

İŞLETMEDE BÜYÜKLÜK VE BÜYÜME SORUNLARI

Prof. Dr. Kemâl TOSUN

İ. Ü. İşletme Fakültesi

Yönetim ve Organizasyon Kürsüsü

The Problems Of Size And Growth In Business Enterprises

İşletmelerin büyümeleri girişimci ve yöneticiler için kuşkusuz bir takım yararlar sağlamaktadır. Bu yararlardan başlıcalarını, bazı yönetsel masraflardan tasarruflar, daha fazla kâr sağlama ve herşeyden, önemlisi, büyüklüğün sağladığı güç, yücelik ve erdemlilik olarak belirtebiliriz. Ancak işletmelerin büyümesinde bir takım sınırlamaların bulunabileceğini de unutmamak gerekir. Bu sınırlamaları, yönetim işlevinin azalan verimi, yeterli üretim etmenlerini tedarik etme güçlükleri ile bu etmenlerin fiyatlarındaki artışlar olarak açıklayabiliriz. İşletmenin ne kadar büyüyebileceğini tepe yönetiminde bulunan yöneticinin, bilgi, yetenek ve enerjisi belirlemektedir. Diyebiliriz ki, işletmelerin büyüklüğünü belirleyen en önemli sınır yönetsel işlev olmaktadır. Çünkü büyüme yeni iş ve personele ihtiyaç gösterir, her yeni iş ve personel ise işletmede yönetsel ilişkileri geometrik biçimde artırarak yönetimin kısa sürede güçleşmesine ve sorunların artmasına neden olur. İşletmelerin büyümesine ilişkin yönetsel sınırlamaların ortadan kaldırılması için birtakım önlemler alınabilmektedir. Bu önlemleri, büyümenin evrelerine göre, yetki devri, kurmay yardımcı ve uzman atama, grup kararları (komite yönetimi) ile merkezkaç yönetime gitme şeklinde açıklayabiliriz.

The growth of business enterprises certainly brings some advantages to the entrepreneurs and managers, the most important of which can be cited as savings on management expenditures, increased profit and power. It must not be forgotten however, that there are some limits to the growth of enterprises, such as diminishing returns on the management function, difficulty in providing factors of production and increase in the prices of these factors. How much an enterprise can grow is determined by the knowledge, ability and energy of the top manager. Thus, it can be concluded that the most important limit on the size of the enterprise is the managerial function. Growth requires creation of new jobs and employment of new personnel, which in turn, increase the problems faced by management by exponentially increasing the managerial relationships. It is possible to take some measures in order to eliminate the managerial limits on the growth of enterprises. These measures can be categorized according to phases of growth, as delegation of authority, employment of assistant staff and specialists, relying on group decisions (committee management) and decentralized management.

A. CANLI BİR VARLIK OLARAK İŞLETME :

Özellikle *Alfred Marshall* ⁽¹⁾'dan sonra, ekonomi biliminde *organik* düşünce ve yorum birçok yazar tarafından benimsenmiş ve kuruluş (işletme) doğan, büyüyen, gelişen ve ölen canlı bir varlık olarak ele alınmıştır. H. Fayol, yönetim biliminin ilk ilkelerini ortaya koyduğu temel nitelik ve değerdeki kitabında ⁽²⁾ işletmeden *sosyal bir organizma* (organisme sociale) olarak sözeder. *A.S. Dewing* büyük eserinde ⁽³⁾ işletmenin doğuşu, büyüme neden ve etmenleri, büyüme biçimleri ve büyüme sınırları üzerinde geniş ölçüde durur. Amerikan Yöneticilik Derneği (American Management Association) nin yayınladığı ilginç bir kitapta *Ernest Dale* ⁽⁴⁾ planlama sorunlarını, kuruluşun büyüme evrelerine göre açıklar. *James Stephenson*, «İşletme Ekonomisinin İlkeleri» adlı kitabında, işletmenin *organik* nitelik ve içeriği üzerinde ısrarla durur ⁽⁵⁾. *E. A. G. Robinson*, işletme ve ekonomi kuramında çığır açan yapıtında ⁽⁶⁾ işletmenin ekonomik ve sosyal çevreye uyum bakımından (bir canlıdaki gibi) büyüme hızının önemini belirtir. Örnekleri daha çok arttırmadan diyebiliriz ki, 40 - 50 yıldan bu yana, işletme ve yönetim bilimleri alanındaki çalışmalar, firmanın özellikle *organik bir varlık* sayılması üzerine kurulmaktadır. Endüstriyel psikoloji, endüstriyel sosyoloji ve sosyal psikoloji v.b. gibi davranış bilimleri alanlarına ilişkin incelemeler de bu yaklaşım biçimini güçlendirmektedir.

Bu nedenle, yönetim konu ve sorunlarının niteliği ve meydana çıkışı, bu noktanın kabul edilmesiyle daha açık bir şekilde anlaşılacaktır. Kaldı ki, işletmenin makine, bina, donanım gibi *maddi sermaye* unsurlarıyla, onlar gibi kabul edilen *emek* unsurunun toplamından oluşan *bir mekanizma* olduğu fikrinin modası geçmiştir. Bu nedenle, biz de, işletmenin, özellikle yönetim sorunlarının meydana gelmesiyle, ne derece karışık bir mekanizma halini aldığını, *organik kuram yönetimini* benimseyerek açıklamaya çalışacağız.

-
- (1) MARSHALL, A.; *Principles of Economics*, MacMillan Co., London, 1916, s. 240 ve devamı.
 - (2) FAYOL, H.; *Administration Industrielle et Generale*, Dunod, Paris, 1931.
 - (3) DEWING, S. : *The Financial Policy of Corporations*, Vol. II, Ronald Press Co., New York, 1953, s. 811 ve devamı.
 - (4) DALE, E.; *Planning and Developing the Company Organization Structure*, McGraw-Hill Book Co., N.Y., 1952.
 - (5) STEPHENSON, J.; *Principles of Business Economics*, Pitman, London, 1934. s. 142 ve devamı.
 - (6) ROBINSON, E.A.G. : *The Structure of Competitive Industry*, Nisbet Co., London, 1953, s. 120 ve devamı.

D) İŞLETMENİN DOĞUŞU

Herşeyden önce işletmenin doğuşuna değinmek yararlı olur. İşletmenin nasıl ve hangi nedenlerle oluştuğu sorununun üzerinde fazla durulmamıştır; bu konuda R. H. Coase'un dikkate değer bir açıklaması vardır. Şöyle ki; «işletme, üretim etmenlerinin yönetilmesinin bir girişimciye bağımlı olmasıyla oluşan bir ilişkiler sistemidir» ⁽⁷⁾.

Bu tamından şu sonucu çıkarabiliriz; üretim etmenlerinin girişimci den başka biri tarafından da yönetilmesi söz konusu olabilir. Coase'a göre, bu kişi pazardır. Eğer, herhangi bir işlemi serbest pazarda yaptırmak bizzat yapmaktan ucuz olursa işletme kurmağa gerek yoktur. Bazı kişiler kendi hesaplarına çalışmak ile başkaları hesabına çalışmak arasında bir karar vermek durumunda kalırlar. Eğer başkası hesabına çalışmak daha yararlı ise, işletme kurmak yoluna gitmezler. Aynı şekilde, bazı kişiler de başkalarını yönetmek olanağına kavuşmak için, onlara, kendi hesaplarına çalışmaları halindeki kazançlarından daha fazlasını vermeye hazır dırlar.

Coase'un fikri, bir işletmenin üretim etmenlerinden bazılarını kendisinin üretmesi ya da pazardan tedarikleme yoluna gitmesine uygun görülmektedir. Örneğin; bir otomobil fabrikası bazı motor parçalarını, kuracağı ek bir fabrikada daha ucuza üretebileceği sonucuna varırsa, böyle bir işletme kurma yoluna gidebilir. Ne var ki, pazar mekanizması bazı giderlerin yapılmasını gerektirir. Bir örgüt kurup, onun başına, üretim etmenlerini yönetecek bir yetke sahibinin (girişimci) getirilmesiyle, pazarın neden olduğu bu giderler tasarruf edilmiş olur. Ancak, burada, maliyetin pazar fiyatından düşük olması gerektiği gibi, *belirsizlik etmeni*'nin de ortadan kaldırılması gerekir. Maliyete satın alma vergileri de girer. Bu nedenle, eğer satın alma vergileri yüksek oranda tutulursa işletmelerin doğma ve büyümesine uygun bur ortam yaratılmış olur ⁽⁸⁾.

Bu arada Coase, işletme büyüklüğünün sınırlarına da değiniyor ve tüm pazarda niye bir tek büyük işletmenin bulunmadığı sorusunu şöyle cevaplandırıyor :

- a) Yönetim işlevinin azalan verimi...
- b) Üretim etmenlerinin fiyatının artışı...

Demek oluyor ki, marjinal yönteme göre, girişimcinin ek bir işlem

(7) COASE, R.H.; «The Nature of the Firm», *Readings in Price Theory*, R.D. Irwin, 1950, s. 331 ve devamı.

(8) COASE, R.H.; *Ibid.*, s. 339.

yapabilmesi, o işlemin kendisine yükleyeceği yük (gider) ile o işlemi pazarda yaptırmayı durumunda katlanacağı yükün kıyaslanmasının sonucuna bağlıdır. Girişimcinin kendisinin örgütlediği işlemler arttıkça, türleri ve yerleri de çok değişik olacaktır. Üretim etmenlerinin ve çıktının ulaşım giderleri artacaktır ⁽⁹⁾.

Diğer bazı yazarlar (*Usher ve Maurice Dobb*), işletmenin doğuş ve büyümesinin işbölümüne, diğer bazıları ise (*Knight*) ekonomik yaşantıdaki belirsizliğe bağlar.

Knight'in kuramına göre, pazar için üretim yapılan bir ekonomide, girişimcinin kararları geleceğe yöneliktir. Gelecek ise bilinemez, belirsizdir. Girişimci işgörenlere ve diğer üretim etmenlerine belirli bir ücret garanti ettiğinden, şu ya da bu ölçüde geleceği önceden görmek zorundadır. Geleceğin bilinebildiği bir dünyada yönetim alelade (routine) bir iş olmaktan ileri bir değer taşımaz ⁽¹⁰⁾.

İşletme varlığının hangi nedene borçlu olursa olsun kesin olan birşey varsa, o da, varoluşu ve bir kural olarak büyümesidir. Bu nedenle, büyümenin *niteliği, ölçüsü, hızı, şekilleri ve nedenleri* üzerinde kısaca duralım.

II) KÜMELENME (temerküz) SORUNU :

Denebilir ki, işletmelerin büyüklüğü sorununda en çok dikkati çeken düşünürlerin başında kümelenme kuramı ile *K. Marx* gelir. Hemen her alanda - elektrik ve atom enerjilerinin sanayide uygulanması dahil - Marx'ı doğrulamayan bir gelişmeye rastlanmamıştır. Büyümenin güçlü etmenleri vardır; bu nedenle «büyük işletme» aleyhtarlarının cevapları anlamlı olmamaktadır. Bu olgu, büyük sanayi ülkelerinde gücünden halâ hiçbirşey yitirmemiştir.

Büyüme, önemi dünyanın her tarafında artan devlet müdahalesi, devlet işletmeciliği ve uluslaştırma akımı ile de artmıştır.

a) Büyüme Güdülleri (Saikleri) :

İlk bakışta, büyümenin ilk güdüsünün kâr etme olduğu sanılır. Ashnda, çoğu zaman kâr veya kârın azamileştirilmesi güdüsünün ikinci ve üçüncü planda kaldığı genellikle kabul edilir. Son zamanlarda belirli bir işletme iriliğinden sonra kârın ilk amaç olma önemini yitirdiği gözlemlenmektedir. Böylece, işletmenin rantabilite işlevinin verimlilik ve iktisadilik işlevleri yanında görece önemi azalmıştır. İşletmenin sosyal bir organizma olarak kabul edilmesi, bu birimin sosyal refah aracı olma işlevini de desteklemiş-

(9) COASE, R.H.; *Ibid.*, s. 343.

(10) KNIGHT, F.; *Risk, Uncertainty and Profit*, s. 269 ve devamı.

tir. Diğer taraftan girişimci ve yöneticilerin de, kâr hırsından önce, diğer hırsların etkisi altında kalmaları da kuvvetlenmiştir. Böylece kârın ön plandan çekilmesi, çağdaş ekonomik yaşamda hem sosyolojik hem de psikolojik nedenlere dayanmaktadır.

Büyüme güdülerinin «yırtıcı bir barbarizm psikolojisinin» eseri olduklarına değinen Dewing şöyle diyor: «İnsan emek ve çabasının alanı ne olursa olsun, bir avlunun büyümesinden bir imparatorluğun büyümesine kadar bütün büyüme güdülerini, *büyüme sonucunda güç, kıymet, yücelik ve erdemin artacağı önyargısından kaynaklanır*»⁽¹¹⁾. Bu nedenle Dewing büyüme güdülerinin başında hırs ve ihtirası sonra yaratıcılık gücünü, üçüncü olarak kârı ve dördüncü olarak da spekülasyonu saymaktadır.

b) *Büyüme hızı :*

Büyüme güdülerini gibi büyümenin hızı da yönetim sorunlarının nitelik ve karmaşıklığı üzerinde etkin olur. Büyüme hızı bir işletmenin belirli bir dönemde irilik ölçütlerinin ne ölçüde arttığını belirtir. Aynı şekilde işletmenin nitelik ve branşına göre seçtiğimiz sermaye, işçi sayısı, üretim kapasitesi (buhar beygiri olarak) ya da üretim miktarı gibi ölçütleri belirli bir döneme oranlarız. Örneğin, büyümenin 3 yıl içinde sermayenin 10.000.000.— TL.'den 20.000.000.— TL.'ye çıkmasından ibaret olduğunu düşünersek,

$$\text{Büyüme hızı} = \frac{20.000.000 - 10.000.000}{3} = 3.330.000 \text{ yani } \% 33.3$$

dür.

Kuşkusuz ki, bir işletmenin büyüme hızının yüksek olması durumunda işletmenin pazara uyumu yöneticilere birçok önemli sorunlar getirir. Tıpkı direncinin üzerindeki bir hızı dayanmayıp parçalanmış bir ulaşım aracı gibi...

Bu nedenle, *yüksek derecedeki bir planlama ve uyumlaştırmaya muhtaç sanayiler hızla büyüyemezler*. Diğer taraftan niteliği nedeniyle çetin yönetim sorunları yaratmayan işletmelerin büyüme hızı yüksek olabilir.

A. Robinson, büyüme ve büyüme hızı yorumlarından şu sonuçlara varır; büyüme hızı yüksek olan işletmelerin kayıpları hızlı olur. Bu nedenle, bu gibi işletmeler arasında yaşlı olanlara pek rastlanamaz. Büyüklüklerinde dâba istikrarlı olan ve yavaş bir tempo ile büyüyenler ise uzun yıllar yaşarlar⁽¹²⁾. Robinson, fil ile buzağı yavrularını örnek olarak gösteriyor; buzağı ilk zamanlarda filden daha hızlı büyür, fakat büyüme kapasitesi er-

(11) DEWING, A.S.; op. cit., s. 834 ve devamı.

(12) ROBINSON, E.A.G. op. cit., s. 62 - 64.

ken tükenir ve ölür. Biyolojik bir karakter taşıyan bu fikirlerin değişik bir anlatımını bizim «hızlı giden çabuk yorulur» sözümüzde bulabiliriz.

A. Marshall ise, işletmelerin büyümesini hava ve güneş ışığı için rekabet halinde bulunan ormandaki ağaçlara benzetiyor; kendilerinde önce büyüme kudreti olanlar önce yorulurlar ⁽¹³⁾.

İşletmenin etkinliğinin geniş ölçüde yönetim yeteneğinin etkinliğiyle devam ettiği durumlarda, J.M. Clark bir önlem olarak, pazar tahminlerini aşan bir irilikte kurulmayı ve dolayısıyla tam kapasitenin belirli bir oranıyla bir süre çalışmayı göze almak gerektiğini öne sürüyor ⁽¹⁴⁾. İrilik baskılarının yönetim üzerindeki yüklerini kısmen kuruluş anına aktarmak yararlı bir önlem olarak düşünülebilir.

İşletmelerin büyüme temposu endüstrilerin de büyüme temposunu belirlediği gibi tersi de gerçekleşebilir. Bu da endüstrilerin ekli ya da ikameli büyümelerini gerektirir. Büyüme hızı yüksek olan endüstrilerdeki işletmelerin büyümesi, yani iriliklerine ekler yapmaları, daha çok yeni işletmeler ekleyerek gerçekleşir. Bunlarda ölüm (pazardan çeküme) oram yüksek olur ve yeni işletmeler ortaya çıkar. Bu tür işletmelerin egemen olduğu endüstrilerin ekonomik çevresinde, tam rekabetin nitelikleri gözlemlenir. ⁽¹⁵⁾

Eski ve istikrarlı endüstrilerde ise büyüme yavaş olur, ve ancak ölen işletmeler yerine yenileri kurulur. Bu gibi durumlarda teknolojik ilerleme de hızlı değilse yöneticinin yükü pek ağır olmaz. Bunun maliyet kuratındaki anlamı şudur: Eski işletmede sabit sermaye unsurları çoğu zaman yok gibidir ve maliyet, değişen masraflardan oluşur. Bu durumda, bu endüstriye yeni bir firmanın girmesi çok zor olur; çünkü yeni şirket sabit masrafların bütün yüküne dayanmaktadır. Kısaca yeni işletmenin toplam masrafları (TM) eskinin değişken masraflarından (DM) fazladır. Sonuç olarak, yeni bir işletmenin endüstriye girebilmesi için $TM < DM$ olmalı, yani toplam masraflar, değişken masraflardan az olmalıdır diyebiliriz. Bu ise, ancak üretim araç ve yöntemlerinde ve yönetim türlerinde, maliyeti düşüren, etkinliği ve rasyonelliği arttıran ilerlemelerle gerçekleşebilir.

Görülüyor ki, teknolojik ilerlemenin yöneticinin yükünü bir derece hafiflettiği durumlar ortaya çıkabiliyor. Bununla beraber, hızlı teknolojik

(13) MARSHALL, A.; op. cit., s. 286.

(14) CLARK, J.M.; *Studies in the Economics of Overhead Costs*, University of Chicago Press, U.S.A. 1950 (10. cu baskı), s. 134.

(15) ROBINSON, E.A.G.; «The Problem of Management and Size of the Firms,» *The Economic Journal*, 1934, June, s. 245 - 247.

gelişmelerin gerçekleştiği durumlarda yöneticinin enerjik olması da gerektir.

Büyüme hızının yöneticiye yüklediği en önemli sorunlardan biri de işletme örgütünün yeni gelişme ve değişmelere uyum sağlama esnekliğine sahip olacak şekilde kurulması ve devam ettirilmesidir. *Davis'e* göre bir işletme örgütünün büyüme kapasitesi, iş hacminin ve etkinliğinin sınırlayıcı etmenlerinden biridir. *Büyüme kapasitesi*, bir işletmenin üretim ve malları teslim sırasında ciddi bir sarsıntı meydana gelmeden bünye ve personelini iş hacminin devamlı değişmelerine uyum ettirebilme yeteneğidir ⁽¹⁶⁾.

Buna bağlı olarak eğer işletme güçlü rakiplerle karşı karşıya ise, işletme büyümesinin hızı önem kazanır. *French* ve *Jeffries* adlı iki tecrübeli yöneticinin belirttiğine göre, serbest rekabet durumunda işletmenin büyüme hızı en az rakip işletmelerindeki kadar olmalıdır. *Davis*, işletmenin büyüme kapasitesinin artırılması konusunda öne sürdüğü önlemler arasında özellikle yönetici önderlerin miktar ve kalitesi üzerinde durmaktadır ⁽¹⁷⁾.

c) Büyüme Türleri

İşletmelerin büyüme biçimleri ilk olarak ikiye ayrılabilir : İç ve dış büyüme.

i) *İç büyüme*; otofinansman yoluyla gerçekleşen büyümedir. Bu tür büyümenin yöneticiye yüklediği sorunların başında hissedarlarla olan çekişmeler gelir; bu sakınca, bireysel girişimlerde ortaya çıkmaz. Büyüme hızının düşük olduğu endüstrilerde bu tür büyüme tatmin edici olabilirse de *sermaye ihtiyacının kısa bir süreye yoğunlaştığı* hızlı büyüme durumlarında etkin bir yöntem sayılamaz.

ii) *Dış büyüme* ise çeşitli işletmelerin birleşmesi söz konusudur. Bu kümelenme durumu da iki biçimde ortaya çıkarabilir :

aa) Üretim süreci ile ilgili birleşmeler; dikey ve yatay birleşmelerde (entegrasyon) olduğu gibi.

bb) Üretim süreciyle ilgili olmayıp daha genel bir nitelik taşıyan dış büyüme türleri ise şunlardır; birleşme (merger) ve konsolidasyonlar,

(16) DAVIS, R.C.; *The Fundamentals of Top Management*, Harpers, N.Y., 1951, s. 514.

(17) DAVIS, R.C.; *Ibid.*, s. 552 - 523.

şirketler, tröst, kartel ve holdingler. Çoğunlukla ekonomik zorunlulukların sonucu olmayan bu birleşmeler, daha önce değindiğimiz ekonomi dışı büyüme güdülerinin güzel birer örneğini oluşturur ⁽¹⁸⁾.

d) *Büyüme masrafları :*

Yukarıda adı geçen büyüme türlerinden en az masraflısının hangisi olduğunun belirlenmesi, ve bu arada olası talep gelişmelerinin hesaplanması başlıca yönetim sorunlarını oluşturur. Tam rekabet halinde söz konusu olmayan reklâm ve satış masraflarının, eksik rekabet koşullarında zor tahmin problemleri doğuracakları doğaldır ⁽¹⁹⁾.

III) İŞLEVSEL BÜYÜME KANUNU

Alman işletme iktisatçılarından Schmith, işletmeyi yol almakta olan bir gemiye, yöneticiyi de kaptanına benzetir ⁽²⁰⁾. Değişen ya da değişmesi kaçınılmaz olan hava koşullarına rağmen kaptanın gemiyi kazasız yönetmesi gibi, yönetici de işletmeyi değişik pazar koşulları içinde amacına doğru yöneltir. Bu nedenle işletme yöneticisine «işletme kaptanı» veya «işletme kumandanı» gibi isimler verildiği de görülür.

Söz konusu pazar değişimleri :

- a) Sürekli talep değişimleri,
- b) Konjonktür dalgalanmaları,
- c) Mevsimlik değişimler,
- d) Talebin düzensiz değişimleri diye dört grupta toplanabilir ⁽²¹⁾

Bütün bu değişmelere, işletmenin bünyesini alıştırma yöntemleri çoğu zaman işletmenin iriliğinde de değişimleri gerektirebilir. İklim koşullarına uyabilen bir bitki ya da hayvan gibi işletme de irilik, renk, biçim değiştirebilir. Canlıların, yaşamlarını devam ettirmek amacıyla nasıl bir uyum mekanizmasına sahip olduklarını açıklayan biyolog *Mendel*'in işlevlerin organ yarattığı hakkındaki kanunu, *Davis* tarafından işletmenin uyum mekanizmasına uygulanmıştır. Aynı şekilde, *Davis* «artan bir üretim hacmi ve uzmanlaşma sonucu, emir komuta ve kurmay kadrolarında artan bir işlevsel farklılaşma görülür» ve «bir örgütün çeşidi işlevleri, ilgi konusu, karmaşıklık ve teknik gereklerinin karşılanması açısından, iş hacmiyle dengeli olarak artar» ⁽²²⁾ dediği zaman *Mendel*'i hatırlatmaktadır. Bu benzetmemiz eserinin aynı konuya ayrılmış birkaç yerindeki açıklamayla

(18) Bu konuda Dewing'in adı geçen eserinde geniş ve ilginç bilgi vardır. Ayrıca, A. BEACHAM, *Economies of Industrial Organization*, London, 1948.

(19) ROBINSON, E.A.G.; op. cit., s. 120 - 121.

(20) DAVIS; op. cit., s. 522.

(21) ROBINSON; op. cit., s. 96 ve devamı.

(22) DAVIS; op. cit., s. 232 - 332.

da desteklenmektedir. Davis'e göre *işletmenin iş hacmi aritmetik olarak arttığı halde işlevsel ilişkilerdeki karmaşıklık geometrik artar*. Bu karışıklık özellikle kurmay kadrosunun daha hızla büyümesini gerektirir. Böylece emir kumanda yöneticileri kadrosu ile kurmay kadrosu arasında bir denge kurulması güçleşir. Bu ikisi arasındaki denge, optimal yönetim birimini belirleyen unsurlardan biridir. Çünkü, emir komuta ve kurmay kadrosu geometrik dizi ile artan bir sabit maliyet masrafları (overhead) kalemini oluşturur. Söz konusu optimal yönetim iriliğinden sonra genel masraflardaki bu yükü hafifletmenin çarelerini aramak gerekir. Yöneticilerin etkinliklerini artırmak, bu tür merkezkaç önlemlerin başına gelir ⁽²³⁾.

Demek oluyor ki, yukarıda adı geçen pazar değişimlerine kalite ve fiyat dalgalanmalarıyla, buluş ve yeniliklerin de etkilerini eklersek, yönetim işlevlerindeki farklılaşma zorunluluğu artar. Bu farklılaşma uzmanlaşmaya neden olur. Uzmanlaşma ve iş bölümü arttıkça, yönetim yeteneğine, nicelik açısından gereksinim artar.

İşlevsel ve örgüte ilişkin büyüme gereksinimi, yürütsel işlerde emir kumanda hiyerarşisi kademelerinin en aşağısında başlar ve buradan uzmanlaşmağa yönelir; sonra yönetim örgütünde - kurmay kadrosundan başlamak üzere - kendisini hissettirir; bu da kurmay hiyerarşisinin alt kademelerinde olur. Son olarak emir kumanda örgütüne yönetim işlevi katılır. Burada özellikle şu nokta önemlidir; kurmay personeli geometrik dizi ile arttığı halde emir kumanda yönetim personeli aritmetik dizi ile çoğalır ve bu durum organizasyonun optimal büyüklüğüne kadar devam eder.

Anlaşıyor ki, büyüme, planlamayı gerektirir. Bu planlamada erişilmesi arzu olunan işler ve tarihleri çeşitli pazar analizlerine dayanılarak belirlenir ⁽²⁴⁾. Davis, bir işlevin farklılaşma ve gruplaşma eğilimini şu niteliklere bağlamaktadır.

1) Söz konusu işlev ile içinde bulunduğu grubun işlevleri arasındaki farklılık.

2) Aynı işlevin büyüme ve gelişme eğilimi ile bir bütün olarak işletmenin büyümesi arasındaki korelasyon derecesi.

3) Büyüme sonucunda, işlevin teknikleşme ve karmaşıklıklaşma eğilimi.

Davis bu esasları toplu olarak işlevsel ivedilik ilkesi olarak nitelemektedir ⁽²⁵⁾.

(23) Bu konu üzerinde optimal hiyerarşi kademeleri ile merkezkaç konularında duracağız.

(24) DAVIS; op - cit., s. 528, 529.

(25) DAVIS., ibid s. 375, 376.

IV) BÜYÜMENİN SINIRLARINA GENEL BİR BAKIŞ

Görülüyor ki, gerek yeni bir girişim kurarken, gerek büyüme anında, gerekse olgunluk çağına erişmiş ve istikrar kazanmış ve hatta kapanan bir işletmede, ⁽²⁶⁾ alt, ⁽²⁷⁾ orta ⁽²⁸⁾ ve tepe kademelere çeşitli biçim, nitelik ve oranda işlevler yüklenmekte ve duruma göre, bazıları ortaya çıkarken, diğer bazıları da ortadan kaybolmakta fakat sonuçta miktarları gibi çapraşıklıkları da artmaktadır.

Bu nedenle çeşitli işlevler arasındaki iletişim ve uyumlaştırma güçleşir, bürokrasi harcamaları artar. Diğer bir deyişle marjinal masraflarını karşılayamamaya ve işletmenin etkinliğini çoğaltacak yerde azaltmaya başlar. Bu noktada, örgütlerin optimal irilikte olduğunu ve masraflar açısından da dengede bulunduğunu söyleriz. *Willard Throp*, belirli bir dönemde ve belirli bir teknoloji düzeyinde, en ekonomik olan bir işletme iriliği olduğunu belirtir. *J. H. Williams* da aynı görüştedir ⁽²⁹⁾. 1930'lerden sonra işletmenin optimal iriliği üzerindeki incelemeler artmıştır. Yayınların içinde en önemlisi *E. A. G. Robinson*'un sık sık değindiğimiz eseridir. *N. Kaldor*'an 1934'de *Economic Journal*'da yayınladığı makaleden soma *J. Robinson*, *E. H. Chamberlin* gibi eksik rekabetçiler ileride değineceğimiz değerli iki inceleme yayınlamıştır.

Bir işletmenin optimal iriliği, özellikle yöneticilerin yetiştirilmesi, kontrol faaliyetlerinin merkezkaçlaştırılması ve dış büyüme gibi araçlarla arttırılabilir. Bu önlemler arasında, iyi bir planlama, yöneticilerin iyi seçimi, ve daha iyi bir eğitim programının uygulanması, kendi kendilerini yetiştirme çabalarını devam ettirecek bir ödül sisteminin kurulması, rotasyon yoluyla tecrübelerinin aittırılması, iyi bir terfi sistemi sayılabilir. Aynı şekilde olası değişmelerin varolan yönetsel görevlerin içerdiklerinde ne gibi etkileri olacağı konusunda da yöneticilere önceden bilgi vermek yararlıdır.

İşletmenin yönetici stoku ve büyüme kapasitesinin de önemi büyüktür ⁽³⁰⁾.

Bu arada, işletmenin yukarıda değindiğimizden farklı bir dengesine

(26) DIMOCK; *The Executive in Action*, Harper and Row N.Y., 1945. s. 13.

(27) PFIFFNER; *The Supervision of Personnel; Human Relations in the Management of Men*, Prentice - Hall. N.Y., 1951. Bölüm III.

(28) MILES; *Middle Management; The Job of the Junior Administrator*.

(29) DAVIS; op - cit, içerisinde *Recent Economic Changes in United States*, McGraw-Hill, 1929, «Is there an optimum size of Organization,» *Taylor Society Bulletin*, 1930 February, Oliver SHELDON, *The Philosophy of Management*, s. 530.

(30) DAVIS; *Ibid.*, s. 531 - 533.

de değinelim. Diğerlerinden ayırt etmek için işletmenin dengesi diyeceğimiz bu kavram, maddi üretim etmenleriyle personel ve işlevler arasındaki ilişkiler dengesinin optimalini belirtir. Bu optimallik, maliyet optimalinden farklı olabilir. Çeşitli uğraşı dereceleri ve irilikler de farklı olabilir. İşletme içinden ve dışından birçok güç bu dengeyi bozar. İşletme dengesi, iş ile personelin bilgileri, tecrübeleri ve becerileriyle, işçi sayısı ve iş saatleri arasında bir dengeyi gerektirir. İşlevsel bir dengesizlik halinde bazı kısımlarda fazla, bazılarında ise eksik işgücü bulunabilir. Aynı şekilde sermaye ve bütçe dengesi de önemlidir.

Örgütün dengesizliği, zayıf yönetimin sonucu olabileceği gibi, örgütün bazı işletme ya da departman müdürlerinin diğerlerine göre daha yetenekli ve hırslı olmalarının da sonucu olabilir. Bu tür müdürler maddi ve manevi sermaye unsurları arasındaki dengeyi, kendi çıkarları için bozabilirler. Bu durum, aynı zamanda örgütün *bünyesini işlevlere göre değil kişiliklere göre kurmak eğilimi ile de açıklanabilir* ⁽³¹⁾

Bunun önüne geçmenin en etkin yolu, işletmenin istikrar, esneklik ve büyüme kapasitesini devam ettirecek ve geliştirecek planlar hazırlamak ve yöneticilerin görevlerini, yetki ve sorumluluklarını kesin ve kapsamlı bir şekilde belirleyen iç yönetmelikler hazırlamaktır.

Özetle, işletme sürekli değişen ve gelişen dinamik bir varlık olduğuna göre, yönetim sorun ve işlevlerinin nasıl yeni yeni yönetim organları yarattıklarını, neden ve sonuç ilişkilerini, dinamik bir yöntem izleyerek daha iyi anlamak mümkündür. Buna bağlı olarak, basitten karmaşığa doğru, giderek evre evre işletmenin gelişmesine bakabiliriz.

V) İŞLETME BÜYÜMESİNİN BAŞLICA EVRELERİ VE BU EVRELERDE YÖNETİM ORGANLARI İLE İŞLEVLERİNİN DİNAMİK YORUMU.

Her gelişme evresi, yeni işlevlerin ve bunları yürütecek organların ortaya çıkmasıyla belirlenir. Yukarıda adı geçen organik görüş taraftarlarına eklememiz gereken *Marshal E. Dimock* şöyle der: «Örgüt hiçbir şekilde bağımsız bir yaşantısı ve duygusu olmayan cansız bir makine değildir. Bu son derece önemli ayırım, çoğunlukla örgütlenme konusunu bir mühendis görüşüyle ele alanlar tarafından ihmale uğramaktadır ⁽³²⁾.

Öyleyse, canlı bir varlık olarak kabul edilen işletmenin, *organlaş-*

(31) İşletmenin dengesiyle örgüt dengesi arasındaki farka, dengenin üçüncü bir biçiminden söz edeceğimiz örgüt konumuzda kapsamlı bir biçimde değineceğiz.

(32) ABADAN, N. (Çev.); *Amme idaresinin prensipleri*, A.Ü.S.B.F. Yayınlarından, Ankara, 1954, s. 28, ve devamı.

ması sürecini ya bir tek işletmenin doğumundan ölümüne kadar tüm gelişmesini inceleyerek, ya da çeşitli gelişme evrelerinde bulunan çeşitli işletmeleri inceleyerek anlamaya çalışmak mümkündür. Birinci yöntem, hem uzun bir zamana gerek göstermesi hem de elverişli verilerin bulunamaması nedeniyle kuramsal değerine rağmen pratik değildir. Bu nedenle, çeşitli evrelerinde bulunan çeşitli işletmelerin ele alınıp, her evreye ilişkin organizasyon etmenlerini inceleme yolunu seçmek daha anlamlı olacaktır. Bu şekilde dinamik yorum etmenleri kısmen korunabilmektedir.

American Management Association'ın 40 işletmenin organizasyonlarını ve yüzlerce işletmenin yönetmeliklerini inceleyerek *General Eisenhower, Henry Ford II* vb. çeşitli alanlarda yöneticilik yetenekleriyle tanınmış birçok yöneticinin fikirlerini alarak ve örgüt konusunda varolan Amerikan ve yabancı kaynakları inceleyerek oluşturduğu değerli bir eserde de söz konusu bu ikinci yöntemin izlenmesi uygun bulunmuştur. Bu kitapta işletmenin büyümesi ve buna bağlı olarak organizasyon evreleri ve ortaya çıkardıkları yönetim sorunları şu şekilde şemalandırılmaktadır ⁽³³⁾.

Büyüme Evresi	Çalışan Sayısı (irilik)	Yönetim Sorunu	Olası Sonuçları
I	3 - 7	Amaçların belirlenmesi	İş Bölümü
II	25 (10)	Yetki göçerme	Kişiliklerin belirlenmesi
III	125 (50 - 100)	Daha fazla yetki göçerimi	Yönetim kademelerinde optimallik
IV	500	Yöneticinin yükünü hafifletmek	Kurmay yardımcısı
V	1500 (100 - 400)	Yeni bir işlev yaratılması	Kurmay uzman
VI	5000 (100 - 500)	Yönetim işlevlerinin uyumlaştırılması	Grup kararları
VII	465000 (500 - +)	Yetki derecesinin belirlenmesi	Merkezkaç yönetim

(33) DALE; op - cit., s. 22.

Tablonun üst sırasındaki rakkamlar incelenen işletmenin gerçek iriliğini, tırnak içindekiler ise söz konusu yönetim sorununun ilk kez ortaya çıkması olasılığı bulunan işletme iriliğini göstermektedir. Bu rakkamlar incelemelerin kabaca ifadesi olup karşılarındaki yönetim sorunlarının kesinlikle ortaya çıkacağı, kesin işletme iriliklerini temsil etmemektedir.

Tabloda ikinci evre için *sorumluluğun göçerilmesi* denmiş olmasına rağmen, gerçekte devredilen yetke ve yetkidir; sorumluluk onun sonucudur. Yetki hakkı verilmeyen bir kimseye sorumluluk yüklenemez. Nitekim, üçüncü evreye de *daha fazla yönetim işlevi devri* denmektedir. Kanımızca burada da işlev devri, yetke ve yetki devrinin sonucudur. Yedinci evredeki *göçermenin derecesini belirleme* deyişi yerinde kullanılmış olup yukarıdaki yorumumuzu haklı göstermektedir. Kaldı ki bazı yazarlar, haklı olarak sorumluluğun devredilemeyeceği fikrindedir ⁽³⁴⁾.

(34) NEWMAN, W.; *Administrative Action; The Techniques of Organization and Management*, Prentice - Hall. N.Y., 1953, s. 171.