

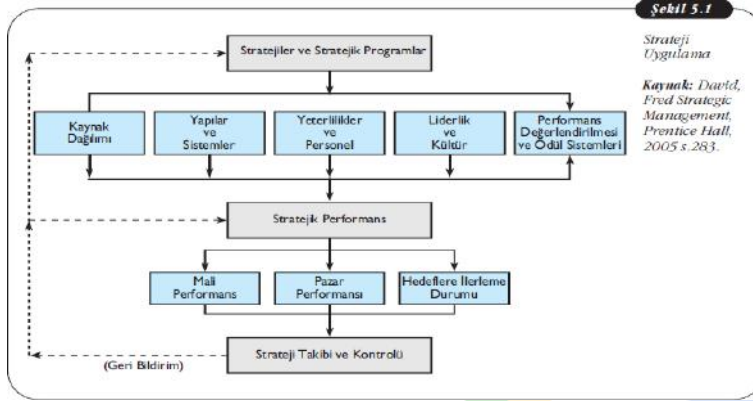
STRATEJİK YÖNETİM II –

5 ünite

Strateji Uygulama: Örgütsel ve stratejik planların geliştirilmesi, desteklenmesi ve uygulamaya dönüştürülmesidir.

Strateji uygulama değişkenleri; işletmenin yapısı, personeli, kültürü, hedefleri, liderlik gibi değişkenlerdir.

"Peters and Waterman" (1980) faaliyetlerini iyi sürdüren bir işletmenin stratejileri ile birlikte işletmenin yapısı, sistemleri, yeterlilikleri, personeli ve hedefleri gibi diğer örgütsel değişkenler arasında iyi bir uyuma sahip olduğu fikrini ortaya koymuştur.



STRATEJİ UYGULAMASI KAYNAK DAĞILIMI: örgütte, mali, insan, teknoloji ve üst yönetimle ilgili her türlü kaynakla ilgilidir.



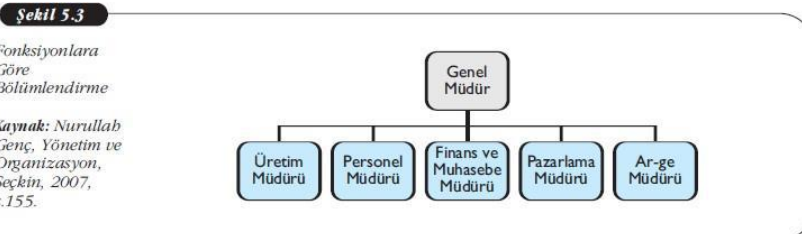
STRATEJİ UYGULAMASINDAKİ YAPININ VE SİSTEMLERİN ROLÜ:

Örgütsel yapı: Örgütsel görevlerin paylaştırılması, yetki alanları ve sorumluluklar arasındaki ilişkidir.

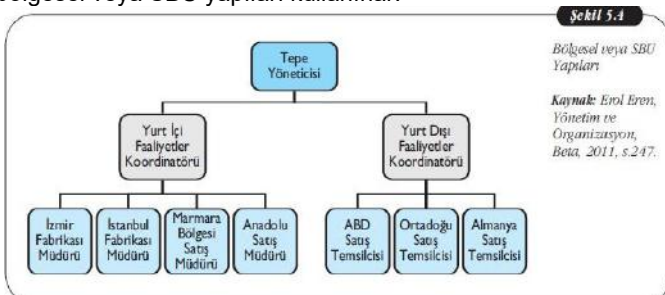
Örgütsel Yapılar

Basit Yapı: Basit yapı az sayıda personele sahip, küçük, sahibi tarafından yönetilen ve çoğunlukla herkesin sahibine bildirimde bulunduğu küçük bir işletmedir.

Fonksiyonel Yapı: Küçük işletmeler geleneksel olarak fonksiyonel yapılar etrafında örgütlenmişlerdir. Burada görev sorumluluklar üretim, finans, pazarlama ve yönetim gibi fonksiyonel alanlar tarafından gruplandırılır.



Bölgesel veya SBU (Stratejik İşletme Birimi) Yapıları: Çeşitli ürünleri olan ve pazarlarda faaliyet gösteren büyük örgütler çoğunlukla bölgesel veya SBU yapıları kullanırlar.



Matriks Yapısı: İşletmeler artan bir şekilde farklılaşmaya ve uluslararası hâle gelmeye başlarken yeni yapısal düzenlemeleri de takip etmektedir.

Örgütsel ve Yönetmel Sistemler

Yönetim Bilgi Sistemleri: Bunlar yönetime çeşitli pazarlama, üretim finans ve muhasebe bilgisi temin eden bilgisayar tabanlı bilgi sistemleridir.

Karar Destek Sistemleri: karar vericinin karar vermesine yardımcı olan gelişmiş sistemlerdir.

Üst Yönetim Bilgi Sistemleri: iç ve dış bilgiler hakkında üst yönetimi bilgilendiren sistemlerdir. 1980'li yıllarda geliştirilmiştir.

STRATEJİ UYGULAMASINDA BECERİLER VE PERSONEL

Becerilerin Edinilmesi: Beceriler, yenilikçi tasarım mühendisleri veya danışmanlarla araştırmacıların bilgisi gibi işletme tarafından iş verilen belirli çalışanlarda bulunabilmesidir.

Stratejilerin Beceriler ve Personele Uyarlanması: Stratejiler ve beceriler ile personel arasında bir uyum oluşturmak yeni stratejinin beceri gereksinimlerinin değerlendirilmesini ve sistematik olarak bunların edinilmesini içerir.

1. Yöneticinin görevlerinin üstesinden gelmesi, gerekli kaynakların stratejik programlara dağılımı ve stratejik planların desteklenmesi için uygun örgütsel sistemler ile yeterliliklerin geliştirilmesini kapsar tanımı aşağıdaki tanımlardan hangisidir?

c. Strateji uygulama

2. Bir işletmede tamamıyla farklı stratejilerin uygulanması işletmede aşağıdaki değişikliklerden hangilerini gerektirir?

d. Stratejik liderlik ve kurum kültüründe değişiklikler

3. Aşağıdakilerden hangisi Stratejik değişimde anahtar olan noktalardan biri **değildir**?

d. Sosyal sorumluluk

4. Stratejide, beklenen performanstan uzaklaşmalar erken fark edilir ve böylece planlanan stratejinin hızla düzeltilmesine yardım edilmesi aşağıdaki unsurlardan hangisiyle olur?

b. Stratejinin kontrol altına alınmasıyla

5. Herhangi bir dağılım yapmadan önce yapılması gereken önemli unsur aşağıdakilerden hangisidir?

b. Dağılım değerlendirmesinin yapılması

6. Stratejik programların uygulanması için bir süre gereklidir. Aşağıdakilerden hangisi bu programlar için gerekli süredir?

c. 3-5 yıl

7. Kaynak dağılımı kararları stratejik uygulamada aşağıdakilerden hangisiyle ilişkilidir?

a. Uygulanmakta olan stratejiler ve amaçlarla

8. Görevlerin farklılaştırılması veya bölünmesi, benzer görevlerin gruplanması ve örgütsel hedefleri başaracak görevlerin koordine edilmesinden meydana gelen gelişim tanımı aşağıdakilerden hangisidir?

e. Yapısal gelişim

9. Az sayıda personele sahip, küçük, sahibi tarafından yönetilen ve çoğunlukla herkesin sahibine bildirimde bulunduğu küçük bir işletme yapısı aşağıdakilerden hangisidir?

e. Basit yapı

10. Çeşitli pazarlama, üretim finans ve muhasebe bilgisi temin eden bilgisayar tabanlı bilgi sistemler aşağıdaki sistemlerden hangisidir?

a. Yönetim bilgi sistemi

Strateji Değerlendirme: Bir işletmenin stratejisinin nedenlerin incelenmesi, sonuçların gerçek sonuçlarla karşılaştırılması ve düzeltici eylemlerin uygulanmasıdır.

Strateji değerlendirme üç temel faaliyeti içerir:

- (1) Bir işletmenin stratejisinin altında yatan nedenlerin incelenmesi,
- (2) öngörülen sonuçların gerçek sonuçlarla karşılaştırılması ve
- (3) performansın planlara uymasını sağlamak üzere düzeltici eylemlerin uygulanması

TUTARLILIK

Bir strateji tutarsız hedefler ve kurallar sunmamalıdır.

- Eğer yönetimle ilgili sorunlar personelde değişikliklere rağmen devam ederse ve insan bazlı olmaktan ziyade sorun bazlı olma eğilimi gösterilerse bu durumda stratejiler tutarsız olabilir.
- Eğer bir bölüm için başarının anlamı veya yorumu bir diğer bölümün başarısızlığı ise bu durumda stratejiler tutarsız olabilir.
- Eğer kurallarla ilgili sorunlar ve problemler çözüm için üst yönetime iletmeye devam ediyorsa bu durumda stratejiler tutarsız olabilir.

UYUM

Uyum, stratejilerin değerlendirilmesinde strateji uzmanlarının bireysel eğilimlerle birlikte çalışanların eğilimlerini inceleme ihtiyacını ifade eder.

UYGULANABİLİRLİK

Bir strateji ne mevcut kaynaklara aşırı yüklenmeli ne de çözilemeyen alt sorunlar oluşturmamalıdır. Stratejinin son aşaması uygulanabilirliğidir öyle ki kuruluşun fiziki, insani ve finansal kaynakları içerisinde stratejiye girilebilir mi?

FAYDA

Bir strateji, işletmenin seçtiği faaliyet alanında rekabetçi bir avantaj oluşturulmalı ve/veya devamını sağlamalıdır. Rekabetçi faydalar normalde üç alandaki üstünlük sonucudur:

- (1) Kaynaklar,
- (2) beceriler, veya
- (3) konum. Konum bir örgütün stratejisinde önemli bir rol oynayabilir.

Strateji değerlendirme; Beklentilerin ve varsayımların sorgulanmasının yönetimce başlatılması, hedefler ile değerlerin gözden geçirilmesini sağlanması ve alternatif üretimi ile değerlendirme ölçütlerinin oluşturulmasında yaratıcılığın teşvik edilmesidir.

Strateji Değerlendirme Çerçevesi

- (1) Dış ve iç etkenlerin önemli ölçüde değişmediği ve
- (2) işletmenin belirtilen hedeflere doğru tatmin edici bir şekilde ilerlemesi durumları dışında düzeltici eylemlere neredeyse her zaman ihtiyaç duyulduğuna dikkat edilmesi önemlidir.

Stratejinin Esaslarının İncelenmesi Şekil 6.2'de gösterildiği EFE Matrisi ve IFE Matrisi geliştirilerek bir örgütün temelini oluşturan esasların gözden geçirilmesine yardımcı olunabilir.

IFE Matrisi ;örgütteki yönetimin, pazarlamanın, finansmanın/muhasebenin, üretimin, Ar-Ge'nin ve yönetim bilgi sistemlerinin güçlü ve zayıf yanları üzerindeki değişikliklere odaklanmalıdır.

EFE Matrisi ;bir işletmenin stratejilerinin önemli fırsatlara ve tehditlere karşı ne kadar etkili olduğunu gösterir. Bu analiz aşağıdaki türde sorulara da cevap verebilir:

1. Rakipler stratejilerimize nasıl tepki gösterdi?
2. Rakiplerin stratejileri değişti mi?
3. Büyük rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri değişti mi?
4. Rakipler neden birtakım stratejik değişiklikler yapıyorlar?
5. Neden bazı rakiplerin stratejileri diğerlerinden daha başarılı?
6. Rakiplerimiz geçerli pazar konumları ve karlılıklarından ne kadar memnun durumdalar?
7. Misilleme yapmadan büyük rakiplerimize baskı uygulayabiliriz?
8. Rakiplerimizle nasıl etkin bir şekilde iş birliği yapabiliriz?

FAALİYET BİR: STRATEJİNİN ALTINDA YATAN ESASLARIN İNCELENMESİ	
Değiştirilmiş İç Etken Değerlendirme (IFE) Matrisini hazırlayın.	Değiştirilmiş Dış Etken Değerlendirme (EFE) Matrisini hazırlayın.
Değiştirilmiş olanla mevcut İç Etken Değerlendirme (IFE) Matrisini karşılaştırın.	Değiştirilmiş olanla mevcut Dış Etken Değerlendirme (EFE) Matrisini karşılaştırın.

Gerçekte bu etkenlerin değişip değişmeyeceği sorusundan ziyade ne zaman ve ne şekilde değişeceği sorusudur. Stratejiler değerlendirilirken aşağıdaki sorular cevaplanmalıdır.

1. Örgütün iç çevresindeki güçlü yönleri hâlâ güçlü mü?
2. İç çevre için başka güçlü yönler eklendi mi? Eğer eklendiyse bunlar nelerdir?
3. Örgütün iç çevresinde ki zayıflıklar hâlâ zayıf mı?
3. Şu anda başka iç çevre zayıflıkları var mı? Eğer varsa bunlar nelerdir?
4. Rakipler neden belli değişiklikler yapar?
5. Dış çevredeki fırsatlar hâlâ fırsat mı? Şu anda başka dış çevre fırsatları var mı? Eğer varsa bunlar nelerdir?
6. Dış çevredeki tehditler hâlâ tehdit mi?
7. Şu anda başka dış tehditler var mı? Eğer varsa bunlar nelerdir?
8. Örgütteki çalışanlar iradesi dışında dışarıdan yönetilmeye karşı hassas mı?

Örgüt Performansının Ölçülmesi

Örgüt performansının ölçülmesi, geçerli sonuçlarla beklenen sonuçların karşılaştırılmasını, bireysel performansın değerlendirilmesini ve belirlenen hedefler doğrultusunda gerçekleşen süreci incelemeyi kapsar.

Stratejileri değerlendirmek için genel olarak kullanılan nicelik ölçütü üç kritik karşılaştırma yapmak üzere strateji uzmanlarının kullandığı finansal oranlardır:

- (1) İşletmenin performansını farklı süreler üzerinden karşılaştırmak,
- (2) işletmenin performansını rakiplerinki ile karşılaştırmak ve
- (3) işletmenin performansını sektör ortalamaları ile karşılaştırmak. Strateji değerlendirmesi için özellikle faydalı olan bazı önemli finansal oranlar aşağıdaki gibidir:

1. Yatırımın getirisi (ROI)
2. Öz sermaye getirisi (ROE)
3. Kâr marjı
4. Pazar payı
5. Borç-öz sermaye oranı
6. Hisse başı kazançlar
7. Satış büyümesi
8. Aktif büyümesi

Seymour Tilles stratejilerin değerlendirilmesinde faydalı olan altı nicelik belirlemiştir:

1. Strateji işletme içinde tutarlı mı? Belirlenen strateji her zaman örgüt tarafından benimsenebilir ve uygulanabilir bir hedef olmalıdır.
2. Strateji çevre ile tutarlı mı? Belirlenen strateji iç ve dış çevrede olan etkenleri kapsamalıdır.
3. Kullanılabilir kaynaklar göz önüne alındığında strateji uygun mu? Strateji örgütün uzun dönemli hedefidir.
4. Strateji kabul edilebilir oranda risk içeriyor mu? Hedefler belirlenirken gelecekte olabilecek olaylar tahmin edilir.
5. Strateji uygun zaman çerçevesine sahip mi? Strateji örgüt için varılacak yerdir.
6. Strateji uygulanabilir mi? Strateji planlanırken, hedefler konurken gerçekleşmeyecek ya da örgütün yapamayacağı hedefler konulmamalıdır.

Düzeltilici Eylemlerin Uygulanması

Düzeltilici eylemlerin uygulanması, işletmenin değişiklikler yaparak gelecekte daha iyi bir durumda olmasını sağlayan faaliyettir.

Alvin Toffler kitapları; Gelecek fioku (*Future Shock*) ve Üçüncü Dalga'da (*The Third Wave*), değişimlerin doğasının, türlerinin ve hızlarının bir bireyin veya örgütün uyum becerisi ve yeterliliği üzerinde hakimiyet kurduğu zaman, değişimin *gelecek şoku* ile kişileri ve örgütleri tehdit edecek kadar dinamik ve karmaşık hâle geldiğini ileri sürmektedir.

Kurumsal Karne (Balanced Scorecard)

Kurumsal karne; finansal performans, müşteri bilgisi, işletme içi işlemleri ve öğrenme ile büyüme stratejilerinin değerlendirilmesidir.

İşletmenin stratejilerini değerlendirmede altı anahtar öge incelenir:

- (1) Müşteriler,
- (2) Yöneticiler/Çalışanlar,
- (3) Faaliyetler/İşlemler,
- (4) Toplum/Sosyal Sorumluluk,
- (5) İş Ahlakı/ Doğal Çevre ve
- (6) Finans.

OLASI DURUMLAR PLANLAMASI ; İyi bir stratejik yönetimin temel dayanağı, işletmelerin istenen ve istenmeyen olaylar henüz ortaya çıkmadan önce cevap verme yollarını planlamasıdır.

İşletmeler tarafından genel olarak kullanılan bazı olası durumlar planı aşağıdakileri kapsar:

- İstihbarat raporlarının belirttiğine göre büyük bir rakip belirli piyasalardan çekilirse firmamız neler yapmalıdır?
- Satış hedeflerimize ulaşılmaması durumunda kar kayıplarını önlemek için firmamız neler yapmalıdır?
- Yeni ürünümüze olan talep planları aşarsa yüksek talebi karşılamak için firmamız neler yapmalıdır?
- Bilgisayar yeterliliklerinin kaybı, dışarıdan yönetim girişimi, patent koruma kaybı veya depremler, hortumlar ya da kasırgalar nedeniyle üretim tesislerinin imhası gibi felaketler meydana gelirse firmamız neler yapmalıdır?
- Yeni bir teknolojik gelişme yeni ürünümüzü beklenenden daha erken eski hâle getirirse firmamız neler yapmalıdır?

Etkin olası durumlar planlamasının yedi aşamalı bir süreci kapsadığını ileri sürdüler:

- Strateji veya stratejilerin gidişatını bozabilecek hem yararlı hem de istenmeyen olayları tanımlayın.
- Tetikleme noktalarını belirleyin. Beklenmedik olayların muhtemelen oluşabileceği zamanları hesaplayın.
- Her bir beklenmedik olayın etkisini değerlendirin. Her bir beklenmedik olayın potansiyel faydasını veya zararını tahmin edin.
- Olası durumlar planı geliştirin. Olası durumlar planının mevcut strateji ile uyumlu ve ekonomik olarak uygulanabilir olduğundan emin olun.
- Her bir olası durum planının karşı etkisini değerlendirin. Her bir olası durum planının ne kadar fırsat vereceğini veya ilişkilendirilen olası durum vakasını iptal edeceğini tahmin edin. Bu işlemin yapılması her bir olası durum planının potansiyel değerini ölçecektir.
- Önemli beklenmedik olaylar için erken uyarı işaretlerini belirleyin. Erken uyarı sinyallerini takip edin.
- Güvenilir erken uyarı sinyaline sahip beklenmedik olaylar için mevcut tedarik süresinden yararlanacak gelişmiş eylem planları geliştirin.

DENETİM

Denetim, ölçütler arasındaki çakışma derecesini belirlemek üzere yapılan değerlendirmeler ve sonuçların ilgili kişilere aktarılma sürecidir.

Amerikan Muhasebe Derneği'nin (AAA) denetim tanımı: Ekonomik hareketler ve olaylar ile ilgili durumlar konusunda ifadeler ile tespit edilen ölçütler arasındaki çakışma derecesini belirlemek üzere kanıtların tarafsızca edinilmesi ve değerlendirilmesinin ve sonuçların ilgili kullanıcılara aktarılmasının sistematik sürecidir.

Bir ücret karşılığında örgütlere sunan sertifikalı serbest muhasebecilerdir; genel olarak kabul edilmiş muhasebe ilkelerine (GAAP) göre hazırlanıp hazırlanmadığını belirlemek üzere bir örgütün mali bilançolarını ve işletmenin faaliyetlerini açık bir şekilde temsil edip etmediğini incelerler.

Bağımsız denetmenler genel olarak kabul edilen denetim standartları (GAAS) olarak adlandırılan bir dizi standart kullanırlar.

İki devlet kuruluşu Genel Muhasebe Dairesi (GAO) ve ABD Gelirler İdaresi (IRS) örgütlerin federal kanunlara, mevzuatlara ve kurallara uyduğundan emin olmaktan sorumlu devlet denetçileri vardır.

Çevre Denetlemesi

Shimell, örgütlerin faaliyetlerinin çevre denetlemelerini gerçekleştirme ve Kurumsal Çevre Politikası (CEP) geliştirme ihtiyaçlarını şöyle açıklamıştır. Shimell, çevresel bir denetlemenin mali denetim kadar katı olması gerektiğini ve personelin politikayı tasarlamaya ve uygulamaya yardımcı olabileceği eğitim atölyelerini kapsamalıdır.

STRATEJİK YÖNETİMDE YİRMİ BİRİNCİ YÜZYIL ZORLUKLARI

- (1) Sürecin daha çok sanat veya daha çok bilim olup olmadığına karar vermek,
- (2) stratejilerin görülebilir olup olmaması veya hissedarlardan saklanıp saklanmamasına karar vermek ve
- (3) sürecin işletme içerisinde üstten-alta mı yoksa alttan-üste mi olacağı konusunda karar vermek.

Sanat mı Bilim mi Meselesi

Mintzberg'in strateji düşüncesi ; stratejik karar almanın öncelikli olarak bütünsel düşünmeye, sezgiye, yaratıcılığa ve hayal gücüne dayalı olduğunu öne süren sanatsal modeli kapsar.

Görünür veya Saklı Meselesi

İşletmenin, strateji sürecini ve stratejilerin kendilerini saklı ve gizli tutmaktan daha çok görünür tutmak için kesinlikle iyi sebepleri vardır.

Strateji uzmanları işletme için neyin iyi olduğuna karar veren kişilerdir.

Yukarıdan-Aşağı ya da Aşağıdan-Yukarı Yaklaşımı

Yukarıdan aşağı yaklaşımının destekçileri işletme içerisinde önemli stratejik kararları vermek üzere genel deneyime, yeteneğe ve güvene dayanan sorumluluğa sahip kişilerin üst yöneticiler olduğunu ileri sürer. Tam tersine, aşağıdan yukarı savunucuları ise stratejileri uygulayacak olan alt ve orta düzey yöneticilerle çalışanların desteklerini ve bağlılıklarını temin etmek için aktif olarak stratejilerin oluşturulması sürecine katılması gerektiğini öne sürerler.

1. Bir işletmenin stratejisinin nedenlerin incelenmesi, sonuçların gerçek sonuçlarla karşılaştırılması ve düzeltici eylemlerin uygulanması tanımı aşağıdaki tanımlardan hangisidir?

a. Strateji değerlendirme

2. Bir strateji aşağıdaki unsurlardan hangisini sunmamalıdır?

a. Tutarsız hedefler ve kurallar

3. Rekabetçi faydalar normalde üç alandaki üstünlük sonucu oluşur. Aşağıdakilerden hangisi bu üç unsurdur?

c. Kaynaklar, beceriler ve konum

4. Strateji değerlendirilmesi aşağıda belirtilen hangi tür örgütler için geçerlidir?

d. Her ölçüde ve türdeki örgütler

5. Matrisi örgütte ki yönetimin, pazarlamanın, finansmanın/muhasebenin, üretimin, Ar-Ge'nin ve yönetim bilgi sistemlerinin güçlü ve zayıf yanları üzerindeki değişikliklere odaklanması gereken matris aşağıdakilerden hangisidir?

e. IFE matrisi

6. Beklenen sonuçlarla geçerli sonuçların karşılaştırılmasını, plandan sapmayı, bireysel performansın değerlendirilmesini ve belirlenen hedefler doğrultusunda gerçekleşen süreci incelemeyi kapsayan strateji değerlendirme faaliyeti aşağıdakilerden hangisidir?

b. Örgüt performansının ölçülmesi

7. Aşağıdakilerden hangisi örgütte finansal sorunlara sebep olan unsurlardan biri **değildir**?

e. Örgütün eğitime para harcaması

8. İç güçleri aktifleştirme, önemli dış fırsatlardan yararlanma, dış tehditleri önleme, azaltma ve içteki zayıflıkları düzeltme için örgütü daha iyi bir konuma yerleştirme aşağıdaki tanımlardan hangisidir?

a. Düzeltici eylemler

9. Etkin olası durumlar planlamasının yedi aşamalı bir süreci kapsar. Aşağıdakilerden hangisi bu süreçlerden biri **değildir**?

e. Örgüt içi eğitim ve performansı geliştirme süreçlerini başlatma

10. İşletme için neyin iyi olduğuna karar veren kişiler aşağıdakilerden hangisidir?

b. Strateji uzmanı

STRATEJİ II – 7 ünite

STRATEJİK YÖNETİM SEVİYELERİ VE KURUMSAL YÖNETİŞİM

İşletmelerde stratejik yönetim temel olarak kurumsal, işletme ve işlevsel seviye olmak üzere üç seviyede ele alınan bir konudur.

İşlevsel seviye stratejileri işletme içerisindeki pazarlama, insan kaynakları, finans, muhasebe, üretim vb. çeşitli fonksiyonel departmanlar (bölümler) tarafından alınan kararlardan oluşmaktadır.

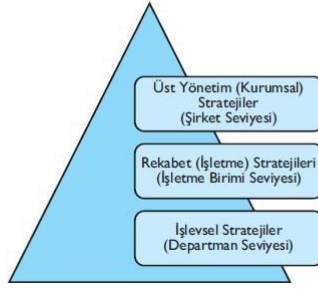
İşlevsel seviyenin hemen üzerinde **işletme seviyesi rekabet stratejileri** yer almaktadır. Bu seviyedeki stratejiler ise işletmenin örgüt yapısına bağlı olarak, belli bir sektör/ ürün/bölge bazında nasıl rekabet edileceğini belirlemektedir. Kaynak dağılımı, karşılıklı üstünlükler ve sinerji bu seviyede özellikle üzerinde durulan konulardır.

İşletme hiyerarşinin en üst seviyesinde ise üst **yönetim (kurumsal) stratejiler** yer almaktadır. Üst yönetim stratejiler farklı işletme birimlerine sahip işletmelerin stratejik yönetimi ile ilgilidir. Ülkemizdeki holdingler bu tür bir stratejik yönetim seviyesinde faaliyet göstermektedirler.

Şekil 7.1

Stratejik Yönetim Seviyeleri.

Kaynak: Dincer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (5. Baskı), Beta Basım Yayın Dağıtım: İstanbul, s. 48.



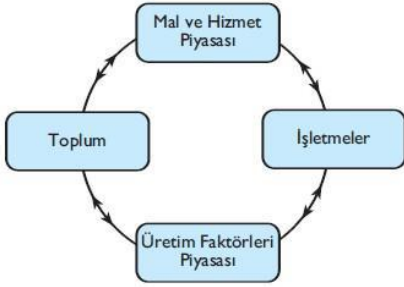
KURUMSAL YÖNETİŞİMİN KONUSU

Ülkelerin refah düzeyi büyük ölçüde o ülke tarafından ortaya konan millî gelirle ilişkilidir.

Şekil 7.2

İşletmelerin Ekonomi İçindeki Yeri ve İlişkileri.

Kaynak: Karalar, R. (1998). *Genel İşletme* (7. Baskı), Anadolu Üniversitesi Basımevi: Eskişehir, s. 45.



Şekil 7.3

Kurumsal Yönetişimin Konusu.

Kaynak: Ülgen, H. ve Mirze, S. K., (2004).

İşletmelerde Stratejik Yönetim (3. Baskı), Literatür Yayınları: İstanbul, ss. 422-423'den esinlenilerek hazırlanmıştır.



KURUMSAL YÖNETİŞİMİN TANIMI

Kurumsal yönetim kavramı 1990'lı yıllarla birlikte popülerlik kazanmıştır.

Kurumsal yönetim işletmenin "söz sahipleri" ile "hak sahipleri" arasındaki ilişkileri düzenleme ve çatışmaları önleme ihtiyacından doğmuştur.

Kurumsal Yönetişim ve Geleneksel Yönetim

Kurumsal yönetişimin en kısa tanımı "kurallara dayalı işletme yönetimi" şeklinde yapılabilir. Kurallara dayalı olma kurumsal yönetişimi daha çok "takdiri" kararlarla yürütülen geleneksel yönetim mekanizmalarından farklı kılmaktadır.

Karşılaştırma Kriteri	Geleneksel Yönetim Felsefesi	Kurumsal Yönetişim Felsefesi
Güç ve Otorite	Insider Sistemi: İşletme sahibi aynı zamanda yönetir ve denetler. İşletme genelinde güçler birliği ilkesi geçerlidir.	Outsider Sistemi: İşletme sahipliği, denetimi ve yönetimi farklı aktörlerce yerine yürütülmektedir. Kuvvetler ayrılığı ilkesi geçerlidir.
Kurallara Karşı Takdiri Kararlar	İşletme sahibi ve yöneticileri işletmeyi kendi takdiri ve iradi kararları ile yönetirler.	İşletme yönetiminde kurallar hâkimdir.
Sorumluluk	İşletme sahibi ve yöneticilerinin sorumluluklarının hukuki çerçevesi yeterince çizilmemiştir.	İşletme sahibi ve yöneticileri işletmeye ve paydaşlara karşı doğrudan sorumludurlar.
Hesap Verme ve Hesap Sorma	Sadece vekiller "sahiplere" hesap verirler. İşletme sahibinin hesap verme yükümlülüğü yoktur.	İşletme sahibi ve yöneticileri işletmeye ve paydaşlarına karşı hesap verme yükümlülüğündedirler.
Şeffaflık	İşletme yönetiminde şeffaflığa fazla yer verilmez. İşletme ancak kendi arzu ettiği bilgilerini kamuoyuyla paylaşır.	İşletme sahip ve yöneticileri işletme faaliyetlerini şeffaflık içerisinde yürütmek zorundadırlar.
Yönetim Kurulunun Oluşumu	İşletme sahibi arzu ettiği kişileri yönetim kurulu üyesi olarak atar.	Yönetim kurulu üyesi olabilmenin genel bazı şartları vardır. Bilgi birikimi, liyakat ve erdemlilik gibi özellikler bu noktada devreye girmektedir.
Bağımsızlık	İşletmenin yönetim ve denetim kurullarında üye olanlar tam bir bağımsızlığa sahip değildir.	İşletmede bağımsız yönetim ve denetim ilkeleri hâkimdir.

KURUMSAL YÖNETİŞİMİ ÖNE ÇIKARTAN GELİŞMELER

Kurumsal yönetim kavramı günümüzde bir "lüks" değil, uyulması gereken bir zorunluluktur.

1990'lı yıllarda kurumsal yönetişimin bu denli kabul görmesi dört temel nedene bağlanmaktadır.

Şirket skandalları,
finansal krizler,
küreselleşme ve
özeleştirme

Şirket Skandalları: Son yıllarda artan şirket skandalları kurumsal yönetişimin sağladığı denetim işlevine ve kurallara olan ihtiyacı açık bir şekilde ortaya koymuştur. ABD'de Enron ve WorldCom, İtalya'da Parmalat, Hollanda'da Ahold ve Çin'de Yanguangxia gibi,

Finansal Krizler: Günümüzde finansal piyasalar iç içe geçmiş bir bütünün parçaları olarak betimlenmektedir.

Tayland'da 1997 yılının sonlarında başlayan Asya krizi, Rusya'da 1998 yılında ortaya çıkan finansal kriz, kısa bir süre içerisinde ekonomisi güçlü olan bile birçok ülkeyi etkisi altına alabilmiştir.

Küreselleşme: Küreselleşme ülkeler arasındaki karşılıklı bağımlılıkların gelişimi ve derinleşmesi olarak düşünülebilir.

Özeleştirme: Özeleştirme geçmiş dönemlerde devlet tarafından sahip olunan kurum ve kuruluşların yerli veya yabancı özel kuruluşlara satılması olarak tanımlanmaktadır.

KURUMSAL YÖNETİŞİMİN AMAÇLARI VE FAYDALARI

- Üst yönetimin sahip olduğu güç ve yetkinin keyfi, kötü niyetli ve kişisel çıkarlar elde etme amacıyla kullanımının önlenmesi,
- Yatırımcı haklarının korunması,
- Hissedarlara adil ve eşit bir şekilde davranılmasının sağlanması,
- İşletmenin tüm paydaşlarının haklarının korunması ve güvence altına alınması,
- İşletme faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamuoyunun aydınlatılması ve şeffaflığın sağlanması,
- Yönetim kurulunun sorumluluklarının açık bir şekilde belirlenmesi,
- Üst yönetimin karar ve eylemlerinde paydaşlara karşı hesap verme sorumluluğunun tesis edilmesi,
- Vekâlet maliyetlerinin düşürülmesi,
- İşletme kazancının tüm hissedarlara ve paydaşlara adil bir şekilde geri dönüşünün sağlanması,
- Büyük hissedarların azınlık hisselerine el koyma tehlikesinin önüne geçilmesi,
- Uzun vadeli yatırım yapan kurumsal yatırımcılar açısından güven ortamının yaratılması, sermaye maliyetlerinin düşürülmesi, işletmelerinin hisse senedi ihracı yoluyla finansman kaynaklarına erişiminin kolaylaşması,
- Yatırım yaparak risk alan sermayedar ile karar veren profesyonel yöneticilerin çıkar çelişkisinin belli kurallar aracılığıyla denetim altında tutulması şeklinde belirtilmektedir.

Kurumsal yönetişimin işletmelere sağlaması muhtemel faydalar aşağıda sıralanmaktadır;

- İşletmenin piyasa değeri artar.
- İşletmenin kredi notu yükselir, kredi riski düşer.
- İşletmenin rekabet gücü gelişir.
- İşletme yeni yatırımcıların ilgisini çeker.
- İşletmenin itibarı güçlenir.
- İşletme daha esnek borçlanma olanaklarına sahip olur.
- İşletmenin sermaye maliyetleri düşer.
- Yeni yatırım fırsatları doğar.
- Daha kalifiye çalışanlar işletmeyi tercih eder.
- Yeni pazarlara erişim kolaylaşır.

KURUMSAL YÖNETİŞİM VE ÜST YÖNETİM

Kurumsal yönetim bağlamında alınan kararların nicelik olarak az olmasına rağmen nitelik olarak çok önemli kararlardır.

üst düzey yöneticilerin aşağıda sıralanan yeteneklere sahip olmaları gerektiği belirtilmektedir,

- Dinamik, belirsiz ve değişken iş ortamlarında faaliyet gösterebilmek ve bu tür ortamlarda başarılı olmak.
- Risk almak, hatalarından ders çıkartmak ve yeni sorunlara öz güvenli bir şekilde yaklaşmak.
- Vizyon, strateji, uygulama ve değerlendirme gibi stratejik yönetim sürecinin çeşitli aşamaları arasında düşünsel açıdan hızlı geçişler yapabilmek.
- Örgütsel yaşamı ve içinde var olan politik ortamı iyi kavrayabilmek.
- Sürekli öğrenme eğiliminde olmak.

KURUMSAL YÖNETİŞİMİN TEORİK ALT YAPISI

Kurumsal yönetim işletme üst yönetiminin işletme sahiplerinin çıkarları doğrultusunda faaliyet göstermesini sağlar.

Kurumsal yönetişimin teorik altyapısına ilişkin olarak iki teoriden söz edilecektir.

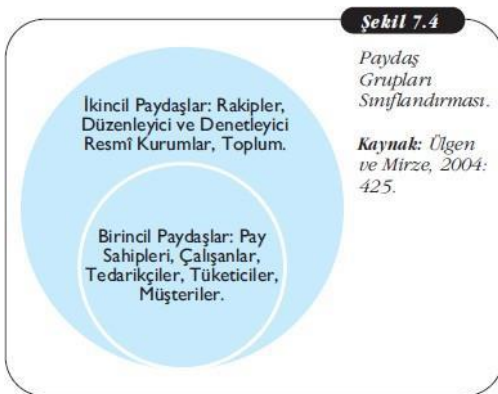
Vekâlet Teorisi: Vekâlet teorisi (agency theory), vekillerin (işletme yöneticileri) asillerin (işletme sahipleri) amaç ve çıkarları doğrultusunda hareket etmelerinin sağlanabilmesi sorununa ilişkin olarak ortaya atılmış bir teoridir. Bu teoriye göre işletmelerin sermayedarları, asiller, yöneticilere vekâlet vermekte ve onları işletmeyi kendi çıkarları doğrultusunda idare etmeleri için görevlendirmektedir.

Yönetmel fırsatçılık yöneticilerin açgözlü bir şekilde kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmeleri olarak tanımlanmaktadır.

Paydaş Teorisi: Paydaş teorisi ise hissedar merkezli asil-vekil ilişkisine alternatif bir model olarak önerilmektedir. Paydaş teorisine göre işletmeler işletme ile herhangi bir etkileşimi olan tüm paydaşların yararını gözeterek şekilde faaliyet göstermelidir. Bu paydaşlar arasında; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve yerel halk yer almaktadır. Bu teoride paydaş; işletmenin faaliyetlerinin devamı ve başarısı için gerekli olan her türlü kişi ve kurum olarak tanımlanmaktadır.

Pay sahipleri, çalışanlar, tedarikçiler, tüketiciler ve müşteriler işletmelerin birincil paydaşlarıdır.

Rakipler, düzenleyici ve denetleyici resmî kuruluşlar ve toplum ikincil grup paydaşlar arasında yer almaktadır.



KURUMSAL YÖNETİŞİM MEKANİZMALARI

Bu mekanizmaların temel amacı işletmelerdeki asiller ve vekiller arasındaki egemenlik ilişkilerinin düzenlenmesi, disipline edilmesi ve çıkar çatışmalarının dengelenmesidir.

Kurumsal yönetim mekanizmaları dayanak noktalarına göre içsel veya dışsal kurumsal yönetim mekanizmaları olarak adlandırılmaktadır.

Mekanizma Kaynağı	Kurumsal Yönetişim Mekanizması
İçsel	Yönetim Kurulu
	Ortaklık Yapısı
	Yöneticilerin Ücreti
	Yatırımcı İlişkileri
	En İyi Uygulama Kodları
Dışsal	Satın Alma Tehditleri
	Yönetici Piyasası
	Ürün Piyasası
	Aktif Hissedarlık
	Yasal Sistem

İçsel Kurumsal Yönetişim Mekanizmaları

İşletme içindeki güçlerin birbirlerini dengelemesi esasına dayanmaktadır.

Yönetim Kurulu : Yönetim kurulları giderek artan bir oranda stratejik karar verme süreçlerinde söz sahibi olmaktadır. Genelde yönetim kurulları üç farklı üyeden meydana gelmektedir.

*Bu grup işletme içinde üst yönetimde görev yapan, faal yöneticilerdir. Bu kişiler işletmenin günlük işleri ve güncel durumuyla ilgili bilgi sağlamaları açısından oldukça önemlidir.

*İkinci grup üye ise işletme ile ilişkili olan dışarıdan kişilerdir. Bu üyelerin işletmeyle olan ilişkileri sözleşmeye dayalı olabilir veya olmayabilir.

*Üçüncü grup ise dışarıdan kişilerden oluşmaktadır. Bu kişiler bağımsız bir şekilde kurmay görev yürütmektedirler.

Yönetim Kurulu Üyelerinin Sınıflandırılması.

Yönetim Kurulunu Oluşturan Üyelerin Yapısı	Tanımı
İçeriden Üyeler	İşletmenin CEO'su ve diğer üst düzey yöneticileri
İlişkili Dışarıdan Üyeler	İşletmenin günlük faaliyetlerinde yer almayan fakat işletme ile ilişki içinde olan bireyler
Dışarıdan Üyeler	İşletmenin günlük faaliyetleri içinde yer almayan ve işletme ile herhangi bir ilişkisi olmayan bireyler

Ortaklık Yapısı: Sermaye piyasaları güçlü olan ülkelerde işletmelerin hisseleri oldukça geniş bir şekilde dağılmış durumdadır. Bu durum işletmelerin hissedarlarının işletme yönetimini kontrolünü zorlaştırmakta ve belki de imkânsız kılmaktadır. Bu noktada kurumsal yatırımcılar ve büyük hissedarlar devreye girmektedir.

Yönetici Ücreti: Yönetici ücretleri ve teşvik sistemlerinin kurumsal yönetim mekanizması olarak kullanılmasındaki temel mantık asiller ve vekillerin işletme faaliyetlerine ilişkin çıkarlarının uyumlulaştırılmasıdır. Bu uyum işletme yönetimi ile işletme sahipleri arasında sinerjik bir etkiye neden olmaktadır.

Yatırımcı İlişkileri: Yatırımcı ilişkilerinde temel önemli nokta, paylaşılan bilgilerin tüm taraflarla aynı anda paylaşılması ve bu konuda belli taraflara haksız üstünlük sağlanmamasıdır.

En İyi Uygulama Kodları: En iyi uygulama kodları veya kurumsal yönetim ilkeleri özellikle 1990'lı yıllarda önem kazanmış kurumsal yönetim mekanizmalarıdır. Bu tür uygulamalar mevcut yasal çerçeveyi tamamlamaktadır. En iyi uygulama kodları ulusal veya uluslararası düzeyde yayınlanmış olabilir. İşletmelerin kendilerini ilgilendiren kurumsal yönetim ilkelerine uyumu kurumsal yönetim bağlamında işletmeleri disipline eden önemli bir etkidir.

Dışsal Kurumsal Yönetişim Mekanizmaları

Satın Alma Tehditleri: İşletmenin el değiştirmesi durumunda üst yönetimin de değiştirilmesi oldukça doğal karşılanmalıdır. Hem satın alma tehdidi hem de satın alma olayı yöneticileri işletme değerini yükseltmek ve başarılı olmak adına güdüleyen işletme dışı kaynaklı disiplin mekanizmalarıdır.

Yönetici Emek Pazarı: Başarılı üst düzey yöneticiler işletmeler için sahip olunması gereken kıt kaynakları arasındadır. İşletmeler başarılı performans sergilediklerinde bu başarının mimarı olarak genelde üst yönetim gösterilmektedir.

Ürün Piyasası: Yöneticilerin performanslarına ilişkin en önemli göstergelerden birisi işletmenin pazardaki konumudur. Pazara sunduğu ürünlerle kârlılık düzeyini geliştiren işletmeler başarılı kabul edilmektedir.

Aktif Hissedarlık: İşletmelerin hisse senetlerine yatırım yapan hissedarlar 1980'li yılların ortalarından itibaren portföylerindeki düşük performans gösteren işletmelere odaklanarak, onlara performans düzeyinin gelişmesi adına baskı yapmaktadırlar. Bu durum hissedar aktivizmi ya da aktif hissedarlık olarak adlandırılmaktadır.

Yasal Sistem: İşletme çevresinin en önemli bileşenlerinden birisi işletmenin yasal çevresidir. İşletme faaliyetleri yasalarla, yönetmeliklerle, çeşitli düzenleyici ve denetleyici kurumlar tarafından yayınlanan tebliğlerle düzenlenmektedir.

KURUMSAL YÖNETİŞİM MODELLERİ

Kurumsal yönetim modelleri; tekil, ikili ve çoğulcu kurumsal yönetim modelleri olmak üzere sınıflandırabilmektedir,

Tekil Kurumsal Yönetişim Modeli: Tekil kurumsal yönetim modelinde işletmecilik faaliyetlerinin odağında hissedarlar yer almaktadır. Bu model daha çok ABD ve İngiltere gibi ülkelerde geçerlidir. Modelin Anglo-Saxon kurumsal yönetim modeli olarak da adlandırıldığı belirtilmektedir.

İkili Kurumsal Yönetişim Modeli: İkili kurumsal yönetim modelinde hem pay sahiplerinin hem de çalışanların çıkarları tatmin edilmeye çalışılır. İkili kurumsal yönetim modeli ise daha çok Fransa, Hollanda ve Almanya gibi kıta Avrupası ülkelerinde geçerlidir.

Çoğulcu Kurumsal Yönetişim Modeli: Çoğulcu kurumsal yönetim modeli önceliklendirilmiş belirli bir paydaş grubunun çıkarlarının tatmin edilmesinin amaçlandığı bir modeldir. Bu model daha çok Japonya gibi ülkelerde geçerlidir.

Küresel Kurumsal Yönetişim: Kurumsal yönetim tüm dünya ekonomileri için önem kazanan bir olgu hâline gelmektedir.

KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİ

Adil Davranma: Adil davranma ilkesi işletmelerin tüm hak sahiplerine eşit bir şekilde davranmasını öngörmektedir. Bu ilke ile tüm hak sahiplerinin, azınlık hak sahiplerini ve yabancı yatırımcılar da dâhil olmak üzere, korunması amaçlanmaktadır.

Şeffaflık: Kurumsal yönetim işletmeye ilişkin finansal durum, sahiplik yapısı veya performans gibi çeşitli bilgilerin kamuoyu ile zamanında ve doğru bir şekilde paylaşılmasını gerekli kılmaktadır.

Hesap Verebilirlik: Bu ilke yönetimi işletme sonuçlarından sorumlu tutmakta ve olası başarısızlık durumunda yönetimden hesap sorulmasını öngörmektedir.

Sorumluluk: Bu ilkeye göre işletmeler tüm paydaşların haklarını yasalarda ve ikili anlaşmalarda öngörüldüğü şekilde tanımak durumundadır. Sorumluluk ilkesi işletmelerin tüm paydaşların haklarını korumasını sağlamaktadır.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

27-28 Nisan 1998 tarihlerinde gerçekleştirilen Bakanlar düzeyindeki OECD Konseyi Toplantısı'nda, hükümetler, ilgili diğer uluslararası kuruluş ve özel sektör temsilcileri ile birlikte, kurumsal yönetim ile ilgili bir dizi standart ve yol gösterici ilkenin geliştirilmesi çağrısının yapılması üzerine ortaya çıkmıştır.

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkeleri

İlkeler yayınlandığı dönemdeki düzenlemelerin ilerisinde prensipler içermekte olup, mevcut mevzuatta ve uygulamada kurumsal yönetim konusunda oluşabilecek eksiklikleri gidermek ve boşlukları doldurmak amacıyla hazırlanmıştır.

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri

Ana Başlık	İlişkili Alt Başlıklar
PAY SAHİPLERİ	Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması
	Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı
	Genel Kurula Katılım Hakkı
	Oy Hakkı
	Azlık Hakları
	Kâr Payı Hakkı
	Payların Devri
KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK	Kamuyu Aydınlatma Esasları ve Araçları
	İnternet Sitesi
	Faaliyet Raporu
MENFAAT SAHİPLERİ	Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası
	Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi
	Şirketin İnsan Kaynakları Politikası
	Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler
	Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk
YÖNETİM KURULU	Yönetim Kurulunun İşlevi
	Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları
	Yönetim Kurulunun Yapısı
	Yönetim Kurulu Toplantılarının Şekli
	Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler
	Yönetim Kurulu Üyelerine ve Üst Düzey Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar

KURUMSAL YÖNETİŞİM VE İŞ ETİĞİ

İş etiği ahlak norm ve kurallarının iş hayatındaki yansımasıdır.

1. Kurumsal yönetim aşağıda yer alan stratejik yönetim seviyelerinden hangisiyle daha yakından ilişkili bir kavramdır?

e. Kurumsal Stratejiler

2. Aşağıdakilerden hangisi kurumsal yönetişimin 1990'lı yıllarda önem kazanmasında etkili olan nedenler arasında **sayılmamaktadır**?

b. Asil Vekil İlişkisi

3. İşletmenin amaçlarına ulaşması sürecinde işletme faaliyetlerinden etkilenen veya bu faaliyetleri etkileyebilen tüm birey veya bireyler aşağıda verilen kavramlardan hangisiyle nitelendirilmektedir?

a. Paydaş

4. İşletmenin günlük faaliyetlerinde yer almayan fakat işletme ile ilişki içinde olan yönetim kurulu üyeleri aşağıda verilen kavramlardan hangisiyle nitelendirilmektedir?

a. İlişkili Dışarıdan Üyeler

5. Aşağıda verilenlerden hangisi dışsal kurumsal yönetim mekanizmaları arasında yer **almamaktadır**?

c. Yönetim Kurulu

6. Kendi arasında önceliklendirilmiş belirli bir paydaş grubunun çıkarlarının tatmin edilmesinin amaçlandığı kurumsal yönetim modeli aşağıdakilerden hangisidir?

b. Çoğulcu Kurumsal Yönetişim Modeli

7. Ahlak norm ve kurallarının iş hayatındaki yansıması olarak tanımlanabilen kavram aşağıdakilerden hangisidir?

e. İş Etiği

8. Hangi temel kurumsal yönetim ilkesi faaliyet sonuçlarına ilişkin bir denetim mekanizması şeklinde çalışmaktadır?

b. Hesap Verebilirlik

9. Paydaşlar arası bilgi asimetrisi oluşmasını engellediği düşünülen temel kurumsal yönetim ilkesi aşağıdakilerden hangisidir?

a. Şeffaflık

10. Aşağıdakilerden hangisi Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin ana başlıkları arasında **yer almaz**?

e. Hesap Verebilirlik

Sosyal sorumluluk kavramı, işletmenin kararlarında dış çevreyi dikkate almasıdır.

Temel sınırlar; *yasalara uygunluk, maliyet, etkinlik, faaliyet alanı ve karmaşıklık*tır.

Yasalara uygunluk: “Bu sosyal sorun bizim işimiz mi?” sorusu, işletme yöneticileri için önemli olan ve en sık sorulan sorulardan biridir. “İşletmeyi önemli bir şekilde etkiliyor mu?”, “bu sorunun çözümü bize olduğu kadar diğerlerine de yardımcı olabilir mi?” Bu soruların “evet” cevabı, sorunun bir sosyal sorumluluk hareketi olarak ele alınabilmesinde, yasalara uygunluk için bir zorunluluktur.

Maliyetler: Her sosyal faaliyet maliyetleri de beraberinde getirir. Bir işletmenin cömert bir bağış ya da çalışanları için çocuk bakım merkezi inşa etmesi ya da balinaları korumak amacıyla ton balığı alma politikası uygulaması, yeni maliyet kalemleri anlamına gelir.

Etkinlik: Tüm diğer işletme harcamalarında olduğu gibi sosyal sorumluluk faaliyetlerinin maliyetleri, işletmenin etkinliğini sınırlandırabilir ve pazardaki rekabet kabiliyetini etkileyebilir.

Faaliyet alanı ve karmaşıklık: Bazı sosyal sorunlar, öylesine derin, karmaşık ve büyüktür ki, tüm işletmelerin birlikte hareket etmesine gereksinim vardır. Örneğin asit yağmurları, ozon tabakasındaki tahribattaki artış ve yağmur ormanlarının yok edilmesi gibi çevresel sorunlar.

SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI

- **Doğal yaşamı koruma sorumluluğu:** Doğal kaynakların sağduyulu kullanımını, enerji tasarrufunu, kirlilik yaymayı sınırlandırmayı ve atık yönetimini içerir.
- **Tüketicilere olan sorumluluk:** Güvenli ürünlerin yaratılması ve paketlenmesi, müşterinin ürünün kullanılması ve düzeni konusunda bilgilendirilmesini, reklam faaliyetlerinde gerçekçi olunmasını ve müşteri şikâyetleri ile ilgili prosedürler geliştirilmesini içerir.
- **Çalışanların refahına yönelik sorumluluk:** Adil ücret ve faydaların sağlanmasını, güvenli iş ortamının sağlanmasını, ayrımcılığın ortadan kaldırılmasını, personelin ve profesyonellerin gelişmesi için fırsat yaratılmasını ve ilerlemeye olanak sağlayacak insan kaynakları politikalarına sahip olunmasını içerir.
- **Yerel, ülke ve hükümet kurumlarına yönelik sorumluluk:** Bu kurumların ve yasaların gerektirdiği yaptırımların yerine getirilmesini, planlama ve araştırmalarda iş birliğini, bu kurumlarla olan yönetsel faaliyetlerde koordinasyonun sağlanmasını içerir.
- **İşletmenin faaliyet gösterdiği bölgedeki kamuoyu ya da topluma olan sorumluluk:** Ekonomik dengeyi sağlamayı, kamuoyu güvenliğini sürdürmeyi, çevreyi korumayı ve işletmenin hayırsızlığı doğrultusunda toplumun kültürel ve sosyal kaynaklarının gelişmesine yardım etmeyi içerir.
- **Medyaya olan sorumluluk:** Kamuoyu refahını etkileyen konularda iş birlikçi ve gerçekçi olmayı içerir.

İŞLETMELERDE SORUMLULUK STRATEJİLERİNİN OLUŞTURULMASI

Stratejik Sosyal Konuların Tahmin Edilmesi: Sosyal sorumluluğun her alanında yöneticinin, stratejik sosyal konuların ortaya çıkışını ve yaşam eğrisini tahmin etmeye ihtiyacı vardır.

Sosyal Sorumluluk için Organize Etme: Bu, uygun organizasyonel yetki ve kaynaklarla kurulmalıdır. Yönetiş roller ve fonksiyonlar, işletmenin sosyal performansını ölçen ve gözlemleyen görevler tanımlanmalıdır ve sosyal paydaşlara olan sorumlulukların yerine getirildiği konusunda emin olunmalıdır.

Sosyal Sorumluluk Stratejisi: Burada önem taşıyan soru, işletmeler sosyal sorumluluk stratejisini nasıl formüle edebilirler? *Birincisi*, her işletme finansal, teknolojik ve pazar kriterlerine göre belirlenen işletme stratejisinin sosyal değerini geliştirmek zorundadır. *ikinci bir yaklaşım*, tüm işletme paydaşlarına yönelik spesifik stratejiler geliştirmektir.

Sosyal Sorumlulukla İlgili Yasal Düzenlemeler: Sorumlulukları, yürürlükteki tüm yasal düzenlemelere uyma teminatını, ilgili kurumlar tarafından düzenlenen tüm gerekli bilgileri onaylamayı ve işletmeyi etkileyen tüm yasal düzenlemelerin şekillenmesine katılmayı içerir.

Strateji Oluşturma Süreci ve Davranışlar: Strateji oluşturma sürecini, davranışsal, sosyal ve politik faktörler etkiler.

Paydaşların Beklentilerine Cevap Verme Stratejileri: İşletmenin amaçlarını değişen kamuoyunun ihtiyaç, amaç ve beklentilerine göre bir birleşimin yolunu bulmaya çalışan işletmeler de vardır. Bu yaklaşımlar aktif olmayan, tepkisel, proaktif ve etkileşimli strateji olarak adlandırılabilir:

***Aktif Olmayan Strateji:** Pek çok yönetici, politikalarını sadece baskı, direnç ya da eleştiriler söz konusu olduğunda önceliklere cevap verme yönünde değiştirme eğilimindedir.

***Tepkisel Strateji:** Bir tepkisel stratejide, işletmede meydana gelen önemli değişimden sonra, çevresindeki bu beklenmeyen değişime direnç gösterir.

***Proaktif Strateji:** Proaktif stratejiyle hareket eden işletmeler nadiren değişime direnç gösterir çünkü çevrelerinde meydana gelen değişimlere ayak uydurmak zorunda olduklarının farkındadırlar.

***Etkileşimli Strateji:** Eğer bir işletme çevredeki değişimlerin bir parçası olabiliyor ve kamuoyunun beklentileriyle kendi amaçlarını uyumlaştırabiliyorsa bir etkileşimli stratejiye sahip olduğu söylenebilir.

Bir paydaş olarak kamuoyunun işletmeler üzerindeki baskısı ve beklentileri pek çok işletmeyi, kamuoyu ilişkileri üzerinde çalışmak üzere profesyonel çalışanların görev aldığı departmanlar oluşturmaya itmiştir.

İŞLETME ETİKİ KAVRAMI VE İŞLETMELERDE ETİK STRATEJİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Bir yönetim disiplini olarak gelişmekte olan işletme etiği, ortaya çıkışını ve gelişimini 1960'lardaki sosyal sorumluluk hareketine borçludur.

Etik stratejisi oluşturma; politika aşaması, öğrenme aşaması ve organizasyonel kararlılık olmak üzere üç aşamadan oluşur.

İşletmenin Makro Çevresi

- * **Sosyal segment**, demografik, yaşam biçimleri ve toplumun sosyal değerlerinden meydana gelir.
- * **Ekonomik segment**, genel ekonomik faktörler ve genel ekonomik koşullardan meydana gelir.
- * **Politik segment**, politik ilişkiler, politik ilişkilerdeki değişimler ve politik karar süreçlerinden meydana gelir.
- * **Teknolojik segment**, teknolojiadaki gelişimler ve teknolojik gelişimin topluma getirdiği olumsuzluklardan meydana gelir.

Çevre Analizi

Çevre analizi, dış çevredeki sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik çevrenin analiz edilmesinde kullanılan bir yönetsel tekniktir.

Eğilim analizi, mevcut eğilimlerin gelecekte olası sonuçları ve uygulamalarının anlaşılması ve planlanması çabalarıdır.

Sonuçların analizi, işletmenin sahip olduğu ya da olabileceği özel konuların etkilerinin dikkatli bir değerlendirmesini içerir.

Paydaş analizi, işletmenin dış çevrenin önemli bir unsuru olan organizasyonlar, gruplar ve çalışanlar üzerine odaklanır.

Etik Stratejilerin Uygulanması

İşletmeler bir gecede etik hâle gelemeyiz. Süreç zaman alıcıdır. Yeni davranışlar geliştirmeli yeni davranışlar öğrenmeli ve yeni politika ve hareket programları oluşturmalarıdır.

Etik Stratejilerinde Bir Model

Büyük işletmelerin etkin bir şekilde uyguladıkları etik stratejilerinin bir modeli vardır. Etik strateji sürecinin üç aşaması bu modelde tanımlanmaktadır:

Politika Aşaması: İlk aşamada hangi çevre unsurunun beklentilerinin öncelikle karşılanması gerektiği ve işletmenin nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda uyanık olmayı gerektirir.

Öğrenme Aşaması: Öncelikle etik sorun tanımlandıktan ve genel bir politika belirlendikten sonra işletme, bu sorunla nasıl başa çıkabileceğini ve yeni politikayı nasıl uygulamaya geçirebileceğini öğrenmek zorundadır. İki çeşit öğrenmeye gereksinim vardır: **Özel öğrenme ve yönetsel öğrenme.**

* **Özel öğrenme**, “sosyoteknik” uzman söz konusu olduğunda, örneğin, liselerdeki özel sorunlar, motivasyon, yaşam biçimi gibi sorunlarla ilgilenen rehber öğretmen ya da psikiyatrlar gibi, işletmede çalışanlara ya da yöneticilere tavsiyelerde bulunmak üzere istihdam edilebilir.

* **Yönetsel öğrenme**, özellikle etik sorunlarla başa çıkmasının zorunlu olduğu yeni uygulamalarla karşı karşıya olan işletmenin üst yönetiminde de söz konusudur.

Organizasyonel Kararlılık Aşaması: Son adımda, etik sorunlara cevap verebilmede başarılı olabilmek için, bir işletmenin yeni etik politikasının “kurumsallaştırılması”na ihtiyaç vardır.

Etik Yönetim İçin Organize Etme

Stratejik yönetim açısından, bir işletmenin etik politikasının başarısı için etik politikası şu noktaları içermelidir:

- Hareket planları sınırlandırılmış amaçlara odaklanmalıdır. Hiçbir işletme, her etik konusu alanı için bir hareket planı oluşturamaz. Başarı, işletmenin çabalarını belli seçilmiş alanlara yönlendirmeyle gerçekleştirebilir.
- Etik konularla ilgili hareket planları, işletmenin mevcut ve gelecekteki ekonomik faaliyetleriyle ilgili stratejik alanlar üzerine odaklanmalıdır.
- Etik konularla ilgili hareket planları, faaliyet gösterilen ülkelere ya da bölgelere değil öncelikle merkeze yönelik olmalıdır.
- İşletme liderleriyle ve ziyade birer birey olarak tüm çalışanların hareketleri üzerinde durulmalıdır.

Bir Etik Stratejiyi Uygulamaya Koymak

ETİK STRATEJİSİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

ORGANİZASYON YAPISI VE YÖNETİMİ

Yönetim Kurulu: İşletme faaliyetleri üst yönetimle başlar. Yönetim kurulu, işletmenin temel politika ve stratejilerinden sorumludur. Pek çok faaliyette, yönetim kurulunun onayı temeldir.

İşletme Üst Yöneticisi : İşletme üst yöneticisi, yönetim kurulunun politikalarıyla bağlantılıdır ve politikaları eyleme dönüştürmek zorundadır. İşletme üst yönetimi genellikle zamanının önemli bir kısmını işletmeyi etkileyen dış ilişkilerde harcar.

Üst Yönetim:Yönetim kurulu ve üst yönetici, işletmenin genel etik politikasını oluşturmak için birlikte çalışırlar, işletmenin üst düzey yöneticileri, bu genel politikayı faaliyet planlarına ve programlarına dönüştürmelidir.

Faaliyet Birimleri: Değişim en son faaliyet departmanlarını etkiler ve bu etki genellikle büyük olur.

Yeni programlarla birlikte geleneksel iş görme yöntemlerinin revize edilme zorunluluğu nedeniyle, değişim daima bazı ek maliyetler getirir, bu da kârların azalmasıyla sonuçlanabilir.

Ödüllendirme ve Değerleme: Etik programların başarılı ya da başarısız olması genellikle, işletmenin normal faaliyetlerini etkileyen benzer faktörlere bağlıdır.

Kamuoyunu Bilgilendirme: Başarılı bir etik stratejiyi uygulamada, işletme için önemli unsurlardan biri, kamuoyunu bilgilendirmektir.

1.İşletmecilikte sosyal sorumluluk nasıl ele alınır?

d. Çıkarlar arasındaki gerilimler

2. Aşağıdakilerden hangisi bugün ki sosyal sorumluluk anlayışını ifade **etmemektedir**?

a.İşletmelerin hayırseverlik gösterme sorumluluğu

3. İşletmelerin medyaya sorumluluğu var mıdır?

b. Vardır, işbirlikçi ve destekçi olarak.

4. Rekabet stratejisi ile sosyal sorumluluk arasındaki ilişki nedir?

c. "Hayır" cevaplarının çokluğu, strateji ile ilgili kararı belirler.

5. Yöneticinin stratejiyi kolaylıkla değiştirebildiği strateji türü aşağıdakilerden hangisidir?

d. Aktif olmayan strateji

6. Kamuoyunun beklentileri ile işletmenin amaçlarını bir araya getirebilen strateji aşağıdakilerden hangisidir?

e. Etkileşimli strateji

7. Aşağıdakilerden hangisi sosyal seçmenden içinde **yer almaz**?

a.Ekonomik yapı

8. Aşağıdakilerden hangisi bir işletmenin etik ve toplumsal sorunlara cevap vermek üzere kurduğu birimdir?

b. Kamuoyu ilişkileri

9. İşletmelerin bugünkü "güven" sorunun temeli nedir?

c. Sermayedarlarına hep öncelik vermesi

10. Aşağıdakilerden hangisi etik stratejisinin oluşturulmasında karşılaşılan sorunlardan birisidir?

e. İşlevler-arası iletişim