



**Akademik Sosyal Arařtırmalar Dergisi**  
**The Journal of Academic Social Science**  
**Yıl: 1, Sayı: 1, Aralık 2013, s. 149-154**

**A. Gönül DEMİREL<sup>1</sup>**

**STRATEJİK YÖNETİMDE PAYDAŞLAR YÖNETİMİ KURAMINA**  
**GİRİŞ: ARACI YAKLAŞIMLAR**

**ÖZET**

Günümüz organizasyonları yaşam döngülerini sürdürebilmeleri için tüm paydaşlarının beklentilerine cevap vermek zorundadırlar. Paydaş; şirketin hedeflerine ulaşabilme yeterliliklerinden çıkarları, beklentileri olan ve bir şekilde fayda sağlayacak olan tüm kişi, kurum ve kuruluşlar, olarak tanımlanmaktadır. Paydaşlar kuramı literatüründe farklı yaklaşımlar öne sürülmektedir. Schilling'e (2000) göre paydaşlar teorisi sistem teorilerinin bir alt kümesidir. Donaldson ve Preston (1995) Paydaş kuramını literatürde üç ana dalda incelemektedir. Kuralcı (Normative), Tanımlayıcı (Descriptive), Aracı (Instrumental).

Bu çalışmanın amacı *aracı* kuramsal yaklaşımına bir giriş yaparak bu alandaki öncü modelleri sunmak, paydaş yönetimi kavramının stratejik yönetim içerisindeki önemine dikkat çekmek ve günümüzde gelmesi gereken noktaya doğru küçük bir ışık tutmaktır. Aracı yaklaşım, *paydaş yönetimi* ve geleneksel kurumsal hedeflere (karlılık, büyüme vb.) ulaşılabilirlik arasındaki bağlantıları tanımlamaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Paydaş yönetimi, sistem düşüncesi, stratejik yönetim

**AN INTRODUCTION TO STAKEHOLDER MANAGEMENT THEORY IN**  
**STRATEGIC MANAGEMENT: INSTRUMENTAL APPROACH**

**ABSTRACT**

Contemporary organizations need to satisfy the interests of all of their stakeholders in order to survive. Stakeholders have either tangible or intangible investments on the organization and get some kind of benefit from the profitability of the organization, e.g. employees, customers, suppliers, customer advocates, government bodies. In the stakeholder theory literature different approaches are proposed. According to Schilling (2000) stakeholder theory is a subset of systems theories. Donaldson and Preston (1995) analyse the stakeholder theory along three dimensions: Normative, Descriptive, Instrumental.

This study by making an introduction to instrumental approaches aims to draw attention to the importance of stakeholder management within the strategic management context in today's business organizations. Instrumental approach tries to describe the connections between stakeholder management and reaching the traditional objectives like profitability and growth.

**Key words:** Stakeholder management, systems thinking, strategic management

---

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr., Yeditepe Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon, gonuld@yeditepe.edu.tr

## Giriş

Açık sistem teorileri yaklaşımı ile birlikte şirketler paydaş gruplarının ve şirket dışı etkilerin önemini daha iyi kavramaya başladılar. 1992 de OECD tarafından İngiltere’ de Kurumsal Yönetişim ilkelerinin yayınlanmasından sonra Türk hukuk dilinde “paydaş” kavramı “Menfaat Grupları” (Yılmaz, 2005) olarak kullanılmaya başlandı. Sermaye piyasaları Kurulu (Paslı, 2005) paydaş haklarını kurumsal yönetişim ilkeleri altında bildirdi. Paydaş kavramının diğer bir kullanımı “yararadaş” dır.

İlgili teoride yeni tanımlar ve farklı yaklaşımlar izlenmektedir, *paydaş ilişkileri en yaygın yaklaşımlardandır*. Günümüz şirketleri varlıklarını sürdürebilmeleri için paydaşlarının ilgi ve beklentilerine öncelikle cevap vererek uzun dönemde artı değer kazanarak var olabileceklerinin bilincindedir. Paydaş kuramına değinmeden önce paydaşın tanımını hatırlamakta yarar görüyoruz: Şirketin hedeflerine ulaşabilme yeterliliklerinden çıkarları, beklentileri olan ve bir şekilde fayda sağlayacak olan tüm kişi, kurum ve kuruluşlar, olarak tanımlayabiliriz. İç paydaşlar genelde tüm çalışanları (yöneticiler ve diğerleri) kapsarken, dış paydaşlar; şirketin sınırları dışında, şirketle doğrudan ya da dolaylı ilişki içinde olan tüm kişi, kurum ve kuruluşları kapsamaktadır.

## “Paydaşların” Kökeni

Paydaş kavramının kökeni Amerikan hukukunda yer almaktadır. Paydaş düşüncesi, Dodge-Ford Motor Co davasındaki ( Michigan Yüksek Mahkemesi, 170 NW 668, 1919) vekaleten sorumluluk (fiduciary responsibility) yasal öğretisi nin bir uzantısı olarak gelişmeye başladı ve finansal ekonominin (principal-agent) *asıl olan- temsilci* teorik çerçevesinde yer almaya başladı (Jennings, 1999).

Berle ve Dodd (1930, atıf; Jones, Wicks, Freeman, 2000) yasa düzenlemelerinde işletmelerin sosyal sorumluluklarını tartışmaya başladılar. İşletme için sermaye sağlayan ve risklerini göze alanlar, yatırımı olmayan fakat kurumsal faaliyetler üzerinde kısıtlamalar getirmeye niyetli görünenleri üstlenmek zorunda mıydılar? Berle’ye ( 1932, atıf; Jones, Wicks, Freeman, 2002) göre hissedar olmayanların beklentilerini karşılamaya çalışmak sadece hissedarların onayına bağlı olmalıydı. Dodd’un (1932, atıf; Jones, Wicks, Freeman, 2002) daha geniş bir yelpazede kurumsal sosyal sorumlulukları savunmasına rağmen Berle’nin durumu kabullenmesi 1954’lere kadar sürdü. Berle ve Dodd Kurumsal yönetişimin bu odak noktası hakkında hiçbir zaman tam bir uzlaşma içerisine giremedi. (Jennings, 1999). Berle’nin üzerindedurduğu zamanlar (1939 lar) için göreceli olarak yeni olan, *yönetimin mülkiyet hakkından ayrıtutulması* konusuydu.

Dodd (1932) mülkiyet hakkını iki kategoride tanımladı:

1. Kuruluşa sermaye yatırımı olanlar
2. Kuruluşa maddi sermaye yatırımı olmamakla birlikte, hizmet ve ilgilerini yatırım yapanlar

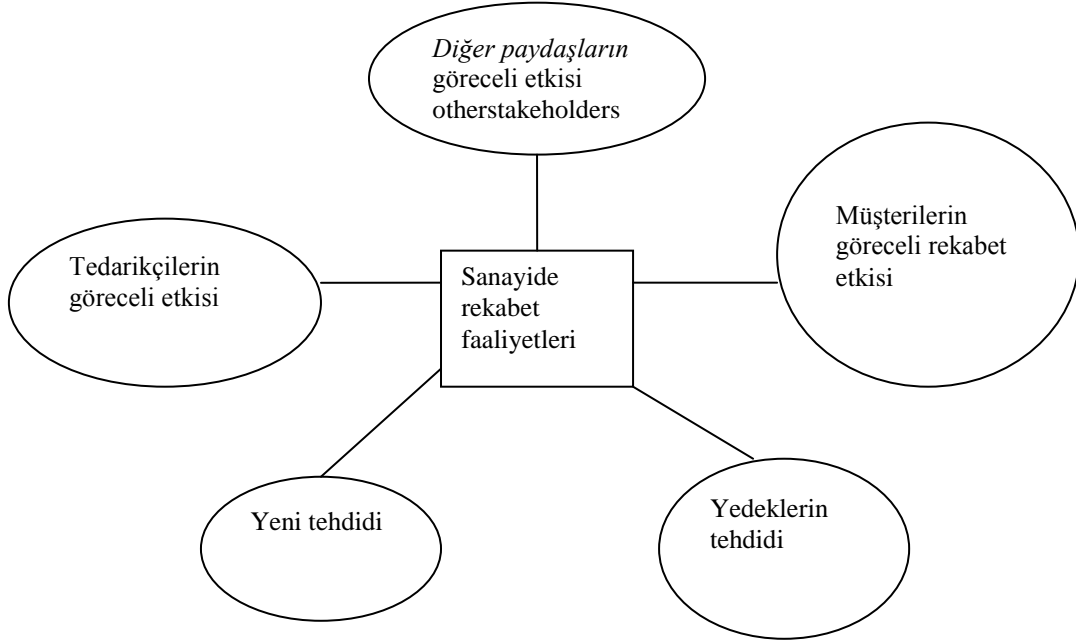
İş etiğinde, hissedarlara olan *vekalaten sorumluluk* la paydaşlara duyulansosyal sonuçları olan *sorumluluk* (socio-consequential) *paydaşlar çelişkisi* (stakeholders’ paradox) (Goodpaster 1991) olarak bilinmektedir.

1960’larda Stanford Araştırma Enstitüsü “paydaşlar” terimini hukuk yasalarından çıkarıp “stratejik yönetim” kapsamında tanımladı; *Desteği olmadan organizasyonun varlığını sürdüremeyeceği gruplar*(Jennings, 1999).

### **Yönetim ve Kurumsal Stratejide Paydaşlar Kuramına Giriş**

Barnard (1938) esas itibariyle şirketlerin topluma hizmet ederken esasen aracı (instrumental) rolü üstlendiklerini vurguladı. Her organizasyon “işbirlikçi” denilen daha büyük bir sistemin parçasıdır; bu sistemin diğer parçalarını sosyal, fiziksel, biyolojik sistemler ve kişiler oluşturur. Formal organizasyonlar daha geniş organizasyon sistemlerinin kısmi sistemleridir. En kapsamlı formal organizasyon dahi “toplum” denilen sonsuz, belirsiz, sınırsız sistemin parçasıdır (Barnard, 1938,pg 78, 79).

Freeman (1984) jenerik stratejinin tanımına yeni bir boyut kazandırdı. O zamana kadar strateji uzmanları Porter’ın (1980) sadece sanayi yapılarının jenerik stratejiyi belirlediği iddiasını kabul etmekteydiler. Freeman (1984) Porter’ın “diğer paydaş grupları” nosyonunu ima ettiğini fakat geliştirmediğini savundu. Porter’ın modeline altıncı bir kuvvet ekleyerek yeni model “diğer paydaş gruplarını” kapsayacak şekilde genelleştirilebilirdi. Böylelikle Freeman’ın (1984) analizi, Porter’ın teorisi ile örtüşmesine rağmen “sanayi yapıları”nın çok ötesinde “paydaşlar yapısı” modelini öne sürdü (Bkz. Şekil 1).



**Şekil 1. Rekabet Stratejisini belirleyen Altılı Etki Modeli –Freeman (1984)**

Freeman (1984) İşbirlikçi potansiyeli ve Rekabetçilik tehdidini analiz ederek her bir paydaşın geliştirilen stratejik programları etkileme potansiyeline stratejik bir yanıt oluşturulabileceğini öne sürdü. Rekabetçi tehdidi düşük, işbirlikçi potansiyeli yüksek paydaşlar,

işbirlikçi potansiyeli düşük, rekabetçi tehdidi yüksek paydaş gruplarından farklı ele alınmalıydı (Bkz. Şekil 2).

**Şekil 2 Jenerik Paydaş Stratejileri Modeli (Freeman,1984)**

<b>Göreceli İşbirliği</b>	<b>yüksek</b>	<b>Fırsat</b> Kuralları değiştir	<b>Saldırgan</b> kullan
	<b>düşük</b>	<b>Savunmacı</b> savunmacı	<b>Muhafaza edici</b> Mevcut durumu muhafaza

**Y Göreceli Rekabetçi Tehdit D**

Freeman (1984) paydaş yönetiminin *aracı* (instrumental) değeri olduğu nosyonunu vurguladı. Freeman (1984) yöneticilere yeni bir kavramsal sistem sundu; her yöneticinin görevi bir dış paydaşa ya da paydaş grubuna “fayda” sağlamaktır. Paydaş gruplarını detaylı olarak tanımlayarak, ilgi ve beklentilerini listeledi.

Stratejik Paydaş Yönetimi Modelleri (Berman et. al., 1999) Freeman’a (1984) dayandırılarak geliştirildi. Yöneticiler paydaşlarına şirketin finansal performansını etkiledikleri ölçüde ilgi göstereceklerdi. Bunun arkasında yatan nosyon, paydaşların beklentilerinin sadece eğer firma için stratejik değerleri varsa firmanın karar-alma süreçlerine dahil edileceğidir. Bu *aracı* (instrumental) yaklaşıma göre şirket paydaşlarını karını maximize etmek için yönetmeye çalışmaktadır.

Paydaş Yönetimi Matrixi (Johnson-Cramer, Berman, Post, 2003) paydaş yönetimini iki boyutta özetleyerek yöneticilere şirketlerinin paydaşlarına olan yaklaşımlarındaki eksikleri değerlendirebilmeleri için bir araç sundu:

1. Faaliyet alanı: Bir şirketin paydaş yönetimi tüm yararadaşlar içi ilişkilerin ve yararadaş grupları arası ilişkilerin yönetimini kapsamaktadır.
2. Faaliyetin Kalitesi: Şirketin paydaşlarına olan davranışı yordamsal (yöneticilerin nasıl paydaş odaklı direktifleri formüle edip uyguladıkları) veya bu davranış ve direktiflerin kalitesi ile ilgilidir. Şirketlerin paydaşlarını yönetim anlayışı bu iki eksenle şirketin değerlendirmeleri ile açığa çıkar.

Organizasyon-Paydaş İlişkileri Tipolojisi Modeli (Friedman ve Miles, 2006) iki ayrıma dayanmaktadır.

1. Fikirler ve maddi değerler açısından fikirlerin uyumu ya da uyumsuzluğu.
2. Gruplar arası ilişkilerin gerekli ya da belirsiz oluşu.

Dörtlü kurumsal konfigürasyon modeli kişilerin farklı kurumlara bağlı olarak farklı roller aldıklarını, örneğin bir çalışanın aynı zamanda hissedar olabileceği gibi şirket ile farklı sözleşmelerinin olabileceği nosyonuna dayanmaktadır (Friedman ve Miles, 2006).

**Son Söz**

Yukarıda sadece başlangıç olarak bazı jenerik stratejik paydaş yönetim modellerine yer verdiğimiz “paydaş yönetimi” olgusu günümüz organizasyonlarının çağdaş yönetim biçimi olmalıdır. Şirketler ayakta kalabilmek için tüm paydaşlarının ilgi ve beklentilerine cevap vermelerinin gerekliliğinin ve ilgili yönetim stratejilerini sürekli olarak yenilemek zorunda olduklarının farkındalar aslında. Nihai amaç şirketin paydaşlarını optimum düzeyde karar verme mekanizmalarına entegre ederek firmanın genel performansının artırılmasıdır. Bunun için paydaşların doğru tanımlanması, gruplandırılması, her bir grup için doğru stratejilerin geliştirilmesi gereklidir. Paydaş yönetimi Teorileri üniversitelerin özellikle yönetim ve organizasyon bölümlerinde öğretilmeli, tartışılmalı ve geliştirilmelidir. Türkçe çalışmalar ve kaynaklar çoğaltılmalı ve paylaşılmalıdır. Normatif ve diğer modeller, sosyal sorumluluk, iş etiği konularını da kapsayan çalışmalar artırılmalıdır.

**KAYNAKÇA**

- BARNARD, C. I., (1938), The Functions of the Executive, Thirtieth Anniversary Edition, Cambridge, Massachusetts, London: Harvard University Press.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L.E., (1995), “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”, Academy of Management Review, 20 (1), 65-91.
- FREEMAN, E., (1984), Strategic Management: A stakeholder Approach, Pitman series.
- FRIEDMAN, A.; MILES, S., (2006), Stakeholders: Theory and Practice, GB; Oxford University Press.
- GOODPASTER, K.E., (1991), “Business ethics and stakeholder analysis”, Business Ethics Quarterly, 1 (1), 53-72.
- JENNINGS, M.M., (1999, April), “ Stakeholder Theory: Letting Anyone Who’s Interested Run the Business- No Investment Required”, Paper presented at a conference titled Corporate Governance: Ethics Acreoo the Board, hosted by the Center for Business Ethics at the University of University of St. Thomas, Houston, TX. Retrieved April, 6, 2006 from <http://www.stthom.edu/cbes/conferences/mariannejennings.html>
- JONES, T.M; WICKS, A.; FREEMAN, R.E., (2002), “Stakeholder Theory: The state of the heart”. Introduction. Retrieved March, 6, 2006 from [www.blackwellpublishing.com/content/BPL/Images/Content\\_store/Sample\\_chapter/9780631221227/bowie.pdf](http://www.blackwellpublishing.com/content/BPL/Images/Content_store/Sample_chapter/9780631221227/bowie.pdf)
- PASLI, Ali, (2005), Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi (Corporate Governance), 2004 OECD ve 2005 SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Gözden Geçirilmiş 2. Bası, Çağa Hukuk Vakfı Yayınları.
- PORTER, M., (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: Free Press.

SCHILLING, M. A., (2000),“Decades ahead of her time: advancing “stakeholder theory” through the ideas of Marry Parker Follett”, Journal of Management History, 6 (5), 224-244.

YILMAZ, E., (2005), Hukuk Sözlüğü, 9. Baskı, Yetkin Yayınları, Ankara.