

**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**PAYDAŞ TEORİSİ VE BANKALARDA PAYDAŞ ANALİZİ
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

Gülçin Beyza BATI

BURSA 2006

**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

PAYDAŞ TEORİSİ VE BANKALARDA PAYDAŞ ANALİZİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

**Danışman
Doç Dr. Bilçin TAK**

Gülçin Beyza BATI

BURSA 2006

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

..... Anabilim/Anasanat Dalı,
..... Bilim Dalı'ndanumaralı
.....'nın hazırladığı “.....
.....” konulu
..... (Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik Tezi/Çalışması) ile ilgili tez
savunma sınavı,/...../ 20.... günü -saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan
cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının(başarılı/başarısız) olduğuna
.....(oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Sınav Komisyonu Başkanı Akademik Unvanı, Adı Soyadı Üniversitesi	
Üye (Tez Danışmanı) Akademik Unvanı, Adı Soyadı Üniversitesi	Üye Akademik Unvanı, Adı Soyadı Üniversitesi
Üye Akademik Unvanı, Adı Soyadı Üniversitesi	Üye Akademik Unvanı, Adı Soyadı Üniversitesi
Ana Bilim Dalı Başkanı Akademik Unvanı, Adı Soyadı	
/...../ 20....
	Enstitü Müdürü Akademik Unvanı, Adı Soyadı

ÖNSÖZ

Dünyada son dönemde pek çok yönetim kavramı gelişmektedir. artık firmalardan beklenenler sadece kar elde etmeleri ve sadece hissedarların tatmin olması değildir. Yöneticiler firmaların hissedarlardan ve ekonomik tatminden ibaret olmadığını ve yeni yönetim anlayışlarıyla ilgilenilmesi gerektiğini anlıyorlar.

Bu çalışma bu yeni yönetim anlayışlarından biri üzerinde durmaktadır. Paydaş Teorisi, işletmelerle ilişkili olan, işletmelere etkileyen veya işletmelerden etkilenen, işletmelerden beklentisi olan herkesi işletmenin paydaşı olarak görmekte ve iyi bir yönetimin paydaşların hepsinin tatmininden geçtiğini savunmaktadır.

Paydaş Yönetimi de, paydaş teorisinin vurguladığı bu yönetim tarzının nasıl olduğunu açıklamaktadır.

Bankalar, günümüzdeki en önemli hizmet işletmelerindedir. Bankalar, paydaşların sadece birinin memnuniyetsizliği diğer paydaşları etkileyip huzursuzluk çıkmasına sebep olacak kadar hassas kurumlardır. Bu yüzden bankaların paydaşları ve onları memnun etmenin yolları analiz edilmişti.

Bu tezin hazırlanması sürecinde bana her türlü desteği veren danışman hocam Doç. Dr. Bilçin Tak'a teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TEZ ONAY SAYFASI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER	x
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
1. PAYDAŞ KAVRAMI	
1.1. Paydaş Kavramının İncelenmesi	2
1.2. Paydaş Kavramını Gelişimi	3
1.3. Paydaşların Sınıflandırılması	4
1.3.1 Birincil Paydaşlar	5
1.3.2 İkincil Paydaşlar	8
İKİNCİ BÖLÜM	
2. PAYDAŞ YÖNETİMİ	
2.1 Stratejik Paydaş Yönetimi	12
2.2 Paydaş Yönetimi İçin Clarkson'un İlkeleri	13
2.3 Paydaş Yönetiminin Dinamik Modeli	14
2.4 Paydaş Yönetimin Boyutları	16
2.4.1 İlgililik (Engagement)	18
2.4.2 Rekabet (Contest)	19

2.4.3 Özellik (Specifity)	20
2.4.4 Genişlik (Breadth)	21
2.4.5 Paydaş Yönetimin Boyutlarının Birleştirilmesi	22
2.5 Paydaş Yönetimi Profilleri	22
2.5.1 Eylemci Paydaş Yönetimi	24
2.5.2 Paternalistik Paydaş Yönetimi	25
2.5.3 Çoğulcu Paydaş Yönetimi	25
2.5.4 İşlevselci Paydaş Yönetimi	26
2.6 Paydaş Analizi	28
2.6.1 Paydaş Analiz Çalışması	29
2.6.2 Paydaş Analizi Nasıl Yapılır	29
2.6.3 Paydaş Tablosu	29
2.6.4 Paydaşları Tanımlama Ve Liste Oluşturma	29
2.6.5 Paydaş Tanımlaması	30
2.6.6 Matris Paydaş Haritalaması	31
2.6.6.1 Pozisyon Önem Matrisi	31
2.6.6.2 Güç Dinamizm Matrisi	33
2.6.6.3 Güç/İlgi Matrisi	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. PAYDAŞ TEORİSİ	37
3.1 Paydaş Teorisine Yaklaşımlar	37
3.2 Paydaş Teorisinin Geleneksel Yayılması	38
3.2.1 Kuralcı (Normative) Bakış Açısı	39
3.2.2 Araçsal (Instrumental) Bakış Açısı	41
3.2.3 Tanımlayıcı (Descriptive) Bakış Açısı	43
3.3. Freeman'ın Paydaş Teorisine Yaklaşımı	44
3.3.1 Freeman'ın Paydaş Yönetim Yeteneği Sınıflandırması	45
3.4. Donaldson Ve Preston'un Paydaş Teorisine Yaklaşımı	47
3.5 Carroll'un Paydaş Teorisine Yaklaşımı	49

3.6. Mitchell-Angle Ve Wood'un Paydaş Teorisine Yaklaşımı	50
3.6.1. Etkisiz Paydaşlar	50
3.6.1.1. Sessiz Paydaşlar	50
3.6.1.2. Farklı Paydaşlar	51
3.6.1.3. Talepleri Olan Paydaşlar	51
3.6.2. Beklentisi Olan Paydaşlar	51
3.6.2.1. Baskıcı Paydaşlar	51
3.6.2.2. Bağımlı Paydaşlar	52
3.6.2.3. Tehlikeli Paydaşlar	52
3.6.3. Etkili Paydaşlar	52

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BANKALARDA PAYDAŞ ANALİZİ	53
4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	53
4.2. Araştırmanın Yöntemi	54
4.3. Bulgular	55
4.3.1. Ankete Katılanların Cinsiyetleri	55
4.3.2. Ankete Katılanların Yaşları	55
4.3.3. Ankete Katılanların Öğrenim Durumları	56
4.3.4. Ankete Katılanların Bankada Çalışma Süreleri	57
4.3.5. Bankanın Paydaşları Kimlerdir	58
4.3.6. Paydaşların Gücü Nelerdir	59
4.3.7. Bankanın Paydaşlar Üzerindeki Etkileri	60
4.3.8. Paydaşlar Bankanın Kendilerine Ne Sunmasını/ Sağlamasını Beklerler?	61
4.3.9. Dereceleme Yöntemi	62
4.3.9.1. Hissedarlar	62
4.3.9.2. Çalışanlar	63
4.3.9.3. Müşteriler	64

4.3.9.4. Medya	65
4.3.9.5.Devlet	66
4.3.9.6.Tedarikçiler	67
4.3.9.7.Sivil Toplum Kuruluşları	68
4.3.9.8. Faaliyette Bulunulan Bölgede Yaşayan Halk	69
4.3.9.9 Diğer Bankalar	70
4.3.9.10. Paydaşların Sıralanması	71
4.4.Yorum	73
SONUÇ	80
KAYNAKLAR	81
ÖZGEÇMİŞ	88

ŞEKİLLER

Şekil 1: İşletme paydaşları	10
Şekil 2: Paydaş Yönetimi Profilleri	23
Şekil 3 : Paydaş Yönetiminin Sınırları	27
Şekil 4: Pozisyon Önem Matrisi	32
Şekil 5: Güç Dinamizm Matrisi	34
Şekil 6: Güç İlgı Matrisi	35

GİRİŞ

Bu çalışma, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda yürütülen yüksek lisans tezi olarak hazırlanmıştır.

Çalışma Paydaş Teorisinin kurumlar için önemini. Paydaş Teorisinin uygulaması olan Paydaş Yönetimini incelemektedir. Bu yeni yönetim biçimi olan Paydaş Yönetiminin işletme için neler ifade ettiğini, işletmelere sağladığı faydaların neler olduğunu, paydaş teorisinin uygulanabilmesi için işletmelerde ne gibi ihtiyaçlar olduğunu incelemektedir.

Bankalar günümüz hizmet işletmeleri içinde ülke ekonomisini direk olarak etkileyen önemli kurumlardır. Bankalarda paydaşların bankadan etkilenmeleri diğer bütün işletmelerden daha fazla olmaktadır. Bu sebepten dolayı Paydaş analizi konusu olarak bankalar seçilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde paydaş kavramı incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde Paydaş Yönetimi açıklanmış ve Paydaş Yönetimi her yönüyle incelenmiştir. Ayrıca ikinci bölümde Paydaş analizi konusu üzerinde durulmuş ve bir paydaş analizinin nasıl yapılacağı açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ilk iki bölümde incelenen Paydaş Kavramı, Paydaş Yönetimi ve Paydaş Analizi konularından yola çıkarak Paydaş teorisi açıklanmış ve her boyutuyla incelenmiştir.

Çalışmanın Dördüncü bölümünde bankalar üzerine bir paydaş analizi çalışması yapılmış bankaların paydaşları, ilgileri, etkileri incelemek amacıyla banka çalışanları arasında bir anket uygulanmıştır. Böylece banka çalışanlarının paydaş yönetimine bakış açısı ve paydaşlarla ilgili düşünceleri gözlenmiştir.

1.PAYDAŞ KAVRAMI

1.1. Paydaş Kavramının İncelenmesi

Önceleri işletmelerin en önemli amacı kar elde etmek ve ortaklara iyi bir kar dağıtımını sağlamak olarak görülmekteydi. Ve başarılı bir finansal yapı işletmelerin başarılı sayılmaları için yeterli kabul edilmekteydi.¹ Fakat son dönemde gelişen yeni bir bakış açısı paydaş kavramıdır. Paydaşlık fikri, iş ve toplum arasındaki ilişkinin anlaşılmasındaki merkezi fikirdir. İşletme ve toplum birbirini çok sık önemli şekilde etkilediğinde şirket ve onu çevreleyen sosyal gruplar arasındaki ilişkiler önem kazanır. Paydaş konsepti ve paydaş analizi 1980'lerin ortalarından beri iş etiği ve toplumsal sosyal sorumluluk gibi alanlarda yaygın olarak kullanılmaktadır.

Paydaş (stakeholder) konseptini anlamak için, pay (stake) fikrini anlamak gereklidir. Pay (stake), bir girişime olan ilgi ve katılımıdır. Örneğin, bir grup arkadaş yemeği bir restoranda yemek istiyor, bu durumda bu gruptaki herkes o yemeğin yenileceği restoran kararında veya bu yemekle ilgili verilecek diğer kararlarda söz sahibidir. Henüz para yatırılmamıştır ama herkes karara ilgi gösterir. Buradan yola çıktığımızda pay (stake) aynı zamanda bir haktır. Hak, bir şeyde yetkisi olmak veya bir konu hakkında iddiası olmaktır. Hak, olması gereken veya olması gerektiğine inanılan bir şeye dayanır. Bir sahip veya hissedarın işin bir bölümü veya tamamı üzerinde sahiplik ilgisi vardır. Pay (stake) fikri, bir uçta girişime olan basit ilgi diğer uçta sahipliğin yasal eğilimi arasındaki haktır. Bu hakkı yasal veya ahlaki bir hak olarak düşünebiliriz.²

Basitçe açıklandığında işletme paydaşları işletme faaliyetlerinde etkilenen ve işletmeyi bir şekilde etkileyen gruplardır. Bu konunun çıkış noktası olan ve Freeman tarafından yapılan paydaş tanımı şöyledir: “Örgütteki paydaş örgütsel amaçların başarılmasını etkileyen veya başarısından etkilenen bir grup veya kişidir.” Paydaş

¹ Özalp, İnan, “İşletmelerde Paydaş Kavramı ve Paydaşların Yönetimi, Arçelik ve Tusaş'ta Yapılan bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi, 2003 S.1

² Carroll, Archie B. “Business and Society: Ethics and Stakeholder Management”, Cincinnati : South-Western Publishing, ,1989. s.120

kavramı için pek çok tanım yapılmıştır. Gimbel ve Wellard paydaşları bireysel yada grupsal olarak, organize olarak yada olmadan, belirli bir konu yada sistem üzerine ilgisi yada ortaya konmuş parası (stake) olan kişiler olarak tanımlar.³

Paydaş kavramını daha geniş bir çerçevede ele alan Eden & Ackerman'a göre paydaşlar karşılık verme, müzakere etme ve organizasyonun stratejik geleceğini değiştirme gücüne sahip potansiyel aktörlerdir (kişi yada küçük gruplar).

İşletme paydaşları işletme politikalarından etkilenen veya bu politikaları etkileme gücüne sahip olan kişi veya gruplardır. İşletmeler paydaşlarının ilgilendiği konulara dikkat etmeden hareket edemezler. İşletme yöneticileri işletme paydaşlarını dikkate almadan karar veremezler. Bütün işletme paydaşları ve onların işletmeyle ilişkileri ciddiyle incelenmelidir.

1.2. Paydaş Kavramının Gelişimi

İşletme paydaşları ve paydaş ilişkileri yıllar geçtikçe değişti ve genişledi. Paydaş konseptinin gelişmesi, işin genişlemesiyle paraleldir. Önceleri firmalara üretim açısından bakıldığından yöneticiler dikkatlerini sadece ürün pazar çerçevesinde yoğunlaştırmıştı, ürünü pazara olabildiğince verimli ve etkin bir şekilde ulaştırmak en önemli amaçtı. Bundan dolayı da paydaş sayısı sınırlıydı. 1950'lerde IBM'in başkanı Thomas J. Watson yöneticilerin rolünü "üçayaklı bir tabure"yi dengede tutmaya çalışmak olarak tanımlamıştır. Bu "üçayaklı tabure" çalışanları, müşterileri ve hissedarları temsil etmekteydi. Bu tanımdan yola çıkarak o yıllarda işletme paydaşı olarak görülen gruplar sadece işletme ile maddi ilişki içinde olan, işletmeden kazanç sağlayan ve işletmenin kazanç sağladığı gruplar olarak görülmekteydi. Bu tanımları günümüze uyguladığımızda, paydaş tanımı olarak çok yetersiz kalmaktadır.⁴

Zaman geçtikçe iyi yönetilen firmalar büyümelerine paralel olarak bazı büyük seçmen gruplarıyla ilişki içinde olma ihtiyacı duymuşlardır. Bu ihtiyacın sonucu olarak firmaya yönetimsel bakış açısından bakılması gerekmiştir.⁵

³ Naipoğlu, Sinan, Kurumsal Yönetim, Westminster Üniversitesi, 2002, s.2

⁴ Post, James E., Frederick, William C., Davis, Keith, Business And Society Corporate Strategy, Public Policy, Ethics, Sixth Edition, 1993 s:84

⁵ Carroll, Archie B., age, s.123

Son dönemlerde iş hayatında gerçekleşen önemli içsel ve dışsal değişiklikler sonucunda, yöneticiler kavramsal bir değişime uğramak gereği hissetmiştir. Bu değişim paydaşları nasıl gördükleri ile ilgilidir. Bu gelişmelerin sonucunda firmaya paydaş bakış açısı doğmuştur. Paydaş bakış açısında, yöneticiler sadece firmayla ilgili olduğunu düşündükleri grupları değil, tüm toplumu veya kendilerinin işletmeyle ilişkisi olduğunu düşünen herkesi paydaş olarak görmüşlerdir.⁶

Paydaş bakış açısıyla önceleri sadece birkaç paydaş grubunun ihtiyaçlarıyla ilgilenen yöneticilerin yerini, günümüzde sahipler, çalışanlar ve sendikalar, tedarikçiler, müşteriler, devlet ve pek çok diğer grupların beklentilerini karşılamaya çalışan modern yöneticiler almıştır.

1.3. Paydaşların Sınıflandırılması

Paydaş kavramı ile ilgili çalışmalara bakıldığında paydaşlar değişik şekillerde sınıflandırılmıştır. Gönüllü, gönülsüz, resmi, resmi olmayan, iç paydaşlar, dış paydaşlar, birincil ve ikincil paydaşlar olarak sınıflandırmalar yapılmıştır. Aslında pek çok değişik sınıflandırma olmasına rağmen yapılan sınıflandırmalarda genel olarak aynı şekilde gruplandırmalar yapılmıştır.

Fakat bu tanımlamaları yaparken kesin sınırlamalar yapılamamaktadır. Çünkü ikincil paydaşlar bazen kendilerini birincil paydaş olarak görebilirler.

Birincil paydaşlar, firmayla yasal, resmi, sözleşmeli ilişkileri olanlar olarak görülürler. Ve birincil paydaşların dışında kalan diğer bütün paydaşlar ikincil paydaş olarak görülürler. Bu sıralama grup eğiliminin geleneksel meşruluğuna dayanır.

Firmalar ikincil paydaşların firmaya etkileriyle de ilgilenmelidir. Belki bu etkiden daha önemlisi bu ikincil paydaşların firmanın üzerine ne kadar güç veya etki getireceğidir

⁶ Carroll,b. Archie,age,:128

1.3.1 Birincil Paydaşlar⁷

Birincil paydaşlar, yönetimle yakın ilişkisi olan paydaşlardır.

- Sahipler, hissedarlar
- Çalışanlar
- Müşteriler
- Tedarikçiler
- Rakipler
- Toptancılar ve perakendeciler
- Şirkete kredi veren finans kuruluşları
- Sendikalar

Sahipler, Hissedarlar; İşletmeye belirli miktarlarda sermaye koymaları sebebiyle işletmeden bazı beklentileri olan gruplardır.

- İşletmeye yaptıkları yatırımların karşılığını almak.
- Zamanla işletmenin değerinin artmasını isterler.
- İşletmenin ekonomik açıdan başarılı olmasını ve paylarına düşen karın yüksek olmasını isterler
- İşletmenin yaptıklarından haberdar olmak ve kayıtları kontrol altında tutabilmek isterler
- İşletmenin kar dağıtımının adaletli olarak yapılması ve paylara göre herkesin hak ettiği miktarı alabilmesini isterler
- İşletmenin başarılı olması ve iyi bir ün sahibi olmasını isterler

Çalışanlar; İşletmenin faaliyetlerinden en çok etkilenen paydaş grubu çalışanlardır. Çalışanların işletmelerden beklentilerini incelersek;

- Çalışmalarına karşılık hak ettikleri ücretleri alabilmek isterler.
- İşlerinin garantide olmasını isterler
- Çalışanlar arasındaki maaş dağılımının adaletli olmasını isterler.

⁷ James E. Post, William C. Frederick, Keith Davis, ,age,s.86

- Güvenli ve rahat bir çevrede çalışmak isterler.
- Sosyal güvenlik şartlarının sağlanmasını isterler
- Kariyer planlaması yapılmasını ve terfilerde adaletli davranılmasını isterler

Müşteriler; Müşteriler işletme yöneticilerinin sürekli iletişim içinde olmalarının önemli olduğu paydaş grubudur. İşletmeler arasındaki rekabet ortamı işletme yöneticilerin müşterileri en temel paydaş olarak görmesi sonucunu doğurmuştur. Bu yüzden yöneticiler müşterilerin isteklerini, beklentilerini ve ihtiyaçlarını çok önemsemektedir. Müşterilerin işletmeden belli başlı beklentileri incelediğimizde, bunlar satın alınan ürüne göre değişebilmesine rağmen genel olarak belli başlıklar altında toplanabilir;

- Satın aldıkları ürünün kaliteli olmasını beklerler, ürün kalitesinin katlandıkları maliyeti karşılamasını beklerler.
- Ürün fiyatının uygun olmasını beklerler.
- Aldıkları ürünün güvenli olmasını isterler

Tedarikçiler; işletme faaliyetlerinden direkt olarak etkilenen bir diğer paydaş grubu da tedarikçilerdir. Tedarikçi ilişkileri işletmelerin üretimini ve ürün kalitesini direkt etkileyeceği için işletme yöneticilerin tedarikçileri bir paydaş grubu olarak görmesi ve onlarla iyi ilişkiler içinde olması önemlidir.

- Tedarikçiler işletmelere sattıkları hammaddelere işletmeler tarafından uygun fiyat verilmesini isterler
- İşletmelere sattıkları hammaddelerle ilgili ödemelerin düzenli ve zamanında yapılmasını isterler
- İşletmelerin hammadde alımlarını düzenli olmasını beklerler

Rakipler; işletmelerin rakipleriyle ilişkileri çok önemlidir. Rakipler işletmeleri zorlayan rekabet ortamına sokan paydaşlardır, bu rekabet ortamı işletmeleri kendilerini

yenilemeye ve geliştirmeye yöneltir. Rakiplerin işletmelerden beklentilerine baktığımızda; bunlar rakiplerin beklentileri değil de istekleri olarak ta tanımlanabilir.

- İçinde buldukları endüstri kolunun geliştirilmesi
- Tedarikçi ilişkilerinde uyumlu çalışılması
- Kendilerinin pazardaki paylarının işletmeden fazla olması
- Kendilerinin işletmeden daha karlı çalışması olarak sıralanabilir.

Toptancılar Ve Perakendeciler: Toptancılar ve perakendeciler işletmelerin müşterilere ulaşmak için faydalandıkları aracı kurumlar olan paydaşlarıdır. Toptancılar ve perakendeciler sayesinde ürünler pazara zamanında ve sağlam bir şekilde ulaşır. Ürünlerin pazara ulaşma maliyetleri çok önemli maliyet kalemlerinden biridir. Toptancıların ve perakendecilerin işletmeden beklentilerini incelediğimizde;

- Ürünlerin kaliteli olmasını beklerler
- Ürünlerin uygun fiyatlı olmasını beklerler
- Ürünlerin müşteriler istediğinde onlara ulaştırılması için zamanında ellerinde olmasını isterler.

şirkete Kredi Veren Finans Kuruluşları: şirkete kredi veren finans kuruluşları; bunlar bankalar olabilir, factoring, leasing kuruluşları olabilir. Bu paydaşlar işletmenin sıkıntıya düşmeden nakit ihtiyacını karşılamasını sağlar. Bu paydaşlar sayesinde işletmeler büyümek istediklerinde, teknolojik yeniliklerden faydalanmak istediklerinde rahatlıkla nakit ihtiyaçlarını karşırlar. İşletmeye kredi veren finans kuruluşlarının işletmeden beklentileri;

- Aldıkları kredilerin geri ödemelerini aksatmamaları
- Sık sık onlarla alışmaları

1.3.2 İkincil Paydaşlar⁸

İkincil paydaşlar; işletme yönetimiyle yakın ilişki içinde olmayan işletmenin faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı yoldan etkilenen ve etkileyen paydaşlardır.

- Yerel Yönetimler
- Sosyal Gruplar
- Medya
- Devlet
- Yabancı Ülkeler
- Bütün Toplum

Yerel Yönetimler: İşletmeler faaliyet gösterdikleri bölgelerdeki yerel yönetimlerle çeşitli ilişkiler içindedir. Yerel yönetimlerin politikaları işletmeleri etkilerken, işletmenin pek çok politikası da yerel yönetimleri etkiler. Yerel yönetimlerin işletmelerden beklentileri;

- Yöre sakinlerinin işletmede çalıştırılması
- İşletmenin faaliyet gösterdiği çevrenin korunmasına dikkat edilmesi
- İşletmenin faaliyet gösterdiği çevrenin gelişmesine katkı sağlaması

beklerler.

Sosyal Gruplar: Sosyal gruplar toplumda geniş kitleleri temsil eden ve işletmenin bulunduğu toplumda yaşayan insanlar için tehlikeli olabilecek konularda işletmelere karşı etkili olabilen paydaş gruplarıdır. Sosyal grupların işletmelerden beklentileri;

- İşletmelerin faaliyetlerinin ve politikalarının yasal ve etik standartlara uygun olmasını ve toplumun güvenliğini korumasını isterler
- İşletmenin çevreyi korumak için gerekli önlemleri almasını beklerler

⁸ James E. Post, William C. Frederick, Keith Davis, ,age, 89

- İşletmenin ihtiyacı olanlara çeşitli yardımları yapmasını ve toplumdaki sosyal eşitliğin sağlanmasına katkıda bulunulmasını beklerler.

Medya: Medya kuruluşları işletmelerin toplumla iletişimi açısından önemli paydaşlarıdır. İşletmeler topluma kendilerini iyi tanıtabilmek için medya ile aralarında iyi ilişkiler kurmalıdır. Böylece olumsuz bir durumda veya bir yanlış anlamada medya yoluyla halkı bilgilendirebilmelidir.

Devlet: Devlet toplum refahını arttırmak için çalışır ve bunun için gerekli düzenlemeler yapar. İşletmelerde devletin koyduğu kanunlarına uyarak toplum refahı için kendi üzerine düşenleri yaparlar. İşletmelerin devlete karşı sahip olduğu sorumluluklar devleti işletmeler için önemli bir paydaş durumuna getirir.

- Devlet, işletmelerin kanunlara uymalarını bekler.
- Devlet, işletmelerin üzerlerine düşen vergileri düzenli olarak ödemesini bekler.
- Devlet, işletmelerin ihtiyacı olduğu dönemlerde teşvikler ile işletmeye yardım eder.

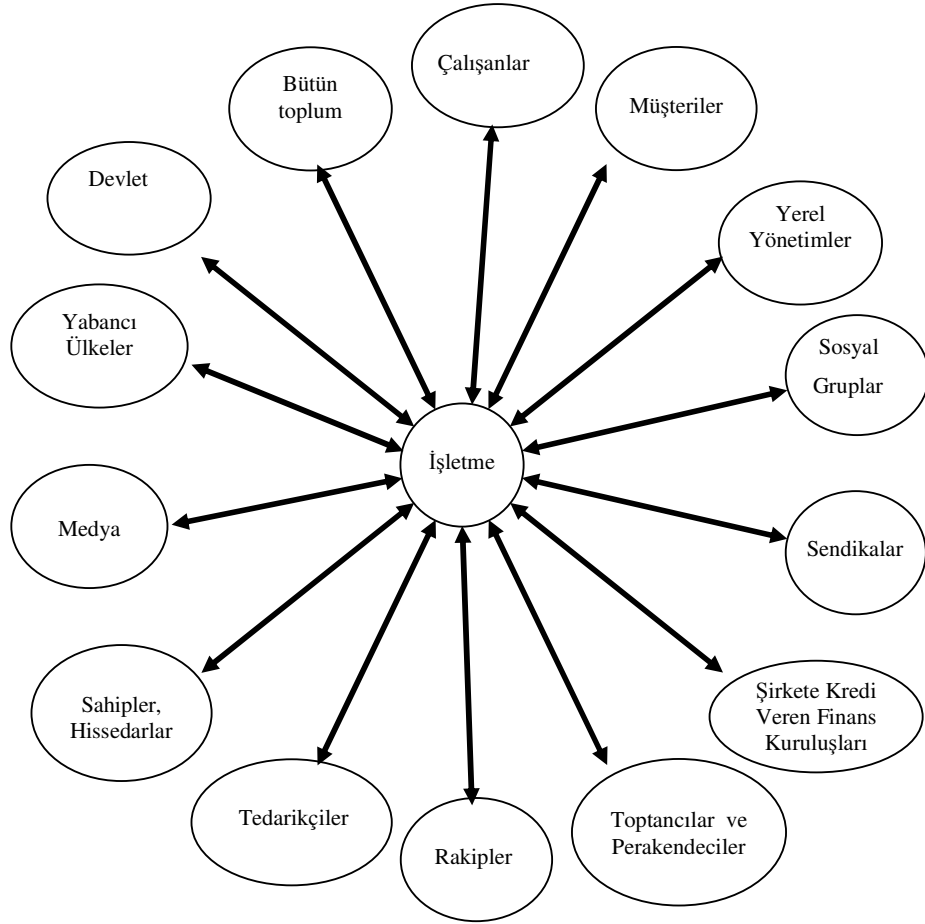
Yabancı Ülkeler: İşletmelerin yabancı ülkelerle etkileşim içine girmesi işletmenin yurtdışında çalışmalar yapması veya yurtdışındaki firmalarla ticaret ilişkisi içinde bulunmasını durumunda gerçekleşir. Firma her iki durumda da yabancı ülke ekonomilerine fayda sağlar.

- Yabancı ülkeler işletmelerden kendi ülkelerinde iş yaptıkları sürece kendi kanunlarına uymalarını beklerler.
- Yabancı ülkeler işletmelerin istedikleri kurallara uymama durumunda kendi ülkelerinde iş yapmalarına izin vermeyeceklerdir.

Bütün Toplum: İşletmeler içinde buldukları toplumla halkla sürekli bir etkileşim halindedir. Bu yüzden işletmeler tamamen kar-zarar odaklı çalışmak yerine, topluma faydalı politikalara sahip olmalıdır.

- Toplum işletmelerden sosyal değerleri korumasını bekler.
- Başarılı olmasını ve topluma faydalı faaliyetlerde bulunmasını isterler.
- İşletmeler toplum desteği olmadan başarılı olamazlar.

Şekil 1: İşletme paydaşları



2. PAYDAŞ YÖNETİMİ

Bugün iş dünyasındaki herkes insanların veya grupların farklı ilgileri ve etkileriyle karşılaşır. Özellikle daha büyük kurumlar sadece sahiplerin ihtiyaçlarıyla değil, pek çok değişik gruplar için örneğin çalışanlar, kamu ilgi grupları mesela çevresel organizasyonlar, stratejik ortaklar, gazeteciler, kamu denetleyicileri v.s., bu liste her firma için değişebilir özelliktedir. Bundan dolayı, bütün işler kompleks bir ilgi ve etki sistemi içinde yönetilir. Yönetim bu dışsal güçleri kurumsal amaçlarla birlikte kabul etmek yerine onları değerlendirmelidir.⁹

Bu bireyler ve gruplar kendi amaçlarını gerçekleştirmek için organizasyona bağlı olan ve organizasyonlar da amaçlarını gerçekleştirilmek için bireylere ve gruplara bağlı olan gruplardır, bunlar paydaşlar olarak adlandırılırlar. Paydaş yönetiminin önemi günlük işlere bağlı değildir. Buna karşılık her şeyden önce uzun dönemli stratejik düşünce ile ilgilidir.

Paydaş yönetimi; anahtar paydaşların tanımlandığı ve bu paydaşların desteklerinin sağlandığı bir süreçtir. Paydaş analizi paydaş yönetiminin ilk adımıdır, en önemli paydaşlar tanımlanır ve bu paydaşlar anlaşılmaya başlanır. İkinci adım, paydaşlar güçlerine ve ilgilerine göre önceliklendirilir ve güç ilgi tablosuna yerleştirilir. Son adım da paydaşları nelerin motive ettiğinin ve paydaşların nasıl kazanılacağına anlaşılmasıdır.

Paydaş analizi tanımlandıktan sonra ikinci adım paydaş planlamasıdır. Bu süreç paydaşların nasıl yönetileceğinin ve paydaşların desteğinin nasıl sağlanacağına planlanmasıdır.

Paydaş planlaması için bir planlama sayfası oluşturulmalı ve plan hazırlanırken şu adımlar izlenmelidir.

- 1)Plan sayfası güç ilgi tablosundan faydalanılarak güncellenir.
- 2)Yaklaşım paydaş yönetimine göre düşünülür ve gözden geçirilir.
- 3)Her bir paydaştan ne beklendiği ve istendiği üzerine çalışılır.

⁹ Donaldson, T., Preston, L.E. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications", Academy of Management Review, Vol. 20 No.1, s.65-91.

4)İfade edilmek istenen mesajlar tanımlanır.

5)Faaliyetler ve iletişimler tanımlanır.

İyi bir paydaş yönetimi büyük projelerde sık sık ortaya çıkan politikaların yönetilmesinde yardımcıdır. Böylece yöneticilerin destek sağlamasına yardımcı olur.

2.1 Stratejik Paydaş Yönetimi

Stratejik Yönetim: araçsal önermenin üzerine kurulmuş bir paydaş yaklaşımıdır, stratejik paydaş yönetimi Berman, Wiks, Kotha, Jones tarafından Freeman'ın ilk çalışmalarından olan araçsal yaklaşımı kullanarak tanımlanmıştır. Paydaş yönetimiyle ilgili araçsal yaklaşımlar 'belirsiz bir zaman çerçevesinde hissedar değerini maksimize etmek için yöneticiler anahtar paydaş ilişkilerine dikkat etmeli' fikrini ileri sürer. Stratejik yönetim, organizasyonun etkili olabilmesi için bütün paydaşlara ve organizasyonun başarılarından etkilenen ve başarısını etkileyebilen ilişkilere dikkat etmesi gerektiğini ileri sürer. Bu yüzden paydaş yönetimi temelde stratejik bir konsepttir. Bir firmanın amacının içeriğine bakmaksızın, etkili bir firma önemli olan paydaşlarıyla ilişkilerini iyi yönetir.¹⁰

Firmalar, paydaşlarının davranışlarından etkilenirler. Firmanın sağduyulu yönetimi, çevreyi kullanır, paydaşlarla ilişkileri içerir, genelde uygun yönetimin bir parçasıdır. Bu yönetim modelinin temel varsayımı, kurum fikrinin temel amacının pazar başarısı olmasıdır. Firma bakışı, paydaşlarının bir parçası olduğu çevrenin gelir, fayda, ve temel elde etmek için yönetilmek zorunda olduğudur, böylece hissedarlara geri dönüş sağlanabilir.¹¹

Paydaş amaçları bir firmayı; paydaşları harekete geçirebilecek, firma amaçlarını engelleyebilecek veya firma amaçlarını bölünmesine sebep olabilecek fikirlerden korur. Bu engelleme ve bölünme, ihtimali yüksek olaylardır. Çünkü paydaşlar kaynakları kontrol edebilirler, buda kurum fikrinin yerine getirilişini kolaylaştırabilir. Kısaca;

¹⁰ Freeman, R.E.,Response:Divergent Stakeholder Theory, The Academy of Management Review,Vol 24 No:2 (Nisan,1999),S:233-236

¹¹ Freeman, R.E. , Strategic Management: a Stakeholder Approach, Pitman Publishing, 1984, Boston, MA, .s.23

paydaş yönetimini anlamı bir sona ulaşmaktır, yapmak zorunda olduğunu bitirirsin ve yeni bir şeyi başarırısın.

Son olarak temel sonuç genel olarak bütün paydaşların refahı değildir. Firma amaçları, sadece bir paydaş grubunun ilgilerinin gelişmesidir ki bu paydaşlarda hissedarlardır. Paydaş ilişkilerine firma ilgileri incelendiğinde, kurumsal finansal başarı için bu ilişkilerin değerinin rastlantısal ve araçsal (instrumental) olduğu varsayılır. Quinn ve Jones, araçsal (instrumental) (stratejik) etik resme varlık maksimizasyonunu yöneten yönetim acentelerini izlemek için ilave olur.

Bu formülasyonda firma stratejilerinin bir parçasıdır, fakat paydaş yönetimi hiçbir şekilde bu stratejiyi yönetmez. Bu bakışın tamamı, bu biçimin varsayımının verimsizliğin devamsız olacağını kanıtlayan paydaşlarla bağlantı kurar, onlar bu yüzden daha fazla ihtiyaç duyulmayacak olan kaynakları sarar. Paydaş ilgileri firmaların fikir oluşturma süreçlerine sadece firma için stratejik değerleri varsa girerler.

Stratejik paydaş yönetimi yaklaşımı

a)Direk etkiler modeli; yöneticilerin, paydaşlara davranışları ve tavırları, firmanın finansal performansına direk etkileri varmış gibi hissettirir.

b) İlimlilik Modeli; paydaşlar arasındaki yönetim oryantasyonu kurum stratejisini etkilemez ve finansal performans ve strateji arasındaki ilişki hafifletilerek kurum stratejisi değiştirilemez.

2.2 Paydaş Yönetimi İçin Clarkson'un İlkeleri¹²

Paydaş yönetiminin Clarkson ilkeleri kurumsal yönetimin fakında olduğu ilgilerin ilk dönemidir.

İlke 1) Yöneticiler yasal paydaşların ilgilerini kabul etmeli ve aktif bir biçimde bu ilgilere odaklanmalıdır. Ayrıca fikir oluşturma sürecinde bu paydaş ilgilerini dikkate almalılar.

İlke 2) Yöneticiler paydaşları dinlemeli ve onlarla açık bir şekilde iletişim kurmalıdır. Böylece paydaşların kişisel ilgileri ve katkıları ile onların kurum için gerekliliğinden doğan risk beklentileri hakkında fikir edinirler.

¹² http://www.12manage.com/methods_clarkcon_principals.html

İlke 3) Yöneticiler, her bir seçmen paydaşın ilgilerine ve yeteneklerine hassas olan süreçler ve davranış biçimleri geliştirmelidir.

İlke 4) Yöneticiler, paydaşlar arasında ödül ve çabanın birbirine bağlı olduğunu fark etmelidir. Yöneticiler kişisel risklerini ve incinilebilirliklerini de göz önüne alarak, kurumsal faaliyetlerin faydalarını ve yüklerini paydaşlar arasında adil bir şekilde dağıtmayı başarmayı denemeliler.

İlke 5) Yöneticiler, kurumsal faaliyetlerden dolayı ortaya çıkan risklerin ve zararların, ki bunlardan korunamazlar ve tazminat ödeyebilirler, minimize olacağını garantilemek için firmanın diğer bütün paydaşlarıyla işbirliği içinde çalışmalıdır. Bunlar kamu veya özel gruplar olabilirler.

İlke 6) Yöneticiler bütün firma paydaşlarını, vazgeçilmez yaşam doğrularını tehlikeye atabilecek şeylerden veya riskleri arttıran olaylardan korumalıdır. Ki bunlar eğer paydaşlar tarafından doğru anlaşılırsa, konu ile ilgili paydaşlar tarafından kesinlikle kabul edilmez.

İlke 7) Yöneticiler kurumsal paydaş olarak kendi rolleri ile paydaş ilgilerine karşı olan yasal ve ahlaki sorumluluklarının arasında olabilecek potansiyel bir çatışmayı kabul etmelidir. Böyle çatışmaları açık iletişim sistemlerine yönlendirmelilerdir.

2.3 Paydaş Yönetiminin Dinamik Modeli¹³

Paydaş yönetimi firmanın çok yönlü paydaşlarla ilişkilerini etkileyecek davranış ve yöntemlere göndermeler yapar. Bu yöntemler çok yönlü paydaşları ve firmanın başarılarını etkiler veya etkilenir. Bu süreçlerin araçsal (instrumental) etkilerin üzerine çalışarak bir firmanın paydaş yönetimine değişik yaklaşımlarının firmanın finansal performansını nasıl etkilediğine ulaşabiliriz. Paydaş gruplarının karakteristikleri üzerine çalışarak firmanın paydaş yönetimine yaklaşımının şekillenmesinde dış unsurların etkisini görünüre çıkarabiliriz. Bu avantajlara rağmen firmaların paydaş yönetimine yaklaşımlarını zamanla nasıl ve neden değiştirdiği hakkında bilinenler çok azdır. Pek çok araştırmacı ve firma-paydaş etkileşimini dinamik terimlerle anlatılmasını gerektiğini

¹³ Evan, W.M., Freeman, R.E. , "A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism", in Beauchamp, T., Bowie, N. (Eds), Ethical Theory and Business, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1988 s.75-93.

savunmasına rağmen, araştırmacıların çoğunluğu paydaş yönetimine durgun bir olarak davranma eğilimindedir. Firmaların paydaşlarıyla ilişkileri zamanla yavaş yavaş gelişme göstermektedir ve zamanla firmaların bu ilişkileri yönetme yaklaşımları önemli şekilde değişiklikler gösterebilir. Bazen bu değişimler dramatik olabilir. Örneğin, firmalar paydaş gruplarıyla uzak hatta kavgacı bir ilişki sürdürürken, onlarla daha etkin bir ilişki kurmayı ve onların ilgilerini hoşnut etmeyi deneyebilir ve bu paydaşlar tarafından kabul görmeyebilir. Firmalar proaktivite paydaş yönetimini yavaş yavaş kararlarında tartmaya başladıklarında değişimler artar. Yavaş yada hızlı bu değişimlerle oluşan dinamiklerin firmaların politikalarının uygulanabilirliğinde önemli etkileri vardır. Bu dinamikleri anlamak paydaş ilişkileri için önemli bir temeli oluşturur.

İki meyden okuma paydaş yönetiminin doğasının dinamiklerini araştırma çabalarını engeller; birincisi paydaş yönetimini oluşturan temeller hakkında genel bir fikir birliği vardır. Freeman'ın bu konuda yaptığı çalışmaların üzerinden yirmi yıldan fazla süre geçmesine rağmen sosyal bilimlerin programlanabilir ifadeleri hala aynıdır;

a)Bütün firmaların paydaşları vardır.

b)Firmalar bu ilişkiler yönettikleri yollarla değişirler.

c)Eğer firmalar bu ilişkileri iyi yönetirlerse normal performanslarını üzerinde bir performans alırlar.

Bu ifadeleri incelerken öncelikle bu ifadelerle ilgili en önemli ve geniş soru cevaplanmalı,

* Paydaş ilişkilerini iyi yönetmek ne anlama gelir?

Araştırmalar firmalara paydaş ilgilerine odaklanmayı, paydaşlarla iletişim kurmayı, onlarla diyalog içinde olmayı, onlara karşı fırsatçı davranışlardan kaçınmayı tavsiye eder. Son zamanlarda yapılan daha yeni çalışmalar paydaş yönetiminin doğası hakkında daha geniş kapsamlı bir davranış listesi ortaya çıkardı. Bu yenilikler paydaş yönetim kurallarından öteye paydaş yönetimi için kaçınılmaz bir gelişmedir. Bütün bu gelişmelere rağmen, paydaş yönetiminin gerektirdikleri ve firmaların bunları uygulayabilirliği göz önüne alındığında bu konuda hala geniş kapsamlı bir model eksikliği vardır. Bu model eksikliğinde, paydaş yönetiminin kısmi fikirlerine dayanan yaklaşımlardaki değişiklikleri açıklamak için bazı denemeler yapılmıştır.

Donaldson ve Preston tarafından tanımlanan paydaş araştırmalarının 3 akımı; Descriptive (tanımlayıcı), Emprical (deneysel), Instrumental (araçsal), ve Normative (Kuralcı), 1. akım descriptive, firmaların paydaş ilişkilerini belirli yollardan nasıl ve niçin yönettiklerini açıklamaya gayret eden bir avuç makalenin ötesinde başından sonuna kadar minimum dikkat ve ilgiyi kabul eder. Bazı yazarlar (Rowley , Agle, Mitchell, Sonnenfeld ve Wood) yapısal ve kültürel faktörlerin karışımının oluşturduğu yöneticilerin paydaş ilişkileri hakkında nasıl düşünmesi gerektiği fikri üzerinde çalışırlar. Bununla birlikte firma performansında paydaş yönetiminin etkileri hakkındaki araştırmaların hacmiyle olsa da bu akım az gelişmiş oluyor. Var olan çalışmalar incelendiğinde firmaların zamanla paydaş yönetimine yaklaşımlarının değişebileceğinin mümkün olduğu ortaya çıkıyor. Bütün bu araştırmaların sonucunda, iletişim ağlarının değişmesi, kaynak dengesizliği, hatta kurumların değişmesi, gibi değişimler beklenmedik çevresel sarsıntılar yaratmakta ki bu sarsıntılar firmaları ve paydaşları ilişkilerini tekrar gözden geçirmeye zorluyor. Bazı araştırmacılar bu değişimlerin meydana geldiği dışsal durumları açıklamaya çalışmıştır. Paydaş araştırmaları firmaların paydaşlarına karşı davranışlarının sadece geçmişten gelen davranışlar olmadığını aynı zamanda örnek model davranış değişikliklerinin zaman içinde yavaş yavaş görüldüğünü ortaya çıkarmışlardır.

2.4 Paydaş Yönetimin Boyutları¹⁴

Firma paydaş ilişkileri komplekstir, firmanın kendisinin bir parçası olduğu ilişkilerin yönetimini içine alan farklı süreçleri tanımlamak oldukça zordur. Paydaş yönetimi gibi geniş kapsamlı tek bir konsepti kapsayan süreçleri hesaplamak çok büyük bir meydan okumadır. Böyle tanımlamalarda ufak sapmalar olabilir, tamamen anlamlı olması, çok boyutlu bir yapı olma zorunluluğu, farklı paydaş yönetimi yaklaşımları ayırt eden bazı nedenleri birbirine bağlayan bir özet olmasıdır.

Geleneksel olarak, kurumsal sosyal sorumluluk üzerine araştırmalar, paydaş gruplarının kendileriyle çakışmaktadır. Bir firmanın çalışanlarını, tedarikçilerini

¹⁴ Sixty Robert W. , Frederick A. Starke, Dimensions of Stakeholder Management, 2000 ,s:2

müşterilerini ve yatırımcılarını iyi veya kötü yönettiği söylenebilir ve paydaş yönetimi firmaların her bir ilişkisini nasıl iyi yönettiğinin toplamıdır. Paydaş yönetimi düşüncesi teorik davranışlar öneren değişik ilişkilerin birikimi olarak tanımlanabilir. Her bir paydaş firmaların belirtilen ilişkilerin gerektirdiği niteliksel farklı davranışların yönetim sürecinde kullandıkları belirsiz ve çapraşık yolların olduğu boyutlar olarak davranırlar. Boyutlar, aynı konuları (firma) ve aynı hedefleri (paydaş) ve kesinlikle aynı nitelikleri olmayan sıra dışı davranış gruplarıdır. Güvenli olmayan ürünler üreten firmaları, kötü müşteri servisi veya uygun olmayan geri dönüş politikaları, müşteri boyutu düşük performanslı olan firmalarda bir araya toplanır.

Bir boyutu oluşturan değişik davranışların toplamı olan problemde olduğu gibi, çalışan boyutu ayrıca paydaş yönetiminin çoklu paydaş yönetiminin çoklu paydaş ilişkilerini etkilemesini boş vererek tökezliyor. Örneğin farklı paydaş ilişkilerinin iletişim stratejilerini tanımlamak mümkün olduğunda, firmaların verilen ilişkilerden çok, çoklu karşılıklı ilişkilerin içinde çatışan paydaş isteklerini dengeleyici bir yaklaşımla davranmasını mümkün değildir. Sonuçta paydaş yönetimini paydaşlar arasındaki fazla vurgulu farklılıklar ilişkisi ve bu ilişkilerin gereklerini yönetmenin basitleştirilmiş yolu olarak düşünülür.

Paydaş yönetimini ilişkisel değil de davranışsal olarak düşünmenin üzerine kurulu farklı bir boyutta paydaşların alışkanlıklarına bir alternatiftir. Böyle bir yaklaşım firmanın içinde veya firmalar arasında meydana gelen değişen derecelerdeki alışkanlıklara odaklanır ve bu odaklanmanın sonucunda paydaş alışkanlıklarının firmanın paydaş yönetimi yaklaşımlarıyla ilgili olduğunu ileri sürer.

Paydaş yönetimine firmaların hissedarlarının bakış açısından yaklaşan boyut, yatırımcı ilişkilerine ve sık sık ürün performansı ile ilgili müşterileri gözden geçiriyor. Açık bir şekilde paydaş ilgilerinin farkında olduğunu gösteriyor ve paydaş ilgilerine karşı yüksek derecede hassas davranış sergiliyor. Firmaların bu davranışları farklı paydaşlara göre farklı dereceler gösterir. Paydaş ilişkilerinde farklı davranış dereceleri tanımlandığında daha teorik anlamda paydaş yönetimi, bu davranış dereceleriyle görünüşte ilişkilenen bir çıktı olarak tanımlanır. Bu araştırmacıların çoklu paydaşları eşzamanlı etkileyen davranışları birleştirmesine olanak sağlar. Ve araştırmacıları bir grupla sınırlı kalmak yerine bütün paydaş gruplarını etkileyecek geniş modeller

üretmeye teşvik eder. Bunun sonucunda pek çok davranışı içeren daha geniş kapsamlı paydaş yönetimi ve yaklaşımı gruplamasını gerektirir, ve mevcut literatürün bu konuda pek çok önermeleri mevcuttur.

2.4.1 İlgililik (Engagement)¹⁵

Firmaların tanımlamaları yöneticilerinin paydaşlarıyla ilgili ve alakalı olma derecelerine göre değişir. Yüksek ilgili firmalar paydaş ilişkilerine odaklanırlar ve pozisyonlarını açıkça belli ederler. Bu ilgi, alaka kısmı en başına paydaş yönetimi konseptinin merkezini oluşturuyordur. Ve sonraki çalışmalar da firma ve paydaş arasındaki formal ve informal iletişim kanallarını kullanmayı vurgulamaya devam ediyor ki bu kanallar firmaların paydaşlarıyla ilgilenme yollarıdır. Ve bu, iletişim kanallarının firmaların paydaş ilişkilerinin kalitesini korumak için önemini belirtir.

Paydaş ilişkilerinde ilginin bireysel göstergesinin alanı çok büyüktür; gazete, çalışan, çalışma kurumu müşteri odaklılık grupları, toplumsal yerel toplantılar, aktif devlet ilişki ofisleri, gibi ilgi mekanizmaları mevcuttur. Tamamı düşünüldüğünde bu ilgi mekanizmaları bir firmanın önemli paydaş gruplarıyla iletişim kurmak için gayret ettiğinin, çaba harcadığının göstergeleridir. Ayrıca firmaların çeşitli paydaş ilişkilerine aynı seviyede ilgi göstereceğine inanılması için pek çok sebep vardır. Organizasyonlar içsel ve dışsal yönlendirmeleri benimsemedeki kültürel eğilimlerinde önemli farklılıklar gösterir.

Paydaş terimlerinde; bu firmaların çeşitli paydaş gruplarına olan dikkatlerinin dışa doğru odaklanması tavsiye edilir, ya da içsel bir yönlendirmenin operasyona veya içsel politikalara odaklanmayı sürdürmesi tavsiye edilir. Kurumsal sosyal raporlamada bu türde var olan benzerliklerde ki yeni ilerlemelere kanıtlar, bazı firmaların dışsal seçmenlere bilgi iletebilmek için oluşturmaya başladıkları mekanizmalardadır. Firmadan firmaya sosyal raporlama “her şey ya da hiçbir şey”dir. Bunun anlamı pek çok firma ya önce bazı seçmenleri (müşteri, çalışan, tedarikçi, toplumsal kurum, vs.) hedef alıyor ya da geleneksel finansal raporlama lehine olan davranışların hepsini yok sayıyor. İkinci bir eğilim; paydaş ilişkilerine karşı ilgi ve alaka stratejilerini ve noktaya

¹⁵ Sexty Robert W. , Frederick A ,a.g.e., s.4

yönelmiş bilgi toplulukları olan temel ilgi seviyelerine uyum sağlama eğilimini destekler.

Şirketler bugünlerde çalışan davranışlarını algılayabilmek için genellikle biçimsel pazar araştırma yaklaşımlarına başvururlar. Aslında olması gereken yönetim çalışması 'balanced scorecard' gibi yöneticilerin çeşitli paydaşlara karşı hazır bulunmalarını sağlayan yaklaşımlardır. İstekli yöneticiler bu yaklaşımları benimsiyor ve paydaş ilişkilerinde benzer ölçüm stratejilerini benimsiyorlar. Bu tekniğe ve stratejiye yönelmek paydaşlarıyla ilgilerini dışsal olarak arttırma çabası içinde olan firmalar için gayet doğal oldu. Tecrübesiz firmalar ise bu teknikle serbest kaldılar ve bocaladılar.

2.4.2 Rekabet (Contest)¹⁶

Firmalar, yöneticilerinin firma politikalarını oluştururken ve kararlar alırken değişik paydaş eğilimlerini düşünmesi ve temkinli olmasıyla alakalı derecede değişirler. İlgililiğin tersine (ki o firmalar paydaş ilişkilerinde kalite yaklaşımını benimsiyor.) rekabet yöneticilerin diğer paydaşlara karşı nasıl davrandığı ve firma çeşitli eğilimlerinde firmanın bütünlenmesini saylayan üreticiler üzerine dikkatini odaklar.

John-Cramer firmaların politika oluşturmaları hakkındaki çalışmalarında emeklilik haklarıyla ilgilenmiş, çoklu paydaş ilgilerini daha çok temsil eden rekabetçi şirketleri tanımlamışlar ve fikir oluşturma süreçlerinde paydaş yanlısı fikirleri almışlardır. Bu düşüncede, değişen paydaş ilgileri arasındaki rekabet aslında; stratejik düşünce üretimi öğrencileri tarafından tanımlanan daha özellikli düşünce üretimi davranışıdır. Onların işi; anlaşmazlıkları vurgulamak strateji formülasyon sürecindeki reddetme, kabul etmeme ve fikir farklılıklarının genel düzeyini vurgulamaktır. Pek çok durumda, fikir oluşturanlar son paydaşların ilgileriyle aynı fikirdedirler, paydaşları memnun etmek isterler. Seyrek olarak ta firmaların paydaşlarını memnun etmesi anlamında olan konularda farklı fikirdedirler. Bundan dolayı, paydaş ilgilerinin önceliklerini düşünmeye açık olurlar ve politika oluşturma sürecinde bazı rolleriyle yüksek seviyede ilgili rekabeti kapsadığı söylenebilir.

¹⁶ Sixty Robert W. , Frederick A ,a.g.e., s.4

Paydaş yönetiminin rekabet boyutu, ilgililik boyutu kadar paydaş yönetimi çalışmasının merkezinde olmasa da, özellikle kurumsal yönetim sürecinde paydaş temsiline ortak eğilimlerle ilgili gizli kaygılar içermektedir.

2.4.3 Özellik (Specifity) ¹⁷

Firmalar paydaşlarına verdikleri sözlerin ve onlara karşı olan politikalarının özellikleriyle farklılaşırlar. Özel politikalar, açık standartlar, kurallar ve ölçüler oluştururlar ki bunlarla firmalar paydaş eğilimlerini memnun etmeyi amaçlarlar. Ekstrem bir örnek verilecek olursa, paydaşlarına nasıl davranacağına dair çok farklı, özel fikirleri olan bir firmayı göz önüne getirelim. Müşteri hakları, detaylandırılmış çevre standartları, açık temiz çalışan şikâyet süreci, bütün bunlar firmanın paydaş gruplarına verdiği sözlerin ne kadar özel ve önemli olduğunun düzeyini içermektedir. Buna karşılık olarak ta ‘çalışanlarımız bizim en büyük kıymetli şeyimiz’ veya ‘Biz müşterilerimizi her şeyin önünde tutarız’ diyen firmaların bu politikalarını ayrıntılamaması ve bu konularda herhangi bir çaba göstermemesi firmaların paydaşlarına verdiği bu sözlerin özel olmadığını gösteriyor.

Freeman paydaş yönetimiyle ilgili ilk çalıştığı dönemlerde paydaş ilgililerinin genel tanımlamalarına başvuran ve yine bunun gibi paydaşların özel olmasına genel bir yaklaşım içinde bulunan, bir eğilimi fark etmiş ve ortaya çıkarmıştır. Bu eğilim örneğin çalışanlar ve yerel topluluklar gibi paydaş gruplarına, aynı kategorilerdeymiş gibi davranıyor. Özel politikaları olan firmalar, genel davranış biçimlerinin çekiminin üstesinden gelirler ve söylemlerini basit ve açık olarak belirterek eğilimlerini somut terimlere yerleştirirler.

Burada onlara iki ihtar vardır;

Özellik paydaş yönetiminin alt kademe boyutudur. Bu yüzden özellik (specifity) boyutunun paydaş yönetiminin ilgililik(engagement) ve rekabet(contest) boyutlarıyla karşılaştırılmaması gereklidir. İlgililik ve rekabet boyutları firmaların politikalarını nasıl oluşturduyuyla ilgilenirken, özellik boyutu firmaların politikalarının içeriklerini açıklar.

¹⁷ Sixty Robert W. , Frederick A ,a.g.e., s.5

Firmaların paydaş yönetimine düşük ilgililikle yaklaşımını etiketlemeyi içeren hükümlerin temel bir değeri yoktur.

Bütün bunların sonunda en iyisi, özellik yaklaşımının firmaların, paydaşlar fırsatçı veya güvenilir olmayan davranışın mümkün olduğunu anladığında oluşabilecek maliyetlerden korunmasına izin verir.

2.4.4 Genişlik (Breadth) ¹⁸

Firmalar ayrıca paydaş politikalarının genişliğinde de farklılıklar gösterirler. Firmaların paydaş politikaları çok özellikli olduğunda onlar paydaş eğilimlerinin geniş alanını fark ederler veya fark etmezler. Beklide genişlik boyutundan dolayı olabilecek değişimleri zapt etmenin, sınırlamanın en basit yolu paydaş yönetimi politikaların genişliğinin, paydaşların bu politikaların sonucu kabul edilen faydalarından çok yardımlarını veya maliyetlerin oranlarını tanımlamaktır.

Paydaş yönetimine geniş yaklaşımı olan firmalar paydaş grupları arasında değerlendirme politikalarında daha başarılı olurlar. Hissedarlar dar paydaş yönetiminden fayda sağlayan tek paydaş grubu değildir. Bir firma geniş bir bakış açısıyla bütün paydaş gruplarına yönelik bir paydaş yönetimi yerine, herhangi bir paydaş grubu üzerinde ki paydasına dar olarak odaklanabilir. Daha açık bir şekilde, firmalar farklı paydaşlarına ayrıcalık sağlayabilirler. Örneğin, firma müşterilerinin üstün talep sahibi olduklarına dair bir fikirler üretebilir. Böylece firma maliyetleri düşürmek için çalışanlarına düşük maaş, daha az sosyal haklar önerebilir. Bundan dolayı diğer paydaşlar, çalışanlar, işletmeden etkilenen topluluklar, hatta yatırımcılar düşük ücretlerden, azaltılmış sosyal haklardan kötü şekilde etkilenebilir buda paydaşlara dava açma hakkı doğurur.

Aslında kuralcı paydaş teorisi üzerine çalışanlar paydaş teorisinin dar ve geniş boyutunu, paydaş teorisinin tanımlayıcı ve deneysel boyutundan daha az kullanırlar.

¹⁸ Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. , "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", Academy of Management Review, Vol. 22 No.4, 1997, s:856

Kuralcı (normative) paydaş teorisi üzerine çalışanlar, aslında geleneksel hissedar paydaş tartışmasıyla ilgilenirler ve tanımlayıcı ve deneysel paydaş araştırmaları daha çok ilgilerini çeker.

2.4.5 Paydaş Yönetimin Boyutlarının Birleřtirilmesi¹⁹

Paydaş boyutlarını inceledikten sonra akla gelen bu boyutların birbirine nasıl uyacağıdır. Boyutlardan bazıları gerçekte firmaların daha az ya da daha çok paydaş yönetimi gösterebileceklerini düşünür. Tabii burada zorluk firmaların açıklarını içerir. Bu firmaların paydaşlarıyla gerçekten ilgilendiğini fakat yayılmış değeri dar bir şekilde göstermek ‘daha çok’ ve ‘daha iyi’ paydaş yönetiminden çok düşük ilgili ve yüksek genişlikte paydaş yönetimi olduğunu söylemeye bağlıdır. Daha uygun bir şekilde paydaş yönetimi boyutlarının kombine olduğunu farz edelim, fakat boyutlar matematiksel olarak anlamlı bir şekilde kombine olamazlar. Paydaş yönetimi yarı bağımsız nitelikte boyutları kapsamaktansa açıkça profil oluşturabileceği örülebilen durumları tercih eder.

Pek çok araştırmacı firmalara zamanla dört ayrı boyutta tanımlanan paydaş yönetiminin farklı profillerini uygulamayı tavsiye eder.

2.5 Paydaş Yönetimi Profilleri²⁰

Firmaların mümkün olan on altı paydaş yönetimi profilinden birini sergilediğini farz edebiliriz, fakat bu on altı profil eşit şekilde birbirine benzemez. Paydaş yönetimi gruplarını basitleştirmek için, paydaş yönetimi ve organizasyonel düşünce oluşturma konuları hakkında son araştırmalara dayanan iki varsayım oluşturulmuştur

1) Firmaların daha geniş paydaş politikaları üretmek amacıyla yüksek derecede ilgilendikleri farz edilebilir. Yöneticileri gerçekte paydaş ilgilerine maruz bırakmak, onların daha geniş alanlı eğilimleri memnun edebilecek yönetimler için, tüm

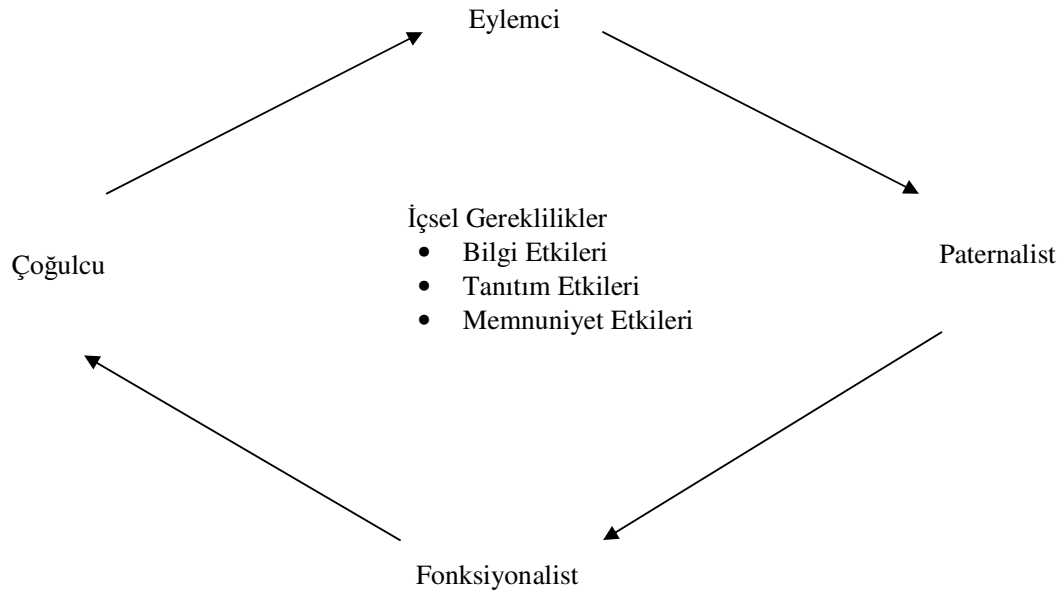
¹⁹ Sexty Robert W. , Frederick A ,a.g.e., s.7

²⁰ Sexty Robert W. , Frederick A ,a.g.e., s.9

paydaşların birlikte kabul edebileceğinin mümkün olduğu bazı şeylerden vazgeçilebileceğini fark etmesini sağlar. Ayrıca, firmanın paydaşlarıyla daha yoğun iletişim bağlarının içinde olduğu söylenebilir, firma bu gruplarla arasına iletişim yolları açarak politika yapanları baskı ve etki altına almaya çalışır.

2)Yüksek derecede rekabet sergileme eğiliminde olan firmalar daha değişken politikalar üretme eğilimindedir. Yüksek rekabetçi düşünce yöneticileri politikalarında daha önemli farklılıklar oluşturmaya zorlanır. Basitleştirme varsayımına dayanarak bu on altı paydaş yönetimi profilinden dört tanesi öne çıkar. ECSB, eCSb, EcsB, ecsb, aktivist, paternalist, pluralist, fonksiyonalist.

Şekil 2: Paydaş Yönetimi Profilleri ²¹



²¹ Sexty Robert W. , Frederick A ,a.g.e. , s.40

2.5.1 Eylemci Paydaş Yönetimi (Ecsb)²²

Eylemci (aktivist) profilin bu şekilde isimlendirilmesinin sebebi değişik paydaş ilişkilerini aktif (eylemci) bir şekilde yönetiyor ve onların firma kaynaklarındaki eğilimlerini belirleyen politikalar oluşturuyor. Aktivist bir firma dört boyutta da yüksek bir paydaş yönetimi profili sergiler. Böyle bir firma paydaş gruplarına odaklanır ve onlarla iletişim kurar, paydaş gruplarının ilgilerini, içsel görüşlerini temsil eder ve değişebilir politikalar oluşturarak değeri geniş alanlardaki paydaş gruplarına dağıtır. Bütün bunlar aktivist paydaş yönetimi profiline diğerlerinden üstün olduğu anlamına gelmez. Örnek olarak, aktivist davranışların fazlasıyla riskli olduğu gözlenebilir ki bu riskler firmaların uzun dönem yaşayabilmesini tehlikeye sokacak risklerdir. Genel olarak bakıldığında bu boyutlardan herhangi birinin bir orta noktası ve aktivist yaklaşıma karşı koyan dışsal yaklaşımları olmalıdır. Daha önce de belirtildiği gibi aktivist paydaş yönetimi seyrek olarak kalıcıdır, çok az firma kuruluşundan itibaren aktivist olarak politikalarına devam eder.

Aktivist profil için en önemli örnek Vermont dondurma üreticisidir. Özellikle 1990'larda kurulduğundan itibaren kurucuları tarafından yönetilmekteydi. Firma pek çok paydaşına karşı geniş ve tutarlı bir şekilde ilgi göstermeye çalışıyor. Yönetim genellikle müşterilerle ilgilenmek için yeni yollar bulur, yeni bir model için tavsiye ister, ve müşterilerin CEO araştırmalarına katılmalarına izin verir. Firma finansal bilginin oluşmasıyla ilgilenirken, hissedarlarla her zamanki standart ilişkilerini devam ettirir. Seyircilerin sorularının aktif olarak teşvik ettiği yıllık hissedarlar toplantısının geniş kapsamlı etkileri oluşmuştu. Bu paydaş ilgileri ayrıca firmanın içsel fikirlerine etki etmiştir. Politikalar yayılmış bir yönlendirmeye oluşturuyordu. Firma politikaları değeri paydaş grupları arasında dağıtırdı, ayrıca politikalar belirli bir düzen içinde değildi. Bütün bunların sonunda firma aktivist yaklaşıma, yüksek derecede ilgi, rekabet, belirlilik ve genişlik göstererek örnek olmuştur.

²² Sexty Robert W. , Frederick A ,a.g.e., s.11

2.5.2 Paternalistik Paydaş Yönetimi (Ecsb)²³

Paternalistic yaklaşımın bu şekilde isimlendirilmesinin sebebi, paternalistic yaklaşımın paydaş girdilerinde ve dışa doğru etki gösteren açık ve belirli implikasyonlardan izole bir biçimde karar verme politikalarını oluşturmanın kabul gördüğü firmalarda yerleşmiş düşünce olmasıdır. Genel olarak iç düşüncelerle karakterize edilir ve paydaşların ne şekilde davranacağını düzenler. Bu ver ve al politikası yüksek özellikli bir paydaş politikası oluşturur. Buna rağmen bilgi yokluğunda ve paydaş eğilimlerinin baskısı (ki bu paydaşlar paternalistik firmalarda eğilimlerini ve ilgilerini anlatma ihtiyacı duyarlar.) ,politikalar, özlliklilik sayesinde değeri paydaşlar arasında zorda olsa ayırmaktadır. Gerçekten, erdemli bir şekilde en çok tercih edilen paydaşlarına bile aynı uzaklıkta olan firmalar bile, ihtiyaç duyduğu paydaş gruplarına kendi bakış açılarını dayatmaya çalışır.

Aktivist yaklaşımda olduğu gibi paternalistik paydaş yönetimi de kesin olarak sağlam profil olarak görülmemelidir. Paydaşlar firmaları kendi eğilimlerine yönlendirmek için daha sağlam stratejiler oluşturmalıdır.

2.5.3 Çoğulcu Paydaş Yönetimi²⁴

Çoğulcu yaklaşımın bu şekilde isimlendirilmesinin sebebi çoklu paydaş perspektiflerine karşı yüksek açıklık seviyesi ki bu ayırt edici özelliğidir. Çoğulcu yaklaşımı uygulayan bir firma paydaşlarıyla ilişkilerini iki yönlü ve açık olan çoklu iletişim kanallarını açarak sürdürürler. Çoğulcu firmalarla ilişki içinde olan paydaşlar 'dilendiklerini' hisseder, özelliklede firmanın politika oluşturma süreçlerini başında.

Bu çoklu ilgilerden haberdar olarak, firma bu ilgilerin etkili bir şekilde aralarını bulmak için politikalar üretir. Ve böylece paydaş gruplarına karşı bu değer dağılımlarında kanıt gösterebilirler.

Bu özellikler; paydaş yönetiminin en sık görülen emredilen iki özelliğini temsil eder. Bununla birlikte, Çoğulcu firmanın pek çok politikası özgüllük gerektirebilir.

²³ Sexty Robert W. , Frederick A ,a.g.e., s.12

²⁴ Sexty Robert W. , Frederick A ,a.g.e., s.13

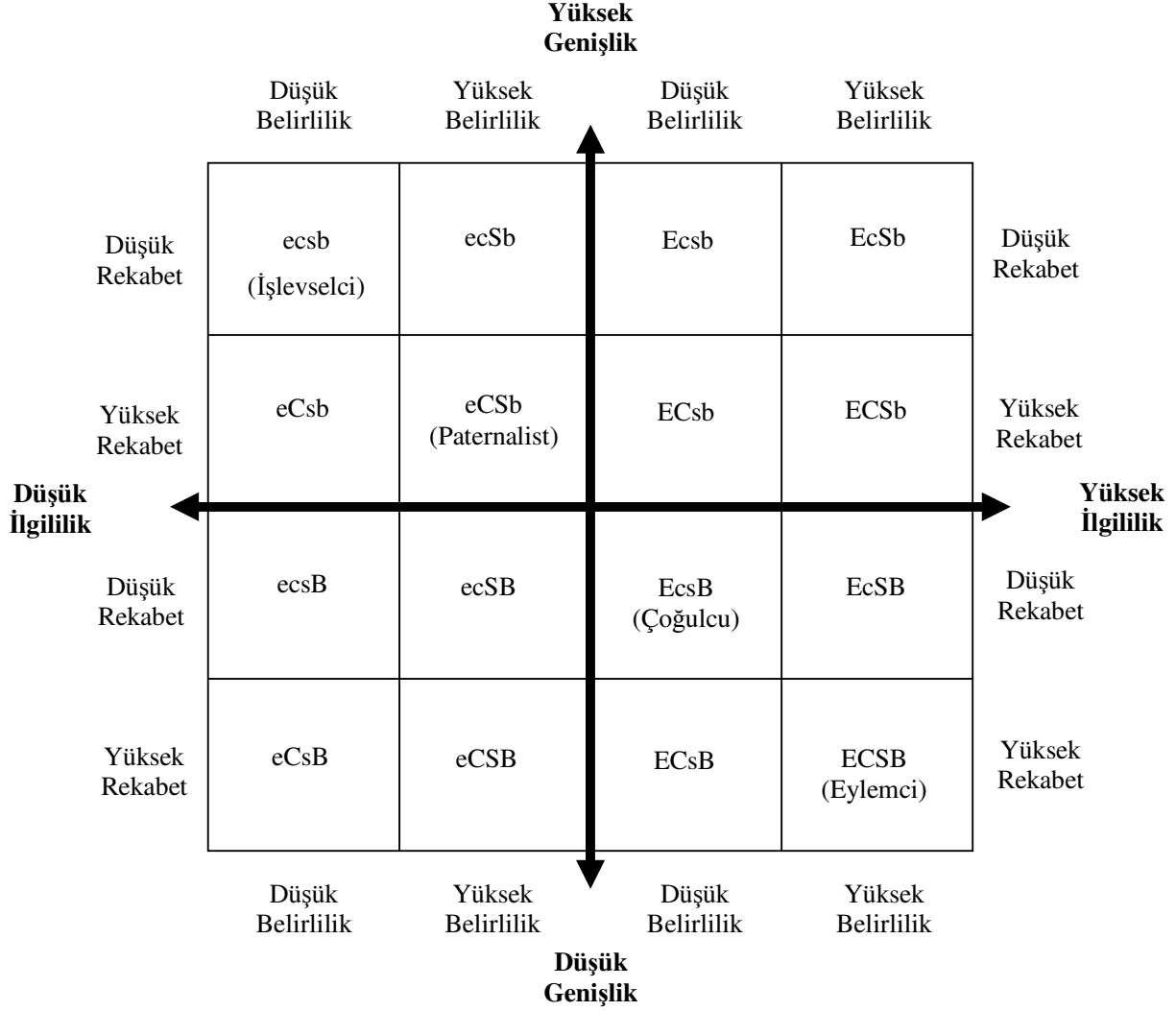
Kurumsal yardımseverlik için verilen bir söz yıllık verilecekler hakkında açık amaçlar veya açık hedefler gerektirmelidir. Çalışanlara verilen sözler genel basamaklılık sınırını aşmamalıdır.

2.5.4 İşlevselci Paydaş Yönetimi²⁵

İşlevselci profil dört davranış boyutundan da düşük derecelerde içerir. Bu profilin bu ismi almasının nedeni böyle firmaların sınırlı bir model sürdürmeleri ki bu modelde faaliyetleri işin minimum fonksiyonlarıyla sınırlanmıştır. Böyle bir yaklaşım orta bir takviye (destek) yansıtır ki bu desteği dört boyutta birbirine karşı gösterir. İşlevselci firmalar paydaş gruplarıyla sınırlı bir iletişim içindedir ve ani krizlere hazırlıklıdır. Yönetim paydaş eğilimlerine karşı dar bir ilgi yaklaşımı içindedir. Müşteriler ve çalışanları, örneğin paydaş zenginlik maksimizasyonunda dikkate almaya ihtiyaç duyarlar. Bu profilde düşünce süreçlerinde rekabet düşük seviyededir. Düşünce üreticileri firmanın dar düşünce tarzındaki amaçlarındaki başarısı için onların fonksiyonlarıyla ilgili yardımlara odaklanıyor. Bu paydaş hakkındaki belirsiz politikalara uyum sağlar, yöneticilerin geliştirilmiş paydaş politikalarını gözden geçirmek için bazı küçük ödül sistemleri vardır.

²⁵ Sexty Robert W. , Frederick A ,a.g.e. , s.14

Şekil 3 :Paydaş Yönetiminin Sınırları²⁶



Eylemci paydaş yönetimi (ECSB); Yüksek derecede ilgililik(engagement), Yüksek derecede rekabet (contest), Yüksek derecede Özellik (specifity) , Yüksek derecede genişlik (breadth)

Çoğulcu paydaş yönetimi (EcsB); Yüksek derecede ilgililik(engagement), Düşük derecede rekabet (contest), Düşük derecede Özellik (specifity) , Yüksek derecede genişlik (breadth)

²⁶ Sexty Robert W. , Frederick A ,a.g.e, s.15

Paternalist paydaş yönetimi (eCSb); Düşük derecede ilgililik (engagement), Yüksek derecede rekabet (contest), Yüksek derecede Özellik (specifity) , Düşük derecede genişlik (breadth)

İşlevselci paydaş yönetimi (ecsb); Düşük derecede ilgililik (engagement), Düşük derecede rekabet (contest), Düşük derecede Özellik (specifity) , Düşük derecede genişlik (breadth)

2.6 Paydaş Analizi²⁷

Bütün kurumlar bünyelerinde paydaş yönetimini içermeli, başlangıç düzeyinde olsa bile. Eğer başka bir şey yoksa kurumlar tanımlanmalı ve kurumdan etkilenen veya kurumu etkileyen paydaşları anlamaya çalışılmalıdır. En azından kurum kendi paydaşlarının bir paydaş haritasını çıkarmalıdır.

Kurum aşağıdaki sorulara cevap vererek paydaşlarını daha iyi anlayabilir, ki bunlar etkili paydaş yönetiminin gerektirdiği temel bilgileri öğrenmeyi sağlar.

- 1)Firmanın paydaşları kimlerdir?
- 2)Firma paydaşlarının firmadan sağladıkları faydalar veya zararlar nelerdir?
- 3)Firma paydaşları, firmalara ne gibi fırsatlar ve meydan okumalar sunar?
- 4)Firmaların tüm paydaşlarına karşı ne gibi sorumlulukları vardır?(ekonomik, yasal,etik....)
- 5) Firmaların paydaşlarının meydan okumalarını ve fırsatlarını en iyi şekilde yönetmesi için hangi stratejileri uygulamalı, hangi faaliyetleri gerçekleştirmelidir.

²⁷ Burton, B.K.,Dunn, C.P, *Stakeholder Interests and Community Groups: A New View*. International Association for Business and Society Annual Meetings, 1996,s:83

2.6.1 Paydaş Analiz Çalışması

Tanım: Paydaş; bir organizasyonun faaliyetlerini etkileyen veya bu faaliyetlerden etkilenen birey veya gruptur.

2.6.2 Paydaş Analizi Nasıl Yapılır²⁸

Paydaş analizinin birkaç adımı vardır;

1-Bir 'paydaş tablosu oluşturulur.

2-Her bir paydaşın firma başarısına etkisi ve onların bağıl gücü/etkisi hakkında bir değerlendirme yapılır.

3-Firmanın yapısını ve başarısını etkileyecek riskler ve varsayımlar tanımlanmalı

2.6.3 Paydaş Tablosu²⁹

Paydaş tablosunu oluşturmak için;

*Bütün potansiyel paydaşlar tanımlanır ve listesi çıkarılır.

*Bir firma ve onun amaçları tarafından oluşturulan problemlere açık ve gizli ilgileri tanımlanır.

*Kısaca firmanın bu her bir ilgiye yapabileceği muhtemel etkileri değerlendirilir.

*Firmanın her bir paydaşın ilgilerini karşılarken nelere öncelik vermesi gerektiği belirtilir.

2.6.4 Paydaşları Tanımlama Ve Liste Oluşturma

*Paydaşlar çeşitli yollarla listelenebilir ve kategorize edilir. İlk başlangıç noktası olarak paydaşlardan, birincil paydaşlar ve ikincil paydaşlar olarak iki ayrı liste oluşturulur.

²⁸ Burton, B.K.,Dunn, C.P, age, s:85

²⁹ Burton, B.K.,Dunn, C.P, age, s.85

*Birincil paydaşlar, eninde sonunda firmadan etkilenecek kişiler veya gruplardır. Bu grup firmadan faydalanan kimseleri veya olumsuz etkilenenleri içerir. Pek çok firmada birincil paydaşlar sosyal analizlere göre kategorize edilir. Birincil paydaş grupları, genellikle cine göre, Sosyal veya kazanç sınıfları, mesleki veya servis kullanıcı grupları. Pek çok projede birincil paydaş gruplarının kategorileri çakışabilir.

*İkincil paydaşlar süreçlerde birincil paydaşlara yardımın ulaştırılmasını sağlarlar. Onlar fonlama, uygulama, odaklanma, savunma veya benzer idari yapılara ayrılabilir. Pek çok firmada anahtar bireyleri belirli paydaşlar olarak düşünmek de gerekecektir. Ayrıca aracı olarak hareket edebilen bazı resmi olmayan gruplar olduğunu da belirtmeliyiz. Örneğin, politikacılar, yerel liderler, sosyal ya da dini etkilerle saygın kişiler.

*Bazı organizasyonların içinde paydaş olarak düşünülebilecek bazı alt gruplar bulunmaktadır. Kamu hizmet birimleri, bayan çalışanlar, belirli çalışan grupları gibi.

2.6.5 Paydaş Tanımlaması³⁰

Paydaş.....
Alt kategorileri.....
Paydaş analizi
Paydaşların organizasyona etkileri.....
Nasıl.....
Organizasyonun tepkileri.....
Tepki ne kadar yeterli, tatmin edici.....
Paydaşların organizasyondan etkilenmeleri.....
Nasıl.....
Paydaşın tepkisi.....
Etki ne kadar başarılı.....

³⁰ Robert W. Sexty, Approaches to Understanding Stakeholder Relations, <http://www.ucsf.edu/~rsext/business8107/StakeholderRelations.htm>

Basit paydaş analizi paydaşların kurum etrafındaki sıralanışını içeren bir harita veya diyagram içermeli. Paydaşlar ve kurum arasındaki çizgiler etkinin yönünü işaret eden oklar içermelidir.

2.6.6 Matris Paydaş Haritalaması

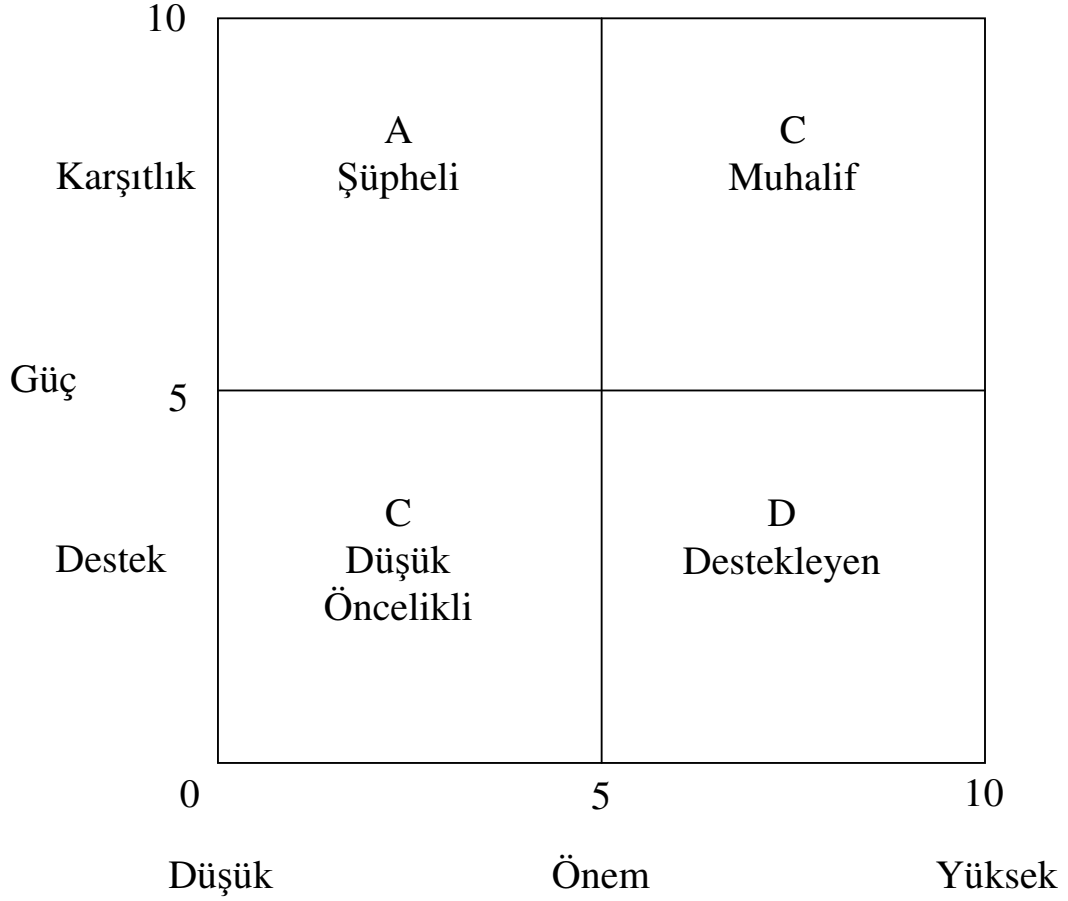
Paydaşları tanımlamak haritalamayı yapmak için önemli ilk adımdır. Fakat organizasyon ve paydaşlar arasındaki ilişkiyi tanımlamak yorumlamak önemlidir. Paydaş teorisi son yıllarda çok gelişti ve artık organizasyonu, paydaşlarını anlamak, yorumlamak için pek çok yöntemi vardır. Paydaşları tanımlamadaki basit yöntemler, yönetim konumunun açıklanmasıyla devam eder, yöneticiler paydaşların güçlerini ve önemlerini değerlendirmek için metotlara ihtiyaç duyarlar.

2.6.6.1 Pozisyon Önem Matrisi³¹

Aşağıdaki matris paydaşların pozisyonlarına veya ünvanlarına göre kategorize edilmesini örnekler. Dikey eksenle paydaşlar kuruma karşı durmalarına veya desteklemelerine göre tanımlanıyor ve değerlendiriliyor. Yatay eksen de paydaşın önemini ölçüyor.

³¹Robert W. Sexty, Approaches to Understanding Stakeholder Relations, <http://www.ucs.mun.ca/~rsext/business8107/StakeholderRelations.htm>

Şekil 4: Pozisyon Önem Matrisi³²



Şüpheli Paydaşlar: organizasyon faaliyetlerinin yönüne karşı ve organizasyon için neredeyse önemsiz.

Muhalif Paydaşlar: organizasyon için çok önemli organizasyonun faaliyet yönüne karşı.

³² Robert W. Sexty, Approaches to Understanding Stakeholder Relations, <http://www.ucs.mun.ca/~rsexty/business8107/StakeholderRelations.htm>

Düşük Öncelikli Paydaşlar: Organizasyon için önemsiz, organizasyon faaliyetlerini destekler.

Destekleyen Paydaşlar: Organizasyon için önemli ve organizasyon faaliyetlerini destekler.

Kategorizasyon tamamlandıktan sonra yöneticiler paydaşlarla iletişim kurmak için taktikler ve stratejiler geliştirebilir.

Problematik paydaşlar için stratejiler: hedef ılımlı paydaşlardır. Eğitim programlarıyla paydaşları uzlaştırmak için kurumsal planlar yapılmalı ve paydaş koalisyonları oluşmasını engellemek için korunma planları hazırlanmalıdır.

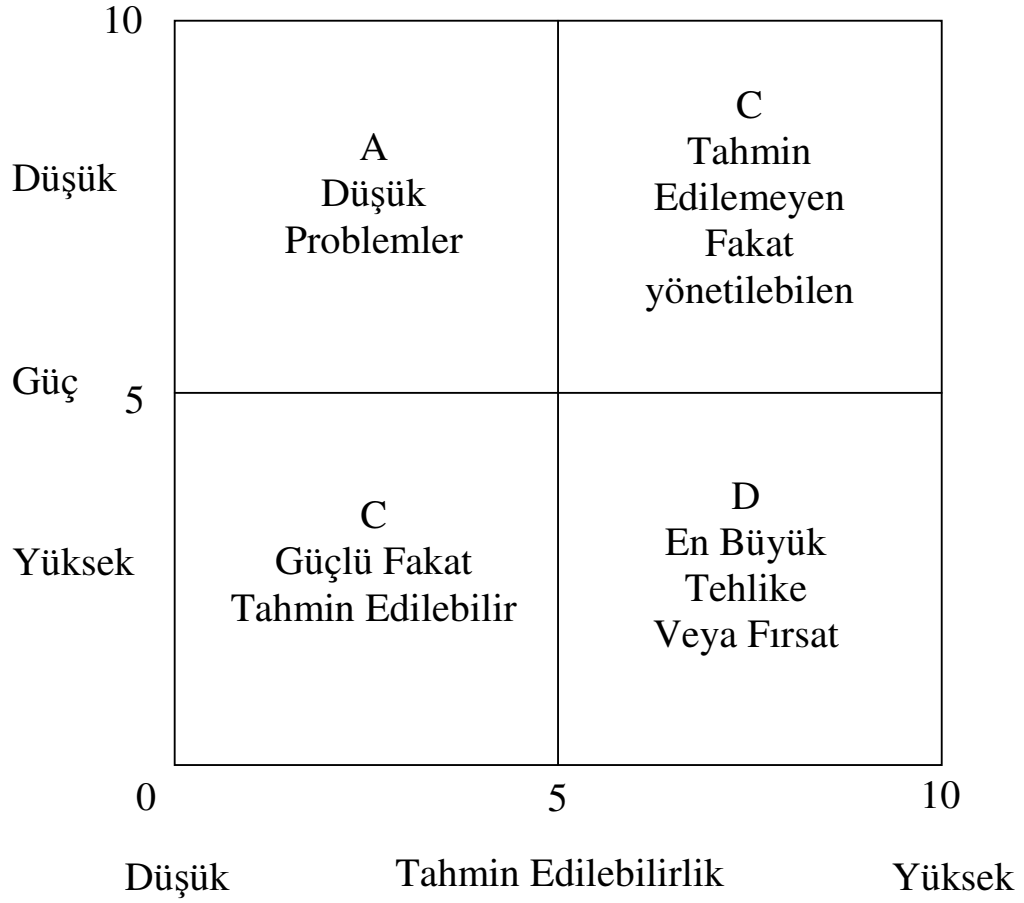
Antagonistik paydaşlar için stratejiler: Potansiyel koalisyonlar tanımlanır ve korunma faaliyetlerinde bulunurlar.

2.6.6.2 Güç Dinamizm Matrisi³³

Güç, paydaşların ve onların dinamizminin yönetimindedir, önceden söylenebilir ki, değişimler kurumu etkileyen paydaş tiplerini belirler. Güç değişkenleri en düşük 0'dan başlayarak ölçülür ve en yüksek 10 olarak dikey eksendedir. Dinamizm veya öncelikli değişkenler yatay eksende en düşük 0 en yüksek 10 olarak ölçülür. Her bir değişken her bir paydaş için, her değişkenin değerlerini tanımlandığında paydaşlar dört gruba ayrılır.

³³ Robert W. Sexty, Approaches to Understanding Stakeholder Relations, <http://www.ucs.mun.ca/~rsext/business8107/StakeholderRelations.htm>

Şekil 5: Güç Dinamizm Matrisi³⁴



Dört mümkün paydaş grubu vardır:

Yüksek derecede tahmin edilebilen, gücü düşük az problem yaratan paydaşlar.

Tahmin edilemeyen, güç seviyesi düşük fakat yönetilebilen paydaşlar.

Tahmin edilebilen güçlü paydaşlar

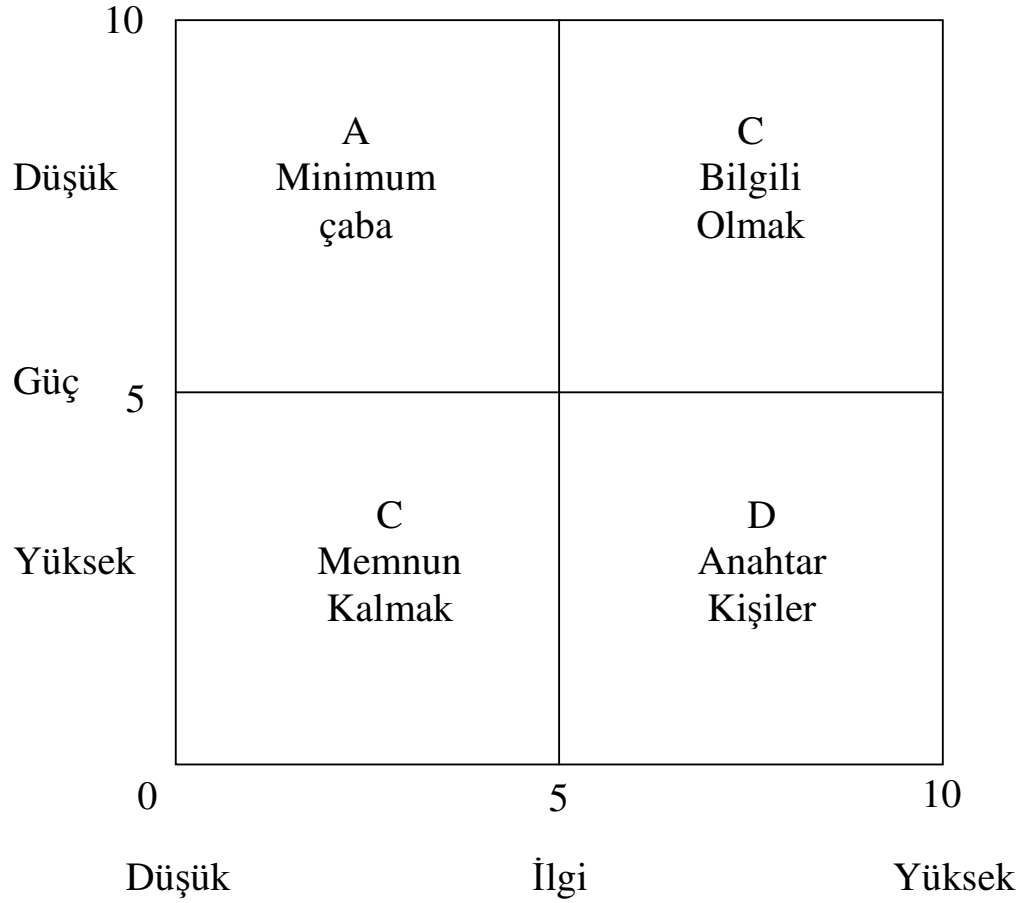
Tahmin edilemeyen güçlü paydaşlar kurumlar için yüksek tehlike veya fırsatları temsil eder.

³⁴ Robert W. Sexty, Approaches to Understanding Stakeholder Relations, <http://www.ucs.mun.ca/~rsext/business8107/StakeholderRelations.htm>

2.6.6.3 Güç/İlgi Matrisi³⁵

Üçüncü haritalama matrisi paydaşların sahip olduğu güce ve onların kurum faaliyetlerinden hangilerine ilgi duymaya yakın oldukları boyutuna dayanır. Bu iki değişkenin sayısal fikirleri, paydaşların matriste yerleşimini sağlar.

Şekil 6: Güç İlgi Matrisi



³⁵ Robert W. Sexty, Approaches to Understanding Stakeholder Relations, <http://www.ucs.mun.ca/~rsext/business8107/StakeholderRelations.htm>

Paydaşlar değerlendirilip, kategorize edildikten sonra, yönetim uygun iletişim stratejilerini formüle etmeli. Özellikle, anahtar oyuncuların kurumun anahtar önem verilmek zorunda olan inisiyatifine karşı pozisyonlarını veya reaksiyonları. Yöneticiler ayrıca paydaşların bir gruptan öteki gruba alırken duyarlı davranmalı bu kurumun avantajı ve dezavantajı olabilir.

Bu üç matris haritasının temsil ettiği şeyler birbirine çok yakındır ve genellikle firmalar her seferde bunlardan yalnızca birini kullanırlar. Yönetim, bir grup olarak, paydaşları tanımlamalı ve onlara uygun değerleri vermelidir.

3. PAYDAŞ TEORİSİ

Bir işletmenin sadece pay sahiplerinin (ortakların) değil, tüm paydaşlarının menfaati için yönetilmesi gerektiğini ifade eder. Paydaş teorisinde temel konu işletmenin değişik paydaş gruplarıyla hedeflerine ulaşmasının araştırılmasıdır.

3.1 Paydaş Teorisine Yaklaşımlar³⁶

Paydaş teorisi geleneği Freeman'ın Stratejik Yönetim Paydaş Yaklaşımı kitabıyla başladı. Kitap Freeman'ın devam eden bir çalışmasından bahsediyordu, özel sektör firmalarının daha etkili ve verimli olabilmesi için stratejik yönetimi anlatıyordu, bu yönetim çalışmalarının ancak değişik paydaş ilgileri dikkate alındığında başarılı olacağı sonucuna varılıyordu.

Geçtiğimiz on beş yılda iki farklı paydaş araştırması geliştirilmiştir. Birincisi instrumental veya sosyal bilim kısmıdır, ikincisi de iş etiği kısmıdır. Her ikisinin de kapsadığı bazı ortak temeller vardır, fakat her ikisi de farklı araçlar kullanırlar ve sonuçları farklıdır. Sosyal bilimler kısmı kendisini Agency Teorisi network teorisi kaynak bağımlılığı teorisi ve bunlar gibi bazı teorilerle kısmen ortak olarak düşünür. İş etiği kısmı paydaş teorisini değişik anlamları yerine getirme ve farklı sonlara erişme olarak temellendiriyor. İş etiği firmanın her bir paydaşının kendi gücünün kabulü veya yasal yetkilerinin kabul edilmediği intrinsic değere sahip olduğunu farz eder. Yönetimsel davranış için doğru etkiyel normları formüle etmeye çalışır. Sevilen ve sevilmeyen yönetim şekilleri için kanıtlar bulmaya çalışır. İş etiğine dayalı paydaş teorisinde ekonomik başarı firmanın ilgi alanının tamamını oluşturmasa da, bu hiçbir önem arz etmediği anlamına gelmez. Paydaş teorisi özel sektör firmalarında yerleşmiş ve kökleşmiştir ve bu firmalar ait gibi görünür fakat devlet sektöründeki organizasyonlarda da bu konularda çalışmalar yapılıyor. Bu organizasyonlardaki fikir

³⁶ Clarkson, M. B. E., A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, Academy of Management Review, 1995, s. 20.

üretim yöntemleriyle ilgili bulgular teorinin en azından bazı bölümlerine ışık getiriyor. Ve bu Fikirlerle aşırı ilgi mevcuttur.

3.2 Paydaş Teorisinin Geleneksel Yayılması³⁷

Paydaş teorinde ilk adım “pay” ve “paydaş” teorilerin açıklamaları olmalı ve diğer bütün tartışmalardan önce gelmelidir. Organizasyonda pay paydaş teorisinin dayandığı terim olarak; yasal ahlaki olan veya farz edilen eğilimler veya diğer bir tanımlamayla organizasyonları etkileme kapasitesinde yönelim süreç ve çıktı olarak tanımlanabilir.

Reed’in tanımlamasında paylar, normative zorunlulukları yerine getiriyormuş gibi tanımlanıyor.

Pay, normative eğilimlerin gelişebileceği sürece olan ilgi olarak tanımlanabilir. Paydaşın tanımı ise çeşitli formlarda olabiliyor; bazıları dar bir tanımı tercih ederken diğerleri olabilecek en geniş alanda sürdürmektedirler. Klasik tanım Freeman’ın tanımıdır; Bir organizasyonun paydaşları o organizasyonun amaçlarının başarısından etkilenen veya organizasyonun başarısını etkileyen birey yada gruplardır.

Paydaş teorisi çok sayıda ilgiyi içeren ve dengeleyen kurumsal yönetim alternatifleri tanım lamaya çalışıyor, bunu zorluyor ve tanımlamayı çıkarıyor. Paydaş yönetimi ilk formüle edildiğinden beri çok fazla dikkat çekti ve destek gördü, bununla birlikte çokta tartışıldı.

Paydaş teorisinde iki ana dal bulunuyor, Jones ve Luiks aşağıdaki gibi bir ayırım yapmışlardır.

- Firmalar / yöneticiler belirli ve kesin şekilde davranışlar sergilemelidir.(normative)
- Firmaların / yöneticilerin kesin davranışlar sergilemesiyle ortaya kesin sonuçlar çıkar (instrumental)
- Firmalar /yöneticiler gerçekten kesin şekilde davranışlar sergilerler (descriptive)

³⁷ Clarkson, M. B. E., , A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, Academy of Management Review, 1995 21

3.2.1 Kuralcı (Normative) Bakış Açısı

Paydaş teorisine normative yaklaşımlar yöneticilerin anahtar paydaşlarla ilişkilerine dikkat etmeleri gerektiğini vurgular. Bu yaklaşıma göre paydaşlarla yönetimsel ilişkiler normative ahlaki kurallara dayanır. Faydaları maksimize etmeye çalışırken sadece paydaşları kullanmayı isteyen bakış açısı yerine firma, kesin temel ahlaki kurallardan oluşan politikalar kullanır. Bu tarz yönetimin özelde paydaşlara nasıl saygıyla davranıldığıyla ilgiliyken, genelde şirketin işi nasıl yaptığıyla ilgilidir. Kurumlar bu kuralları fikir yaratmak için bir temel olarak görür.³⁸

Kuralcı modelin başlangıcı şirketlerin fikirlerinin paydaş çıktılarını etkilediğidir. Etik, genel olarak konuşulan bireysel ve kurumsal acentelerin fikirleri diğer fikirleri etkilediğinde ortaya çıkan zorunluluklara bağlıdır. Etik düşünceyi oluşturan ne olursa olsun, fikirlerin karşılık olmadan diğerlerini etkilemesinin genellikle etik olmadığı düşünülür.

Donaldson ve Preston, paydaş ilgilerinin kendine özgü kendine özgü değerleri olduğu üzerinde dururlar ve paydaş yönetimi hakkındaki bu görüşün içinde saklı olanları belirtmişlerdir. Paydaşların kesin eğilimleri temel ahlaki ilkelere dayanır. Bunlar paydaşların şirket için instrumental değeriyle alakalı değildir. Firmalar bu eğilimleri yok sayamaz veya gereken önemi vermemezlik edemez, onların ilgilerine ve eğilimlerine karşılık vermemek stratejik olarak uygunsuzdur. Bu eğilimler bir anlamda bağımsız ve önceden belirlenebilir stratejik düşüncelerdir. Paydaş ilgilerinin kurumsal stratejiyi kendi başına oluşturduğu düşünülür. Paydaş ilgileri paydaşların şirket için ne olduğunu ve şirket için neyin önemli olduğunu düşündüklerini temsil eder. Yapılan bunun gibi paydaş yönlendirmeleriyle firmalar paydaşlarına yönelik olan kesin ahlaki zorunluluklarıyla ilgili stratejilerini oluşturur.³⁹

Kantian'ın perspektifi adaletli anlaşma yaklaşımlarına yönlendirilmiş paydaş yönetimini oluşturan normative temellere ahlaki örneklerdir. Freeman ve Gilbert bu perspektifi şu şekilde açıklamışlardır. "Etiği ve strateji birbirine bağlayamayız. Sahip

³⁸ http://www.valuebasedmanagement.net/methods_normative_stakeholder_management.html

³⁹ Pesqueux Yvon, Damak-Ayadi Salma, Stakeholder Theory in Perspective, Corporate Governance, Volume 5, Number 2, 2005 s:5-21

olduğumuz değerler ve etikler arasında bir kesişme noktası vardır ve iş uygulamalar bu değerlere ve etiğe bir örnektir.

Normative paydaş oryantasyonunun ikinci başlangıç noktası bu argümandaki ahlaki temellere dayanır. Bunlar stratejik düşünce oluşturmanın ahlaki yapı olarak kusurlu olmadığını fakat ayrıca etkisiz olduğunu iddia eder.

Etik temellere stratejik uygunluk bir firmanın ki eğer bu onun için bir avantajısa, sadece ahlaki prensiplere göre hareket ettiği anlamındadır. Bununla birlikte bu tanımlama her zaman etik prensipleri takip etmez. Bunlara ek olarak Quinn ve Jones şu öneriyi ileri sürmüşlerdir, “Etik olarak hareket etmekteki amaç iyi bir ün itibar elde etmek olsa da zamanla bu firmanın ekonomik fayda sağlamasına yardımcı olacaktır.”⁴⁰ Neden ahlaki felsefesinden ödün vermeden kazanabileceği bu iyi ünü sürdürmesin. Bazı durumlarda ekonomik davranışın etik değerlerin gerektirdikleriyle çatıştığı söylenebilir, fakat bazı durumlarda da böyle bir çatışma olmayabilir. Eğer biri etik referans olmadan instrumental davranışlar sergilerse, davranışların ahlaki boyutunda ne gibi değişiklikler olur. Pratik perspektifte; Jones paydaş yönetiminin instrumental sadece etik prensipler hakkında samimi düşüncelerin sonucu olduğu paradoksallığını tartışıyor. Karşılıklı güven ve işbirliğine dayanan paydaş ilişkilerini oluşturan ve ayakta tutan firmalar bu şekilde hareket etmeyen ve paydaş ilişkilerine önem vermeyen firmalara karşı bir rekabet üstünlüğü sağlarlar.

Bir firma; güven ve işbirliğini kuralcılık yerine stratejik olarak görüyorsa, firma içten tavrını ve ekonomik ortak olarak farklı çekiciliği için gerekli ününü sürdürmekte zorlanabilir. Başka bir deyişle güvenilirlik, dürüstlük ve doğruluk hakkında sahte davranmak çok zordur. Bundan dolayı, paydaş yönetiminin araçsal faydalarının semeresini almak için firma paydaşlarla olan etik ilişkisini işlemeli, geliştirmelidir. Stratejik olarak uygun olan bazı taahhütler gerçekten ahlaki değil ve paradoksal olarak istenen stratejik sonuçlara ulaşmayı sağlayamayabilir.

İşletmelerin doğru işler yapmaları için sosyal sorumluluklarının olması gerektiğini vurgulamaktadırlar.⁴¹

⁴⁰ Waddock, S.A., Boyle, M.E. , "The dynamics of change in corporate community relations", California Management Review, Vol. 37 No.4, 1995 s.:125

⁴¹ Özalp, İnan, a.ge., S.1

- İşletmenin fonksiyonlarını yorumlama üzerine kuruludur.
- İşletme yönetimi ve faaliyetleri için etik ve filozofik kuralları açıklar.

3.2.2 Araçsal (Instrumental) Bakış Açısı⁴²

Paydaş ilişkilerinde diğer bir bakış **araçsal** yaklaşımdır. Bu teori karlılık, büyüme gibi geleneksel işletme amaçlarının başarılması ile paydaş yönetimi arasındaki ilişkiye açıklamaya çalışır. Yöneticilerin gerçek paydaşları nasıl gördükleriyle ilgilenir. Yöneticiler için önemli olarak belirlenmiş 3 temel paydaş özelliği vardır. Bunlar:

- Güç (power)
- Yasallık (legitimacy)
- Zorunluluktur (urgency).

Güç:⁴³ Erken Weberian fikrinde güç, “sosyal ilişki içinde olan aktörlerden birinin kendi direncine karşı uygulama yapabileceği bir pozisyonda olabilme olasılığıdır.” (Weber 1944)

Pfeffer “soysa aktörler arasında öyle bir ilişki olan aktörler arasında öyle bir ilişki ki sosyal aktör A, sosyal aktör B’ye bir şeyi yaptırabilir ve B buna karşılık başka türlü davranamaz”

Mitchell-Angle-Wood Pfeffer ve Weber gibi düşünmektedir. “Gücü o tanımlamak ustalık ister fakat onu fark etmek zor değildir. Güce sahip olanın arzu edilen sonuçları meydana getirme yeteneğidir.

Güç aşağıdaki şekillerde sınıflandırılabilir;

Coercive (zorlayıcı) güç; kuvvetin, şiddetin veya sınırlamanın fiziksel kaynaklarına dayanır.

Utilitarian (faydacı) güç; maddi veya finansal kaynaklara dayanır.

Normative(kuralcı) güç; sembolik (simgesel) kaynaklara dayanır.

⁴² Pesqueux Yvon, Damak-Ayadi Salma., a.g.e, S:5-21

⁴³ Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. 1997, a.g.e.,S: 860

Yasallık:⁴⁴ Yasallık düşüncesi kesin olmayan bir biçimde genel olarak

Sosyal olarak kabul edilmiş ve beklenen davranışlar olarak tanımlanabilir. Genellikle toplumdaki ilişkilerin doğası değerlendirildiğinde yasallık dolaylı olarak güce bağlanır. Suchman, yasallığı “genel bir anlayış veya varsayım ki bu, bir varlığın arzu edilen davranışları veya anlamların, inançların, değerlerin ve normların sosyal olarak oluşmuş sistemlerinde oluşmuştur. Bu tanım kesin olmayan ve uygulanabilirliği zor bir tanım olsa da yasallığın sosyolojiye dayalı tanımını temsil eder. Mitchell-Angle-Wood Suchman’ın yasallık tanımını kabul eder ve kullanır. Bu tanım yasallığın arzu edilen sosyal bir araç olduğunu vurgular ve bundan dolayı yasallık saf kişisel anlayıştan daha büyüktür ve daha fazla bölünmüştür. Yasallık değişik düzeylerdeki sosyal organizasyonlarda farklı şekillerde görüşülmüş ve tanımlanmıştır.

Zorunluluk:⁴⁵ Güç ve yasallığı değişik paydaş yönetici ilişkilerinde bağımsız olarak incelemek, paydaş teorisi tanımında uzaklaşılmasına sebep olmaktadır Mitchell-Angle-Wood zorunluluğu paydaş özelliklerine eklemenin paydaş modelini statikten dinamiğe çevireceğini ileri sürmüştür. Merriam-Webster sözlüğü zorunluluğu “acil olarak istenen” veya “baskı yapmak” olarak tanımlıyor.

Zorunluluk sadece iki durumla karşılaşıldığında oluşur;

- 1) Bir ilişki veya eğilimin doğası zamana duyarlı olduğunda.
- 2) Bu ilişki veya eğilim paydaş için kritik veya önemli olduğunda

Mitchell-Angle-Wood zorunluluğu çok boyutlu nitelik sonucu olarak kabul eder ve onu güç ve yasallıkla aynı yere koyarak paydaşları sistematik tanımlayan dinamizmi önerir

Paydaşların ilk özelliği yasallıktır. Paydaşların işletme üzerinde etik ya da yasal hakları var mı? İkinci özellik güçtür. Paydaş grupları işletmeyi etkileyebilecek güce sahipler mi? Üçüncü özellik zorunluluğun düzeyidir. Paydaşlar zorunlu faaliyetler için hak talep ediyorlar mı? Paydaşlar işletmeden özel bir ilgi talep ediyorlar mı? Bu üç özellik bir yöneticinin paydaş grubuna dikkat edip etmemesi üzerinde etkilidir.

⁴⁴ Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. a.g.e., s: 860

⁴⁵ Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. a.g.e., s 860

Günümüzde çoğu işletme yöneticisi işletmelerinin hem etkilediği hem de etkilendiği paydaşlara sahip olduğunu kabul etmektedirler.

Paydaş teorisinin araçsal kullanımı; paydaşlar ve karlılık gibi yaygın olarak ulaşılmak istenen amaçlar arasında bir bağ oluşturur. Stanford Reserch Institute's paydaşları “organizasyonun varlığını durduracak faaliyetleri desteklemeyen gruplar” olarak tanımlar. Bu tanımlamadan işletme yöneticilerinin arzu edilen amaçların başarılmasında paydaşları yapıcı katkılar sağlamaya teşvik etmeleri gerektiği açıkça anlaşılmaktadır.

Instrumental paydaş teorisi için anahtar soru firmanın farklı paydaşlarına karşı nasıl davranacağı ve hissedar değerini maksimize etmek yerine nasıl paydaş ilgilerini önceliklendirebileceği. Daha önceleri bu soruyla ilgilenen küçük teorik çalışmalar yapılmıştır. Bu nedenle, firmaların paydaşlarına nasıl davrandığı ve paydaşların önceliği var olan instrumental paydaş teorisine dayanmaktadır.

3.2.3. Tanımlayıcı (Descriptive) Bakış Açısı

Tanımlayıcı paydaş teorisi organizasyonlar ve onların paydaşları arasındaki ilişkileri tanımlar. Bu genel teorik yaklaşımda araştırmacılar ilişkilerin hem firma tarafına hem de paydaşlar tarafına odaklanırlar.

Tanımlayıcı paydaş teorisine Donaldson ve Preston'ın tanımı, ‘bu teori organizasyonun birlikte çalışma ve işbirliğinin merkezinde ne bulduğunu ve her bir organizasyonun kendi kuralcı değerlerine sahip olmasıyla ortaya çıkan rekabet durumları dikkate alınır’⁴⁶

Tanımlayıcı paydaş teorisinin özellikleri;⁴⁷

- İşletme özelliklerini ve davranışlarını tanımlayıcı ve açıklayıcıdır.
- Örnek olarak, işletmenin doğasını, yöneticilerin yönetim biçimini, yönetim kurulu üyelerinin oy haklarını nasıl düşündüklerini, işletmelerin gerçekte nasıl yönetildiği gibi konuları açıklamaktadır.

⁴⁶ Pesqueux Yvon, Damak-Ayadi Salma, “Stakeholder theory in perspective”, Corporate Governance, Volume 5 Number 2 2005 s.521

⁴⁷ Özalp, İnan, a.ge., S.3

- Tanımlayıcı bakış açısıyla paydaş teorisi; işletmelerin ve onların paydaşlarının ilişki durumunu geçmişe, şüana ve geleceğe yönelik olarak yansıtır ve açıklar.

Kurumsal paydaşlar için tanımlayıcılık, doğruluğu kanıtlamaktır. Pek çok durum ve hikaye tarzında kanıtlar vardır. Geniş bir alıntı 'Caux Roundtable Principles for Business (1994) geleneksel paydaş ilgileri listesini oluşturmuştur.

Kurumlar paydaşlarına verdikleri taahhütleri vurgularlar. Örneğin, Novartis, uluslar arası bir ilaç şirketi web sitesinde 'Biz bütün işlerimizde liderliği ve gücü ele geçirmeyi ve elimizde tutmayı arzu ediyoruz. Gerçekleştirilebilir performansımız yeniliklerin sürekliliğine dayanır. Uzun dönemli başarımız, bütün paydaşlarımızın beklentilerini karşılamamız üzerine kuruludur. Paydaşlarımız, bizim müşterilerimiz, bizim insanlarımız, bizim hissedarlarımız ve bizim içinde yaşadığımız topluluklardır.'

Bunun gibi kuralların, ifadelerin, politikaların amacı paydaşların kurum için rolünün ve öneminin tanımlanmasıdır. Bu fikir Bell Atlantic'in CEO'su Ivan Seidenberg tarafından kesinleştirilmiştir. O firmasının yeni davranış yolları oluşturduğunu ve bu davranış yollarının insanlara (müşteriler, devlet, paydaşlar ve tedarikçiler) güven verdiğini ileri sürer. Böylece insanlar nasıl davranmaları gerektiğini bilirler.

3.3. Freeman'ın Paydaş Teorisine Yaklaşımı⁴⁸

Freeman'ın paydaş tanımıyla başlıyorlar, "organizasyon amaçlarının başarısından etkilenebilen veya başarısını etkileyebilen birey veya gruplardır." Paydaş teorisi üzerine çalışanlar firmaların paydaş yapılarına geniş veya dar bakış açısıyla yaklaşımlarına göre ayrılırlar. Freeman'ın bu paydaş tanımı literatürdeki en geniş tanımlardan biridir.

Freeman'ın paydaş teorisi üzerine görüşleri⁴⁹

⁴⁸ Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. 1997, a.g.e.,S: 856

⁴⁹ Özalp, İnan, a.ge., S.4

- Her işletmenin bir paydaş grubu olduğunu işletme faaliyetleri tarafından etkilenen ve işletmeyi etkileyebilen bir yapısı olduğu
- Bir işletmenin öncelikli ya da birincil paydaşları işletmenin geleceği ile doğrudan bağlantılıdır.
- Bunlar, Hissedarlar ve yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve işletmenin faaliyet gösterdiği yerdeki halk ve kamu kuruluşlarıdır.
- İkincil paydaşlar, işletmenin faaliyetlerinden doğrudan etkilenmeyen ve işletmenin devamı için yaşamsal öneme sahip olmayan paydaşlardır.
- İşletmenin ününü etkileyebilirler. İşletme faaliyetlerine destek ve karşı çıkarak kamuoyunu harekete geçirebilirler.
- Medya ve baskı grupları

3.3.1 Freeman’ın Paydaş Yönetim Yeteneği Sınıflandırması⁵⁰

Freeman’a göre bir organizasyonun paydaş gruplarıyla ilişkilerini yönetmekte kullandıkları üç seviye vardır;

1)Organizasyondaki paydaşları tanımlamak ve onların rasyonel perspektifte onların algılanan paylarını tanımlamak.

2)Paydaşlarla ilişkileri yönetmekte kullanılan organizasyonel süreçleri belirlemeli ve bu süreçlerin organizasyonunun paydaş haritasına uygun olması sağlanmalıdır.

3)Tutanakları anlamak veya organizasyon ve paydaşları arasında anlaşma sağlamak ve bu görüşmelerin süreçlere ve haritaya uyup uymayacağını anlamak.

Freeman bir organizasyonun ‘Paydaş yönetim yeteneği’ geliştirebilmesi için şu üç analiz düzeyini bir arada kontrol edebilmelidir.

Rasyonel seviye; değişik paydaşları tanımlayan bir paydaş haritasını hazırlamayı içerir.

⁵⁰ Freeman, R.E. 1984, a.g.e, s. 9

Örneğin: Paydaş haritası kurumdan etkilenen ilgi gruplarının isimlerini içermeli veya kurumun içerdiği kamu acentelerini. Paydaş haritaları genel düzeyde kurumlar arasında çok küçük değişiklikler gösterir. Bundan dolayı daha detaylı bir liste gereklidir. Gruplara üyelikler üst üste biner ve çakışırse problemler oluşabilir. Örneğin, bir kişi çalışan olabilir, aynı zamanda hissedarda olabilir.

Bir paydaşın tanımlaması yapılırken onun rolünü düşünmek önemlidir. Ayrıca paydaşlar arasında ilişkiler veya koalisyonlar da olabilir. Her bir grubun sağlayacağı fayda ve paydaşların gücünü tespit etmek zorunda kalınır. Bu arada fayda ve güçle ilgili farklı algılamalar ve anlamlar olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır.

İkinci düzey; “süreç” paydaşların değerlerini belirlemede kullanılan prosedürlerin tanımlanmasıdır. Freeman çalışmalarında bazı mümkün prosedürler belirtilir, bu prosedürler portföy analizlerini içerir, ki Freeman bunları bazı paydaşlara uygulamanın çok finansal merkezli olduğuna inanır. Ve stratejik yönetim ki bu paydaş sorunları her bir öge tarafından içeriliyorsa uygulanır.

Karşılığında yanıt gerektiren düzeylerde, paydaşlar arasındaki gerçek ilişkilere değinir. En gerçekçi örnek medyayla ilgilenmektir. Bazı yöneticiler medyayla ilişkilerde çok rahat değiller böyle yöneticilerin olduğu firmalarda, bu ve benzeri kontaklar bazı kişilere ayrılmıştır.

Paydaş yönetim süreci paydaş analiz haritaları oluşturmayı bir zorunluluk, bir görev olarak ortaya çıkardı. Üç eleman arasında bir uygunluk olmalıdır.

Bu; Paydaşları anlamak

Paydaşlarla iletişim kurabilmek

Paydaşlarla ilişkileri uygulamakta kullanılan uygulamalar.

Freeman ‘a göre yöneticiler her bir paydaşa karşı daha az sorumluluklar taşınmalı ve gönüllü olarak kurumsal anahtar paydaşları memnun etmeye çalışmalıdır. Freeman’ın yaklaşımının birkaç başka açısı aşağıdaki maddeleri içeriyor,

*Yöneticiler kendilerini paydaşların yerine koyarak paydaş davranışlarını açıklamaya çalışmalıdır. Paydaş amaçlarını belirtmeli ve onların inançlarını organizasyona açıklayabilmeli.

*Paydaşların ortak ilgileriyle ilgili olarak kurulabilecek mümkün koalisyonlar düşünülmelidir.

*Paydaşlarla ilişkiler için bazı yaklaşımlar tanımlanabilir.

Swing: Yüksek derecede ortak potansiyel ve yüksek rekabet tehdidiyle ilişkili gruplara yaklaşım

Defensive: Düşük ortak potansiyel ve yüksek rekabet tehlikesi ile ilgili gruplara yaklaşım.

Offensive: yüksek ortak potansiyel ve düşük rekabet tehdidi olan gruplara yaklaşım

Bu grupların her biri farklı davranmalı değişik programları olmalıdır.

3.4. Donaldson Ve Preston'un Paydaş Teorisine Yaklaşımı⁵¹

Donaldson ve Preston makalelerinde paydaş teorisini üç şekilde sınıflandırmış, descriptive, Instrumental, normative.

Descriptive paydaş teorisi genellikle "tanımlar ve bazen açıklar" firma faaliyetlerini.

Instrumental teori "genellikle iletişimlerini tanımlar, iletişim eksiklerini tanımlar ki bunlar paydaş yönetimi ve geleneksel kurumsal amaçların başarısı arasındadır."

Normative paydaş teorisi "kurumun işlevlerini yorumlar" ve "ahlaki ve filozofik kuralları tanımlar"

Donaldson Preston normative paydaş teorisini paydaş teorisinin merkezi olarak görüyor. Instrumental paydaş teorisi descriptive paydaş teorisinden önemli bir açıdan farklılık gösterir. Descriptive teori yöneticilerin nasıl davranacağına değinirken, instrumental teori yöneticiler paydaşlara belirli şekilde davrandığında bunun firmaya ne gibi finansal etkileri olduğunu inceler. Instrumental teorisinin yorum yapamadığı tek konu, firmanın değişik şekilde hareket ettiği durumlardır.

⁵¹ Donaldson, T., Preston, L.E. , "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications", Academy of Management Review, Vol. 20 No.1,1995, s.65-91.

Donaldson ve Preston paydaş teorisini “Eğer varsa paydaş yönetimi faaliyetleri ve değişik finansal performans amaçlarının başarısı arasındaki bağlantıları tanımlayan bir çerçeve” olarak belirliyorlar.

Donaldson ve Preston paydaş teorisini “bütün paydaşların ilgilerinin intrinsic değeri var”mış gibi davranmak olarak tanımlıyorlar. Bu instrumental teori tanımına dayanarak Donaldson ve Preston instrumental ve normative paydaş teorilerini aynı bozuk paranın iki farklı yüzü gibi görüyorlar. Instrumental teori paydaş teorisinin normative özüne uygun olarak hareket etmenin doğurduğu finansal etkilerin test edilmesi gibi görünüyor.

- İşletmenin geleneksel girdi-çıkıtı modeline karşıt bir görüş geliştirmişlerdir.⁵²
- Paydaşlarla ilgili temel tezlerini 4 başlık altında incelemişlerdir:
- Paydaş teorisini tartışmasız tanımlayıcıdır. İşletmenin ne olduğunu açıklayan tanımlayıcı bir model ortaya koymaktadır. Organizasyonun nasıl yönetileceğinin açıklanması ayrıca paydaşlarla nasıl ilişki kurulacağına belirlenmesidir
- Paydaş teorisini aynı zamanda araçsaldır. Bu bakış açısı işletmenin değişik performans amaçları ile paydaş yönetimi arasındaki bağlantıların ortaya konduğu bir çerçeve getirmektedir. Paydaş değerinin en yüksek seviyeye çıkarılması temel paydaşlara önem verilerek kazanılır. Diğer bir deyişle finansal başarının artırılması paydaşların öne çıkarılması ile mümkündür.
- Birinci ve ikinci tezler paydaş teorisinin belirli yönlerini açıklamasına karşı temel faktör kuralcı olmasıdır ve aşağıdaki fikirlerin kabul edilmesini gerektirir.
- Paydaşlar işletme faaliyetleri üzerinde yapılış tarzı ve/veya bağımsız hareket etme ile söz sahibi olan kişi veya gruplardır.
- Bütün paydaşların çıkarları asıldır (önceliklidir).
- Paydaş teorisini genel anlamda yönetseldir. Sadece basit olarak ilişkileri ortaya koymakta veya neden sonuç ilişkisini incelemekle kalmaz, paydaş yönetimi için gereksiz yapıları ve uygulamaları ortaya koyar.

⁵² Özalp, İnan, a.ge., S.5

3.5 Carroll'un Paydaş Teorisine Yaklaşımı⁵³

- Carroll işletmenin sosyal sorumluluğu ile ilgili üç soruya cevap aramıştır:
- İşletmenin sosyal sorumluluğunun kapsamında neler vardır?
- Örgütün üzerinde durması gereken sosyal konular nelerdir?
- Sosyal konularda başarılı olabilmek için işletme felsefesi ne olmalıdır?
- 1.Ekonomik sorumluluk:
- İşletme ne kar amacı gütmeyen nede yardım amaçlı bir kuruluştur.Faaliyetleri sonucunda kar elde etmeyi düşünen bir yapıya sahiptir.
- Toplumdaki insanların ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri üreten ve satan sonucunda ise kar sağlayan kuruluştur.
- 2.Yasal sorumluluk:
- Yasallık üç kısımda incelenebilir. Bunlar
- Ahlak yasallığı,
- Süreç yasallığı ve
- Yapısal yasallıktır.
- Toplumdaki insanlar ekonomik amaçlarına ulaşmak isteyen işletmelerin aynı zamanda yasal çerçeve içinde faaliyet göstermelerini ister.
- 3.Etik sorumluluk:
- Yasal ve ekonomik sorumluluk yerine getirilirken topluma hizmet anlayışı ve insanların yanlış yönlendirilmeleri konusunda önemli adımlar atılmıştır.
- Etik anlayış içinde faaliyet göstermek işletmenin görevidir.
- 4.İsteğe bağlı sorumluluk:
- Ekonomik, yasal ve etik sorumluluklar dışında işletmenin sağlaması gereken kolaylıklar olduğudur.
- Müşterilere hizmet bölgeleri kurmak, ücretsiz eğitim programları yapmak gibi faaliyetler örnek verilebilir.

⁵³ Özalp, İnan, a.ge., S.8

3.6. Mitchell-Angle Ve Wood'un Paydaş Teorisine Yaklaşımı⁵⁴

Mitchell-Angle-Wood'un ileri sürdüğü paydaş tanımlamaları, paydaşların güç, yasallık ve zorunluluk özelliklerinden hangilerine sahip oluklarının değişik kombinasyonları üzerine kuruludur. Mantığa göre ve kavramsal olarak yedi tip paydaş tanımlanmaktadır.

*Üç tanesi sadece bir niteliğe sahiptir.

*Üç tanesi iki niteliğe birden sahiptir.

*Bir tanesi üç niteliğe birden sahiptir.

Bu modele göre firmayla ilişkilerinde güç, yasallık veya zorunluluk bulunmayanlar paydaş değildirler.

3.6.1.Etkisiz Paydaşlar

Sınırlı bir sürede, yöneticiler paydaşların davranışlarını takip etmek ve ilişkilerini yönetmek için sahip oldukları enerji ve kaynakları paydaşlar için olumlu bir şekilde kullanmazlar. Yöneticiler paydaşların tanımlanan niteliklerden sadece birine sahip olduklarını düşünürler. Benzer bir şekilde etkisiz paydaşlarında firmaya karşı herhangi bir ilgileri yoktur.

3.6.1.1.Sessiz Paydaşlar

Sessiz paydaşlara en uygun özellik güçtür. İsteklerini firmaya kabul ettirmek için gerekli güce sahiptirler fakat firmayla aralarında herhangi bir yasal ya da zorunluluk ilişkileri yoktur. Sessiz paydaşlar güce sahip olmalarına rağmen bu güçlerini kullanamazlar. Sessiz paydaşların firmayla ilişkileri çok azdır veya hiç yoktur.

3.6.1.2.Farklı Paydaşlar

Farklı paydaşlar, yasallık niteliğine sahip olan paydaşlardır. Fakat güç ve zorunluluk nitelikleri yoktur. Farklı paydaşlar özellikle kurumsal sosyal sorumluluk ve performans konularıyla ilgilenirler. Farklı paydaşlarla ilgili en önemli nokta, gücün ve zorunluluğun olmaması yöneticiler üzerinde herhangi bir baskı kurmalarını engeller.

⁵⁴Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. 1997, a.g.e.,S: 868

Yöneticiler kendi istekleriyle bu paydaşlarla ilişki kurmazlarsa, farklı paydaşların bu ilişkinin oluşmasını sağlayacak baskıyı kurmaları mümkün değildir.

3.6.1.3.Talepleri Olan Paydaşlar

Paydaş yönetici ilişkileriyle tek ilgili nitelik olan zorunluluğu bulunduran paydaşlardır. Talepleri olan paydaşların zorunluluk eğilimleri vardır fakat güç ve yasallık niteliklerini taşımazlar. Paydaşlar eğilimlerini ön plana çıkarmak için gerekli olan gücü ve yasallığı elde etmekte isteksiz ve başarısız olduklarında, bir paydaşın eğilimlerini öne çıkarmak için zorunluluk yetersiz kalmaktadır.

3.6.2.Beklentisi Olan Paydaşlar

Beklentisi olan paydaşlar güç, yasallık ve zorunluluk niteliklerinden iki tanesini taşıyan paydaşlardır. Tek bir nitelik taşıyan düşük belirtili paydaşların yöneticilerle etkisiz ve gelişmemiş bir ilişki içinde olacakları önceden tahmin edilirken, iki nitelik taşıyan, etkili paydaşlar bu iki etkinin kombinasyonu olarak ve firmaların paydaşlarının ilgilerine karşı sorumluluklarının artmasıyla birlikte firmadan bazı beklentileri olduğu görülür. Bu nedenle yöneticiler ve beklentisi olan paydaşlar arasındaki ilgi düzeyi daha yüksektir. Üç çeşit beklentisi yüksek olan paydaş vardır, baskıcı, bağımlı ve tehlikeli.

3.6.2.1.Baskıcı Paydaşlar

Paydaşlar hem güç, hem yasallık özelliklerini taşıdıklarında firma üzerindeki etkileri daha fazla olur. Bu paydaşların baskıcı olarak gruplanması, firma üzerinde yasal eğilimleri olmasından ve bu eğilimlerini gerçekleştirebilecek güçleri olmasından kaynaklanmaktadır. Herhangi bir paydaşın beklentileri yöneticiler tarafından tanımlandığında, paydaşın güce ve yasallığa sahip olması yöneticiler için sorun oluşturur. Bundan dolayı, baskıcı paydaşların firmada yasal bir mekanizmaları vardır ve burada paydaşların firmayla ilişkilerinin önemi kabul edilir. Bu tanımlamada baskıcı paydaşlar çok fazla yönetici ilgisi beklerler. Yöneticiler de paydaşlara bu ilgiyi gösterirler. Fakat bu yöneticilerin ilgi gösterdiği veya göstermesi gerektiği paydaşların sadece baskıcı paydaşlar olduğu anlamına gelmez.

3.6.2.2.Bağımlı Paydaşlar

Zorunluluk ve yasallık niteliklerine sahip olan fakat güce ihtiyacı olan paydaşlar “bağımlı” paydaşlar olarak tanımlanır. Çünkü bu paydaşlar diğer paydaşlara ve firma yöneticilerine, amaçlarını gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları güç konusunda bağımlıdırlar. Bu ilişkide güç iki taraflı olmadığı için, uygulamaları ya diğer paydaşların savunması ve korunmasıyla ya da içsel yönetim değerlerinin rehberliğiyle yönetilir.

3.6.2.3. Tehlikeli Paydaşlar

Zorunluluk ve güç niteliğine sahip olan bu paydaşlar yasallık niteliğinden yoksundurlar. Bu yüzden bu paydaşlar zorlayıcı ve belki şiddetli olabilirler, bu özellikler de paydaşı firma için tehlikeli yapar.

“Zorlama”nın bir tanımlayıcı olduğu ileri sürülür, çünkü zorlayıcı güç kullanmak beraberinde yasal olmayan durumlar oluşturur. Mitchell-Angle-Wood tehlikeli paydaşların “kabul edilmeden” tanımlanması gerektiğini ileri sürerler.

3.6.3.Etkili Paydaşlar

Etkili paydaşlar, güç, yasallık ve zorunluluk niteliklerinden üçünü birden taşıyan paydaşlardır. Paydaşlar, firmanın dominant koalisyonunun bir parçası olduğunda zaten güç ve yasallık niteliklerinin her ikisini birden sergiliyordu. Böyle bir paydaşın eğilimi zorunlu olduğunda yöneticiler açık ve kesin bir biçimde bu paydaşların eğilimlerine dikkat edilmesini onlara öncelik tanınmasını emreder. Baskıcı paydaşların, etkili paydaş grubuna geçmesi en sık rastlanan durumdur. Beklentisi olan paydaşlar grubunda bulunan paydaşlardan herhangi biri eksik olan niteliğini tamamlayarak Etkili paydaşlar kategorisine geçebilir.

4.BANKALARDA PAYDAŞ ANALİZİ

4.1.Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacı paydaş teorisinin hizmet işletmesi olan bankalarda uygulanabilirliğini saptamaktır. Banka çalışanlarına yapılan ankette çalışanların paydaşlar olarak kimleri algıladıklarını belirtmek ve bankaların paydaşlarına yaklaşımlarını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

İlk bölümde çalışanlara öncelikle bankanın paydaşlarının kimler olabileceği, bankanın paydaşlarının banka üzerinde ne gibi olumlu veya olumsuz etkilerinin olabileceği, bankanın paydaşları üzerinde olumlu veya olumsuz etkilerinin neler olabileceği ve paydaşlarının bankadan ne gibi beklentileri olabileceği sorularına cevap aranmıştır. Bu bankanın paydaşlarıyla ilişkileri hakkında çalışanların düşünceleri ve banka paydaş etkileşiminden çalışanların neler anladıklarının öğrenilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde bankaların paydaşları sıralanmış ve banka çalışanlarından bu paydaşların banka için ne derecede önemli olduğunun sıralanması istenmiştir. Bu soruyla bankanın hangi paydaşlarına ne kadar önem verdiği çalışanlarca belirtilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda çalışanların bakış açısından bankanın paydaş yönetiminin neresinde olduğu gözlenmeye çalışılmıştır. Ve çalışanların bankanın hangi paydaşlarının daha önemli olduğu hakkındaki görüşleriyle bankanın paydaş ilişkileri hakkında fikir edinilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma Türkiye çapında faaliyet gösteren bir bankanın genel müdürlük çalışanları arasında yapılmıştır. Banka ilk açıldığı yıl ikisi İstanbul'da, diğerleri Ankara ve İzmir'de olmak üzere 4 şubesi varken, 3 Şubat 1990 tarihinde İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'na hisselerini kote etmiştir. 3 Haziran 1998 tarihinde de Global Depository Receipts yöntemiyle Londra Borsası'na kote ederek hisselerini yurt dışında da halka sundu. Ağustos 2006 itibariyle hisselerinin %41.32'si halka açık bulunuyor. 1995 yılından itibaren şube sayısında arttırmaya gitmiştir. Son yıllarda genişleme çalışmalarına devam eden bankanın halen Türkiye çapında 282 şubesi bulunmaktadır.

4.2.Araştırmanın Yöntemi

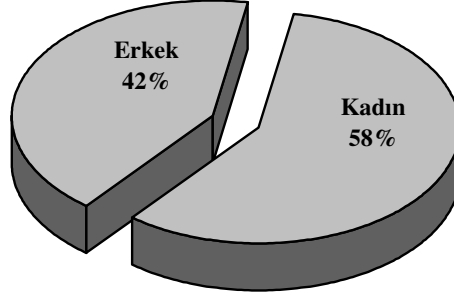
Çalışanların şirketlerinin paydaş yönetimine yaklaşımları hakkında ilgilerinin incelendiği anket bankacılık sektöründe uygulanmıştır. İncelenen sektörden Türkiye çapında faaliyet gösteren bir bankanın genel müdürlük çalışanlarının katıldığı ankette sorulara 62 kişilik bir grup cevap vermiştir. Aynı konu üzerinde çalışan 80 kişilik bir gruba ulaştırılan anketlerden geri dönüş sayısı 62 olup anketlerin geri dönüş oranı %77,5'dir. Geri dönen anketlerin tamamı araştırmanın analizine dahil edilmiştir.

Araştırma soruları hazırlanırken ilk bölümde paydaş teorisinin tanımından yola çıkılarak hazırlanan dört adet açık uçlu soru katılımcılara yöneltilmiştir. İkinci bölümde katılımcıların paydaşların önemi hakkındaki düşüncelerini inceleyebilmek amaçlanmış ve sıralan paydaşlarla ilgili olarak beşli likert tipi ölçek üzerinde 'çok önemli' 'önemli' 'kararsızım' 'önemsiz' 'çok önemsiz' cevaplarından birini seçmeleri istenmiştir. Araştırmada paydaş kavramıyla ilgili soruların yanı sıra cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, bankanın çalışılan ilk işyeri olup olmaması, bankada ne kadar süredir çalıştıkları gibi sorular yöneltilmiş ve katılımcılar hakkında kişisel bilgi edinilmiştir.

Ankete katılanların büyük bir çoğunluğuna anket formları bastırılarak verilmiş cevaplamaları istenmiştir. Diğer katılımcılarla aynı çalışma ortamında bulunmayan katılımcılara anket mail yoluyla gönderilmiş ve cevaplar yine mail yoluyla alınmıştır.

4.3. Bulgular

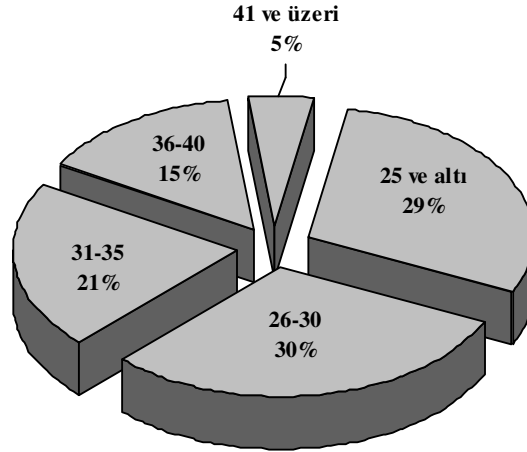
4.3.1. Ankete Katılanların Cinsiyetleri



Ankete Katılanların Cinsiyeti

Ankete katılanların %42'si erkek , % 58'i kadın.

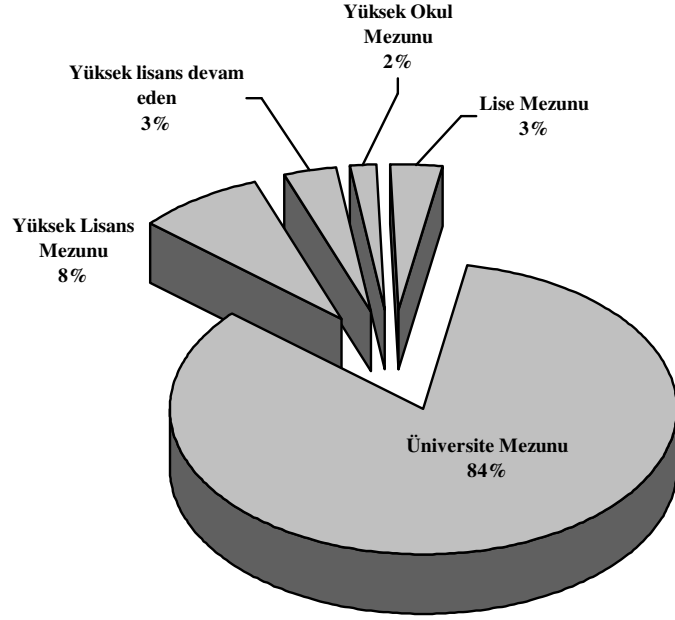
4.3.2. Ankete Katılanların Yaşları



Ankete katılanların yaşları

Ankete katılanların %29'u 25 yaş ve altında, %30'u 26-30 yaş arasında , %21'i 31.35 yaş arasında, %15'i 36- 40 yaş arasında %5'i 41 yaş ve üzerindedir.

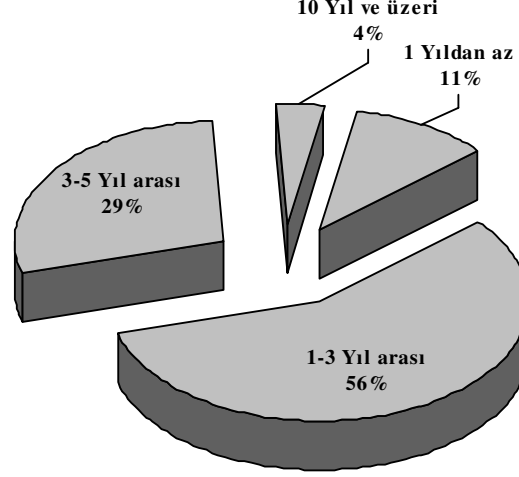
4.3.3. Ankete Katılanların Öğrenim Durumu



Ankete katılanların öğrenim durumu

Ankete katılanların %3'ü lise mezunu, %2'si yüksek okul mezunu, %84'ü üniversite mezunu, %3'ü yüksek lisansa devam ediyor, %8'i de yüksek lisans mezunudur.

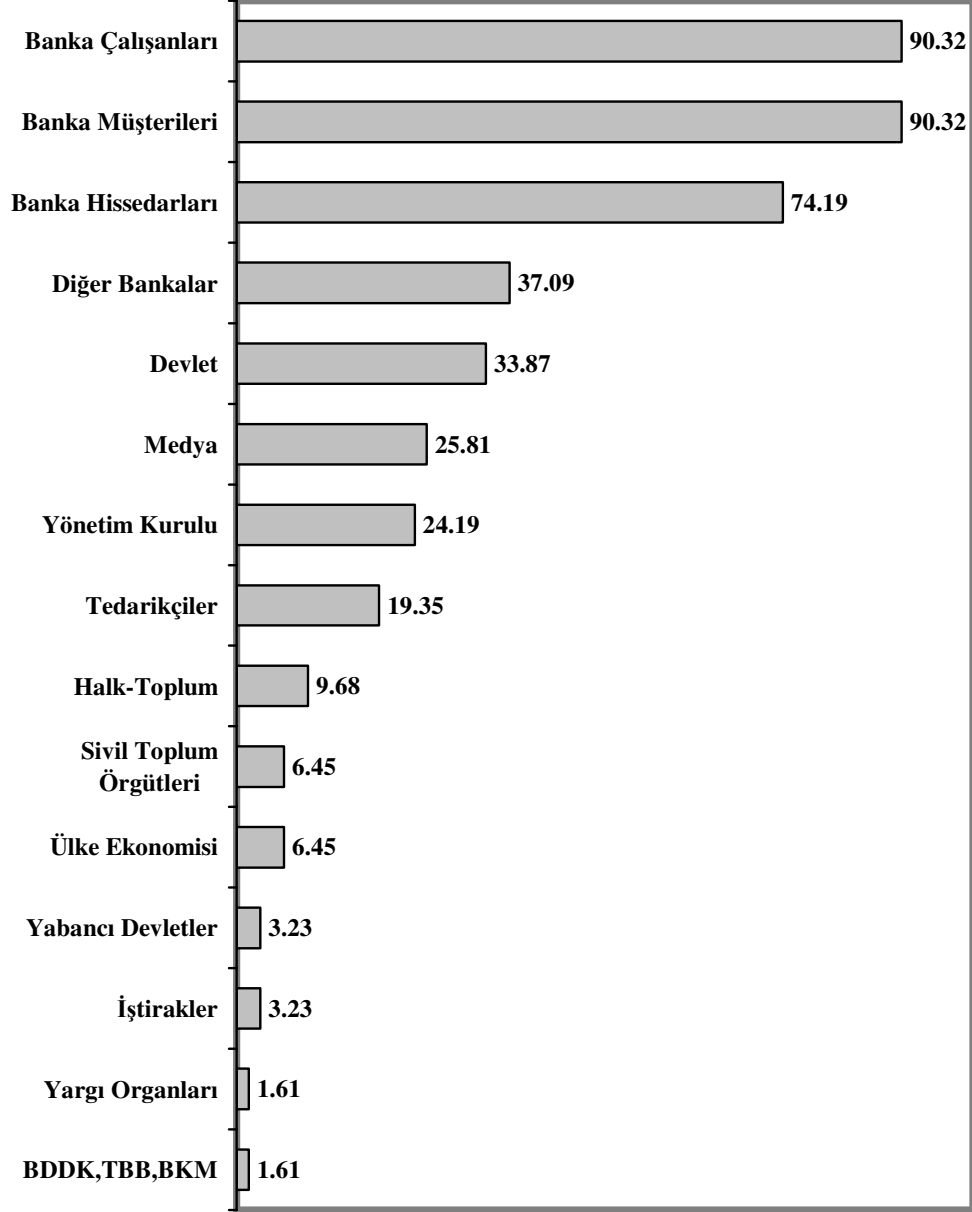
4.3.4. Ankete Katılanların Bankada Çalışma Süreleri



Ankete katılanların bankada çalışma süreleri

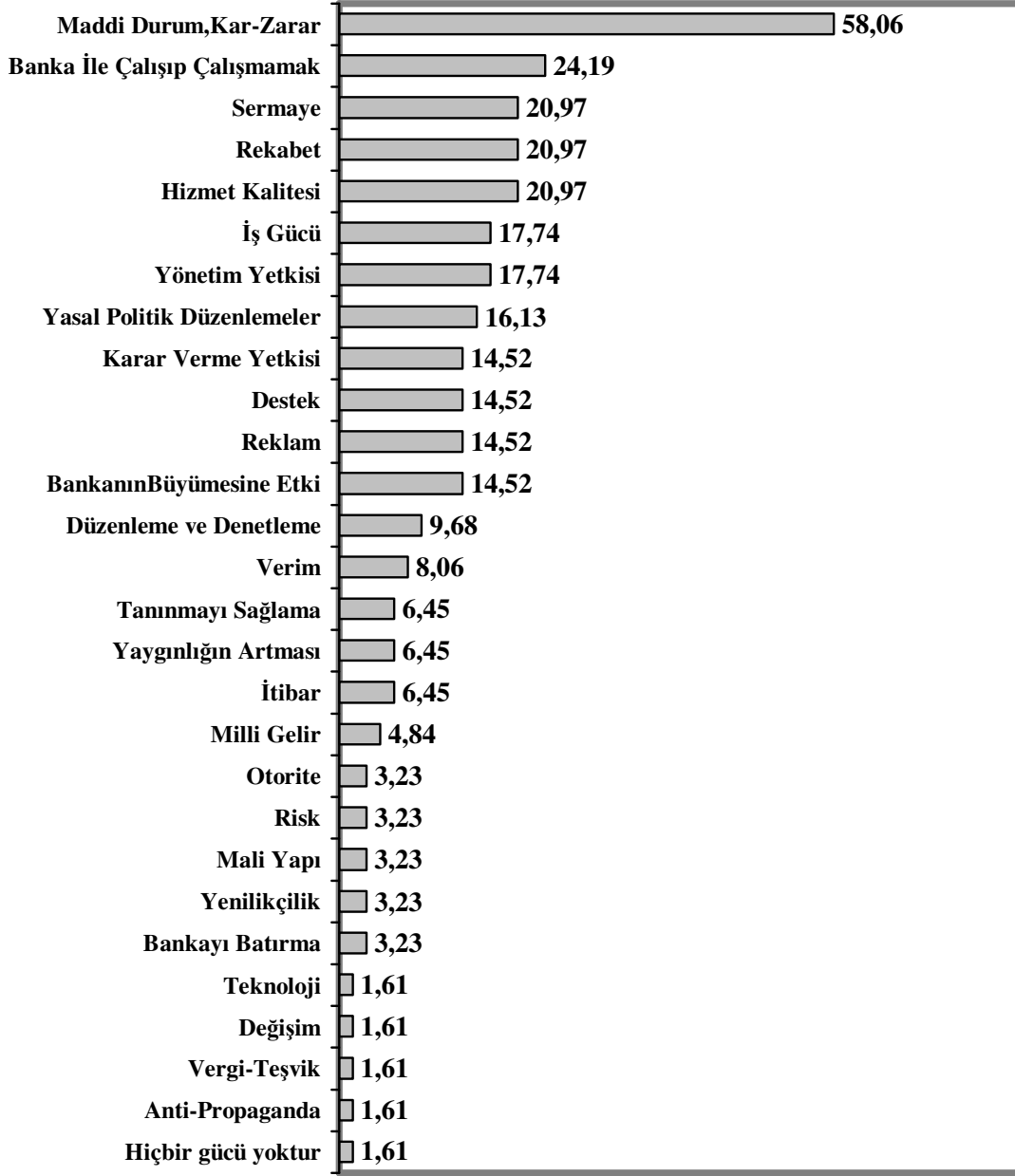
Ankete katılanların %11'i 1yıldan kısa bir süredir, % 56'sı 1yıl ve 3 yıl arası, %29'u 3 yıl ve 5 yıl arası ve %4 'ü yıldan fazla bir süredir bu bankada çalışmaktadır.

4.3.5 .Bankanın Paydaşları Kimlerdir?



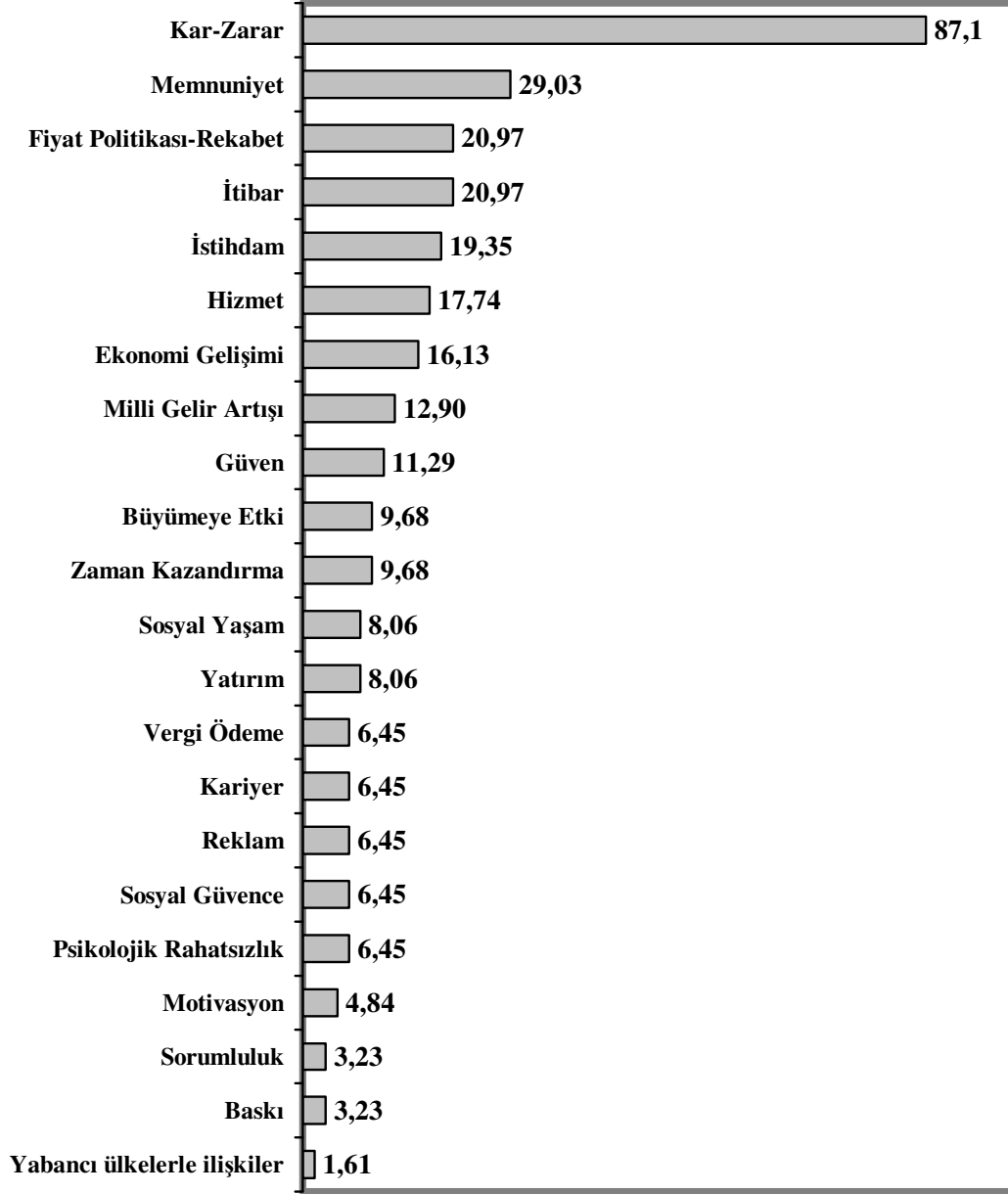
Paydař tanımları yapılarak bankanın paydaşları kimlerdir diye sorulduğunda banka çalışanlarının cevapları, çalışanlar, műřteriler, hissedarlar, diğer bankalar, devlet, medya, yönetim kurulu ve tedarikçiler üzerinde yoğunlaşmıştır.

4.3.6. Paydaşların Gücü Nedir?



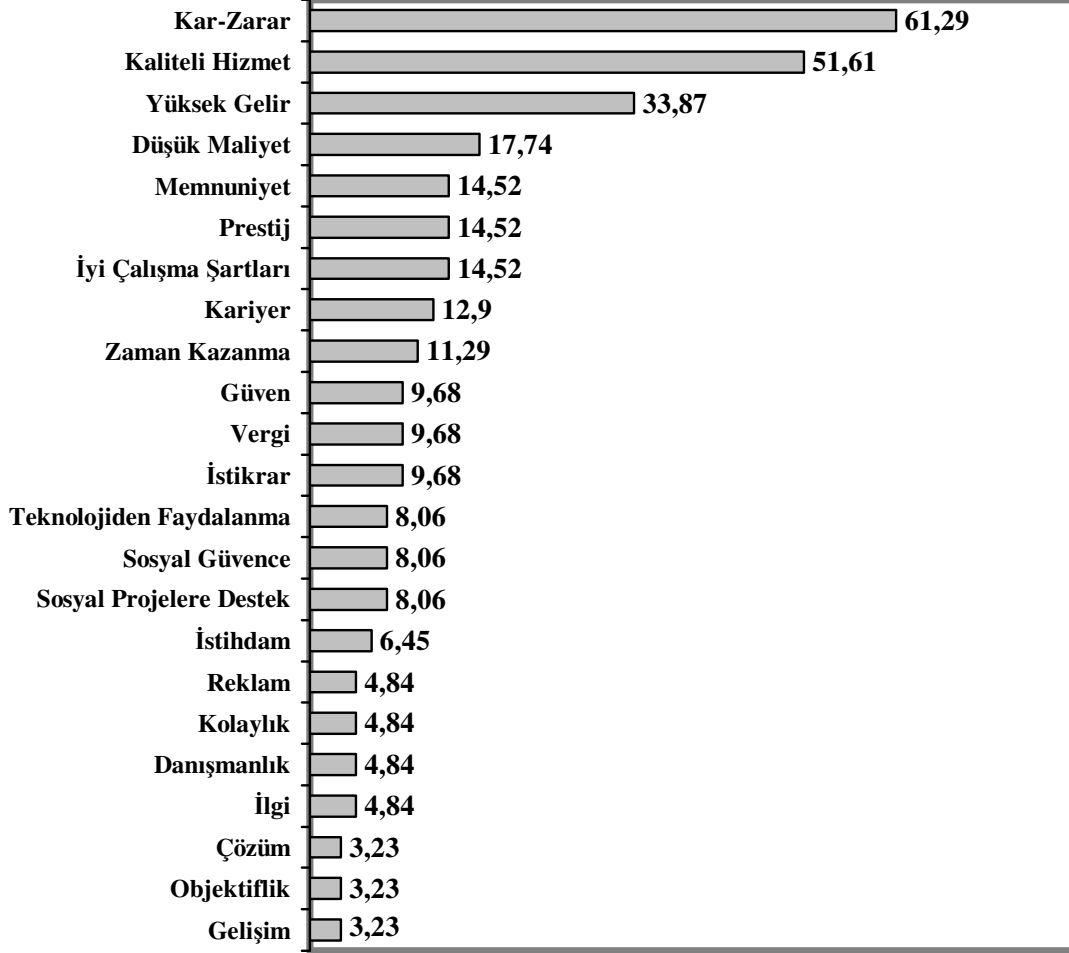
Banka çalışanlarının banka üzerindeki güçleri nelerdir sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok verilen cevaplar maddiyat ve kar- zarar üzerindeki güç ile banka ile çalışıp çalışmama gücü olmaktadır,

4.3.7. Bankanın Paydaşlar Üzerindeki Etkileri Neler Olabilir?



Bankanın paydaşlar üzerindeki etkileri ilgili cevaplar incelendiğinde kar- zarar etkisi öncelikle karşımıza çıkmaktadır, diğer cevaplarda da memnuniyet, hizmet, güven, büyüme etki, zaman kazandırma olarak belirlenebilir. Bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde de müşteriler öne çıkmaktadır.

4.3.8. Paydaşlar Bankanın Kendilerine Ne Sunmasını/ Sağlamasını Beklerler?



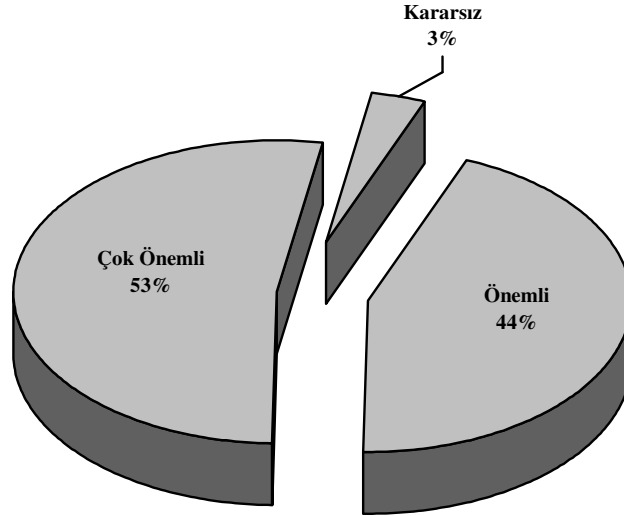
Bankanın paydaşlarının bankadan beklentilerine geldiğimizde en çok ön plana çıkan cevap diğer iki sorumuzda olduğu gibi kar elde etmeyi istedikleri için, kar beklentiler ve zarar etme ihtimalleri olduğunu düşünerek zarar etmeyi beklerler, ayrıca kaliteli hizmet, düşük maliyet, memnuniyet, zaman kazanma, güven, istikrar, teknolojiden faydalanma, ilgi, kolaylık, çözüm ve objektiflik beklentisi içinde olurlar.

4.3.9. Dereceleme Yöntemi

Paydaş analiz çalışması amacıyla yapılan anketin ikinci kısmında ilk kısımda olduğu gibi ucu açık sorular yerine likert dereceleme yönteminin kullanıldığı bir soru sorulmuştur.

Aşağıdaki paydaş gruplarını banka üzerinde sahip oldukları etkilerini ve gerektiğinde banka için oluşturabilecekleri tehlike veya tehditleri dikkate alarak önem dereceleri açısından değerlendiriniz

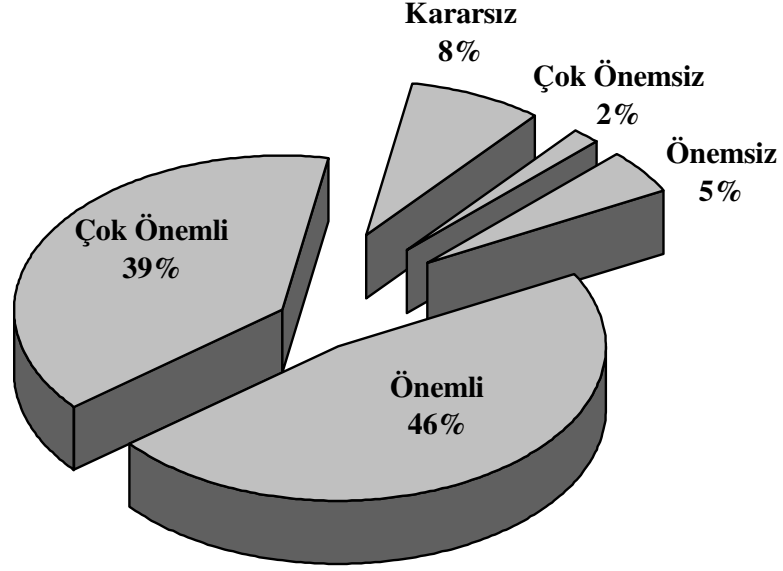
4.3.9.1.Hissedarlar



Hissedarlar

Banka çalışanlarının hissedarlar ile ilgili görüşleri incelendiğinde ankete katılanların %53'ü Hissedarların banka için çok önemli olduğunu düşünmektedir. Ankete katılanların %44'ü Hissedarların banka için önemli olduğunu düşünmektedir. Ankete katılan banka çalışanlarının %3'ü hissedarların banka için ne önem arz ettiği konusunda kararsızdır.

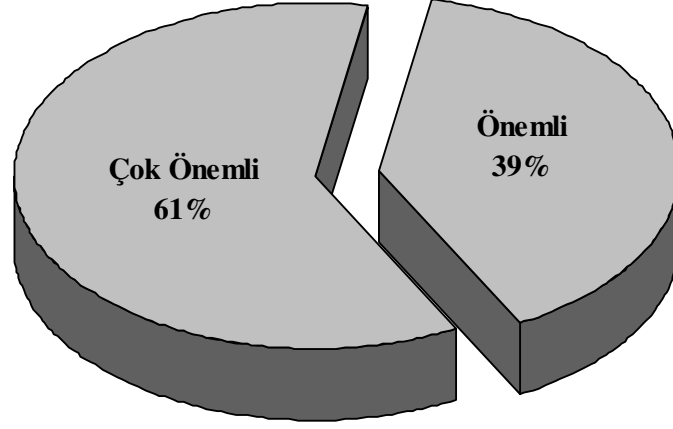
4.4.9.2.Çalışanlar



Çalışanlar

Ankete katılanların %39'u Çalışanların banka için çok önemli olduğunu düşünmektedir. Ankete katılanların %46'sı çalışanların banka için önemli olduğunu düşünmektedir. Ankete katılan banka çalışanlarının %8'i çalışanların banka için ne önem arz ettiği konusunda kararsızdır. Ankete katılanların %5'lik kısmı çalışanların banka için önemli olduğunu düşünmektedir. Ve ankete katılanların %2'si banka çalışanlarının banka için çok önemli olduğunu düşünüyor.

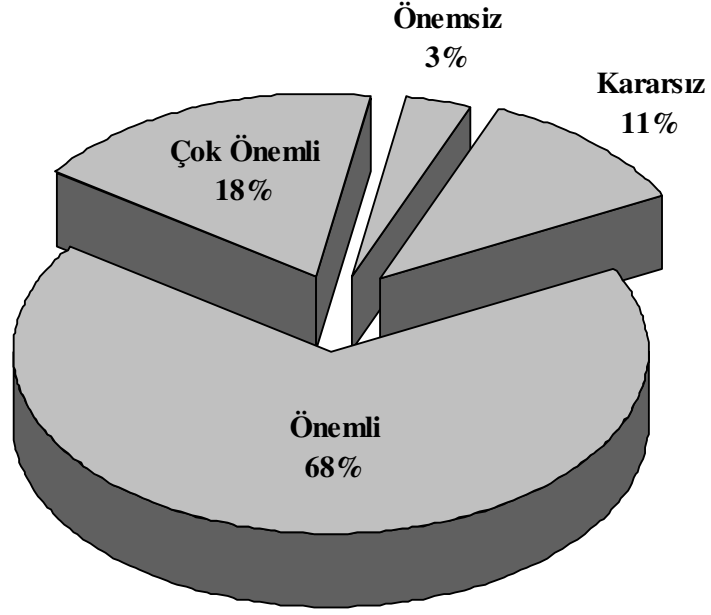
4.4.9.3. Müşteriler



Müşteriler

Banka çalışanları müşterilerin banka için önemini sıralarken Ankete katılanların %61'i müşterilerin çok önemli paydaşlar olduğunu belirtirken, geri kalan %39'luk kısımda müşterilerin banka için çok önemli olduğunu belirtmiştir.

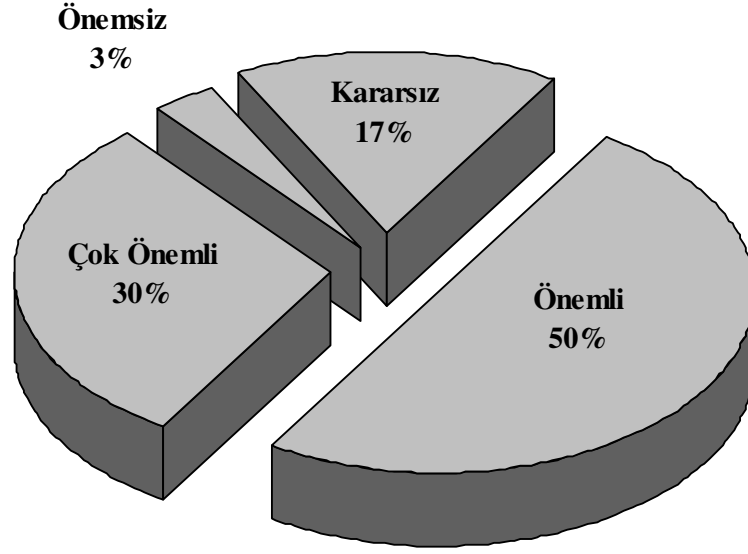
4.3.9.4. Medya



Medya

Medyanın banka için önemi incelendiğinde ankete katılanların %18'i medyanın bir banka için çok önemli olduğunu, %68'i önemli olduğunu belirtmiştir. Ankete katılanların %11'i medyanın önemi konusunda kararsız kalırken %3'lük bir grup medyanın önemsiz olduğunu belirtmiştir.

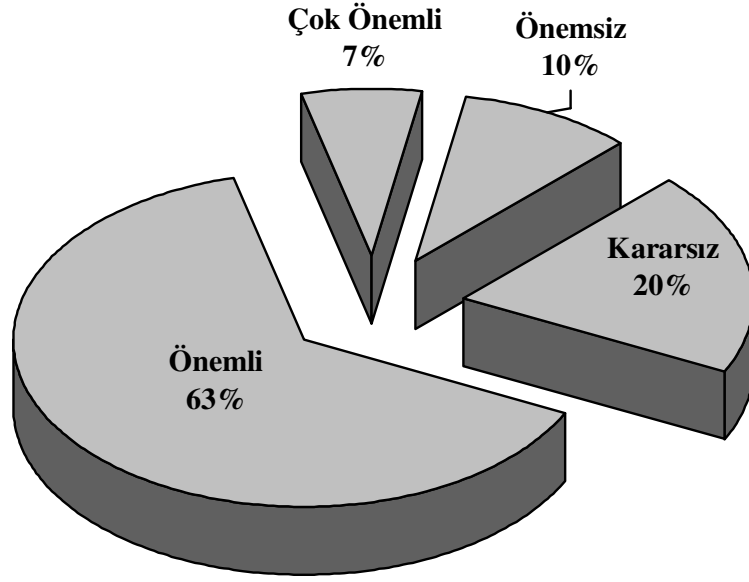
4.3.9.5. Devlet



Devlet

Banka çalışanlarının devlet ile ilgili olarak verdiği cevaplar %30 çok önemli, %50 önemli de yoğunlaşmıştır. Ankete katılan çalışanların %80'i devletin paydaş olarak önemini farkındadır. Ankete katılanların %17 'si devletin önemi konusunda kararsız kalırken %3'lük bir grup devletin banka için önemsiz bir paydaş olduğunu düşünmektedir.

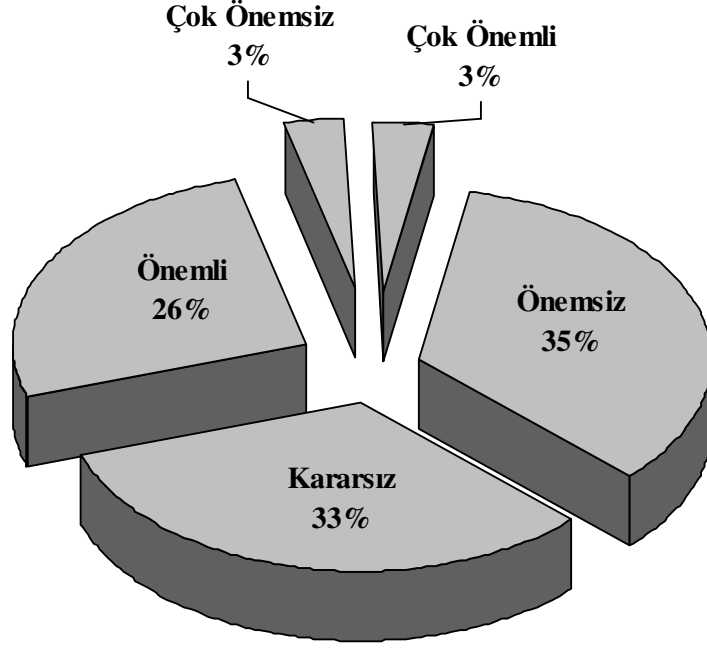
4.3.9.6. Tedarikçiler



Tedarikçiler

Tedarikçiler banka için kilit paydaşlardan biridir. Ankete katılan çalışanların %7'si tedarikçileri banka için çok önemli paydaşlar olarak görürken, ankete katılanların %63'ü tedarikçileri önemli paydaşlar olarak nitelemiştir. Ankete katılanların %20'si tedarikçilerin banka için önemi hakkında kararsız olduklarını belirtmişler, %10'luk bir kısım tedarikçilerin banka için önemsiz paydaş olduklarını belirtmişlerdir.

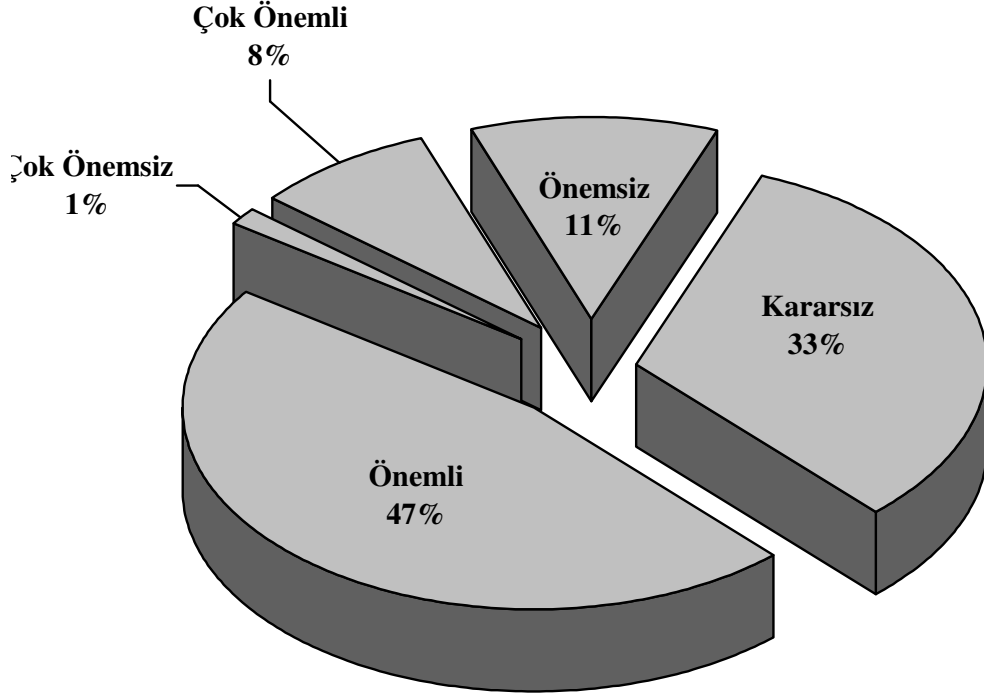
4.3.9.7. Sivil Toplum Kuruluşları



Sivil Toplum Kuruluşları

Banka çalışanlarının sivil toplum kuruluşları ile ilgili verdikleri cevaplar incelendiğinde, ankete katılan çalışanların %3'ü sivil toplum kuruluşlarının banka için çok önemli paydaşlar olduğunu belirtmişler, %26'sı sivil toplum kuruluşlarını banka için önemli paydaşlar olarak nitelemiştir. Ankete katılanların %33'ü sivil toplum kuruluşlarının banka için önemi hakkında kararsız olduklarını belirtmişler, %35'lik bir kısım sivil toplum kuruluşlarının banka için önemsiz paydaşlar olduklarını belirtmişler, %3'lük bir kısımda sivil toplum kuruluşlarının banka için çok önemsiz olduğunu belirtmiştir.

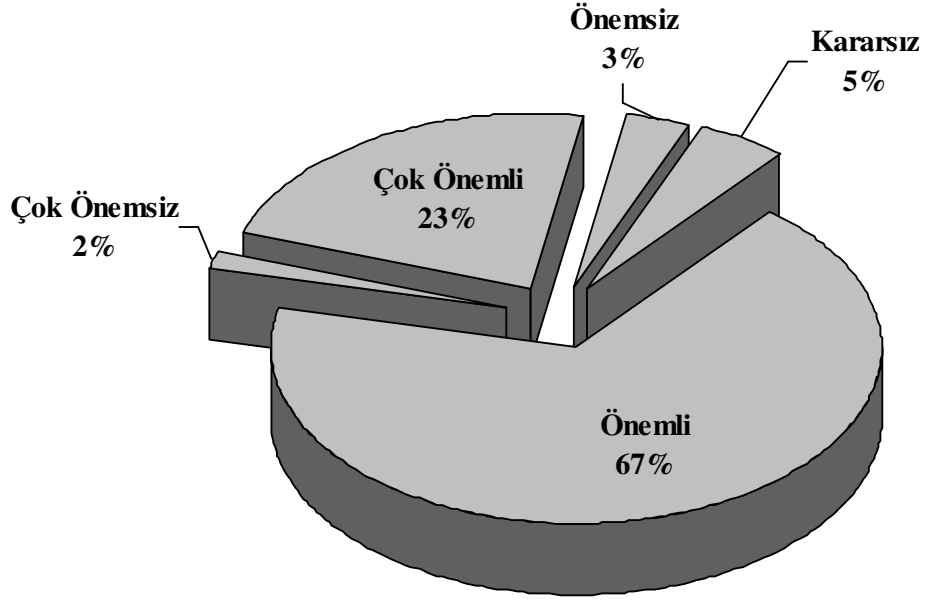
4.4.9.8. Faaliyette Bulunulan Bölgede Yaşayan Halk



Faaliyette bulunulan bölgede yaşayan halk

Banka çalışanlarının faaliyette bulunulan bölgede yaşayan halk ile ilgili verdikleri cevaplar incelendiğinde, ankete katılan çalışanların %8'i faaliyette bulunulan bölgede yaşayan halkın banka için çok önemli paydaşlar olduğunu belirtmişler, %47'si faaliyette bulunulan bölgede yaşayan halkı banka için önemli paydaşlar olarak nitelemiştir. Ankete katılanların %33'ü faaliyette bulunulan bölgede yaşayan halkın banka için önemi hakkında kararsız olduklarını belirtmişler, %11'lik bir kısım faaliyette bulunulan bölgede yaşayan halkın banka için önemsiz paydaşlar olduklarını belirtmişler, %1'lik bir kısımda faaliyette bulunulan bölgede yaşayan halkın banka için çok önemsiz olduğunu belirtmiştir

4.4.9.9. Diğer Bankalar



Diğer Bankalar

Banka çalışanlarının diğer bankalar ile ilgili verdikleri cevaplar incelendiğinde, ankete katılan çalışanların %23'ü diğer bankaların banka için çok önemli paydaşlar olduğunu belirtmişler, %67'si diğer bankaları banka için önemli paydaşlar olarak nitelmiştir. Ankete katılanların %5'i diğer bankaların banka için önemi hakkında kararsız olduklarını belirtmişler, %3'lük bir kısım diğer bankaların banka için önemsiz paydaşlar olduklarını belirtmişler, %2'lik bir kısımda diğer bankaların banka için çok önemsiz olduğunu belirtmiştir

4.4.9.10. Paydaşların Sıralanması

Müşteriler	%100
Hissedarlar	% 97
Diğer Bankalar	% 90
Medya	% 86
Çalışanlar	% 85
Devlet	% 80
Tedarik	% 80
Faaliyette Bulunulan Bölgede Yaşayan Halk	% 55
Sivil Toplum Kuruluşları	% 29

Ankete katılan banka çalışanlarının cevapları incelenip, çok önemli ve önemli cevapları göz önünde bulundurularak paydaşların önem sıralaması yapıldığında en önemli paydaş olarak müşteriler öne çıkmaktadır. Katılımcıların tamamı müşterileri önemli veya çok önemli paydaş olarak tanımlamıştır. Katılımcıların %97'si hissedarları önemli veya çok önemli paydaş olarak tanımlamıştır. Katılımcıların %90'ı diğer bankaları önemli veya çok önemli paydaş olarak tanımlamıştır. Katılımcıların %86'sı medyayı önemli veya çok önemli paydaş olarak tanımlamıştır. Katılımcıların %85'i çalışanları önemli veya çok önemli paydaş olarak tanımlamıştır. Katılımcıların %80'i devleti önemli veya çok önemli paydaş olarak tanımlamıştır. Katılımcıların %80'i tedarikçileri önemli veya çok önemli paydaş olarak tanımlamıştır. Katılımcıların %55'i

tfaaliette bulunulan bölgede yaşayan halkı önemli veya çok önemli paydaş olarak tanımlamıştır. Katılımcıların %29'u sivil toplum kuruluşlarını önemli veya çok önemli paydaş olarak tanımlamıştır.

4.4. Yorum

Ankete katılanlarla ilgili bilgiler incelendiğinde, katılımın ağırlıklı olarak Genç, üniversite mezunu, yeni mezun oldukları ve bankada çalışma sürelerinin kısa olduğu ön plana çıkmaktadır.

Paydaş tanımı yapılarak bankanın paydaşları kimlerdir diye sorulduğunda banka çalışanlarının cevapları, çalışanlar, müşteriler, hissedarlar, diğer bankalar, devlet, medya, yönetim kurulu ve tedarikçiler üzerinde yoğunlaşmıştır. Paydaş sınıflandırmalarından yola çıkıldığında bu paydaşlar genel olarak paydaş teorisi üzerine çalışanların birincil paydaşlar olarak sınıflandırdığı paydaş gruplarıdır. Birincil paydaşlar işletmeyle birebir ilişki içinde olan işletmeden direkt olarak etkilenen gruplardır. Banka çalışanlarının cevaplarından yola çıkarak bankalar için birincil paydaşları çalışanlar, müşteriler, hissedarlar, diğer bankalar, devlet, medya, yönetim kurulu ve tedarikçiler olarak tanımlayabiliriz.

Bu soruya verilen diğer cevaplar, halk- toplum, sivil toplum örgütleri, ülke ekonomisi, yabancı devletler, iştirakler, yargı organları, BDDK(Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu), TBB (Türkiye Bankalar Birliği) BKM (Bankalar Arası Kart Merkezi) gibi özerk kuruluşlardır. Çalışanların büyük bir çoğunluğu paydaşlar olarak ilk gruptaki paydaşları belirtirken daha az bir kısmı ikinci grubu da belirtmiştir. Bu ikinci grupta belirtilen paydaşları paydaş teorisinde ikincil paydaş olarak tanımlanan paydaş grubu içinde inceleyebiliriz. İkincil paydaşlar firma ile direk ilişki içinde olmayan firmayı direk olarak etkilemeyen veya firmadan direk olarak etkilenmeyen paydaş gruplarıdır. Bunlardan yola çıkarak bir bankanın ikincil paydaşları, halk- toplum, sivil toplum örgütleri, ülke ekonomisi, yabancı devletler, iştirakler, yargı organları, BDDK(Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu), TBB (Türkiye Bankalar Birliği) BKM (Bankalar Arası Kart Merkezi) gibi özerk kuruluşlar, olarak belirtilebilir.

Banka çalışanlarının bu soruya verdikleri cevapların ağırlıkları incelendiğinde, çalışanların paydaşlar ile ilgili görüşlerinin paydaş teorisi ile örtüştüğü söylenebilir.

Banka çalışanlarının banka üzerindeki güçleri nelerdir sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok verilen cevaplar maddiyat ve kar- zarar üzerindeki güç ile banka ile çalışıp çalışmama gücü olmaktadır, Bu güçler banka paydaşları olarak müşterilerin

sahip olduğu güçlerdir. Bu soruya verilen cevaplardan yola çıkarak banka çalışanları için paydaş olarak müşterilerin ön plana çıktığı gözlenebilir.

Sermaye, yönetim yetkisi, karar verme yetkisi, teknoloji, yaygınlığın artması, firma hissedarları ve yöneticilerinin sahip oldukları güçlerdir. Banka çalışanları müşterilerden sonra hissedarların güçlü paydaşlar olduklarını belirtmişlerdir. Hizmet kalitesi, işgücü, verim gibi etkiler bir paydaş olarak çalışanların sahip oldukları güçtür. Ve bu etkiler banka çalışanları paydaş olarak ön plana çıkarır.

Bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde ilk üç paydaşın dışında üç önemli başlık altında daha paydaşlar ön plana çıkar, yasal politik düzenlemeler, milli gelir, otorite, düzenleme ve denetleme, vergi-teşvik yetkileri bir paydaş olarak devletin sahip olduğu güçlerdir. Rekabet, yenilikçilik ve değişim etkileri bankaya rakip olan diğer bankaların sahip oldukları güçlerdir. Reklam ve tanınmayı sağlama, anti-propaganda medyanın bir banka üzerinde sahip olabileceği güçlerdir.

Katılımcılar tarafından belirtilen diğer paydaş güçleri yukarıda incelediklerimizden farklı olarak tek bir paydaş grubuna ait olarak kabul edilmezler. Destek, büyümeye etki, itibar, otorite, risk, mali yapı, bankayı batırma, değişim, gibi etkiler sadece bir paydaşın değil aynı zamanda birkaç paydaşın elinde bulundurabileceği güçlerdir. Destek, büyümeye etki, mali yapı, değişim, müşterilerin, çalışanların, hissedarların, devletin sahip olabileceği güçlerdir. İtibar, banka çalışanlarının, hissedarlarının, medyanın bankaya yapabileceği bir etkidir. Otorite, risk, devletin ve banka hissedarlarının sahip oldukları güçlerdir. Bankayı batırma da devletin, banka sahiplerinin, banka çalışanlarının, sahip oldukları bir güçtür.

Paydaşların güçleri hakkında banka çalışanlarının verdiği en ilginç cevap paydaşların banka üzerinde herhangi bir gücü olmadığıdır. Diğer paydaşları bir yana bırakıp bu cevaba çalışanlar açısından yaklaştığımızda, çalışanların da bankanın bir paydaşı olduğunu göz önünde bulundurursak bu cevabı verenler banka üzerinde veya banka çalışmaları üzerinde herhangi bir etki yapamayacaklarını düşünüyorlardır

Bankanın paydaşlar üzerindeki etkileri ilgili cevaplar incelendiğinde kar- zarar etkisi öncelikle karşımıza çıkmaktadır. Kar zarar etkisi bankanın çalışanlarını, hissedarlarını, müşterilerini, devleti ve diğer bankalar gibi paydaşlarını en çok etkileyen etkidir. Bu yüzden banka çalışanlarının çoğunun bu soruya cevabı ilk olarak kar-

zarardır. Diğer etkiler kar-zarar gibi çok sayıda paydaş grubunu ilgilendirmez ve etkilemez.

Katılımcıların verdiği cevaplardan yola çıkarak bankaların müşteriler üzerinde etkileri, memnuniyet, hizmet, güven, büyümeye etki, zaman kazandırma olarak belirlenebilir. Bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde de müşteriler öne çıkmaktadır.

İtibar, istihdam, sosyal yaşam, motivasyon, sorumluluk gibi etkiler bankaların çalışanları üzerine yaptığı etkilerdir. Çalışanlar bankalar için anahtar paydaş durumundadır.

İtibar, yatırım, baskı gibi etkiler incelendiğinde de bankanın hissedarları ve sahipleri ön plana çıkıyor.

Ekonominin gelişimi, milli gelir artışı, vergiler ve yabancı ülke ilişkileri, bankaların bir paydaş olarak devlete etkilerini göstermektedir.

Bankanın fiyat politikaları ve rekabet, bankanın diğer bankaları etkilediği önemli bir konudur. Diğer bankalar hem olumlu hem olumsuz olarak bankadan etkilenebilirler. Bankalar, diğer bankalarla rakip olabildiği gibi birlikte de çalışabilirler.

Medya haber ve reklamlarla yaşayabilen bir kurumdur.

Bankanın paydaşlarının bankadan beklentilerine geldiğimizde en çok ön plana çıkan cevap diğer iki sorumuzda olduğu gibi kar elde etmeyi istedikleri için, kar beklerler ve zarar etme ihtimalleri olduğunu düşünerek zarar etmeyi beklerler. Bu beklenti incelendiğinde kar- zarar bekleyen paydaşlar, hissedarlar, banka müşterileri olarak belirtilebilir. Bu araştırma boyunca en çok öne çıkan paydaş bu iki paydaştır. Müşteriler ayrıca kaliteli hizmet, düşük maliyet, memnuniyet, zaman kazanma, güven, istikrar, teknolojiyen faydalanma, ilgi, kolaylık, çözüm ve objektiflik beklentisi içinde olurlar.

Paydaş olarak hissedarların bankadan beklentileri prestij, istikrar, danışmanlık ve objektiflik beklentisi içindedirler. Çalışanların beklentileri incelendiğinde sosyal güvence, iyi çalışma saatleri, Kariyer istikrar, istihdam gibi beklentileri vardır.

Medyanın bankadan beklentileri incelendiğinde, medya bankaların reklam vermesini beklemektedir. Devlet bir paydaş olarak firmanın, vergi vermesi ve sosyal projelere destek olan kampanyalarının içinde olması beklentisi olarak belirtilebilir.

İkinci bölümde dereceleme yöntemiyle sorduğumuz soruda yaptığımız sıralamada ilk paydaş hissedarlardır. Banka çalışanlarının hissedarlar ile ilgili görüşleri incelendiğinde ankete katılanların %53'ü Hissedarların banka için çok önemli olduğunu düşünmektedir. Ankete katılanların %44'ü Hissedarların banka için önemli olduğunu düşünmektedir. Ankete katılan banka çalışanlarının %3'ü hissedarların banka için ne önem arz ettiği konusunda kararsızdır. Ankete katılan banka çalışanları %3 lük kararsız kısmı bir kenara ayırırsak, hissedarların banka için önemli hatta çok önemli olduklarını düşünmektedir. Banka hisselerine sahip olan bu hissedarlar, banka yönetiminde bulunabilirler ve banka politikalarını doğrudan etkilerler. Bu yüzden bankaya faydaları ve zararları yüksek olabilmektedir. Aldıkları kararlar bankayı bağladığı için doğru bir kararın bankaya olumlu etkileri olurken, aldıkları hatalı kararlar bankaya pek çok açıdan zarar verebilir. Mali açıdan zarar edebilir, imaj açısından yıpranabilir, müşteri kaybedebilir. Bu sebepten dolayı hissedarlar bankalar için çok önemlidir. Hissedarlar sadece bankayı etkilemezler aynı zamanda bankanın her türlü olumlu ve olumsuz sürecinden etkilenirler.

Ankete katılanların %39'u Çalışanların banka için çok önemli olduğunu düşünmektedir. Ankete katılanların %46'sı çalışanların banka için önemli olduğunu düşünmektedir. Ankete katılan banka çalışanlarının %8'i çalışanların banka için ne önem arz ettiği konusunda kararsızdır. Ankete katılanların %5'lik kısmı çalışanların banka için önemsiz olduğunu düşünmektedir. Ve ankete katılanların %2'si banka çalışanlarının banka için çok önemsiz olduğunu düşünüyor. Bir hizmet işletmesi olan bankanın çalışanlarının aslında üretilen ürünün tamamen çalışana bağlı olduğu bir süreçte önemsiz hatta çok önemsiz olarak belirtilebilmesi aslında ilginçtir. Banka

Banka çalışanları, banka hissedarlarının banka için önemini %97'lik bir fikir birliğiyle belirtmişken, banka için önemli olduğunu koşulu olmaması gereken çalışanların yine banka çalışanları tarafından önemsiz hatta çok önemsiz olarak nitelendirilmesi bir ironi olarak karşımıza çıkıyor. Bankalar hizmet sektörü ve mali sektördür. Bu yüzden bankaların çalışanlardan beklentisi hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Düşük hizmet kalitesi müşterilere mali kayıplar yaşatabilir buda bankalara olumsuz tepki olarak döner. Bu yüzden çalışanlar banka imajını ve değer kaybını önlemek için her türlü davranışlarına dikkat etmelidir.

Çalışanların dışarıya karşı her türlü olumlu ve olumsuz davranışı banka imajını etkiler. Bütün bunlar göz önüne alındığında bankacılıkta çalışanlar ön plana çıkar.

Banka çalışanları müşterilerin banka için önemini sıralarken Ankete katılanların %61'i müşterilerin çok önemli paydaş olduğunu belirtirken, geri kalan %39'luk kısımda müşterilerin banka için çok önemli olduğunu belirtmiştir. Bu, genel yönetim bakış açısına uyan bir yaklaşımdır. Klasik yönetim anlayışında müşteri kar maksimizasyonu için en önemli etken olarak görülmektedir. Banka çalışanları arasında yapılan ankette de bu ön plana çıkmaktadır.

Medyanın banka için önemi incelendiğinde ankete katılanların %18'i medyanın bir banka için çok önemli olduğunu, %68'i önemli olduğunu belirtmiştir. Ankete katılanların %11'i medyanın önemi konusunda kararsız kalırken %3'lük bir grup medyanın önemsiz olduğunu belirtmiştir. Medya bilginin akışkanlığını sağlayarak bankanın müşteriye ulaşmasına ve yeni müşteriler kazanmasına yardımcı olabilecek bir kurumdur. Çalışanlar medyanın bankaya sağlayabileceklerini göz önünde bulundurarak medyayı, ağırlıklı olarak, banka için önemli paydaşlar statüsüne koymuşlardır.

Devlet bir banka için en önemli paydaşlardan biridir. Devlet ve banka arasındaki ilişkileri tek bir boyutta sınırlandırmak mümkün değildir. Devlet bazı düzenlemelerle bankaların yapısını ve yönetim altında tutmaya çalışır, bankalar kanunu çerçevesinde bankaları denetleyerek müşterilerin zarara uğramaması konusunda gerekli çalışmaları yapar ve bankalardan vergi alır. Banka çalışanlarının devlet ile ilgili olarak verdiği cevaplar %30 çok önemli, %50 önemli de yoğunlaşmıştır. Ankete katılan çalışanların %80'i devletin paydaş olarak önemini farkındadır. Ankete katılanların %17 'si devletin önemi konusunda kararsız kalırken %3'lük bir grup devletin banka için önemsiz bir paydaş olduğunu düşünmektedir.

Bankanın tedarikçileri derken ne demek istediğimizi belirtirsek, Tedarikçiler, bankaya ürün ve hizmet sağlayan kuruluşlardır. Telekom, bilgisayar firması, bilgisayar programı satan firma gibi. Tedarikçiler banka için kilit paydaşlardan biridir. Ankete katılan çalışanların %7'si tedarikçileri banka için çok önemli paydaşlar olarak görürken, ankete katılanların %63'ü tedarikçileri önemli paydaşlar olarak nitelemiştir. Ankete katılanların %20'si tedarikçilerin banka için önemi hakkında kararsız olduklarını

belirtmişler, %10'luk bir kısım tedarikçilerin banka için önemsiz paydaşlar olduklarını belirtmişlerdir.

Banka çalışanlarının sivil toplum kuruluşları ile ilgili verdikleri vevaplar incelendiğinde, ankete katılan çalışanların %3'ü sivil toplum kuruluşlarının banka için çok önemli paydaşlar olduğunu belirtmişler, %26'sı sivil toplum kuruluşlarını banka için önemli paydaşlar olarak nitelemiştir. Ankete katılanların %33'ü sivil toplum kuruluşlarının banka için önemi hakkında kararsız olduklarını belirtmişler, %35'lik bir kısım sivil toplum kuruluşlarının banka için önemsiz paydaşlar olduklarını belirtmişler, %3'lük bir kısımda sivil toplum kuruluşlarının banka için çok önemsiz olduğunu belirtmiştir.

Banka çalışanlarının faaliyette bulunulan bölgede yaşayan halk ile ilgili verdikleri vevaplar incelendiğinde, ankete katılan çalışanların %8'i faaliyette bulunulan bölgede yaşayan halkın banka için çok önemli paydaşlar olduğunu belirtmişler, %47'si faaliyette bulunulan bölgede yaşayan halkı banka için önemli paydaşlar olarak nitelemiştir. Ankete katılanların %33'ü faaliyette bulunulan bölgede yaşayan halkın banka için önemi hakkında kararsız olduklarını belirtmişler, %11'lik bir kısım faaliyette bulunulan bölgede yaşayan halkın banka için önemsiz paydaşlar olduklarını belirtmişler, %1'lik bir kısımda faaliyette bulunulan bölgede yaşayan halkın banka için çok önemsiz olduğunu belirtmiştir.

Banka çalışanlarının diğer bankalar ile ilgili verdikleri cevaplar incelendiğinde, ankete katılan çalışanların %23'ü diğer bankaların banka için çok önemli paydaşlar olduğunu belirtmişler, %67'si diğer bankaları banka için önemli paydaşlar olarak nitelemiştir. Ankete katılanların %5'i diğer bankaların banka için önemi hakkında kararsız olduklarını belirtmişler, %3'lük bir kısım diğer bankaların banka için önemsiz paydaşlar olduklarını belirtmişler, %2'lik bir kısımda diğer bankaların banka için çok önemsiz olduğunu belirtmiştir.

Ankete katılan banka çalışanlarının cevapları incelenip, çok önemli ve önemli cevapları göz önünde bulundurularak paydaşların önem sıralaması yapıldığında en önemli paydaş olarak müşteriler öne çıkmaktadır. Katılımcıların tamamı müşterileri önemli veya çok önemli paydaş olarak tanımlamıştır. Katılımcıların %97'si hissedarları önemli veya çok önemli paydaş olarak tanımlamıştır. Katılımcıların %90'ı diğer

bankaları önemli veya çok önemli paydaş olarak tanımlamıştır. Katılımcıların %86'sı medyayı önemli veya çok önemli paydaş olarak tanımlamıştır. Katılımcıların %85'i çalışanları önemli veya çok önemli paydaş olarak tanımlamıştır. Katılımcıların %80'i devleti önemli veya çok önemli paydaş olarak tanımlamıştır. Katılımcıların %80'i tedarikçileri önemli veya çok önemli paydaş olarak tanımlamıştır. Katılımcıların %55'i faaliyette bulunulan bölgede yaşayan halkı önemli veya çok önemli paydaş olarak tanımlamıştır. Katılımcıların %29'u sivil toplum kuruluşlarını önemli veya çok önemli paydaş olarak tanımlamıştır. Bu sıralama çalışanların bakış açısından bankanın birincil ve ikincil paydaşlarını göstermektedir. Müşteriler, hissedarlar, diğer bankalar, medya ve çalışanlar bankalar için birincil paydaşlar olarak tanımlanabilir. Devlet, Tedarikçiler, Faaliyette bulunulan bölgede yaşayan halk ve sivil toplum kuruluşları bankalar için ikincil paydaşlar olarak tanımlanabilir.

SONUÇ

Paydaşların yönetimi konusu ve bu konuda uygulanan taktikler günümüzde en önemli konulardan biri haline gelmektedir. Paydaşların sadece bir dış çevre faktörü değil, işletmenin temel faktörü olarak kabul edilmesi vazgeçilmez bir önem kazanmıştır. İşletmeler için daha önceleri iç ve dış çevre faktörleri yada hedef kitle kesimleri olarak ele alınan gruplar günümüzde paydaşlar olarak ele alınıp değerlendirilmeye başlanmıştır. Bunun temel nedeni çeşitli çıkar gruplarının bir çevre faktörü olarak görmek yerine işletmenin pay sahipleri (stockholders) gibi önemli bir parçası olarak düşünülmesidir.

Paydaş teorisinde temel konu işletmenin değişik paydaş gruplarıyla hedeflerine ulaşmasının araştırılmasıdır. İster kuralcı, ister tanımlayıcı ister araçsal bakış açısıyla yaklaşılsın işletmenin varlığında paydaşlar ve onlarla kurulan ilişkiler önemli bir rol üstlenmektedir.

Paydaşların sınıflandırılması, onlarla ilişkilerin geliştirilmesinde önemli bir başlangıçtır. Paydaşlardan hangilerinin işletme üzerinde daha etkili olduğunun da belirlenmesi gerekmektedir.

Bunlarla beraber işletmenin tüm faaliyetlerinde paydaşları dikkate alması, etik değerlere önem vererek sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için vazgeçilemez unsurlardır.

Teoriyle bağlantılı olarak yapılan analiz çalışmasında banka çalışanları arasında paydaşlar hakkında oturmuş bir düşünce olmamasına rağmen çalışanların paydaşlar ve paydaş öncelikleri ile ilgili fikirleri paydaş teorisiyle örtüştüğü görülmektedir.

Kaynaklar

Altman, B.W. (1998), "Transformed corporate community relations: a management tool for achieving corporate citizenship", *Business and Society Review*, Vol. 102-3 pp.43-52.

Altman, B.W. (2000), "Defining 'community as stakeholder' and 'community stakeholder management': a theory elaboration study", *Research in Stakeholder Theory*, 1997-1998, Clarkson Centre for Business Ethics, University of Toronto, .

Argandoña, A. (1998), "The stakeholder theory and the common good", *Journal of Business Ethics*, Vol. 17 No.9, pp.1093-102.

Bowie, N. (1979), "Changing the rules", in Beauchamp, T., Bowie, N. (Eds), *Ethical Theory and Business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp.147-150.

Burke, L., Logsdon, J.M., Mitchell, W., Reiner, M., Vogel, D. (1986), "Corporate community involvement in the San Francisco Bay area", *California Management Review*, Vol. 28 No.3, pp.122-41.

Burton, B.K., Dunn, C.P. (1996a), "Stakeholder theory and community groups : a new view", *Proceedings of the Seventh Annual Meeting of the International Association for Business and Society held in Santa Fe, NM*, No.March, pp.549-54.

Burton, B.K., Dunn, C.P. (1996b), "Feminist ethics as moral grounding for stakeholder theory", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 6 No.2, .

Burton, B.K.,Dunn, C.P, *Stakeholder Interests and Community Groups: A New View*. International Association for Business and Society Annual Meetings, 1996.

Carroll, Archie B. "Business and Society: Ethics and Stakeholder Management", Cincinnati : South-Western Publishing, ,1989.

Carroll, A.B. (1979), "A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, Vol.4 No.4 S.497-505

Clarkson, M.B.E. (1995), "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, Vol. 20 No.1, pp.92-117.

Clarkson M.B.E., *Stakeholder Evaluation of Corporate Performance*, 1995,s.1

Donaldson, T. (1994), "When integration fails: the logic of prescription and description in business ethics", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4 No.2, pp.157-69.

Donaldson, T., Dunfee, L.E. (1994), "Toward a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory", *Academy of Management Review*, Vol. 19 No.2, pp.252-84.

Donaldson, T., Preston, L.E. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications", *Academy of Management Review*, Vol. 20 No.1, pp.65-91.

Evan, W.M., Freeman, R.E. (1988), "A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism", in Beauchamp, T., Bowie, N. (Eds), *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp.75-93.

Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Boston, MA,

Freeman, R.E., *Response: Divergent Stakeholder Theory*, *The Academy of Management Review*, Vol 24 No:2 (Nisan, 1999), S:233-236

Hess, D., Rogovsky, N., Dunfee, T.W. (2002), "The next wave of corporate community involvement: corporate social initiatives", California Management Review, Vol. 44 No.2, pp.110-25.

Özalp, İnan, "İşletmelerde Paydaş Kavramı ve Paydaşların Yönetimi, Arçelik ve Tusaş'ta Yapılan bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi,

James E. Post William C. Frederick, Keith Davis, Business And Society Corporate Strategy , Public Policy, Ethics, Sixth Edition , 1993

Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", Academy of Management Review, Vol. 22 No.4, pp.853-86.

Naipoğlu ,Sinan, Kurumsal Yönetim, Westminster Üniversitesi , 2002,

Pesqueux Yvon, Damak-Ayadi Salma, Stakeholder Theory in Perspective, Corporate Governance, Volume 5, Number 2, 2005 s:5-21

Phillips, R.A. (1997), "Stakeholder theory and a principle of fairness", Business Ethics Quarterly, Vol. 7 No.1, pp.51-66.

Robert W. Sexty, Approaches to Understanding Stakeholder Relations, <http://www.ucs.mun.ca/~rsext/business8107/StakeholderRelations.htm>

Victor, B., Stephens, C.U. (1994), "Business ethics: a synthesis of normative philosophy and empirical social science", Business Ethics Quarterly, Vol. 4 No.2, pp.145-55.

Weaver, G.R., Treviño, L.K. (1994), "Normative and empirical business ethics: separation, marriage of convenience, or marriage of necessity?", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4 No.2, pp.129-43.

Weber, M. (1986), *Economy and Society. An Outline of Interpretive Sociology*, University of California Press, .

Werhane, P. (1994), "The normative/descriptive distinction in methodologies of business ethics", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4 No.2, pp.175-80.

Wicks, A.C., Gilbert, D.R., Freeman, R.E. (1994), "A feminist reinterpretation of the stakeholder concept", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4 No.4, pp.475-98.

http://www.valuebasedmanagement.net/methods_normative_stakeholder_management.html

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KURULUŞLARIN
PAYDAŞLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI**

Sayın İlgili,

Elinizde bulunan anket bir master tez çalışması için veri toplamayı amaçlamaktadır.

Bu nedenle tümüyle bilimsel nitelik taşıyan bu çalışmaya vereceğiniz cevaplar sadece araştırmacılar tarafından incelenecektir.

Değerli katkınız ve zamanınız için teşekkür ederiz.

1. Aşağıda yer alan tanımdan faydalanarak lütfen tabloyu doldurunuz.

“Paydaşlar, bir kuruluşun faaliyetlerinde etkilenen ve kuruluşu bir şekilde etkileyen kişi ve gruplardır. Diğer bir deyişle kuruluş ile ilişkilerinden yarar sağlayan veya zarar gören kişi veya gruplardır.”

BANKANIN PAYDAŞLARI KİMLERDİR? (Sizce, bir bankacı olarak bir bankanın paydaşları kimler olabilir? Lütfen sıralayınız.)	PAYDAŞLARIN GÜCÜ NEDİR_? (Sizce bu paydaşların banka üzerindeki gücü ve etkileri neler olabilir ? Lütfen sıralayınız.)	BANKANIN PAYDAŞLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ NELER OLABİLİR? (Sizce bir bankanın paydaşlar üzerindeki olumlu yada olumsuz ne tür etkileri olabilir?	PAYDAŞLAR BANKANIN KENDİLERİNE NE SUNMASINI/ SAĞLAMASINI BEKLERLER?
▪	▪	▪	▪
▪	▪	▪	▪
▪	▪	▪	▪
▪	▪	▪	▪
▪	▪	▪	▪
▪	▪	▪	▪
▪	▪	▪	▪
▪	▪	▪	▪
▪	▪	▪	▪

2. Aşağıdaki paydaş gruplarını banka üzerinde sahip oldukları etkilerini ve gerektiğinde banka için oluşturabilecekleri tehlike veya tehditleri dikkate alarak önem dereceleri açısından değerlendiriniz.

	Çok önemsiz	Önemsiz	Kararsızım	Önemli	Çok önemli
1.Hissedarlar					
2.Çalışanlar					
3.Müşteriler					
4.Medya					
5.Kamu kuruluşları/ Devlet					
6.Tedarikçiler (bankanıza ürün ve hizmet sağlayan kuruluşlar- Telekom, bilgisayar programı satan firma gibi)					
7.Faaliyette bulunulan bölgede yaşayan halk					
8.Sivil toplum kuruluşları					
9.Diğer Bankalar					

1. Bu banka çalıştığımız ilk işyeri midir ?	Evet		Hayır	
---	------	--	-------	--

2.	Bu bankada ne kadar süredir çalışmaktasınız ?
	1 yıldan az
	1 - 3 yıl arası
	3 - 5 yıl arası
	5 - 10 yıl arası
	10 yıl ve üzeri

3. Yaşınız :	
--------------	--

4. Öğrenim durumunuz :	
------------------------	--

5. Cinsiyetiniz:	Kadın		Erkek	
------------------	-------	--	-------	--

Belirtmek istediğiniz diğer görüşleriniz (lütfen belirtiniz) :

.....

ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

ÖZGEÇMİŞ

12.05.1980 tarihinde Kırklareli’de doğan Gülçin Beyza Batı; ilk, orta ve lise öğrenimini Kırklareli’de tamamladıktan sonra 1999 yılında Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü’nde lisans öğrenimine başladı. 2003 yılında lisans öğrenimini tamamlamasının ardından yine aynı yıl Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında yüksek lisans öğrenimine başladı.