

## FINANSAL BAŞARI VE İŞLETME ETİĞİ

Prof.Dr.Halim SÖZBİLİR\*

### I. GİRİŞ.

Yıllık raporlarında sosyal ve etik ile ilgili bilgilere yer veren işletmeler, diğer işletmelere göre finansal bakımdan da daha başarılı olmaktadır.

Hiç kuşkusuz işletme içinde etiğe özel önem veren işletmeler tüm işgörenlerini müşteri tatmini konusunda eğitecekler, bilinçlendirecekler, bunun sonucu da ortaklar daha karlı olacaklar.<sup>1</sup>

Amerika Birleşik Devletlerinde 1997 yılında yapılan bir araştırma etik konusunda ilginç gerçekleri ortaya koymaktadır.<sup>2</sup> ABD'nin en büyük 500 şirketinin % 26,8 inde yıllık raporlarında işletme ile ilgili taraflara karşı etiksel davranışlar taahhüt edilmiş ya da yönetim ilkelerine uygunluk vurgulanmıştır. Bu İşletmelerin finansal başarıları yıllık raporlarında bu tür açıklamalara yer vermeyen işletmelere göre %5 gibi yüksek bir oranda daha fazla olmuştur. Bu bulgular muhasebe, dış denetim ve raporlamada sosyal ve etiksel boyutların ön plana çıkarılması konusunda işletmeleri güdüleyebilir.

---

\* Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.Fakültesi, İşletme Bölümü.

<sup>1</sup> Welch Edward J., Business Ethics in Theory and Practice: Diagnostic Notes. Journal of Business Ethics, 16,1997, s.312-313

<sup>2</sup> Verschoor Curtis C., "A study of the Link Between a Corporation's Financial Performance and Its Commitment to Ethics Journal of. Business Ethics, 17,1998 s 1503.

## II. FİNANSAL BAŞARI İLE SOSYAL-ETİKSEL BAŞARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

### A) Genel Açıklama

Bir işletmenin sosyal etik başarısı ile finansal başarısı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı ikisi arasında genel bir ilişki bulmazken, bir kısmı hiçbir ilişkinin (ne olumlu ne de olumsuz) olmadığı yönünde sonuçlar vermiştir. Bu çalışmalardan bir kısmı da ikisi arasında güçlü bir ilişki olduğu yönünde sonuçlanmıştır.<sup>3</sup>

1997 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nin en büyük 500 şirketi üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu

Araştırmada, işletmelerin dörtte biri yıllık raporlarında işletme etiği ile ilgili ilkelere yer verdikleri saptanmıştır. Bu yer verme iç kontrol yapısının bir parçası biçiminde gerçekleştirilmiştir.

Söz konusu araştırmadaki analizin amacı bu bilgiyi kullanarak işletmelerin sosyal ve etiksel sorumluluğu ile finansal başarısı arasında bir tutarlılığın olup olmadığını ortaya koymak biçiminde belirtilmiştir.

Etik ile ilgili kullanılan dil, etik standardı ve yönetim ilkeleri işletmeden işletmeye göre farklılıklar göstermektedir. Bazı işletmeler denetimde etkinliği arttırmak için etiğe ağırlıklı bir yer vermişlerdir. Kimileri örgüt içinde en uygun etik kültürünü yerleştirmek ve bunu korumak için yönetimin sorumluluğunu ifade etmişlerdir. Kimileri de işgörenlerin etik konusundaki eğitimi ile ilgili çabalardan söz etmişlerdir. Kimileri de işletmenin tüm denetim sisteminin etiksel çabaların verimli olmasını sağladığını belirtmiştir.

---

<sup>3</sup> Verschoor, s.1510.

## B) Raporlama Örnekleri

### Johnson and Johnson firması

“İşletme faaliyetlerini etiksel anlayışla ve sosyal sorumluluk ilkelerine bağlı bir biçimde yönetmek, firmanın politikalarını ve uygulamalarını oluşturmaktır. Bu sorumluluk, tüm işletmeye politika ve ilkelerin duyurulması biçiminde yansıtılmıştır. İşletme yönetiminin, bu politikalarla uyumun sağlandığından emin olmak için düzenli ve sistemli programlara sahiptir.”

### IBM Firması,

“Biz daha önceden IBM İşletme Yönetim İlkeleri yönergesinde belirtilen en yüksek etik standartlarına uyumlu bir biçimde faaliyetlerde bulunmanın temel olduğuna inanıyoruz. Söz konusu yönerge (rehber) birçok dile çevrildi ve tüm dünyadaki bağlı işletmelerdeki işgörenlere dağıtıldı ve bu ilkelerin anlaşıldığından ve uyulduğundan emin olmak için de birtakım hizmetiçi programlar uygulandı.”

### Du Pont Firması

“Firmamızın etik politikası, iç denetim sistemimizin köşe taşıdır. Söz konusu politikamız, tüm dünyada en üst ahlaki standartlara uygun bir biçimde yönetim ilkelerini yüklenmiş olduğumuzu ve yasalara uyacağımızı ifade eder. Söz konusu etik politikamız, aynı zamanda tüm mali nitelikli işlemlerimizin belgelere dayandırılması zorunluluğunu ve tüm işlemlerin mali kayıtlarda sınıflandırılacağını ve raporlanacağını zorunlu kılmaktadır”

Etikle ilgili bir başka açıklama biçimine örnek aşağıda verilmiştir.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> The society of Management Accountants of Canada, Management Accounting Practices Handbook, Implementing Ethics Strategies Within Organizations, Hamilton, Ontario, 1998 s,46.

## **Mc Doneld Douglas Firması**

Firmanın her bir çalışanın doğru şeyler yapması özellikle ne işletmeye nede üçüncü şahıslara herhangi bir zarar vermekten kaçınması beklenir.

Üçüncü kişilerden amaç başka firmalardaki işgörenler müşterilerimiz ve bize mal ve malzeme satanlardır. İşletme Yönetim İlkeleri Standartları ve Etik Kuralları Yönergesi firmamızın her tür şubesinde geçerlidir.

Etik Kuralları bize sonucu gösterir; İşletme Yönetim İlkeleri Standartları bizim o sonuca nasıl ulaşacağımızı belirtir. Söz konusu yönergemiz güncelleştirilmiştir. Güncelleştirme sonucu yönergemiz şirket kültürünü yansıtır: Takımı oluşturan her bir bireyin kendi başına düşünme serbestisi vardır. Standartlarımız daha yalınlaştırılmış ve daha olumlu yönde geliştirilmiştir.

### **C) Araştırma Sonuçları**

Business Week dergisi tarafından gerçekleştirilen adı geçen araştırmanın özellikleri şöylece özetlenebilir. Finansal başarı açısından yapılan sıralamada; son üç yılın toplam gelir, satışlardaki artış, kardaki artış, net kar marjı ve özkaynaklar üzerinden kar payı gibi verilerin bir ortalaması temel alınmıştır. Ortaklarına yıllık rapor yayınlayan 500 firmanın 374 tanesi yönetimin iç kontrol üzerine düzenlediği bir raporu içermektedir. Yönetim raporlarının ayrıntılı analizi sonucu 134 tanesi (%26,8 inin) etik ve sosyal muhasebe, denetim ve raporlama ile ilgili olduğu ve işletme etiğinin işletme iç denetim yapısının bir parçası olduğunu belirtmektedir.

Araştırma sonucu, etiksel davranış konusunda yükümlülüğe giren işletmeler ve diğer işletmeler finansal başarı derecelerine göre bir hayli farklılık göstermiştir. İlk işletmeler finansal başarı ortalaması açısından 163,28 puan ile yukarılarda yer alırken, yer vermeyen işletmeler 199,20 puan ile daha aşağılarda yer almışlardır. Başka bir deyişle finansal başarı ile işletme etiği arasında dorudan bir

bağlantının olduğunu belirtilerek, buradaki ilişkinin şansa bağlı olduğu ancak binde 3 olasılığı ile ifade edilmektedir.<sup>5</sup>

### III. İŞLETME ETİĞİ VE UYGULAMA YÖNTEMLERİ

#### A) Geleneksel İşletme Etiği

İşletme etiği, “iyi şirket vatandaşı” olmak ya da doğru şeyler yapmak için işletme yönetiminin karşı konulamaz arzularından doğmuş değildir. Aynı biçimde “iyi işletme” olmak için işletme yönetiminin etiksel uygulamalara yer vermesinden dolayı da işletme etiği ortaya çıkmış değildir. İşletme etiği, yasal olmayan davranışların sonuçlarından korunmak ve devletin işletmelerin faaliyetlerini sınırlayıcı yeni yasal düzenlemelere gitmesinden sakınmak için başvurulara yalın bir araç olarak ortaya çıkmıştır.<sup>6</sup>

Geleneksel yaklaşımda, işletme etiği, işletme örgüt yapısında tepeden en alt düzeye kadar yer alan işgörenlere yüklenen bürokratik bir program olarak tanımlanabilir. Şirket yönetimi bir “Yönetim İlkeleri Yönergesi” düzenler. Bu yönerge yasalar ile uyumlu politikaları ve süreçleri içeren standartları kapsar. İşgörenler de bu standartlarda eğitilirler.

Bu yaklaşımdaki hatalardan ilki; yasal olan bir şeyin etik açısından uygun olmayabileceğinin göz ardı edilmesidir. İkinci olarak, işgörenlere karşı herhangi bir kural yoksa o zaman benimsenme durumunun olmasıdır. Günümüz işletmelerinde işgörenleri her yasa karşısında eğitmek ve bunlara uymalarını beklemek olanaksızdır. Üçüncü olarak; işgörenler kendilerine dayatmacı bir biçimde yüklenen bir programı benimsememektedirler. İşgörenlerin bu programları benimseyebilmeleri ancak onların sözkonusu programların hem hazırlanmasında hem de uygulanmasında etkin rol aldıkları zaman olanaklıdır.

---

<sup>5</sup> Verschoor, s.1513

<sup>6</sup> Welch, s.309-310

## **B) İşletme Etiğine Yeni Bir Yaklaşım: Katma-Değer Yaklaşımı**

Bir etik programı işletme başarısının bütünleyici bir katma değer parçası olarak oluşturulabilir ve günlük işletme kararları içinde kullanılabilir.

Dünya ekonomisinin küreselleşmesi geleneksel işletme örgütü etkinliğini değiştirmiştir. Özellikle, bürokratik işlemlerin azaltılması, yaratıcılık, kalite, işgörenlerin güçlendirilmesi, müşteri tatmini ön plana çıkarılarak ortak amaca hep birlikte ulaşmak için çabaların bütünleştirilmesi gerekli olmuştur. Bunun için de karşılıklı güvene gereksinim vardır. Yeni yaklaşımı işletme etiğini “bütünlük temeline dayalı” olarak benimser.

Bütünlük temeline dayalı etik yaklaşımı işletmenin bir bütün olarak değerlerini temel alarak işgörenleri buna göre eğitir ve böylece söz konusu değer yargıları işletme içinde benimsenmiş olur. İşletme içinde tüm olarak benimsenmiş olan bu değer yargıları işgörenler elinde standart bir ölçü durumuna geldiğinden, işgörenler neyin uygun, neyin uygun olmadığına karar verebilirler. Herhangi bir eylem işletmenin benimsenmiş değer yargılarına aykırı ise, o eylemin kararsız olup olmadığına bakılmaksızın etik açısından da aykırı ve yanlış olduğu sonucuna varılır. Bu yeni yaklaşıma “katma-değer” yaklaşım da denebilir. Çünkü; günümüzün rekabetçi ortamında hiçbir işletme tüketiciye (müşterisine) katma değer ekmediği sürece yaşamını sürdüremez.

## **C) Katma Değer Etik Yaklaşımının Uygulanması**

Herhangi bir katma değer etik programı, en azından iki koşulu karşılamalıdır. İlk önce, işgörenlerin modern bir iş ortamındaki artan sorumluluklarının bilincinde olabilecekleri moral bir alt yapısının bulunması ikincisi de, böyle bir ortamın işgörenlerin üst yönetim düzeyleri ile arasındaki engelleri yıkarak iletişimi geliştirmenin yardımcı olması. Böylelikle işgörenlerin sonuçta ortakların daha çok kar elde etmesiyle sonuçlanmasını sağlayan rekabetçi ortamın unsurları olan ürün kalitesi ve müşteri hizmeti üzerinde yoğunlaşmaları sağlanmış olur. Bu ikinci koşul esas itibariyle bir güven konusudur.

Katma değer etik yaklaşımının bir işletmede uygulanabilmesi birkaç aşamayı gerektirir.

İlk aşama, örgütün değer yargılarının tanımlanması aşamasıdır. Değer yargılarının tanımlanması bir bildiri biçimini alır ve işletmenin temel ilkelerini her tür faaliyete ilişkin belirler. İşletmenin bir tür anayasası oluşturulur.

İşletme değer yargılarının belirlenmesi işletme ile ilgili tarafları dikkate alarak olur. İşletmenini tüm başarısına katkıda bulunan işgörenler, müşteriler, satıcılar, ortaklar ve toplum (işletmenin içinde faaliyette bulunduğu toplum) aynı zamanda bu başarının çıkar taraflarını oluştururlar.<sup>7</sup> İşte; şirket bildirisini işletme tüm faaliyetlerinde bu çıkar gruplarının çıkarlarını aynı ölçüde gözönüne alacağını ifade eder. Eğer bunlardan birisine öncülük verilecekse işgörelere bunun tanınması yerinde olur ve bunun açıkça ifade edilmesi gerekir. Aksi halde etik programının işletme içindeki benimsenmesi mümkün olamaz.

İkinci aşama etik programının değer yargılarını öğretme aşamasıdır. İşletme içindeki tüm bireyler ilk aşamada belirlenen ilkeler göre davranmak ve kendilerini buna göre yönlendirmek zorundadırlar.

İşletme değer yargılarının öğretilceği ve öğrenileceği bir yerdir. Söz konusu değer yargıları çok çeşitli olabilir. Ancak bir çok insanın üzerinde uyulaacağı bir sıralama şöylece olabilir<sup>8</sup>:

- 1-) Güvenlik
- 2-) Saygı
- 3-) Sorumluluk
- 4-) Adeletçi, eşitlikçi
- 5-) Koruma, kollama
- 6-) Yurttaşlık

---

<sup>7</sup> Zadek Simon, Balancing performance, Ethics and Accountability, Journal of Business Ethics, 17, 1998, s.1421-1422

<sup>8</sup> Welch, s.312

Değer yargılarının öğretimi işletmede sürekli olarak güçlü tutulmalıdır. Tıpkı reklam programlarında olduğu gibi, değer yargıları öğretiminin ne denli verimli yürütüldüğü zaman zaman sınanmalıdır.

Üçüncü ve son aşamada ise “güvenin” oluşturulmasıdır. Güven de sözlerle değil ancak ve ancak eylemlerle kazandırılır.

Eğer işgörenler şirketin etik programını yüzde yüz desteklediklerini görmezlerse, program tüm geçerliliğini yitirir. Güvenin oluşturulabilmesi için program en azından iki sayı yapmalıdır. Birincisi; işletmenin işgörenlerinin diledikleri zaman kişiliklerini dürüst bir biçimde koruyacağı ve onların güçlü olmaları için herşeyi yapacağı konusunda onları inandırması gerekir. İkincisi de, etiğe karşı bir aykırı durumun ortaya çıkması durumunda yönetim suçluyu hemen cezalandırma (işten çıkarma cezasını bile gerektiriyorsa) konusunda istekli olmalıdır. Bu durum özellikle suçlunun yönetim kademesinden birisi olması durumunda çok daha önemlidir.

#### **IV. SONUÇ :**

İşletme yönetimleri sosyal ve etik yükümlülüklerini ne denli tanırlarsa ve bunları uygularlarsa; finansal alanda da o denli başarılı olurlar. Daha yüksek kar marjı sağlamanın bir yolu, işletmelere bu tür yaklaşıma süreklilik kazandırmakla mümkün olur. Bunu yaparken de geçmişin geleneksel yöntemleriyle değil, gelecek aşamaları kucaklayan bir etik yöntem anlayışıyla bunu gerçekleştirmelidir. Söz konusu anlayış “katma-değer” anlayışı olacaktır.

#### **ÖZET**

ABD’de 1997 yılında yapılan bir araştırmada, işletme etiğine önem veren işletmelerin diğer işletmelere göre finansal açıdan daha başarılı olduğunu ortaya koymuştur.

İşletme etiği, yasal olmayan davranışların sonuçlarından korunmak ve devletin işletmelerin faaliyetlerini sınırlayıcı yeni yasal düzenlemelere gitmesinden sakınmak için başvuru olan yalın bir araç olarak ortaya çıkmıştır. Bir etik programı “bütünlük temeline dayalı” bir yaklaşımla işletme başarısının bütünlüğü bir katma değer parçası olarak oluşturulmalı ve günlük işletme kararlarında kullanılmalıdır.



## **ABSTRACT**

A study made in USA in 1997 showed that the corporations that give emphasis on business ethics are more financially successful than others.

Business ethics has evolved as a simple discipline which is used to avoid from the consequences of illegal actions (behaviors) and keep away governments from taking new legal coustions which bound corporations activities.

An ethics programme must be designed with an “integrity-based” approach as an integrating added volue part of business success.

