

COVID-19: Kurumsal Yönetimde Paydaş İlişkileri Dönemi

Ekonomik ve sosyal hayatta köklü değişikliklere yol açacak olan COVID-19'ın etki edeceği ve bir değişim getireceği alanların başında kurumsal yönetim geliyor. Dr. Emre Doğru, CORPERA Consulting ve İstanbul Ekonomi Araştırma tarafından yapılan kamuoyu araştırmasının sonuçlarından yola çıkarak, bu değişimi kurumsal yönetim açısından ele aldı.

Yeni koronavirüs (COVID-19) salgınının ekonomik ve toplumsal hayatta köklü değişikliklere yol açacağı herkes tarafından kabul ediliyor. Bu değişimin daha çok başında olsak da gerek kişisel yaşantımızda gerekse iş hayatımızda nasıl bir dönemin başladığı üzerine şimdiden düşünmekte fayda var. Değişimin sirayet edeceği alanların başında ise kurumsal yönetim geliyor. Zira ekonominin ve iş dünyasının bundan sonra ne yönde şekilleneceğini anlamak için COVID-19'un kurumsal yönetim üzerindeki etkisini anlamak gerekli.

CORPERA Consulting ve İstanbul Ekonomi Araştırma olarak yaptığımız kamuoyu araştırmasının sonuçlarından yola çıkarak bu soruya cevap aramaya çalıştık. 3-6 Nisan tarihleri arasında 600 katılımcı ile dijital anket üzerinden yapılan araştırma, toplumun özel sektörden beklentilerini anlamamıza yardımcı olduğu kadar, kurumsal yönetimin bu beklentilere nasıl cevap verebileceğini anlamamız açısından da önemli ipuçları veriyor. COVID-19

salgınının yarattığı kısa ve uzun vadeli etkilere baktığımızda, şirketlerin kurumsal



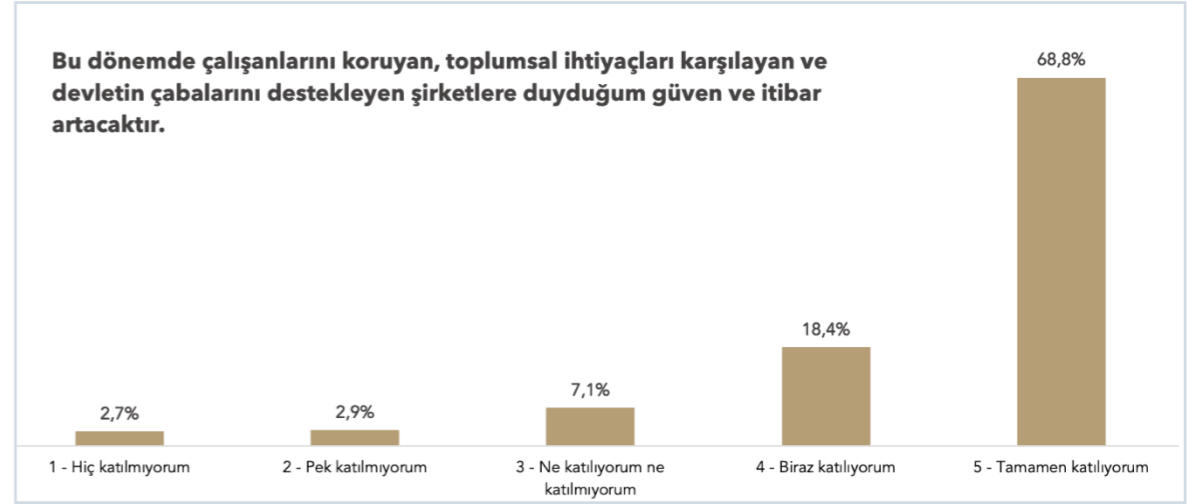
DR. EMRE DOĞRU
CORPERA Consulting Yönetici Ortağı

yönetim stratejilerini, kurumsal yapılarını ve karar alma mekanizmalarını gözden geçirmelerine neden olacak bulgularla karşılaşılıyor.

Paydaş İlişkileri Önem Kazanıyor

Yaptığımız araştırmanın ortaya koyduğu en önemli sonuç, kurumsal yönetimin bundan sonraki dönemde daha fazla "paydaş ağırlıklı" olması gerektiği yönünde. Bu sonuca varmamızı sağlayan temel bulgu ise, şirketlere toplum nezdinde duyulan güven ve itibarın, paydaşlarıyla kurdukları ilişkilerle doğrudan ilgili olması. Araştırmaya katılan kişiler, şirketlerin başta çalışanlar, toplum ve devlet kurumları ile olan ilişkilerini doğru yönetmesinin kendilerine güven ve itibar kazandıracığını ifade ediyor:

Bu beklentilerin sadece Türkiye'ye özgü olmadığını uluslararası araştırmalar da gösteriyor. Koronavirüs salgını gibi büyük değişimlerin yaşandığı dönemlerde toplum, mevcut kurumların neler yaptığını daha yakından gözlemliyor. Bu açıdan



bakıldığında, dikkatlerin şirketlere çevrilmesi de olağan bir durum. Bugüne kadar kendilerini sadece müşteri olarak gören şirketlerin, kriz dönemlerinde elini taşın altına koymalarını bekleyen kişiler bu taleplerini dile getirmekten imtina etmiyor. Örneğin, Edelman Trust Barometer tarafından 23 Mart - 26 Mart 2020 tarihleri arasında 12 ülkede yapılan ankete göre, katılımcıların %89'u şirketlerin üretimlerini koronavirüs krizinde ortaya çıkan ihtiyaçlara yönlendirmelerini gerektiğini düşünürken, %90'ı her ne pahasına olursa olsun çalışanlarının gelirlerini koruması gerektiği görüşünde. Diğer bir çarpıcı bulgu ise, katılımcıların üçte birinin yakın çevresini koronavirüs krizi sırasında gerekli katkıyı sağlamadığını düşünen markaların ürünlerini almamak yönünde teşvik etmiş olmaları. Ankete cevap ve-

renlerin %71'i kârlılığı, insani değerlerin önüne koyan şirketlere karşı güvenlerini sonsuza dek kaybedeceklerini söylüyor.

Uluslararası şirketlerin CEO'larından oluşan Business Roundtable adlı iş örgütü, 2019 yılında yaptığı açıklamayla şirketlerin varoluş amacını yeniden tanımlayarak büyük bir tartışma başlatmıştı. Açıklama özetle, şirketlerin artık sadece hissedar kârını artırmaktan paydaşlara değer yaratmaya doğru evrilmesi gerektiğini söylüyordu. COVID-19 salgını, sadece hissedarlarına kazanç sağlamanın ötesine geçen şirketlerin, halk sağlığından küçük ve orta işletmelerin ayakta kalmasına, devletlerin vatandaşlarına sunduğu hizmetlerden bireylerin sağlığına kadar farklı alanlarda önemli misyonlar üstlendiğini gösterdi. Yapay solunum cihazı üreten

otomobil fabrikalarını, uzaktan çalışma verimliliğini arttırmak için ürünlerini ücretsiz sağlayan teknoloji devlerini, temizlik ürünlerini ihtiyaç sahiplerine ulaştıran şirketleri, çalışanlarının mağdur olmaması için iş ve maaş garantisi veren CEO'ları müşteriler, çalışanlar, çalışanlar, tedarikçiler yakından izliyor.

Kriz Sonrasını da Etkiliyor

Yukarıda ifade edilen değişimler, içinden geçmekte olduğumuz krizin sıcaklığının etkisiyle öncelikli görülmemelidir. Operasyonlarında kesintiye uğrayan, finansal sıkıntılar yaşayan, çalışanlarının sağlığını korumak için birçok önlem almak durumunda olan şirketler şu anda paydaş ilişkilerini nasıl yönetmeleri gerektiği konusuna yeteri kadar zaman ve kaynak ayıramayabilirler. Ancak bu kısıtlar, söz



konusu alanların tamamen boş bırakılması anlamına da gelmemeli. Zira kurumsal yönetim açısından bakıldığında, herhangi bir alanın eksik ya da yanlış yönetilmesinin iş sonuçlarını doğrudan etkilediğini biliyoruz.

Araştırmamıza katılan kişilerin verdikleri cevaplar bu argümanı doğrular nitelikte. Katılımcıların %73'ü COVID-19 salgını sürecinde yanlış politikalar izleyerek güven ve itibar kaybeden şirketlerin ya da markaların ürünlerini kriz geçtikten sonra dahi tercih etmeyeceğini söylüyor. Bu bulgudan yola çıkarak, paydaş ilişkilerini şu anda doğru yöneten şirketlerin krizden sonra da avantajlı durumda olacaklarını, başta müşterileriyle olan ilişkileri başta olmak üzere birçok alanda ticari olarak rekabet üstünlüğü elde edebileceklerini görüyoruz.

Bu veriden yola çıkarak COVID-19 sonrası iş dünyasında rekabet avantajı elde etmeyi hedefleyen şirketlerin paydaş ilişkilerini kurumsal stratejilerinin bir parçası haline getirmeleri gerektiği sonucunu çıkarabiliriz. Tabii bu durum, müşterilerin satın alım tercihlerinde sadece güven ve itibarı göz önüne alacakları, diğer unsurları ise bir kenara koyacakları anlamına gelmiyor. Şüphesiz koronavirüs salgını öncesinde hayatımızda olan birçok faktör (kalite, fiyat, teslimat vb.) bundan sonra da varlığını devam ettirecek. Ancak sadece piyasa dinamiklerini takip eden; çalışanlarıyla,

Yaptığımız araştırmamızın ortaya koyduğu en önemli sonuç, kurumsal yönetimin bundan sonraki dönemde daha fazla “paydaş ağırlıklı” olması gerektiği yönünde.

devletle ve toplumla olan ilişkilerini yönetmeyen şirketlerin zaman içerisinde rakiplerine karşı pozisyon kaybedecekleri de aşikâr.

Kurumsal Yönetim İlkeleri İletişime Yön Veriyor

COVID-19 salgını ile ortaya çıkan bir diğer konu ise, şirketlerin hem iç hem de dış paydaşlarla kurdukları iletişimin ne kadar önemli olduğu. Sağlıklı iletişim mekanizmalarına sahip olmayan ve paydaş iletişimi üzerine yol haritasını belirlememiş olan şirketler özellikle bu tip kriz dönemlerinde büyük zorluklarla karşılaşılıyorlar. Üstelik bazı şirketler aslında faydalı olacağını düşündükleri çalışmaları (örneğin bağış yapmak, hizmetlerini bedava sunmak vb.) kamuoyuna doğru şekilde yansıtamadıkları için bırakın itibar kazanmayı, paydaşları nezdinde güven kaybediyorlar.

Araştırmamızın sonuçları da bu öngörüü destekliyor. Katılımcıların %65'i şirketlerin kendi çalışanlarını COVID-19 hakkında günlük olarak bilgilendirmelerinin güven kazanmak için önemli bir unsur olduğunu söylüyor. Gerçekten de üretim ve tedarik ağırlıklı şirketlerin - özellikle faaliyetlerini durdurması mümkün olmayan kritik sektörlerde ise - çalışanları ile kurdukları ilişki büyük önem arz ediyor. Çalışanların sağlığını korumak için alınan tedbirler ve bunların nasıl uygulandığını açık bir şekilde kendileriyle paylaşan şirketlerin operasyonlarını kesintisiz bir şekilde sürdürmeleri daha olası görünüyor. Aksi takdirde faaliyetlerin durması ve olası çalışan krizlerinin çıkması mümkün.

Kriz dönemlerinde şirketin iletişim gücünü artırmak çalışanların kurumsal aidiyetini güçlendirmek açısından yeni bir imkân oluşturma fırsatını da beraberinde getiriyor. Zira bilgi kirliliğinin arttığı, insanların güvenecekleri bir kaynak aradıkları dönemde şirketin kurduğu iletişim biçimi bundan sonraki dönemlerde çalışanların mensubu oldukları kuruma duydukları güveni de doğrudan etkiliyor. Zor zamanlarda kurumsal yönetim kapasitesini gösteren ve çalışanlara karşı açık iletişim kuran şirketler bu dönemi en az hasarla atlattığı da başarabiliyorlar.

İletişimin dış paydaşlara dönük boyutu ise en az iç paydaşlar kadar önem arz ediyor. Kamuoyunun bu noktadaki te-



mel beklentisi ise iletişimin şeffaf olması. Araştırmada en yüksek oranda destek verilen taleplerden birinin, dış paydaşlarla kurulan ilişkilerdeki şeffaflık olması bu açıdan şaşırtıcı değil.

Dolayısıyla şirketlerin kriz döneminde ve sonrasında “neyi yaptıkları” kadar bunu “nasıl anlatacakları” üzerine de kafa yormalarında fayda var. Zira bu alanda yapılacak hatalar, iyi niyetle ve büyük kaynaklarla girilen çalışmaları sekteye uğratabilir.

Kurumsal Yönetimde Paydaş İlişkileri Modeli

Aslında yukarıda araştırma bulgularıyla desteklenen bu yeni durum, birçok şirket açısından paydaş ilişkileri yönetiminde önemli değişikliklerin zorunlu hâle geldiğinin sinyallerini veriyor. İletişim mecralarının çeşitli imkânlarını kullanarak bugüne kadar itibar çalışması yapan birçok işletme için artık söylemden eyleme geçmenin zamanı. Şirketlerin topluma sundukları katma değer ve kurumsal ilişkilerini yönetme biçimleri çok daha yakından izlenir ve sorgulanır olacak. Bu nedenle paydaş ilişkileri kurumsal yönetimin temel unsurlarından biri haline gelecek.

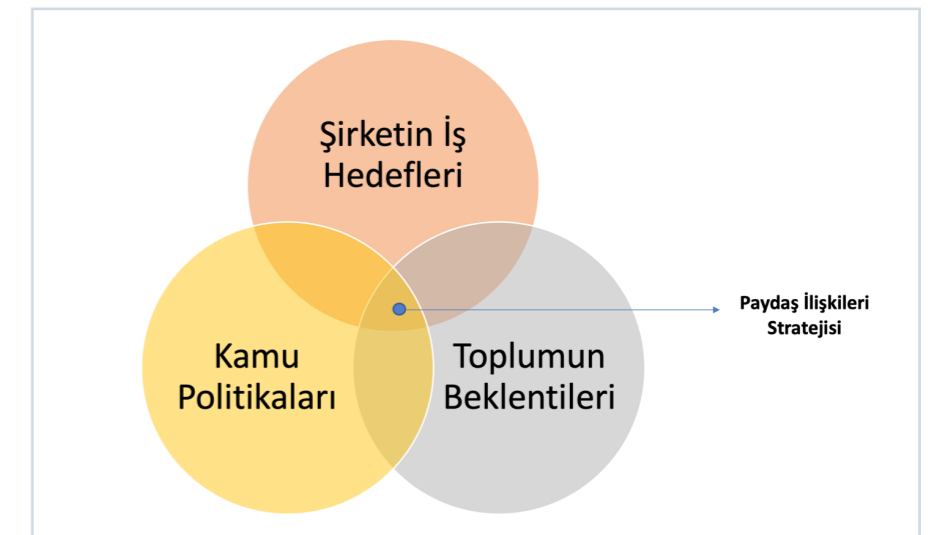
Peki paydaş ilişkileri kurumsal yönetime nasıl dahil edilebilir? Bunun için şirketlerin yapması gereken üç temel değişiklik var. Bunlardan birincisi, kurumsal yönetim ile

ilgili kararlar verirken paydaş ilişkilerinin stratejisini doğru kurgulamak. İkincisi, bu alanda yapılacak çalışmaların yürütülebilmesi için gerekli kurumsal değişiklikleri yapmak. Üçüncüsü ise paydaş ilişkilerini kurumsal yönetimin temel bir parçası haline getirecek kültürü yerleştirmek.

Paydaş İlişkileri Kurumsal Yönetimin Bir Parçası Olmalı

Şirketlerin kurumsal paydaş ilişkilerini yönetirken dikkat etmeleri gereken en önemli nokta, kendi iş hedefleri ile uyumlu bir şekilde hareket etmeleri. Önerdiğimiz modelde, şirketin iş hedefleri, kamu politikaları ve toplumun beklentilerinin örtüştüğü noktalara yönelen stratejiler kurgulamak gerekiyor.

Bunlardan birinin karşılanmadığı durumda paydaş ilişkileri stratejisinin hayata geçmesi ve beklenen sonuçları vermesi mümkün görünmüyor. Örneğin şirketin iş hedefleri ile uyumlu olmayan bir sosyal sorumluluk projesinin sürdürülebilir olması olası değil. Çünkü bu projelerin hedefine ulaşması için hem şirkete hem de topluma değer katması gerekiyor. Keza toplumun ihtiyaçlarını yeteri kadar derin bir şekilde analiz etmemiş ve menfaatlerini karşılamayan bir projenin de “civalı imaj”ın ötesine geçmesi çok zor. Öte yandan, yapılan çalışmaların kamu politikaları ile de uyumlu olması gerekiyor. Örneğin hem şirketin ticari faaliyetlerinin hem de toplumun ihtiyaçlarını karşılayabileceği, kamu politikaları açısından desteklenmeyen ya da sakıncalı görünen çalış-



maların regülasyon kısıtlarına takılması muhtemel.

Kurumsal yönetim disiplini açısından baktığımızda, bu üç alandaki beklentileri uyumlaştırmak ve ona göre yol haritası çizmek şirketlerin stratejik kapasitelerini yönlendirmeleri gereken alanların başında geliyor.

Bu alandaki örnekleri karşılaştırmak için, uluslararası şirketlerin koronavirüs döneminde hangi adımları attığını toparlayan [makalemize göz atabilirsiniz.](#)

Kurumsal Yönetim Kapasitesi Geliştirilmeli

İnsanlar gibi şirketler de ancak güçlü yönlerini kullanarak değer yaratabilir. Kuşkusuz eksik yönleri kapatmak ve geliştirmek de kurumsal devamlılık açısından önemlidir. Ancak özellikle COVID-19 gibi kriz dönemlerinde bu alanlara yatırım yapmak hem riskli hem de faydasız görülebilir. Dolayısıyla mevcut kaynakların dönemin ihtiyaçları için en verimli şekilde kullanılması büyük önem taşır. Bu nedenle şirketlerin kendi kurumsal kapasitelerini geliştirerek paydaş ilişkilerini doğru yönetmesi gerekmektedir. Kurumsal yönetimin bundan sonraki dönemde paydaş ilişkilerini kapsamasını sağlayacak kurumsal dönüşümler de gerekebilir. Örneğin;

- Şirketin kurumsal ilişkiler fonksiyonunun yönetim kurulunda temsil edilmesi.
- Paydaş ilişkileri stratejisinin yönetim kurulunun gündem maddelerinden biri olması.

Sağlıklı iletişim mekanizmalarına sahip olmayan ve paydaş iletişimi üzerine yol haritasını belirlememiş olan şirketler özellikle bu tip kriz dönemlerinde büyük zorluklarla karşılaşmaktadırlar.



- İletişim, sosyal sorumluluk, kamu ile ilişkiler gibi farklı fonksiyonların aynı kurumsal yönetim çatısı altında birleştirilmesi.
- Paydaşların beklentilerini ve aksiyonlarını sürekli takip eden izleme mekanizmalarının kurulması, bunların düzenli olarak raporlanması.

Bu ve benzeri kurumsal dönüşüm aksiyonları ile kurumsal yönetimin COVID-19 sonrası dönemde beklenen faydayı sağlaması mümkün olabilir.

Kurumsal Yönetim Kültürü Değişmeli

Paydaş ilişkileri sadece iletişimcilerin değil, şirketin tamamının ortak gündemi olmalıdır. Diğer bir ifadeyle itibar, kurumsal yönetimin paydaş ilişkilerini de içermesi, ilgili departmanların ötesinde şirketin farklı fonksiyonlarının katkı sunması gereken kurumsal bir hedef haline geldiği ölçüde başarılı olur.

Bunu sağlamak içinse, yukarıda strateji ve kurumsal dönüşüm çerçevesinde ele alınan değişikliklerin bir kurum kültürü olarak yerleşmesini sağlayacak çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bu nedenle şirketin liderlik ekibinin kendi mesajlarını bütün kuruma açık ve şeffaf bir şekilde iletmelerine ihtiyaç vardır. Eğer gerekirse, itibarla ilgili hedefler farklı departmanlardan gelen yöneticilerin performans göstergeleri arasına eklenerek davranış değişikliği sağlanabilir. Şirketin

tepe yöneticilerinin burada yapılan çalışmalarını takip etmesi ve gerekli yerlerde dahil olması oldukça önemlidir. Özellikle dış paydaşlara yapılan iletişimde liderin sözcü olarak kullanılması, bunu yaparken de şirket çalışanlarının emeklerinin takdir edilmesi önemli bir kaldıraç gücü sağlayacaktır.

Sonuç

Şirketler COVID-19 salgını ile beraber yeni bir döneme giriyorlar. Araştırmamızın gösterdiği en önemli sonuç, bu krizin etkilerini azaltmak ve “yeni normale” uyum sağlamak isteyen şirketlerin paydaş ilişkilerini kurumsal yönetimin bir parçası haline getirmeleri gerektiğidir. Bunun yapılması içinse, şirketlerin gerek iç gerekse dış paydaşlarını yakından takip etmesi; bir yandan şirketin iş hedeflerine dönük faaliyetlerine devam ederken, diğer taraftan başta çalışanlar, toplum ve kamu kurumları olmak üzere farklı paydaşların beklentilerini karşılamaya dönük çalışmalar yapmasıdır. Kurumsal yönetim alanında bu çalışmaları yapabilmek için stratejik yaklaşımın değişmesi, kurumsal yapıda dönüşümün sağlanması ve kurum kültürünün bunu desteklemesi gerekir.

Kurumsal yönetimin böyle bir dönüşüm geçirmesi kuşkusuz vakit alacak. Ancak araştırma sonuçlarının ve uluslararası örnekler bize şirketlerin COVID-19 sonrası döneme hazırlanmaya bugünden başlamaları gerektiğini gösteriyor.