

SEVK VE İDARE — YAHUT GELİŞMENİN BEŞ SIRRI  
PAUL LAMBERT (\*)

Cev. : Doç. Dr. SACİT ADALI (\*\*)

**a — Seçkinler ve Yiğın**

Bir kısım Fransız işletmesi güç, dinamizm ve müessiriyet bakım-larından son derece dikkat çekicidirler. Yabancı rakip firmaların en iyileriyle bile boy ölçüşebilecek seviyededirler.

İşte bunlarda yiğınlar içinden gelen, ondan kopmayıp devamlı irtibat hâlinde bulunan kuvvetli bir seçkinler gurubu vardır.

Esâsen geride emir verildiği anda tüfeğini ateşleyecek bir ordu yoksa, sâdece birkaç seçkinler alayına sahip olmak birşey ifâde etmez...

Fransızların ölesiye sevip ilgi gösterdikleri bir Michel Jazy yahut bir Alain Gottwallès'in Tokyo Olimpiyatlarında olduğu gibi ufak bir rahatsızlık geçirmeleri hâlinde, yerlerine aynı kalitede eleman bulunamamış olması misâli gayet mühimdir.

Binâenaleyh bir ipin gittikçe gerilmesi gibi, Fransız işletmelerinin seçkinleri ile geriye kalan yiğınları arasındaki uçurumun da artması ihtimâli vardır.

Bu yiğınların umûmî seviyesini, dinamizmalarını, mücâdele güçlerini, canlılıklarını değerlendirmek için bunlarla alâkali birkaç ilmi terimin tarifini yapmak ve ölçmek yerinde olacaktır.

Meselâ kaç işletme yabancı firmalarla hakikaten mücâdele etmek istiyordur ve kaç işletme kendini Avrupa ve milletlerarası rekabet ölçüsünde görmektedir?

Ne kadarı pazarların sistematik şekilde kazanılmasında uyumlu ve tesirli bir politika gütmek ve aynı zamanda bu hususta İtalyan,

---

(\*) Paul Lambert : Management ou les Cinq Secrets du Développement, CLE, Paris 1971, s. 11-38 ve 87-110 arası.

(\*\*) A.Ü. İşletme Fak. Öğretim Üyesi.

Alman, yâhut Japon firmalarıyla rekaabette bulunma kaabiliyeti göstermek sûretiyle dinamik bir ticârî fonksiyon icrâ etmektedir?

Personeline İsveç seviyesinde ve zamânında ödemede bulunma ve bununla birlikte yine de rekaabet içinde olma hâli nasıl kesin şekilde hedef olarak tesbît edilebilir?

Ne kadarında her fonksiyonunun kesin şekilde belirlenip hem de en ucuza görüldüğü rantabl bir yapı vardır?

Bu işletmelerde kaç şef idâre etmenin (gerer) hâdiseleri gözlemek, kabûl etmekten ziyâde onlara istikaamet verme demek olduğunu anlamakta; netice olarak, mâlî sevk ve idârenin önceden görmeyle başladığını, bütün karar alma noktalarında boşluk ve yanlışları düzelten bir kontrol mekanizmasının işlememesi hâlinde idâre etmenin de hayâl olacağını kabûl etmektedir?

Ve bunu kabûl edenlerden ne kadarı gelecek senelere âit tahmini bilançoları hazırlamakta, bunları gerçekleştiren bütçelerle mâlî sevk ve idârede esaslı bir kontrol âleti olarak kullanmaktadır.

Kaçı her faaliyetin neticesinden derhal haber almayı ve buna dayanarak yeniden karar vermeyi kolaylaştıran işletmenin sinir sistemi mesâbesindeki böyle tesirli bir idârî teşkilâtlanmayı gerçekleştirmektedir.

Nihâyet ne kadarı, bilhassa 600-800 işçiden az çalıştıran işletmelerde, modern mâlî sevk ve idârenin ilk temel kaidesini teşkil eden, verimliliğin içine girmiş iki fonksiyonunu : Metod fonksiyonu ve Emir ve Kumanda fonksiyonunu uygulamaktadır.

Bir büro yâhut bir servise şaîp oluşları dolayısıyla, bu uygulamayı yapmayı düşünenlerden ne miktârı gerçekten tesirli tatbîkâtta bulunmaktadır? Bu son noktanın açıklığa kavuşması gerekir.

"Etude du Travail" <sup>1</sup> dergisi yakın zamanlara kadar Amerikan işletmelerindeki "metod" fonksiyonunun gelişmesi hakkında istatistikî rakamları neşrediyordu.

İnceleme A.B.D.'nin her tarafından seçilmiş 500 personelden az 20 işletmede, 500-2000 işçi çalıştıran 40 işletmede ve 2000 den fazla elemanı bulunan 20 işletmede yürütülüyordu.

(1) "Bureau des Tmps Elémentaires" tarafından neşredilen.

Umûmî tâbiriyle iş incelemeinden çıkan netice şu idi :

Bu işletmelerden % 100 ü 1963 de chronoanalyse tekniklerini kullanmaktaydılar (1957 de % 93 e karşılık),

% 41 i MTM metodunu (1957 de % 37)

% 49 u anlık gözlem (1957 de % 39)

% 89 u ünite zaman baremlerini (1975 de % 79) uygulamaktaydılar. Bunlar yeni teknikler değildir. Fransa'da 15-20-25 seneden beri tatbik edilmektedirler. Hattâ birincisi harpten önce de bilinoyordu; pek ilgi göstermemekle berâber Michelin kardeşler bunu kullanıyorlardı.

Bu konuda orta seviyedeki Fransız işletmeleri 1967 yılında hangi noktadai diler?

Buna âit kesin rakamlar vermek mümkün değildir. Fakat çeşitli işletmelerle ziyâde irtibatla bulunanların durumunu müşâhade etmek daha çok mümkünken, ne yazık ki, bunlar da hâlen umûmiyetle, iş inceleme ve ölçülmesi tekniği yerine, kendisinin de işçiye "itimât ettiği" ustabaşına "itimât etme" den ibâret ve çalışma için gerekli zamanın önceden değil sonradan tesbit edildiği basit bir metolla yetinmektedirler.

Bu durum, Amerikan işletmelerinin üç misli ücret ödenmesine rağmen niçin Fransızlardan daha düşük bir mâliyetle çalıştıklarını izâha kâfi gelmemektedir. Şüphesiz esas izâh olunması gereken nokta burasıdır.

### **b. Nasıl işletme olunabilir**

Bu meseleyi bayağılığa düşme korkusu olmaksızın ele almak imkânsızdır. En iyisi mülâkatlarla, yuvarlak masa toplantılarıyla, makale veyâ kitaplarla geliştirilmiş, münâkaşa edilmiş fikirlerden faydalanma yoluna gitmektir ki bunlardan hayli enteresan ve tanınmış bir tanesi Octave Gélénier<sup>2</sup>'ye âittir.

Biz burada giriş olarak kendi kanaatimize göre işletmenin ne olduğunu, rolünün, gaayesinin, vazifesinin nedenlerden ibâret bulunduğunu kısaca târif etmeye çalışacağız.

Gaaye çok şematik olarak şu şekilde formüle edilebilir :

— İnsanın gaayesi, her alanda ve mümkün olan ölçüde kendini geliştirmek, yetiştirmek, yükseltmektir.

(1) İşletmede Moral ve Milletin Kaderi. Rekaabete dayanan yapıların gizli yönleri.

— Cemiyetin gayesi ise vatandaşlarının gelişme, yetişme ve yükselmesine âzamî ölçüde yardımcı olmaktır. Bunun için toplumda refâhı sağlamalı, âzamî îmâlatta bulunarak zenginleşmelidir.

Kendi zenginlikleriyle millet zenginliğinin temelini teşkil eden, ekonominin bu en küçük birimi olan işletmelerin ilk vazifesi daha müreffeh hâle gelmek, mümkün olduğu kadar fazla istihsalde bulunmak, satmak ve kendini geliştirmektir.

Bu kalkınmanın motoru, muharrik kuvveti ve aynı zamanda, ulaşılan refâhın kıstası, yalnızca hâlihazırdaki değil, istikbâldeki gelişmeyi de nazara alan optimal kârı tesbit etmektir (P. Drucker'ın tarifini).

Mâli sevk ve idarede görülen zayıflığı mazur göstermek için, çoğu zaman idâreci kadrosunun ifade ettiği gibi, işletmenin içtimâî rolü arkasına sığınmak kolay bir kaçış yoludur, zîrâ içtimâî rol işletmenin ekonomik yönden ortaya çıkardığı neticelerden başka birşey değildir.

Hikmeti vücûdu spor yapmak ve en iyi neticelerle turnuva kazanmak olan bir takım şâyet bunları yerine getirmiyorsa varlık sebebi ortadan kalkıyor demektir.

Üstelik, ilk vazifesinin müreffeh hâle gelmekten ve en aşağı rakib firmalar seviyesine çıkmaktan ibaret olduğunu anlamayan bir firma iflâs etmeye mahkûmdur. Rekaabet içinde gelişme ve kalkınmanın en kuvvetli motoru budur.

— Tabîî rekabetin en kuvvetli müşevviki işlemediği zaman, rutinlik, işin kolayına kaçma, tembellik öne çıkar ve gelişme yavaşlar yahut durur.

Eğer kendi içine kapanılırsa, rekaabet şartları dâhilinde savaşanlara nazaran geri kalmış bir memleket hâline gelinir; yahut bu müşevvik güç "kızıl muhafızlar"ın nezâretinde sunî olarak yaratılır ve mes'ûl kişiler eski alışkanlıkları, eski fikirleri, eski gelenek ve eski kültürlerinden zorla sıyrılmaya mecbûr edilir.

— Aksine, bu tabîî teşvik ve tahrik edici rekaabet serbestçe uygulandığı vakit, kendinin en iyiler arasında bulunduğunu gösterme ile, onlar seviyesine çıkma gücünde olmadığı ve Amerikan, İsveç, Almanya, İtalyan yahut Japon firmalarının bu konuda ne yapılması gerektiğini bildiklerini kabûl etme ve buna muvâzî olarak, böylece yavaş yavaş dilini, şahsiyetini ve kültürünü kaybetme arasında seçim yapma imkânı vardır.

En idealisti olan materyalist bir plân üzerinde bulunsa dahi, netice aynıdır; bir yanda etnik, diğer yanda müessiriyet, başarı, malzeme bolluğu sebeplerinden dolayı, var olmanın esâsı kendini en mükemmele doğru çevirmektir; bir mûsikîşinaş için en iyi müziği çalma, bir şef için en iyi idâreci olma, bir işletmenin aynısı olan bir spor ekibinin rakibler içinde en önde bulunma ideâli gibi.

İşte işletmenin değerli olup olmadığının kıstası, refah ve gelişme içinde bulunup bulunmadığıdır.

### SEVK ve İDÂRE TEŞKİLÂT

Bu görüşlerin kabul edilmesi ölçüsünde Fransa gibi bir memleket için, şu neticeye varılmaktadır ki, en müsbet seçim mücâdeleyi kabul etmek, böylece en iyiler seviyesine çıkmaktır.

Bu neticenin arkasından tabîatiyle şu sual akla gelmektedir : o seviyeye nasıl ulaşılabacaktır?

Meseleyi ele almadan ve bir cevap vermeden önce terminoloji bahsinden işe başlayıp bazı târifler verelim.

İyi yönetilen bir işletme tâbiri sevk ve idâre ve sevk ve idâreci terimlerini de artık hemen peşinden sürüklemektedir. Dolayısıyla bu terimlerden ne kastedildiği suâlî ortaya çıkmaktadır.

Mâdemki tesirli idârenin ilk adımı terimleri açıklığa kavuşturma endişesidir, o hâlde dilde karşılık bulunmadığında yabancı dillere başvurma mecbûriyeti doğuyorsa ("gerilla" kelimesinde olduğu gibi), aynı endişe aksi hâlde de geçerli olmalı, kendi dilimizde karşılığı olan ve asırlardır kullanılan kelimeler varken yerine uydurmalarını kullanmamalıdır.

Binaenaleyh, asrın başlarındaki Fransızca bir lugâte bakıldığında "manèger" kelimesi şu şekilde târif edilmektedir : "at terbiyesiyle uğraşmak sevk etmek, idâre etmek, yol göstermek.

"Management" in çeşitli mânâ farklarını belirten bu târif "management" ve "managerial" den çok "manègement" ve "manègier" yahut "manègière" kelimelerini tercih etmeye zorlamaktadır.

Fakat işletmelerin "manègement" i ne mânaya gelmektedir?

Bu, işletmenin çalışmasını düzenleyen ve veriminin artmasını sağlayan bütün tesirli tekniklerin, metodların ve bilgilerin uygulamasıdır.

Bunlar aynı zamanda işletmenin organizasyonu ve mâlî sevk ve idâresine âit teknikler, metodlar ve bilgilerdir.

İşte esas mesele burada ortaya çıkmaktadır : zîrâ bu teknik ve bilgileri kullanmak için onları tanımak lâzımdır. Dikkat edilirse görülecektir ki, işletme organizasyonu ve tekniğine ait incelikler tam olarak bilinmemektedir, Fransa'daki uygulama alanı da çok kısıtlıdır.

Böylece bir fâsit dâire etrafında dönülmekte, kimi zaman yanlış meseleler ortaya atılmakta, kimi zaman isaabetli ve lüzumlu çâreler bulunmakta ise de bunlar bozuklukların hakikî değil geçici tedbirleri olmaktadır.

Bunlar birleşmelerdir, yahut yatırımlardır, veya çeşitli gider ve vergilerin azaltılmasıdır.

### SEVK VE İDÂRE ve ORGANİZASYON ÜSTÜNE YEDİ MİSAL

Muhtelif işletmelerden derlenmiş gerçek misaller yardımıyla göstermeye gayret edeceğimiz ki, şâyet yukarıda zikredilen çâreler belli şartlar altında mükemmel olsalar da, aslında her derde devâ almayı, ancak işletmenin iyi organize edilmesi ve yönetilmesiyle verimde artış meydana getirici diğer bir çâre ile beraber kullanılabilirler.

#### Birinci Misal :

Hâdise 500 personele sahip, son derece dinamik ve bütün bölgenin gelişmesine önyak olan müteşebbis bir işletmede geçmektedir.

İstihsalini arttırmak istediğinden bir atölyeyi aşağı yukarı 1 milyon frank harcayarak tamamen otomatikleştiriyor ve teknik plânda mükemmel bir teşkilât kuruyor.

Sonra onun idârî bir meselesini çözmek için dışardan imtihan tertip ediyor.

Yapılan incelemeden sonra otomatikleştirilmeyen atölye küçük parçaların, otomatikleştirilen atölye büyük parçaların istihsâlinde kullanılıyor.

Birkaç ay sonra, birkaç iş noktası ve imalât seyri tetkikinin akabinde, içinde bir miktar düzeltme yapılan elle çalışır atölyenin saat başı istihsal hacminin mekanize edilmiş atölyeninkine ulaştığı görülüyordu.

Diğer yandan, istihsalin büyük kısmını teşkil eden küçük parçaları imâl eden atölye artık kapasitesinin sonucuna varmışken, meka-

nize olanı günde birkaç saatten fazla çalışmıyordu. Ve sonunda buradaki maliyet fiatı, reorganize edilmesinden sonra elle çalışır atölyede bulunan personele nisbetle 3-5 misli daha artmıştı.

Bu misal sık sık rastlanan şu fikri yansıtmaktadır : "verim artırma" mekanizasyona, malzeme yatırımına dayanır.

Fransız sanayisinin yatırımı oldukça azdır, çünkü fazla yatırımda bulunmaktadır, sözü bir tenakuz gibi görünecektir, lâkin bunun biraz aksi düşünülse, kâr hacmini yükseltmek yerine olur olmaz yatırıma girişmek aslında otofinansmanı güçleştirecek ve firma gittikçe zayıflayacaktır.

Gerçekleştirilecek ilk yatırım gerek satış gerek imâlat plânında olsun, mevcut kaynaklardan en fazla verim elde etmeyi sağlayacak bir organizasyon yatırımdır.

İşte bu yatırımdır ki, kâr hacmini en yüksek seviyeye çıkaracak olan en verimli maddî yatırımlardan optimal olanını ortaya çıkaracaktır.

Durum tersine dönmüştür, bir kâr fazlalığı getiren her yatırım daha sonraki verimli yatırımlarda bir gelişme sağlayacak, geometrik olarak büyüyen işletmeler neticede beynelmilel bir seviyeye çıkacaktır. Fransa'da dünya çapındaki bu tür firmalara pek rastlanmamaktadır.

Biz iyi bir yatırımın, kendini bir seneden daha az bir zamanda "amorti" etmesi gerektiği kanaatindeyiz.

Tabiiyle bunun (bilhassa "ağır" yatırımlarda olduğu gibi) teknolojik istisnaları mevcuttur; fakat şâyet bu kaaide en azından işletmedeki şeflerin karar vermelerinin temelinde bulunsaydı, ve şâyet onlar en azından karar vermeden önce meseleyi tam olarak tanıyabiliselerdi, Fransız sanayisi büyük çehre değişikliğine uğrayabilirdi.

Bir işletme yöneticisi kendisine araştırma işlerinin global maliyeti hususunda bilgi veren bir mühendisi dinledikten sonra, "ben bu fiatı bir mühendise ödemeliyim" demiş ve hakikaten bir mühendisi işe almıştı.

Onun bir yatırımda yaptığı değişiklik son derece verimli olmuş, zîrâ bu kendini altı yahut sekiz ayda amorti etmiş, buna rağmen yapının yükü ve maliyet fiatları artmıştır.

Ve anlaşılabilceği gibi, üstelik, meseleye uzun seneler sonra dahî bir çözüm yolu bulunamamış, çünkü artan organizasyon prob-

lemleri kazanılması uzun senelere vâbeste tecrübeler gerektirmiştir. Üstün vasıflara sahip olmakla beraber “manégeur” bunlardan habersiz bulunmaktaydı.

### İkinci Misal

Bu, 6000 personel çalıştıran, fevkalâde dinamik ve milletlerarası plânda rahatça rekaabette bulunan bir işletmede geçmektedir.

Gittikçe karmaşık hâle gelen eşyaların yerleştirilmesiyle ilgili organizasyon probleminin halli elektronik beyine bırakılmıştı.

Elektronik beyne îtimâd edildiğinden, onun yaptığı düzenlemenin “en mükemmel” olduğuna karar verilmiş ve meselenin üzerine bir daha eğilinmemiştir.

Bununla beraber çeşitli karışıklık ve mukaayeselerin akabinde, Umum Müdürlük şüpheye düşmüş, öne sürülen çözüm yollarını incelemiş ve dışarda bir yarışma açmaya karar vermişti.

Araştırma işiyle vazifeli mühendisin ilk yarım günden itibaren gördüğü şu idi : eşyayı yerleştirecek personel ve âletler iyi kullanılmıyor, belli bir miktarda çalışmama hâli bulunuyordu : bunun sebebi olarak kendisine çalışma hacminin gün içinde düzensiz olduğu cevabı verildi, halbuki elektronik beyin devamlı ve düzenli bir eşya gelişine göre hesabını yapmıştı.

Mühendis klâsik olmayan bir organizasyon araştırmasına girişti, ameliyeleri, çalışma mevkilerini, eşya yerleştirmenin seyrini, idâri bağlantıları, ilgili servislerin yapılarını tahlil etti.

Umum Müdürlük araştırma neticelerini uygulamaya girişti, böylece bir servis kaldırıldı, yeni bir mâli fonksiyon ihdâs edildi, çalışma şekilleri ve muâmele usûlleri basitleştirildi.

Bu sûretle yılda 1 milyon franklık tasarruf yapıldı, 150 personelden 40 kadarı işten çıkarılarak % 25 den fazla kazanç sağlandı.

Bu kazançla malzeme ve personel üzerinde öyle bir yatırıma girişilmiş olmaktadır ki, tamamı 4 aydan daha az bir zamanda amorti edilmişti.

İlâve edelim ki, beşer unsuru üzerinde herşey iyi gitti, personel de tasarruf şirketin çok hızlı gelişme durumunun aksine, hiçbir mesele ortaya çıkarmadı.

Üstelik, bâzı üst kademe mensupları, elektronik beyinlerin kullanılışı husûsunda gaayet kuvvetli bilgilere sahip olmakla beraber ak-



sine, muâmele usûlleri veya çalışma mevkiinin incelenmesi, yâhut hareket tedkiki kanunları hakkında bir bilgiye sahip değildiler.

Ayrıca aynı işi gören rakib bir amerikan firmasıyla yapılan muakaayese gösterdi ki, işletme organizasyondan evvel bu firmadan altı defa daha fazla zaman harcıyordu, şimdi hâlâ üç defa daha fazla harcanmaktadır. O hâlde, yapılacak daha çok şey vardır.

Bu misâl âlet vâsıtasıyla âlet üzerinde yapılan ve işletmenin meselelerine çre getiren enteresan bir araştırmaya işâret etmektedir.

Yalnız bu misâlde değil, iyi incelenmeden elektronik beyinlerden yararlanmanın müesseselerin hayatına bile mâl olduğuna ve en azından altından kalkılması zor problemler doğduğuna daha pek çok yerde tesâdüf edilmiştir.

### Üçüncü Misal

300 civarında işçinin çalıştığı bir işletme düşünölsün. Burada çok basit bâzı işler için on işçi kullanılmaktadır. Mesele, bu on kişinin yaptığı işi makinalaştırması için bir yapımcıya müracattan doğmaktadır. Makina yüzbın franga malolmakta ve beş işçiden tasarruf sağlamaktadır. Binâenaleyh, girişilen hareket iyi gibi görünmektedir.

Ama aynı meselenin mevcut olduğu benzer bir Amerikan firmasında çözüm yolu chroma-analiz, filimler, MTM metodlariyle, çalışan bütün metod bürolarınca çok iyi bilinen daha başka ele alışlardan ibaret oldu.

Böylece anlaşıldı ki, hareketlerden yalnızca biri pahalıya geliyor, diğerleri çabucak yapılıyordu. Bu tek hareket mekanikleştirildi. Yapılan incelemeden sonra kullanılacak makinanın fiyatının yirmibın frangı aşmadığı göröldü. Böylece bu tür çözüm tarzının ilkinden beş misli daha verimli olduğu anlaşıldı.

Gerçekten fransız işletmelerin yarısı verimlilik mefhûmunun kabul edildiği vasıflı idâre seviyesine daha henüz tam mânâsıyla ulaşmış değildir.

Hattâ her mesele için muhtemel bütün çözüm yollarının incelendiği bu işletmelerde bütün giderlerin verimli olması lâzım geldiği düşüncesine bile tam olarak varılamamıştır.

### Dördüncü Misal

Yakın geçmişte verilen bir seminerde Fransadaki bir madenin dinamik müdürü Birleşik Amerika'ya yaptığı seyahatından bahsedti-

yordu. Orada kendininkine benzer bir madeni ziyaret etmişti. Müşahade ettiği farklı yönler nelerdi?

Verdiği cevapta gördükleri karşısında çok şaşırılmış olduğunu beyân ediyordu. Amerika'da da adam başına günlük maden çıkarma verimi benzer durumdaydı. Üstelik âlet adevât da aynıydı. Ve bununla beraber, yaptığı ilâveden anlaşıldığına göre, işçilere üç misli daha fazla ücret ödemelerine rağmen, Amerikan maliyet fiatları daha düşüktü.

Şaşkınlığını mûcip olan analitik muhasebe kayıtlarını daha yakından inceleme isteğinde bulundu. Yaptığı müşâhade şuydu ki, aradaki fark işletme malzemesinden değil ilâve malzemedен, yani amortismanlardan doğmaktadır : Fransız madeni çok büyük yatırımlar pahasına mekanikleştirilmiş, bazı ilâve tesisler kurulmuştu ve Fransız mâliyet fiatları ağır amortismanlar altında eziliyordu.

Amerikan madeni el işçiliğini muhafaza etmiş fakat onu çok basit lâkin son derece ince elenip sık dokunmuş âletler kullanarak mükemmelen teşkilâtlandırmış, verimi düşük bütün yatırımlardan da kaçınmıştır.

#### Beşinci Misal

Bakım fonksiyonu, Bakım Atölyelerinin Organizasyonu konusunda gene yakın geçmişte yapılmış mühendis ve ustabaşları seminerinde bir konuşma geçti.

Katılanlardan biri kendi yönettiği bakım servisinin işleyişini îzâh etti. Bu açıklama aslında tipik ve "mükemmel" bir "bozuk teşkilât"ı veriyordu, işleyişi basitti : bir makina ârizalandığı zaman çağırma yapılıyor ve Bakım servisi tamir için birini gönderiyordu.

Anlaşılacağı gibi burada hiç bir şekilde ne vazife biliniyordu, ayrıca, ne süre, ne mevcutlar, ne masraflar, ned parça, âlet ve edevât ihtiyacı, veyâhut ne de "yönetim" tarzı belli idi, ve bu durum şu tanınmış formül içinde ifade ediliyordu : "Herşey iyi gidiyor..."

Bu servisin şefi 60 işçi civarında elemana sahipti.

Konuşma şu mecrâyâ döküldü :

— Kanatinize göre, Bakım Servisinin ortalama umûmî "verim" i nedir?

— % 75 diyelim, diye cevap verdi.

— İyimser bir rakam ama mâkul. Uygun bir çalışma hazırlığına girişerek iyi bir organizasyon kurmakla verimin % 25 artacağını kabul eder misiniz?

— Tabii, elbette, fakat bunun için bana bir yardımcılar ordusu gerektir...

— Hayır, üç tane kâfidir.

— Evet, fakat bunun için milyonlar sarfetmek lâzım gelir.

— Hesabını bizzat siz yapın : 60 kişinin % 25 i 15 kişilik bir tasarruf demektir. Eğer her yardımcı size iki işçi parasına mal oluyorsa, üç yardımcının altı işçi mâliyetine geldiği sonucu çıkar. Geriye kalan 9 işçinin mâliyeti olan yılda en aşağı onbeş milyonluk miktar ise yapılan tasarruftur. İyi bir organizasyona gidildiğinde sarfedilecek para bu miktarın yarısını aşmayacaktır. Buna her ihtimâle karşı % 50 lik bir emniyet sınırı ekleyin, yatırım her hâlükârda ve en aşağı bir yılda karşılığını verecektir.

Bu konuşma insanların zihninde beliren iyi organizasyon, iyi yönetim, işletmenin sevk ve idâresi ile onlarla ilgili müşahhas problemler arasındaki boşluk ve farkları gözler önüne sermiş oldu.

Onlar sevk ve idârenin yöntemleri karşısında zihnen şaşkınlığa uğrarlar fakat "bütün bunlar nazari şeylerdir; bizde durum farklıdır ve bu metotların uygulanma imkânı yoktur" derler

#### Altıncı Misal

Birkaç zaman önce Paris-Match Dergisi'nde yayınlanıp İsveç ve Fransa'daki inşaat mâliyetini mukaayese eden bir yazıya kısaca göz attığımızda, şu aşağıdaki şartlara rağmen Stokholm ve Toulon'da yapılan bir evin mâliyet fiatı aynı olmaktadır :

— İsveç'deki duvarcı ustalarının ücretleri iki-üç misli daha yüksektir,

— Çalışmayı engelleyen kötü havalı günlerin (kâr, yağmur; soğuk) sayısı çok daha yüksektir,

— Günlük ortalama çalışma süresi daha kısadır,

— Kullanılan malzeme tartışma kabul etmeyecek şekilde daha kalitelidir,

— Daha ince el işçiliği vardır.

Ve orada hiç bir mucize de yoktur : bu, iyi bir "Yöntemler" fonksiyonu sayesinde faaliyetlerin sistematik tahlili, sonra da iyi bir "Düzenleme" fonksiyonu sayesinde bu faaliyetlerin optimal yürütülmesi gibi basit bir meseleden ibarettir. Bu sûretle iş bekleme ve boş hareketlerin yok edilmesi sağlanmış olur. Anlaşılmaktadır ki, İsveç'te bir

el işi için sarfedilmesi lâzım gelen saat sayısı Fransa'dakinden üç veya dört defâ daha az, yâni verim üç yâhut dört defâ daha üstün olmaktadır.

#### Yedinci Misal

Burada bir kamu teşebbüsünden : çalışmasındaki verimliliğin bir kitaba (\*) konu olduğu Telefon İdaresi'nden bahsedilecektir.

İsveç'le Fransa arasındaki bu mukayeseli inceleme, kullanılan aynı temel tekniklere ve aşağı yukarı aynı seviyedeki telefon konuşmalarına rağmen, Fransa'da üç misli fazla personel çalıştığını ortaya koymuştur.

Kaydedilen rakamlar şöyledir :

	Fransa	İsveç
Abone sayısı	2,4 Milyon	2,3 Milyon
Yıllık Konuşma Miktarı (milyon)	6400	8300
Efektifler	100300	29700
Telefon Konuşma Ücreti	0,25 F	0,086 F

Bunlar karşısında düşünülebilecek nokta, İsveçlilerin işlerini daha çok mekanize ettikleri, ve netice itibâriyle, bâzı kesimlerde amortisman mâliyetlerinin çok yüksek olduğu ve aradaki açığı devletin kapadığıdır.

Hâlbuki durum bunun aksidir : amortisman yâni teçhizatlar da İsveç'de daha ucuza mâl olmaktadır.

Bir telefon konuşmasının mukaayeseli mâliyetinin analizi şöyledir:

	Fransa	İsveç
Personel Maliyeti	11,5 Centimes	2,4 Centimes
Şebeke bakımı için yapılan masraflar	2,0 »	2,5 »
Amortismanlar	3,5 »	0,6 »
Toplam Maliyet	17,0 »	5,5 »

Yazar ayrıca iki otomatik telefon santralini karşılaştırıyor :

— Fransız santrali 24.000 abone ve 75 memura sahip,

— İsveç santralının 46.000 abonesi var. Fransa'dakine nazaran burada 144 kişinin çalışması lâzım. Halbuki hepsi toplam 12 kişi, yani Fransa'dakinden 12 defâ daha az.

(\*) Le Progrès Enohaini, de H. Jannes (Calmann Levy).

Bütün bunlar, elbette ki, Fransa'daki telefon mesûllerinin ehliyet, bağıllık ve kıymet derecelerini de ortaya koymuş olmaktadır. Fakat açıktır ki, karşısında hiç bir rakip bırakmayacak şekilde bir işletmenin devletleştirilmesi piresibi, koşması için bir stada tek başına bırakılan ve kendi gücünü başkalarıyla mukaayese etmesi yasaklanan bir atletin durumuna benzemektedir : bu hâlde onun değerine ve düşük derecelerine şaşmamak lâzımdır.

Aksine, eğer Fransız Telefon Şirketi gerçek veyâ gizli olarak İsveç Telefon Şirketiyle rekaabete girişseydi, neticede aboneler şimdi ödedikleri ücretin üçte birini ödeyecekler, basit bir çağrı uğerine konuşmalara girişecekler ve çalışan personel hâli hazırdaykından daha iyi ücret alacaktı.

Üstelik, 70.000 kişi ekonominin emrine sunulmuş olacak "artık" mal veya hizmet üretimleri imkânı sağlanacaktı. Bu sûretle Devlet tasarruf edeceği bir-birbuçuk milyar frankla sûrat yolları, alımlar ve yâ yeni telefonlar yapımına girişebilecekli.

Görülmektedir ki verim artırma yönünde ne kadar gayret sarfedilirse sarfedilsin, beynelmilel rekaabet karşısında yok olmak istemeyen Fransız kamu teşebbüsleri aynen özel işletmeler gibi çalışmak mecbûriyetindedirler.

Kamu teşebbüsleri açığını kapatmak veyâ yatırım imkânları doğurmak için fiyat artırımına gitmek istedikleri zaman verimleri ve mâliyetleri üzerinde yeterli şekilde kafa yormuş olduklarını düşünmek muhaldir.

Bazılarının iddiâ ettiği gibi, kamu kuruluşlarında verimlilik ve kâr mefhumlarının kaybolduğu, bunların yerini "moralsizliğin" aldığı fikri doğru gibi görünmektedir.

Bu ilkeler her hâlde yönetimin hatâ ve açıklarını örtecek en iyi muhtemel paravana ve mesûllerin bütün noksanlıklarıyla mes'ûliyet-sizliklerinin en iyi ispat vesikası olacaktır.

Nihayet bu bahsi kapatmak için, özel veya kamu olsun, en genel plânda "idâri görev" den ve idâri verimlilikten bir tek kelime bile söylenemeyecek, Parkinson ismini tekrâr etmeksizin bu konuyu ele almak mümkün olmayacaktır.

Bu noktada bir nebze Parkinson nazariyesine temas etmek gerekir :

İşletmede bir fonksiyon yaratılır, yâhut daha basitcesi, vazife daha belirginleştirilir, sarâhate kavuşturulur.

“Fonksiyon” dan bahseden kimse “servis” i düşünür; “servis” i düşünenin aklına “servis şefi” gelir. Böylece bir servis şefi işe alınır.

“Servis Şefi”, “servis şefi sekreteri” ni gerektirir ve işe bir de sekreter alınır.

Tahmin edildiği gibi, bu şahıslara bir oda lâzımdır ve bunlar bir odaya yerleştirilirler.

Bir defâ yerleştikten itibâten artık bir şeyler yamk icâbeder, ve servis şefinin ilk meşgûliyeti sekreterine iş tedârik etmektir.

Ona iş bulunur, sonra kendisi de dâhil gittikçe yeni iş ilâveleri yapılır, taşma noktasına gelindiğinde fazla mesâiye başlanır, yardım istenir.

Nihâyet iş ikinci bir sekreter alınmasına varır.

Fakat vaka mübalağalaşmaktadır, çünkü bu bir Parkinson örneğidir, bu işgörenlerin işi, bizzat onların da taşma noktasına geldiği, yardım isteyip başka işgörenleri işe alan diğer servislerin çalışma yükünün, onlar da karşılarındaki başka servislerin tesiri altındadırlar.

Parkinson’un anlattığına göre, harpten önce Krupp bütün fabrikalarında 2000 işgören çalıştırıyordu. Harpten sonra bütün fabrikalar yıkılmış, istihşâl sıfır olmuş, ama bürolara dokunulmamıştı ve 2000 işgören hâlâ oradaydı, kızgın şekilde çalışıyorlar, kapalı devre içinde kâğıt üretmekle meşgûl oluyorlardı.

Filhakika, Krupp yönetimi bu meseleye bigâne kalmadı, ve şimdi bu firma harp öncesinden çok daha fazla istihşâlde bulunmasına rağmen 2000 yerine 250 kişi çalıştırmaktadır.

Parkinson vakası teknik bir görüntü arz etmektedir : Octave Gelinier bunu bir çeşit Mariotte kanununa benzetir.

Meselâ emrinde dört kişi çalışan bir kimse, emrinde sekiz kişi çalıştığı gün iki misli daha önemli kişi olacağı, iki kişiye çalıştığında iki misli daha düşük itibarlı, emri altında çalışan hiç kimse olmadığına ise hiç itibarı kalmadığı hükmünde bulunacaktır.

## VAK'ALAR

Günümüz dünyasında, hiç itirâz kabul etmeyecek şekilde, hayat seviyesi sanayi, tarım, afor, uzay çalışmaları, üniversite, spor, müzik, mîmârî, v.s. hattâ belli bir ölçüde edebiyat gibi bütün sâhalarda diğer bütün memleketlerden üstün olan bir ve tek memleket vardır.

Bu memleket Amerika Birleşik Devletleri'dir.

Yine bugün ancak iki memleket Amerika'nın hayat seviyesine ulaşma kabiliyeti göstermektedir :

— İsveç : kişi başına düşen üretim son senelerde Amerika'nın-kine yaklaştı, diğer bütün Avrupa devletlerinin üstüne çıkmıştır.

— Japonya : hâlihazırda Amerikan seviyesine pek yakın değil-se de, mütehassısların değerlendirmesine göre, bugünkü ekonomik büyüme hızı devam ettiği takdirde 2000 yılında onun üstüne çıkabilecektir.

Arkada bir Almanya var. Harp sonrası Alman mucizesi unutulmamıştır. Şu sıralarda bir ikinci "Alman mucizesi" mi yaşanıyor acaba?

Sonra İtalya : gelişme hızı ve devamlılığı mütehassısları şaşırtıyor.

İktisâdî alanda dışarda görülen gelişmeler esasında kaynağını Amerikadan almaktadır.

Bu kaynağın görüntüleri şunlardır :

— Büyük hacimli işletmeler

— Daha da büyümek gaayesiyle, yüksek kârları sayesinde yatırıma girişen işletmeler,

Binâenaleyh, bu müşâhedeler karşısında, bizim yönümüzden kapılması gerekli hisse, büyümelerini temin için çok küçük işletmeleri bir araya getirmek ve gelişmeleri içinde onları yatırıma teşvik etmek fikri olmalıdır.

Sonra hacim ve nüfus itibâriyle büyük memleket ve büyük kuruluşlar daha müreffeh hâle gelmek ve iktisâden güçlü ve rekaabet edici duruma gelebilmek için her türlü tedbiri almaktadırlar.

Böylece gelişmenin sırları konusunda varılacak nihâî sonuç :

— İşletmelerarası birleşmeler,

— Yatırımlar,

— Çok milletli birleşmeler olmaktadır.

Fakat bunun yerine önce sebepleri ortaya koymayı deneyelim ve kendi kendimize şunları soralım :

— ABD bu kadar büyük işletmeler kurulmasını nasıl sağladı?

— Bütün dünyada yatırıma girişmelerine yol açan kârları elde etmek için ne yaptılar?

— Diğer milletleri bu derece büyük işleri yapmaktan alıkoyan engeller nelerdir?

— Gelişmenin gerçek sırları nelerdir?

2 — Gelişmenin Beş Sırrı

a — O halde gelişmenin ilk sırrının

## ÜRETİM

olacağı açıktır.

Eğer üretim zayıfsa bu çok kişinin az üretim için çalıştığına işarettir.

ABD'nde bir Amerikalının ürettiğini Fransa'da üç Fransız üretmektedir, bu demektir ki, Amerikalının tek başına aldığı payı üç Fransız aralarında bölüştüklerinden dolayı üç defa daha az zengin olacaklardır.

Üretim meselesi başka bir tarzda da ortaya çıkabilmektedir.

Bir zaman önce Amerikalı bir mütehasıs (Serge Birn) Birleşik Amerika ve çeşitli Avrupa ülkelerindeki saat-işçi ücretlerinin mâliyetlerini mukayese eden değerli bir araştırma yayımlandı. Buna göre Amerika'da el işinin saati aşağı yukarı 16 franga, Fransa'da ise 16,50 franga mal oluyordu.

İlk müşahade satış fiyatının eşit olması hâlinde Amerikan kârının yüksek olduğu merkezindedir.

Lâkin araştırmanın en enteresan yanı bu mâliyetlerin tahlil edilmesi hâlinde ortaya çıkmaktadır :

— Amerika'daki maliyet 14 franklık ücret, 2 franklık da sosyal giderlerden teşekkül ediyordu;

— Fransa'daki maliyet ise, kaba hatlariyle, 5,5 franklık ücret, ve 2,5 franklık sosyal giderlerden, toplam olarak 8 franktan ibaretti.

8 ile 16,50 frank arasında 8,5 franklık bir açık mevcuttu. İşte bu açık meşhur "üretim açığı"dır, bu demektir ki Amerika'daki tek bir saat çalışma saati yerine Fransa'da 3 çalışma saati gerekli olmaktadır.



Ve bu delik tam bir israf çukurudur, bunun fiyatını herhangi biri ödemelidir, zîrâ her israf şu veyâ bu şekilde herhangi bir kimsede tarafından ödenir.

Burada ödeyici milletin kendisidir :

— Önce ödeyici ücret sahibi olandır. Amerikan ücretlisi gibi saatte 14 frank kazanabilse yâni durumu şimdikininki 3 misli yüksek olsaydı daha büyük, daha güzel, daha konforlu evi, daha iyi yetişmiş çocukları olacak, boş zamanlarını daha güzel geçirecek, üst eğitim görecek, seyahat edecek, zenginleyecek, rahatlayacaktı.

— Sonra ödeyiciler bütün işletmelerdir, Zîrâ işçilere 3 misli daha pahalı ücret ödenseydi onlar da 3 misli daha fazla harcamada bulunacaklar, dolayısıyla pazar, müşteri, satışlar, kârlar da bu ölçüde artacaktı.

Kısaca, üretim kısırlığının yükü millete biner, gelişme engellenir, ve uzun müddet Amerikan üretim seviyesine ulaşılmaz, hattâ onun gelişme seviyesine ulaşmak için hiç bir şans kalmaz.

b — Birincisi tek başına yeterli olmadığından, eğer şartlar müsâitse, gelişmenin ikinci sırrı olan

## YATIRIMLARIN VERİMLİLİĞİ

ne gelinir.

Eğer gerçekten üretimden kazanmak, veyâ daha fazla istihşâlde bulunmak, veyâhut diğer bütün sebepler için kötü yatırımda bulunulur, yani para boşa harcanır, rantabl olmayışı dolayısıyla çok masraf gerektiren malzeme üzerinde zenginlik israf edilirse, netice beklenenin tersi olacaktır. Bu sûretle fakirleşilir, yıkıma doğru bir adım daha yaklaşılır, çünkü bu faydasız malzemenin de fiyatını ödemek lâzımdır : bu ödeme kârların amortismanı şeklinde yapılır. Ve kârların azalması işletmeyi felce götürür.

Denilebilir ki : ben şu mâmulü, şu atölyeyi, bu fabrikayı, bu hizmeti mekanize edeceğim. Ama bunun için önceden verimlilik çalışması yapılmaz, en iyi verimlilik çâresinin bu olup olmadığı araştırılmaz, ve gerçekten başka en iyi yol da yoksa bu az gelişmişliğe doğru bir adım olacaktır. Çünkü hakikatte parasını "iyi harcamak" yeterli değildir, "iyi" izafî bir tâbirdir ve eğer rakip firma ondan daha iyi harcama yapmışsa bu firma "kötü harcama" da bulunmuş cde-dilir, sonuç itibârıyla rakibi karşısında zayıf düşmüş olur.

Sık sık, "üretimi artırmak için yatırımları genişletmek lâzımdır" sözünü okur ve işitiriz.

İşletmenin verimliliği ile yatırımların hacmi arasında doğrudan bir irtibat bulunmadığı artık bir daha asla tekrar edilmeyecektir.

Verimliliğin ancak işletmenin sevk ve idâresinin kalitesiyle doğrudan irtibâtı vardır :

İyi teşkilâtlandırılmış, iyi idâre edilmiş bir işletme kuvvetli bir verimliliğe, dolayısıyla yüksek kârlılığa sahiptir : netice itibâriyle o kudretli yatırımlara girişebilir.

En verimli yatırımların seçimine giden iyi idâre yeni tasarruflar sağlanmış olacak, yâni el emeğinden tasarruftan bahsediliyorsa, yeni üretim düzenlemeleri gerçekleştirecektir.

Mâlîyet fiatları düşecektir, zîrâ elde edilen tasarruflar amortismanların mâliyetine nazaran yüksek olacaktır : marjlar ve dolayısıyla kârlar daha da yükselecek, bu sâyede, sonraki yatırımlar daha kuvvetli olacaktır, vs.

Böylece kendi kendine hızlanmada bir gelişme görülür, her yeni yatırım kârları artırır, her artan kârla da yeni yatırımlara girilip düzen bu minval üzere yürür.

Görülüyor ki, sevk ve idâre, ve yalnızca bu, fazla üretim ve kuvvetli yatırımlar gibi aynı zamanda iki sonuç doğurmaktadır.

Fakat yatırımlarla üretim arasında doğrudan münâsebet olduğunu kabul etmek hatâlı bir görüştür, ancak iyi bir sevk ve idâre mevcutsa arada münâsebet bulunabilecektir.

Tek bir cümle içinde ifade etmek gerekirse, işletme için iyi sevk ve idâre kısaca şöyle târif edilebilir : "Diğerlerinden daha iyi harcamasını bilme sanatı".

Bugün hâlâ pek çok işletme bir harcamanın verimli olup olmadığından ziyâde onun "büyük" veyâ "küçük", "pahalı" yahut "ucuz" olup olmadığıyla meşgûl bulunmaktadır.

Açıktır ki, karşılığında hiç birşey getirmeyen 1000 franklık yatırım çok pahalı, ama karşılığında senede 1 milyon getiren 100.000 franklık bir yatırım asla pahalı değildir.

c — Üretim ve verimlilik lüzumludur ama yeterli değildir, bunu gelişmenin üçüncü sırrı olan

## PAZARLARIN KAZANILMASI

takip etmelidir.

Daha önce gördüğümüz gibi, işletmede verimliliği artırmak, şâyet aynı anda yeni bir müşteri kütlesi, yeni pazarlar, yeni mahreçler temin edilmemişse, kazançların yalnızca üretim artışında kullanılması sonucuna götürür, yoksa satışların, dolayısıyla kârların artırılmasına, binâenaleyh bizzat kendi kendisinin gelişmesine değil, böylece personel işden çıkarılır, işsizlik doğar.

Buna mukaabil, kendini geliştiren bir işletmenin, şurada 10, burada 20 personelden tasarruf yapması bunların personel sıkıntısı çeken başka bir atölyede toplanmalarını sağlar.

Böylece üretim kazançları sâdece işsizliği ve tüketici pazarlarının eksikliğini önlemekle kalmayacak, aksine, satış fiyatlarının düşürülmesine ve sonuç olarak ta tüketici pazarlarının genişlemesine yarayacaktır.

Pazar kazanmayla ilgili ticârî politika hangi temellere oturmalı, bu faaliyet ilkeleri hangi "felsefe" den çıkarılmalıdır?

Ticârî dinamikliğin bir şartı "marjinal" denen tutum, yâni kantiteler felsefesidir.

"Marjinal" akıl yürütme çok basittir: mâliyet fiyatı istikrarlı bir done değil, fakat esas olarak kantiteler karşısında bir değişkendir.

Bir fabrika ele alalım. Üretimini iki katına çıkaralım : bunun için 2 misli fazla hammadde tüketmemiz, ve aşağı yukarı (ve herhalde pek iyi birşey olmasa gerek) 2 misli saat-işçi çalıştırmamız lâzımdır.

Buna karşılık, müdürleri, mühendisleri, muhasebecileri, vs. yi iki katına çıkarmaya ihtiyaç duyulmayacağı tabîdir.

Ve hattâ, geniş bir gelişme döneminde bu "yapımın temelleri" sâbit kalacaktır.

Mâliyet fiyatları hissedilir derecede düşecek, genel masraflar satılan mallar üzerinde 2 defa daha az dağıtılacaktır. Binâenaleyh, oldukça ucuza mal satarken kârlarımızı da artırabileceğiz.

Bu muhakeme tarzı çok açık ve basittir. Çoğu zaman, "fakat herkes bunu biliyor ve yapıyor" denir.

Hakikaten, bu zihinlerde çok iyi anlaşılabilirlik kazanmış ve geniş ölçüde kabul görmüştür.

Fakat pek az uygulanmıştır.

Marjinal akıl yürütmenin zihnen kabul görmesiyle uygulamaya sokulması arasındaki açıklığın iki sebebi var gibi görünmektedir :

Evvelâ, eğer ilke çok basit fakat uygulaması karmaşık ise teşkilâtlandırma ve sevk ve idârede büyük ciddiyet gerektirecektir;

Fakat gerçek sebep "marjinal davranış" ın gerçek inançtan çok basit bir anlayış gerektirdiği üzerinde toplanmaktadır.

Orta Çağ'da mâcerâcılar daha çok askerî teşkilâttan çıkıyor, Haçlılar aynı zamanda yeni ve bilinmeyen topraklar ve insanlar aramaya çalışıyorlardı.

Çağımızın büyük mâcerâsı ise, işletmelerin gelişmesi, yeni faaliyetler bulunması, bütün dünya milletlerine satış yapma gibi ekonomik alanda vukubulmaktadır.

Bu itibarla birçok işletme şefi, bir cemiyetin yahut yörenin himâyecisi ve efendisi olma gibi asrın başındaki bir zihniyet sahibi olarak görünmektedirler.

Bu zihniyet onları üretimi artırmak, satışları yükseltmek, mal ihraç etmek, yüksek ücret ödemek faaliyetlerinden çok barışçı insanî hedeflerle meşbû hâle getirmektedir.

Bu zihniyet işletme şeflerinin davranışını, tepkilerini, tavırlarını da tanzim etmekte ve modern ekonominin patlarcasına gelişmesi karşısında onların yeni oyun kaidelerine intibak etmelerini güçleştirmektedir.

d — Gelişmenin dördüncü şikkını işletmenin, dolayısıyla ekonominin geleceği için meşgûl olanların yürüttüğü

## YENİLİK VE ARAŞTIRMA

faaliyeti teşkil etmektedir.

Her an işletme, işletme şefleri, işletmenin mevcut bütün kadrosu daha iyisini bulmayı denemek için konforla ve rutin işlerin kolaylığıyla mücâdele etmelidir. Bu daha iyi şeyler şunlardır :

- Öncekinden daha iyi ve ucuz yeni bir mamul,
- Yeni bir imâlât ve satış yöntemi,
- Daha müsâit yeni hammaddeler,

— İşletmeyi daha müessir hâle getirecek yeni bir organizasyon, yeni bir yapı,

— O vakte kadar henüz ulaşılamamış bulunan yeni müşteri kütlesi,

— Şu veya bu alanda tasarruf sağlayacak yeni bir çalışma usûl ve anlayışı, vs.

İşte bu yeniliktir.

Yenilik derinleştirilirse araştırma işine dönüşür. Bu da işletmenin ve bütün ekonomik hayatın orta ve uzun vadedeki varlığına tesir edecek bir faktördür.

Araştırmanın verimliliğini rakama dökmek muhakkak ki güç iş-tir. Fakat bu onun katiyen rakamlaştırılamayacağı demek değildir.

Her hâlükârda her araştırma iyi sevk ve idârenin, iyi teşkilâtlanmanın kaaidelerini gözden uzak tutmamalı, en azla en fazla verim arasındaki farkları dikkat nazarına almalı, kötü idâre edilen ve kötü teşkilâtlandırılmış başka kuruluşlarla da mukayesede bulunmalıdır.

Birincisi refahın itici güç kaynağı olacak, ikincisi ise, bir masraf ve israf uçurumu, bir iflas sigortası olacaktır.

e — Nihayet, gelişmenin beşinci ve son sırrı

## YÜKSEK ÜCRETLER

şeklinde belirir.

Yüksek ücretler öncelikle pazar'ın temel elemanıdır.

Pazar belli miktarda tüketicilerden teşekkül eder ve bu tüketicilerin zenginliği ile orantılı şekilde önem arzeder.

20 milyon Kanadalı'dan, 7 milyon İsveçli'den müteşekkil bir pazar 400 milyon Hintli'den ibaret bir pazardan çok daha önemlidir.

Binâenaliyh sistemli ve umûmîleştirilmiş bir yüksek ücretler politikası ekonominin en canlı teşvikçisi olacaktır.

Yüksek ücret uygulanmayan gelişmiş memleket mevcut değildir.

Yüksek ücretler karşısında, bunu dengeleyecek bir mekanizma olan üretimin bulunması lâzımdır. Yüksek ücret sâhibi kimseler har-

cayacakları para karşılığında piyasada mal bulamazlarsa enflasyon doğar :

- Yeterli üretimle beraber yüksek ücretler gelişmeyi sağlar,
- Yetersiz üretimin bulunduğu yüksek ücret politikası güdülen ekonomiler ise enflasyona gider.

### 3 — Sevk ve İdarenin Beş Kaidesi

Gelişme, sevk ve idare, teşkilât, gerçekte, bir vahdet, bir birlik teşkil eden teslis'in (trinité) görünen üç yönüdür.

Ve gelişmenin 5 sırrı aynı zamanda sevk ve idarenin 5 ilkesidir. Bu beş ilkeden sevk ve idârenin 5 tesirli kaidesi çıkarılabilir.

Fayol bu konuda meşhur 5 kaidesini ortaya atmıştır. Bunlar :

- Öngörmek
- Teşkilâtlandırmak
- Kumanda Etmek
- Koordinasyon Kurmak
- Denetlemek

tır.

Şimdi bu beş kaideyi ele alıp incelemekte yarar vardır.

a — Sevk ve İdârenin birinci kaidesi

### İŞLETMEYİ YAPILAŞTIRMAK

tır.

İşletmenin harekete geçişi, işleyişi belli sayıdaki organizma yahut fonksiyonlarla teminât altına alınmıştır. Bu fonksiyonlardan her birinin, hiç bir boşluk bırakmadan tam mânâsıyla ikmâl edilmesinin önemi büyüktür, zirâ bunlardan herhangi birinde meydana gelecek açık, aynen bir otomobil misâlindeki motorun işlemesinin yeterli olmadığı, diğer bütün fonksiyonların (elektrik tertibatı, karbüratör, ön düzen, vs.) da aynı şekilde çalışır durumda olması gibi, işletmenin tamâmını mutazarrır edecektir.

Fakat cansız metal parçalarından değil lâkin insanlardan meydana gelen işletme çarkları içinde bir fonksiyonun emin şekilde görülmesinin zarûrî şartı başta sorumlu bir kişinin bulunmasıdır.

İşletmeyi yapılaştırırken en iyi tesirliliğe ulaşmak için muhakkak ki fonksiyonları ve sorumlulukları târif etmek gerekir.

Bir yapının ilk tesirlilik şartı her fonksiyonun başında tek gerçek ve şüphe edilmeyecek tarzda belirlenmiş bir sorumlu kişi bulunmasıdır. Gerçekten, bir fonksiyonun başında tek bir sorumlu bulunmasının iki yolu vardır :

— Birinci yol aynı fonksiyon için birçok sorumlu bulunması,

— İkinci yol ise, bir tek sorumlunun üstüne birden fazla fonksiyon yüklenmesi : hakikatte, herşeyden sorumlu olduğunda aslında hiç birşeyden sorumlu olunmaz.

İkinci bir şart, yukardakinin aksine olarak, bu sorumlulukların nazari ve gerçek dışı târiflerinin yapılmayıp müşahhas ve kesin mevzûları kapsamasıdır.

Üçüncü bir şart, her sorumlunun belli bir alanda iş görmesi, vazifesini lâıkiyle yapabilmesi için belli tip işlere ve astrictara sahip olmasıdır.

Nihayet dördüncü şart fonksiyonel ve hiyerarşik sorumluluk mefhumlarını kolaylıkla ayırdedebilmektir :

— Fonksiyonel sorumlu fonksiyondan sorumludur : hiyerarşi ile uyum içinde olmak üzere fonksiyon kaaideleri yayınlar.

— Hiyerarşik sorumlu icrâdan sorumludur : fonksiyonel sorumlu tarafından yayınlanmış yazılı kaaideler çerçevesinde işin yürümesini idâre eder.

b — İşletme bir yapıya kavuşturulduktan, sorumluluklar âhenk- li ve tesirli şekilde dağıtıldıktan sonra ikinci sevk ve idâre kaidesine gelinmektedir :

### HEDEFLERİ TESBİT VE TÂYİN ETMEK

Bu, hiyerarşinin ustabaşından müdüre kadar bütün kademelerindeki sorumluları tarafından yapılır. Herkes gaayelerini, faaliyet alanını, gaayelere varmak için sahip olacağı vâsıtaları tanımalıdır.

c — Hedeflerini anlamış her sorumlu sevk ve idârenin üçüncü kaidesini uygulamalıdır :

## **KARAR ALMA SELÂHİYETİNİ YAYGINLAŞTIRMAK, SORUMLULUKLARI DEVRETMEK**

Gerçekten, faaliyetinin sınırlarını, varılacak hedefleri, sahip olduğu vâsıtaları tanıyan herkesin karar alma selâhiyetlerini devretmesi lâzımdır, aksi hâlde müdür zamânını mesele incelemekle ve takım şeflerinin, ustabaşlarının, yahut servis şeflerinin alabileceği basit kararları almakla geçirir.

Ve eğer müdür takım şeflerinin yaptıkları işi yapmaya devam ederse esas müdürlük görevini yapmamış olur.

d — Belirli bir sorumluluk sahasına âit karar alma selâhiyetinin devredildiği yerde emrinde muhtelif astlar bulunan hiyerarşik üst kendini şu dördüncü kaidenin :

### **FAALİYETLERİ KOORDİNE ETME**

nin gerçekleştirilmesine, ve arkasından da,

e — Beşinci kaide olan

### **TESBİT EDİLEN HEDEFLERLE VARILAN SONUÇLAR ARASINDAKİ AÇIĞI DENETLEME**

işine hasretmelidir.

Koordinasyon ve denetim görünüşte merkezîleştirilmiştir, ve denetim sonradan yapılır, çünkü karar alma selâhiyeti dağıtılmıştır.

Ayrıca sâbit hedefler sadece “önceden görme” kabilinden şeylerdir ve bu tahmin edilenle gerçekleşen arasında daima bir “fark” bulunur.

Bu nokta kaydedilmeye değer, zîrâ burada gerçek sevk ve idârenin özelliklerine rastlanır.

Bir kuruluşta o vakte kadar mevcut bulunmayan satış tahmininden, bir imâlât faaliyetinin icrâ zamânı yahut idâri bir çalışmanın, bakımının veyâhut etüdün tahmininden bahsedildiği vakit, dâima karşılaşılan cevap kısaca şudur :

“bizde bu imkânsızdır...”

Binâenaliyh, öngörüde, tahminde bulunmanın imkânsız olduğunu iddiâ etmek sevk ve idârenin de imkânsız olduğunu tasdik etmek



demektir, çünkü bütün idâre tahminler üzerine oturmuş müstakbel hedeflerin târif edilmesiyle başlar.

İdâre etmek, târifi icâbı, hâdiselere istkaamet vermektir, yoksa bilfiil onları icrâ etmek değil. Binâenaleyh istikaamet verme hedef mefhumuyla yan yana bulunur.

Ve eğer idâre ve tahmin her zaman zor ise de asla imkânsız değildirler.

Hatâ çoğunlukla tesbit edilmiş bir referans mânâsına gelen "tahmin" in mânâsının tam kavranmayışından çıkmaktadır. Eğer bunu tesbit etme mecburiyeti varsa, muhakkak ki netice ile arasında bir açık (sapma) bulunması tabîî karşılanacaktır.

İdare tam manasıyla bu açıkları ve onları doğuran sebepleri tahlil etmek ve en uygun çözüm yolunu araştırmaktır.

İdârenin kalitesi seçilen hedeflerin büyüklüğü ve onlara en az sapmayla ulaşılabileceği nisbetinde yüksek olacaktır.

Bu kalite her kademedeki sorumluların selâhiyet derecesine, özellikle âdil ücretin teşvik edici tesiri gibi, işletme içindeki "pozitif tansiyon" lara bağlıdır.

Bu sonuncu nokta işletmede ve daha geniş çapta, bütün ekonomide "yapılan hizmet" in karşılığı olmalı, yani kişinin değer ve tesirliliği üzerine oturmalıdır.

Fransa'da bu temel kriterlerin dışında şunlara da yer verildiğine şahit olunmuştur :

- Eski rejim (Krallık) zamanında doğmuş olma,
- Kıdem, diploma, âile, sosyal münâsebetler, husûsî okullardan çıkma (Mandarinat).

Zâten gelişmiş bir memleketteki demokratik kaaide "herkes lâyük olduğu yere" düsturundan başkası olmamak lâzım gelir, ve herkes asgarî insan ihtiyaçlarını giderecek kaynaklara sahip bulunmalıdır.

(Sevk ve İdârenin bir de bu ülke ve kaidelerinin uygulanmasını sağlayacak fonksiyonları vardır. Bunlar :)

a — İşletmenin Temel Fonksiyonları (İşletmenin vâir oluş sebepleri)

- Teşkilâtlandırma
- İmâlât
- Satış

**b — İşletmenin Tâî Fonksiyonları**

- Personel
- Muhâsebe
- Bakım
- Tedarik, vs.

**c — Yönetim Fonksiyonu**

- Koordinasyon
- Kumanda

**d — Sevk ve İdâre Fonksiyonları**

- Ticârî fonksiyon
- Yöntem Fonksiyonu
- Sipâriş
- İdârî teşkilâtlanma fonksiyonu
- "Bütçe ve Mâlî İdâre Kontrolü" fonksiyonu.

[Görüldüğü gibi pratik hayatta sevk ve idârenin temas ettiği sayısız mesele vardır. Bu meseleler yalnızca özel teşebbüsle değil aynı zamanda kamu idâresiyle ve hattâ cemiyetin temelini teşkil eden âileyle bile ilgilidir. "En aşağı iki kişinin olduğu yerde biriniz baş olsun" diye emredildiği gibi, dünya yüzünde irili ufaklı bütün toplulukların idâresi temel ilmi esaslara dayanmak zorundadır.]