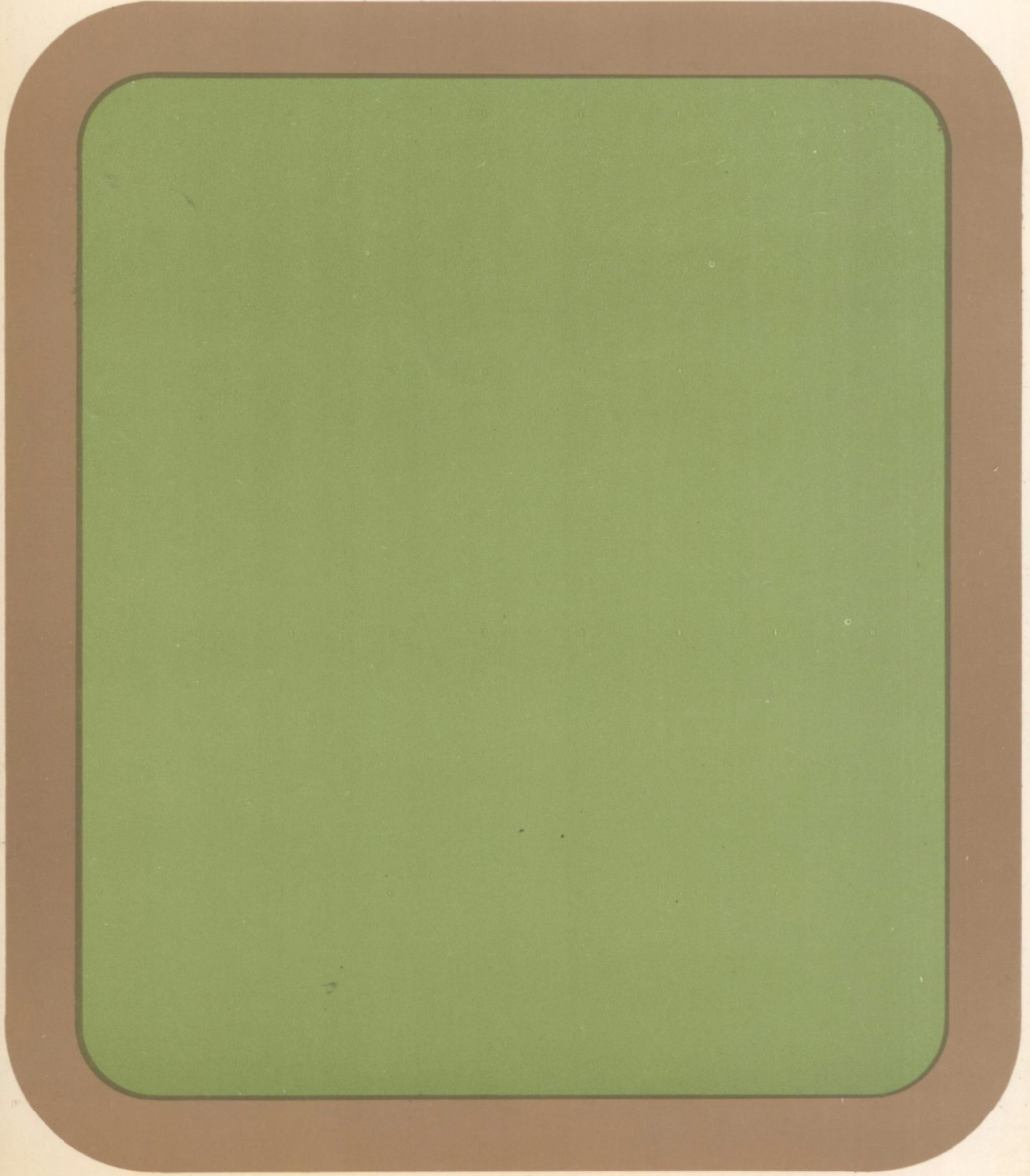


teşebbüslerde
gelişme sorunları
robert de ravel



istanbul reklām yayınları: 31

Ö N S Ö Z

Teşebbüslerde gelişme öylesine bir dert olmuştur ki, yirmi beş yıldan beri bunların etüdü ve sorunları, ekonomik atılım ve bunun paralelindeki dalgaların araştırma çabasını da geçmiştir.

İkinci Savaştan önceki sürede iktisatçılar, ekonomik devrelerin etüdü ile ilgilenmişler ve bunlarla yetinmişlerdi. 1945'ten bu yana ise, bu "devrelerin" önemleri azalmıştır. Harp sonrası ekonomi gerçekleri, devresellikten çıkmış bir duruma geçmişlerdir. Daha doğrusu devre görülse bile, değişimleri çok hafif olmuştur. Ve öylesine bir durum meydana gelmiştir ki, teşebbüslerde gelişme sorunları, devresel ekonomik sorunlardan daha çok önem kazanmışlardır. Ekonomik dalgalanmaların kendileri bile, değişik, başka görüntülere bürünmüşler ve günümüzde özellikle teşebbüslerdeki hızlı gelişmelerin intizamsızlıkları olarak tefsir edilmeye başlanmışlardır.

Teşebbüslerde gelişmenin doğurduğu sorunlar, geniş olup; mekânda intizamsızlıklar, bünyelerde derinlemesine giden değişiklikler, hızlandırmalarla frenlemeler, üretimde aksaklıklar olarak belirir. Öte yandan gelişmekte olan ülkeler ile sanayileşmiş ülkelerde bir teşebbüsün gelişme sorunları değişik görüntülerdedir. Çevirisini sunduğumuz eserde, yalnızca, gelişmenin teorik ve pratik bir etüdü yapılmış ve sanayileşmiş bir ülkedeki teşebbüste gelişme sorunları ele alınmıştır.

Gelişme nedir? "Kantitatif" yönden bir teşebbüsün gelişmesi istihsal hacminin büyümesine bağlıdır. Gelişme ile boyut arasında yaklaşıma yapmak da akla gelir. O zaman gelişme, biyolojik prosesüslere benzeyen bir inkişaf sonucu olarak belirir. Ancak bu benzerlik, sadece görüntüselidir. Hayat, önceden organize edilmiştir. Belirli bir seyir izler. Oysa teşebbüslerde gelişme, iradeye tabidir. Üstelik boyut, sadece gelişmenin bir ürünüdür. Teşebbüs, geliştiği için boyut değişir.

Edith Penrose'a göre (The theory of the growth of the firm-Oxford 1959), "gelişmenin karakteristiği iç değişikliklerin çapraşık etkileriyle boyutlarının artması ve prosesüse tabi tutulan nesnelere niteliklerinin değişmesidir".

Françoise Perrou'ya göre (Cahiers de l'I.S.E.A., 138-Juin 1963), "gelişme, basit veya çapraşık bir ekonomik birimin, bünye ve icabında sistem değişmesi sonucunda değişken ekonomik ilerlemelerle birlikte istikrarlı bir boyut artışı göstermesidir. Bu kavramla boyut artışı ve bünye değişmesi birbirlerine perçinlenmiş olurlar".

Demektir ki bu iki yazar, teŖebbüslerde gelişmenin iki karakteristiği üzerinde durmaktadır. Boyutlarda büyüme ve bünyedeki değişme... Bunlarla değişmesi sırasında, teŖebbüs "değişir" ve "tanınmaz" hale gelir. Gelişme esasında, bir psikolojik kavrama dayanır. Ve bu kavramı "kantitatif" olarak ifade etmeye imkân yoktur. Oysa, özellikle iktisadın, salt ilim olarak görüldüğü bir devirde ölçülemeyen unsurlara dayanarak bir kuram kurmak zor, hatta imkânsızdır.

Son zamanlarda, psikoloji sadece (davranış etüdları, güdüleme tetkikleri v.s. gibi) kavramları etkilemekle kalmamış; (görüş anketleri, sondajlar, panel tartışmaları v.s. gibi) gerçeklere de el atmıştır. Ve o zaman, bir gelişme nazariyesi Ŗekillenmeye başlamıştır.

Tanınmış Fransız iş idaresi ve ekonomi uzmanı Robert de Ravel çevirisini sunduğumuz eserinde, teŖebbüslerin gelişmesine ait nazariyesinde, öncelikle teŖebbüslerin üretimsel potansiyellerinin ilerlemelerini ele almıştır. Ancak bu üretimsel potansiyelin, binalardan, makinelerden, bürolardan ibaret olmayıp, aynı zamanda, teŖebbüse hareket veren insanları ve onlar tarafından ifa edilen hizmetleri de kapsadığını belirtmiştir. Gerçekte yazar, savunduğu nazariyede, kişisel problemler üzerinde özellikle ve öncelikle durmaktadır.

Eserde, teŖebbüslerde gelişmenin izahından sonra, bu gelişmenin ortaya koyduğu iki ana sorun, malî problemler ve insancıl ilişkiler, bilimsel açıdan etüd edilmiş ve bu sorunlara çözüm yolları araştırılmıştır.

Dr. Süheyl GÜRBAŞKAN

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	7
<i>Bölüm 1</i>	
GELİŞMENİN İZAHI	9
1. İnsancıl faktörler	9
2. Teşebbüsün iç güçleri	14
<i>Bölüm 2</i>	
GELİŞMENİN DİNAMİĞİ	20
1. Gelişmenin sağladığı avantajlar	20
2. Boyut avantajları	21
3. Çeşitlemenin avantajları	25
<i>Bölüm 3</i>	
GELİŞMENİN DEVAM ETTİRİLMESİ	33
1. Araştırma ve geliştirme çabaları	33
2. Gelişme limitlerinin gerilemesi	39
3. Bünyelerin önemi	41
<i>Bölüm 4</i>	
GELİŞMENİN KİLİT SORUNLARI	45
1. Malî sorunlar	45
2. İnsancıl ilişkiler	49
SONUÇ	54

GİRİŞ

Bir oyun vardır: "Yeni baştan sıfırdan yola çıkmak".

Bir büyük İngiliz dükkân zincirinin durmadan sorduğu; "Şunu niye devam ettirecekmışiz?" sağduyu dolu bir sorudur bu. Buna benzer bir soruyu, yabancı misafirleri şerefine Salisbury ovasında manevra yapan İngiliz topçularına, biri sormuş.

Takımın dakikliğine, süratine hayran hayran bakanların arasından biri çıkıp, talim sırasında hazırolda duran bir askeri göstererek, "Peki bunun görevi ne?" demiş.

Emir subayı:

"Bu altı numaradır" diye izahat vermiş.

"Öyle, saymasını biliriz. Ama orada işi ne?"

"Görevi orada durmaktır; altı numara orada durmalı!"

"Peki, o halde, niye beşer kişilik takımlar kurmazsınız?"

Kimse bilememiş. Eski talimatnameler karıştırılmış, araştırılmış ve görülmüş ki, eski zaman içinde, kalbur zaman içinde, altı numaranın görevi, koşulu topların atlarını zaptetmekmiş".

Antony JAY

"Machiavelli ve Teşebbüs Prensleri"
kitabından

BÖLÜM 1.

GELİŞMENİN İZAHI

Gelişmeyi izah eden unsurlar çok sayıdadır. Toplumlar yaşantısının tetkiki göstermektedir ki, özel durumlar sayısı, teşebbüs sayısına eşittir. Bazıları, teşebbüs başkanının dinamikmi üzerinde dururlar. Diğerleri, moda, güçlü talep, piyasaların genişlemeleri veya yeni bir icat, iyi yaratılmış olan sermaye, iyi bir örgütlenme vs. gibi unsurlar üstünde dururlar.

İki esas unsurun öne sürülmesi gerektiği görülür: İnsancıl faktörler ve teşebbüsün iç güçleri.

1. İnsancıl faktörler :

"Olayların hepsi, teşebbüsün gelişmesinin, belirli bir kişi grubunun, tutmuş olduğu hedefe varmak için harcadığı çabaya bağlı olduğunu göstermektedir." (Edith PENROSE).

Bu belirli kişi grubu, gelişmeyi izahta ana rolü oynadığı muhakkak olan teşebbüs şefini, fakat aynı zamanda da, kadroyu kapsar. Gerçekten, teşebbüs şefinin, ehil ve homojen bir grup meydana getiren bir kadro ile çevrelenmesini başarması gereklidir.

A) TEŞEBBÜS ŞEFİ :

Teşebbüs ruhu, yani müteşebbis tarafından teşebbüse edilen hizmetler, gelişmede yön verici rol oynar. Teşebbüs başkanı niteliklerinin tümü, üretim potansiyelindeki değişikliğin anlamlı bir görüntüsüdür.

Teşebbüsün uyma hassası: Teşebbüs ruhunun ana belirtilerinden biri, müteşebbisin uyma hassasıdır. Bir teşebbüsün gelişmesi şartları, onun tahayyülüne (imgelemesine), fırsatı kollayıp görme kabiliyetine, "tutunacak" olan nesneyi içgüdüsel tanımlamasına dayanır. Pusu kurmuş, bir yenilik beklemektedir; piyasasını geliştirmenin fırsatını kollamaktadır; üretiminin daha iyi örgütlenmesini kaygulamaktadır. Bu veya şu fırsat olarak karşısına çıkan şans değerlendirmesini bilmektedir. Örneklerimiz bunu gösterir. Üstelik o, rekabete karşı rizikoya girmeyi de göze alabilmektedir.

"Artık kimse kendini; teknik ihtiyarlarının, rekabet saldırılarının, yeni mamul belirmesinin şerrine karşı korunmuş hissedemez. Artık, imtiyazlı piyasa diye bir şey kalmamıştır. Bun-

ların uzun zaman arzetmiş oldukları rehaveti tadmak, bundan böyle sözkonusu değildir, olamaz!" (Saint Gobain Başkanı M.De Vogue'nin söylevinden. 15.12.1969 genel kurul toplantısı.)

Tabii, gelişmenin en büyük freni, rahat kârdır. Çünkü, daha fazlasını elde etmek için, rizi-koya girmek icap edecektir. Öte yandan teşebbüs, gereğinden büyük bir hızla büyürse, baştaki idare heyeti, idareyi elden bırakma, kontrolü kaçırma tehlikesiyle karşılaşır. Bu nedenle, böyle durumlarda müteşebbis, tüm gelişme olanaklarını kullanmayacaktır.

Finansman kaynaklarını bulma kabiliyeti : Finansman kaynağını bulmak bir emniyet meselesidir. Teşebbüs sahibinin rolü, emniyet hissinin gücüyle, kurmak istediği işi savunmasını becermektir.

MORRIS fabrikaları başkanına, bir banka, kredi vermeyi reddetti. Oysa, onun müdürlerinden birine, öyle emniyet telkin etmeyi başarmıştı ki, bankayı, buradaki hisselerini satarak MORRIS'i finanse etmeğe kalkışmakla tehdit etti. Ve sonunda banka, MORRIS'in teklifini kabul etti.

Çoğu kez, sermaye yokluğuna atfedilen güçlüklerden çoğu, daha çok, teşebbüs sahibinin emniyet telkin edememiş olmasına bağlıdır.

Teşebbüs sahibinin hırsı : Teşebbüs sahibinde hırs yoksa, gelişme istalesi, yola koyulamaz. Bu itibarla, iki tip teşebbüs sahibi gözetilir :

Birincisi, tam işadami tipindedir. Ve geniş bir örgütün gücüne dayanmaktadır, kendini emniyette hissetmektedir. Çok saldırgandır. Malî işlemleri hisseder, satın alınacak bir diğer şirketin alınmasına dayanamaz. Bunda, rantabilitesinin ıslahına ve güçlenmesine olanak görür. Ancak, bu gibi teşebbüs sahipleri, kısa vadeli hareketlerde bulunurlar. Yapıtları kısa vadeli olur. Ve kurdukları işler, kendileri yerlerinde durdukları ve gereken dinamizmi harcadıkları sürece, devam ederler. Kurdukları imparatorluklar, çoğu kez, idareyi uhdele-rinde toplamış olduklarından, kendilerinin ölümü halinde ortadan kalker. İkinci tip teşebbüs, sahibi, sadece, teşebbüsünün rantabilitesi ve gelişmesiyle ilgilidir. Gelişme, sağlam bir nüve etrafında yer alır. Yapısı sağlam ve homojen olan bu nüveyi bir gelişme üssü olarak kullanır. Bu ikinci tip, uzun ömürlü, devamlı işletmeler kurar ve teşebbüsünün ömrü, kendisinden sonra da devam eder. İdare merkezden kaymış olduğundan, kurucunun ölümü, teşebbüsün de ölümünü gerektirmez.

Takdir ve yargı kabiliyeti : Teşebbüs başkanının en önemli rolü oynayan niteliklerinden biri, durumlar hakkında olduğu kadar, insanlar hakkında da, yargıda bulunabilme kabiliyetinde olmak, takdirlerde isabetli olabilmektir. Bu takdir ve yargı, alınan istihbarata ve istişareye dayanır. Başkan, insiyaken, bunlardan hangisinin denenmesi lâzım geleceğini tayin edecek ve daha başka kaynaklarla bunu doğrulayabilecektir. İyi bir istihbarat, belirli bir mamulü piyasaya oturtmak veyahut da piyasayı genişletmek için, gayet kıymetli bir unsurdur. Başkan, aynı zamanda, etrafındakileri seçmeyi bilecek, kıymetli eleman olmalarına dikkat edecek, istişare kabiliyeti olan kişiler olmalarına ve onları dinlemeğe dikkat edecektir.

B) KADRO :

Bir teşebbüsün gelişmesini izah için, başkanın nitelikleri ne dereceye kadar önemliyse, kadroların yerine getirdikleri hizmetler de bir o kadar önemlidir. Gerçekten, bir şirketin dinamizmi aynı zamanda, büyük oranda idare takımının ehliyetine ve onun homojen olmasına bağlıdır.

Yerleşmiş bir idare takımının kabiliyetleri, belirli bir anda, zorunlu olarak, gelişmenin bir limiti olarak belirir. Mesai da yapsalar, bir an gelir ki, kadroların iş görme kabiliyetleri yitilmiş olur. Tükenmişlerdir! İşte o zaman, dıştan gelecek olan unsurlara başvurma gereği belirir.

Bu durumda, dıştan gelen elemanların "rantabl" olmalarına dek, aradan bir süre geçer. Yerleşmeleri ve bünye içine girmelerinden önce, emniyet kazandırmış olmaları gerekir. Aynı zamanda, eleman bulmakta fazla gecikmemek gerekir. Fazla elemanın birden işe alınması da hatalıdır. Bu sayıdaki kabanklık, teşebbüsün organizasyonunda bozukluklar oluşturabilir. Öylesine bir benzemezlik (hétérogénéité) yeralebilir ki, teşebbüs, rekabetle yarışma yeteneğini yitirebilir ve bu yüzden bir durgunluk devri yerleşir.

Roland CHRISTENSËN, "Management succession in small growing enterprises" (Harvard Univ. Press. 1953) adlı eserinde, küçük teşebbüslerin gelişme limitlerini etüd ederken, kadro sorununu ele almakta ve iyi bir kadroyu yaratmanın gerektireceği zaman süresini, bunun teşebbüse öz olmasına gerekli zamanı, ortaya koymaktadır.

Öte yandan, National Science Foundation'ın (Washington, 1956) bir raporu, bir kimyevi madde teşebbüsünden bahsetmektedir. Bunun iddiası "personel sayısının yıllık artış yüzde oranına dayanan bir optimal gelişme endeksini ayarlamış olmak"tır. Bu yüzdelik oran "teşebbüsün istenen hızla gelişmesini sağlamak ve devam ettirebilmek için gerekli olacak yıllık yeni eleman sayısını önceden saptama olanağını vermektedir."

Nihayet, P.SARGANT FLORENCE, "The logic of British and American industry" (London, 1953) adlı kitabında der ki: - "Bazı teşebbüsler için gelişme, kadroların yetersizliği halinde, gerçekleştirilmeğe çalışacakları atılım gereğinden güçlü olduğunda veya idare organları bünyelerini yeni duruma uydurmaktan yoksun olduklarında, bir engel niteliğinde olabilir."

Sadece kadroların yetersizliği değil, kadro yokluğu da genişlemeğe engel teşkil edecektir. 1970'te, Ocak ayının ortasında Lizbon'da toplanmış olan O.C.D.E.'nin işgücünün planlanması seminerinde, M. Joachim Häusler bunu dile getirmiştir. ("Les Echos" - 3 Şubat 1970)

Bu kabilden, Amerikan Bendix Corporation teşekkülü, teknoloji, üretim ve iş idaresi tekniklerinin bilinen taraflarını uygulayacak nitelikte ehil kadro bulamamanın sonucu olarak, gelişmesinin frenlenmekte olduğu raddeye gelmiştir.

Buna benzer bir örnek, Hollanda'da orta boylu bir mensucat teşebbüsünden alınmadır: Bu teşebbüs, tezgâhlarını yenileyerek, otomatik tezgâh kullanmadan, 215 kişi istihdam ederdi. Modernleşmeden sonra, fazla kapasite yüzünden, daha büyük bir piyasa kesimini kapsamına alabilme amacıyla, kendinden küçük iki teşebbüsü bünyesine ithal etmiştir. Ancak, geleneksel iş şekline alışmış, yaşlı kişiler sayısının çoğunlukta olması, yeni teknikleri bilen işçileri bulup seferber edebilmeye olanaklarından yoksun olması durumu sonucunda, teşebbüs, kendini çıkmazda bulmuştur. Çünkü, bu işe heves eden bulunmadığından,

Hollanda'da, mensucat tezgâhlarıyla ilgili özel meslek eğitimi müessesesi yoktur. Gençler, ücretlerin daha düşük olduğu bu kesime sırtlarını çevirmekte, diğer sanayi dallarına yönelmekte, mensucata üç yıllık bir eğitim süresini hasretmenin lüzumunu görmemektedirler.

Kısacası, bir teşebbüsün gelişmesi, kadroların fonksiyonu olarak, iki görüntü arzeder:

— İdare takımının hizmetleri, fiziki imkânlarıyla sınırlıdır. Geliştirme plânları, idare grubunun gayretlerinden bir kısmını yitirir.

- Faaliyet hacmi, eğitilmesi gereken ve bünyeye alınması lüzumlu yeni personel sayısını kısıtlar.

C) ÖRNEKLER :

Aşağıdaki örnekler, gelişmenin yön verici ve izah edici unsuru olan insancıl faktörü anlatırlar. Ve bir teşebbüs ele alarak, kendi görüşlerine göre değiştiren kişilerin; az bir sermaye ve birkaç işçi ile teşebbüs meydana getirenlerin; ne cins insan olduklarına ışık tutarlar.

Tabii bir eğilim olan yıpranmaya karşı gelecek güç ve cesaretle kişilerin bulunması şarttır. Gerçekten, Peter F. DRUCKER'e göre (Bien connaitre votre affaire et réussir —teşkilât yayınları) "yıpranma, tabii bir eğilim olduğuna göre, teşkilâtlandırılmış ve planlanmış bir harekât programının varlığı zorunludur".

Bu örnekler, üç ayrı başlık altında gruplanabilirler. Bunlar, bir teşebbüsü daha etkin hale getirmekte ve gelişme istitalmesini yola koymakta geçerli üç görüş metodudur. Bu üç metoddan her biri, yerleşmiş, geçerliği ispatlanmıştır.

- İdeal bir teşebbüs planıyla işe başlamak.
- Fırsatlardan en iyi şekilde faydalanmak.
- Kaynaklardan en iyi şekilde faydalanmak.

İdeal teşebbüs : GENERAL MOTORS'un tırmanması.

Sözkonusu şirketi, Alfred P. SLOAN 1921'de ele almış ve otuz yıl idaresinde bulundurmuştur (My years with General Motors .New York, 1964 .).

SLOAN, esasında, bir piyasa etüdüyle işe koyulmuştur. Sonra, üretimiyle, bu piyasayı tatmin etmeğe yönelmiş; ideal teşebbüsü kurmağa başlamıştır.

SLOAN'dan önce, otomobil piyasası iki sınıfa ayrılırdı:

- Mümkün en düşük fiyatlarla satılacak olan, yeknesak modellerin piyasası
 - Hacmi küçük, fiyatları yüksek, lüks arabalar piyasası
- Ford, "T modeli" denen bir model istihsal ediyordu.

Bu en ucuz otomobil idi. Standart idi, değişmezdi ve piyasanın % 60'ını kendine çekiyordu.

GENERAL MOTORS, tersine, piyasanın sadece % 12'sini kendine çeken sekiz model istihsal etme uğrunda gücünü yitiriyordu. Sekiz model içinden, sadece ikisi para getiriyordu (rantabl idi). Rantabl olmayan diğer ikisi, piyasadaki durumlarını zayıflatıyorlardı. Ve teşebbüs, batma tehlikesiyle karşılaşılıyordu.

Durum daha da kötüye gitmeden, ehil bir kişinin harekete geçmesi zamanı gelmişti.

SLOAN, ilk başta, iki piyasa anlayışının yanlış olduğunu düşündü. Gerçekten, türdeş bir tek piyasa vardı, fiyatların düşük kalması için seri imalâtı gerektiriyordu; oysa bu piyasa, aynı zamanda performans da arıyordu.

Ondan sonra, SLOAN, birkaç model arzetmenin gerekli olduğunu düşündü. Müşteri istediğinde, araba değiştirebilmeli, parası yeterli olduğu zaman, bir üst modele de geçebilmeliydi. Ve o anda, şimdiki anlayışa yaklaşmış oldu. Çünkü halen, araba tipiyle, müşterinin geliri arasında bir bağlantı kurulmuş bulunmaktadır. SLOAN, otomobilin prestij rolünü keşfetmiş bulunmaktaydı.

SLOAN, buna göre, piyasayı kapsayacak olan beş modelik bir şema kurdu. Yapılagelenlerden sadece ikisi (Buick ile Cadillac) yeni şemaya giriyordu. Üç tanesi terkedilmiş, bir diğer üç tanesi, eski markalarının devamıyla, tamamen yeni üç model ile değiştirilmişti (Chevrolet, Pontiac ve Oldsmobile).

Bu modellerden her biri, öyle bir fiyat ve performans sınıfına giriyordu ki, bir alt sınıfa, göre, hem en pahalı, hem de performansı en yüksek araba oluyordu. Ve aynı zamanda, bir üst sınıfa nazaran, en ucuz ve en basit model durumundaydı.

Bu şema, öylesine devrimsel oldu ki, — yerleşmiş görüşlere ters gidiyordu — SLOAN etrafındakileri ikna etmek için iki yıl uğraşma zorunda kaldı.

Beş yıl sonunda, GENERAL MOTORS, hâkim ve büyük farkla, en rantabl otomobil şirketi durumuna geçiyordu.

Fırsatlardan en iyi şekilde faydalanmak : İkinci görüş şöyledir: En büyük ekonomik sonuçların alınmasına uygun fırsatlar hangileridir?

Basit bir dil ile, gelen şans, açılan şans yolunu, sonuna kadar sömürmek!

Bu ikinci görüşün en iyi örneğini, elektrik sanayiinin kurucuları olan Almanlardan Werner Von Siemens (1816-1892) ve Amerikalılardan da Thomas A. Edison (1847-1931) verirler.

SIEMENS, ilk elektrik motorunu uygulayan ve icat eden kişi olmakla kalmamış, elektrik makineleri sanayiini de meydana getirmiştir. EDİSON ise, elektrik ampulünü icat etmiş, fakat aynı zamanda, ışıklandırma sanayiini ve bu yolda elektriğin kullanımını da icat etmiştir.

Elektrikle ilgili buluşlardan sonra; özellikle FARADAY'ın buluşlarıyla ilgili olarak; birçok kişi bu sahada çalışmalar yapmaktaydı. SIEMENS'le EDİSON'un icatlarından çoğu, ya evvelden başkalarınca hissedilmiş veya sonradan başkaları tarafından ikmal edilmiştir. Ancak, iki yeni sanayi dalını tasavvur ederek gerçekleştirebilen sadece bu iki kişi olmuştur. Şurasını izlemek garip olmaktadır ki, bu iki kişi de, sonradan SLOAN'un yapacağı gibi, kendilerine göre bir piyasa etüdü yapmışlardır. Bu yeni icatların ekonomik ifadeleri ve imkânlarını araştırmışlardır. Ve bunların ekonomik gerçek haline getirilmelerine gerekli ıslahat ve yenilikler üstünde durmuşlardır.

SIEMENS, elektrik tramvayını icat etmemiş, fakat yeni buluşunun, bir şehir taşıtı haline getirilmesi yolunda çabalar sarfetmiştir. Ve bu yolda, elektrik motorunu icat etmiştir.

Aynı şekilde EDİSON, elektriği aydınlatma vasıtası olarak kullanmak için çaba sarfetmiştir. Elektrik ampulünü icat etmiş ve bundan faydalanarak, buna hizmet edecek bir şehir elektrik tevzi şebekesi icat etmiştir. Santral, transformatör, yan merkezler, tevzi sistemleri, buna bağlı olarak, onun icatlarıdır.

Bu iki kişi, gerçek yenilik yaratanlardır. İcatlarından hangi pratik sonuçların alınabileceği üzerinde durmuşlar; ekonomik sahada, bunların en iyi şekilde faydalı olmaları yollarını aramışlardır.

Kaynaklardan en iyi şekilde faydalanmak : Üçüncü görüş, kaynakların maksimasyonu ile ilgili olup, buna en pratik örnek – DRUCKER'e göre – ROTHSCHILD firmasının tırmanmasıdır.

Fransız ihtilâlinde önce, Meyer Amschel ROTHSCHILD, bir Alman şehrinde yaşayan küçük çapta bir tefeci idi. Napolyon Savaşlarının sırasında, ROTHSCHILD firması Avrupa'nın en güçlü maliyecisiydi. Ailenin öz kaynağı olan dört kardeş, azamî çıkarı sağlama yolunu bulmuşlar ve hanedanı kurmuşlardır.

Muhayyilesi güçlü ve cesur, fakat kaba ve küstah olan Nathan, Londra'ya tayin edilmiştir. O devirde Londra, dünyanın en önemli, en amansız, en gaddar mallı merkeziydi. Adamın terbiyesine bakılmaz, sadece parası sayılırdı.

İyi strateji beceren James, Paris'e gönderildi. Orası en büyük sermaye piyasası, fakat aynı zamanda, mali dünyanın en hilebaz ortamıydı. Balzac'ın romanlarında tarif etmiş olduğu mali entrikalar ve maliyecilerin birbirlerine kazmış oldukları kuyular, uydurma değildir.

Maliye aynı zamanda bir politika unsuruydu. Politik çevrelerle temas etmek gerekiyordu. Birdenbire iflâs etmemek için, siyaset hareketlerini dikkatle takip etmek gerekiyordu.

Terbiyeli, sabırlı ve kibar olan Salomon, yegâne müşterinin, HABSBOURG'lar hanedanı olduğunu görmüş, Viyana'ya gitmiş, sonsuz vadelere, istikrarsızlıklara, protokola, insana tepeden bakan aristokratların kibirlerine göğüs germiştir.

Çalışkan ve sorumluluk duygusu yüksek olan Amschel, Frankfurt'ta kalmıştı. Sadece yazıhanesinde rahat edebiliyor, kardeşlerini oradan haberdar ediyor, bu yolda, büyük bir muhaberat hallediyordu. Bu şekilde, geniş bir istihbarat şebekesini elinde bulunduruyor her kardeşe, vaktinde hareket etme imkânını hazırlıyordu.

ROTHSCHILD'lerin, beşinci kardeşlerini tayinleri, hareket tarzlarını en iyi şekilde dile getirir. Kalmann, kabiliyetsiz ve tembeldi. Onu, zamanında Avrupa'nın en görkemli sarayı olan, Napoli sarayına gönderdiler. Hamburg veya Amsterdam'da bu kardeşe mesuliyet yüklemekense, bu şekilde daha az parayı rizikoya sokacağını tahmin ettiler. Bu olay, kaynakların maksimasyon ilkesiyle uygunluktur. Çünkü, fırsatı, kaynak olmayan merciye vermek yanlıştır; fırsatı avantaja çeviremez; olanaklarından yoksundur.

DRUCKER'e göre, bu üç görüş şekli, güç kazanma olanaklarını yaratırlar:

- İdeal teşebbüsün niteliklerini saptamak, teşebbüsün etkinliğe giden yolunu çizmektir.
- Fırsatların maksimasyonu, gelen şansı kavramak ve böylece, teşebbüsü, yarının gerçeklerine uydurmaktır.
- Kaynakların maksimasyonu, düşünceden eyleme geçmek ve kaynakları en rantabl oldukları şekilde uygulamaktır.

Yukandaki örneklerde, başta gelen ortak unsur, insanların kişiliğidir. Sözü edilen kişilerin hepsi, sıfırdan başlamışlar, sistematik bir görüşün uygulanması sayesinde, üstün bir hedefe varmışlardır.

2. Teşebbüsün iç güçleri :

Gelişme istitalesi, bir denge bozukluğu sonucunda harekete geçer. Edith PENROSE'un büyük meziyeti, bu denge bozukluğunun, teşebbüsün iç güçleri seviyesinde başladığını göstermiş olmasındadır. Bu yazar, gelişme etüdlerinin, "çoğu kez gelişme olanaklarını yaratan ve bu gelişmenin saiklerini doğurarak, sınırlarını çizen iç güçlerin" de etüdları yapılmadığı takdirde, noksan kalacaklarını belirtmiştir.

Bu iç güdüler, bir teşebbüs içinde, daima kullanılmamakta olan verimli hizmetlerin bulunmasından oluşurlar. Ancak, bunların hangileri olduğunu arayıp bulma zahmetine katlanılması şartıyla....

Aynı zamanda, gelişme yolunda çalışmağa hazır idare hizmetlerinden de gelirler.

Ve nihayet, bu iç güdüler, teşebbüsteki işçilerin özel bilgilerinden ve her firmaya has belirli uzmanlıktan güç alarak oluşurlar.

A) KULLANILMAYAN VERİMLİ HİZMETLER :

Görülüyor ki, teşebbüs gelişmesinin nazariyesi, verim potansiyelinin, gelişme etüdüne dayanır. Oysa bu, bir yandan nesnelere, maddî şeylerden, binalardan, makinelerden

ibaret ise de; öte yandan, bunları çalıştırarak harekete geçiren personelden ibarettir. Bu iki verim ve üretim faktörünün birbirine geçmesi, bir teşebbüsün karakteristiği olur. Bunların daha iyi veya daha kötü şekilde birbirlerine geçmeleri, daha fazla veya daha az güçlü bir rantabiliteyi tayin edecektir. Firmanın ifa ettiği hizmetler, bu üretim veya verim unsurlarının katkılarından oluşur. Ve firma, bu katkılar oranından hizmet edebilir.

Bir teşebbüsün üretim faktörlerini daima daha rantabl hale getirmeğe çaba göstermesi ve buna yatkılı olması, firma içinde, gelişmeyi olduran bir dengesizlik yaratır.

Dengesizlik niçin meydana gelir?

Üretim faktörlerinin bölünmezliği: Yeni mamulleri geliştirmek ve sürmekle görevli bir organizasyon mühendisi, şu izlemede bulunmuştur: "Birşey yaptığımız zaman, arda kalan birşeyler oluyor ve biz bunları kullanma yollarını arayıp bulma zorunda kalıyoruz. Bunun çaresini bulduğumuzda, bir başka kullanılmayanla karşılaşılıyor. Bir yılan hikâyesi bu!" (KAPLAN "Big enterprise in a competitive system" Washington, Brookings Institution 1954). Bu durum, bir bilmece çözme durumunu andırabilir.

Kullanılmayan hizmetler, üretimin atıl yatan iç faktörlerinde bulunabilir. Örneğin: Alt mamuller, kırpıntılar, çöpe atılacak artıklar. Bazı hallerde, alt mamuller ve daha başka tipte ek üretim potansiyelleri, bazı teşebbüslere önemli bir gelişme olanağı sağlamışlardır. Ancak bunun için, sorunun idare tarafından ele alınarak, etüdünün yapılmış olması gerekmiştir.

Kullanılmayan hizmetler, personelden gelebilir. Bu sahada, prodüktivite ve randıman, bir teşebbüsle öteki arasında kıyaslama konusu olamaz. Fazla çalışmaktan bitkin bir takım, dışarıdan gelmiş olan elemanlarla takviye edilerek canlandırılabilir. Ancak, bir zaman geçtikten sonra, takviyeli takım alıştırmasını gereğince yapmış olacak ve olanaklarının maksimal haddinde çalışmayacaktır; kullanılmayan saatler meydana gelecektir. Gerçekte, her şeyin değişmekte ve hareket halinde olduğu bir sahada, insanlarla nesnelere arasındaki intibak, hiç bir zaman mükemmel olamaz. Böyle bir düzende, uyanık kafa için, olanaklar daima gelişme halindedirler.

Üretim faktörlerinin belirli olarak kullanılmalari: Teşebbüs, insan ve nesnelere en iyi şekilde kullanmağa çalışır. Teşebbüs büyüdükçe, daha iyi bir randıman ve daha iyi bir organizasyon elde edilir. Çünkü bu durumda herkes, kendi sahasında, kapasitelerini daha iyi kullanma olanağını bulur. Orta boylu bir teşebbüste, örneğin, personel şefi, aynı zamanda, malzeme ve satınalmadan da sorumludur. Özellikle yatkısı olan bir sahada tam gün çalışabildiği takdirde, daha etkin bir eleman olacaktır.

Firma büyüdükçe, iş taksimi daha çıkarılı şekilde gerçekleştirilebilecektir.

Öte yandan teşebbüs, faaliyetini, özellikle yatkısı olan sahalarda toplamağa bakar. Kimyevi madde üreticisi, Amerikan firması Monsanto, yepyeni bir lavaj mamulünü hazırlamış bulunuyordu. (R.D. BUZEL – Yeni mamuller, – mars 1969). Bunu diğer üreticilere eşaş madde olarak satacağına, kendi başına kıymetlendirmeyi kararlaştırdı. Ve bunu pazara, diğer pazarlama devleriyle birlikte sürdürdü: Procter and Gamble, Lever Brothers, vs. gibi. Üç yıl sonunda, 12 milyon Dolarlık bir zarar kaydetmiş bulunuyordu. Tecrübe sonunda Monsanto idarecilerinden biri masrafın nereye gittiğini anlayamıyorduk, diyordu. Esasında bu, tamamen yeni bir işti. İlgili servislerin kurulması gerekti. Ve kurulan bu yeni servisler, sınal idare ile iyi koordine edilemediğinden, rantabl olarak çalışamadılar. İşin sonunda, Monsanto mamulü Lever Brothers'e envanter fiyatına sattı. Mamul dağıtımına almış bir hizmet şebekesini emrinde bulunduran Lever Brothers, rekabete karşı gelecek güç ve imkânlarda olduğundan, üç yıl sonunda, mamulün cirosunu iki misline çıkarmıştı.

Üretim faktörleri hizmetlerinin heterojen oluşu : Bir teşebbüsün öz karakteri ve bir diğeriyle kıyaslanamaması, hizmetlerinin heterojen olması ve kemmi olarak ölçümlerine imkân olmamasına bağlıdır. Bir teşebbüs başkanının fikirleri; alınan acil bir karar; bir iş çatışmasının, üretimi durduracak hale gelmesinden önce çözümlenmesi gibi şeylerdir bunlar.

Bu gibi unsurlar, teşebbüsün ilerlemesini sağlar. Çünkü, bir zorluğu çözümlenmiş olan personel, bir diğerine saldıрмаğa yeterli enerjiyi bulur, günlük problemleri, daha büyük kolaylıkla karşılar. Ve bu durum, dinamik teşebbüsün esas niteliğidir. Böylesi, bir emsaliyle eşit olanaklara sahip olmakla birlikte, daha uygun çözümler bulabilir. Bu, üretim faktörleri tarafından ifa edilebilmesi muhtemel olan hizmetlerin heterojen olması yüzündendir; rantabiliteyi etkiler.

Yeni üretici servislerin yaratılması : Bir teşebbüs, buna lüzum gördüğünde, dışardan makine satın alır veya belirli hizmetleri ifa etmesini beklediği personeli seferber ederek, işe alır. Ancak, işe girerek yerleşen bu üretim faktörleri, saha ve çeşitleri zamanla değişecek tadilata uğrayacak hizmetleri yerine getirirler. "Bu hizmetler, onları kullanan kişilerin yatırımlarına bağlıdır. Ancak yatırımların geliştirilmesi de, kısmen, bu kişilerin ellerindeki üretim faktörleriyle şartlandırılır. Bu ikili durum, belirli bir teşebbüsün üretim potansiyelini yaratır. Karşılıklı gelişmeden ve üretim imkânlarının birbirlerini etkilemelerinden gelen gelişme olanaklarının (*potansiyaliterin*) hepsinin, herhangi bir teşebbüste gerçekleşmeleri *mutlaka gerekli değildir*. Fakat, gerçekleştikleri oranda, bir gelişme fenomeni belirecek ve bu, münhasıran teşebbüsün çevresinde yer almış bulunan değişikliklerle izah edilemeyecektir.

B) GELİŞMEYİ SAĞLAMAYA YARARLI (AMADE) İDARE HİZMETLERİ :

İdare hizmetleri, aynı zamanda, teşebbüs başkanının hizmetleri kadar, üst kadrolar hizmetlerini de kapsar. Yukarıda görmüş olduğumuz üzere, bunların baş niteliği, heterojen oluşlarıdır. Her teşebbüsün durumu, bu yönden, özeldir. Teşebbüsün kişiliği bundan ibarettir.

Bu idare hizmetlerinden büyük bir kısım, günlük işletmeye, günü gününe işlerin idaresi için gereklidir. Bu, işletme boyu ve dış şartların bir fonksiyonudur. Öteki kısmı, yani atıl hizmetler, gelişmeye katkıda bulunmak için hazırdırlar.

Gelişmenin hangi kritik noktadan itibaren harekete geçeceğini tayin etmek, yani idare hizmetlerinden ne kadarının hangi nitelikte ve hacimde gelişmeye ayrılacağını bilmek, zordur. Çünkü, heterojen niteliği yüzünden, bu hizmetlerin kemmi ifadesine imkân yoktur. Oysa, geleceğini kaygı edinen bir teşebbüsün idare servisleri, zamanımızda idare kadrolarının ölesiyeye çalıştıklarından sözedilmekteyse de, gelişmeye bir yer ayırmadıkları ve bunun üstünde durmak boş değildir.

Ancak gelişme hızının artması, sadece, amade idare servislerinin gerekli servislere oranla daha çabuk büyümeleri halinde gerçekleşebilir. Aksi halde, sürmenaj durumu, daha da artar.

Gelişmeye elverişli amade idare servislerine olan ihtiyaç, üç ana faktöre bağlıdır:

Gelişmenin öz niteliği : Öngörülen faaliyetlerin bol çeşitli olması nedeniyle, gelişme ne kadar çaprasaksa, amade hizmetler bu denli önemli, büyük olmalıdırlar. Çeşitleme, değişik piyasalara sürülecek çeşitli mamuller veya yeni fabrikaların coğrafi saha itibarıyla dağınık olmaları sonucu olabilir.

Şurası dikkate değer ki, çapraşık bir gelişme halinde, amade hizmetler, basit bir gelişme- medekine kıyasla, daha büyük olurlar. (Örneğin, çok mamullü üretime karşı, tek mamullü üretim halinde).

Gerçekten, birinci durumda, idarenin çok çeşitli görevlerine, bir genişlemenin gerektirdiği koordinasyon programları eklenir. Burada, sorumlulukların taksimi ve güç tevkili imdada yetişir (Bkz. Bölüm 3). Bunlar, belirli bir boydan sonra, kaçınılmaz zorunlukturlar. "İş idaresinin gelişmeye ayak uydurmasında zorluklar çekilebilir ve bu zorlukların yaratacakları kritik durum, teşebbüsün ömrünü de tehdit edecek nitelik kazanabilir". (E. PENROSE sözü geçen eser).

Varolan faaliyetlerle, piyasa şartları arasındaki ilişki: Gelişme, teşebbüsün sürdürülmekte olan faaliyetleriyle yakın yakına ilgili sahalarda yer alır, buna idare servislerinin bilgisi de etkili olursa, gelişmeye amade idare servislerinin hacmi, bilinmeyen bir sahadaki gelişmeye gerekeniyle kıyasla, daha küçük olacaktır. Birinci durumda, idare daha az zahmete katlanacaktır.

Üstelik, idare tarafından sarfedilmesi gereken olan çabayı, piyasadaki rekabet durumunu geniş çapta etkiler. Küçük bir teşebbüs, bir fırsat sonucunda, birdenbire harekete geçerse, gelişmesi rekabet belirinceye dek, rahat ve rantabl olabilir. Büyük teşebbüs bile, bu zor durumdan kaçamaz.

Nihayet, gelişmenin, yeniliklere ve teknik ıslahata bağlı olduğu hallerde, araştırmalar ve geliştirme programlarına bağlanacak büyük meblağlarla birlikte, idare servislerine olan ihtiyaç, o oranda büyür.

Gelişme metodu: İç gelişme metodunu seçen teşebbüs, sadece kendi kaynaklarına dayanarak harekete geçecektir. Dolayısıyla, gelişmeyi sağlayacak hizmetleri içinde bulundurması ve kendi kaynaklarından temin etmesi gerekecektir.

Aksine, satınalmaya başvurma sonucunda, satın alınan teşebbüse ait idare servislerinden tasarruf edilmesini sağlar. Çünkü bu, aynı zamanda, idare servislerinin hizmetlerini de satın almaktadır. Dolayısıyla bu durumlarda problem, iki idare takımını, türdeş bir takım haline getirmek üzere, koordine etmek ve kaynaştırmaktır.

C) ÖZEL BİLGİLER :

Teşebbüsün iç güçlerinden, teşebbüste çalışanların özel bilgilerine özel yer ayırmak icap eder. Bu özel bilgiler, firmanın özel karakterini oldururlar. Bu özel bilgiler sayesinde, firma, bir teşebbüs müşterisini tutar, faaliyetini geliştirir ve hayatını idame ettirir. Örneğin, General Motors, düşmekte olan, tersine dönmüş işleri satın alarak geliştirmekte uzmanlık kazanmıştır. Halbuki, General Electric, bir fikri ele alarak, ona dayalı bir iş kurmakta uzmandır. Çünkü, uzmanlığı sayesinde, gelişmeyi destekler ve kâra geçer.

Gelişme, mamul kadar, başarının ürünüdür. Başarı ise iki niteliğe bağlıdır :

- Teşebbüsün olanaklarını bilmek.
- Piyasanın isteklerini bilmek.

Bir teşebbüsün başarısını sağlayan unsurlar ve özel bilgiler, mamul veya hizmet olarak tüketici için önemli olanlardır. Öte yandan, bir teşebbüsün gelişmesi, tüketicilerin tercihlerine bağlıdır. Oysa bunlar, bir teşebbüse, diğerleri kadar iyi mamul yaptığından değil, daha iyi bir mamul yaptığından, özel bir üstünlük arzettiğinden, öncelik vereceklerdir. Genellikle, devamlı bir üstünlük, çalışanların bilgilerini, teşebbüse bir liderlik kazandırma yolunda kullanmalarından oluşur.

Özel bilgilerin analizi: Dünya çapında geçerli uzmanlık, şimdilik tesis edilmiş değildir. Allame-i cihan, çağımızın belirtisi değildir ve günümüzde kimse, herşeyi bilme ve yapma iddiasında olamaz. Bir tek sahada bile uzman olmak, bugün çok zordur. Pek önemli olmakla birlikte, bilinmekte midir ki, A.B.D.'de, kurulan teşebbüslerin % 75'i, beş yaşına varmadan hayata gözlerini yumar? Bunların hezimetine tek neden, idare kıtlığıdır (Peter DRUCKER, sözügeçen eser).

Gerçekten, teşebbüsün kendini iyi bilmesi ve hangi sahada üstün olduğunu tayin etmesi zordur. Teşebbüse has özel bilgilerin hangileri olduğunu anlamak için, iyi yapılan ve başarısız olan işlerin ayrı ayrı analizini yapmak, en iyi yoldur. Basit bir örnek, zorluğu belirtecektir.

"Feza araçları ve hava araçları sahasında çalışan orta boylu bir teşebbüs, öylesine eşitsiz sonuçlar alıyordu ki, teknoloji konularından pek haberi olmayan yeni bir başkanın işbaşına getirilmesi ve duruma hâkim olması icap etmiştir. Bu eşitsiz sonucun nedenleri katıyen belirliyordu. Telegidaj (telsizle yön verme) sahasında olduğu kadar, elektronik ve optik kolu da da, aynı eşitsizlik belirliyordu. İş etüdüleri, kişilerin çalışmalarındaki bir noksanı veya aksamayı aksettirmekten yoksun kalıyordu. Çünkü, başarılı oldukları kadar başarısız olurlar, aynı işçilerdi. Belirtinin izahı, ancak, projelerin tarihçeleri incelendiğinde ortaya çıktı. Vadesi sıkı olan taahhütler başarılı oluyordu; teşebbüs, işi sonuçlandırıyor. Teşebbüse has olan niteliğin, baskı altında çalışmak olduğu böylece ortaya çıkıyordu. Ve bu şartlar altında, etkin iş takımları, adeta kendiliğinden kuruluyordu. Acil durum görülmediği halde, kimse proje veya taahhüde dikkat eder görünmüyordu."

Zaten çoğu kez, teşebbüs dışından gelen tek adam, başarı ve hezimetlerine dayanarak, teşebbüsün özel yetkilerini daha kolayca görebilir.

Üstelik, uzmanlık konusu olan işler, yapılması kolay görülürler ve herkesin kârı olarak belirlirler. Eylemci uzmanlar, bunları idrak etmezler.

Aynı zamanda, teşebbüs uzmanlıkları için geçerli bir tanımlama bulmak da sözkonusudur. Tanımlama ne çok belirsiz, ne fazlasıyla genel olmalıdır. Böylesine, ana sözleşmede rastlanırlar. Fazlasıyla dar da olmaması gerekir, çünkü bu geleceğin yollarını tıkamanın en iyi çaresidir.

Bir teşebbüsün uzmanlıktaki üstünlüğü, mutlaka idare veya idare takımı seviyesinde bulunmaz. Pekâlâ icra çalışması seviyesinde bulunabilir. "Bir firmanın mekanik kısmı, tüm yeryüzünde, yüzlerce atelyede kullanılan makine ve kalıplarla, milyonlarca maden parçayı darbedip kesmekten başka birşey yapmasını bilmemektedir. Bu bölümün karakteristiği, olağanüstü bir hızla çalışma olanağına sahip olmaktır.

Parça sipariş eden müşterinin gözü önünde numunesini yaparak kendisine arzeder. Fiyatına rekabet dayanamaz. Müşteriye en kısa vade içinde teslimat yapılır. Bu firmanın özel uzmanlığı, etüdünün çabukluğunda ve yapmakta olduğu parçaların basitliğindedir. Taslak, bir sürü teknik merhaleden geçmez. Genellikle, yüksek uzmanlıkta ustabaşları, basit bir krokiye dayanarak ve doğrudan doğruya makineler üstünde çalışarak, çabucak istenen prototipi elde edebilmektedirler. " (P.DRUCKER, sözügeçen eser.)

Nihayet, bilgiler zamanla genişleyerek gelişir. Bunda, zamanla aşınan makinelere kıyasla ters gelişmeyi arzederler. Gelişmenin bir izahı, belki de, bilgileri artmış olduğundan, kadroların baskı icra etmelerindedir. İç ilerleme, kapasitelerini tam olarak kullanamamaları nedeniyle, kendilerine yeterli görünmez. Çünkü, bekleme gerektirir ve kadrolar, uzmanlıkları arttıkça sabırsız olurlar. Azim ve hırslarını ,sadece, firma faaliyetlerinin gelişmesi halinde tatmin etme yolunu bulurlar.

Piyasanın analizi : Yukarıda görülmüş olduğu üzere, bilgiler, tek başlarına işe yaramazlar. Tüketici için anlam taşımaları gerekir. Bu yüzden, piyasanın etüdünü yapmak, durumunu saptamak ve bilgilerin hangi piyasaya uyacaklarını teşhis etmek gerekmektedir. Bir teşebbüsün gelişmesi sırasındaki başarısı, firma özel uzmanlıklarının, talebe uygunluğuna bağlıdır. "Şu veya bu mamulü sürecek durumdayız. Piyasa ne istemektedir?" "Şu mamule gizli talep nerede bulunur? Biz bunu üretecek durumda mıyız?" Şaka olsun diye, bir teşebbüs başkanı, devridaim için muazzam bir gizli piyasanın varolduğunu ancak devridaimi üretmenin kabil olmadığını söyledi.

"Bir Japon kimyevi madde şirketinin başkanı, her altı ayda bir, müdürlerinden her birine, şu soruyu yöneltmeyi itiyad edinmiştir: Son tecrübelerimiz, bize bu özel uzmanlık sahasında liderliğe ulaşacağımız kanısını doğrulamış mıdır? Her mamulün her piyasadaki performansını kendi analiz eder ve her önemli müşteri itibarıyla durumunu ele alır. Böylece, elde edilen sonuçların, teşebbüsün özel kapasiteleri analizine uygun olup olmadığını kontrol eder. Ve kilit noktalarında bulunan adamlarından, kendilerinin de aynı şeyi yapmalarını ister". Bu bilgilerin taleplere devamlı olarak uydurulması metodu, hiç şüphesiz bu teşebbüsün, başta nisbeten ufak olmasına rağmen, az zaman içinde, branşının liderlerinden olmasına ana sebeplerden biri olmuştur.

Gerçekten, haldeki talep bir olay ise, ve bu, sondajlarla anketlerden anlaşılabilirsek, gizli talep, fikrin bir izdüşümünden ibarettir. Bu izdüşümü, iş idarecilerinin, gizli talep hakkındaki fikirlerinden gelmez.

Buna kanaat getirmek için, yeni bir mamulün sürülmesi durumunu düşünelim. Buna, halen talep yoktur. Sadece idare takımının tahmin etmekte olduğu gizli bir talep mevcuttur. Dolayısıyla, mamulü kabul ettirmek gerekecektir. Talebi zorlamak gerekli olacaktır. Gerçek talebin, tasarlanmış olan talebe ne oranda uyduğu, ancak gelecekte anlaşılacaktır. Mamule talep doğmaz da piyasa onu reddederse, hata yapılmış olacaktır. Aksi halde, başarılı olacaktır.

Firmasının gelişmesini isteyen teşebbüs başkanı, daima piyasayı dinleyecektir. Adamlarının uzmanlıklarını talebe uydurmak için çalışacaktır. Bilginin talebe uydurulması gelişmeyi destekleyecektir ve yaygınlığını sağlayacaktır.

Oysa yeni bir mamul veya yeni bir hizmetin sürülmesinden önceki durum nedir?

İşe sürülmeyen birtakım bilgiler vardır. Bunlar daha sanayie intikal etmemiş laboratuvar buluşlarıdır. Bunları harekete geçirmek, yani işe koşmak, bir teşebbüs başkanının aklına gelmelidir. Böylece, numara kumandalı makine aletleri ya da televizyonun, parça çizimine uydurulması, birçok yıl öncesine ait icatların yeni uygulamalarıdır.

Bu yüzden, bilgilerin analizi, durmadan piyasa denetlemesine sunulmalı, bunları kullanmanın fırsatı, böylece kaçırılmamalıdır. Ve ilk sezilen gizli talep karşısında, harekete geçilmelidir.

BÖLÜM 2.

GELİŞMENİN DİNAMİĞİ

"İdarenin elindeki üretim faktörlerini azami derecede işletmeğe çaba sarfetmesi nedeniyle, gerçekten "dinamik" olan ve devamlı bir gelişmeye zemin hazırlayan, dialektik bir gelişme istitalesi yer alır". (E. PENROSE, sözügeçen eser).

Bilinmektedir ki, gelişme, üretim faktörlerinin bir iç dengesizliğinden oluşur. Fakat ilk gelişme merhalesinden sonra, dengenin yeniden kurulması halinde, kullanılmayan yeni üretici hizmetlerinin belirlenmesiyle ve amade idare hizmetlerinin ortaya çıkmasıyla, ikinci bir dengesizlik görülür ve bu, teşebbüsü yeni bir gelişme safhasına doğru iteler.

Öte yandan, gelişme, istitale harekete geçtikten sonra, teşebbüsün elindeki avantajlar sayesinde, kendi kendine devamını sağlar. Bu avantajlar, üç cinstir: Gelişmenin sağladığı avantajlar, boyut avantajları, çeşitleme (diversification) avantajları.

1. Gelişmenin sağladığı avantajlar :

Gelişmenin sağladığı avantajlar, rantabl bir genişleme gerçekleştiren teşebbüsün yapacağı tasarrufların sonucudur. Piyasaya ek bir üretim süren bir teşebbüs, herhangi bir diğer teşebbüsten düşük maliyet fiyatlarıyla bunu yaptığı takdirde, gelişmesi yüzünden tasarruflar sağlar. Düşük maliyet fiyatı, bir teknik ilerleme sonucu olarak bir hammadde tasarrufundan gelmiş olabilir; atelyenin daha iyi organize edilmiş olmasından, bir işçilik tasarrufundan doğmuş olabilir; bir yenilik veya ilk başta diğer teşebbüsler tarafından kullanılmayan bir prosedenin uygulanması neticesi olabilir.

Örneğin, Poclain şirketi kurucusu, Georges BATAILLE, yüksek tazyikli hidrolik tekniğini yol yapım malzemelerine tatbik etmiştir. Bu tekniği yaymanın sanayi elişi sahasında gerçek bir tür değişikliğini husule getireceği üstünde durmuş, bunu gözönünde bulundurarak, hiç olmazsa bir süre için, tek tedarikçisi olacağı bir piyasayı yaratmıştır.

Gerçekten, 1951'de, şantiye küreklerinin hemen hepsi, kablo ile çalışıyordu. Poclain etüd servisleri sorumluları, tamamen hidrolik olan ve yüksek tazyikle beslenen makineler yapmak için uğraşmışlardır. Bu yeni makinelerin randımanı, kesinlikle üstündü. Eskilerin kabloları, sık sık kırılıyor ve makineler, yenileri kadar devamlı bir çalışmaya tabi tutulmıyordu (L'usine Nouvelle-dec. 1959).

Gelişme tasarrufları, belirli bir teşebbüsün öz üretim faktörlerinden tümüne bağlı olmaları olayıyla nitelenirler. Bu faktörlerce sağlanan fırsatlar teşebbüsün boyutlarından tamamen

ayrırırlar. Böylece, küçük bir teşebbüs dahi, bir fırsatı istismar etmesini bildiği takdirde, hızlı bir gelişme gösterebilir.

Oysa, gelişme tasarruflarının karakteristiği, devamlı değil, geçici tasarruflar olmalıdır. Önceki örnekte, birkaç yıl sonra, daha başka teşebbüsler de, Poclair'in yolundan gitmişler ve onlar da, benzer hidrolik makineler yapmışlardır. Zaman içinde, gelişme tasarruflarını, rekabet tahdit eder.

Başlangıçta elde edilen tasarruflar, atıl verim hizmetlerinin kullanılmalarından gelme ve onlara bağlı oldukları takdirde, üretim faktörlerinin tamamen kullanılmaları halinde, yeni faaliyetler içinde eriyerek kaybolabilirler. O anda, üretim faktörleri tam olarak kullanılır ve amade olanı kalmaz. Bir an için, yeni bir gelişme safhasına girme imkânı ortadan kalkar. Gelişme tasarrufları, özel bilgiye bağlı oldukları zaman, bastaki avantaj (işe başlandığı zamanki avantaj) salt bir "giriş" avantajıdır. Çünkü, teşebbüs, özel bilgilerini kullanmakta ve uygulamakta birincidir. Gelişmesinin desteklenmesini ve yayılmasını sağlaması için, ileri durumunu devam ettirmesi gerekecektir (Bkz. Bölüm 3).

Bu tasarruflar, sadece teşebbüsün büyümesi halinde elde edilirler. Teşebbüs, büyümesini tamamladığı zaman, ortadan kaybolurlar. Çukur cam üretimi halinde, üretimin sadece bir fabrikada geliştirilmesi ve seri halinde üretimin nimetlerinden faydalanılması, avantajlıdır. Ancak, müşterinin yayılmış olduğu coğrafi alan büyüdükçe, teşebbüs, toplanmış olan nakliye masraflarını karşılama mahsuruyla karşılaşır. O zaman, üretimin merkezden kayması kararını alır ve tüketicilerin emrine girer, yakınlarına sokulur. Fakat bu durumda, nakliye masraflarından tasarruf edilse de, seri üretim avantajları kaybolur, ortadan kalkar. Ancak, merkezden kaymış şube, kendinde gelişme olanakları bulursa, net bir kâr elde edilebilecektir.

Gerçekten, geçici gelişmelerin sağladıkları tasarruflar, devamlı değildirlir ve buna rağmen, boyut tasarrufu şeklinde devam ederler. Gelişme istialesi harekete geçtikten sonra, teşebbüs büyüyecek ve böylece, gelişme tasarruflarından tam olarak faydalanacaktır. Yeni bir boyuta geçmiş olmak, üretim potansiyelini artırmış olmak, teşebbüs idare servislerinin baştan örgütlenmiş olması, yeni gelişme fırsatlarını doğuracaktır.

2. Boyut avantajları :

Boyutları nedeniyle bir teşebbüsün elde ettiği avantajları anlamak, daha kolaydır. Ancak bunlar otomatik değillerdir ve bunlardan önceden faydalanmak sözkonusu değildir.

Boyut avantajları üç başlık altında kümelenebilir: Teknolojik avantajlar, işletme avantajları ve iş idaresi avantajları; — bu arada yanıtıcı boyut avantajlarının da analizi yapılmalıdır ki bu da; rekabet kabiliyetidir. —

A) TEKNOLOJİK AVANTAJLAR :

Teknolojik avantajlar, sadece, kullanılan üretim faktörlerinin miktar ve tiplerindeki değişikliklerin, daha fazla üretime olanaklarını doğurduklarında ve bu sayede de maliyet düştüğü zaman görülürler. Esasında bunlar, kitlesel veya seri halinde bir imalattan elde edilen avantajlardır. Bu durumlarda da hammadde tasarrufu sağlanır. Ancak, bu toptan satınalma sayesinde elde edilen ucuz satınalma fiyatlarından gelmez, o seviyede gerçekleşir. Öte yandan, kitlesel üretim, ölü zamanları önler ve böylece, makinelerde olduğu gibi, çalışanların produktivitelerini artırır.

Teknolojik avantajlar, çalışmanın daha ileri bir uzmanlığı sayesinde – sadece belirli bir boyuttan itibaren mümkün – maliyetlerin düşürülmesi, ya da limitte, teşebbüsün otomatik metodları kullanabilmesi halinde belirirler.

1936'da kurulan Belçikalı Picanol Şirketi, otomatik dokuma tezgâhları istihsal eder. Halen 2 300 kişi istihdam eder. 1936'daki işçi sayısı yirmi - otuz kişiydi. İki fabrikası ve bir de son derece modern dökümhanesi olan firma, günde, tüm Fransa'nın haftalık üretim sayısından üstün bir sayıda tezgâh üretir. Firmanın özeliği, dokuma tezgâhları etüd ve istihsalini en yüksek hadde rasyonelize etmiş olmasındadır. Her parçanın sistematik olarak etüdü yapılmış, her biri için seri standartları saptanmıştır. Bu şekil etüdü, paralel olarak iki seviyede yer almıştır:

Dökümhane seviyesinde : Kalıplama ve kalıptan çıkartma kolaylığı; titreşimlerin sönümlenmesi (ortadan kaldırılması); sonraki işlemlerin asgariye indirilmesi için, sathların islahı.

Mekanik seviyesinde : Asgarî zamanda, azami işlemleri sağlayacak şekilde parçaların etüd edilmesi ve bunun, mümkünse, özel olarak uydurulmuş, otomatik veya yarı otomatik makineler üstünde yapılması. Bu temel araştırma, şirkete, bir "dokuma tezgâhı mantığını" kurma ve yerleştirme olanağını sağlamıştır. Bunun uygulanmasıyla, cinsinde örnek olan bir üretim ve bünye oluşmuştur. Üretiminin % 95'ini şirket, 85 ülkeye ihraç eder.

B) İŞLETME AVANTAJLARI :

Maliyetini "sıkı tutma" zorunluğunu doğuran rekabete göğüs geren teşebbüs, belirli bir boyutu bulduktan sonra, işletme tasarruflarından faydalanır.

Ekonometri uzmanları, bu tasarrufları, basit örneklerle dayanarak, rakamla da ifade etmişlerdir :

- Bir mamulün maliyeti, yıllık üretim miktarının beşli köküne ters orantılıdır.
- Üretim kapasitesine oranlanmış bir teçhizatın birim maliyeti, bu kapasitenin küp köküne ters orantılıdır (tankerler, kimyevi sentez teçhizatları).

Öte yandan, bazı iktisatçılara göre, bir teşebbüs, her mamul için kritik bir miktara erişmezse, çıkarlı değildir: Dolayısıyla, "boyut avantajlarından" faydalanması bu kritik miktara aşmasına bağlıdır. Şematik olarak, miktarda dönüm noktası, kritik miktara tekabül eder ve iki yönden tanımlanabilir (O. GELINIER, "Le secret des structures compétitives"

- Hommes et Techniques — Paris, 1968).
- Statik görüş, etkin teçhizatların boyutlarını esas olarak alır ve mutlak bir miktara varır. Rivayet edilir ki rekabet edebilecek bir çelik fabrikası, en azından, yılda 2 milyon ton üretmelidir.
- Dinamik görüş, nisbi bir kritik miktar noktasına varır. Örneğin, en büyük iş hacminin üçte biri veya piyasa cirosunun % 10'u.

Ancak şurasını belirtmek gerekir ki, bu kritik miktar kavramı, elverişli ve yararlı olmakla birlikte, dakik değildir ve oynaktır. Tekniklerle piyasaların gelişmesi hızlandıkça, bunun da geçerliği tartışma konusu olur.

Otomobil piyasası daha kısıtlı iken, yılda birkaç bin araba monte eden küçük teşebbüsler, özel bir müşteri kitlesi sayesinde (gençler, sporcular, yeni zenginler, züppeler vs.) hayatlarını devam ettirebiliyorlardı. Otomobil dağılımının süratli olduğu günümüzde, piyasa genişlemekte ve orta boylu teşebbüsleri tehdit etmektedir. Avrupa'da, bu sanayi, gayet

büyük bir iki şirket halinde gruplanması, kaçınılmaz gerek olarak belirmektedir. Bu kolda devasa olmayan, bodur kalmaktadır. Öte yandan, bazı uzmanlar, birkaç zaman öncesine kadar, bir çelik fabrikasının çıkarılı olması için en azından, yılda 2 ton değil, fakat bundan böyle, artık 5 ton üretmesi gerekeceğini iddia ediyorlardı. Fakat başkaları, daha geçenlerde, bu kritik miktarı, 10 milyon tona yükseltmiş bulunuyorlardı. Bu tahmin, Fos-sur-Mer'de kurulması tasarlanmış olan maden işleme ve üretim kompleksiyle ilgili olarak yapılmıştı. Bazı yabancı ülkelerde, kritik miktar daha da yüksektir. "Devamlı akış" tekniğinden azami faydayı sağlamak için, Ruslar, daha birkaç yıl önce, yılda 20 milyon tonluk bir demircilik merkezi (*ensemble sidérurgique*) kurmuş bulunuyorlardı.

Bu nedenle, kritik miktar, her derde deva değildir ve sadece azami dikkatle ele alınması gerekir.

Öte yandan, işletme avantajları, belirli bir boyu bulmuş olan işletmeler için çok daha bariz olarak görülmektedirler. Bunlar, büyük bir teşkilâtın faaliyetlerinden gelebilecek olan faydalar olup; orta boylu veya ufak bir teşebbüsün bunlardan faydalanmasına olanak yoktur. Bir reklâm bütçesinin finansmanı, araştırma laboratuvarı masraflarının karşılanması, ihtira beratları veya lisansların satın alınması vs. gibi. Tekniğin ilerlemesi ve yeni mamullerin bulunması, büyük teşebbüslerin ellerindeki olanaklarla kolaylaşmış olacaktır.

Üstelik, büyük teşebbüs, daha büyük bir mallı emniyet arzeder. Öz kaynakları daha sağlamdır, aynı zamanda, "sathı"nın daha yaygın olması nedeniyle, para piyasasına daha kolay el atar ve küçük teşebbüse kıyasla, daha elverişli faizlerle kredi temin eder. Bankacıya göre, teşebbüs büyüdükçe, daha emin, rizikolar daha az olmaktadır. Daha yüksek bir faiz oranı, küçük teşebbüsler için iki sonuç vermektedir: Daha çıkarılı — rantabl — fırsatlar kollamaları gerekir ve kredilerin daraltılması uygulanması halinde, ilk zarar gören olurlar. Pahalı para siyasetinin uygulanması, onlar için ölüm kalım meselesi olur.

C) İDARE AVANTAJLARI :

Birkaç fabrikayı gruplayan bir örgütün, satınalmayı gruplaması, toptan pazarlamaya gidebilmesi, reklâmı aynı başlık altında ve aynı kanaldan yapabilmesi yönünden, boyut, avantajlar sağlar. Mallı sorunların ve araştırmaların da merkezleştirilebilmeleri, teşebbüsün belirli bir boyu varmasından sonra yer alabilen iş idaresi eylemleridirler. Ve burada, büyük teşebbüslerin avantajları, barizdir.

İş idaresi eylemlerinin aşırı dereceye kadar taksim edilebilmeleri halinde, idari bazı görevlerin mihanikleştirilebilmeleri ile de, önemli iş idaresi tasarrufları, büyük teşebbüs tarafından sağlanabilir. Örneğin, ücret ve maaşların merkezleştirilmesi kabil olabilir ve hesapları, bir tek elektronik hesap makinesi tarafından yapılabilir.

Teşebbüsün boyu nedeniyle, idare fonksiyonlarının, aynı ayrı, bir teknik müdür, bir ticaret müdürü veya bir mallı müşavir, bir uzmanlık sahibi satıncı tarafından yapılabilmesi, bir iş idaresi avantajıdır. Bu işlerden her biri, tek adam tarafından yapılsa, daha iyi yapılmış olur.

Öte yandan, büyük teşebbüs, finansman ihtiyatları, stoklar, işçilik gibi sahalarda, türlü türlü tasarruflar sağlar.

Ancak, bu arada, tasarruf sağlamak için, teşebbüsün bürokrasiye batması abse olur. Buna PARKINSON'un aşağıda özetlediğimiz tezi nedeniyle "parkinsonizm" de denebilir

(N. NORTHCOTE PARKINSON, 1-2; ou les régles de M. Parkinson, Rob. Laffont, Edit.):
"Her işin, onu gerçekleştirmeğe gerekli amade zamanın tümünü işgal edecek şekilde iştiğini gözlemek, herkesin harcıdır".

"Yapılması gereken iş ile, onu yapacak kişi sayısı arasında, az irtibat olacağı veya irtibat olamayacağı, aşıkârdır". Bu fenomenin iki tahrik gücü şunlardır :

- Bir servis şefi, emirdekilerin sayısını artırmağa yatkılı olur. Bu nedenle, emirdekilerin çoğalması kanununa varılır.
- Kadrolarla hizmet sahipleri, (memur-görevli) birbirlerine iş yükler ve iş yaratırlar; bu nedenle de, işin çoğalması kanununa varılır"

"1914 ile 1928 arasında, Kraliyet Bahriyesinin saffiharb gemi sayısı % 67 oranında azalmıştır. Aynı süre içinde, amiralliğin memur sayısı, % 78 oranında bir artış göstermiştir. İdarî personel kadrosunun artması, idare gereken işlerin hacmiyle ilgisi olmayan bir kanunun kurallarına uygunlukla yerilir".

İlk başta, resmî daireler için vazedilmiş bulunan, PARKINSON'un bu tezi, aynı zamanda, bir özel teşebbüsün idarî işlerine de uygulanabilir.

"Aynı boyda ve taban tabana aynı işleri yapan, Avrupalı ve Amerikalı teşebbüsler arasında geçenlerde yapılan kıyaslamalar, Avrupa'daki dolaylı ve çevreleme personelinin, Amerika-dakinin dört misli olduğunu göstermiştir". (O. GÉLINIER, sözügeçen eser).

Hizmet sahaları, PARKINSON kanununa özellikle uygun sahalardır. Aynı şekilde, hayat standardının çok düşük olduğu ülkelerde, emirdekilerin çoğalmasına yatkılı olması nedeniyle, geçerlidir. M. FOURASTIE, eski zaman Hindistan'ında, bir "sahib"ın evindeki teşkilâtın sayım ve dökümünü şöyle yapmıştır: Bir ahçıbaşı, bir pastacı, bir mahzenci (sâkiy) beyefendinin çamaşır ağası, hanımefendinin çamaşır başkadını, çiçeklere bakan bahçıvan, sebzeçi bahçıvan vs. Yekûn onbeş kişi kadardı. Buna ek olarak, bu takımın çalışmasını koordine etmeğe memur, başkâhya...

Avrupa'da halen, artık bu fenomen, hizmet eylemlerinde görülmemektedir. Buna karşı, "ekonomik baskının gevşemesi halindeki durumlarda, hemen yeni baştan hortlar. Bazı, kısa bir radyofonik oyunun (veya televizyon programının) jeneriğindeki sayım Hindistan'daki evin durumuna benzer". (O. GÉLINIER, sözügeçen eser).

D) BOYUT VE REKABET EDEBİLME KABİLİYETİ :

Moda olan fikirler arasında, bir tanesi vardır ki, her yere nüfuz etmiştir: *Rekabet edebilmenin yegâne faktörü, teşebbüsün boyudur.* Teşebbüs büyük olduğu oranda, kârları artacak, rantabl olacak, üstün seviyede ihracat yapabilecektir. Bu görüş, birkaç sanayi devinin üstünkörü analizinden gelmez: General Motors, General Electric, Du Pont de Nemours, IBM. Bundan çıkan doktrini şöyle özetleyebiliriz:

- Sadece çok büyük teşebbüsler rekabet edebilirler.
- Avrupa ülkeleri ufak olduklarından, her sektörde faaliyetlerini bir veya iki teşebbüs halinde toplamalıdır.
- Ve bu hareketin rekabeti frenlemesi sonucunda, bu teşebbüslerin, devletçe denetlenmeleri (kontrol altında tutulmaları) gerektir.

Moda olmuş bu fikir, yeni ekonomik siyasetlerin doğmasına yolaçmaktadır. Ve, Avrupa ülkelerinde, milletlerarası seviyeye ulaşacak devlerin kurulması desteklenmektedir. Bu fikir, kafalara öylesine sağlam olarak yerleşmiştir ki, bir yazar (O. GÉLINIER, sözügeçen eser) bir "*boyutperestlik*"ten söz etmektedir.

Ve aynı yazar, bu görüşü, gayet güçlü rekabet kabiliyeti gösteren ufak firmaları ele alarak, yadımsamaktadır (Volvo, Fokker ve hatta, Poclair, Picanol). Buna karşılık, büyük çapta zararda olan, dev firmalardan da söz etmektedir (Charbonnages, SNCF, demir sanayii). Teşkilatı kötü dev şirketler de bu durumdadırlar (Fransız P.T.T. idaresi, yeni baştan örgütlenmesinden evvelki haliyle S.A.S. Hava Yolları).

"Boyutperestlik", etkinin neden olarak alınması yoluyla izah edilebilmektedir. Rekabet zorunluğunun boyutu yarattığı şüphesizdir. İşleri iyi idare edilen ve çıkarlı olan bir teşebbüs cirosunu çabucak artırır, iç talebi genişletir ve bunun uzatması da ihracat olur.

Ve, tanınmış büyük teşebbüsler, rekabet edebilirliklerine esas olan kaliteyi devam ettirebilmemiş olduklarından, boyutla rekabet edebilme kabiliyeti, özdeş gözükür.

Bu yeni iktisat politikası yanıltıcıdır da. Esasında, rekabet edebilme kabiliyetinden yoksun olma haline gerçek çare, teşebbüsün iç bünyesinde değişiklik yapmaktır. Ve bu, hatırı sayılır çetinlikte insancıl sorunlar doğurur. Oysa, birleşme ve kümeleşmenin, milletlerarası sahnede rekabet edebilecek bir firmayı doğurmaya yeteceğine inanmak, çok daha kolaydır.

Öte yandan gerçeğin görülmesine engel olan bir fenomen daha vardır: Büyük olmuş orta veya küçük boyda teşebbüs örnekleri boldur. Buna karşılık, tersi, çok enderdir. Gerçekten, büyük teşebbüs, büyük kalır. Ancak, görünürlere aldanmamalı. Esasında yerelen nedir? Çoğu kez olan şudur ki, büyük teşebbüs, iyi idare edilmediği hadde varır, rekabet gücü zayıflar ve geriler. Ancak, bu nedenle ufalacak değildir. Rantabilitesi iner, borsadaki rayici düşer ve bunun etkisiyle, idareci takımı değişir, yeni baştan organize edilir, ki bu kendiliğinden de yerelabilir veya firma satılığa çıkar. Bundan başka teşebbüsün idaresine de el konabilir. Ve bu değişiklikler, iyi iş idaresi ile rekabet kabiliyetinin yeni baştan tesisi ile neticelenir. Buna örnek, elli yıl içinde, üç kez, gevşek iş idaresi sonucu olarak devrimsel iş idaresi değişikliği gören, milletlerarası "Crown Cork Co." şirketidir. Rekabet rejiminde yaşayan büyük teşebbüs, boyutlarının rekabet etme kabiliyetini kendiliğinden doğurması nedeniyle büyük kalmaz; boyutun devamını temin eden, iş idaresine el koymak için, meydana gelen rekabettir. Ve doğuşun idare, firmayı yeni baştan rantabilite yoluna koyar. O. GELINIER, buna ispat olarak, kötü iş idaresi sonuçlarına karşı korunmuş olan idare takımlarının yönettikleri büyük teşebbüsleri ele alır. Bu sisteme, "cezazsız ekonomi" derler. Alınan sonuçlar, açıktırlar.

Evet, gerçekten, büyük olmanın avantajları vardır. Ancak bunlar, ne otomatiktirler, ne de önceden hesaplanabilirler. Teknolojiden gelen avantajlar, sadece, daha büyük bir etkinlik yolunda devamlı çaba sarfedilmesi ve baskı icra edilmesi sonucunda devam ettirilebilirler. İşletmeye bağlı avantajlar, boyuttan fazla, mamulün kendisine bağlıdırlar. İş idaresinden gelen avantajlar, devamlıdırlar. Ancak devamları için şart, "parkinsonizm"den korunmak, bürokrasinin kapanlarından sakınmaktır.

Son olarak diyelim ki, büyük boy, sanıldığı derecede, rekabet kabiliyeti anlamına gelmez. Tersine, bir teşebbüsün gelişmeye devam etmesi ve büyümesi, güçlü bir rantabilite sağlamasına bağlıdır. Büyük bir şirket idare takımının gücü, rekabet ortamında, rekabeti sürdürdürebildiği müddetçe, tartışma konusu olmayacaktır. Kısacası, gelişme bir istatedir, boyut ise bir durum.

3. Çeşitlemenin avantajları :

Bir teşebbüs, eski mamullerini tamamen elden bırakmaksızın, mamullerinin bir çeşitlenmesini yerine getirecek şekilde, yenilerinin üretimine geçerse, çeşitleme eyleminin yer almakta olduğu söylenebilir.

Bir teşebbüsün, bir mamulü gittikçe daha büyük bir coğrafi sahada bulunan müşterilere dağıtması halinde, coğrafi çeşitlemeden sözedilir.

Çeşitlenmenin çıkarları gelişmekte olup, çeşitleme fırsatını kollayarak kullanan bir teşebbüsün sağlayacağı tasarruflardır.

Gelişme istialesini başlatan faktörlerden biri ve önemlisi, uzmanlıktır. Bir teşebbüsün bir ötekine tercih edilmesi için bir şeyi diğerlerinden daha iyi yapması sözkonusudur. Gücünü bir mamul üzerinde toplaması ve bunda lider olması gerekmektedir.

Ancak, istitale bir kere yola koyuldu muydu, teşebbüs için, fırsatlardan faydalanarak, mamul veya hizmetlerin çeşidini artırarak, kullanılmadığı anlaşılan verimli hizmetlerin işe koşulması, amade yeni idare hizmetlerinin değerlendirilmesi, yeni bilgilerin kullanılması, cazip görünür. Çeşitlenmenin avantajı, mamullerin çeşidini artırarak veya satışları, daha geniş bir coğrafi sahaya yayarak, kâr sahasını genişletme olanağını sağlamasındadır.

Teşebbüs, diğerlerinden daha iyi olmakla, uzmanlığından daha yüksek kârlar sağlamak-taysa, bu yüzden, nazik durumdadır, zedelenebilir, çünkü, bir teknik değişiklikle talebe bağlanmıştır. Çeşitleme sayesinde, bu değişikliklerin külfetlerine daha büyük kolaylıkla göğüs gerebilir. Daha büyük bir mamul çeşidi ürettiğinden, teşebbüs, rizikolarını dağıtır ya da, birkaç piyasada, veya daha geniş bir coğrafi sahada, satış yaptığından, ülkenin konjonktür dalgalanmalarının tesirinde kalmaz. Çeşitlenmenin zorluğu, ancak, çok sayılı eylemlerini kontrol edebilmesindedir. Oysa bu, idare meselesidir.

Burada, bir çelişki görülür: Bir yandan teşebbüs, uzmanlık sahibi olmalıdır, öte yandan çeşitlenmelidir. Şurası, iyicene anlaşılmalıdır ki, teşebbüs, her şeyden önce, uzmanlaşmalıdır. Çeşitleme ancak, ondan sonra gelen safhadır. Avantajların hepsinden faydalanmanın başka yolu yoktur. İlk başta, gelişme yoluna koyulacak, ondan sonra, uzatılmasına geçilecektir.

Uzmanlık-çeşitleme dengesi, teşebbüsün etki sahasını saptayan unsurdur.

"Bir teşebbüs, mamulleri, müşterileri, piyasaları itibarıyla çeşitlenmiş olmalıdır ve esas bilgileri itibarıyla, çok toplu olmalıdır, yani *aynı bilgilerini teksif etmiş olmalıdır*. Veya aksine, bilgileri itibarıyla çeşitlenmiş, fakat mamulleri itibarıyla teksif edilmiş olmalıdır, piyasalarını, müşterilerini toplu tutmalıdır".

"Cummins Engine Company bu iki denge durumunun iyi bir örneğini verir. Ve birinden ötekine nasıl geçileceğini gösterir. Uzun müddet şirket, başarılı olarak, sadece bir tek uzmanlık sahasında kalmıştı: Ağır siklet dizel motorlarıydı bu. Aksine, müşterileri ve piyasaları itibarıyla, çok çeşitlenmiş durumda olup, tüm dünya ülkelerine mal satmaktaydı. Ancak, geçenlerde, müstakil yapımcıların sayısı bir hayli azalmıştır. Ve böylece, geleneksel politika tamamen değişmiştir. Cummins, 1963'te, Amerika'da hâlâ faaliyetini sürdüren, en önemli müstakil yapımcı olan White Motor Company firmasıyla birleşmiştir. Sözü edilen bu yapımcı ise, ağır sikletle iktifa etmiyor, daha başka önemli üretimlerle de iştigal ediyor: Hafif kamyon, yani hafif kamyon, tokmıklama malzemesi (taraçalama malzemesi) gibi. Ve bu nedenle, Cummins, bir tek motor tipindeki uzmanlıktan, bir tek müşteriye hizmete geçmiş ve piyasalarının çeşitlenmesinden, bilgileriyle mamullerinin bir çeşitlenmesine geçmiştir." (P. DRUCKER, sözü geçen eser).

Bu dengeyi bulmuş olan teşebbüs, — ki, yüksek derecede çıkarlıdır — yeni bilgilerin peşinden koşar ve bu dengeyi bozabilecek nitelikteki piyasa değişikliklerini kollar. Gerçekten, rekabet, yeni baştan uzmanlığa ve onunla birlikte, zedelenebilir duruma ve sonucu olan asgarî kâra götürür.

Çeşitleme fırsatlarından sonra incelenecek olan hususlar şunlardır: Yeni baştan satınalma ve birleşme, (bir çeşitleme ve hızlandırma siyaseti yönünden önemlidir). Rekabet, (firmanın dengesini tehlikeye sokması yönünden korkuludur; fakat gelişmenin hızlandırılması yönünden faydalıdır). Yeni baştan satınalma, çeşitlemeyi destekleyici nitelikteyse de; rekabet, genellikle, frenleyici olur.

A) ÇEŞİTLEME FIRSATLARI :

İyi idare edilen bir çeşitleme, uzun vadeli, sistematik olarak yapılmış etüdlere dayanır. Acele istisması gereken "fırsatlar"dan ibarettir. Bu iki husus, karşıt gözükürse de, esasında, birbirini tamlayıcı niteliktedirler. Çünkü, sistematik etüdlere, bazı "fırsatları" doğururlar ve acil olduğu kadar, rasyonel kararların alınmasını olduran referans kadrolarını tedarik ederler. Çeşitleme fırsatları, üretim faktörlerindeki tadilat sırasında (üretim hizmetleri, bilgiler) ve piyasa şartlarıyla, ikmal şartlarında, teşebbüsün gördüğü değişiklikler sonucu olarak belirirler.

Üretici hizmetlerde tadilat : Burada sözkonusu olan, SCHUMPETER'in "yaratıcı yıkım" istisalesinin yolunu değiştirmektedir.

Teşebbüs kavramının ve ruhunun çok yaygın, teknolojinin de gelişmiş olduğu bir ekonomik ortamda, yeni mamul, yeni teknik korkusu, teşebbüs sahiplerinin davranışlarında önemli bir rol oynar. Herkes, sanayi araştırmasını geliştirmeye ve böylece, piyasaya, daha geniş çeşitte mamul sunmak yolunda gayret sarfeder. Veya herkes, bu sonuca, ihtira beratlarının satın alınmasıyla varmağa çalışır.

1956'da, American Institute of Management, en iyi şekilde idare edildikleri herkesçe kabul edilen, 110 şirket nezdinde bir anket yapmış ve onlara, kendileri için en önemli şeyin ne olduğunu sormuştur. Gelen cevaplar, onda dokuz nisbetinde, önemli şeyin, yenilik yarışına katılmak veya içinde olmak olduğunu göstermiştir.

Ve bu şirketler, bunu, maliyet fiyatlarına bağlanmak gibi dar görüşlü bir tutumu sürdürmekten daha önemli olarak görmüşlerdir.

Bu saldırgan tutumun tercih edilmesi, şuna bağlıdır : "Her yeni üretime dayanan kâr maksimasyon olanakları, teknik ilerlemeden gelme olduklarında (A), prensip olarak, sınırsızdır; oysa, tesisatın modernleştirilmesine dayanan teknik ilerlemeden gelme kâr maksimasyonu (B), zorunlu olarak, varolan sermayenin etkinliğini artırma sonucunu verir."

Bilgilerde tadilat : Teşebbüsün özel bilgilerinde tadilat, sadece, teşebbüsün sağlam bir teknolojik temele oturmuş olmasıyla kabildir. Çünkü, belirli bir anda, piyasada sağlanmış sağlam bir durum bile, teknik uzmanlığın olmaması halinde geçerlidir, kolay bozulur. Güçlü bir teknik uzmanlığın, sağlam ticaret bilgisi olmadan piyasaya tutunamayacağı kadar.

Güçlü teknik uzmanlık, rekabeti desteklemek için kaçınılmaz zaruret olduğu kadar, bir diğer teşebbüsü, daha kolay ve daha çabuk yutmağa ve öz bünyeye ithal etmeğe yarar. Öte yandan, gelişmekte olan bir teşebbüs, dıştan gelen elemanlara muhtaçtır. Bunların eğitilmesi, uydurulması, teşebbüsün havasına alıştırılması gerekir. Bu eğitim ve bu uydurma eski kadroların uzmanlıkları oranında çabuk yeralacaktır.

Sağlam temele oturmuş ve türdeş bir takıma yapılacak bu katkı, teşebbüs için önemli bir kozdur, çünkü, yeni fikirler bundan çıkacaktır.

Yüksek seviyede teknik uzmanlığa dayanan çeşitleme, birçok büyük teşebbüsün karakteristiğidir. Bu cins uzmanlık, en sağlam, en devamlı istikrar unsurudur ve teşebbüs için erişilebilecek en güçlü durumdur.

1937 yılı hissedarlar genel kurul raporunda, General Motors Başkanı, şirketin uygulamış olduğu çeşitlemenin nedenlerini şöyle açıklamıştır: "Şirketiniz, temel mamullerinin gelişmesi sonucunda, yan ve bağlantılı mamullerin üretimi fırsatını bulmuş olduğundan, bir çeşitleme siyaseti gütmektedir. "Bu şekilde, 1929'da, otomobillere radyo konması ve bu kullanımın yayılması, şirketin, radyo-elektrik sanayie dikkat etmesi ve onunla ilgilenmesi sonucunu vermiştir.

Sözkonusu rapor şöyle devam eder: "Şirketin araştırma ve mühendislik faaliyetleri nedeniyle, arada bir rantabl — çıkarlı — gelişme fırsatları belirmektedir. Bunlar, şirket konusuyla ilgili veya daha az ilgili, müstakil teknik gelişme ve yeniliklerin faaliyete geçirilmesi ifade edilmektedirler. Üstelik, çoğu kez, varolan mamullerin, ne şekilde hızlandırılacakları ve varolan piyasaların araştırma gelişmelerinden faydalanarak, ne şekilde genişletilebilecekleri, bu yoldan bulunmaktadır".

Bu nedenledir ki, General Motors, teknolojik temelinin sağlamlığı sayesinde, geniş bir çeşitleme politikasını uygulama olanaklarını bulmuştur. Bu teknolojik temel, kitlesel üretim mühendisliği olmuştur.

Piyasa şartlarında tadilat: Talep dalgalanmalarını karşılamak için, çeşitleme, rizikoları azaltarak, belirsizliği kontrol altında tutmağa yarayan çeşitlemeyle sıkı bağlantı halindedir. Menkul kıymetler portfolyosunun terkinde aynı metod kullanılır. Yatırımlar, değişik kâğıtlara bağlanarak, değişik faaliyet sahalarına dağıtılır.

Talepteki değişimsellik, üretim faktörlerinin daha düşük oranda kullanılmaları sonucunu doğurur ve kârlarda büyük değişikliklere sebep olur. Teşebbüsler, o zaman, üretim faktörlerinin daha iyi kullanılmalarını oldurabilecek yeni mamulleri aramağa koyulurlar. Örneğin, sezona bağlı değişimselliklerle ilgili olarak, teşebbüs, başka devrelere ait "sezon" satışlarını birbirlerine bağlamağa çalışır. Eskiden klasik olmuş bir örnek, kömür-buz bağlantısıdır.

Arada bir, yeni bir mamulün, talebi oynattığı, yani kaydırdığı görülebilir. Başka deyimle, teşebbüsün kendine rekabet etmesi halidir bu. Bu sanılabileceği kadar ender bir durum olmayıp, yeni mamulün eskisinden fazla farklı olmaması halinde belirir.

Bunun yanında, talebin devresel olarak birdenbire değişmesini önlemek için, teşebbüs, akımı takip edebilmek nedeniyle, çeşitleme zorunluğunda bulunur. Alet makinelerinde uzman Amerikan teşebbüsü Exell'O, 1929 krizi sırasında, bir yıl içinde, cirosunun yarıya indiğini görünce, benzer bir hezimetin tekrarını önlemek üzere, süt sanayiine kiraladığı, süt paketleme makineleri üretmeğe başlamıştır. Bu yeni faaliyet nedeniyle elde ettiği devamlı gelirler sayesinde, alet makinelerindeki talep değişikliklerinin darbelerine, daha büyük kolaylık içinde göğüs gerebilmektedir. Böylece, çeşitleme, kârları istikrara kavuşturma, talep değişikliklerine karşı korunma olanaklarını, kısa olduğu kadar uzun vadeli olarak sağlamaktadır. Bir diğer çeşitleme zorunluğ, talebin çaresiz olarak düşmesinden doğar: Renkli ispiro ocağı, küçük tüpler halinde gaz yakan ocaklar lehine ortadan kalkmıştır.

Piyasalarda coğrafi çeşitleme, güdüleyici etki yaratabilir ve bu çeşitlemenin gerektireceği ek çaba nedeniyle, gelişme hızlanabilir. Seyahat eşyasında uzman (anahtarlıklar, evrak çantaları, çantalar, bavullar) Supérieur firmasının Başkan ve Genel Müdürü Bernard Tour-

nier, kendisiyle yapılmış olan bir görüşme sırasında, esas itibariyle kâr etmemesine rağmen, niçin Amerikan piyasasına saldırmış olduğunu şöyle izah etmiştir: "Amerikan piyasası sayesinde, her seri için, elli veya yüz bin adetlik talepler elde ediyorum. Teşebbüsümün teknisyenleri, bu baskının etkisiyle yeni üretim yollarını araştırıp bulmağa zorlanmaktadırlar. Yeni imalât marifetleri, yeni makineler icat edeceklerdir. Ve bu gayret sayesinde, Avrupa piyasasında daha güçlü bir rekabet yapabileme olanaklarına kavuşacağım. Mamulleri Amerika'da satmaktaki maksadım, işte budur." (Dirigeant, 7 -décembre 1969)

İkmal ve tedariklerde tadilât: Tedarikçilerin hâkimiyetinden kaçınmak için veya tedarik ve ikmalde zorluk çekmemek için, teşebbüs, dikine entegrasyon uygulayabilir.

Bu özel çeşitleme şekli, teşebbüsün, kendi ihtiyaçlarını karşılamak için ürettiği, ara mamuller sayısını artırmasından ibarettir.

Buna, teşebbüsün öne doğru kendini entegre etmesi denir. Bu çoğu kez, yeni baştan satınalma yoluyla yer alır. Çünkü teşebbüs, eskiden dışarıdan satınaldığı mamulleri, kendi üretir. Böylece, satınalma maliyeti düştüğü gibi, kârından, bu seviyede kendi faydalanır.

Entegrasyon, hammaddenin satın alınmasına kadar gidebilir. Örneğin, pamuklu dokuma ile iştilgal eden teşebbüs, kendi pamuğunu kendi satınalacak, bu arada, satınalmada ihtikâr yaparak, kâr sağlamağa çalışacaktır.

Zincirleme entegrasyonun en tipik örneği, kendi karton kutularını yapan, ondan sonra, bir kâğıt fabrikasını kontrolü altına alan ve bu yoldan, gazetelerle dergileri de etkisi altına alan bir şeker fabrikasıdır. Tedarik ve ikmallerini emniyetini böylece sağlayan teşebbüs, üretimini daha rahat olarak rasyonalize etme olanaklarına sahip olur, ölü zamanları ve darbeleri önler.

Kısacası, dikine entegrasyon, firmanın rekabete karşı durumunu muhafaza etmesi olanaklarını sağlar. Firma bu sayede, rantabilitesini artırır ve geleneksel üretimlerini daha kârlı duruma getirir.

Ancak, bu arada, bazı teşebbüslerin geriye hareket ederek, fazla yatırım icap ettirdikleri zaman, entegrasyondan vazgeçmeleri durumu belirebilir. Bu gibi durumlarda, yeni baştan satınalma fırsatlarını kollamak gerekir.

B) YENİDEN SATINALMANIN VE BİRLEŞMENİN ROLLERİ:

Ekonominin daha fazla aile teşebbüslerinden ibaret olduğu zamanlarda, teşebbüslerin gelişme oranları düşüktü, boyutları da kısıtlıydı. Anonim Şirketin belirmesiyle sermaye birikimi kolaylaşmış, teşebbüsler bu sayede, daha çabuk büyüme imkânlarını bulmuşlardır, çeşitlenmişlerdir. Böylece az veya daha fazla bağımsız olan şubeler kurmuşlardır. Mülkiyetin dağınık olması bir şirketin toptan satın alınmasını kolaylaştırmaktadır. Öte yandan, büyük bir teşebbüs, bir faaliyet kolundan kolaylıkla ve çabucak vazgeçebilmekte, bir şubeyi kapatabilmekte ve yeniden satınalma işlerine kendi bakabilmektedir. Rekabet ortamında olan bir teşebbüste, bu büyük hareket kabiliyeti, gelişmeye uygun ortam yaratır ve onu hızlandırır.

İki gelişme metodu vardır:

İç gelişme: Varolan teşebbüsten başlayarak saptanacak bir gelişme programıyla yer alır. Dış gelişme ise, satınalma yoluyla, bir anda büyümenin yer almasını sağlar. Yapmak veya satınalmak; yapılması gereken tercih, kınılması gereken cevazdır.

Yeniden satınalmanın sağladığı ilk avantaj, zaman kazandırmaktır. Teşebbüsün kendi yapıp kurması, uzun vadelere bağlıdır, zaman alır; yeniden satınalma, teşebbüsün; hedef tuttuğu bir üst boyutu bir anda bulması olanağını sağlar.

Yeniden satınalmanın bir diğer avantajı, bilgilerin satın alınmasıdır. Bu ya ihtira beratı şeklinde veya bir kadro takımı şeklindedir. Satınalınan işe has üretim, satınalan firmanın kendi geleneksel üretiminden farklı ve değişik olacağından, sağlanan avantaj daha da önemlidir. Bu gibi durumlarda, müdüriyet hizmetleri, kendilerini yeni üretilere alıştırmak için daha az zahmet çekeceklerdir. O zaman teşebbüs, iki takım arasında denge sağlamaya koyulacak, çabalarını bu hedefe yöneltecektir. Maksat, elele çalışan bir tek idari bünye yaratmaktır. İç gelişme durumunda, yeni bünyenin yerleştirilmesi tetricen yeralmaktaysa da, yeniden satınalma ve birleşme halinde yerleştirmenin acilen yerılması gerekir. Vade ne denli kısa olursa, bu yoldan yapılmış olan satınalma, daha da etkili hale gelir.

Yeniden satınalma ve birleşme, dengesizlik meydana geldiğinde iyi hal çareleri olurlar. Dengesizlik, teşebbüsle piyasası arasında belirebilir. Teşebbüs, birdenbire büyümüş bulunan piyasasını karşılamak için kendini küçük kalmış bulabilir. Teşebbüs ile idaresi arasında görülebilir. Rekabete kafa tutmak için, daha kaliteli bir idare gerektirebilir, fakat, bu yeni idarecilere, kabiliyetleriyle orantılı bir imkân arzetme durumunda olmayabilir, yani isteyecekleri parayı karşılama imkânı olmayabilir. Dolayısıyla, teşebbüsün büyümesi gerekecektir; aksi halde, ya kadrolar dağılacak, teşebbüsü terkedeceklerdir, veya iş bozulacaktır.

“Ortak Pazar, aile işletmesi karakterinde olan birkaç teşebbüste, buna benzer dengesizlikler meydana getirmiştir. Bunlar, herhalde, kendi millî piyasalarını kapsama olanağını bulacaklardı. Ancak, seksen milyon nüfuslu bir sahayı kaplama olanaklarını sağlayacak maddeleri, sermayeyi, pazarlama kaynaklarını veya gereken idareyi, kendi kaynaklarından temin etmelerine olanak yoktu pek. Avrupa’da, son on yıl içinde yer alan birleşmelerin sayısı bununla izah edilir. İştirak antlaşmaları, dağıtım antlaşmaları, aile işletmelerinin — geleneksel olarak yabancılarla karşı çekimser olmalarına rağmen, — araştırmaları ortaklaşa yapmak için antlaşmalar yapmaları, hep bu nedenle olmuştur. İkinci Harpten bu yana, nakliyat maliyetinin düşmesiyle, A.B.D. Batı sahilinin ekonomik tecridine son verilmesi nedeniyle, Kaliforniya’da da benzer bir durum görülmekte, aynı hadise yeralmaktadır”. (P. DRUCKER, sözügeçen eser).

Üstelik, piyasa güçlerinin güdülediği teşebbüs, idare takımının kalitesini ıslah etmeğe ve böylece, rekabetle savaşmağa, idare hizmetlerinin ama eliği sonucunda çeşitlemeğe meyleder ve bu durum karşısında, onun için en kestirme yoldan büyümenin çaresi, yeniden satınalma veya birleşmeye başvurmaktır.

Yeniden satınalmanın nedenlerini incelemekte fayda vardır. Bir teşebbüs niye satılır? Bir diğeri, bunu, antlaşmadaki fiyata satınalmayı niçin uygun bulur?

Satışa götüren nedenler çeşitli olabilir: Teşebbüs sahipleri, işten çekilecek yaşa gelmiş olabilirler; paraya ihtiyaçları vardır ve o zaman, kıymetli fiyata satmayı kabulleneceklerdir. Öte yandan, satıcı, sadece son gelirlerin kapitalizasyonu ümidindedir; oysa, satınalıcı, işin gelecek kıymetini takdir eder ve ümittlediği gelirlerin kapitalizasyonuna gider. Veya mirasçılar, terekedeki nakdi arttırmak için satışa giderler. Yeni bir teknik ilerlemenin yarattığı yeni bir durum karşısında değişen piyasa şartlarına uymanın yollarını idare bilmezse dahi, bir satışa gidilir.

Satınalıcı yönünden, teşebbüsün haldeki zarar ve kayıpları, avantaj sağlar cinsten olacaktırlar. Çünkü, sonradan, grubun ofinansmanına gidecek ve zararları silecektir. Bir işin (yani teşebbüsün), kıymet altında değerlendirilmesi, hissedarların firmanın gerçek kârlarıyla ilgili bilgiyi elde bulundurmamaları, randımanının görünürde düşük olması, idarenin emniyetsizliği, piyasanın darlığı, vs. gibi nedenlerle yerelir. Bu nedenler, bir yeniden satınalma veya birleşmeyle, birdenbire ortadan kalkacak değildir. Fakat, bir satınalıcı cezbedecek derecede frenlenmiş, azaltılmış olurlar.

Üstelik, satınalıcı, üstün teknik ve mali güçte olduğundan, iyi bir ticaret şebekesine dayanan bir rekabetçinin, kendisini, genişlemesi sırasında engelleyici nitelikte olacağı görüşünde olabilir. Örneğin, General Electric, Machines Bull'u satınalmağa tereddüt etmemiştir. Bu yolda, birkaç yıl boyunca ağır kayıplara uğramış ve buna katlanmıştır. Çünkü, sadece teknik potansiyel kazanmak için değil, aynı zamanda, Avrupa'da bir ticaret şebekesine sahip olabilmek için, yegâne çare bu idi.

Kâr ihtimalleri yüksek görüldükçe, satınalıcının vereceği fiyat o denli yüksek olmağa yatkılı olur. Çünkü, böylece, iç genişleme yatırım masraflarından ve diğer masraflardan tasarruf etme olanağını bulacaktır.

Özel bir durum, gelişmenin hızlandırılmasını sağlar: O da, büyük şirketlerin, yeniden satınalma yoluyla şube veya kendilerine bağlı kol teşebbüslerini satmalarıdır. Gerçekten, çeşitleme (çoğu kez, yeniden satınalma yoluyla elde edilir), büyük bir teşebbüsün içinde, çeşitli kısım veya şubelerin yaratılmasına yol açar.

Merkezden kaymış iş idaresinin gelişmesi sayesinde, iyi idare edilen bir büyük teşebbüs, hangi şubelerin ona paraya mal olduğunu bilecek durumdadır. Ümit vermiş olan bir maddede ilgili zorluklar belirebilir. Mamul, teşebbüsün geleneksel üretiminden çok uzak, ona yabancıdır. Ve teşebbüs, bu nedenle, duruma hâkim olmakta zorluk görebilir. Örneğin, birkaç yıl önce, bir petrol şirketi, petrol yan ürünleriyle ilgili bir sanayi kurmağa teşebbüs etmişti. Ve bunun sonucu olarak, petrolden çıkan bir plastik elyaftan yapılmış tekstil sanayii de kurmuş bulunuyordu. Tekstili bilmeyen, diğer tekstilcilerin rekabetiyle karşılaşan şube zararlarına zarar katıyordu.

Bu durum karşısında ana teşebbüs, faaliyetinin bu kısmını satmayı, başka bir kimya firmasına terketmeyi tercih etmiştir. Böylece, birinin başına belâ olan, bir ikincisinin kârı olmuş, bu işi daha iyi bilen öteki firma, vaziyeti doğrudan doğruya bilmıştır.

Yeniden satınalmayla çeşitleme, gelişmenin güçlü bir desteğidir. "Hata" yapılacak olsa dahi, ana teşebbüs, kendisini en az rahatsız edebilecek şekilde, şubeyi başkasına aktarabilecektir, çünkü, o kendisi için hayatî önem arz etmeyecektir. Sadece, iş idaresini yükleyen bir gelişme olacaktır bu.

Çeşitleme, ne denli aşırı olursa, o denli "hata" yapılacak, yani satışa çıkan kurulu işler bulunacaktır. Bu nedenle, büyük teşebbüsler arasında, gerçek bir piyasa meydana gelecektir. Bu işlerdeki hareketten, uzun vadeli olarak, daha etkin bir çeşitleme şeması meydana gelecektir ve gelişme, daha destekli, daha sağlam olarak yer alabilecektir.

C) REKABETİN ROLÜ:

Yeniden satınalma ve birleşme, çeşitlemeyi teşvik ederler; buna karşı, rekabet, bir "yıkım" istitalisini başlatır ve çeşitlemeyi frenler.

"General Mills Incorporated 1928'de, beş un fabrikasının birleşmesiyle meydana getirilmiştir. Temel öğretimleri, un, hayvan yemi ve bundan gelen mamullerdi. Sonradan, şirket araştırmağa yönelmiş, gıda maddeleri kimyasıyla ilgili çalışmalar yapmağa başlamış ve bunlarla ilgili teknik sorunların çözümlenmesini öğrenmiş; dolayısıyla, üretimi, vitaminli ve perhize uygun gıdaları kapsayacak şekilde genişlemiştir.

Sonradan gıda maddelerinin şekillerini değiştirmeye yarayan makineler yapmayı düşünmüş, böylece, bir mihanikli yapım atelyesi meydana gelmiştir. Bunun müdüriyeti ise, 1940'ta, harp malzemesi imal etme fırsatını kullanmıştır. 1943 yılı raporunda buna '*mihanikli yapım sahasında yeni olanaklar*' denmiştir."

Burada sözkonusu olan, topçulukla ilgili kumanda aletleri ve daha başka dakiklikle ilgili teçhizat idi. 1946'da, şubenin şekil değiştirmesi icap etmiş ve "mihanikli yapım" şubesi, ütü, düdüklü tencere, ekmek kızartma makinesi, mikser, kahve makinesi ve daha bunun gibi, temel üretimden çok uzak, ona yabancı kalan bir sürü mamul yapmağa koyulmuştur. Özellikle bunlar, gayet çetin bir rekabet sahasındaydılar. Aradan sekiz yıl geçtikten sonra, "ev eşyası" şubesi satılmış ve "mihanikli yapım" şubesi, esas ihtisasına dönerek, yeniden, sanayi teçhizatı ve ordu için dakiklik teçhizatı yapmağa koyulmuştur.

Böylece çeşitleme, teşebbüse kârlarını artırma olanaklarını sağlamış, rekabet ise ona, ev eşyası branşının kapılarını kapamış ve onu, uzmanlığına dönmeğe zorlamıştır. "Hata"nın cezası, faaliyetin sonudur. Ancak, vaktinde öngörüldüğü takdirde, bu ameliye, faaliyeti bırakan teşebbüs için, hiç de kötü bir iş olmayabilir. Üstelik, "kendi" sahasına yatırım yapabilmesini sağlayan ek gelirlerin de elde edilmesini sağlamış olur.

Bundan gayrı, teşebbüsle teknik ilerleme, teşebbüsün aşırı bir çeşitlemeye gitmesini önleyici niteliktedirler. Gerçekten, piyasadaki durumunu muhafaza etmek için bir teşebbüsün, belirli bir teknik ve ticarî hâkimiyeti elde etmesi ve onu devam ettirmesi gereklidir. Bunlar sayesinde, öncülüğünü muhafaza eder ve bu mamullerle ilgili yeniliklere iştirak edebilir. Bu zorlamalar, devamlı olarak yatırım yapılmasını gerektirir.

BÖLÜM 3.

GELİŞMENİN DEVAM ETTİRİLMESİ

Gelişmenin analizini yaptık. Sonra gelişmenin dinamiğini, yani kendini hangi olanaklardan faydalanarak güdüleyeceğini gördük. Şimdi, gelişmenin idamesi, yani aynı oranda devam ettirilmesi için lâzım gelenlere bakacağız.

Teknik geliştirmenin, üretim vasıtalarının, talebin ve onu yaratan modanın, demografik baskının hayat maliyetinin, yani pahalılığın, hayat standardının devamlı olarak değişmekte olduğu bir ekonomik ortamda, teşebbüsün gelişmesi, her an tehlike ile karşı karşıyadır. Ve istikrarlı görünen her durum, bir an içinde, zedelenebilir hal alır.

Bu şartlarda, teşebbüsün yapması gereken iş, teknolojik öncülüğünü devam ettirmek, lâzım gelen tedbirleri zamanında alabilmek için, piyasayı durmadan tetkik etmek ve böylece, teşebbüsün gelişmesini sağlayacak ortamı yaratmaktır.

Teşebbüsün gelişmesini devam ettirmesini sağlayacak olanakların başında, araştırma ve geliştirme çabaları gelir. Bunlar sayesinde kazanılan yeni mamul ve ürünler, yüksek kâr seviyesinin devam ettirilmesini sağlarlar. Ondan sonra, talebe uyulacak, gelişme limitleri, emniyetsizliğin ve rizikonun azaltılmasıyla gerileyecektir. Ve sonunda teşebbüs, bünyelerin önemini kavrama zorunluğunda bulunacaktır.

1. Araştırma ve geliştirme çabaları :

Gelişme istitalisinin nasıl başlatıldığını anlatmak için, ilk bölümde, insancıl faktörler ve özellikle teşebbüs başkanının kişiliği üstünde ısrarla durmuştuk. Gelişme hızını devam ettirmekte de aynı şey geçerlidir. Ve burada önemi belirtilmesi gereken bir hassa, hayal gücüdür.

Hayal gücü, teşebbüs başkanının başarısını olduran en esas niteliklerdendir. EINSTEIN derdi ki: "Hayal gücü, bilimden önemlidir".

Hayal gücünün yoksunlar için, bu şaşırtıcı bir durum olabilir. Ve Batıda, bu vakia kıymet skalamızın dibinde bulunur ama, aynı skalanın tepesindeki akıl ile, hayal gücü arasında, yakın veya uzaktan, hiç bir ilişki yoktur asla. Üstelik, tüm eğitim sistemimiz, mantığa dayalıdır. Hayalperestlere karşı emniyetsizdir toplumumuz. Onlara şair deriz ve kendilerini ekonomik toplumumuzun sınırları dışına atarız.

Oysa, bazıları tarafından, yirmi beş yıldan beri ekonomik gücü güdüleyen faktörlerin başında sayılan yenilik, hayal gücünün bir tip mamulüdür.

Öte yandan, gelenekselden ayrılan her proje, her fikir, hemen "itirazcılar"ın hücumuna uğrar ve bunlar kalabalıktırlar.

M. THIEMAN, Batelle Araştırma Enstitüsü başkanı olarak Şubat 1969'da, Cannes'daki seminerde yaptığı konuşma sırasında, yeniliğe teşebbüste karşı koyan ilk ve en büyük engeli, şu şekilde nitelemiştir: Yenilik, ya başkanın işidir (o zaman, kadroların bunu kabullemeleri çok zor olur) veya bir servisten gelmez; ve tecrübe de göstermiştir ki, böylesinin ömür süresi, iki hiyerarşik kademe kadardır. İki kere itirazlar bombardımanına tutulan yeni fikir, böylece batırılmış olur. (Le Monde . 8 april 1969).

A) YENİLİK STRATEJİSİ :

Hayal gücünün rolüne örnek olsun diye, dokuz tekstil üretimine geçen (Les Echos-23 décembre 1969) kâğıtçılık şirketinden sözetmek yeterli olur sanırım.

Şirket, birkaç hamur, karton ve bunların işlenmiş mamullerini yapan fabrikayı uhdesinde topluyordu. Ticaret örgütü, birçok satış mağazasıyla uzatılmıştı. Ciro su 200 milyon (Fransız Fransı), personeli 3 000 kişiydi.

Ticaret servisine bağlı "promosyon" servisi, bir "etüd ve araştırma" servisini ihdas etmeyi akıl etti. Niyet, teşebbüse açık saha ve olanakları araştırmaktı. Bu servisin başına, iş idare denetleyicisi getirildi.

Denetleyici, gayet sıkı bir metod uygulayarak, yenileme ve çeşitleme stratejisini etüd etti. Bu etüdü, geleneksel kâğıt piyasasına ve aynı zamanda da, diğer piyasalara uygulama yönünden ele aldı. Birincisi, kapalı bir piyasadır, ikincisi, açık.

Nedir kapalı piyasa? Gelişme oranı, tüm ekonomi gelişme oranına eşit veya ondan düşük olan bir piyasadır bu. Bu piyasada, satış promosyon çabaları, sadece, rekabet bertaraf edildiği takdirde veya yıllık zayıf genişleme oranının verdiği olanaklar dahilinde "tutar". Daha basit deyimle, gelire kıyasla elastikiyeti, biriminkine eşit veya ondan düşük olan bir mamulün satışlarını artırmak, zor olur.

Açık piyasa, aksine, gelişme oranı ekonomininkine kıyasla çok üstün olanıdır. Elastikiyeti öylesinedir ki, tersine, bu piyasa, görkemli sonuçlar ümitleme olanaklarını sağlar.

İlk başta, Birleşik Kâğıtçılık Şirketi, yeni mamul olarak, modern kuşe kâğıdını seçmişti. Talebi rekabetçilerinin aleyhine oynatmasını bilmiş, onların aynı yolda gitmemiş olmalarından gereken faydayı çekmesini becermişti. Ancak, burada sözkonusu olan, bir gelişme avantajıdır; "çıkışta bir avantaj"dır bu. Durumu naziktir. Çünkü, yukarıda da görmüş olduğumuz üzere, bu gibi avantajlar, geçici olurlar.

Açık piyasayı fethetmeye gelince, yeni bir ihtiyacı karşılamak sözkonusu olduğundan, çok daha büyük bir hayal çabası sarfetmek gerekir. Şirketin araştırma bürosu, açık piyasa olarak, boş vakitleri değerlendirme sahasını kendine seçmiştir (kamping, talî ikametgâh, tatil). Ve buna bağlı olarak kendine, evcil dertlerin izalesini uzmanlık edinmiştir. ("Lavaj" derdine çare).

Bir kâğıtçılık sanayii, bu piyasaya nasıl girebilir? İşin esası, gayet ucuz mamul yapmak ve mamulün, bir kullanıştan sonra, atılabilmesini sağlamaktır. Ve kâğıttan dokuz tekstil, buna en uygun maddedir.

Ve piyasası sonsuz olacaktır, yeter ki, fiyatları çok düşük olsun. "Etüd ve araştırma" servisi, bunu üretme ve kullanmanın değişik çeşit ve şekillerini etüd etmeğe başlar.

Dokusuzlar kabul edilir edilmez, "etüd ve araştırma" servisi, çalışmasının % 80'ini buna vermiştir. Bu işin gelişmesi, piyasalardaki yayılması itibariyle, öylesine önem kazanmıştır ki şirket, benzer işlerle iştigal eden bir diğer firmayla birleşmeğe gitmiştir. Ve ortaklaşa bir şube açmışlardır.

Halen, bunların üretmekte oldukları mamullerden başlıcaları, sofrta örtüleri, peçete, torşon, duvar kâğıdı, hastahane çamaşırıları, ameliyathane çizmeleri, cerrah maskeleri ve ameliyat sahalardır.

Başarının dış şartları, insanlarla fikirler arasındaki çatışmalara verilen önceliklerin, yeni ihtiyaçlar ve teknik olanaklarla kombine edilmelerinden oluşarak hazırlanırlar.

İç şartlar, sorumluların kabiliyetlerine bağlıdır. Özel bilgilerine, içgüdülerine, şevklerine veya direnme güçlerine bakar.

B) YENİ MAMULLER :

Eğer idare daima artan kâr sağlamak ve şirketin devamlı olarak ilerleme kaydetmesini temin etmek istiyorsa, yeni mamuller, gerekli bir afettirler.

DRUCKER'in, zikretmiş olduğumuz deyimine uygunlukla, madem, "aşınma, şeylerin tabii eğilimidir" teşebbüs, yerlerine daima yenilerini koymak için elinden geleni yaparak buna karşı koymalıdır. Yerleşmiş ve geleneksel mamuller, iki nedenle aşımaya uğrarlar. Bunlardan birincisi teknolojik değişiklikler, ikincisi ise, tüketicinin, eski mamulden bıkararak yenisini istemesidir.

Transistörün, elektrodlu lamba yerine geçmesi, transistörün de yerine — yakında gerçekleştirecektir — "toplu devre"nin gelmesi, hep teknik, teknolojik ilerlemenin sonuçlarıdır.

Bu nedenle sağlam sanılan pozisyonlara pek güvenilmemelidir. Çünkü, biri uyurken, diğeri de uyanık olur. Bir teşebbüs yenilik yaratmazsa, bu işi bir diğeri başaracaktır ve tüm piyasa onun olacaktır.

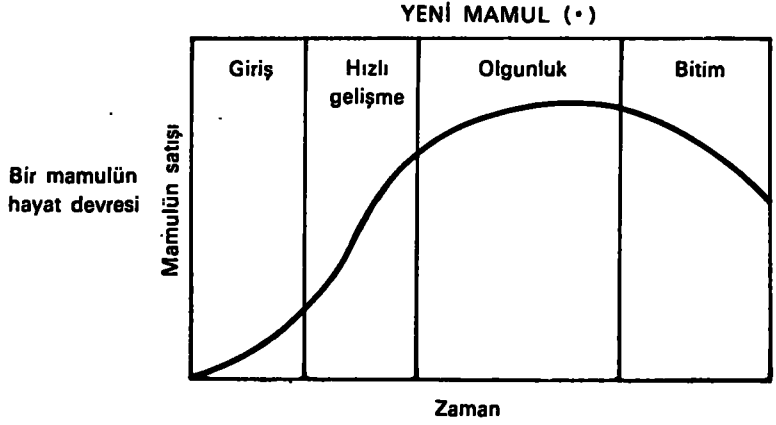
Piyasa çeşitli güdülerin etkisi altında, aynı şekilde, durmadan değişir: Moda, demografik baskı, zevklerde değişiklik, konfor, eğlenceler vs. gibi unsurlardır bunlar. Amerika'da suda yüzen otomobil modası geçtikten sonra, Ford, toplu, süslenmemiş, kromajı olmayan "Mustang" markasını piyasaya sürmüş ve babalarının arabalarından bıkmış olan gençlerin müşteriliğini kazanmıştır. Sonradan, model daha da yayılmıştır.

Öte yandan, rekabetin etkisiyle, "giriş"teki avantajlar, yavaş yavaş ortadan kalkmaktadır. Ticaret marjları daralmakta, bunun sonucu olarak, reklâm harcamalarının hacmi düşmekte ve talep, onunla da etkilenecek azalmaktadır. Ve boş kalan talebin dikkatini, bir yeni mamul çekeceğinden, talep kayması yeralmaktadır.

"Büyümekte olan bir talebin oldurduğu kârları, sıhhatli bir gidiş olarak görmek, çoğu kez yanlış olur. Bu durum tehlikeli olabilir. Çünkü ilk başta, emniyet, rehabet vericidir. Fakat hele, büyük tehlike, temin edilen refahın, varolan bir durumdan gelmesi, yani artık geçmiş olan bir olaya dayanmasıdır". (R. LEDUC, Les produits nouveaux).

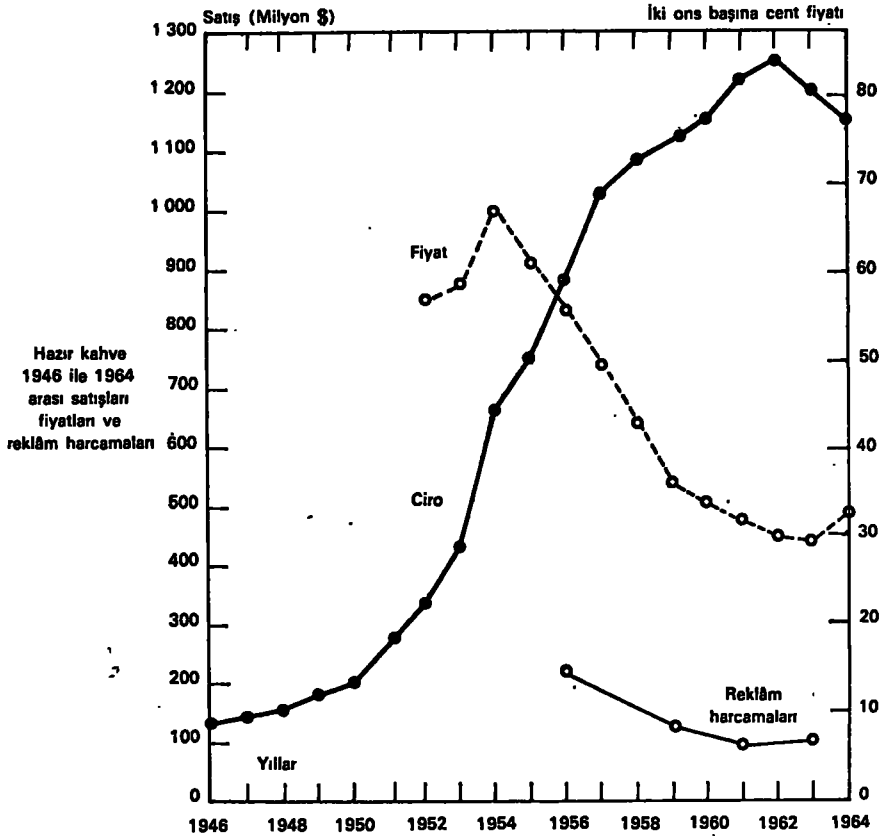
Bir mamulün gelişmesini, olgunlaşmasını ve sonra da gevşeyerek düşmesini gösteren ektteki grafiklerde alınan örnek, hazırlı kahvedir

Aynı kabiliden, ABD'de renkli televizyona da bakılabilir. Bu 1954'te doğmuş, 1961-62 arasında parlak olup, şimdi olgunluk safhasına erişmiştir. Düşmesi yakındır ve yeni bir teknik sayesinde yapılacak, daha iyi ve daha ucuz bir mamul, piyasayı allak bullak ederek, bunu gerçekleştirecektir.



Şekil 1

(*) "Direction" tarafından yayınlanmıştır (Mart - 1969)



Hazır kahve
1946 ile 1964
arası satışları
fiyatları ve
reklam harcamaları

C) "ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME"İN ROLÜ :

Bu nedenlerle, araştırma ve geliştirme, kaçınılmaz bir gerek olarak yerleşmiş ve gelişme hızlarını devam ettirmek isteyen firmalar için, en büyük önemi kazanmıştır. Sony Corporation örneği, bu hususu bariz olarak belirtir :

Başkanı, Masaru Ibuka, eyleminin felsefesini, İsveç'te gayet büyük birkaç teşebbüsün idarecilerinden bazılarına açıklamıştır! Şöyle ki:

1947 yılında takriben 10 000 liralık bir sermaye ve 36 işçi ile kurulmuştur Sony Corporation. Halen 10 000 kişi istihdam eder, cirosu takriben 3,5 milyar liradır. Gelişme esas 1953'te, firmanın o tarihten beş yıl önce, Western Electric Corp. of America tarafından icat edilmiş transistörle işe koyularak, radyoyu *makineleştirme* kararını almasıyla başlamıştır. Bir hayli yapıp bozduktan ve araştırdıktan sonra, şirket, bir cep radyosunu yaratmayı ve satmayı başardı. Ondan sonra, araştırma, transistörlerin frekanslarını artırmak için çaba sarfetmeğe başladı. Bu sayede firma, transistörlü küçük bir televizyonla birlikte, bir de, video üstüne televizyon kayıt aracı çıkardı. Sonra, araştırma bürosu, bir "*toplu devre*" ayarlamıştır. ESAKI diodu denen bu devre, tüm dünyada iyi karşılanmıştır.

Bırakalım, sayın Ibuka, yeni mamulleri yaratmak ve piyasaya sürmekle ilgili görüşlerini, bize kendi açıklasın :

"İyi bir mamulün kendiliğinden iyi bir piyasa temin edeceğine inanmak, çok tehlikeli olur. Başarıda, icadın, keşfin ağırlığı *bir* ise; uygulama ve geliştirmenin ağırlığı *on*, üretimle pazarlamanın ağırlığı da *yüz*'dür. Araştırma ile geliştirmenin satış toplamına hangi ideal oranda olması lâzım geldiği bana sorulduğunda, verdiğim cevap şu oluyor: Oranlar, şimdiki sözünü etmiş olduğum, *bire, ona, yüzdür*".

Kısacası, Sony, gücünü icada adayacağına, daha fazla pazarlamaya vermektedir. 1961 yılında, bu teşebbüs, Amerikalı, Nobel mükâfatını kazanan Doktor LAWRENCE'in icadı Chromatron'u sistem olarak kullanmağa teşebbüs etmeyi akıl etmiştir. O zamana kadar, bunu kimse ticarî şekle sokamamış, çıkarlı duruma getirememiştir. Altı yıllık araştırmadan sonra, 1967'de Sony, yepyeni bir renkli televizyon sistemi icat etmiştir. "Trinitron" denen bu sistemde, bir tek elektronik huzme kullanılıyor. Eskiden bunlar üç taneydi. Bu sayede, resim çok daha net olmakta, devreler son derece basitleştirilmiş olmaktadır. Bundan bir yıl sonra, fabrikanın aylık renkli televizyon alıcısı üretimi takriben 30.000'e çıkmış bulunuyordu.

Ibuka, sözünü şöyle bağlamaktadır: "Bugün, araştırma ve geliştirme, çeşitli disiplinleri kapsayarak işe koşmayı zorunlu eden bir takım çalışmasıdır. Yatay bir çalışma zincirine, temel araştırmacı, teknik geliştiricisi, pilot fabrika uzmanı ve pazarlama uzmanı kişileri yerleştirerek birbirine bağlamaktayız".

Bu örnek, uzun zaman, özel niyetlerle kullanılarak gösterilmiştir. Çünkü Japonlar, pazarlamaya büyük önem vermektedirler. Fakat, Avrupalılar, çoğu kez, işi icat safhasında terkederler. İcat etmekle iş bitmez, satmak şarttır !

D) TALEBE ÇABUK UYMA :

Talebe çabuk uyabilmeyi başarmak ve bunun için uygulanmış araştırma programından faydalanmak, ileri durumu devam ettirmenin bir çaresidir. Teşebbüsle müşteri arasında devam ettirilen sıkı ilişkiler, buna yardımcı olur. Bu ilişkiler sayesinde, teşebbüs, piyasanın

neyi istediğini öğrenme olanaklarına sahip olur ve aceleden buna uyararak arzda bulunur. Örneğin, uzun müddet, Amerika'nın en önemli arazi kamyonları fabrikası olmuş olan International Harvester firması, ticaret servisine ve satış sonrası hizmetlere en büyük önemi atfeder (Genel Kurula sunulan en son raporlara göre). Satışının yapıldığı her ülke, ya bayilere göre ya da fabrikanın kendi acentelerine göre, parsellenmiş durumdadır. Bunlar, fabrikalarda, yeni malzemeyle ilgili eğitim görürler. Üstelik, şirketin mühendisleri, gayet sık olarak ve muntazam aralarla, satıcı ve bakım istasyonlarını ziyaret ederler ve burada gösteriler ve gerekirse ayarlamalar yaparlar.

International Harvester idarecilerinden birine göre: "Satıcı veya acentenin, tamir ve bakım işlerini yapan bir teknikeri buldurması, yeterli değildir. Bu kişi, özel tazeleme kurslarımızda eğitim görmeli, en son araçlarımızın ayar ve bakım metodlarını yerinde öğrenmelidir. Örneğin, mekanisyen, mecburen, sadece benzin motorlarını bilmekle işin içinden çıkamaz. Aynı zamanda, diesel motorlarını da bilmelidir; çünkü traktörler, bayındırlık araçları büyük kapasiteli kamyonlar, diesel ile çalışırlar".

Amerika'da, satıcıların nezdinde 25.000 mekanisyen bulunur. Bir ek 5.000 mekanisyen ise, doğrudan doğruya şirket tarafından, satış mağazalarında ziraat makineleri ve kamyonların satışıyla ilgili olarak istihdam edilmektedirler.

30.000 kişilik bu mekanisyen grubundan her yıl üçte biri kadarı, yeni baştan kursa alınır. Eğitim kursları, merkezleşmiş veya merkezden kaçmış olabilirler. Örneğin, ziraat gibi sezona bağlı satışlarla ilgili kurslar halinde, şirketin öğretmenleri, doğrudan doğruya satıcıya gidebilirler ve hızlı satış devresi dışında, eğitim, yerinde yapılır.

Diğer büyük şirketlerde de, müşterilerle yakından temasta bulunmak ve onlarla ilişkileri sıcaklığı sıcaklığına takip ederek, en yeni icat ve ihtiyaçlarla ilgili hizmetleri, ilk anda yetiştirmek kaygusu ve çabası görülür.

E) SAĞLAMA BAĞLANMAK :

Teşebbüsün gelişme oranını muhafaza ettirmenin bir yolu da, onu emniyete almak, sağlama bağlamak; yani, zedelenecek durumlara düşmesini, vaktinde kaçmasını bilerek önlemektir. Gerçekten, daima bir teknolojik veya teknik değişikliğin, bir piyasa oyununun tehditi altında yaşamak tehlikeli olduğundan, bu tehditleri önceden görüp gereken tedbir alarak, önlerini almak yerinde olur.

Tehlikeli durum, teknolojik prosedeler, bir sanayi için bünyesi veya piyasa ekonomik bünyesiyle, teşebbüsün iç bünyesi arasındaki bir çatışma sonucunda belirebilir. (P. DRUCKER -sözü edilen eser.)

"Yüksek bir rantabilite seviyesini gerektiren her prosede, -hacim itibarıyla veya fiyat itibarıyla olsun bir teşebbüsü tehlikeli duruma sokar."

"Modern" kâğıt fabrikalarında bu durumlara sık sık rastlanır. Burada, bitim işlemlerini yapan makineler, yüksek süratli bir üretim zincirine bağlanırlar. Performansı yüksek olan bu makineler, sadece bir tek tip kâğıt için ve bir tek miktar kâğıt için çıkarılırdılar. Talebin en ufak kayması halinde, rantabl olmaktan çıkar.

Aynı durum deniz nakliyatçılığında görülür. Burada mühendisler, ekonomik performanslardan çok, fiziksel performanslarla ilgilenirler. Gittikçe güçlü ve mükemmel olan motorlar sayesinde denizde sağlanan kârlar, yükleme ve tahliye sırasında, kolaylıkla elden gitmek-

tedir. Petrol gemisi, maden gemisi, muz gemisi gibi gemi tiplerinin başarıları, böylece izah edilir. Bu çıkmazdan kurtulmak için, mühendisler, geçenlerde, yükleme ve tahliyede büyük bir zaman tasarrufu sağlayacak olan konteyner gemilerini gerçekleştirmişlerdir.

İç ekonomiye bağlı zedelenme tehlikesine, yani emniyetsizliğe örnek olarak, DRUCKER, kâğıt sanayiini ele almaktadır. Üretim prosesüsünde (istitalesinde) ağacın sadece dörtte biri kullanılır; yarısı yerinde kalır, bir çeyreği de, kırpıntı ve talaş olarak kaybolur. Oysa, kâğıtçı, ağacın hepsine para verir. Dolayısıyla, plastiklere kıyasla, kâğıt hamuru, çok pahalı bir hammaddedir. Plastikler, petrol damıtması yan ürünleri olduklarından, adeta bedavaya malolurlar. Ağacın tümünü kullanma halinde, kâğıt ucuz bir madde olurdu.

Tahta sanayii, kendini aynı zorluklarla karşı karşıya bulmuştur. Şimdiye kadar, kereste yapmak için ağacın sadece bir kısmı kullanılırdı. Üstelik, kurutulmasını sağlamak için, ağacın uzun zaman depolanması gerekmekteydi. Hale, mekanik imkânlar, kesimi ve kütüklerin taşınmasını çok kolaylaştırmıştır. Öte yandan, ağacın parçacıklar halinde öğütülmesi ve onun yeni baştan meydana getirilmesi usulüyle, ağacın hepsinin kullanılması olanağı yaratılmıştır. Bu yeni prosede, "aglomere" fabrikalarının gelişmesini izah eder. Parçacıklardan yapılı plakaların ve panoların yayılması durumu da böylece yaratılmıştır. Bir yandan da, yüksek frekanslı ve gaz huzmeli fırınlarda kurutma usulü sayesinde depolama masrafları büyük bir indirim görmüşlerdir. Üstelik, plastik-tahta karışımı; yeni bir malzeme olarak belirmiştir. Kimyasal olarak işlenmesi, yanmaz hale getirilmesi, sertliğinin artırılması vs. kabil olmaktadır.

Teşebbüs için bir diğer tehlikeli durum kaynağı, piyasanın ekonomik bünyesiyle, kendi iç bünyesi arasındaki çatışma olabilir.

Çok daha iyi kaliteli, fakat geleneksel modelden biraz daha pahalı bir fare kapanı yapan bir fabrika, tam hezimete uğramıştır. Nedenlerini araştırmak için yapılan anketten anlaşılmıştır ki, kadınlar, parmaklarını arada bir kısırmayı göze alarak, daha ucuz kapanı tercih ediyorlardı; çünkü, onlar için en önemli şey, fareyi, kapanla birlikte atabilmektir; kapanın daha iyi olması değil.

Bu yüzden, yenilik getirmek iyi olmakla beraber, yapılacak bu yeniliğin, talep yönünde olması gereklidir. Burada, gene, pazarlamaya en büyük ağırlığı veren "Japon usulü" haklı görünmektedir.

2. Gelişme limitlerinin gerilemesi :

Gelişme oranının devam ettirilmesi için diğer bir usül, devamlı olarak, gelişme limitlerini geriletmektedir. Yukarıda sözügeçen gelişme limitlerinin hangileri olduğunu burada tekrarlamayı yersiz buluyoruz. Görmüş bulunuyoruz ki, her limit için, bir büyütme ve geliştirme olanağı vardır. Yeni işletmelerin satın alınması, idare takımına dışarıdan yeni elemanların getirilmesi ve bunların teşebbüse alıştırılmaları vs. gibi. Amade hizmetlerin kullanılmasını da işlemiş, olanaklarına bakmıştık.

Buna karşılık, burada, kararsızlıkla rizikonun, frenleyici unsur olarak rollerine bakmak uygun olur. Bunların daha fazla veya daha az etkili olmaları, teşebbüs başkanının kişilik, nitelik ve karakterine bağlıdır. Kararsızlığın ve rizikonun azalması, teşebbüse, elindeki kaynaklardan tam olarak faydalanmayı sağlar.

Kararsızlık, teşebbüs sahibinin teknik ve ticari öngörülerine olan emniyetine bağlıdır. Mamul veya prosesine ve buna olan talebe inandığı oranda, kendinden emin olacaktır.

Riziko, bir eylemin sonuçlarıyla ilgilidir. Teşebbüs sahibinin değişik eylemler arasında seçme yapma durumunda olması halinde, gerçekten yapacağı, değişik rizikolar arasından tefrik etmektir.

Kararsızlık ve rizikoyu azaltmak, örneğin daha iyi bir istihbarat sayesinde, önerilere olan emniyeti güçlendirmeye bağlıdır. Tabii, teşebbüsün boyu, teşebbüs sahibine özel bir servisi ihdas ederek, bu işe adama olanaklarını sağlarsa, işi bir hayli kolaylaşmış olur. Bu denli bir servisin görevleri, resmî sektör yarı resmî veya özel sektör kuruluşları tarafından saptanan, tüm ekonomi ve sektör ekonomileri öngörülerini takip etmektir (dört veya beş yıllık planlar, ekonomik bütçe taslağı gibi). Bu öngörüler, "nesnel" çevrenin bilincine varma olanağını verirler. Buna dayanan servis, dolaysız olarak teşebbüse yararlı olacak öngörülerini yapmakla uğraşır. Örneğin, otomobil teşebbüslerinden çoğu, gelirlerin sosyo-profesyonel dağılımlarına dayanan modellerle, bunların gelecek yıllardaki gelişmelerine dayanarak, yeni bir tip otomobilin hazırlanmasına karar verir ve onu piyasaya sürerler. Servisin malzemesi bollastıkça, çalışması yoğunlaştıkça kişisel mizaçların ve karakterlerin etkisi azalmağa yüz tutar ve eylem, bu denli önem kazanır.

İktisatçıların "nesnel" çevresine karşıt olarak; teşebbüs sahibi, "öznel" çevrenin kişisel görüşünü saptamağa çalışacaktır.

Bu teşebbüs sahibinin mamulleri veya reklâmı tarafından değiştirilecek olan talebin arzedeceği manzarayı önceden görmeye çalışması anlamına gelir.

Kenneth Boulding'in deyimine göre, çevre, teşebbüs sahibinin belleğinde, karşılaştığı olanak ve kısıtlamaların "resmî"dir. Başarılarını buna dayanarak takdir eder. Bir çeşit bahistir bu.

Kararsızlığı öngörüyle azaltma olanağı olduğu gibi, rizikoyu da azaltma metodları vardır. İlk önce, görülecek rizikoların analize edilmeleri gerekir. Gerçi, teşebbüs sahibi, rizikolarını azaltmalıdır ama, hiç bir rizikoya girmek istememekte ısrar ederse, eninde sonunda hiç bir şey yapmaz. Çünkü, atıl kalmayı haklı çıkaracak mazeretler genellikle bol olur.

DRUCKER'e göre, dört tip riziko vardır :

1. Toplumun niteliği icabı olduğu için görülmesi gereken riziko. Yeni bir ilâç hazırlamakta olan ilâç sanayii, piyasaya deva verici değil, zehirleyici bir mamul sürme rizikosuna girmektedir. Thalidomide fecaati (1960-1962) bunun en güzel örneklerindendir.
2. Girilmesi kabul edilebilen riziko, örneğin, bir araştırma için para kaybetmek veya bir fırsatı sömürmeyi başarmak için para sarfetmektir.
3. Görülmemesi gereken riziko. Bu, herşeyi kaybetme ihtimalini göze almaktır. Teşebbüsün iflâsı anlamına gelir. Bilgisizlik veya piyasasızlık nedeniyle bir başarıyı sömürmekten yoksun kalma durumu, bir diğer riziko şeklindedir. Bu da aynı gruba girer.
4. Görülmemesine imkân olmadığından, mutlak olarak görülecek riziko. Buna klasik örnek, İkinci Dünya savaşıdan sonra, General Electric'in atom sahasına girmesidir. Araştırmacılarla mühendisler, atomdan ticarî bir güç kaynağı elde etmenin pek olağan olmayacağını tahmin etmişlerdi. Buna karşı, General Electric, büyük bir güç üretim firmasının, herşeye rağmen, atom gücünün ekonomik bir güç kaynağı olması halinde, buna teşebbüs etmemiş olması rizikosunu göremeyeceği sonucuna varmıştır. Şu da belirtilmelidir ki, bu gibi bir rizikoyu, ancak, bahis tuttuğu takdirde, büyük kârlar sağlayacaksa görmek sözkonusudur.

Rizikoyu önlemenin çarelerini yukarıda gördük. Rizikoları ve kararsızlıkları azaltmak için kullanılacak metodların idareci kadrolarına etkileri aynıdır. Riziko ve kararsızlık büyük olduğu nispetlerde, idarenin görevleri, çetin olur ve idare takımı o denli zengin ve kesif olacaktır.

Ancak, teslim edilmesi gerekir ki, riziko ile kararsızlığı ortadan kaldırmağa imkân yoktur. Bunların bir bakiyesi daima vardır. Ve teşebbüs ruhu, rizikoya girilmesini zaten şart koşar.

3. Bünyelerin önemi :

Profesör CHANDLER, "bünyenin stratejiye bağlı" olduğunu belirtir (Strategy and Structure-M.I.T. Press, Cambridge - Mart 1962). Teşebbüs organizasyon bünyesiyle gelişme ve sonuç alma yatkınlığı arasında; gerçekten sıkı bir bağlantı vardır.

Bünye, yani bir teşebbüsün idare organizasyonu, bilginin iletim şekli ve kumanda ile sorumlulukların organizasyon şekli, tüm teşebbüsler için hayati önem taşır. Gelişme durumunda olan teşebbüs için, bu daha da önemlidir.

Hızlı gelişmenin karakteristiği şudur ki, bünyeleri patlatır. Gelişmekte olan küçük teşebbüs, kaçınılmaz olarak, idare hizmetlerinin artık yetersiz olduğu kritik noktaya varır ve bu arada, idare, kumandayı elden çıkarabilir. Olay, teşebbüsün, idareden daha hızlı olarak gelişmesi durumunda yer alır. O anda ve mümkünse ondan önce, yeni idarecilerin işe alınmaları gerekir. Bunlar eski kadroyu takviye ederler. Eski idare kadrosu ise, eski usullerde yapılması gereken hatırı sayılır çapta değişiklikleri kabul etmeğe hazır olmalıdır.

Bazı teşebbüsler, kritik noktayı, sademesiz geçerler. Görevlerin artışı karşılamağa yeterli idare servislerini ellerinde bulundurmaktadırlar. Buna karşı, diğer teşebbüsler, çoğu kez teşebbüs şefinin, tüm sorumlulukları elinde bulundurmaktan vazgeçmemesi nedeniyle bu kritik noktayı geçemezler. Her şeyi görmek, her şeyi kontrol etmek, her emri kendileri vermek meraklısı olan kişilerdir bu tip teşebbüs şefleri.

A) GÜÇ TEVKİLİ :

"Belirli bir boyut ötesine gidecek olan gelişmenin şartlarından biri, güç tevkilidir". (E. PENROSE, sözügeçen eseri). Bir teşebbüs başkanının, aynı zamanda iyi bir sanayici, iyi bir maliyeci ve iyi bir ticaret ajanı olması enderdir. Ve bu nedenle, kabiliyetlerine uygun olmayan sahaları idare ettirmek üzere, gücünü tevkil etmesi, gelişmenin temel zorluklarından biridir.

Ancak, şurası gerçektir ki, hem güç tevkil etmek, hem de kontrolü elde bulundurmamak, çok zordur. Servis şeflerine, mahalli şeflere, en geniş hürriyeti verebilecek duruma gelmek gerektir. Günlük kararların hepsi bağımsız olarak verilebilmelidir. Buna karşılık idare, ister kısa vadeli, ister uzun vadeli olsun, eylem politikasıyla ilgili kararları verme hakkını elinde bulundurmağa devam etmelidir. Daha evvel sözü geçen Supérieur şirketinde (Dirigeant, 7 Aralık 1969) tevkil, altın anahtar durumundadır. Bu şirketin cirosu, sekiz yıl içinde, iki misline çıkmıştır. Ve bunun bünyesinde, her kadro, atelyenin içine yerleştirilmiş bir "patron tohumu" niteliğindedir.

Bu durumda, güç tevkili, vekillerin kendilerini patron hissetmeleriyle etkin olur. Buna, "patron çıkarlarıyla özdeşlenme" görüşü derler.

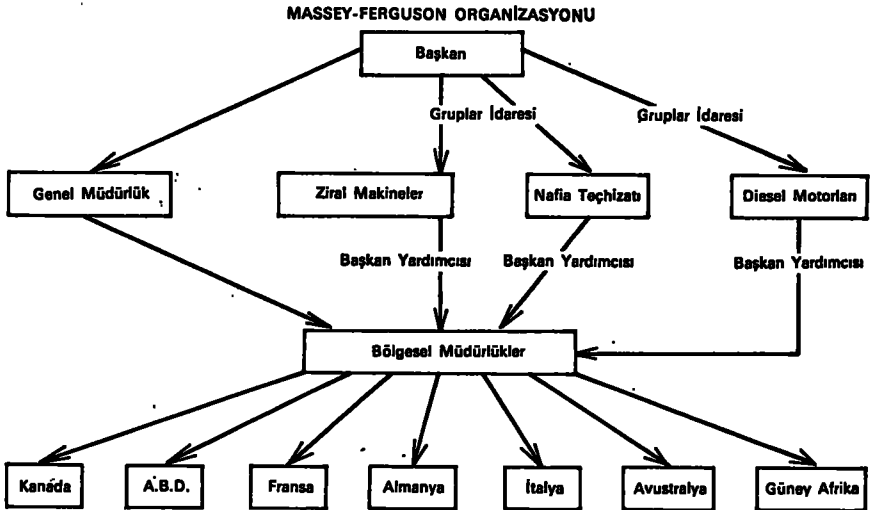
Güç tevkiline bir diğer örnek, merkezi Toronto (Kanada'da) olan Massey-Ferguson'dur. Dünyanın ileri gelen bu zirai teçhizat üreticisi, Kanada ve A.B.D.'de; Fransa, Almanya ve Avustralya'da bulunan 16 fabrika sahibidir. Aynı zamanda, Hindistan'da, Afrika'nın güneyinde ve İspanya'da iştirakleri vardır.

1965'ten önceki yedi yıl içinde, İtalya'da, Brezilya'da ve Güney Afrika'da fabrikalar kurulmuş, bu arada organizasyon tipi değiştirilmemiştir.

Ancak 1965'te, mahalli idarenin esasında merkezden kaymış olacağı yeni bir bünye yaratma gereği belirmiştir. Sadece planlama ve idare ile koordinasyon, şirketin merkezindeki bir takım tarafından deruhte edilmektedir. Bu takım, şirket başkanıyla dolaysız olarak temaslıdır. Üstelik, her mahalli firma, üç ana üretim kollarından birinin müdürüne bağlıdır. Bu kollar, ziraat makineleri, özel nafia malzemesi ve dizel motoru kolları olup, ayrı ayrı, milletlerarası sorumluluğu yüklenmiş, birer başkan yardımcısının yönetimindedirler.

Paralel olarak, fabrikaların organizasyonu ve idareleri, tedricen, şu veya bu mamul grubunda uzmanlaştırılırlar. Örneğin, motor grubu, niteliği itibariyle başlı başına büyük bir bütündür ve diğer ülkelerdeki şubeleri de, kendi uzmanlığında eğitir.

Bu yeni bünye sayesinde, idare, esas itibariyle kendini, her mamul grubunun başarılı olmasına gerekli tedbir ve siyasetleri saptamağa verebilmiştir. Aynı zamanda, bu yeni organizasyon, analitik muhasebeyi kolaylaştırmakta, her grup ve mamul için hesaplar müstakilen yapılabilmekte ve bu sayede, şirket, fırsatları görmekte kolaylık kazanmaktadır. Çünkü, hangi ülkede, hangi mamulün ne durumda olduğu, bu sayede hemen anlaşılabilir ve durumun değiştirilmesi ya da uygun durumun sömürülebilmesi için gereken tedbirlere hemen gidilebilmektedir. Bu şekilde, örneğin, Massey-Ferguson, Beauvais'deki (Fransa) fabrikasının kapasitesini 1965 ile 1966'da, iki misline çıkartma kararını alabilme durumunda olmuş ve bunda başarılı olmuştur.



Şekil 3

B) SERVİSLERİN KOORDİNE EDİLMELERİ ;

Teşebbüs servislerinin gereken şekilde koordine edilmeleri, bünye etkinliğini artırır. Bir yandan yeni bir mamulün uygulanması ve piyasaya sürülmesi sırasında; öte yandan da, diğer bir teşebbüsün yeniden satın alınması hallerinde, servislerin koordine edilmeleri, işi zorlaştırır.

Yeni mamulün ayarlanması için, her servisten gelen ve kendi uzmanlıklarıyla katkıda bulunması gereken kişilerle oluşan bir takım kurulur. Herkesin işi, adamakıllı belirlenmiş, sorumluluklar, kesin olarak saptanmış olmalıdır.

Bir teşebbüsün yeniden satın alınması halinde, satın alınmış servislerin, organizasyona yerleştirilmeleri, birçok sorun ve zor durum yaratır. Bunların çözümlenmeleri, satın alınmanın başarı derecesini tayin eder. Yeni ve eski servislerin aralarında ahenkli bir denge kurmaları, daima bir az gecikmeyle yer alır. Tutarlı tümel bir politikanın kurulması ve bunun içinde, muhasebe metodlarının, mal metodların koordine edilmeleri; personel siyasetinin tek olarak genelleştirilmesi vs. zaman alır.

C) MODERN BÜNYELER :

"Management" in sözünü etmeden, etkin bünyeden sözedilemez.

Management, bürokrasinin karşıtıdır. Bürokratik sistemin hedefi, teşebbüsü, kapalı bir dünyaya tutsak etmek ve orada, rekabetten korunmuş kalmasını oldurmaktır.

İçine kapalı bu sistemi dış etkiler rahatsız etmez: müşteri şikâyetleri, konjonktür dalgalanmaları, dışta kalırlar. Sistem boşa çalışır ve icabında, personelin şirkete sahip çıkmasıyla sonuçlanabilir. Çünkü personel, istihdamından emin olmanın rahatlığı içindedir. İşe alınma kuralları gayet katıdır. Her iş ve görev, en ufak ayrıntısına kadar saptanmıştır. Her teşebbüs ortadan kalkmıştır, ki zaten, dertlerin kaynağı da, teşebbüstür. Bilgi ve emirlerin, koca bir servisler şebekesinden geçerek ulaşması, sorumlulukları zayıflatır. Bu aynı zamanda, bir nevi emniyet tertibatıdır. Böylece, kimse başarısızlıkla suçlanamaz. Durumun fazlasıyla kötüye gitmesi halinde, sorumlu, başka yere tayin olacaktır. Tayin, cezal görüntüye bürünmesin diye (başarısızlık kişiye bağlanamaz, çünkü, sendikalar gayet güçlüdürler) bir terfi yerecektir. Bu gibi cezaları ekonomilerde, *tersine hiyerarşi*'ye varılır. Çünkü, en az kabiliyeti olanlar, terfi ederler.

Antony JAY'e göre, iş idaresinde de, tıpkı para da olduğu gibi, kötü para iyi parayı kovar. Üstelik, GRESHAM kanunu çabuk yayılır. Yetersiz insanlar, yoksunluklarını, terfi oyunlarıyla devam ettirirler. Ve kendileri de, aynı şekilde, yetersizleri tayin ve terfi ettirerek ateşi körüklerler.

Management, bürokrasinin tam tersi olarak tanımlanır. Elli yıldan beri Amerika'da oluşmuş ve birleşmiş bir kural ve doktrinler toplamıdır bu. Bunlar, Atlantik'in öbür tarafına ancak yirmi yıldan beri gelmişlerdir. Kuralları (hükümleri) sayısızdır. Ampiriktirler ve henüz tutarlı bir doktrinler "divanı" haline gelmemişlerdir.

Bütün bu hükümler arasından iki ana fikir üstünde durmağa değer: Rekabet ve sorumluluk hissi.

Rekabet edebilen bünyelerin sırrı, rekabet baskısının etkilerini, işletme istitalisinin her kademesinde hissettirmeyi bilmiş olmaktadır. Rekabet sisteminde, herkes müşteri veya tedarikçi olmakta hürdür. Yeni ve yapmacık bir sistemdir bu. Bunu, sadece faydalarına inanmış hükümetler uygulayabilir. Çünkü devlet, kendi elindeki teşebbüsleri rekabetten korumak için elinden geleni yapar. Sert ve amansız bir rejim sayesinde, mutluların rahatına erişmek için çaba sarfeder. Buna karşı sadece rekabet, genel çıkarların koruyucusu olarak belirir, hızlı bir gelişme oldurur ve sonuç olarak, tüm nüfusun, devamlı bir hayat seviyesi gelişmesi göstermesini sağlar.

Şirket hayatları tetkik edildiğinde, görülür ki rekabet, teşebbüslerin bünyelerini katı olarak etkiler. Gerçekten rekabet, piyasa ekonomisinin temelinde yatar. Ve buna, her türlü te-

teşebbüs tarafından referans olarak kullanılan bir fiyat sistemi dayanır. Bu fiyat sistemi, ceza rolündedir. Maliyet fiyatları diğerlerine oranla yüksek olan firmalar, kaybolurlar veya şekil değiştirirler. Maliyet fiyatları düşük olanlar, kâr ederler ve bu kârlar, yeni baştan yatırıldıklarında, gelişmelerine hız katarlar. Böylece rekabet, her teşebbüs içinde, bir gerginlik havası yaratır. Teşebbüs ise, en etkin ve en rantabl bünyeyi oldurmak için lâzım gelen tedbirleri alır. Management, merkezden kayma, güç tevki ve hiyerarşinin her seviyesinde sorumluluğun önemine verdiği ağırlıkla, rekabet gerginliğinin, teşebbüs göbeğine kadar gelmesi olanaklarını sağlar.

Bu şekilde bu iş taksimi sayesinde, herkes, kendini tüm varıyla işine adayabilir. Müdüriyet ayrıntılarla uğraşmaktan kendini kurtarır ve kendini esas işi olan teşebbüsü organize etmek ve uzun vadeli sorunları ele almak gibi eylemlere verebilir.

Bu yönden, bünyelerin önemi çok büyüktür ve teşebbüs, ölümü-kalımı bakımından olsun, gelişmesinin devamını sağlamak bakımından olsun, onlara bağlıdır. Parkinsoncu baskıya gerçek çare, rekabet baskısıdır. İş idaresinin, teşebbüs göbeğinde, hedeflere göre, idare ve sonuçların yargılanması yoluyla, teşebbüsün içinde yarattığı gerginlik, her kişiye, rekabet gerginliğini hissettirme hedefini güder.

BÖLÜM 4.

GELİŞMENİN KİLİT SORUNLARI :

Gelişmesi devamlı olan bir teşebbüse has sorunlar çok sayıdadır. Bunlardan ikisi, özel olarak ele alınacak kadar önemlidirler. Bunlar malî sorunlarla, insancıl ilişkilere.

1. Malî sorunlar :

Malî sorunlar iki açıdan ele alınmalıdır: Bir yandan kaynakların menşei, öte yandan bu kaynakların tahsisi.

Gelişmekte olan bir teşebbüs için esas sorun, kaynaklar seviyesinde değildir. Teşebbüslerden çoğu için bu aksinedir. Gerçekten, gelişmekte olan firmanın karakteristiği, yüksek derecede rantabl oluşudur. Dolayısıyla, kârların birikimi, onun için, önemli bir otofinansman kaynağı teşkil eder.

Bundan şu sonuç çıkar ki, yatırımların finansmanı, gerçekten özel zorluklar arzetmez, çünkü gelişmekte olan firma, gelişmesi nedeniyle, daha fazla üretmek için yatırıma itilir ve böylece, cirosunu, onunla da beraber kârlarını artırır.

Üstünde ısrarla durulması gereken, en önemli sorun, *döner sermayenin takviye edilmesi* seviyesindedir. Gerçekten, gelişmesi güçlü teşebbüsün bir tek derdi vardır: Yatırım yapmak. O zaman tehlike, döner sermayeye zarar verecek derecede fazla yatırım yapmaktır. Oysa, yetersiz bir döner sermaye, gelişmekte olan firmanın malî durumunu zedeler ve icabında ömrünü de tehdit edebilir.

A) KAYNAKLARIN MENŞEI :

Esas itibarıyla, teşebbüsün üç finansman kaynağı vardır: Otofinansman (kendi kendine finansman), borç alma ve sermaye artırılması.

Otofinansman : Otofinansmanın, satılmalar, işletme masrafları (ücretler, sosyal ödemeler, dolaylı vergiler, iş idaresi masrafları) dolaysız vergiler, malî masraflar, komisyonlar ve hisse payları ödendikten sonra teşebbüste kalan meblağ olduğu bilinmektedir. Bir yandan gelirler, öte yandan, para ödemesi gerektiren harcamaların tümü arasındaki farktır.

Otofinansmanı hesaplamasının bir diğer şekli, amortismanların, komisyonların, ihtiyatların ve dağıtılmayan kârların toplanmasında ibarettir.

Otofinansman, gelişmekte olan bir teşebbüs için en önemli finansman imkânıdır. Gerçekten, böyle bir finansman karakteristiği, kendi kaynaklarının hızla artmasıdır; çünkü, teknolojik ileri durumu veya piyasadaki durumu sayesinde, yüksek kârlar toplamakta ve rakiplerine kıyasla çok daha geniş bir kâr payı elde etmektedir.

Otofinansmandan iki fayda elde edilir. Bunlar da firmanın hedefleriyle özdeşirler :

- Hayatı devam ettirmek,
- Gelişmeyi temin etmek.

Teşebbüs, üretim aletlerini, kullanıma bağlı yıpranmaya rağmen aynı şekilde tutarak ömrünü devam ettirir. Amortismanlardan maksat budur. Burada sözkonusu olan, sadece kullanım dışı kalan malzemenin ve tamirlerin finansmanına ayrılan kaynaklardır.

Üretim aletlerinin muhafaza edilmeleri kavramının esasında ekonomik amortismana yakın olması icap ederdi. Oysa pratikte, mali amortismana yakındır ve bu, teşebbüsler muhasebesinin tanıdığı tek amortisman şeklidir.

Gerçekten, makinelerin iyi durumda muhafaza edilmelerini ve bakımlarının yapılmış olmasını yargılamak için, sadece ekonomik amortismanların ele alınmaları gerekir esasında. Bu da, makinelerin kullanımları sonucunda, uğramış oldukları *yıpranmadan gelen kıymet kayıplarının* parasal ifadesidir. Bu kıymet çoğu kez, yatırımları teşvik için daha geniş tutulan mali amortisman kıymetinden daha düşük olur. Ve aynı zamanda, teknolojik ilerlemeyi hesaba katabilmek için tatbik edilen hızlı amortismandan da düşüktür.

Bu nedenle, firmanın hayatını devam ettirmesi olanaklarının yargılanmasında, amortismanların ne şekilde hesap edilmiş oldukları büyük önem kazanır. Gerçekten, amortismanlar mali imkânlar dahilinde ve hele hızlı amortisman uygulanması halinde, ömrü devam ettirme hedefine erişmekle kalmazlar, onu çok geçerler de. Firma bu sayede, durumunu sağlamlaştırır ve rakiplerine kıyasla üstün pozisyona geçer.

Hatta, P. CONSO'nun da zikrettiği gibi, bağımsız bir hızlanma da yeralabilir. (P. CONSO La gestion financière de l'entreprise, - Dunod - 1969).

Yıllık olarak, amortisman hesaplarının açılarak, onlara para ayrılması, teşebbüsün bir "devamlı mülklerin yenilenmesi" fonu yaratabilmesi olanağını sağlar. Bununla teşebbüs, yeni mülk alabilme durumuna geçer. Bunlar, yeni amortisman fonlarının kurtulabilmesini oldururlar. Ve bu fonlar da, gene, yeni alımlar gerçekleştirilmede kullanılacaklardır. Bu toplama istitalesi teşebbüs gelişmesi hızlı olduğundan, bir o kadar yararlı olur.

Gelişmeyi temin etmek olan ikinci hedef, dinamik her teşebbüs başkanı tarafından tutulur. Devamlı olarak değişim halinde olan ve tekniğin hızlı adımlarla ilerlediği bir ekonomik evrende, bu şarttır. Üretim aletlerinin bakımından arda kalan meblağ, ne denli büyük olursa, gelişme hedefi de o denli erişilmiş olacaktır. Bu nedenle, gelişmeyi sağlamanın en iyi şekli, gene de, ciroyu durmadan artırmaktır. Böylece talep, lehte artış göstereceği gibi, teşebbüsün rekabetçilerine kıyasla durumu sağlamlaşacaktır; piyasanın bir kısmını, onlardan alacaktır.

Başarının armağanı olan kâr, gelişmenin gereği olmağa devam ederse de, tek başına yeterli değildir.

Borç alma : Gelişme, özellikle küçük veya orta boyda teşebbüslerde görülen bir durum olduğundan, bunların, hele ilk safhada, borç alabilmeleri zordur. Gerçekten, bu ilk safhanın gayet uzmanlaşmış firmalarda yer aldığı görülmüştür. Bir teşebbüsün bir diğerine tercih edilmesi için "işlerini" diğerlerine kıyasla daha iyi çevirmesi gerekir. Ve bu başarı, çoğu kez, sadece güçlü bir uzmanlaşmayla elde edilir. Bu durumda, piyasa dardır ve kâr payları, yüksek iseler de, göze alınan riziko, daha büyüktür.

Oysa, borç verenler — ve özellikle bankacılar — orta veya küçük teşebbüsün arzettiği "sahanın" garantilerini yerleştirmek için fazla dar olduğunu sanırlarsa, kârlardan çok rizikolara dikkat ederler.

Gelişme halindeki küçük veya orta boylu teşebbüs, daha fazla orta vadeli krediler elde edebilir.

Borcun çıkarılı olması ve firmanın gelişmesini, ağır ödeme şartları nedeniyle tehlikeye sokmaması için, yatırımlar için yapacağı ödemenin, rantabilitesinden çok düşük olması gerektir. Alınan borç, esasında, yapılacak olan kârın önceden hissedilmesinin ifadesidir.

Sermaye artırılması : Burada sözkonusu olan, ihtiyatların seferber edilmesiyle oluşacak bir sermaye artırılması değildir; bu sadece, basit bir muhasebe ameliyesidir. Sözkonusu olan, şirkete taze para temin eden, aynı sermayenin artırılmasıdır.

Bu sadece, belirli bir boyutu bulmuş ve bu sayede sermaye piyasasına açılabilen teşebbüsler için olağandır. Diğer teşebbüsler için, daha fazla, ortakların iştiraklerini artırmak sözkonusudur. Bu cins finansman, teşebbüs idaresinin belirli kişiler elinde kalması istendiğinde, daima idarecilerin direnmesiyle karşılaşır.

B) KAYNAKLARIN TAHSİSİ :

Teşebbüsün kaynakları, esas itibarıyla, yatırımlarla döner sermayenin finansmanını sağlamağa yararlar.

Yatırımlar : Yatırım, gelişme olayında öylesine önemlidir ki, bazı kuramcılar, bunun gelişmeyi hareket ettiren güç olduğu iddiasındadırlar. Bazıları ise, tersine, hareket kaynağı olarak, kâr gerçekleştirme arzusunu görürler. Yatırım, gelişme ve kâr, esasında, aynı gerçeğin değişik görüntüleridir ve bu da gelişme halindeki teşebbüstür. Birbirlerine öylesine sınıksız bağlıdır ki, birinden söz edip ötekilerini unutmaya — görmeğe — imkân yoktur. Bellidir ki, teşebbüs sahibi, yatırımın rantabl — çıkarlı — olmaması halinde, sadece gelişme kaygusuyla yatırım yapacak değildir. Bu demektir ki, uzun vadeli olarak, kârlar toplamının artırılması, gelişme oranını arttırmak anlamına gelir. Ve o zaman teşebbüs yatırım politikası hedefleriyle ilgili olarak, gelişmeden veya kârdan söz edilmemesi, aynı anlama gelir. Yatırım kararı, bir iç veya dış güdü sonucudur.

İç güdü, malzemenin eskimesi, iş görmeğe yetersiz hale gelmesi veya uydurulamaması sonucudur. Kullanılmayan bir mülkün yerine yenisinin getirilmesi için, teşebbüsün, üretimini hem devam ettirme hem de artırma gereğini hissetmesi lâzımdır. Bundan gayrı, yatırım gereği, haldeki kapasitenin yetersiz olması, eldeki teçhizatla üretim artışının, önemli maliyet farkları doğurması (ek mesai, sık sık arıza, stokaj sorunları vs.) sonucunda başgösterir. Bu durum karşısında, yeni teçhizat alınacak, daha başka makineler işe koşulacak ve icabında, yeni bir fabrikanın yapımına gidilecektir. Bir diğer fabrikanın satın alınması da, bir çözüm halidir.

Dış güdü, piyasa şartlarından gelmez. Yatırımı saptayan unsur, talepteki artıştır. Teşebbüs, talebin peşinde gitmez, onu karşılayacak durumda olmazsa; durumunu muhafaza edemez. Ve o zaman rakipler, bu talep fazlasına el koyarak, teşebbüsün durumunu tehlikeye sokacaklardır.

Bazı yazarlar, yatırımın gelişmeyi harekete geçirdiğini iddia ettiklerinde, şu mülâhazayı yürütürler: Yatırım ile, teknik ilerleme firmaya girerek yerleşir. Maliyetlerin indirilmesi ve üretkenliğin artmasıyla, kâr payı yükselir. Kârdaki artış, gelecek yatırımların finansmanına temel (şart) unsurdur.

Gelişme halindeki teşebbüs, büyük kâr payıyla çalıştığında ya kârların birikimi nedeniyle aşırı bolluk içinde olur; ya da bir yatırım yapıldıysa, tamtakira yakın durumdadır. Çünkü, teşebbüs genellikle, sadece kendine güvenerek — dayanarak — çalışmaktadır. Bu nedenle o anda, döner sermayenin güçlü bir daralma arzettiği görülür. Öz imkânlar yetersiz olduklarından, teşebbüs bir ara, yeni üretim aracının finansmanını tamamlamak için, kısa vadeli kredi alacaktır. Oysa, bunun sonucunda, şirketin mallı durumu, nazik hale gelecek, bir konjonktür olayına bağlı olacaktır (tedarik veya ikmal noksanı, talebin gerilemesi vs.). *Döner sermaye* : Bir teşebbüsün gelişmesi, mecburen, tedavül eden aktifler ve paralel olarak da kısa vadeli pasiflerde bir şişkinlik oluşturur. Cironun büyümesi, stokların büyümesi, müşteri kitlesinin büyümesi, ona verilen kredilerin büyümesiyle dile gelir. Yanısıra, tedarikçi, kredileri, kısa vadeli banka kredileri ve iskontoya verilen (bilanço dışı) bonolar artar. Genellikle, gelişme halindeki teşebbüsün zayıf noktasını, bu kısa vadeli krediler teşkil ederler. Fazla kredi almak tehlikelidir.

Öz kaynaklarla kısa vadeli borçlar arasında bir dengenin muhafaza ettirilmesi gerekir. Gerçekten teşebbüs, kredilerin daraltılması veya birdenbire fazla ısrarlı bir tedarikçinin baskısına maruz kalabilir. Örneğin, Citroen'in 30 yıllandaki mali zorlukları, şirketin, ana tedarikçisi Michelin'in kontrolü altına girmesiyle sonuçlanmışlardır.

Bu nedenle, kısa vadeli kredilerin, bir sermaye arttırması veya uzun vadeli kredilerle (bir borçla) karşılanmaları ve *döner sermayenin bu sayede takviye edilmesi* gerekir. Bu tedbir — az önce söylenenle birlikte — yatırımı kısıtlar ve sonucunda, gelişme de kısıtlanmış olur. Ancak, teşebbüsün hayatını kurtarması, buna bağlıdır. Yatırımları fazla ağır basmış olduğundan, hazinesinin zayıf kalmış olması sonucunda batan güçlü gelişme halindeki teşebbüslerin sayısı şişkindir !

Oysa, gelişmenin karakteri, rizikolara girmek zorudur. Ve en güçlü gelişme oranlarını gerçekleştirenler, emniyetlerini fazlasıyla kaygı edinen teşebbüs sahipleri değildir. Sanılmaktadır ki, en üstün başarıyı gösterenler, peşpeşe ileri atılımları safhalar halinde yapanlardır: Rizikoları hesaplı, bahsi bağlanmış bir macera faslı; ondan sonra, otofinansmandan gelen kaynakların mallı durumu sağlamlaştırdıkları bir istikrar kazanma safhası.

Ne pahasına olursa olsun, teşebbüs, "squeeze"i önlemelidir. "Squeeze" bir yandan müşterilere olan kredinin uzatılması, öte yandan da, borçların ödenmesi vadelerinin (tedarikçiler, bankalar) daralmasıyla meydana gelen "cendere" durumudur.... Bu nedenle, bu iki vadenin — verilen kredi, alınan kredi — gözönünde bulundurularak dikkate alınması, "squeeze"nin önlenmesi yönünden çok önemlidir. Bunun hazineye süratle baskı icra etmesi olanağı vardır. Çünkü, devamlı sermayelerin takviye edilmeleri, zaman alır.

Teşebbüs sahibi, muhasebeyi ne küçümsemeli, ne de mallı durumunu, hareketlerini önleyici bir kaygı haline getirmelidir. Bir dikkat dengesinin kurulması önemlidir.

Teşebbüsle ilgili olayların hepsi, sonuca dönüktürler. Ve sonuçların hepsi mali olarak ifade edilirler. Kıymet, trampalar arasında kıyaslama yapmanın tek aracıdır. Gerçi mali zorluklar, bir gelişme programını aksatabilirler. Ancak, çok sayıda olabilecek nedenlerinin bulunması gerekir.

Çoğu kez, ana neden, idarenin gelişmeye ayak uyduramamış olmasıdır. Fonksiyonlarını fazlasıyla merkezci görüşe bağlamıştır. Yukarıda, idarecilerin sürmenajı, kadroların fazla çalışması gibi nedenlerle, küçük boyda teşebbüsün, ne kadar sızatle fonksiyonlarını yapamayacak duruma gelebileceğini görmüştük. O zaman idare, eski usulleri değiştirmeyi kabul etmeli, gücünü tevkil etmeyi bilmelidir. Değişiklik zamanında yeralmalıdır. Çünkü, mali problem büyüdükçe, idare, teşebbüsün bünyesinde gerekli değişikliği yapmağa bir o kadar çekimser olur.

İdarenin yetersizliği, rekabet sisteminde, teşebbüslerin iflâslarından çoğunu olduran nedendir. Korunmuş ekonomilerde buna paralel olay, devamlı açık verme durumudur. Mali nedenlere bağlanan başarısızlıkların çoğu, esasında, hemen her kez, teşebbüs hayatının zor anında, iş idaresinin kusurlu ve yetersiz olması sonucudurlar.

Gelişme başında idarenin, mali potansiyelini müdrük olması ve bu potansiyelin geleceği hakkında fikir sahibi olması lâzımdır. Bunu yapmanın yolu, mali programı hazırlamaktır. (Louis LOTTE, "La trésorerie de l'entreprise" Les editions d'organisation - Paris, 1964 - s. 101).

2. İnsancıl ilişkiler :

Eskiden hiç dikkate alınmamış olan insancıl ilişkiler, gittikçe, idarecilerin bir numaralı sorunu haline gelmektedir. Bu idrak, bir yandan, teşebbüs ekonomisine (işletmeciliğe) ilgi duyan psikologların çalışmaları; öte yandan da idarecilerin, insanların randıman ve produktivitelerinin, ahenkli bir hava içinde çalıştıklarında, arttığını izlemiş olmaları sonucudur.

A) İDRAK ETME :

Teşebbüste insancıl ilişkilerle uğraşma, ilk kez Amerika'da, Birinci Dünya savaşından hemen sonra başlamıştır. İş psikolojisi sahasında en önemli araştırmalar, Elton MAYO ve F. J. ROETHLISBERGER (Harvard üniversitesi) tarafından yapılmışlardır.

İlk çaba, maddî sorunlara dönük olmuştur. En iyi randımanın elde edilmesi için, maddî iş şartlarının optimasyonu sözkonusuydu.

1925'te, Western Electric Company, Elton MAYO isimli bir müşavir mühendisi, yirmi kişilik bir işçi grubuyla çalışarak, en iyi randımanı elde etmeğe müsait şartları saptaması için işe almıştı. İşçi grubu birçok müşavir mühendis idaresi altında çalışıyor, E. MAYO, hepsine nezaret ediyordu. İşçiler, teker teker sorguya çekiliyor, tepkileri not ediliyor, fikirleri soruluyordu.

E. MAYO, belirli bir süre sonunda, duvar rengini değiştirmiş, makineleri yeniden boyamış, suhneti ayarlamış, ücretleri, primleri düzeltmiş olduktan sonra, tatmin edici bir sonuç elde etmiş olduğunu sanmıştır. Gerçekten, bu işçi takımının randımanı, diğerlerininkinden kesin olarak üstündü.

Ancak, sonuçları doğrulamak isteyen E. MAYO, tersine bir deneme yapmayı kararlaştırdı. Tedricen, iş şartlarında yapmış olduğu değişiklikleri kaldırdı. Randımanın düşmesini bekliyordu. Ancak tersi yereldi ve randıman artmağa devam etti.

Şaşkına dönen MAYO, işçilerle bizzat konuşmağa başlamış ve bu randıman artışının, maddi şartlara bağlı olmadığı, aksine, denemeye has psikolojik şartlar sonucu olduğunu anlayabilmiştir.

Şurasını teslim etti ki, işçiler, işlerinde yeni bir hedef tutmuşlar, ona yeni bir anlam vermişlerdi. Deney için seçilmiş olmanın gururu içindeydiler. Bilgili, akıllı ve kendilerinden üstün kişilerle tartışabilmenin de gururunu duymaktaydılar. İşleriyle ilgilenenler oluyordu; bu da bir kıvanç konusuydu. Fikirleri soruluyordu ve bunu takdir ediyorlardı. Vermiş oldukları fikirler, kısmen dikkate alınmıştı ve kararlara *katkıda* buldukları intibai kendilerinde uyanıyordu. Maddi değil psikolojik olan bu şartlar — aynı zamanda duygusal olduğu kadar fikir etkisi olan şartlardır bunlar — onları işlerinde güdülemiş bulunuyordu. İşte, Bernard SHAW tarafından yaratılan küçük çiçekçi kız, bu nedenle, işverene: "Biraz adam yerine konmak istiyorum" demişti.

MAYO'nun bu keşfi, takriben elli yıl öncesine aittir. Bugün, herkese olağan görülür. Herkes "İşçiyi adam yerine koymak" gerektiğini teslim etmektedir. Ancak, bu sonuca varmanın çareleri nelerdir?

Son yıllardaki olaylar, bunu gerçekleştirmenin artık kaçınılmaz zorunluk olduğunu göstermiştir. Üstelik, fikirlerin gelişmesiyle, işçilerin, üniversiteler kadar, çok daha büyük çapta yönetime karışma arzuları dile gelmiş, öz yönetim yolu, bu nedenle şimdi, deneme safhasına girmiştir ve kısmen tutarlı sonuçlar vermektedir.

Bu arada, çözüm ararken, "iştirak" ve "ilgilenme"nin kanunları vazedilmiştir. Bunlarda herhalde fayda vardır ve kanunen de açıklığa kavuşmuş kavramlarla çalışmanın kimse tarafından yadırganmayacağı açıktır. Ancak, "iştirak" (katılma) bir iç sorundur, her teşebbüste kendine has havası vardır, emniyete dayanır. Oysa, emniyet, kaynağını, kurallarla kanunlarda bulmaz. Ortak çaba sonucunda yaratılan bir havanın ürünüdür.

Teşebbüs içinde havayı islah etmeğe yöneltilen deneylerden iki tip çözümlene belirmiştir. Psikolojik çözümlenmeler, insanı harekete geçiren çeşitli güdülere dayanırlar. Para kazanma hırısının dışında kalanlardır bunlar. Buna karşılık, maddi çözümlenmeler, işçi ücretleri ve parasal taltif yollarını islahaya güç verirler.

B) PSİKOLOJİK ÇÖZÜMLEMELER :

İnsancıl ilişkiler sorunu, her teşebbüste önemliyse de, gelişmekte olan bir teşebbüste, özel önem kazanır. Çünkü, her gelişme sırasında, kadrolarla bünye, patlar. İç gelişme halinde patlama tedrici, yeniden satınalma halinde ani olur. İnsancıl ilişkiler, bir yandan, yeni gelenlerin teşebbüse uymaları, alışmaları; öte yandan, idare ile personel arasındaki yeni ilişkiler seviyesindedir.

Gerçekten, aile teşebbüsünden ya da esnaf işletmesinden; orta boylu veya büyük sınıf işletmeye geçiş sırasında; işçilerin birbirleriyle ve işçilerin idare ile ilişkilerinde derin değişimler meydana gelir.

İşçiler arasındaki ilişkiler: "Yeni elemanların çokluğundan, teşebbüsün organizasyonu; geçici olarak öylesine bozulabilir ki, iyi rekabet edemeyecek duruma gelir ve teşebbüsün hayatı tehlikeye girer (E. PENROSE, sözügeçen eser). Gerçekten, eskilerle yeniler arasında kümeleşme yer alır ve kümeler birbirlerini suçlarlar. Bu çatışma, işleri aksatır. Eskiler teşebbüsün büyümesiyle terfi eder veyahut da yenilerin hareketleri ve getirdikleri yenilik havası onları rahatsız ederler; yeniler bunu yadırgar, gittikçe hava bozulur ve idarenin yeni genişleme siyaseti, herkesçe başka şekilde yorumlanır. Emirler güçlülkle yerine getirilir, bilgi, her iki yönde güçlülkle iletilir.

Bu tablo aşırı karamsar gözükabilir; oysa, örnekleri boldur.

Durumu düzeltmeğe çalışan idare, kendilerini fazla rahatsız hisseden eskilere yol verir ve kriz atlatılarak yeni bir safhaya girilir.

İşçilerle idare arasındaki ilişkiler: İşçi ve memurlarla idare arasında tesis edilecek olan ilişkileri şematik olarak dile getirmek için, denebilir ki bunlar, iki birbirine zıt yönde gelişebilirler: Bürokratik sisteme göre veya da çağdaş "management" (iş idaresi) sistemine göre.

Gerçekten, hele Avrupa'da özel teşebbüsler, her iki sistemi birlikte kullanarak birine veya öbürüne üstünlük verirler. Kamu teşebbüsleri ve özellikle daireler, daha çok bürokratik sisteme giderler. Bu iki sistemin niteliklerine burada bakmakta fayda vardır:

Bürokratik sistem: Gelişmesi sırasında teşebbüsün belirli bir boyuta erişmesiyle, bir hiyerarşi meydana gelir ve işçiler tecrid edilerek, kodlu sistem ihdas edilir.

Küçük boyda bir teşebbüste, müdür, her müstahdemle dolaysız temas halindedir. Teşebbüs büyüdükçe, işçiler arasındaki mesafeler kadar, işçilerle idare (müdüriyet) arasındaki mesafeler de büyür. Herkesin işini kontrol edecek durumda olmayan müdür, bir hiyerarşi yaratır ve bunun içinde, servis şefleri hesap verirler ve emirleri iletirler. Böylece, duygusal yön ortadan kalkar. İlişkiler ayarlanarak resmileşir. Fotokopi ve teksir tekniklerinin ilerlemesiyle talimatların, notların, belletenlerin çoğalmasında mahzur görülmemektedir ve bununla da resmiyet artmış olur.

Daha ileri bir iş taksimi, işçinin tecridini artırır. Etkinlik ve prodüktivite icabıdır. Öyle ileri gider ki bu, icracı, icraatını teşebbüsün tümüne bağlayamaz olur. Gittikçe daha az ilgilenecek, kendini daha az sorumlu hissedecektir. Monoton çalışma ve icracının tecridi, icabında randımanı düşürücü nitelik kazanabilir ve iş taksimi faydalarını izale edebilir. Bu gibi zorlukları halletmek ve daha uygun bir çalışma havasını yaratmak, *kolaydır*; ancak, *gerçek sorunların* görülerek ele alınmalarını gerektirir.

Ve nihayet, bir hiyerarşinin kurulmasıyla, bir kodlama sistemi de belirir. Metodlar, katı kurallara göre "duruma uydurulurlar". Her kişiye tam olarak belirlenmiş iş verilir, bunda meslek eğitimi ve nitelikleri gözönüne alınır, geçmişe hesaba katılır, diplomalarına bakılır. Seçme, tevcih, terfi, tayin, ücretlendirme, daima yarışma, nizamname, talimatname, yıl sonu notları vs. gibi şeylere bağlı olurlar. Bu kodlama, zaten, ücretlilerin kendilerinin de katkısı ve ortaklığıyla gerçekleştirilir. Çünkü bunlar, bu sistemin ihdasında, şefih haksız ve keyfi çıkışlarına karşı bir garanti görürler. Terfi yaşa dayanır, bunda bareme uyulur. Böyle bir sistemin sonucu, güdüsüzlüktür. İşçi veya memur, fazla gayrete sebep bulmaz. Çünkü zaman, nasılsa onun yararına çalışmaktadır.

Eugène ENRIQUEZ (Cahiers de l'I.S.E.A. 1966). bükrasinin belirmesine Freud'cu bir izah vermektedir. Ona göre, belirli bir boyuttan sonra, teşebbüste, bir kitlesel olay yeralır. Ve bu, kişide keşmekeş ve kitlesel psikoz sonucunda, idareci ise, kitle korkusu, işçi ise yalnızlık, tutsaklık hissi doğurur! Bürokrasi ise, bunlara karşı siper olsun diye kurulur. Bu, bazı teşebbüslerde ve eskimiş şirketlerde görülür; fakat çağdaş rekabet sistemi içinde, varlığına olanak yoktur. Çünkü, öyle maliyet masrafları doğurur ki, teşebbüs rekabet hassasını kaybederek, müşterilerini kaçırr.

İdarelerle kamu teşebbüsleri gibi rekabete karşı korunmuş teşebbüs ve işletmelerde, bürokrasi bannabilir. Ancak, limitinde, parkinsonizm başgösterir, memurlar çoğalır, rantabilite düşer.

Çağdaş "management" (iş idaresi) sistemi: İnsancıl ilişkileri bir kadro içinde tutsaklayarak donduran bürokratik sisteme karşılık, çağdaş "management" tipindeki sistem, insancıl ilişkilerde en büyük esneklik olanağını yaratır.

Çeşitli yönleriyle, management (iş idaresi), insanlığa hürmete dayanır. Temeli, insan haysiyetidir. İnisiyatiflerle sorumluluk hissi, bu kavramdan gelmedirler. İnsana olan bu emniyetin ifadesi, her şahsın, kendi çıkarlarını herkesten daha iyi bildiği kuralıdır. Kişi, istediği şekilde hareket etmekte serbest ve hürdür. Hata yapabilir, cezasını çeker. Ceza sistemi, terbiye vasıtası rolündedir, seçme usulü olarak işler ve kişi ona göre, kendi kişiliğine şekil verir. Başarılar veya başarısızlıklar kaydettikten sonra kişi, ölçüsünü almış olacak ve gücünü daha iyi kullanmayı öğrenmiş olacaktır.

Bürokratik sistemde, bunun tersine, insan hata işleyemez, inisiyatife hakkı yoktur. Şef mutlak sahip ve başkandır. Düşünmek, onun hakkı ve imtiyazıdır. Bundan, ekonominin otoriter bir organizasyonuna ve hiyerarşiye karşı sonsuz bir korku ve hürmet hissini yerleşmesine varılır.

Management sistemi, bu tutumun karşıtıdır. İnsana olan inanç ve emniyet, rekabetin kabullenilmesiyle dile gelir. Rekabet, teşebbüsün içine kadar girer ve etkin bir güdü halini alır. Öte yandan, insana olan emniyet ve kendisine verilen bağımsız hareket hakkı, management'in sorumluluk hissine bağladığı önemi doğrulayıcı niteliktedir. Astarların güdülemesinin araştırılmasına ve kararlara topluca iştirakin aranmasına gider.

Hareketteki hürriyet, her seviyede cezalarla karşılanmıştır. İdare heyeti mensuplarının kötü idaresine karşı, ceza, konkordatodur (alenî şirket satışı). Müdürlerin yetersizliğine ceza, daha iyileriyle değiştirilmeleridir. Pek parlak olmayan veya yetersiz olan astlar, işten çıkartılma ya da başka yere tayinle cezalandırılırlar.

Management sisteminde insanlar, geçmişlerine, diplomalarına veya ilişkilerine göre değil' elde ettikleri sonuçlara göre yargılanırlar. Öte yandan terfi, önceden belirlenemez, fakat performansa ve ispatlanan yeteneklere göre yer alır. Ve nihayet, bu çağdaş anlayışta, insanın ıslah edilebilir olduğu, ikmalinin mümkün olduğu kanısı hâkimdir. Dolayısıyla iş idaresi, kişiye, meslek hayatı boyunca, uzmanlaşma, ilerleme, eğitim olanakları sağlar. Kurslara giden kişiler daha etkin, daha yeterli ve daha rantabl insanlar olurlar. İlerleme kaydederler. Oysa, bürokratik sistemdeki sınavlar, sadece ilerlemeyi önleyici bir unsur olurlar.

Management sisteminde, şeflerle astlar arasındaki ilişkiler, yakın ve derindirler. Şef, sonuçları ve sorunları belirtir, astı eğitir; zorluklar belirdiğinde, kendisine öğüt verir ve olanaklar dahilinde, kendi gücüne ortak yapar. Başarılı şef, işgüzar astları olmalıdır. Korunmamış idareciler, mümkün olduğu kadar, etkin olmağa çalışırlar.

Rekabet ve rantabilite sayesinde management, insanları seçme olanaklarını veren, onları eğiten ve etkinliğe iten gerilimleri yaratır. Öte yandan, yersiz ve zararlı gerilimleri de izale eder. Bunlar, etkinliğe katkıda bulunmayan ve astı felce uğratanlardır. Buna karşılık, bürokraside, deşetin yarattığı gerilim vardır.

Bürokratik sistem, maliyetleri şişirerek, inisiyatifleri bağlayarak gelişmeyi önlemekte; buna karşılık, management sistemi, hiyerarşinin her seviyesinde enerjileri kurtarmak ve harekete geçirmek peşindedir. Üstelik güç tevkiline giden bir teşebbüs, management tarafından bu şekilde yönetilirse, rekabet kabiliyetini artırır, durumunu savunur ve gelişmesini devam ettirir.

C) MADDİ ÇÖZÜMLER :

Maddî çözümden anlaşılması gereken, ücretlilerin ve işçilerin elde ettikleri ve parasal ücretlerine eklenen maddî avantajlardır.

Bu maddî uyarı, işverenin herkese normal ücrete ek olarak, sene sonunda verdiği prim veya dağıtımını aktarmış olduğu paralardır. Bunlar, sadece kişisel liyakata değil, grubun performansına değil, aynı zamanda tüm teşebbüsün refahına dayanırlar. c

Challis A. Hall Jr. (Effect of taxation on executive compensation and retirement plans- Harvard University-Boston 1951) dört cins uyarı arasında fark gözetir: Çekici uyarılar; tutucu uyarılar; enerjiyi harekete geçirenler ve emeklilik ile ilgili olanlar. Paranın temin ettiği enerji, temel ücretle aynı seviyede devam ettirilirse de, enerjiyi harekete geçiren uyarı; potansiyel -gizli- güçler ve saklı yaratıcı enerjiyi, yeni fikirler ve etkin yenilikler haline sokar. Bu uyarılar, teşebbüsün kârını artırmaya katkıda bulunurlar ve zaten uyarı parası ödenmesi buna dayanır. Uyarılar, değişik şekilde belirlirler: Genellikle devre sonunda dağıtılan veya mahsub edilen veya arada bir peşin olarak ödenen paralar; hisse senetleri dağıtımı, hisse satınalmada rüçhan hakkı.

Bu meblâğlar, belirli bir cirodan sonra yapılan net kâr üzerinden, ya da, son devrede yapılmış olan ciro üzerinden hesaplanırlar. Meblâğ, sahibince alınabilir veya nam hesabına bloke edilebilir, teşebbüste kalır ve faizi hesaplanır. Bir başka şekilde de hesaba katılarak, teşebbüsün içinde tasarrufu destekleyici nitelik kazanır.

Tabii, hisse senedi dağıtımı, ancak anonim şirketlerde yer alabilir. Bir sermaye artışının bu halde, Genel Kurul tarafından kabul edilmesi ve bununla ilgili hisselerin teşebbüsteki ücretlilere hasredilmesi gerekir.

Çeşitli teşebbüslerin, dünyada, bu hisse senedi dağıtım sistemini değişik şekillerde uyguladıkları görülür. Her teşebbüs, bunu, ülkesi kanunlarına ve mall bünyesine göre değiştirir. Bazı ülkelerde, işçinin kâra iştiraki, kanuni hak olmuştur. Diğerlerinde basit işçinin bilgisizliği nedeniyle, elinde hisse senedi bulundurması, sakıncalı kabul edilmektedir. Ancak, kesin olarak denenebilir ki, kâr dağıtımına, işçinin de dahil olması kavramı, artık dünyaya yerleşmiştir ve genellikle kabul edilmektedir.

İşçinin kârdan pay alması, esasen, en başta ücretlilerle, kendilerini temsil eden sendikalar ve işverenler arasında, yeni ilişkiler kurma olanağını yaratmış olması nedeniyle önemlidir ve güttüğü hedef de budur.

Ve nihayet, patronla işçi arasında dialog kurma vasıtası olmasıyla iştirak, teşebbüs içindeki havayı ıslah edici bir faktördür.

SONUÇ :

GELİŞMENİN KONTROLÜ :

Gördük ki teşebbüs, ne türlü olursa olsun, gelişme olanaklarını bünyesinde bulundurmaktadır. Çoğu kez, bunları bilmez, görmez. Fakat keşfetmesi gerekmektedir. Bilinmesi gerekmektedir ki, bir teşebbüste, daima, yeterince kullanılmayan üretici servisler vardır. Ve geleceğini düşünen bir teşebbüs, gelişmesine atanabilecek idare hizmetlerini amade tutmalıdır. Öte yandan özel —veya bilimsel— bilgiler sadece üretici potansiyeli etkilemekle kalmazlar; teşebbüsün gördüğü gizli talebi de etkileri altına alırlar.

Bilgilerin genişlemesi ve yeterince kullanılmayan üretici hizmetlerin bulunması; devamlı olarak, yeniliği ve gelişmeyi güdüleyici niteliktedir. Yeni üretim faktörlerinin yeni şekillerde kombine edilmelerini, bunları kolaylaştırarak oldurur.

Sadece bir iç gerilim, üretim faktörlerinin arzettikleri tüm olanakların kullanılmasını oldurur. Çünkü olanaklar, harekete geçirilmesi lâzım gelen çeşitli faktörlerin kombine edilmesine bağlı olarak kullanılır hale gelirler ve bunların hangileri olduğunu ancak tecrübe gösterebilir.

Gerçi gelişim, dış etkilerle oldurulabilir (talebin artışı, demografik artış, teknik tadilat, yeni buluşlar ve keşifler). Ancak, bunlar, sadece "gergin" teşebbüsleri etkileri altına alırlar. Bunlar, ilk başta, kendi güdüleri, kendi uyarmalarıyla uyandırılmışlardır.

Teşebbüsün, sadece kendi gelişmesinden değil; fakat aynı zamanda, bunun yan ürünleri olan, boyut ve çeşitlemeden de faydalanarak, elde edeceği çıkarlar; gelişmesini kendiliğinden devam ettirebilecek niteliktedirler. Çünkü, idare takımına, tüm rantabl fırsatlardan faydalanma olanağı sağlanmış olacaktır.

Ancak, bu gibi bir firma için, en zor şey, gelişmesini devam ettirmektir. Durmadan, bir araştırma ve geliştirme çabasıyla gerili olur. Bu devamlı gelişmeyi engelleyebilecek olan faktörleri geriye itmeğe yarayan teknikler vardır. Ticarî unsur, tekniği son imkânlarına kadar kullanılmalıdır.

Bu olayları incelemiş olan yazarlar, özellikle, teşebbüslerin iç bünyelerinin bu hususta oynadıkları hayati rol üzerinde ısrarla dururlar. Management, rekabeti, teşebbüsün içine kadar sokarak, tüm insanları birbirleriyle yarışacak duruma getiren bir hava yaratır. Tersine bürokrasi, ajanları daha az etkin duruma getirerek gelişmeyi durdurur ve gerilemenin başlamasına sebep olur.

Bir teşebbüs şefi için en nazik ve gerçekleştirilmesi zor husus, gelişme halinde olan teşebbüsünün kontrolünü, yani idaresini elinden kaçırmamasıdır. Birkaç yıl içinde zengin olan firmalardan çok sözedilmekteyse de başarısızlığa uğrayanlardan hiç sözedilmemektedir. Oysa, bu olaylar, aşırı derecede öğretici olurlar. Birçok başarısızlık olayı, fazlasıyla hızlı ve maceraperest bir yatırım siyaseti ve teşebbüs olanakları üstüne çıkan harcamalar sonucudur. Bu durumlarda, döner sermaye öylesine eriyip gider ki, en ufak konjonktür hadisesi, şirketin hayatını tehlikeye düşürür.

Başarısızlık, aynı zamanda, envestismanların, tahminlerin altında bir rantabilite vermeleri nedeniyle yeralebilir. Kârların düşmesiyle, otofinansmanda düşme yer alır ve geriye ödeme olanaklarını azaltır.

İş idaresi eylemleri arasında en vahimi olan yatırım, geriye dönüşü olmayan karakteri nedeniyle, çok önemli bir bahistir. Hayatî önemde taahhütler altına girilmesini şart koşar. Böylece, gelişmenin kontrolü, herşeyden önce, idare için, mal taahhütlerinin kontrolü ve malî bağımsızlığını elinde bulundurması demektir. Teşebbüs sahibi, hangi raddeye kadar gidebileceğini bilmeli, ötesine gitmemelidir.

Mali grafik, finansman planı, hazine planı, teşebbüsünün idaresini elinde bulundurmayı azmetmiş teşebbüs sahibinin en önemli çalışma aletleridirler. Çünkü, kararlarının hepsi, iç veya dış olayların hepsi, hemen döner sermayeyi ve hazineyi etkileyeceklerdir.

Zamanında tehlikeyi gören teşebbüs sahibi, daha işler kötüye gitmeden, durumu iyiye döndürmeye yarayan tedbirleri alabilecektir.

**İŞ İDARESİ, REKLÂMCILIK, PAZARLAMA KONULARINDA
BUGÜNE KADAR YAYINLANAN ESERLER :**

No.	Eserin Adı	Yazarı	Çeviren	Yayın Tarihi
1	Çalışmanın İlmî Organizasyonu ve İŞ İDARESİ	Roland Caude	Süheyl Gürbaşkan	Mart 1971
2	"S.Y.R." Satış Yerinde Reklâm	Maurice Cohen	Süheyl Gürbaşkan	Nisan 1971
3	Satıştan Sonra Servis	J. Ziller	Taner Çelensü	Mayıs 1971
4	Piyasa İncelemeleri	Y. Fournis	Taner Çelensü	Haziran 1971
5	Endüstri ve Marketing	Nihat Güvenal	—	Temmuz 1971
6	Yöneticileri Yetiştirme Metodları	G. Berger	Süheyl Gürbaşkan	Ağustos 1971
7	Reklâm ve Rekabet	Jules Backman	Gürsan F. Şeyhun	Eylül 1971
8	Pazarlama Psikolojisi	Robert Toubeau	Süheyl Gürbaşkan	Ekim 1971
9	Yeni Mamül Tanıtımı	R. Leduc	Taner Çelensü	Kasım 1971
10	İşyerinde Yönetimin Denetlenmesi	M. R. Williams	Gürsan F. Şeyhun	Aralık 1971
11	Üretim Planlaması	P. H. Lowe	Ayşenur Ökten	Ocak 1972
12	Kâr İçin Pazarlama	L. Hardy	Süheyl Gürbaşkan	Şubat 1972

13	Otomatikleşme Çağı	Leon Bagrit	Ayseli Usluata	Mart 1972
14	İşletme ve Yönetim	Philippe de Wott	Süheyl Gürbaşkan	Nisan 1972
15	Uzun Vâdeli Öngörü ve Strateji	Christophe Dupont	Süheyl Gürbaşkan	Mayıs 1972
16	Organizasyonların Gelişmesi	Pierre Morin	Süheyl Gürbaşkan	Haziran 1972
17	Satış Promosyonu Politikası	Maurice Cohen	Süheyl Gürbaşkan	Temmuz 1972
18	Elektronik Bilgi - İşlem	Peter C. Sanderson	Ayseli Usluata	Ağustos 1972
19	Satınalma ve İkmal Stratejisi	J. Danty - Lafrance	Süheyl Gürbaşkan	Eylül 1972
20	Halkla Münasebetler	C. Lougovoy	Süheyl Gürbaşkan	Ekim 1972
21	İşletmelerde Organizasyon	G. Pedraglio	Süheyl Gürbaşkan	Kasım 1972
22	Plânlı Pazarlama	Ralph Glasser	Ayseli Usluata	Aralık 1972
23	Yaratıcılık Nedir	P. Bessis - H. Jaqui	Süheyl Gürbaşkan	Ocak 1973
24	İş İdaresi Denetimi	Jean Meyer	Süheyl Gürbaşkan	Şubat 1973
25	Satış Görüşmeleri	Paul Lavaud	Süheyl Gürbaşkan	Mart 1973
26	Geleceğin Reklamcılığı	D. S. Cowan - R. W. Jones	Taner Çelensü	Nisan 1973
27	Mall Bünye Analizi	Yılmaz Karakoyunlu	—	Mayıs 1973
28	Televizyonun Etkileri	Halloran - Masson	Ayseli Usluata	Haziran 1973
29	Ücretlerin Saptanması ve Dengelenmesi	E. Krebs - P. Fadeuilhe	Süheyl Gürbaşkan	Temmuz 1973
30	Pazarlamada Yenilik Araştırmaları	Théodore Levitt	Süheyl Gürbaşkan	Ağustos 1973

Ödemeli İsteme Adresi :

İstanbul Reklâm Yayınları

Cağaloğlu - İstanbul

Tel : 26 73 23

(Teşebbüslerde Gelişme Sorunları) adlı bu eseri,
Fransız iş idaresi ve ekonomi uzmanı Robert de Ravel yazmış;
Av.Dr.Süheyl Gürbaşkan dilimize çevirmiştir.



Kitabın kapak ve formalar baskısı, Eylül 1973'de
İSTANBUL REKLÂM ofset tesislerinde yapılmıştır.

Fiati 20 TL.