

PAYDAŞ TEORİSİ VE İŞLETMELERİN PAYDAŞLARI İLE İLİŞKİLERİNİN YÖNETİMİ

Fatmanur ERTUĞRUL*

ÖZ

Paydaş yönetimi ‘İş ve Toplum’ alanında ortaya konulan en önemli yaklaşımlardan biridir. Pazarlama, kurumsal finans ve stratejik yönetim gibi çeşitli alanlarda gerçekleştirilen pek çok çalışmanın hareket noktası olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada ise stratejik yönetim anlayışından hareketle işletme performansının paydaşların tatmin boyutu ile ölçülebileceği ve teorisyenlerin paydaş yönetiminin başarı yolunda hem bir amaç hem de bir araç olduğu konusundaki görüşleri irdelenmektedir. Bu bağlamda teorinin gelişimi, işletmeler için öncelikli paydaş sınıflandırmaları ve bu paydaşların işletme ile ilişkileri boyutunda çeşitli stratejiler ele alınmakta, kurulan ilişkinin kalitesi doğrultusunda da hem işletme hem de paydaşlar açısından karşılıklı değerdeki artışa yönelik önermeler konu edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Paydaş, Paydaş Yönetimi, Stratejik Yönetim

STAKEHOLDER THEORY AND ORGANIZATION'S STAKEHOLDER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Stakeholder management is one of the most successful export products of the ‘Business and Society field’. The concept has been applied in numerous other areas of academic study such as corporate finance, marketing and strategic management. This study is predicated on the Stakeholder Perspective that advocates an organization’s success should be measured by the satisfaction among all stakeholders and also sees stakeholder management both as an end and a mean. In this case the theory’s development, primary stakeholders of corporations and the relationships with stakeholders also the assumptions about “the quality of the relationships that a corporation has established with its stakeholders influences the amount of value created for both the corporation and those stakeholders” are examined.

Key Words: Stakeholder, Stakeholder Management, Strategic Management

GİRİŞ

“Bir işletmenin kârı üzerinde hak sahibi olanlar kimlerdir?” sorusuna neo-klasik anlayışın verdiği cevap çok açıktır: “Bir işletme sadece hissedarlarının gelirlerini maksimize etmek için çalışır.” Yine bu anlayışa göre “hissedarlar, ayrıcalıklı ve öncelikli bir konuma ve işletmenin kârından pay almalarını sağlayacak yasal bir hakka sahip olanlar” şeklinde tanımlanmaktadır (Goodpaster ve Kenneth, 1991:56). Ayrıcalıklı konumu ön planda tutan Neo Klasik anlayışın savunduğu Pay Sahipleri Teorisi, Freeman’ın 1984 yılında “**Stratejik Yönetim: Paydaş Teorisi**” isimli eserinin yayımlanmasıyla birlikte güçlü bir muhalefetle karşılaşmış ve Paydaş Teorisi son yıllarda yazım alanındaki popüleritesi ile birlikte en çok sözü edilen yönetim teorilerinden biri haline gelmiştir.

Geçtiğimiz otuz yıl içerisinde yönetim literatürüne girmesine karşın paydaş düşüncesinin temelleri Adam Smith’in öncülüğünü yaptığı Ekonomik Teori’ye dayanmaktadır. Smith’in 1759’da “The Theory of Moral Sentiments” ve 1776’da “The Wealth of Nations” adlı eserlerinde belirttiği gibi etik ve ekonomik faydalar karşılıklı faydacılığın söz konusu olduğu bir ilişki içindedirler ve işletmeler bu iki faydayı bir arada sağlayabildikleri taktirde etkin olarak çalışmış kabul edilmelidirler. Adam Smith’in etik alanındaki görüşlerine karşın bu dönemde işletme kapalı bir sistem olarak kabul edilmiş ve çevresinden etkilenmediği varsayılmıştır. Fakat 1950’lerdeki Kalite Hareketiyle birlikte bilinçlenmeye başlayan tüketicilerin çeşitli lobi faaliyetleri ve çevrenin korunmasına yönelik talepleri, işletmelerin davranışlarının diğer işletmeleri ve toplumu etkileyebileceği ve yine toplumun ve diğer işletmelerin başka bir işletmenin davranışlarını etkileyebileceği gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Böylece işletmenin açık bir sistem olduğu ve dış çevre dinamikleri tarafından etkilendiği kabul edilmeye başlanmış ve yönetim anlayışında köklü değişiklikler meydana gelmiştir.

İşletmenin açık bir sistem olduğunun idrakiyle birlikte 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren Kurumsal Sosyal Sorumluluk tartışmaları literatürde yerini almaya başlamıştır (Garriga ve Domenec, 2004: 55). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı “İşletmenin rolü ne olmalıdır?” sorusuna cevap vermektedir (Yamak ve Süer, 2005:112). Kısa süre içerisinde çok fazla destek bulan bu yaklaşım Pay Sahipleri Teorisi ve Paydaş Teorisi gibi birçok teorinin temelini oluşturmaktadır (Garriga ve Domenec, 2004: 55).

Temelleri aynı yaklaşıma dayanmakla birlikte, Pay Sahipleri Teorisi’nin aksine Freeman’ın “Paydaş Modeli” çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve pay sahiplerinin her birini önemseyen ve onların beklentilerine, zamanla değişen ihtiyaçlarına kulak veren bir felsefedir. Paydaş Teorisi, işletmenin faaliyet çevresindeki değişikliklerin izlenmesi ve işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için çevreyle iyi ilişkiler kurulması gerektiğini savunmaktadır (Joyce, 2005). Paydaş Teorisinin sınırları Pay Sahipleri Teorisini de içine alacak şekilde daha

* Uludağ Üniversitesi, Yüksek Lisans Programı, İşletme Bölümü
Makalenin geliş tarihi: Mayıs 2008, kabul tarihi: Aralık 2008

geniştir (Yamak ve Süer, 2005:113) ve genel sorumluluk alanları yerine özel sorumluluk alanlarına başka bir deyişle toplumsal sorumluluk prensiplerine odaklanmaktadır.

Emshoff ve Freeman'a göre teorinin ileri sürdüğü prensiplerden ilki **“işletmenin amacının ne olduğunun belirlenmesidir”**. Amacın belirlenmiş olması işletmenin ilerlemesini sağlamakta ve performansını iyileştirmesine yardımcı olmaktadır. Paydaş Teorisinin diğer bir prensibi ise; **“yönetimin paydaşlara karşı ne gibi sorumlulukları olduğunun belirlenmesidir”**. Bu soru yönetimi amaçlarına ulaşmak için paydaşlarıyla ne tür ilişkiler kurması gerektiği ve nasıl çalışmak istediği konusunda düşünmeye yönlendirmektedir.

Bu çalışmada paydaş kavramının ve buna dayalı olarak da paydaş yönetiminin daha net anlaşılabilmesi amacıyla yazın taraması yapılmakta, gelecek dönemlerde organizasyonların paydaşlarının belirlenmesi ve paydaş yönetim stratejilerinin tespiti bağlamında gerçekleştirilecek saha çalışmalarına kaynak oluşturulması amaçlanmaktadır. Öncelikle teori kapsamında işletmelerin paydaşlarının kimler olduğu, işletme ile ilişkilerinin niteliğine dayalı olarak nasıl kategorize edilebilecekleri ele alınacaktır. Bu bağlamda son olarak ise işletmelerin her bir paydaş grubu ile ilişkilerini nasıl yöneteceğine ilişkin tartışmalara yer verilecektir.

I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Paydaş Teorisi, çok taraflı faydalar içeren ve bu faydaları dengelemeye çalışan işletmeler için çeşitli alternatifler önermekte ve tanımlamaktadır. Farklı yazarlar tarafından değişik bakış açılarıyla ifade edilen Paydaş Teorisi iki ana dala ayrılarak incelenebilmektedir. Bu dallardan ilki “Araçsal Paydaş Teorisi” olarak adlandırılan başka bir ifadeyle Sosyal Bilim olarak kabul edilen inceleme alanını, diğeri ise “İş Etiği” inceleme alanını oluşturmaktadır. İki alan temelde aynı olmakla birlikte kullandıkları metod ve oluşan sonuçlar itibariyle ciddi farklılıkları mevcuttur (Scholl, 2004:2). Bu iki farklı bakış açısının analizi ve genel söylemlerinin, kullandıkları metod ve stratejilerin belirlenmesi teorinin genel hatlarının çizimi ve daha iyi idraki açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda her iki dalın ilişki içerisinde olduğu diğer teorilerin de irdelenmesi temel felsefenin belirlenmesine katkı sağlayacaktır.

Paydaş Teorisinin sosyal bilim dalı, kendini organizasyonel çalışmaların bir parçası olarak görmektedir ve Network Teori, Vekalet Kuramı, Kaynak Bağımlılığı Teorisi gibi modern sonrası teorilerle kısmen aynı bakış açısına sahiptir. İş Etiği temelli Paydaş Teorisi ise farklı sonuçlar için farklı araçlar ve yöntemler kullanmaktadır. Her bir paydaşın, yasal hakkı ve gücü dikkate alınmaksızın işletme açısından ayrıcalıklı bir değere sahip olduğunu kabul etmektedir. Yönetim için etik değerler çerçevesinde oluşturulmuş davranış biçimleri üzerinde özellikle durulmaktadır (Scholl, 2004:10).

Donaldson ve Preston 1995 yılındaki paydaş teorisinin türleriyle ilgili çalışmalarıyla literatüre önemli katkıda bulunmuşlardır (Jones ve Wicks,1999:206). Paydaş teorisinin, her biri bu iki ana dalın içerisinde yer alan dört türü bulunmaktadır. Bu türler literatürde çoğu zaman birbiri içerisine girmiş ve birbirini tamamlar niteliktedir. Donaldson ve Preston çalışmalarında teorinin gizli kalmış noktalarını tartışmış ve teoriyi (Berman vd.,1999:488);

- Betimsel
- Araçsal
- Normatif Paydaş Teorisi olmak üzere üçe ayırarak incelemişlerdir.

Paydaş Teorisinin dallarından biri olan Sosyal Bilim dalı, Betimsel ve Araçsal Paydaş Teorilerini kapsamaktadır. Bununla birlikte Normatif Paydaş Teorisi ise İş Etiği temeline dayanmaktadır (Donaldson ve Preston, 1995:70). Sosyal bilim bakış açısına göre yöneticiler paydaşları sahip oldukları yasal haklarından ötürü dikkate almakta ve paydaşların talepleri hakkında bilgi sahibi olmak işletmenin daha iyi yönetilmesine yardımcı olmaktadır. Paydaşlarının beklentilerine önem veren bir işletmenin finansal açıdan daha güçlü bir yapıya kavuşacak olması bu duruma örnek olarak verilebilmektedir.

Freeman'a göre Donaldson ve Preston'ın yapmış oldukları ayırım (Freeman, 1999:233);

- Betimsel teoriyi **“dünyanın gerçekten ne olduğu”**
- Normatif teoriyi **“dünyanın nasıl olması gerektiği”**
- Araçsal teoriyi ise **“araçlar ve sonuçlar”** şeklinde açıklayan felsefe biliminin asırlar önceki geçmişine dayanmaktadır.

Freeman'ın da varsayımlarından hareketle ilerleyen bölümde paydaş teorisinin türleri ele alınacak aralarındaki farklılıklar ve sentezlenmeleri durumunda nasıl bir görünüm elde edilebileceğine yönelik çıkarımlar tartışılacaktır.

A. BETİMSSEL PAYDAŞ TEORİSİ

Donaldson ve Preston'a göre Paydaş Teorisi tartışmasız bir şekilde betimseldir. Teori bağlamında betimsellik kastedilen, işletmeler açısından bir durumun yokluğu ile ortaya çıkabilecek zararların ve bu durumun mevcudiyeti halinde elde edilebilecek yararların tespit edilerek genel ve spesifik niteliklerin belirlenmesi ve işletmeler için bir takım çözüm önerilerinin ileri sürülmesidir. Genel olarak işletmelerin spesifik özelliklerini ve davranışlarını açıklamakla birlikte teorinin ele aldığı konular arasında; işletmenin yapısı, yöneticilerin yönetim tarzı, yönetim kurulu üyelerinin, işletme kurucularının beklentileri hakkında ne düşündüğü ve işletmelerin gerçek anlamda nasıl yönetildikleri yer almaktadır (Donaldson ve Preston, 1995:70). Donaldson ve Preston, Betimsel

Paydaş Teorisi'nde organizasyonu karşılıklı taleplerin, sorumlulukların ve iddiaların yer aldığı ve bunların bazı durumlarda uyuşmazlık şeklinde gerçekleştiği kompleks ilişkiler ağının merkezinde kabul ederek (Whysall, 2000:310), organizasyonların paydaşlarıyla nasıl iletişime geçtiklerini ve paydaşlarını ne şekilde yönettiklerini açıklamışlardır (Donaldson, 1999:237). Betimsel teoride bir bakıma işletme faaliyetlerinin genel işleyişlerine yönelik bir şema çıkarılmakta ve bu işleyiş içerisinde yöneticilerin rolü ve paydaşların tutumları doğrultusunda çıkarımlarda bulunulmaktadır.

B. ARAÇSAL PAYDAŞ TEORİSİ

Araçsal Paydaş Teorisi, Paydaş Yönetimi ile işletmelerin geleneksel amaçlarını gerçekleştirebilmeleri arasındaki ilişkiyi ya da ilişkinin olmaması durumunu sorgulamakta (Donaldson ve Preston, 1995:71) yöneticilerin ya da işletmelerin belirli davranış şekillerini izlediklerinde nasıl sonuçlar doğacağını tasvir etmeye çalışmaktadır. Araçsal Teoriye göre; eğer bir işletme, A olayının gerçekleşmesini istiyorsa B olayının gerektirdiği şartları yerine getirmelidir. Bu durumda da B olayı A olayının gerçekleşmesi için bir araçtır. Kısacası bu teoriler bazı sonuçlara ulaşabilmek amacıyla kullanılan araçlardır (Jones, 1995:46).

Freeman'ın çalışmasında ileri sürdüğü modelin temeli de işletmeler açısından araçsal nitelikteki öncüllere dayanmaktadır. Eğer işletmeler etkin olmak istiyorlarsa işletme faaliyetlerini etkileyen ya da amaçlara ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyetlerden etkilenen gruplara özel ilgi göstermelidirler. Bu da paydaş yönetiminin pragmatik bir konsepte sahip olduğunu vurgulamaktadır (Freeman, 1999:233). Araçsal paydaş teorisi yönetimsel faaliyetlerle sonuçları birbirine bağlamakta ve bu bağın nasıl işlediğini açıklamaya çalışmaktadır. Bu bağa gerekli hassasiyeti gösterebilen işletmeler paydaşlarının gerçek beklentilerini, sadece işletmeye finansal destek sağlayan paydaşlara yönelen geleneksel anlayıştan daha etkili bir şekilde daha iyi analiz etmekte, paydaşlarıyla ilişkilerini daha iyi yönetmektedirler.

C. NORMATİF PAYDAŞ TEORİSİ

Betimsel ve Araçsal Yaklaşımlar, teorinin önemli görünimleri olmakla birlikte, gerçek temel Normatif Teori'ye dayanmaktadır (Donaldson ve Preston, 1995:74). Bazı teorisyenler Paydaş Teorisi'ni esas itibarıyla işlevselci sosyal bilim anlayışından daha farklı bir yaklaşımla ele almaktadırlar. Bilgi toplayarak ve bilimsel metodlarla hipotezleri test etmek yerine belli kuralları olan durumlarla ilgilenmektedirler. Bu teorisyenler arasındaki genel düşünce, paydaşlara işletmenin ulaşmak istediği amaç şeklinde davranılması ya da paydaşların sahip oldukları hakların yönetim tarafından önemsenmesidir.

Normatif Yaklaşım, işletmelerin ne yapması gerektiğini, gerçekleştirmek istediği amaçları, kullandığı araçları ve neden tüm bu sayılanların uygun seçe-

nekler olduğunu açıklayan bir bakış açısına sahiptir (Jones ve Wicks,1999:209). Normatif anlayışta ya da başka bir ifade ile iş etiği anlayışında organizasyonlar için bir takım kurallar ve ilkeler ileri sürülmekte (Andriof, 2002:4) işletmelerin ve işletme yöneticilerinin davranışlarının ahlaki açıdan normlara uygun olup olmamasıyla ilgilenilmektedir (Jones, 1995:406). Başka bir ifade ile normatif yaklaşım işletmelerin ne yapması gerektiğini, gerçekleştirmek istediği amaçları ve kullandığı araçları ve neden tüm bu sayılanların uygun seçenekler olduğunu açıklayan bir bakış açısına sahiptir.

D. YAKINSAK PAYDAŞ TEORİSİ

Paydaş Teorisiyle ilgili Etik ve Sosyal Bilim temelli yaklaşımlar ve bu görüşler arasındaki fikir ayrılıkları doğrultusunda Jones ve Wicks normatif ve araçsal teorinin öğelerini birleştirerek hem etik bakış açısına hem de sosyal bilimin bakış açısına aynı anda sahip olan "Yakınsak-Benzer (Convergent) Paydaş Teorisini" geliştirmişlerdir.

Yakınsak Paydaş Teorisi, araçsal teorinin "eğer şu olay olursa sonuç ne olur?" söylemini, uygulanabilir sonuçlar elde edilip edilemeyeceğini görmek amacıyla normatif teorinin içerisine yerleştirmektedir. Yakınsak Paydaş Teorisi'nin üzerinde durduğu esas konu: "Ne tür paydaş ilişkilerinin hem ahlaki açıdan güvenilir hem de uygulanabilir nitelikte olduğunun tespit edilmesidir." (Jones ve Wicks,1999:209)

Paydaş Teorisiyle ilgili yapılan bu sınıflandırmalara ek olarak Freeman paydaş anlayışına farklı bir bakış açısı getirerek teoriyi öyküsel bir konseptte ele almaktadır (Andriof, 2002:14). Freeman'a göre Paydaş Teorisi yakınsak (benzer) değil tam tersi bir şekilde iraksak yani farklıdır.

Sözü edilen tüm bu teorilerden çıkarılacak ortak sonuç "Paydaşların, işletmelerin faaliyetleri açısından önemli oldukları ve farklı seviyelerde de olsa beklentilerinin karşılanması gerektiğidir." Bu gerçeği idrak eden işletmeler, herhangi bir başarısızlıkla karşılaşmamak adına paydaşlarıyla gerek duyulan ilişkileri belli bir zemine oturtturarak sürdürülebilirliklerini sağlayabilmektedirler.

II. PAYDAŞ YÖNETİM SÜRECİ

Paydaş yönetim süreci işletmelere farklı paydaşlarının taleplerini dikkate alarak belirli bir strateji oluşturmalarında yardımcı olan bir araçtır (Polonsky, 1995). Freeman'a göre organizasyonların paydaşlarıyla ilişkilerini yönetim süreci üç aşamadan oluşmaktadır (Freeman, 1984: 54-58).

I.Aşama (Hazırlık Aşaması): Paydaşların belirlenerek paydaş haritasının hazırlanması ve işletmeden beklentilerinin analizi, paydaşlar arası iletişim ve koalisyonların tespit edilmesi.

II. Aşama (Proses Aşaması): İşletme dışı grupların yönetime olan etkilerinin tespiti, paydaş ilişkilerinin yönetiminde uygulanan organizasyonel süreçlerin belirlenmesi ve bu süreçlerin paydaş haritasıyla uyumlaştırılması.

III. Aşama (İşlemsel Aşama): İşletme ve paydaşları arasındaki işlemlerin ve anlaşmaların analizi, bunların süreçle ve paydaş haritasıyla uyumunun sınanması.

Freeman'ın analizi değerlendirildiğinde, paydaşlarıyla iyi ilişkiler kurmak ve bunun devamlılığını sağlamak isteyen işletmelerin cevaplandırması gereken bir takım sorular dikkat çekmektedir. Paydaş yönetim sürecinin aşamalarını belirleyen bu sorular işletmelere yol gösterici nitelik taşımaktadırlar:

- İşletmenin paydaşları kimlerdir?
- Paydaşlar işletmeden ne istemektedirler, amaçları nedir?
- Paydaşlar amaçlarına ulaşabilmek için nasıl davranmakta ve bu davranışları işletmeleri nasıl etkilemektedir? (Frooman, 1999:191)

A. PAYDAŞ NEDİR, İŞLETMENİN PAYDAŞLARI KİMLERDİR?

1. Freeman ve Genel Paydaş Haritası

Paydaş Teorisi, işletmeyi içinde bulunduğu çevresiyle birlikte ele alan, hissedarlarının kârlarını maksimize etmenin yanı sıra hissedar olmayan diğer grupların da faydalarını ve isteklerini gözetken güçlü bir plan, yönetim şekli olarak kullanılmaktadır. Ayrıca hangi paydaş gruplarının yönetimin ilgisini gerektirdiğini ve bu ilgiyi hak ettiğini sistematik bir şekilde belirlemeye yardımcı olmaktadır (Mitchell vd., 1997:853-854). Bu sistematik süreç işletme kaynaklarının gereksiz faaliyetlere ve düşük önem derecesine sahip paydaşlara yöneltilmesine engel olarak yöneticilere destek sağlamaktadır.

Paydaş teorisinin gelişiminden önce Kurumsal sosyal sorumluluğu sorgulayan Jones, işletmelerin hissedarlar dışında toplumda yer alan çeşitli gruplara karşı sözleşmeler ve kanunlarla düzenlenmiş olan bir takım sorumlulukları olduğunu ileri sürmüş ve fayda, pay kavramının sadece sahiplikle sınırlandırılmayacağını belirtmiştir. Ayrıca Jones, Paydaş Teorisi'nin halen sorgulamakta olduğu pragmatik sorularla konuya derinlik kazandırmıştır: Bu gruplar kimlerdir? Bu grupların hangileriyle ilgilenilmelidir? Bu grupların en önemli faydaları, beklentileri nelerdir? Bu faydalar nasıl dengelenebilir? İşletmeler bu beklentileri karşılayabilmek için ne kadar bütçe ayırmalıdır? (Mitchell vd., 1997:856) Jones'un irdelediği bu sorular paydaş anlayışının temellerini oluşturan alanlara işaret etmiş ve ilerleyen dönemde gerçekleştirilen çalışmalara kaynak oluşturmuştur.

Freeman 1984 yılında yayımladığı, paydaş yönetimini stratejik planlamaya bağlayan ve teorinin temeline ise işletme amaç ve misyonunu yerleştiren kiti-

bıyla **“Biz (işletmeler) kimi temsil ediyoruz, kimi destekliyoruz?”** sorusunu cevaplandırmaya çalışmış ve farklı araştırmacıların çeşitli tanımlamalarına karşın halen geçerliliği devam eden paydaş sınıflandırmasının temelinin oluşturmuştur. Freeman kitabında Paydaş Teorisi ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk arasında güçlü bağlar olduğunu ve teorinin gelişiminde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının etkisinin büyük olduğunu ileri sürmektedir. Her iki teorinin genel felsefesi; bir işletmenin paydaşlarıyla ilişkilerini güçlendirmek ve bu sayede tanınırlığını arttırmak için yatırım yapması halinde uzun dönemde getirisinin artacağı yönündedir (Warwick, 1997). Bu rasyonel gerekçeleri baz alarak faaliyetlerine yön veren işletmeler rakiplerine göre her zaman daha yenilikçi olabileceklerdir ki bu da paydaşlarıyla aralarındaki ilişkinin kalitesinden kaynaklanmaktadır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının izlerini taşıyan Paydaş Teorisini daha iyi anlayabilmek ve Paydaş Yönetimi Anlayışını işletmelere yerleştirebilmek için öncelikle paydaşın tanımının ne olduğu açığa kavuşturulmalıdır. Paydaş teorisiyle ilgili yapılan araştırmaların çoğunluğu, yönetimin paydaş olmayan grupla ilgilenecek boşa vakit harcamasını engellemek adına paydaşın kim olduğunun ya da ne olduğunun tespiti üzerinde odaklanmıştır. Bu bağlamda pek çok teorisyen konuyla ilgili araştırmalarında genel olarak Stanford Enstitüsünün ve Freeman'ın tanımlarından yararlanmışlardır (Joyce, 2005). Stanford Araştırma Enstitüsü'nün 1963 yılında “paydaş” kavramı için **“desteği olmadan işletmenin varlığını durmaksızın devam ettiremeyeceği gruplar”**(Mitchell vd., 1997:858) tanımlamasına karşılık Freeman paydaş **“organizasyonun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesini etkileyen ya da bu amaçların gerçekleştirilmesinden etkilenen kişi ya da grup”**(Freeman, 1984:25) olarak tanımlamıştır. Freeman'ın savunduğu Paydaş modeli, klasik yaklaşımın aksine yasal hakka sahip olan her kişi ya da grubun hak ettiği faydayı elde edebilmesi adına işletmeye dahil edilmesini ve bu faydalar arasında bir ayırım yapılmamasını savunmaktadır (Donaldson ve Preston, 1995:69).

Paydaşları işletme sahipleri ve hissedarlar ile sınırlı tutan geleneksel işletme stratejilerinin aksine Freeman paydaş kavramına daha geniş bir tanımlama getirmiş (Clement, 2005) paydaş gruplarını **“hükümetler, politik gruplar, hissedarlar, finansal ve ticari birlikler, tüketiciler, çalışanlar, tüketici koruma dernekleri, tedarikçiler ve rakip işletmeler”** olarak ele almıştır.

Freeman'a ek olarak Wang ve Dewhurst'ın paydaş kavramının tarihsel gelişimini Stanford Enstitüsü'nün tanımına dayandırmalarına karşın Preston konuya daha farklı yaklaşmaktadır. Preston'a göre paydaş kavramının izleri 1930'lu yıllarda Amerika'da yaşanan Büyük Buhran'a kadar uzanmaktadır. Bunalım yıllarında General Elektrik Firmasının, pay sahipleri, çalışanlar, müşteriler ve toplumun geneli olarak paydaşlarını sınıflandırmasıyla birlikte işletmelerde paydaşların yönetimi gereği gündeme gelmiş ve yine 1947 yılında Johnson &

Johnson'ın başkanı Wood müşteriler, çalışanlar, yöneticiler ve pay sahipleri olarak paydaşlarını belirleyerek işletmesine paydaş yönetim stratejilerini dahil etmiştir. Wood'a göre ilk 3 paydaşın ihtiyaçları ve beklentileri etkin bir şekilde karşılandığı taktirde hissedarlar da bu durumdan yarar sağlamaktadırlar (Clarkson, 1995:105).

Hill ve Jones paydaşı “işletmeden yasal herhangi bir talepte bulunma hakkı olan kişi” olarak tanımlamışlar (Hill ve Jones, 1992:133) ve işletmenin paydaşları arasında yönetici, çalışan, hissedar, tüketici, tedarikçi ve kredi kuruluşlarını ele almışlardır (Andriof, 2002:2). Brenner ve Cochran ise araştırmaları sonucunda; pay sahiplerini, tüm satış gücünü, rakipleri, tüketicileri, tedarikçileri, yöneticileri, çalışanları ve hükümetleri paydaş sınıflandırmalarına dahil etmişlerdir.

Paydaş kavramıyla ilgili olarak yapılan tanımlar doğrultusunda teorisyenler, paydaşların belirlenmesinde dar ya da geniş perspektife sahip olmalarına göre ikiye ayrılmışlardır. Dar tanımlamada ilişkili paydaşların belirlenmesinde işletmeye direkt olarak ekonomik fayda sağlayan gruplar ele alınmaktadır. Kapsamlı tanımda ise işletme faaliyetlerinden etkilenen ya da faaliyetleri etkileyen herkes paydaş olarak kabul edilmekte ve bu da yöneticilerin işini oldukça zorlaştırmaktadır (Mitchell vd., 1997:857).

2. Clarkson'ın Birincil ve İkincil Paydaş Sınıflandırması

Donaldson ve Preston'ın paydaşları “hükümet, yatırımcı, politik grup, tedarikçi, müşteri, ticari birlikler ve çalışanlar” olarak kategorilere ayırmasıyla birlikte, Clarkson “ kişiler sahip oldukları ayırt edici bir nitelik olan yasal hakları nedeniyle paydaş olarak kabul edilebilirler” şeklinde bir açıklama getirmiş, paydaş kavramının tanımına organizasyonu etkileme gücüne sahip olanları da eklemiştir (Andriof, 2002: 12). Freeman'ın aksine Clarkson daha dar bir tanımlama yaparak risk olmadığı taktirde herhangi bir paydan bahsedilemeyeceğini savunmaktadır. Paydaşları, “katılımı, ortaklığı olmadan işletmenin istenildiği gibi yaşamını sürdüremeyeceği kişi ya da grup” yani birincil paydaşlar (Mitchell vd.,1997:857) ve “işletmeyi etkileyen ya da işletme faaliyetlerinden etkilenen fakat işletmenin yaşamını devam ettirmesi için hayati önem taşımayan birey ve grup” yani ikincil paydaşlar olarak sınıflandırmıştır.

Bu tanımlardan yola çıkarak işletme birincil paydaşlardan oluşan bir sistem olarak düşünülebilmektedir. Clarkson'a göre birincil paydaşlar; hissedarlar, işletmeye yatırım yapanlar, çalışanlar, müşteriler, hükümetler ve tedarikçilerden oluşurken, medya ve çeşitli çıkar grupları ise ikincil paydaşları oluşturmaktadır (Pekkola ve Pekkola, 2001:26). Birincil ve ikincil paydaşlar bağlamında sınıflandırmanın doğru olarak yapılabilmesi işletme-paydaş ilişkilerinin yönetimi açısından büyük önem taşımakta ve ilerleyen aşamaların doğru analiz edilebilmesi ilk aşamadaki etkinliğe bağlı kabul edilmektedir.

3. Donaldson ve Lorsch'un Paydaş Sınıflandırması

Donaldson ve Lorsch çalışmalarında paydaşları üç kategoriye ayırarak; finansal piyasadaki paydaşlar (hissedarlar ve işletmeye sermaye desteğinde bulunan büyük finansal kuruluşlar), ürün piyasasındaki paydaşlar (tedarikçiler, müşteriler ve sendikalar), organizasyonel paydaşlar (işçiler, idari personel ve idare yetkisi olmayanlar) şeklinde incelemişler (Pekkola ve Pekkola, 2001:27) ve kategoriler aracılığıyla da her bir grupta ilgilenebilecek işletme içi özel grupların oluşumuna katkı sağlamışlardır.

4. Mitchell, Mitchell ve Wood'un Paydaş Analizi Modeli

Mitchell vd. işletmenin paydaşlarının belirlenmesi ve paydaşlara verilen önem derecesinin tespit edilmesi amacıyla paydaş analizi modelini geliştirmişlerdir. Bu modelde paydaşların, ‘**işletme faaliyetlerini etkileme gücü, taleplerinin yasallığı ve taleplerinin önem arz etmesi** gibi üç temel değişken dikkate alınarak analiz gerçekleştirilmektedir.

Organizasyon sürecinin bileşenleri incelendiğinde dikkat edilmesi gereken nokta, çıktuları etkileyen faktörleri bulmaktır. Bu faktörler önceleri güç ve yasal hak olarak belirtile de daha sonra Mitchell ve çalışma arkadaşları yaptıkları araştırmaya önem faktörünü de dahil etmişler ve böylece analizlerini daha sistematik, ayrıntılı ve dinamik bir yapıya kavuşturmuşlardır (Joyce, 2005). Paydaş Analizi Modeli'nde, paydaşları belirlerken sadece bu paydaşların hangi faaliyetleri üzerinde odaklanılması gerektiği değil ayrıca bu paydaşların her birinin ayrı ayrı öneminin belirlenmesi üzerinde de durulmakta; güç, yasallık ve önem gibi üç faktörden hareketle işletmelerin paydaşlarına nasıl ve ne zaman cevap vermeleri gerektiği sorgulanmaktadır.

a. Paydaşların Özelliklerinin Belirlenmesi

Mitchell vd.'ne göre paydaşlar; işletmeyi etkileme gücü, yasal ilişkilere sahip olma ve taleplerinin önceliği ya da önemli oluşu gibi üç tür özellikten en az birine sahiplerdir (Driscoll ve Straik, 2004:56). Ayrıca işletmeyi ilgilendiren birçok paydaş grubu mevcuttur ve yöneticiler paydaşlarına dahil oldukları gruba göre özel ilgi göstermekte ve sahip olunan bu özelliklerin sayısı arttıkça gösterilen ilgi de artmaktadır (Joyce, 2005). Bu üç faktörün işleyişi şu şekilde özetlenebilmektedir.

Güç: Paydaşların sahip oldukları güç literatürde işletme yöneticileri ile paydaş arasındaki ilişkinin kurulmasında temel bir özellik olarak kabul edilmektedir (Clement, 2005). Eski Weberyen Anlayışa göre güç “sosyal bir ilişki içerisinde olan taraflardan birinin diğer tarafın baskısına rağmen kendi isteğini gerçekleştirme olasılığı” olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte Pfeffer, Dahl'ın yapmış olduğu tanımı baz alarak güç kavramını “ sosyal taraflar arasındaki bir ilişkide taraflardan biri olan A'nın diğer taraf olan B'ye farklı şartlarda

yerine getirmeyeceği herhangi bir şeyi yaptırması” olarak tanımlamıştır (Mitchell vd., 1997:865). Bir varlık işletmeye isteğini zorla yaptırmak için güce sahip olabilir fakat bu güce sahip olduğunu fark etmediği ve isteğinin yerine getirilmesi için gücünü kullanmadığı sürece yöneticiler açısından özel ilgi gerektiren bir paydaş olarak kabul edilmeyecektir.

Yasallık: Suchman yasallığı “bir varlığın faaliyetlerinin sosyal yapı içerisindeki kurallar, değerler, inanışlar ve tanımlar ile karşılaştırıldığında arzu edilir ve uygun olarak kabul edilmesine yönelik genel tahmin ve kabullenişler” şeklinde tanımlanmaktadır. Yapılan bu tanımla, yasallığın arzu edilen sosyal bir fayda olduğu, tek taraflı bir algılamadan daha geniş bir anlatımı içerdiği vurgulanmaktadır (Mitchell vd., 1997:867). Suchman yasallık kavramının farklı koşullarda farklı şekillerde tanımlanabileceğine atıfta bulunmaktadır. Bu bakış açısını destekler şekilde yönetim literatüründe hem stratejik hem de etik temelli olarak yasallık kavramına yer verilmektedir. Ayrıca literatürde paydaş haklılığının ahlaki doğruluğa göre irdelenmesinden ziyade pragmatik değerlendirmelere tabi tutulması tavsiye edilmektedir. Örneğin Barney’e göre paydaş sınıflandırmasına dahil olabilmek için, ilgili grup işletmeye uygun, işe yarar kaynaklar sağlamalıdır. Bu kaynaklar arasında ise işgücü, finansal kaynak, sadakat sayılabilmektedir (Barney, 1997:143). Ayrıca Suchman yasallığı sosyal yapının bir fonksiyonu olarak da kabul etmektedir (Mitchell vd., 1999:508).

Freeman konuya firma açısından yaklaşarak belirli paydaşlar için zaman harcamanın uygun olup olmadığını irdelemiş ve bu noktada da sınırlı kaynakların kullanım maliyetini ölçerek paydaşlara ilgi gösterilip gösterilmemesi gerektiğini sorgulamıştır. Eğer paydaşların faaliyetleri işletmeyi etkiliyorsa bu durum paydaşların dikkate alınması için yeterli bir neden olarak kabul edilmiştir (Joyce, 2005). Mitchell vd. talebin yasallığını, taraflar arasında yapılmış bir sözleşmeye, alışverişe, yasal ya da ahlaki bir hakka, risk üstlenip üstlenmemeye ve etik bir beklentiye bağlı olması şeklinde ifade etmektedirler. Paydaş tanımının daraltılması için kullanılmaktadır. Ayrıca yasal olma / yasal olmama durumunu ayrıntılı bir paydaş analizi modelinin temel özelliği olarak kabul etmişlerdir (Mitchell vd., 1999:508).

Davis yasallığı güç kullanımı ile bağdaştırmakta ve uzun vadede toplumun sorumluluk duyduğu bir durumda gücünü kullanmayanların zamanla mevcut güçlerini kaybedeceklerini ileri sürmektedir (Mitchell vd., 1997:866). Başka bir deyişle; yasallık güç aracılığıyla hak kazanmaktadır (Driscoll ve Starik,2004:59).

Önem: Önem özelliği paydaş analiz modelini statik bir yapıdan dinamik bir yapıya taşımaktadır. Bir ilişkinin ya da talebin zaman açısından hassasiyet taşıdığı ya da paydaş açısından kritik derecede önemli olduğu durumlarda önem faktöründen söz edilebilmektedir (Clement, 2005).

Paydaş özellikleri birlikte ele alınacak olursa; gücün, yönetici-paydaş ilişkilerinde paydaşlara özel ilgi gösterilmesi için tek başına yeterli olmadığı görülmektedir. Güç otoritesini yasallık aracılığıyla, kullanım hakkını ise önem aracılığıyla kazanmaktadır. Diğer özelliklerde de olduğu gibi yasallığın yöneticiler tarafından ilgi görebilmesi için güç ve önem özelliği ile birlikte işlemesi gerekmektedir. Buradan hareketle yasallığın güç yardımıyla hakka; önem yardımıyla da düşüncesini söyleme özgürlüğüne kavuştuğu ifade edilebilmektedir.

b. Paydaş Çeşitleri

Araştırmada kullanılan paydaş özellikleri yardımıyla paydaşlar toplamda yedi bölüme ayrılmakta ve bu grupların her biri farklı zamanlarda farklı yönetsel ilgi beklemektedirler. Analiz, yöneticilerin önemli ve bu sebeple de ilgi bekleyen paydaşlarını seçmesinde yol gösterici nitelik taşımaktadır. **Paydaşlar kendilerine verilen öneme göre şu şekilde ayırma tabi tutulmaktadır** (Mitchell vd.,1997:872-873).

b.1.Gizli Paydaşlar (Düşük seviyede ilgi gösterilen grup):

Analizin temelini oluşturan özelliklerden sadece birine sahip olan paydaş grubudur. Bu sebeple de yöneticiler bu gruba daha az ilgi göstermekte ya da bu grubun varlığının farkında olmayarak onlar için hiçbir girişimde bulunmamaktadırlar. Gizli paydaşlar da kendi aralarında üç gruba ayrılarak incelenebilmektedir (Mitchell vd.,1997:874-875).

Etkisiz Paydaşlar: Bu gruptaki paydaşlar isteklerini işletmeye kabul ettirebilmek için güce sahiptirler buna karşın talepleri yasal değildir ve herhangi bir önem arz etmemektedir. İşletme ile aralarındaki etkileşim ya çok azdır ya da hiç yoktur. Bu sebeple de güçlerini kullanamamaktadırlar. Fakat bu gruptaki paydaşlar, diğer özelliklerden birine ya da her ikisine birden sahip olabildikleri takdirde yöneticiler açısından daha öncelikli konuma geçeceklerdir. Örneğin işine son verilen bir çalışan işletme tarafından etkisiz bir paydaş olarak kabul edilecek fakat toplum içerisinde işletme aleyhindeki görüşlerini dile getirerek gücünü aktif hale getirebilecektir.

İsteğe Bağlı-İhtiyari Paydaşlar: İhtiyari paydaşlar yasal hakka sahip olmakla birlikte güce sahip değildir ve taleplerinin özel bir önemi yoktur ve bu özelliklere sahip olmamaları nedeniyle de yöneticilere bu grupla ilişki kurmaları yönünde herhangi bir baskı yapılması söz konusu değildir.

Talep Eden Paydaşlar: Bu gruptaki paydaşların talepleri önem arz etmekte fakat güç ve yasal haktan yoksun oldukları için bu özellik, taleplerinin gerçekleştirilmesinde yeterli olmamaktadır.

b.2. Beklentisi Olan Paydaşlar

Bu gruptaki paydaşlar paydaş özelliklerinin herhangi ikisine aynı anda sahiptirler ve bu nedenle de gizli paydaşlara nazaran işletme açısından daha öncelikli konumdadırlar ve sahip oldukları niteliklerin sayısının artması sebebiyle daha aktif bir duruşları vardır. İşletme yönetiminden belirli bir talebi olan paydaşlar, baskın, tehlikeli ve bağımlı paydaşlar olarak üç ayrı grup olarak incelenebilmektedir.

Baskın (Dominant) Paydaşlar: Sürekli olarak yönetimin ilgi alanı içerisinde olması gereken bu grup işletme üzerinde yasal hakka ve taleplerinin yerine getirilmesi için işletmeyi etkileyecek güce aynı anda sahiptirler, hiçbir zaman ihmal edilemezler. Pay sahipleri ve alacaklılar en önemli baskın paydaşlardır. Birçok araştırmacıya göre baskın paydaşlar işletmelerin esas paydaşları olarak kabul edilmektedirler. Bu gruptaki paydaşları tatmin edebilmek, beklentilerini karşılayabilmek adına işletmeler yıllık finansal raporlar, çevresel raporlar ve sosyal sorumluluk raporları hazırlamaktadırlar.

Tehlikeli Paydaşlar: Önem ve güç niteliklerine aynı anda sahip olan fakat talepleri yasal olmayan bu gruptaki paydaşlar isteklerinin yerine getirilmesi için genellikle yasal olmayan yöntemleri kullanmaktadırlar. Tehlikeli olarak kabul edilen bu paydaşlar, zorlama ve şiddeti yaptırım gücü olarak tercih etmektedirler. Grevler, terörist eylemler ve işçilerin gerçekleştirmiş oldukları çeşitli sabotajlar bu tür davranışlara örnek teşkil etmektedir. 1970’li yıllarda General Motors’un Ohio’daki çalışanlarının işletme politikalarını protesto etmek adına metal içecek kutularından duvarlar oluşturmaları, çalışanların beklentileri karşılanmadığı takdirde işyerine ve üretim sürecine ne denli zarar verebileceğini göstermektedir. Bununla birlikte Avrupa’nın büyük limanlarında çalışan işçilerin 2008 yılının Ağustos ayında, AB’nin liman hizmetlerini özelleştirme planlarını protesto amacıyla başlattıkları 24 saatlik grevi, limanları ve deniz trafiğini felç etmiş dünyanın en büyük limanlarından biri olan Anvers’in 10 milyon Euro civarında zarar etmesine neden olmuştur.

Bağımlı Paydaşlar: Talepleri önemli ve yasal olan fakat yaptırım gücüne sahip olmayan paydaş grubudur. Taleplerini gerçekleştirebilmek için diğer gruplardaki paydaşların ya da işletme yöneticilerinin desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. Bağımlı paydaşlar için en önemli güç kaynakları hükümetler ve medyadır. Bu gruptaki paydaşlara örnek olarak; işletmelerin çevresel atıklarının sağlıklarını tehdit ettiğini ileri süren bu nedenle de talepleri haklı ve önemli olan fakat işletmeye baskı yapacak güce haiz olmayan çevre halkı verilebilir (Mitchell vd.,1997:876-877).Örnekte verilen grup işletmeye yaptırım uygulayabilmek için ya sorunu medya vasıtasıyla gündeme getirecektir ya da alternatif bir yol olarak resmi mercileri kullanarak işletme hakkında suç duyurusunda bulunacaktır.

b.3. Gerçek Paydaşlar

İşletme yönetimi açısından beklentilerinin karşılanması öncelik arz eden paydaşlar işletmenin nihai paydaşı olarak kabul edilmektedir. Nihai paydaşlar belirtilen her üç niteliğe de sahiptirler ve bu sebeple de işletme yöneticileri bu grubun beklentilerini acil şekilde ele almakta ve tatmin edilmeleri için yoğun çaba sarf etmektedirler (Mitchell vd.,1997: 878).

Bu grup genellikle baskın gruptaki paydaşların grup değiştirmeleriyle oluşmaktadır. Baskın grupta yer alan -taleplerini kabul ettirme gücü ve yasal hakları olan paydaşların işletmeden beklentileri öncelikli ve önemli konuma geçtiği takdirde bu paydaşlar nihai paydaş olarak kabul edileceklerdir. 1993 yılında IBM, General Motors, Westinghouse, Kodak ve American Express’in hissedarlarının (baskın paydaşlar) yasal haklarını elde edemedikleri ve beklentilerinin işletme yöneticileri tarafından tam olarak karşılanmadığı gerekçesiyle harekete geçmeleri bu duruma örnek teşkil etmektedir. Bununla birlikte baskın paydaşlar dışındaki diğer beklentisi olan paydaşların da sahip olmadıkları niteliği elde ederek nihai paydaşa dönüşme olasılığı yüksektir.

Paydaş analizinin dinamik yapısı paydaşların gruplar arasında geçiş yapabilmelerinden kaynaklanmaktadır. İşletme yönetimi tarafından paydaşlara verilen önem derecesi ve öncelik sırası zamana ve duruma göre değişebilmektedir. Yöneticiler bu değişiklikleri gözlemlemeli ve politikalarını da bu doğrultuda şekillendirmelidirler. Böylece yöneticiler oluşturmuş oldukları sistematik sınıflandırmayla paydaş-İşletme ilişkilerine daha hakim konuma geçecek ve dinamik bir yapı içerisinde paydaş sorunları ve beklentileriyle daha etkin olarak ilgilenebileceklerdir.

B. PAYDAŞ BEKLENTİLERİNİN BELİRLENMESİ

Paydaş Teorisinin genel felsefesini açıklarken sıkça üzerinde durulan ve teorinin temelini oluşturan “stake” kavramı Türkçe yazında menfaat, yarar, beklenti olarak karşılık bulmaktadır. Ayrıca “bir girişimden elde edilen pay ya da fayda” olarak da tanımlanabilmektedir. Pay; basit küçük bir faydadan ibaret olabileceği gibi sahiplik gibi yasal bir hakkı gösteren farklı bir değere kadar uzanabilmektedir. Bu beklenti zincirinde hangi grubun işletme için daha önemli olduğu ve bu önem çerçevesinde beklentilerinin de öncelik kazanacağı belirlenmelidir.

İşletme faaliyetlerini etkileyebilme nitelikleri baz alınarak önem derecesine göre sıralanan paydaşların tatmin edilebilmesi için kullanılan iki temel yöntem vardır. İlk yöntem, paydaş grubunun finansal açıdan desteklenmesidir. Bu yöntem için verilebilecek örnekler arasında; işletmenin belli bir tedarikçiden mal satın alması, müşterilerine iyi bir finansal değer sağlaması, hissedarlara hatırı sayılır kâr payı tahsis etmesi, çalışanlarına ücret artışları sunması, hükümete

vergilerini zamanında ve gerçek değeriyle ödemesi, finansal kuruluşlara yatırım yapması, çeşitli toplumsal kuruluşlara yardımda bulunması sayılabilmektedir.

İkinci bir yöntem ise paydaşlara yardım etmek ya da onları zarardan korumak amacıyla çeşitli kararların alınmasıdır. Bu kararlar yasal sözleşmelere bağlı olabilir ya da şikâyetlerle harekete geçerek ve işletme üzerinde baskı yaratarak amacına ulaşabilir. Frederick, Post ve Davis'in paydaşların işletmeden beklentilerine dair sınıflandırması ise daha farklıdır. Yaptıkları sınıflandırmada ilk kategori içerisinde ekonomik beklentiye karşılık sosyal bir beklenti göze çarpmaktadır (Frooman, 1999:193). İkinci kategoride somut beklentiye karşılık sembolik temsili bir beklenti, son kategoride ise beklentinin coğrafi enekliğine göre yerel ve daha dar bir lokasyonu kapsayan talepler yer almaktadır

İşletmeler her bir paydaşın organizasyondan beklentilerini ayrı ayrı analiz etmelidirler. Çünkü her bir grubun beklentisi işletmeye ve duruma göre değişebilmektedir (Polonsky, 1995). **Paydaşların işletmeden beklentileri her bir paydaş bazında şu şekilde açıklanabilmektedir.**

1. Müşteriler

Müşteriler genellikle en önemli paydaş grubu olarak kabul edilmektedirler. İşletmenin ürettiği ürünlerin ve sunduğu hizmetin alıcısı olan başka bir deyişle talep yaratan grup özelliği taşıması nedeniyle müşteriler işletme faaliyetlerinin odak noktası konumundadırlar. Değişen müşteri talepleri işletmeleri yenilik yapmaya yönlendiren, pazardaki rekabete karşı harekete geçiren bir etkidir. Müşteri talepleri doğrultusunda işletmeler içsel dengelerini ve kabiliyetlerini gözden geçirerek yeniden yapılanma yolunda girişimde bulunmaktadırlar (Pekkola ve Pekkola, 2001:5). Bazı durumlarda işletmenin paydaşı olarak kabul edilen müşteriler sınırlandırılmakta bazı durumlarda ise toplumun tüm kesimleri potansiyel müşteri olarak kabul edilmektedir.

Son yıllarda sosyal sorumluluk bilincinin gelişmesiyle birlikte müşteriler ve toplumun geneli işletmelerin daha etik davranmalarını tercih etmektedirler. Genel olarak müşterilerin işletmelerden; çocuk işçi çalıştırılmaması, insan haklarının ihlal edilmemesi, doğal çevrenin korunması ve kadın haklarının gözetilmesi gibi talepleri mevcuttur. Ayrıca tüketicilerin, ürünlerin üretildiği yerdeki etik koşullarla ilgili talepleri de dikkat çekmektedir. İşletmelerin sınırsız ihtiyaçları karşılamak için sınırlı kaynakları kullanırken gereken özeni göstermeleri ve ayrıca işletme amaçlarını da gerçekleştirebilmeleri gerekliliğini savunan Yeşil Pazarlama anlayışının gelişimiyle birlikte toplum arasında ozonla dost, çevreyle dost, geri dönüşümlü, tekrar doldurulabilir, sıfır fosfat gibi özellikleri taşıyan ürünler daha fazla talep görmeye başlamıştır (Polonsky, 1995). Yeşil pazarlamanın ve sosyal sorumluluk anlayışının müşterileri bilinçlendirdiği bir ortamda artık tercihler etik değerlere önem veren işletmelerden yana olmaktadır. Pazarlama alanındaki bu gelişmelerle oluşan bilinçli tüketici kitlesinin önemli bir

kısımının, yüksek bedel ödemek zorunda kalsa dahi etik koşullarda üretilmiş olan ürünleri tercih ettikleri ve etik olmayan koşullarda üretilenleri satın almayı reddettikleri gözlemlenmektedir.

2. Çalışanlar

Çalışanlar üyesi oldukları organizasyonun menfaatleri doğrultusunda zihinsel ve bedensel güçlerini kullanmakla birlikte bir takım beklentilerinin karşılanmasını talep etmektedirler. Adil, hak ettiği ücreti alabilmek ve çalıştığı işletmede bireysel gelişimine destek olunması bir işgörenin en önemli talepleri arasında yer almaktadır. Genel olarak kabul görmüş olan bu beklentileri karşılayabilmek adına işletmeler kendilerine özgü personel politikaları oluşturmaktadırlar. Çalışanların işletmelerinden beklentilerini analize yönelik gerçekleştirilen bazı araştırma sonuçlarına göre; çalışanlar %47'lik bir oranla kurumsal sosyal sorumluluk bilinci gelişmiş ve bu bağlamda da toplumsal gelişimi önemseyen, çevreye ve doğaya saygılı şirketlerde çalışmayı tercih etmektedirler. Ayrıca esnek çalışma saatleri, maaş ve ikramiye paketinin dışında masrafları işveren tarafından karşılanan kurs ve eğitimlerin ve kariyer gelişim fırsatlarının sunulmasının çalışanlar açısından önemi büyüktür. (Mori, 2000). Araştırma sonuçları da dikkate alınarak işletmenin önemli paydaşlarından biri olan çalışanların gelecekte nasıl çalışmak istediğini belirlemek, motivasyonu ve istihdamı arttırmak, çalışanların işlerine bağlılığını sağlamak açısından işletmeler neler yapmaları gerektiğini belirlemeli ve bu yönde girişimlerde bulunmalıdırlar.

3. Hissedarlar/ Yatırımcılar

Bir hissedar açısından işletmenin asıl amacı net bugünkü değerini uzun vadede maksimize etmektir ve bu nedenle de pay sahiplerinin tatmin edilebilmesi açısından işletmenin finansal performansı önem arz etmektedir (Pekkola ve Pekkola, 2001:32). Yatırımcılar ise; yatırım kararlarını verirken çevreye saygılı, paydaşlarının haklarını koruyan, etik değerler çerçevesinde hareket eden işletmelere yatırım yapmayı tercih etmektedirler. Yatırımcıların işletmenin etik davranışlarıyla ilgili olarak üç tür davranış tercihleri söz konusudur. Bu tercihlerden ilki etik davranışları göz ardı eden, önemsemeyen yaklaşımlardır. Diğer bir yatırımcı davranışı ise etik değerleri önemseyen ve genel politikaları arasında etik değerlere yer veren işletmelere yatırım yapmamak şeklinde göze çarpmaktadır. Son yatırımcı grubunda da, işletmelerin etik davranışlarını aktif şekilde destekleyen yatırımcılar yer almaktadır.

4. Tedarikçiler

Ana işletme ve tedarikçileri arasındaki ilişkiler pazardaki rekabetin şiddetine göre çeşitlilik göstermekte ve bu sebeple de çoğu zaman uzun dönemli ilişkiler kurulmaktadır. İşletmenin paydaşlarından biri olan tedarikçilerle ilgili olarak en önemli sorulardan biri hangi tedarikçiyle çalışılacağı ve seçim sırasında ne gibi kriterlerin göz önünde bulundurulacağıdır. Ayrıca tedarikçilerle ne tür iliş-

kiler kurulması gerektiği de önemli konulardan biridir. Tedarikçilerle ilişkiler incelendiğinde; son zamanlarda popüler olan ilişki türünün, ortak bir amaç için karşılıklı fayda -kazan kazan- mantığı çerçevesinde kurulan networkler olduğu dikkat çekmektedir. Etik kurallar bu tür ilişkilerin temelini oluşturmaktadır çünkü yasal anlaşmalar çok pahalıya mal olmakta daha az verim elde edilmektedir. Tedarikçi ve ana işletme arasında kurulan uzun dönemli ilişkiler iki taraf için de daha sağlıklıdır. Çünkü işletmeler birbirlerini tanıma fırsatı bulmakta ve pazar-daki fırsatçı, spekülasyon davranışlardan korunmaktadırlar.

Tedarikçilerin ana işletmelerden en önemli beklentilerinden biri maddi destek ve ödemelerin zamanında yapılmasıdır. Kârların ne şekilde paylaşılacağını bilmek ve kazançların daha düşük olduğu durumlarda ikili ilişkilerin ne yönde etkileneceği tedarikçiler açısından ana işletmelerin cevaplandırması gereken sorulardır (Pekkola ve Pekkola, 2001:33). Tedarikçiler ana işletme açısından bir yenilik kaynağı olarak görülebilirler ve bu da üretimin daha verimli olacağı anlamına gelmektedir. Yenilikçi karakteristiklerinin yanısıra güvenilir bir iş ortağı olmaları ana işletmenin başarısında önemli bir etken olacaktır.

5. Rakipler

Rakipler, işletmenin pazardaki payını azaltmakta fakat tüketiciye ürünün tanıtılması, ilginin uyandırılması ve ürün bilinirliğinin yaratılması açısından işletmeye fayda sağlamaktadırlar. Rekabet hem alıcı hem de satıcı açısından optimal koşulların elde edilmesini sağlamaktadır. Piyasadaki dengeleyici konunun yanı sıra rekabet çerçevesinde işletmelerin birbirlerinden birtakım beklentileri söz konusudur. Aşırı fiyat rekabetinin önlenmesi, yasa dışı anlaşmalarla (karteller gibi) rakibi piyasadan silici girişimlerde bulunulmaması gibi beklentiler ise bunlar arasında en fazla dikkat çekenleridir.

6. Toplum

İşletme paydaşlarının geniş tanımı içerisinde yer alan toplum kavramı tam bir netlik taşımamaktadır. Toplum denildiğinde, belirlenmiş olan tüm paydaşların bu gruba dahil edilme zorunluluğu doğmaktadır. Örneğin tek başına bir paydaş olan ve işletme üzerinde ciddi talepleri olan hükümetler de bu grup içerisinde incelenebilmektedir. Toplum iş yapabilmek için işletmelerin ihtiyaç duydukları ortamı sağlamaktadır. Bu sebeple de tüm hissedarların topluma karşı bir takım sorumlulukları mevcuttur. Bu sorumluluklardan başta geleni ise hükümetlere ödenmesi gereken vergilerdir. İşletmenin zamanında ödediği vergiler paydaşına karşı sorumluluklarının bilincinde olduğunun en önemli göstergesidir. Proaktif işletmelerin ana amaçlarından biri işletme genel çevresinin faaliyetler sonucunda kazanan taraf olmasını sağlamaktır. Bu da genellikle üretim sürecinde yer alan tüm üyelerin faydalarının gözetilmesiyle mümkün olmaktadır. “Topluma karşı ne gibi sorumluluklarının bulunduğu” işletmeler açısından cevaplandırılması gereken en önemli sorulardan biridir. İş etiği üzerine araştırma yapan

Koskinen gibi bazı yazarlar işletmeleri topluma karşı davranışlarına göre üç ayrı grupta incelemektedirler.

I. Grup: Yerel hükümet tarafından belirlenen, vergi ödemeleri, çalışanların sağlık güvencesinin sağlanması gibi temel sorumluluklarını yerine getirmeyen işletmeler

II. Grup: Tüketici derneklerinin boykotlarından, yasal yaptırımlardan ve olumsuz tepkilerden kaçınabilmek amacıyla yapılması gereken faaliyetleri minimum düzeyde yapan işletmeler

III. Grup: Sorumluluklarını tam olarak yerine getiren ve topluma katkıda bulunan, destek olan işletmelerdir ve toplumsal ilerlemede yapıcı rol üstlenmektedirler (Pekkola ve Pekkola, 2001:35).

C. PAYDAŞLARIN İŞLETME FAALİYETLERİNE ETKİSİ

Freeman'ın Paydaş Yaklaşımı'nı yönetim literatürüne kazandırdığı 1980'li yıllardan itibaren pek çok araştırmacı konuyla ilgili görüşlerini dile getirmişler fakat yapılan araştırmaların çoğunluğu paydaşların kimler ve niteliklerinin neler olduğu ve işletmeden beklentileri üzerinde yoğunlaşmıştır. Paydaş yaklaşımının diğer önemli konularından biri olan paydaşların isteklerini elde edebilmek için nasıl davrandıkları ve işletme faaliyetlerini ne şekilde etkiledikleri üzerinde çok fazla durulmamıştır. Paydaşların işletme faaliyetlerini etkileme stratejileri ile ilgili ilk çalışma Vogel'in 1978'de gerçekleştirmiş olduğu vekil kararları ve boykotlarını hareket noktası olarak belirleyen analizidir. Hissedar kararları, mektup yazma kampanyaları, belirli kaynaklardan mahrum bırakma taktikleri de ilerleyen yıllarda stratejiler arasında dahil edilmiştir (Frooman, 1999:194). Fakat yapılan araştırmaların hiç biri bu stratejilerin isimlerini sıralamaktan öteye gidememiştir.

1. Frooman'ın Paydaşların İşletmeyi Etkileme Stratejileri Araştırması

Paydaşların isteklerini elde edebilmek için nasıl davrandıkları ve işletme faaliyetlerini ne şekilde etkiledikleri üzerine yapılan en ayrıntılı çalışma, araştırmasının temelini “Kaynak Bağımlılığı” teorisine dayandıran Jeff Frooman'a aittir (Frooman, 1999:194). Kaynak bağımlılığı teorisine göre her hangi bir kaynağa sahip olan bir paydaşın bu kaynak üzerinde kontrol yetkisi de bulunmaktadır. Paydaş kaynak üzerinde; kaynağın miktarını belirleme, kaynağın devamlılığını sağlama ve kaynağı beklenen standartlarda sunma gibi üç tür kontrol yetkisine sahiptir. Frooman'ın analizinde dile getirdiği stratejiler şu şekilde özetlenebilmektedir:

a. Paydaşların Kaynakları Kontrol Stratejileri

Mahrum Bırakma/Esirgeme Stratejisi: İşletmeye kaynak sağlayan her hangi bir paydaşın, bu kaynağın temininde işletmeye olan desteğini çekmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Paydaşın kaynak teminine ara vermesinin sebebi ise

işletmenin faaliyetlerinde ve davranışlarında ciddi değişiklikler yaratabilmektedir. Örneğin çalışanlar grev yaparak işletmeleri emeklerinden mahrum edebilmekte ve böylece bir takım taleplerinin yerine getirilmesi için baskıcı bir ortam yaratabilmektedirler.

Kullanım Stratejisi: Bu stratejide bir paydaş işletme için gerekli olan kaynağı sağlamaya devam etmekte fakat kaynağın kullanımıyla ilgili bir takım koşullar ileri sürmektedir. Bazı işletmelerin tedarikçilerine geri dönüşümlü ambalaj veya kâğıt kullanma şartı getirmeleri, kullanım stratejisine örnek olarak verilebilmektedir.

b. Paydaşların İşletmeleri Etkileme Yolları

Frooman paydaşın işletmeyi etkilemek amacıyla direkt ve dolaylı olmak üzere iki yola başvurduğunu ileri sürmektedir (Frooman, 1999:198).

Direkt Etkileme: Paydaşlar işletmeyi herhangi bir kaynaktan mahrum ederek ya da kaynağın kullanımıyla ilgili bir takım koşullar ileri sürerek işletmeye kaynak akışını kendi gücüyle manipüle etmektedir. Çevreye zarar veren bir işletmenin ürünlerinin çevre halkı tarafından boykot edilmesi paydaşların işletmeyi direkt etkileme yöntemlerinden biri olarak kabul edilebilmektedir.

Dolaylı Yoldan Etkileme: Paydaşlar işletmenin ihtiyaç duyduğu kaynakları ele geçirmesini engelleyebilmek için çeşitli grupların yardımına ihtiyaç duymakta ve bu gruplar vasıtasıyla amacına ulaşarak işletme faaliyetlerini etkilemektedir.

Frooman'ın paydaş etki analizi ve paydaş-işletme ilişkileri aşağıdaki stratejiler bağlamında incelenebilmektedir.

Dolaylı/Kullanım: Böyle bir durumda işletme açısından her hangi bir güçlük söz konusu değildir.

Dolaylı/Mahrum bırakma: Bir paydaşın diğer bir paydaşın üzerinden amacına ulaştığı durumlardır ve işletme açısından sorunlar yaratabilmektedir. Örneğin her hangi bir sivil toplum örgütü önemli bir müşteriyi işletmeye karşı olumsuz davranışlarda bulunmaya yönlendirebilir. İşletmenin sivil toplum örgütlerine etkide bulunma gibi bir gücü olmamasına karşın bu örgütler işletmeleri dolaylı yollardan etkileyebilmektedirler. Tüketici Dernekleri Federasyonu'nun enerji zamlarını protesto etmek için tüketicileri her gece saat 21.00'de bir dakikalığına ışıklarını söndürmeye teşvik etmesi dolaylı etkiye örnek teşkil etmektedir.

Direkt/ Mahrum bırakma: Tüketicilerin gerçekleştirmiş oldukları boykotlar eğer başarıya ulaşırsa paydaşların işletme faaliyetlerini etkileme gücünden söz edilebilecektir.

Direkt/Kullanım: Bu gruptaki ilişkiler daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Örnek olarak Mc Donalds yönetiminin tedarikçilerinden uygun koşullarda yetiştirilmiş tavuk talep etmeleri verilebilir.

Yöneticiler, bu stratejileri inceleyerek paydaşları ve işletmeye olan etkilerini daha kolay anlayabileceklerdir. Kendileri açısından paydaşları etkileme stratejileri geliştirmek yerine öncelikli olarak paydaşların işletmelerini ne şekilde etkileyebileceklerini belirlemeleri daha uygun olacaktır (Frooman, 1999:198).

III. İŞLETMELERİN PAYDAŞ YÖNETİM STRATEJİLERİ

A. FREEMAN'IN PAYDAŞ İLİŞKİLERİ ANALİZİ

Freeman, paydaş yönetim sürecinde; genel paydaş haritası hazırlanıp paydaşların beklentileri belirlendikten sonra ikinci aşama olarak ilişkilerin analiz edilmesine yer vermektedir. Paydaşların işletme ile olan ilişkilerinin yoğunluğu doğrultusunda stratejiler belirlenmesi gerektiğini ileri süren Freeman'a göre farklı paydaşlara yönelik olarak farklı stratejiler Tablo 1'de özetlendiği şekildedir.

Tablo 1: Paydaş İlişkileri Analizi

	Yüksek işbirliği potansiyeli	Düşük işbirliği potansiyeli
Yüksek tehdit potansiyeli	Etkileme Stratejisi	Savunma Stratejisi
Düşük tehdit potansiyeli	Saldırı Stratejisi	Nüfuz etme Stratejisi

Kaynak: Freeman, R. Edward; (1984) "Strategic Management: A Stakeholder Approach", Boston: Pitman

B. SAVAGE'İN PAYDAŞ YÖNETİM STRATEJİLERİ ÇALIŞMASI

Savage, Nix, Whitehead ve Blair, Freeman'ın genel paydaş stratejilerine dayanarak paydaşların belirlenmesi ve yönetimiyle ilgili bir metodoloji geliştirmişlerdir. Savage vd. araştırmalarında, paydaşlara verilen önemin ve paydaşların işletmeye etkilerinin duruma ve ilgili konuya göre değiştiği sonucuna varmışlar, bu nedenle de yöneticilerin farklı paydaşları tatmin edebilmek için uygun stratejiler geliştirmeleri gerektiği üzerinde durmuşlardır. Çalışmalarında; paydaşların işletmeyi tehdit edici davranışlarda bulunma ve işletme ile işbirliği yapma potansiyeli gibi iki kritik konuyu ele almışlardır. Paydaşların işletmeyi tehdit etme potansiyeli ölçülürken paydaşların işletme amaçlarının gerçekleştirilmesini engelleme gücü araştırılmaktadır. İşbirliği potansiyeli ise; tehdidin var olduğu, paydaşlarla işbirliği yapmanın işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine hizmet ettiği durumlarda organizasyonun saldırgan ve korumacı stratejiler uygulamasına izin vermektedir. Savage vd.'nin yapmış olduğu bu araştırmaya göre paydaşlar dört tipte incelenmektedir (Savage vd.,1991:65).

1. Destekleyici Paydaşlar ve Strateji: Destekleyici paydaşlar işletme açısından ideal paydaş olarak kabul edilmektedirler. Çünkü düşük tehdit ve yüksek işbirliği potansiyelleri ile işletmeyi desteklemektedirler. Örnek olarak yönetim kurulu, yöneticiler, çalışanlar, tedarikçiler ve servis sağlayıcılar sayılabilir. Bu tür paydaşları yönetmek için uygulanabilecek strateji ise işbirliğine teşvik edilmeleri ve hiçbir zaman ihmal edilmemeleri şeklinde gerçekleşmektedir.

2. Marjinal Paydaşlar ve Strateji: Bu gruptaki paydaşlar ne yüksek tehdit ne de işbirliği potansiyeline sahiptirler. İşletmeden belli bir beklentileri mevcuttur fakat bu beklenti duruma göre değişmektedir. Tüketici grupları, pay sahipleri, profesyonel işçi örgütleri örnek olarak verilebilir. Beklentileri az ve ilgili konu spesifik olmasına karşın bu paydaş grubunu yönetebilmek için yakından takip edilmeleri gerekmektedir.

3. Tehdit edici Paydaşlar ve Strateji: Yüksek tehdit potansiyeline sahip olmakla birlikte diğer taraftan düşük bir işbirliği potansiyeli söz konusudur. Bu nedenle de işletmeye en fazla sorun yaratan, en fazla meydan okuyan paydaşlar bu grup içerisinde yer almaktadır. Rakip işletmeler, çeşitli işçi örgütleri, hükümet ve medya işletme açısından tehdit edici potansiyeli yüksek olan paydaşlardır. Bu tür paydaşlara karşı işletmeler kendilerini koruyucu stratejiler geliştirebilirler ve işletmenin bu paydaşlara olan bağlılıklarını azaltıcı önlemler alabilirler.

4. Karma Talepleri Olan Paydaşlar ve Strateji: Bu paydaşlar hem tehdit hem de işbirlikçi potansiyellerinin yüksek oluşu nedeniyle işletmeler açısından çok önemli bir rol oynamaktadırlar. Önemli müşteriler, tamamlayıcı ürün ve hizmet sağlayan organizasyonlar işletme üzerinde karma talepleri olan paydaşlardır. Bu tür paydaşların şartlar doğrultusunda destekleyici ve tehdit edici paydaş grubuna dahil olmaları mümkündür. Geliştirilebilecek stratejiler arasında çeşitli işbirliği uygulamaları verilebilir (Savage vd.,1991:65).

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu çalışmada yönetim literatüründe uzun yıllar kabul görmüş yönetimsel model yerine uygulanmaya başlanan, “çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve pay sahiplerinin” her birini önemseyen ve onların beklentilerine ve zamanla değişen ihtiyaçlarına kulak veren bir felsefeyi temel alan Paydaş Teorisi’ne yönelik yazın taraması yapılmaktadır. Bu bağlamda ilk olarak teorinin gelişimine değinilmekte ve teorinin sosyal bilim dalı ve iş etiği temelli görünümü incelenmektedir.

Teorinin genel hatlarının belirlenmesinin yanısıra paydaş yönetim sürecinin işleyişi irdelenmekte ve sürecin aşamaları hakkında bilgi verilmektedir. Paydaş yönetim süreci işletmelere değişik paydaşlarının taleplerini dikkate alarak belirli stratejiler oluşturmalarını sağlayan bir araç olmakla birlikte paydaş ilişkilerini anlayabilmek adına iyi bir başlangıç noktası teşkil etmektedir. Pay-

daşların kim olduğunun, öncelikli beklentilerinin ve bu beklentilerine ulaşmak için nasıl davranabileceklerinin belirlenmesi paydaş yönetim sürecinin aşamalarını oluşturmaktadır. Sürecin ilk aşamasında işletme ile aralarında güçlü bir karşılıklı bağlılık söz konusu olan birincil paydaşların belirlenmesine özel önem verilmelidir. Eğer birincil paydaşlar herhangi bir sebeple işletmeden uzaklaşırlar ya da yeterli derecede tatmin edilemezlerse organizasyon tüm sistem olarak bu durumdan zarar görecektir. Bu duruma 1990’lı yıllarda Olimpia ve Yorks’un hisselerine yatırım yapmaktan vazgeçen sermaye tedarikçilerinin işletmeleri iflasa kadar sürüklemeleri örnek olarak verilebilir. Gerek beşeri gerekse de finansal kaynak temini açısından paydaşlar spesifik öneme sahiptirler. İşletmeler paydaşlarını önem derecesine göre kategorize ederek dikkatlerini hangi gruplar üzerinde yoğunlaştırmaları gerektiğini tespit edecek ve bu grupların beklentilerine yönelik girişimlerde bulunabileceklerdir.

Paydaş teorisi, işletme ve paydaşları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin girdisiyle çıktısı arasındaki bağlantıyı incelemektedir. Yöneticilere ve araştırmacılara günümüzün değişken iş dünyasını şekillendiren stratejik sorulara nasıl cevap verilmesi gerektiğiyle ilgili temel bir yapı sunmakta ve daha önceki yönetim ve ekonomi teorilerine kıyasla yöneticilerin nasıl çalışmalarını gerektiğini daha fazla dile getirmektedir. Bugünün iktisadi gerçekliği ile paydaş teorisinin felsefi örtüşmektedir. Ekonomik değer, gönüllü olarak bir araya gelen ve herkesin içinde bulunduğu şartları iyileştirmeyi amaçladığı gruplar tarafından oluşturulmaktadır. Bu gerçeklikten hareketle paydaşların işletmenin vaat ettiği değere karşılık olarak işletme yararına çaba sarf ettiği ve işletmenin de gerek toplumsal meşruiyetini artırma gerekse de ekonomik getiri elde edebilme noktasında karşılıklı pozitif ilişkilerden fayda sağladığı bilinmektedir. Yöneticileri paydaşlarıyla karşılıklı güven temeline dayanan ilişkiler kuran ve bu ilişkileri devam ettiren işletmelerin rekabetçi avantaj elde edecekleri yadsınamaz bir gerçektir.

KAYNAKÇA

- ANDRIOF, Jörg; (2002), **Unfolding Stakeholder Engagement**, Warwick Business School, S. Waddock: Boston College Carroll School of Management Greenleaf Publishing, Boston, 32s.
- BARNEY, Jay; (1997), **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, Addison- Wesley Reading, MA, 314s.
- BERMAN Shawn.; Andrew WICKS ve Thomas M. JONES; (1999) "Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between stakeholder Management models and firm financial performance", **Academy of Management Journal**, 42(5), ss. 488-506.
- BRADLEY, Mitchell; Mitchell RONALD ve Jeffrey SONNENFELD; (1999) "Who Matters To CEO's? An Investigation Of Stakeholder Attributes And Salience, Corporate Performance And CEO Values", **Academy Of Management Journal**, 42(5), ss. 507-525.
- CLARKSON, Max B. E.; (1995) "A Stakeholder Framework for Analizing and Evaluating Corporate Social Performance" **Academy of Management Review**, 20(1), ss. 92-117.
- CLEMENT, Ronald; (2005) "**The Lessons From Stakeholder Theory For U.S. Business Leaders**" İnternet adresi; http://www.sciencedirect.com/science_ob, Erişim tarihi: 11.05.2006
- DONALDSON, Thomas; (1999), "Making Stakeholder Theory Whole", **Academy of Management Review**, 24(2), ss. 237-241.
- DONALDSON, Thomas ve Lee. E. PRESTON; (1995), "The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence and Implications", **Academy of Management Review**, 20(1), ss. 65-91.
- DRISCOLL, Cathy ve Mark STARİK; (2004), "The Primordial Stakeholder: Advancing The Conceptual Consideration Of Stakeholder Status For The Natural Environment", **Journal of Business Ethics**, 49(1), ss. 55-73.
- FREEMAN, R. Edward; (1999), "Divergent Stakeholder Theory", **Academy of Management Review**, 24(2), ss. 233-236.
- FREEMAN, R. Edward; (1984), "**Strategic Management: A Stakeholder Approach**", Pitman, Boston, 276s.
- FROOMAN, Jeff; (1999), "Stakeholder Influence Strategies", **Academy Of Management Review**, 24(2), ss. 191-204.
- GARRIGA, Elisabet ve Mele DOME`NEC; (2004), "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory" **Journal of Business Ethics**, 53 ss. 51-71.

- GOODPASTER, Kenneth E.; (1991), "Business Ethics and Stakeholder Analysis" **Business ethics quarterly**, 1(1), ss. 53-73.
- HILL, C.W.L. ve Thomas M. JONES; (1992), "Stakeholder-Agency Theory" **Journal of Management Studies**, 29, ss. 131-154.
- JONES, Thomas M.; (1995), "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis Of Ethics And Economics" **Academy Of Management Review**, 20(2), ss. 404-437.
- JONES, Thomas M. ve Andrew C. WICKS; (1999), "Convergent Stakeholder Theory", **Academy of Management Review**, 24(2), ss.206-221.
- JONKER, Jan ve David FOSTER; (2002), " Stakeholder Excellence? Framing the evolution and complexity of a stakeholder perspective of the firm" **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 9(4), ss.187-195.
- JOYCE, van der Laan Smith; Adhikari AJAY ve H. Tondkar RASOUL; (2005), "**Exploring differences in social disclosures internationally: A stakeholder perspective**" İnternet Adresi; <http://www.sciencedirect.com>, Erişim tarihi: 02.02.2006.
- LORN, R. Sheehan ve Brent R. RICHE, "**Destination Stakeholders Exploring Identity and Salience**", İnternet Adresi; <http://www.sciencedirect.com>, Erişim tarihi: 25.03.2006.
- MITCHELL, Ronald. K.; Bradley R. AGLE ve Donna J. WOOD; (1997), "Toward A Theory Of Identification And Salience: Defining The Principle Of Who And What Really Counts", **Academy Of Management Review**, 22(4), ss.853-886
- MORI, Key; (2000), "**Goodwill Hunting-The Importance of Stakeholder Relationships to Business Success**" Audience Research Programme; İnternet Adresi: <http://www.mori.com/polls/1999/keyaud.shtml>, Erişim tarihi: 15.01.2006
- PEKKOLA, Juhani ve Kimmo PEKKOLA; (2001), "**Theoretical essence of business ethics Classification of approaches, cultural and business environmental impacts on ethics**" İnternet adresi: <http://www.unext.fi>, Erişim tarihi: 19.06.2006.
- POLONSKY, Michael Jay; (1995) "**Incorporating The Natural Environment İn Corporate Strategy: A Stakeholder Approach**", İnternet adresi: <http://egj.lib.uidaho.edu/egj02/polon01.html>, Erişim tarihi: 21.04.2006
- GRANT Savage; Timothy W. NIX, Carlton J. WHITEHEAD ve John D. BLAIR; (1991), "Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders" **Academy of Management Executive**, (5)2, ss.51-75

- SCHOLL, Hans J. Jochen; (2004), “**Applying Stakeholder Theory to E-Government: Benefits and Limits**”, ACM International Conference Proceeding Series 262(1-10) İnternet adresi: <http://www.sciencedirect.com> Erişim tarihi: 14.11.2006
- WATKINS, Miles, (1997), “**Maximising Environmental Management Capacity Through Stakeholder Participation**” Warwick Business School İnternet adresi: <http://users.wbs.warwick.ac.uk/CCU> Erişim tarihi: 11.02.2006
- WHYSALL, Paul; (2000), “Addressing Ethical Issues in Retailing: A Stakeholder Perspective” **Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research** 10(3), July, ss. 305–31
- YAMAK Sibel ve Ömür SÜER; (2005) “State As A Stakeholder” **Emerald Publishing**, 5(2), ss. 111-120.