere ve yeniden müzakereler yapma ve uzlaşma ile uyum gösterme işletme diplomasisi

yoluyla ele alınması gerekli görevlerden bazılarıdır. (Saner, Yiu ve Sandergaard, 2000:85)

Ulusal ve uluslararası yönetim kuruluşları nezdinde kendi politika ve tavsiyelerini öne sürerek ve güç koridorlarında lobi faaliyeti yapmak suretiyle gündemi etkilemenin aktif arayışında olan ulusal ve ulusötesi NGO'ların kararlı talepleri karşısında (Saner ve Yiu 2003:16) küresel şirketler; duyarlı olmak ve muhtemelen zarar verici yüzleşmeyi dağıtacak en uygun anda gerekli müdahaleleri göstermek zorundadır. Küresel şirketler dünya çapında yeni iş fırsatları yakalamak amacıyla devlet yetkililerini ve uluslararası kuruluşları proaktif (etkisel) olarak etkilemek durumunda kalırlar. (Saner, Yiu ve Sandergaard, 2000:85)

İşletme diplomasisi yönetimi böylece şu eylemleri kapsar:

Yeni iş fırsatları yakalamak ve oluşturmak için ekonomik ve sosyal aktörleri etkileme,

Kararları ile uluslararası işleri etkileyen karar verici durumunda olan uluslararası organlar ile çalışmalar yapma,

Paydaşlarla yaşanabilecek muhtemel çatışmaları önleme ve politik riskleri en aza indirme ve

Kurumsal imaj ve itibarı koruyacak çok taraflı uluslararası forumlar ve medya kanallarını kullanma. (Saner, Yiu ve Sandergaard, 2000:85)

3.2. İşletme Diplomasisi Yönetiminin Boyutları

Politik diplomasiinin dünyadaki karşılığına benzer olarak işletme diplomasisi yöneticileri uluslararası, ulusal, toplum ve firma düzeylerinde yeterli/yetkin olmaya gereksinim duyarlar. Bu düzeylerden herhangi birini gözden kaçırma diplomatların çabalarını eksik kılacaktır.

Firma düzeyinde, işletme diplomatları; paydaş beklentileri ile ilgili spesifik bağlamlarda işletme stratejisi ve politikalarını tanımlamada, iki taraflı ve çok taraflı müzakereleri yürütmede, uluslararası alanda halkla ilişkiler kampanyalarını koordine etme, ev sahibi ülke ve uluslararası toplumlardan yayılan ilgili bilgileri toplayıp onları analiz etmede yardımcı olurlar ve rol üstlenirler. (Saner ve Yiu 2005:303; Saner, Yiu ve Sandergaard, 2000:85)

Uluslararası düzeyde yetkin işletme diplomatları; incelik ve kurnazlık şeklinde lobiciliğin nasıl yapılacağını, nazik ve misafirperver mihmandar gibi nasıl davranılacağını ve yerel adetlere ve faaliyetlere göre protokol kurallarına nasıl uyulacağını bilirler. Bu kişiler yerel bağlantılar, ilişkiler geliştirirler, çoklu ve bazen de çekişmeli arayüzleri (conflictual

interfaces) yönetirler. Ve onlar gündemi ve kamuoyunu etkilemek için önemli uluslararası forumlarda etkin olmak durumundadırlar. (Saner ve Yiu, 2005:303; Saner, Yiu ve Sandergaard, 2000:85)

Çok çeşitli paydaş gruplarıyla uğraşırken işletme diplomatları; ekonomik, sosyal, çevresel veya politik doğası içinde meydana gelen muhtemel veya süregiden çatışmalarda arabuluculuk ederler. Daha önemlisi işletme diplomatları çevreyi izler ve bir projeyi hayata geçirmeden önce paydaşlarla yaşanan muhtemel çatışma alanlarını tanımlarlar. (Saner ve Yiu, 2005:303-304; Saner, Yiu ve Sandergaard, 2000: 85-86)

3.3. İşletme Diplomasisi Yöneticilerinin Özellikleri

Bir işletme olarak başarılı olmak, çok sayıda paydaşın beklentilerine uygun olarak çalışma ruhsatı elde etmek yetkinliği bir işletmenin (küresel ve modern bir işletmenin) en önemli varlıklarından birisi halini almıştır. Özellikle şirketlere olan güveni zedeleyen şirket skandalları sonrasında bu durum daha önemli olmuştur. Toplum içindeki bir kurum olarak çağdaş ve küresel bir şirketin meşruluğu -sosyal programı veya çalışma ruhsatı- bu şirketin çok çeşitli kuruluşların beklentilerini karşılama yeteneğine bağlıdır. (Post, Sachs ve Preston, 2002:9)

Bu yetkinlik alanlarından bazıları aşağıda sunulmuştur.

Uluslararası İlişkiler ve Diplomasi Bilgisi; uluslararası işletme yönetiminde sahip olunan başarılı deneyimin yanında iki taraflı ve çok taraflı diplomasi ve uluslararası ilişkilerle ilgili kazanılmış yetkinlikler bu başlık altında ele alınır. Dünya Ticaret Örgütü, Uluslararası Çalışma Örgütü, BM İnsanlık Ajansı ve ilgili örgütler, OECD, BM Genel Sekreterliği, Dünya Bankası, IMF, Merkezi Devletler, gelişmiş ülkelerin kilit Bakanlık ve departmanları gibi ve gelişmekte olan ülkelerin devletlerarası kuruluşlarının çalışma sisteminde birinci elden kazanılmış bilgi ve tecrübeler özellikle öne çıkan gerekliliklerdir. (Saner ve Yiu 2002:84-86)

Çok Kültürlü Duyarlılık; işletme diplomasisi yöneticilerinin Batı kapitalizminin baskın şeklinden farklılık gösteren yönetim sisteminin mantıksal, ideolojik algılamaları ve ilgili entelektüel ayaklarını anlamaları ve göz önünde bulundurmaları ile ilgili yetkinliktir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde çok uluslu şirketlerin karşılaştığı çatışmaların çok farklı yasal, kültürel, politik ve ekonomik sistemlerinden kaynaklandığı düşünüldüğünde ve gelişmekte olan ülke liderlerinin kıta Avrupasının ve gelişmiş Asya ülkelerinin büyük bir çoğunluğunun neo- Liberal kapitalizmin üstünlüğüne olan inancı paylaşmadıkları göz önüne alındığında bir işletme diplomasisi yöneticisinin; aynı anda birbirine karşıt dinsel, politik ve kültürel sistemleri temsil eden politikacı ve kanaat önderleri ile sohbet edebilmeleri daha da önem arzemiştir. (Saner ve Yiu 2001: 402-403)

Politik Beceriler Kapsamında Politik Müzakereleri, Hitabeti, Söylevleri Yönetme ve Medya Kullanma; işletme diplomasisi yöneticileri, kendi şirketlerinin çıkarlarını hem özel hem de resmi tartışmalarda; dış ülkelerin kanaat liderleriyle, hem medya önünde veya gazeteler ve konferanslar gibi iletişim araçları vasıtasıyla yapılan müzakerelerde nasıl savunacağını bilmelidir. Bu konudaki en iyi örnek Nike şirketinin yaşadığı çatışmadır. Nike Birleşik Devletlerde geçen yıllarda gelişmekte olan ülkelerde çocuk işçi uygulamalarını kötüye kullanma suçlaması yüzünden boykotlara maruz kalmıştır. Birleşik Devletler ticaret diplomatları NGO'ların iddialarına yönelik en iyi toplantının nasıl yapılacağına dair nasihatlar sağlamakla ilgilenirken, NGO'lar ise işçi yasaları ve insan hakları ile bağdaşmayan uygulamalarını azaltma konusunda Nike üzerinde baskı oluşturacak çok uluslu koalisyonlarını kullanmıştır. Nike'ın işletme diplomatları ise diğer taraftan ILO'nun işçi antlaşmasını ve ILO'nun çok taraflı karar verme sürecinin nasıl işlediğini öğrenmek zorunda kalmışlardır. (Saner ve Yiu 2003:29)

Analitik Araçları Yönetebilme; bir işletme diplomasisi yöneticisi, farklı ülkelerdeki yatırımın muhtemel etkisini sezinlemek amacıyla çeşitli analitik araçları yönetmek zorunda kalacaktır. Bu araçlar; paydaş tetkikini, dengeli puan kartı tekniğini, paydaş haritalamasını ve senaryo planlamasını içerir. Bu yönetici muhtemel paydaş taleplerine yönelik yapılabılır alternatifler belirlemek ve ekonomik açıdan kusursuz işbirliği çözümleri aramak durumundadır. Bunu yapmak gereklidir çünkü sosyal aktivizm yayılmakta ve bilgi teknolojisi küresel şirketler üzerinde örgütlenme, baskı oluşturmada işletme dışı paydaşlara ucuz ve kayda değer yöntemler sağlamaktadır. (Saner, Yiu ve Sandergaard, 2000:87)

3.4. Küresel Şirketlerin İşletme Diplomasisi Yetkinliklerine Gereksinim Duyma Nedenleri

Küresel şirketlerin en üst düzeydeki yöneticileri, artış gösteren pek çok diplomatik rolleri ve faaliyetleri gerçekleştirmeye gereksinim duyarlar. Geleneksel olarak yabancı ülkede yaşayan (expatriate) yöneticilerin bu diplomatik görevleri, işlerinin bir portfolyosu olarak ele alıp çözmesi beklenir. Ancak seslerini giderek yükselten ve kendine güvenen ev sahibi ülkenin hükümetleri ve çıkar grupları ve internet üzerinden bilginin yaygın olarak alınmasını sağlayan devlet dışı kuruluşların etkin çalışmalarını neticesinde işletme diplomasisi, küresel bir şirket için geçici işletme diplomatları olarak eski atışelere ve elçilere bırakılamaz duruma gelmiştir. (Saner, Yiu ve Sandergaard, 2000:83)

Küresel şirketler çevresel çatışmaları sezmeye, iş/işletme dışı çıkar ve baskı gruplarıyla etkin iletişim kurmaya, yabancı hükümetlerin kararlarını

etkilemeye, dışsal kurumlarla yapıcı ilişkiler kurmaya ve onu sürdürmeye ve yabancı ülkelerde iş/işletme dışı gruplarla şirket adına müzakere etmeye gereksinim duyarlar. Tüm bu yetkinlikler sadece dış işlerinden (tek) nasihat almaya bırakılmayacak kadar önemlidir. Küresel şirketler, normal olarak kamu (devlet) ilişkileri ofisinden beklenenin ötesine geçen diplomatik teknik bilgiyi kazanmak durumundadır. Özellikle küresel şirketler uluslararası konuları tahmin edebilme, planlayabilme ve yönetebilmeye, çok yönlü krizleri çözebilmeye, hükümet kuruluşları ile çalışıp onları etkileyebilmeye ve çeşitli kültürel ve sosyal çevrelerde nasıl uygun olarak faaliyette bulunacağını bilebilmeye gereksinim duyarlar. (Saner, Yiu ve Sandergaard, 2000:83; Wartick and Wood, 1998:10-11)

Çok bölümlü bir işletme ve işletme dışı paydaşları uluslararası bir düzeyde yönetmek bir çok uluslu şirketin itibara dayalı sermayesini (reputational capital) emniyet altına almak ve işletme dışı çevrede ortaya çıkan fırsatları yakalamak amacıyla diplomatik becerileri gerekli kılar. Bu tür örnekler arasında; standartları etkilemek, ticaret kurallarını kullanmak, hükümet (devlet) ve hükümetlerarası (devletlerarası) kuruluşlarla müzakere etmek sayılabilir. Dış işleri hizmeti personelini işe alıp çalıştırmak bu tehdit ve fırsatların bazılarını ele alabilir, ancak bu uygulama aşağıdaki gelişmelerden dolayı tatmin edicilikten uzak kalır.

a) Kamunun İncelemede ve Sorumluluğu İsrarla İstemesinde Artış

Kamu (oyu), kurumsal yönetim (yönetişim) üzerinde önceki yıllardan daha fazla oranda daha çok bilgiye ulaşmaya ve daha çok etki gücüne sahiptir. Kamu(oyu)nun sesi ve kanaati artık göz ardı edilemez bir boyuta ulaşmıştır. Belçika’da Coca Cola içmeye yöneltilmiş rahatsızlık (hastalık) bu konudaki önemli bir örneği oluşturur. İşletme diplomasisindeki yetkinlik eksikliği dolayısıyla, Coca Cola, devlet medyası, politikacılar ve Belçika vatandaşları tarafından talep edilen açıklama ve iyileştirici eylemlere dönük isteklere zamanında cevap vermeyi başaramamıştır. Belçika’daki kamu(oyu) öfkesi Coca Cola’nın milyon dolarlarına ve hasar gören itibarına mal olmuştur. (Saner, Yiu ve Sandergaard, 2000:84-85)

b) Yeni Gelişen Pazarlar, Güvenlik Konuları ve Güç Politikaları

Çok uluslu şirketler aşına oldukları OECD ülkeleriyle uğraşmak zorunda kaldıkları zamanlarda, döner kapı (revolving door) yaklaşımı yeterli olmaktaydı. Ancak günümüzde özellikle gelişmiş ülke menşeli çok uluslu şirketler açısından Çin, Brezilya, Hindistan ve bazı Orta Doğu ülkeleri ilgi çekici pazarlar haline gelmiştir. Bu ülkelerde muhtemel politik ve sosyal konuları çözmek için çalışan geçici personeli işe almak yeterli olmaz, çünkü devletlerarasında, merkezi, il bazında ve belediyeler düzeyinde ifade

edilmeye gereksinim duyulan birden fazla ve çok yönlü sorunlar yaşanır. (Saner, Yiu ve Sandergaard, 2000:84)

c) Dış (Yabancı Ülke) Varlıkları Güvenceye Alma

Uluslararası tarzda hizmet veren şirketlerin sayısı 1990'larda gözle görülür derecede artmıştır. Sadece 1996'da en iyi 100 küresel şirketin toplam varlıklarının %55'ini dış ülkedeki varlıklar oluşturmuştur. (UNCTAD) Bu yüzden küresel şirketlerin dış ülkedeki varlıklarını güvenceye alma gereksinimi de artmaktadır. Yetenekli diplomatlara güvenmek artık mümkün değildir. İşletme diplomasisi yönetimindeki yetkinlik, küresel şirket bağlamında daha da artmış ve yayılmış bir tarza gereksinim duymaya başlamıştır. (Saner, Yiu ve Sandergaard, 2000:84)

d) Küresel Değer Zinciri

Küresel şirketler tüm dünya ekseninde yüksek katma değerli faaliyet arayışındadırlar. Bu trend daha da hızlanmıştır ve bu trendden başlıca faydalananlar ise Doğu Asya, Avrupa, Güneydoğu Asya, Meksika ve Hindistan gibi ülkelerdir. Bununla birlikte bu küresel değer zincirinin herhangi bir noktasındaki bağlantıların kopması bu şirketlerin karmaşık ve karşılıklı bağımlılığa yönelik işletme süreçlerini maliyetli olarak sekteye uğratabilir. Ev sahibi devlet kuruluşları dış yatırım arayışlarında geriye doğru bir bükülme eğiliminde olsalar da, bu kuruluşların yerel işletme dışı paydaşları; istihdam uygulamaları, çalışma koşulları ve çevresel standartlar gibi zaman zaman küresel şirketler için şiddet ve can sıkıcı çatışmalarla sonuçlanan konular hakkında kendi devlet kuruluşlarının görüşlerine karşı çıkarlar. Diplomasiden elde edilen ilham ve tecrübeler, küresel şirketlerin bu yeni yetkinlikleri nasıl geliştirebileceği konusunda öneriler sunar. (Saner, Yiu ve Sandergaard, 2000:84)

3.5. İşletme Diplomasisi –Şirket Diplomasisi Ayrımı

Diplomatik rollerin ve aktörlerin yayılmasının başdöndürücü bir nitelik taşıdığı günümüzde özellikle devlet dışı aktörlerin rolleri ve fonksiyonlarını yansıtacak şekilde uluslar arası manzara, çok uluslu şirketler ve devlet-dışı organizasyonların uluslararası ilişkiler üzerinde ve nihayetinde de diplomasisi yönetimi üzerinde doğrudan etkiler yaparak yoğunlaşmıştır. (Burt ve Robinson, 1999:17)

İşte uluslararası düzeyde çok çeşitli devlet dışı aktörlerin yeni olarak ortaya çıkan diplomatik rol ve fonksiyonları ışığında farklı ayrımlara gidilmiş ve işletme diplomasisi-şirket diplomasisi ilişkisi daha çok tartışılmaya başlanmıştır. Bu ilişki ve ayrımın temelinde, çok uluslu şirket amacı dahilinde diplomatik fonksiyonun bu tür şirketin çok çeşitli ana

kumanda merkezi ağının ve bağlı şirketlerin sürekliliği ve yapısal bütünlüğünü sağlama yer alır. (Saner ve Yiu, 1993:162-195)

Şirket diplomasisi, şirketlerin kamu diplomasisi (devlet destekli olarak algılanan) programlarına sadece katılımından daha öte bir anlam taşır. Elbette devletler görüşlerini desteklemek ve iletmek istedikleri kilit mesajları iletmelerine yardımcı olmak amacıyla şirketleri kullanabilirler ve böylece bu şirketleri “ulusun yurtdışındaki meşruluk stratejisi” haline getirirler. Diğer taraftan şirket diplomasisi, bazı büyük çok uluslu şirketlerin kendi programlarını hükümetin girişimlerinden bağımsız olarak ve benzer diplomatik amaçları takip etmek amacıyla çekip uygulaması yeteneğidir. (Ordeix- Rigo ve Duarte, 2009:555) Şirket diplomasisi aslında; parçalanmış, değişken, akışkan, öngörülemeyen, muhalif-saldırgan, fırsatçı, medya temelinde sallanan bir işletme çevresini başarılı bir şekilde ele alma faaliyetleridir. (Steger, 2003:44) Şirket diplomasisi; şirketin ülkeyi veya bazı ilgili değerleri temsil etmesini amaçlar. (politikalarını, ürünlerini, hizmetlerini veya işleyişlerine yönelik desteği sağlarken) Şekil 1’de, şirket diplomasisinin farklı düzeyleri gösterilmektedir.

Etki Değişkeni	Göstergeler (Öznelde Üretilen Değişimler)	Amaç
Ülkenin tanınırlığına yönelik bir yol olarak şirket tanınırlığı	Şirket ve onun işlevleri ülkenin ve değerlerinin bir sembolüdür.	Çalışma ruhsatı elde etmek, yanlış anlaşılmayı azaltmak, Hükümetler ve vatandaşlar tarafından şirketin desteğinin kazanmak.
Şirketin kabul edilmesi (Benimsenmesi)	Herhangi birinin sosyal değerleri ile şirket değerleri arasında temel bir benzerliği tanımak, Şirketi yerel (ulusal) ilişkilerin geçerli bir konuşmacısı olarak benimsemek.	
Şirkete Bağlanma	Şirketin çalışılacak bir yer, bir iş ortağı ve bilinçli bir Toplum üyesi olarak çekiciliğini geliştirmek	

Şekil 1: Şirket Diplomasisi Değişkenleri, Göstergeleri ve Amaçları (Kaynak: Ordeix- Rigo ve Duarte, 2009:556.)

Şirket diplomasisi organizasyonların sosyal güç ve etkisini arttıracak ve böylece toplumdaki kurumsallaşma statülerine ulaşmasına yönelik geçerli bir yolu açıkça oluşturur. Post ve arkadaşları, modern

şirketlerin toplum içindeki kurumlar olarak benimsenmesinin çok taraflı paydaşlarını –sadece müşterileri ve paydaşları değil- memnun edebilme yeteneklerine bağlı olduğunu açıklamıştır. (Post, Sachs ve Preston, 2002:9)

Özetlersek şirket diplomasisi, şirketi veya kurumlar olarak şirket gruplarını konumlandırmayı amaç edinir. Hükümet dışı paydaşları ele alan şirket programları, temel düzeydeki kamusal diplomasi çabalarının değer algısını vurgular. (Ordeix- Rigo ve Duarte, 2009:557)

Meşruluk ve güç her bir paydaş sisteminin iki ana değişkenidir ve sistem içindeki belirli bir paydaşın etkisini açıklamaya yardım eder. Suchman'a göre meşruluk; sosyal ortamda yapılandırılmış normlar, değerler, inançlar ve tanımlamalar sistemindeki bir kuruluşun arzu edilebilir, düzgün ve uygun eylemlerine yönelik genelleştirilmiş bir algı ve varsayım anlamına gelir. (Suchman, 1995:574)

Şirketler hayatta kalmak için meşruluğu korumaya gereksinim duyarlar. Bu şirketler meşruiyetlerini şu yollarla yönetirler:

Sosyal beklentilere uymak,

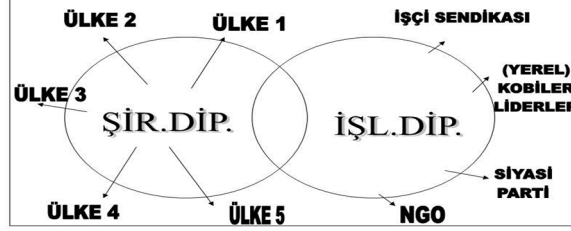
Destekçi paydaşları seçmek,

Meşru davranışların ne olduğu yönünde yeni fikirler oluşturmak. (Amann vd., 2007:34)

Güç ise, ilişkilerin yapısına göre farklı şekillerde olabilir: Zorlayıcı güç, faydacı güç ve sembolik güç. Zorlayıcı güç, fiziksel güç, şiddet veya gerginlik kullanımı ile ilgilidir. Faydacı güç, materyal veya finansal kaynakların değiş-tokuşuna dayanır. Sembolik güç ise; prestij ve saygı gibi normatif sembollere, sevgi ve kabul gibi sosyal sembollere dayanır. (Ordeix-Rigo ve Duarte, 2009:558)

Şirket diplomasisinin aksine işletme diplomasisi; işletme etkinlikleri için bağlı ortaklarının dışsal çevresine yardım etmesini amaçlar. Şirket işleyişi üzerinde yerel topluluklardan gelen talepler şirket davranışının özgürlük alanını sınırlar. Yetkinlikten uzak olarak yönetilen dışsal kurumlar ve baskı grupları milyon dolarlık maliyetlerle veya iş fırsatlarını kaybetmekle sonuçlanabilir. (Saner ve Yiu, 2003:14)

Şekil 1 ise, işletme diplomatı ile şirket diplomatının diplomatik mesafeleri hakkındaki fonksiyonlarını karşılaştırır.



Şekil 2: İşletme diplomatına karşı şirket diplomatı.
(Kaynak:Saner and Yiu, 2003:15)

3.6. Sivil Toplum ve Diplomasi

Yirminci yüzyılda sivil toplum kuruluşları (CSOs)- hükümet dışı organizasyonlar (NGOs) olarak da bilinirler- devlet dışı diplomatik aktörlerin başlıca sınıfı olarak ortaya çıkmışlardır. Yüzyılın ikinci yarısında bu organizasyonlar ve onların etkinlikleri küresel alanda daha görünür hale gelmiştir. Örneğin, Greenpeace tarafından yürütülen ve 1980’lerde nükleer testin aleyhine hükümetleri ve küresel kamuoyunu ikna etme kampanyası medyada fazlasıyla yer almıştır. (Pigman, 2010:88)

Uluslararası ekonomik alanda yaşanan gelişmelere daha yakından bakılınca ekonomik diplomasiye katılan daha fazla aktörü fark etmek mümkündür. Devlet aktörlerinin yanı sıra uluslararası ekonomik ilişkilere daha fazla katılımın; sadece geleneksel devlet aktörleriyle değil, uluslararası ekonomi politikalarını yapmada birbirleriyle doğrudan etkileşime giren ulusaşırı şirketler ve ulusaşırı NGO’lar tarafından sağlandığı da gözlenmektedir. (Saner, 2008:224)

Devlet dışı aktörlerin artışı ile ilgili yorum yapma konusunda Langhorne, özel organizasyonların hem kendileri hem de devlet sistemine dahil aktörler arasında kendi diplomasiyerini geliştirdiklerini ifade eder. (Langhorne, 1998:158) Diplomatik rollerin ve aktörlerin çoğalması gerçekte başdöndürücü bir hal taşır. Bu durum uluslararası görüntünün uluslararası ilişkileri doğrudan etkileyen ve bunun sonucunda da diplomasi yürüten çokuluslu şirketler ve hükümet dışı kuruluşlarla kalabalıklaştığını gösterir. (Saner, 2008:225)

Şekil 3de görüleceği gibi, uluslararası düzeydeki ekonomik alana odaklanınca, çok uluslu veya ulusaşırı şirketler ve devlet dışı kuruluşların farklı diplomatik işlevleri ve rolleri yeni bir şekilde ortaya çıkmıştır.

Ekonomik Alanda Farklı Post- Modern Diplomatik Roller		
	FONKSİYONLAR	ROLLER
DEVLET DIŞI KURULUŞLAR	Kurumsal Diplomasisi	Kurumsal Diplomatlar
	İşletme Diplomasisi	İşletme Diplomatları
	Ulusal NGO'lar	Ulusal NGO Diplomatları
	Ulusüstü NGO'lar	Ulusüstü NGO Diplomatları

Şekil 3: Ekonomik Alanda Farklı Post- Modern Diplomatik Roller
(Saner, 2008:225)

4. ÖRNEK OLAYLAR

Son birkaç yılda şirketlerin iş çevreleri artan bir hızla karmaşık bir yapıya bürünmüştür. Dış ve iç paydaşların sayısı köklü şekilde artmış ve bunun sonucunda da şirkete ait riskler günümüzde “goldfish bowl transparency” niteliği kazanmıştır. Şirketler için artık saklanacak yer kalmamış ve olaylara ait bilgiler daha kısa bir sürede ve daha kısa bir çerçevede küresel olarak elde edilebilir hale gelmiştir. Özellikle medyanın da olumsuz manşetlere ilgi ve istekliliğinin sonucunda gelişen eğilim, Coca Cola, Shell, Nike gibi küresel markalar için tehlike oluşturmuştur. (Amann vd., 2007:33)

Çalışmanın bu bölümünde işletme diplomasisinin farklı strateji ve uygulamalarını gösteren örnek olay analizi yöntemiyle, işletmelerin dışsal çevre unsurlarından kaynaklanan baskılar karşısında yürüttüğü başarılı ve başarısız yönler ele alınacaktır. Her bir örnek olay incelemesinden de işletmelerin diplomasisi alanında alacağı dersler değerlendirilecektir. Sunulacak üç örnek olay da işletme dışı paydaşların yetkinlik temelli yönetime olan gerekliliğini vurgular. Birinci örnek olay küresel bir şirketin işletme diplomasisindeki yetkinlik eksikliğinden kaynaklanan bir başarısızlığı (Shell Vakası) gösterir. İkinci örnek olay, küresel bir şirketin karşılaştığı krizi çözmede sergilediği kurumsal (şirkete ait) kurnazlık ve ferasetin güzel bir temsilidir. (Mampf Foods Vakası) Üçüncü ve son örnek olay ise küresel bir şirketin kısa ve uzun dönemli performansının yanında yönetim tarafından alınan stratejik kararların uzun süreli göstergelerini tehdit edebilen örgütsel konuları ve mücadeleleri gösterir. (Coca Cola Vakası)

4.1 .Deneyimli Çok Uluslu Bir Şirket De Sendeler: Shell Vakası

Shell'in Nijerya'daki petrol araştırması, Nijerya'nın o zaman için İngiliz kolonisi olduğu 1937 yılında başlamıştır. Şirket ilk ticari petrol alanını Delta'da 1956'da keşfetmiş ve 1958 yılına kadar ilk petrol kargosu Nijerya'yı terk etmiştir. Bugün Shell'in Nijerya'daki faaliyetleri, onların tüm dünyadaki ham petrol üretiminin %14'ünü karşılarken, kazançlarının ise sadece %7'sini oluşturur. Shell Nijerya'nın 2 milyon varillik toplam günlük üretiminin yarısını üretir ve bunlardan bazılarının dünyadaki en iyi ham petrol olduğu söylenir. (Howarth, 1997:384)

Shell'in faaliyetleri durumunda Nijerya hükümeti %55'ine sahipken, Shell Petrol Geliştirme Şirketi (SPDC)- Shell'in Nijerya'daki bağlı şirketi-%30'una sahiptir ve Elf ve Agip kalanını elinde tutar. (Howarth, 1997:384)

Uzun yıllardan beri Shell, Doğu Nijerya'nın Ogoni halkının iddialarını ve kuşklarını göz önüne almadı. Ogoni halkı Nijerya Deltasında yaklaşık 100 km²lik bir alanda yaşarlar. Altı krallık altında yaşayan bu halkın sayısı 500.000 civarındadır. Ogoni eskiden olduğu gibi bugün de çok geniş zirai ve balıkçı bir toplumdur. Petrolün keşfedilmesi Ogoni halkını, Nijer Deltası'nın insanlarını ve bütün olarak Nijerya'yı derinden etkileyecek bir süreci başlatmıştır. Nijer Deltası yaklaşık 20.000 km²lik bir alanı kaplayan dünyanın en geniş ıslak alanlarından biridir. Kırılgan (fragile) eko sistem, mangravları[‡], taze su bataklık ormanları, ovalık yağmur ormanları ve kıyı şeridi bariyerli adaları içeren alanı ihtiva eder. Altı milyon insanın çoğu yaşamlarını sürdürmek için zirai ve balıkçılık ekonomisine dayalı olarak deltada yaşar. (Boele, Fabig ve Wheeler, 2001:76)

Shell burada petrolü 1958 yılında bulduğunda, Nijerya İngiliz kolonisi yönetimi altındaydı ve Ogoni petrol kullanımı konusunda söz söyleme hakkına sahip değildi. 1989'da yapılan anayasal düzenleme ile Nijerya'nın maden hakları Federal hükümet tarafından yürütülüyordu ve bu hükümet petrol kullanımı ile ilgili yabancı ülke petrol şirketleri ile doğrudan müzakere şartlarını elinde tutuyordu. Shell Petrol Geliştirme Şirketi (SPDC), Nijerya'nın Ulusal Petrol Şirketi (NNPC) ile ortak girişim kurmuştur ve Ogoni bölgesinde 100 petrol kuyusunun çoğuna sahiptir. Ogoni halkı petrol zenginliklerinin hükümet ve yabancı ülke petrol şirketleri tarafından çarçur edildiği yönündeki iddiaları internet vasıtasıyla geniş kitlelere duyurmuştu. (Saner ve Yiu, 2000:81)

Ogoni halkı Shell'i 1958'de başlattığı işlemlerin başlangıcından itibaren çevrelere zarar vermeye suçlamıştı. Bunun yanında şirket çevreye karşı takındığı belli bazı sorumsuzluklardan dolayı da suçlanmıştı. Bu sorumsuzluk faaliyetleri arasında ise; işlemsel denize dökülen petroler, gaz

[‡] Tropikal kuşaktaki kıyı ve bataklıklarda yetişen bir bitki.

sızıntısı, asit yağmur ve atık yönetimi öne çıkarılmıştı. Şirket çevresel etkilerin olduğunu kabul etti ancak bu etkileri aşırı-nüfus, aşırı-zirai faaliyet, ormandan yoksunluk ve sanayileşmeden kaynaklandığını iddia ediyordu. (Boele, Fabig ve Wheeler, 2001:77)

Ama gerçek olan şuydu ki; petrol sızıntılarından, petrolün denize dökülmesinden, kirletilen su kaynaklarından ve hava kirliliğinden kaynaklanan çevresel faktörler Ogoni halkının yaşam şartlarını büyük oranda bozmuştu. Bunun sonucunda Ogoni halkı Shell'in bazı petrol kuyularını sabote etmeye başladı. Bunun üzerine 1990'ların ilk yıllarında Nijerya hükümeti General Babangida ile, Ogoni isyanını sıkı bir şekilde kontrol altına alarak bastırdı ve 1995 Kasımında sekiz Ogoni eylemcisini asmayla neticelenen bir olayla demokrasi için yükselen sesleri de bastırmış oldu. (Saner ve Yiu, 2000:81)

Bundan sonra Shell uluslararası kampanyacıların ve pek çok devlet dışı kuruluşların (NGO) ana hedefi haline gelmiştir. Böylece Shell kendini müdahale gerektiren yoğun bir baskı altında bulmuştur.

Özellikle Ken Saro-Wiwa ve sekiz MOSOP (Movement for the Survival of the Ogoni People- Ogoni Halkının Hayatta Kalma Hareketi) liderinin asılmasının uygulanmasından sonra Shell'e yönelik dünya çapında bir suçlama belirlemiştir. (Wheeler, 1995:14-15)

Shell'i zalim, hissiz ve diktatörlerin bir temsilcisi olarak resmeden manşetler ortaya atıldı. Bunun sonucunda Shell kendini Nijerya'da medyanın pek çok araştırmasının odağı olarak buldu. Çok uluslu şirketlerin diktatör ülkelerdeki rolü çok çeşitli yayın kuruluşlarında ve eserlerinde tartışılmaya başladı. Bu eleştirilere tepki olarak Shell, New York Times gibi temel gazetelerde tam sayfa reklam serisini içeren bir iletişim kampanyası başlattı. Ancak buna rağmen yorumlar etik sorumlulukların göz ardı edilemeyeceği üzerine sonuçlanmıştı. Shell kendini tekrar tekrar muhafazakar gruplar, akademisyenler ve Shell ürünlerini boykot eden ve şirket ile yerel hükümetler arasında ciddi bağlantılar kuran toplum üyelerinden gelen eleştirileri savunmak zorunda hissetmiştir. (Boele, Fabig ve Wheeler, 2001:81)

Bunun üzerine Shell 1997 yılında Ogoni'ye ulaşmaya karar verdi. Ogoni gruplarıyla ekonomik zorluğu azaltacak yöntemler bulmak için organizasyonlar yürütmüş ve yol yapımı, Pazar yerleri ve su yenileme projeleri gibi toplumu geliştirme programları uygulamıştır. Shell, gecikerek Ogoni'yi Nijerya'daki önemli bir iş dışı paydaşı olarak tanımıştır. (Saner ve Yiu, 2000:81)

4.2. Yoğun Dışsal Baskılara Karşı İyi Bir Vatandaş: Mampf Foods

Özellikle çok uluslu şirketler oldukça yoğun şekilde doğrudan veya dolaylı olarak dışsal baskılarla karşılaştığında bazı diplomatik stratejileri uygularlar. Bu stratejilerden biri de “iyi vatandaş” stratejisidir. Bu stratejiyi uygulayan şirketler, yoğun dışsal baskıların yaşandığı bir ortamda daha yumuşak bir tutum takınırlar. İşte Mampf Foods vakası bu konuyu açığa çıkaran bir temsildir. Mampf Foods, Avrupa menşeli uluslararası gıda sürecinin önemli şirketlerinden biridir. Bu şirket Avrupa’nın beşinci büyük gıda şirkettir ve bir aile işletmesinden küresel bir çok uluslu şirkete doğru büyümüştür. Şirket pek çok markalı ürünlerinde yüksek kalitesi ve müşteri gereksinimlerine verdiği hızlı tepkiselliği ile itibar kazanmıştır. Yaklaşık olarak Monsanto şirketi Roundup Ready (RR) tohumlarını ilk defa kullandığı bir zamanda Mampf’da Kurumsal İlişkiler Direktörü olan John Smith, çevreyle ilgili çalışmalar yapan organizasyonlardan bir mektup almıştır. Mektup, eğer Mampf genetiği değiştirilmiş (GM) soyaı Avrupa pazarına getirecek olursa grup; nakliyyeyi fiziksel olarak engelleyeceğini, kamuyu alarına geçireceğini, soyanın girişini ve kullanımını engelleyecek politik ve yasal ölçümler başlatacağını ifade etmiştir. Mampf ürünlerinde yüksek miktarda soya kullanmış ve bu soyaların çoğunu ABD’den tedarik etmiştir. Her ne kadar kaynakları gizli tutmak bir şirket politikası olsa da Ms. Smith, şirketin itibarı ve genel imajı uğruna konunun dikkatli bir incelemeye gereksinim duyduğunu fark etmiştir. Bay Smith derhal CEO ile informal yoldan görüşme yapmış ve bu kişiler gelecek haftalık toplantıda inceleme amaçlı bir “politika cümlesi (ifadesi)”nin kaleme alınması konusunda anlaşmışlardır. Daha sonra Bay Smith, şirketin Yayım Departmanına (Issue Department), kendisine bir arka plan notu hazırlaması talimatını verdi. (Amann vd., 2007:42)

Ertesi gün Bay Smith; genetiği değiştirilmiş gıda ürünlerine yönelik genel halk muhalefeti olaylarını, o ürünün yanında ve karşısında olan bilimsel kanıtları, çevre kuruluşlarınca yürütülen spesifik eylem planlarını, zirai-biyoteknik ürünlerinin (agro-biotech products) büyüyen Pazar potansiyelini ve ilgili düzenleme belirsizliklerini çerçeveleyen bir not almıştır. Genetiği değiştirilmiş gıdaların kaza sonucu ölüme dair tanımlanmış bilimsel kanıt yetersizliğinden dolayı, şirket zirai biyoteknik sektörünü savunmuştur. Ancak konuya yönelik tüketici duyarlılığından dolayı şirket daha ileri bir bilgi ve haber gelene kadar gıda ürünlerinde genetiği değiştirilmiş soya kullanımının karşısında bir karar almıştır. Bu taslak Mampf Foods’a; gelecekte genetiği değiştirilmiş organizma (GMO) kullanmak için tüketicilere güç verirken aynı zamanda tüketicilerin kaygılarını yatıştırma fırsatını vermiştir. (Amann vd., 2007:43)

Taslağın şirket politikası yapılmasından dört ay sonra şirkete Almanya'daki devletin sağlık bakanlığı ofisi tarafından şu gelişme bildirildi; keşfedilen yeni bir teknolojinin Mampfs'in en popüler marka ürünü olan Bio-Bars'ın genetiği değiştirilmiş soyalardan çıkarılan bir yağ türünü içerdiğini göstermiştir. Keşfin sonuçları ertesi gün kamuoyuna duyuruldu. Bio-Bars'ın üretildiği fabrikanın yetkilisi, Bio-Bars'larda kullanılan soyanın düzenli/normal soya gibi doğru şekilde etiketlenmediğini kabul etti. Gerçekte şirketin bilmeksizin genetiği değiştirilmiş ürünler örneğindeki gibi düzenli ve genetiği değiştirilmiş soyanın bir bileşimi vardı. Genetiği değiştirilmiş (GM) ve geleneksel soyanın karışım uygulaması GM ekinlerin ilk mahsulünün nakliyesi ile 1996'da başlamıştı. Ürünlerine yönelik Avrupalıların direncinin farkında olarak Monsanto, fark oluşturmanın mümkün olmadığı şekilde iki türün karıştırılması için çiftçileri bilerek/kasten teşvik etmişti. Monsanto, istenilen ayrışımın anlamsız olduğunu iddia etti, çok pahalı ve girift sistemin zincirleme dağıtım süresince soyanın ayrışmasını temin etmek amacıyla gerekli olacaktı. (Amann vd., 2007:43)

Böylece Mampf Foods'un tedarikçilerinin kasden aldatıp aldatmadığı veya karışıklı soyanın niyet edilmeden tedarik edilip edilmediği açık/net durum değildi. Sorunun oldukça derin kökleri olduğu açığa çıktı. Kaynak karmaşıklığı ve güvenilir test prosedürü kısıtlılığı sorunun tekrar meydana gelişine sonuçlanabildi. Bu arada Almanya süpermarketlerinde GM'den türeyen yağı kapsayan 250 tonluk Bio-Bars hala vardı. Mampf'in CEO'su yeni bir eylem planı geliştirmek amacıyla şirketin üst yöneticileriyle acil bir toplantı düzenledi. CEO durumu açıklamak için ertesi sabah erkenden bir basın toplantısı düzenledi ve sorunun nasıl ortadan kaldırılacağı konusundaki önerilere zemin açtı. Sonunda raflardan çekilen ürünler kısa dönemli bir temel oluşturdu. (Amann vd., 2007:43)

4.3. Paydaşların Taleplerine Zamanında Tepki Verememenin Bedeli ve Kriz Yönetimi: Belçika'daki Coca Cola Örneği

Merkezi, ABD Atlanta'da bulunan ve dünyanın en gözde içecek üreticisi olan Coca Cola şirketi Belçika'da yaşadığı olaylar sebebiyle büyük miktarda finansal kayba uğramış, küresel imaj ve itibarı zedelenmiştir. Belçika'da yaşanan bu olay, bir şirketin kısa ve uzun dönemli performansını tehdit eden aynı zamanda da yönetim tarafından alınan stratejik kararların uzun süreye yayılmış göstergelerini olumsuz etkileyen örgütsel konuları ve mücadeleleri gösterir. Ayrıca bu örnek olay; kriz yönetimi, işletmenin sürekliliği temelindeki planlamayı, uluslararası işletme politik, yasal ve sosyo-kültürel çevreleri, liderlik, karar verme ve pazarlamayı içerir. Sonuçta da çok uluslu işletmelerin ifade edilen konulardaki başarıyı yakalaması için işletme diplomasası yöneticilerinin gerekliliği ve yetkinliğini ifade eder. (Johnson ve Peppas, 2003:20)

Öncelikle deli dana hastalığı ve sonradan bozulmuş hayvan yiyeceği dolayısıyla hayvan yemlerinde kansere neden olan dioxin sebebiyle krizden sendeleyen Belçika’da bazı etler, yumurtalar ve günlük tüketilen ürünlerin süpermarketlerden çekilmesi kararlaştırılmışken bir diğer sağlık krizi Belçika ulusunu sallamıştır. Bu krizin etkileri Japonya ve Hindistan gibi uzak ülkelerde bile yayılan söylentilerle tüm Avrupa’da hissedilmiştir. Bu seferki sağlık krizi endişelere neden olan bir içecek ile ilgili olmuştur. 14 Haziran 1999’da 200 milyon dolardan fazla bir maliyete, kazanç kaybına ve Coca Cola şirketinin tescilli ürünlerinin marka imajına zarar vermiş bir şekilde Belçika Sağlık Bakanlığı Coca Cola tescilli ürünlerinin Belçika pazarından çekilmesini emretmiş ve Belçikalıları kendi ülkelerindeki Coca Cola tescilli ürünleri içmemesini öğütlemiştir. Daha sonra Fransa, Lüksemburg ve Hollanda da Coca Cola ürünlerinin satışını yasaklamış veya kısıtlamıştır. (Johnson ve Peppas, 2003:18)

Coca Cola şirketi ve onun yan kuruluşları, Coca Cola markası için şuruplar, konsantreler ve meşrubatları üretir, pazarlar ve dağıtır. Coca Cola şirketi markasını taşıyan 230’un üzerinde diğer markaları dünya çapında satar ve ayrıca bu markalar için reklam ve diğer tutundurma destekleri sağlar. Coca Cola girişimi (CC Enterprise- CCE) ise Coca Cola şirketi tescilli markaları taşıyan ürünlerin dünyadaki en büyük üreticisi ve dağıtıcısıdır. CCE, Coca Cola şirketinin şurup ve konsantrelerini satın alır, üretir ve nihailendirilmiş içecek ürünlerinin dağıtımını yapar. Avrupa Coca Cola şirketi ve Coca Cola girişimi için dünya çapındaki satışlarının yaklaşık % 23’ünü karşılayan önemli bir pazardır. Diğer şişeleme firmaları Coca Cola şirketi markalarının bazı Avrupa ülkelerinde üretimini ve dağıtımını yaparken, CCE Belçika, Büyük Britanya, Lüksemburg, Hollanda ve Fransa’nın çoğunda tek lisanslı şişeleme kuruluşudur. (Johnson ve Peppas, 2003:18)

Coca Cola’nın başkanı ve CEO’su Doug Ivester, 16 Haziran 1999’da yayımlanan bir ifadede Coca Cola şirketinin Belçika Sağlık Bakanlığı ile işbirliği yaparak ürünlerini Belçika mağazalarından /satış noktalarından şu iki birbirinden ilgisiz sorunlardan dolayı çektiklerini açıklamıştır. Birinci olayda bazı tüketiciler, şişelenmiş ürünlerde tuhaf alışılmadık bir tat ve koku olduğundan yakınmışlardır. İkinci olayda ise, 100’den fazla tüketici (altı okulda okuyan öğrenciler) teneke kutulu ürünlerin dış tarafında nahoş bir kokunun bildirilmesinden sonra hastalanmışlardır. Belirtilen hastalığın semptomları baş ağrısı, mide ağrısı, titreme ve mide bulantısı ile çocukların bazı durumlarda hastaneye yatırılmasına neden olan ciddi durumları içermiştir.

Geri çekilen ürünler arasında; Coca Cola, Coca Cola Light (Diyet kolanın Avrupa versiyonu), Fanta, Sprite, Nestea, Aquarius Limon, portakal ve greyluft, Bon Aqua, Kinley Tonic ve Lilt yer almıştı. Bu anlamda toplam

15 milyon şişe ve kutu ürünlerin geri çekildiği tahmin edilmektedir. Hastalığın bildirilmesinden bir hafta sonra Coca Cola şirketi ilk açıklamasını kamuoyuyla paylaşmış ve aynı zamanda yukarıda bahsedilen spesifik iki üretim ve dağıtım sorununu tanımladığıdır. (Johnson ve Peppas, 2003:19)

22 Haziran 1999'da Belçika Sağlık Bakanlığı, Coca Cola Şirketinin tescilli markalı ürünleri üzerindeki (satış makinalarında satılan ürünler hariç) yasağı şu şartlar altında kaldırmıştır: Coca Cola Şirketi ve CCE taze yeni materyaller kullanacak, tüm makinalar ve fabrikanın temizliğini yürütecek, mevcut güvenlik önlemlerini arttıracak ve diğer satımları da artacak.

Bu şartlar konusunda Ivester; “ Belçikalıları hayal kırıklığına uğrattık ve bunun için bizler çok üzgünüz, fakat şimdi onların tüm güvenlerini tekrar kazanmak için ne gerekiyorsa yapmayı tahahhüt ediyoruz.” Şeklinde ifade etmiştir. (KO[§] Now,1999)

Daha sonra Ivester Belçika hükümetinden ve tüketicilerden gazete ve yayın reklamları vasıtasıyla özür dilemiştir. Bu reklamlarda Ivester herhangi bir rahatsızlık veya uygunsuzluk için çok özür dilediğini ifade etmiştir.

Daha sonra Temmuz ayı ortalarında Ivester ve Coca Cola CFO'su James Chestnut kendilerini Coca Cola şirketinin iş yapısında Belçika krizinde ve küresel ekonomik durumlarda güncellemeleri için 100 analistle buluşmuşlardır. Ivester Coca Cola şirketinin, Avrupada tüketicilerin güvenini tekrar kazanmak amacıyla saldırgan pazarlama kampanyası yürütme kararı aldığını açıklamıştır. Bunun ardından “Orjinal Tutundurma Kampanyası” gibi etkinlikler düzenlemiştir. (Johnson ve Peppas, 2003:20)

5. ÖRNEK OLAYLARDAN ÖĞRENİLEN UYGULAMAYA DÖNÜK DERSLER

5.1. Shell Vakasından Elde Edilen Uygulanabilir İlhamlar

Shell Vakasının ayrıntılı ve yakından incelenmesi aşağıdaki başarısızlıkları ve bunların nedenlerini ortaya çıkarmıştır:

Shell Şirketi, kendi işletme işleyişi ve süreçlemesi tarafından doğrudan etkilenen bir nüfus grubuyla ilgilenme konusunda politik öngörü ve diplomatik yeteneklerde yetersiz kalmıştır. Shell'in ana merkezi/ana kumanda karargahı Nijerya'daki yan kuruluşunu muhtemel bir çatışma için

[§] KO, Coca Cola şirketinin New York hisse senedi işlemlerindeki ticker sembolü.

alarmı geçirmemiş ve kendi imajını tehlikeye atacağını öngörememiştir. (Saner, Yui, Sandergaard, 2000:81)

Bir işletme diplomasi yöneticisi; tamamen bir krize dönüşen durumdan önce Shell yönetimini uyarmak, hükümet, yerel kabile liderleri ve ilgili uluslararası devlet dışı kuruluşlar ile müzakereleri başlatmak suretiyle Shell'in zamanını, parasını ve itibarını koruyabilirdi. Böyle bir yönetici; bu iş dışı paydaşların tamamen kabul edemeyeceği quassi-yasal tartışmaların arkasına saklanmak yerine eşitlikçi çözümler geliştirmek için bu paydaşlarla birlikte çalışmalar yapabilirdi. (Saner, Yui, Sandergaard, 2000:81)

Shell'in Nijerya'da yaşadığı sorun hükümet yetkilileri, bölgesel muhalif liderler ve yerel toplumsal gruplarla etkileşim kurmadaki yetersizlikleri ile bağlantılı olmuştur.

Shell'in dışsal çevre unsurlarına yönelik örgütsel miyopluğu; yeterli diplomatik teknik bilgi (know-how), politik öngörülülük/seziş ve sosyal yetkinlikle donatılmış olması halinde böylesine zarar verici olmayacaktı. (Saner, Yui, Sandergaard, 2000:82)

5.2. Mampf Foods Vakasından Elde Edilebilir Uygulanabilir İlhamlar

Mampf Foods yöneticileri, yaşadığı krizi çözmede olağanüstü kurumsal kurnazlık/keskin zeka göstermiştir. Şu konularda onlar iyi bir performans sergilemişlerdir:

Bu yöneticiler, hasımlarını çok ciddiye almışlar, konunun her iki tarafı hakkında daha çok şey öğrenmeye yönelik aktif girişimlerde bulunmuşlardır. Bu girişimler onlara, kurum/şirket stratejisi kararlarında bilgilendirme sağlamış, böylece müşterilerine yönelik duyarlı olmuşlar ve genetiği değiştirilmiş organizmalar (GMO) kullanmayı seçmeyerek müşterilerinin isteklerine saygı göstermişlerdir. (Amann vd., 2007:46)

Aynı zamanda yöneticiler, genetiği değiştirilmiş (GM) gıda ürünlerine yönelik olumlu bir tutum takınmışlar ve biyo- teknolojik girişimlerini açıkça savunmuşlardır. Bu durum bir girişimin sorumlu sosyal bir kuruluş olarak şirketin imajını nasıl sürdürdüğünü ve bir şirketin yüksek baskı yaşadığı zamanlarda yumuşak bir tutumu nasıl koruduğunu gösterir. (Amann vd., 2007:46)

Ürünlerinde yağ türeten genetiği değiştirilmiş ürünün emsalsiz kullanımı olayında şirket iyi bir kriz yönetimini de kanıtlamıştır. CEO vakit geçirmeden durumu çözecek en iyi yöntemi bulmak amacıyla en üst düzeydeki yöneticileri toplamıştır. (Amann vd., 2007:46)

Çok geçmeden kamuoyunu/halkı bilgilendirmeyi önceliğe alan bir basın toplantısı yapılması noktasında şirket yöneticilerinin kararları iki

şekilde yararlı olmuştur: Birincisi, şirket ivedilikle olayı duyurmuş, kamuoyuna sunmuş ki bu durum da şirkete yönelik köklü hale gelecek olumsuz yorumlar için çok az yer bırakmıştır. İkinci olarak, çabuk davranarak şirket sorumlu ve hesap verebilir olarak imajını korumuştur. (Amann vd., 2007:46)

5.3. Coca Cola Vakasından Elde Edilebilir Uygulanabilir İlhamlar

Markası küreselleşmenin bir sembolü haline gelen; çalışanlar, tüketiciler ve hissedarların sadakat ve bağlılık duygularını kazanan Coca Cola şirketi, her zaman doğru işleri ve işleri doğru yapan bir itibar kazanmıştır. Ancak Belçika’da ortaya çıkan sağlık krizi bu iyi durumları olumsuzla çevirmiştir. İşte Coca Cola şirketinin bu olumsuz şartların içinde kendini bulmasının –özellikle işletme/şirket diploması yöneticileri açısından– bazı nedenleri vardır. Bunlar:

Bir kriz yönetimi planı şirketin tüm stratejik yönetim planının bir parçası olmalıdır. Eş zamanlı bir iletişim-medya çağında, imaj veya marka ismine yönelik zararı en aza indirmede şirketin “tepki verme süresi” çok önemlidir. Ayrıca ülkeden ülkeye ve kültürden kültüre değişiklik gösteren etki unsurlarından dolayı şirketin tepki/reaksiyon planları her bir lokasyon için ayrı olarak geliştirilmeli ve yerel yönetim ile devlet kuruluşlarından ilgili girdileri içermelidir. (Johnson ve Peppas, 2003:20)

İşte bu tür eylem planlarının hem hazırlanması ve hem de kültür ve yerellik temelinde bu planların uygulamaya geçirilmesi kültürel yetkinliği ve küresel algısı yüksek olan işletme diploması yöneticilerini gerekli kılar. Belki de Coca Cola şirketinin eksik olduğu konulardan en önemlisi bu durumdu. Bu örnek olayda şirketin sorunun kaynağını tanımlamaya çalışırken gösterdiği sessiz kalma, halkın güvenini kaybetmeye sebep olmuştur. Tepki vermede yönetimin daha uzun süreli gecikmesi, tüketiciyi şirket imaj ve itibarına bağlayan psikolojik bağın sürekli zarar görmesi için bir fırsat oluşturmuştur. (Johnson ve Peppas, 2003:21)

Coca Cola örnek olayında göz önüne alınması gereken bir başka konu marka imajının korunmasıdır. Marka imajını koruma muhtemel tehditleri tanımlamayı ve bu tehditler meydana geldiğinde mümkün olduğunca etkili ve ivedi biçimde açıklanmayı gerektirir. Bu ise sadece bütüncül yönetim stratejisinin bir parçası olarak acil eylem planlarını tasarlayıp uygulaması ile değil, aynı zamanda kapsamlı kalite güvence sistemlerine, etkin iletişim sürecine ve şirketin topluma bağlılığını sürekli teşvik etmeye sahip olması ile gerçekleştirilebilir. (Johnson ve Peppas, 2003:21)

Kriz başladığında şirketin yöneticileri, sorunun en üstte bir öncelik olduğunu uzun zaman sonra kabul etmişlerdir. Şirket, üretim hataları olduğunu açıkça kabullenmiştir. Ancak Coca Cola şirketi hızlıca sendelemiş ve durumu küçümsemiştir. Örneğin tüketicilerden hastalığın ilk defa kamuoyuna bildirilmesinden bir hafta sonra özür dilemiştir. Şirketin üst yöneticilerinin Belçika'ya gelmesi ise, ilk çocuğun başının dönmesi ve mide bulantısı geçirmesinden on gün sonra olmuştur. (Johnson ve Peppas, 2003:21)

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Küresel şirketlerin bir çok ülkedeki yerel varlığının artışı, onların önemli ölçüde ve çok çeşitli yerel gerekliliklere ve baskılara maruz kalmasını ortaya çıkarmıştır.

Bu şirketlerin Dünya Ticaret Örgütü (WTO) ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) örneğindeki gibi uluslararası örgütlerde çok taraflı antlaşmaları müzakere etmesi ve ulusal hukuklarla ilgili çok taraflı oluşumlara uyması zorunluluk halini almıştır. Yerel yetkililerle müzakere etmek ve bu müzakereleri tekrarlamak, uzlaşma ve uyum zeminini aramak, küresel şirketlerde işletme diplomatları tarafından ele alınması gereken görevlerden bazılarını oluşturur.

Aynı zamanda işletme diplomatlarından kendi yerel ve küresel gündemlerini oluşturan ve düzenli olarak büyük küresel şirketlerin rutin işleyişlerini izleyen yerel ve uluslararası NGO'ların artan sayıda ısrarcı taleplerini ele alıp çözmesi beklenir.

Küresel şirketler devlet dışı organların taleplerine ve beklentilerine duyarlı olmak ve muhtemel olarak zarar verici etkileri önlemek amacıyla uygun zamanda müdahale etmek zorunluluğu duyar.

Bu paralelde çalışmamızda, Shell, Mampf Foods ve Coca Cola örneklerinde üç ayrı diplomatik yaklaşım görülmüştür. Birinci örnek olay (Shell Vakası), küresel bir şirketin işletme diplomasisindeki yetkinlik eksikliğinden kaynaklanan bir başarısızlığı gösterir. İkinci örnek olay (Mampf Foods Vakası), küresel bir şirketin karşılaştığı krizi çözmeye sergilediği kurnazlık ve ferasetin güzel bir temsilidir. Üçüncü ve son örnek olay (Coca Cola Vakası) ise, küresel bir şirketin kısa ve uzun dönemli performansının yanında yönetim tarafından alınan stratejik kararların uzun süreli göstergelerini tehdit edebilen örgütsel konuları ve mücadeleleri gösterir.

Tarihi gerçeklerin ortaya çıkardığı gibi örneklerde de görüldüğü üzere, bir şirketin karşılaştığı kritik bir olayla ilgili verdiği tepki süresi arttıkça o şirketin finansal güvenliği ve itibarına dönük uzun dönemli zarar da artar. Özellikle iletişim, internet ve medya yapısındaki dönüşümle birlikte bir olayın olumlu tarafından ziyade olumsuz tarafına yapılan vurgunun trend

haline geldiği gerçeği dikkate alınmalıdır. İşte bu yüzden şirketlerin karar vericileri zorluklara cevap vermede hızlı davranışa karşı isteksiz olursa sansasyonel görüntüler sürüp gidecek ve paydaşların algı ve tutumlarında azalış göstermeyecektir.

KAYNAKÇA

- BOELE, R., Heike, F.& Wheeler, D. (2001) “Shell, Nigeria and Ogoni: A Study in Sustainable Development: The Story of Shell, Nigeria and The Ogoni People-Environment, Economy, Relationships: Conflict and Prospects for Resolution”. *Sustainable Development*, 9, 74-86.
- BOZKURT, Veysel, **Küreselleşmenin İnsani Yüzü**, Alfa Yayını, Bursa, 2000, s.18.
- BURT, R. & Robinson, O. (1999) “Diplomacy in the Information Age” Discussion Paper, Number:58, Diplomatic Studies Programme, University of Leicester, p.17, 42-43.
- DAĞ, Ahmet Emin, **Uluslararası İlişkiler ve Diplomasi Sözlüğü**, Anka Yayınları, İstanbul, Mayıs 2004, s. 146.
- FARAZMAND, Ali, (2000), “Küreselleşme ve Kamu Yönetimi”, **Mülkiye Dergisi**, Cilt XXV, Sayı 229, ss.245-269.
- FRIEDMAN, 2000:7., Thomas Friedman, “The Lexus and The Olive Tree: Understanding Globalization”, Harper Collins, 2000.
- GERAY, Haluk, “İletişim, Bilgi Toplumu ve Küreselleşme”, **Küreselleşme**, (ed.), İmge Yayını, Ankara, 1997, s. 37.
- GIDDENS, Anthony, **Elimizden Kaçıp Giden Dünya: Küreselleşme Hayatımızı Nasıl Yeniden Şekillendiriyor?**, Çev. Osman AKINHAY, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 22-24.
- HOFSTEDE, Geert (1991) “Cultures and Organizations: Soft ware of the Mind”, Mc Graw- Hill Book Company.
- HOWARTH, S., (1997) *A Century in Oil: The Shell Transport And Trading Company 1897-1997*, Weidenfeld and Nicholson: London.
- JOHNSON, V. & Peppas, S. (2003) “Crisis Management in Belgium: The Case of Coca Cola” *Corporate Communications: An International Journal*, Vol:8, Issue 1, pp.18-22.
- KHOR, M., *Globalization and the South: Some Critical Issues*, Discussion Papers, No:147, UNCTAD-2000, s.3.
- KO Now (1999) “Coke Back in Belgium” KO Now, June 23.
- KODAMAN, Timuçin, Ekrem Yaşar AKÇAY, “Kuruluştan Yıkılışa Kadar Osmanlı Diplomasi Tarihi ve Türkiye’ye Bıraktığı Miras”, SDÜ Fen

Edebiyat Fakültesi, **Sosyal Bilimler Dergisi**, *Aralık 2010, Sayı:22*, ss.75-92.

- LANGHORNE, Richard “History and Evolution of Diplomacy” Kubalija, Jovan: Modern Diplomacy Mediterranean Academy of Diplomatic Studies, University of Malta, pp:147-162, 1998.
- PIGMAN, Geoffrey Allen (2010) Contemporary Diplomacy, Polity Press, Cambridge, UK
- POST, J.S., Preston, L. (2002) Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth Stanford, CA: Stanford Univ. Press.
- SANER, R. & Yiu, L. (2001) “External Stakeholder Impact on Third Party Interventions in Resolving Malignant Conflicts: The Case of on Failed Third Party Intervention in Cyprus “ International Negotiation, 402-403.
- SANER, R. & Yiu, L. (2002) “Parous Boundary and Power Politics: Contextual Constraints of Organization Development Change Projects in the United Nations and Related Intergovernmental Organizations, Gestalt Review, The Analytic Press, Hillsdale, USA, Vol. 5 No:3, pp.84-86.
- SANER, R., YIU L., & SANDERGAARD, M.,(2000); Business Diplomacy Management: A Core Competency for Global Companies, Academy of Management Executive, Vol.14, No:1.
- SANER, Raymond (2006). “Development Diplomacy By Non State Actors: An Emerging Form of Multistakeholder Diplomacy” Jovan Kurbalija and Valentin Katrandjiev (Eds.) Multistakeholder Diplomacy: Challenges and Opportunities in. Diplo Foundation, Malta, 2006.
- SANER, Raymond, (2008) The Expert Negotiation: 3rd Ed. Strategy, Tactics, Motivation, Behavior, Leadership. Martinus Nijhoff Publishers, Netherlands.
- SHOLTE, Jan Aart (2000), “Globalization, Governance and Corporate Citizenship, Issue 1, 15-23.
- SUCHMAN, M.C. (1995) “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches” Academy of Management Review, 20, 571-610.
- TUNCER, Hüner, **Küresel Diplomasi**, Ümit Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 15.
- UNCTAD, United Nations Conference Training and Development, 1998 World Investment Report: Trends and Determinants, New York, Genevan: United Nations, 41.
- WARTICK, S. L. & Wood, D.J. (1998) International Business and Society, Oxford:Basil Blackwell.
- WHEELER, D. (1995) “Blood on British Business Hands” New Statesman and Society, 17 November, 14-15.