

EKONOMİK YAPI VE İŞLETMELER

Dr. CENGİZ A. SEDEF (*)

Ekonomik yapı ile işletmeleri birbirinden ayrı, birbirinden bağımsız olarak düşünmek ve ele almak mümkün değildir. Ekonomi ve işletmeler karşılıklı olarak ve sürekli bir şekilde birbirlerini etkileyen, birbirlerinden etkilenen ve birbirlerini tamamlayan bir sistem bütünü oluştururlar. Bu nedenle işletmelerin sorunlarını incelerken ekonomik yapı ve bu yapıdaki değişmelerle birlikte ele almak gerekir. 25 Ocak 1980 kararlarının uygulamaya konması ülkenin ekonomik çehresini değiştirirken, işletmeler açısından da önemli gelişmelere yol açmıştır. Bu gelişmeler karşısında işletmelerin içine düştükleri durumun, aldıkları tedbirlerin incelenmesi ve eleştirisi sorunlarının çözümünde onlara yardımcı ve yol gösterici olacaktır. Fakat önce ekonomik tedbirleri ve gelişmeleri kısaca özetlememiz faydalı olur.

Alınan ekonomik tedbirler hızlı enflasyonu kontrol altına almak ve durdurmak amacıyla yönelik olmuştur. Bunu sağlamak üzere Türk lirası devalüe edilerek döviz darboğazı aşılacak istenirken, bir yandan da kontrollü ve sıkı para-kredi politikası ile tüketim, diğer yandan ise serbest fiyat politikası ile spekülasyon kazançları ve stokçuluk kontrol altına alınmak istenmiştir. Kamu sektöründe açık bütçe ve açık finansman uygulamasından vazgeçilmesi, KİT'lerin sağlam kaynaklardan finanse edilerek kendi kendine yeterli hale getirilmesi, devlet cari harcamalarının kısılması, sübvansiyonların kısılması gibi tedbirler uygulamaya konmuştur. Merkez Bankası kredilerinin kısılması ve tedavülden para çekilmesi yoluyla talep hacmi kontrol altına alınmak istenmiştir. Yüksek banka faizi uygulaması sonucu banka mevduatlarında % 100'e varan artışlar sağlanmış ve bu yolla da tüketim önemli ölçüde kontrol altına alınmıştır. Vergi politikası da tüketimi frenleme yolunda etkin bir araç olarak başarı ile kullanılmıştır.

(*) Kayseri Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğretim Görevlisi.

Arz-talep dengesini sağlamaya yönelik olarak talep cephesindeki bu tedbirlere karşılık arz cephesinde de fiyatların belirli ölçüde serbest bırakılması, bazı malların istihsal vergilerinde indirim, grevlerin kontrol altına alınması, çalışma barışının sağlanması ve ücret artışlarının sınırlanması ile önemli adımlar atılmıştır.

Alınan tedbirlerin enflasyonu kontrol altına alma amacına ulaşmada oldukça başarılı olduğunu söyleyebiliriz. Ancak başka bir açıdan ortaya çıkardığı görüntü de oldukça önemlidir. Bu görüntüyü, satılmayıp işletmelerin elinde biriken stoklar ve hergün protesto olarak geri dönen binlerce senet şeklinde özetleyebiliriz. Ekonominin sürükleyici gücü olarak bilinen inşaat sektörü tam bir durgunluk içerisinde girerken diğer birçok üretim dalında da satış güçlüklerinden dolayı durgunluk önemli boyutlara ulaşmıştır. Daralan talep hacmini telafi için dış pazarlara açılmayı teminen yeni teşvik tedbirleri ile formalite kolaylıkları sağlanmıştır. Nitekim bir önceki yıla oranla ihracatta %43 lük bir artış da gerçekleşmiştir. Ancak bütün sektörlerin ihracatta aynı başarıyı gösterdiği söylenemez. Özellikle gıda sanayii, giyim, halı, taşıt araçları, cam sanayii ihracatta en büyük payı almaktadır. Diğer sanayi kolları için ise durum daha zordur.

Para arzının, kredi hacminin daralması, banka faizlerinin artmasına bağlı olarak hisse senedi ve tahvil satışlarının zorlaşması ve daralan talep hacmi işletmeleri satış güçlükleri ve likidite sıkıntıları ile karşı karşıya getirmiştir. Diğer yandan %60'a varan ağır faiz yükünden dolayı işletmeler dış finansmana gitmeden, kendi imkânları ile idare etmek zorunda bırakılmıştır. Bir yandan likidite sıkıntısı, diğer yandan satılmayıp biriken mal stokları işletmeleri güç durumda bırakmıştır. Bu gelişmeler doğal olarak işletmeleri yeni düzenlemelere gitmeye ve belirli tedbirler almaya zorlamaktadır. Üretim kısılması ve taksitli satışlar kısa vadeli olarak işletmelerin aldıkları ilk tedbirlerdir. Uzun vadeli tedbir olarak da dış pazar arama gayreti içine girilmiş bulunmaktadır. Ancak bu tedbirler kendine özgü bazı sorunları da beraberinde getirmektedir.

Taksitli satış işletme döner sermayesinin yeterliliğine bağlı olmakla beraber bütün mallar için düşünülemez. Kaldı ki işletmelerin likidite sıkıntısı içerisinde olduklarını ifade etmiştik. Üretim hacminin kısılması ise geçici bir çözüm olmakla beraber uzun vadede artan işsizlerden dolayı önemli ekonomik sakıncalar doğurmaktadır. İşsiz sayısının 3 milyona yaklaştığını söylemek bu sakıncaları açıklamaya yeterli olsa gerek. İşletmeler bir kısım işçiye yarı ücretli izin vererek ya da işlerine son vererek üretim hacmini düşürürken,

en az ekonomik sorunlar kadar önemli başka sorunlarla da karşılaşmakta, büyük maddi külfetlere katlanmaktadır. Üretim hacmine bağlı olarak hammadde, ambalaj malzemesi, elektrik giderleri gibi değişken masraflarda azalma olacağı doğrudur. Ancak belirli bir üretim kapasitesine göre kurulmuş makinelerin eksik kapasite ile çalışması onlara yapılan bakım ve onarım, amortisman masrafları ile kullandıkları enerji miktarını azaltmayacaktır. Makinelerin teknik bölünmezliği sonucu üretilen mal miktarı ne olursa olsun yapılan sabit maliyetler değişmez. Makinalardan bir kısmının tamamen üretim dışı bırakılması imkânı olsa bile bakım ve muhafaza masrafları ile amortisman giderlerinden dolayı işletmeye yine de mali bir külfet yüklenecektir. Kaldı ki mesele bu kadarla da bitmiyor. Genel idare giderleri, kira giderleri, reklâm giderleri, kırtasiye giderleri gibi harcamalar üretim hacmine bağlı değildir. Üretim hacmi ne olursa olsun bu tür giderlerin yapılması zorunludur. Bu nedenle üretim miktarının azalması sonucu sabit giderler ve genel giderlerden birim mala yansıyan miktar artar. Bu ise, işletmenin üretim maliyetinin yükselmesi, aynı malı eskisine oranla daha pahalıya elde etmesi demektir.

Üretim hacmini daraltmanın yaratacağı ikinci önemli sorun işçiler yönünden ortaya çıkar. Bir kısım işçinin işine son verilmesi herşeyden önce işveren vicdanında rahatsızlıklara sebep olur. Kaldı ki işten çıkarma konusunda kanuni kısıtlamalar ve kontroller de getirilmiş bulunmaktadır. Bütün bunların da ötesinde kıdem ve ihbar tazminatlarından dolayı işletmelere ağır yükler yüklenmektedir. Ekonominin canlı olduğu dönemlerde kıdem ve ihbar tazminatının ödenmesi zor olmayabilirdi. Oysa satışların sınırlı olduğu ve likidite sıkıntısı çekildiği böyle bir dönemde işten çıkarmaların getirdiği maddi külfetler küçümsenemez. Gerçi üretimin düşürülmesi işçi çıkarılmasını zorlamayabilir. Üretimin bir başka aşamasında işçi açığı olması durumunda o bölümlere aktarma yapmak düşünülebilir. Kısa vadede üretimin yeniden artırılması sözkonusu ise işten çıkartıp sonra tekrar işçi almak yerine bir süre için fazla işgücüne açıktan ödeme yapılması düşünülebilir. Ancak yeni pazarlar bulunmadıkça veya dış pazarlara açılmadıkça kısa vadede üretim artışı birçok firma için pek mümkün görülmemektedir. Kıdem ve ihbar tazminatının yükünden kurtulmak için, üretim kısıntısına rağmen işçiler çıkarılmayıp zaman içinde kendilerinin çıkması beklenebilir. Hatta bunun işletmeler için daha az sorun yaratacağı görüşü de savunulabilir. Ancak fazla işgücüne ödenen ücretler devamlı olarak maliyetlere yansıyan bir faktör olarak işletmenin fiyatlarını ve kârlılığını olumsuz olarak etkileyecektir.

Üretim kısıntısı başka sorunlar da yaratacaktır. Kısa dönemde birim ürün maliyetini artıran bir başka faktör de dış finansmanın sebep olacağı faiz yüküdür. Vadeye bağlı olarak alınan dış krediler, özellikle sabit kıymetlere bağlanmışsa veya satılmayan stoklar halinde işletme bünyesinde bekletiliyor ya da ödenmeyip geri dönen senetlere bağlı ise kısa vadede geri ödenmesi söz konusu olmayacaktır. Bu durumda üretim hacminin kısılması da neticeyi değiştiremeyecektir. Fakat aynı faiz yükünün bu defa daha az miktardaki mala yüklenmesi birim maliyetleri yükseltecektir. Taleplerin giderek azaldığı ekonomik şartlar altında daha fazla maliyetle üretim yapmak işletmenin rekabet imkânlarını kaybetmesi ve satışta daha kötü bir pozisyona düşmesi demektir. Bu ise giderek işletmenin daha gerilemesi, borçlarını ödeyemez, hammadde satın alamaz, ücret ödeyemez duruma düşmesi demektir.

Nihayet, üretimi kısmanın bir diğer sakıncası da makine ve tesislerin bir kısmının bütün olarak veya kapasite olarak boş kalmasının doğuracağı sosyal maliyettir. Ülkenin toplam üretim kaybından dolayı bu işletmelerin uzun vadeli olarak aldıkları tedbirler ise ihracatı teşvik politikasına da uygun olarak dış pazarlar aramaktır. Halihazırda işletmeler için en çıkar yol olarak gözüken dış pazarlanın da kolay ve kendiliğinden işleyen bir mekanizma olduğunu sanmak hatalı olur. İhracatın da kendine özgü güçlükleri ve darboğazları vardır. Bu güçlükleri;

- Bilgi ve teknoloji yetersizliği,
- Kapasite yetersizliği,
- Sermaye yetersizliği,
- Yüksek fiyat,
- Kalitenin standart olmaması şeklinde sıralayabiliriz.

Türkiye'deki sanayii işletmeleri genellikle geleneksel yöntemlerle faaliyet gösteren ve yeni mallar geliştirmek yerine var olanları üreten işletmelerdir. Bu durum mevcut işletmelerimizin dış pazarlardaki şansını azaltan en önemli faktördür. %43'e varan ihracat artışlarının tarım ürünleri ile belirli birkaç sanayi koluna bağlı kılması bundandır. Kaldı ki teknolojinin de ötesinde ihracat belirli bilgi ve beceri gerektirir. Oysa işletmelerimizin çoğu dahili formalite engellerini aşacak bilgiden bile yoksundurlar.

İkinci olarak ihracat belirli bir üretim hacmine ulaşmış olmayı gerektirir. Oysa Türkiye'de çok işletmede yığın üretimden çok par-

ça üretim sistemi geçerlidir. İşletmeler küçük kapasiteli ve daha çok bölgesel ihtiyaçlara cevap verecek şekilde organize edilmişlerdir. Bu işletmelerin ihracatın gerektirdiği yığın üretim kapasitesine ulaşmaları kısa dönemde mümkün değildir. Kaldı ki çok işletme ihracatı finanse edecek sermaye yeterliliğine de sahip değildir. Üretim teknolojisine bağlı olarak Türk Sanayi mallarının dış ülkelerde fiyat ve kalite olarak rekabet etme şansları da ayrıcalıklı bazı mallar hariç pek mümkün görülmemektedir. Nitekim 20 binden fazla ihracatçı belgesi verilmiş olmasına rağmen gerçek ihracatçı sayısı ancak 7 - 8 bin civarında tahmin edilmektedir.

Üretimi kısmak, ihracat imkânları aramak görünüşte işletmelerin sorunlarını çöze bile çok işletme için uygun veya yeterli görülmemektedir. İşletmeleri pazar darlığından ve likidite sıkıntısından kurtarıcı başka tedbirler üzerinde de durmak gerekmektedir. Çok daha pratik ve kısa dönemde sonuç verecek tedbir verimliliği artırma ve maliyetleri düşürme çarelerini araştırmaktır.

Verimliliği Artırma Tedbirleri :

Verimliliğin artırılması aynı miktar input kullanarak daha çok mal üretilmesini sağladığı için birim maliyetlerin düşmesini sağlar. Eskiye oranla daha ucuza üretim; daha ucuza satma imkânı ve diğer işletmelere oranla rekabette üstünlük sağlar. Bu, daralan talep hacmi içinde nisbi olarak daha büyük pay alarak işletmenin eski satış seviyesini artırması ya da en azından koruması demektir. Daha çok satış ise biriken stok ve likidite sorunlarını çözmek demektir. Verimliliği artırmak amacı ile uzun vadede genellikle eskiyen makinelerin yenilenmesi ya da daha modern makineler ile ikame edilmesi yolu izlenebilir. Bunun yanısıra üretim teknolojisinin tamamen değiştirilmesi, mevcut malların niteliklerinin değiştirilmesi mümkündür. Bu tedbirlerin alınması bir yandan yoğun bir araştırma faaliyetini gerektirirken diğer yandan da önemli ölçüde bilgi ve teknoloji birikimine ihtiyaç gösterir. Ayrıca modernleşme ve yenilenmenin maliyeti, genellikle orta ve küçük işletmelerin altından kalkamayacağı kadar yüksektir. Oysa bu dönemde amaç, işletmelere yeni külfetler getirmek değil onların likidite ve pazar sıkıntılarını ek bir masraf yapmaksızın çözüm aramaktır. Bu nedenle kısa vadede sonuç verecek tedbirler üzerinde durmak gerekir. Kısa vadede gerek maliyetleri düşürücü, gerekse verimliliği artırıcı bu tedbirleri şöylece özetlemek mümkündür :

1 — Hammadde, yardımcı malzeme ve ambalaj malzemesi tedarikinde aynı malın daha ucuza alınma çareleri araştırılırken,

diğer yandan da o mallar yerine ikame edilebilecek daha ucuz başka mallar araştırılmalıdır. Ancak burada üretilen malın kalitesinin korunmasına dikkat edilmelidir. Değişik hammaddenin kullanılması üretilen malın kalite ve niteliğini bozmamalı, daha çok fire vermek suretiyle maliyetleri olumsuz yönde etkilememelidir. Ucuz olduğu için düşük kaliteli hammadde kullanmak işletmelere yarar yerine zarar getirecektir. Piyasada bol bulunan ve istendiği anda temini mümkün hammaddelerde fiyat artışı beklenmiyorsa stoklamaya gitmek işletmelere stok bakım ve muhafaza masrafları yükleyeceği gibi, sermayenin bağlanması yoluyla likidite sıkıntısı ve faiz yükü de yükleyecektir. Ancak stok masrafına katlanmamanın sonucu, gerektiği anda stok bulamama veya tedarikteki gecikmeden dolayı işletmenin atıl kalması olmamalıdır. Eldeki hammaddenin bittiği anda üretimin kesintiye uğramadan devamını sağlayacak yeni parti işletmeye ulaşmış olmalıdır.

2 — İşletme içinde çalışıyor görüldüğü halde çalışmayan, varlığı ile yokluğu arasında fark olmayan işgücünün ya üretime sokulması veya işten çıkarılması suretiyle gereksiz ücret ödemelerinden kurtulmak gerekir. Ayrıca çalışan işçilerden en yüksek verimi almak üzere gerekli motivasyon sağlanmalıdır. İşletme içerisinde huzurlu bir çalışma ortamı yaratılmalı, işçilerin birbirlerine ve işverene karşı dostluk ve güven duyguları geliştirilmelidir. İşçilerin yaptıkları işleri severek, isteyerek yapmaları sağlanmalıdır. İşçilerin değişik kademelerde ve stratejik önemi olmayan, daha çok uygulamaya ilişkin kararlara katılmaları sağlanmalıdır.

3 — Hareket ve zaman etüdü ile işin en uygun zamanda ve en iyi şekilde yapılması sağlanmalıdır. Böylece aynı iş için harcanan emek, zaman ve enerjide önemli tasarruflar olabileceği gibi, aynı zaman zarfında aynı emekle daha çok mal üretilmesi de sağlanabilecektir. Yine üretime ilişkin olarak atıl makinaların faaliyete geçirilmesi, işletme içi tikanlıkların giderilmesi, iş akışının düzenlenmesi ile de daha hızlı bir üretim temposu sağlanabilir. Bu amaçla işletme içi yerleşim ile makine ve tezgâhların konuş biçimleri ve yerlerinin, iş akış şemalarının yeniden gözden geçirilmesi ile değerlendirilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması gerekir.

4 — İşletmede verimliliği etkileyen faktörler içerisinde organizasyon yapısı ve organizasyona ilişkin sorunlar önemli bir yer tutarlar. Verimli olan işletme, organizasyon yapısı uygun olan işletmedir. İşin özelliğine göre merkezi, ya da yerinden yönetim ilkesi benimsenebilir. İşletmenin, işin gerektirdiği bölümlere ve yapıya,

teşkilata sahip olması gerekir. Ancak bölümlerin gereğinden fazla olması, dağılması ve kademeleşmenin çoğalması birtakım görevlerin organize edilmesini güçleştirir. Yetki belirsizliklerinin ve yetki çatışmalarının ortaya çıkmasına sebep olur ki her iki durum da işletmelerde verimliliği olumsuz olarak etkileyen faktörlerdir. Bu nedenle bölümler ve kademelerin işin gerektirdiği miktar ve ölçüde olması, bölüm ve kademeler arası görev ve yetki dağılımının çok iyi yapılması gerekir. Bölümler arası görev dağılımı dengeli olmalıdır. Ayrıca yetki ve sorumluluklar arasında da bir dengenin bulunması gerekmektedir. Yetki olmaksızın sorumluluk olamayacağı gibi sorumsuz bir yetki de işletmede daha çok kötü sonuçlar doğurur. Herkes ne yaptığını ve niçin yaptığını bilmeli ve yaptığı işin sonucunda ortaya çıkacak külfete de katlanmalıdır. Organizasyon konusunda dikkat edilmesi gereken önemli hususlardan bir diğeri de sorumlulukla birlikte olmak şartıyla yetkilerin mümkün olduğu kadar ve işin gereklerine göre alt kademelere aktarılmasıdır. Böylece işin sorumluluğunu doğrudan yüklenen ve alınan kararlarda payı olan veya doğrudan direktif verme durumunda olan alt kademe yöneticiler işe daha bir ciddiyet ve itina ile eğilme durumunda olacaklardır. Yetki devrinin bir diğer ve çok önemli faydası da alt kademelerde, bölümlerde ortaya çıkan durumlar karşısında üst kademe ile gereksiz haberleşmeyi ortadan kaldırarak haberleşmede doğan zaman kaybını önlemesi, acil işlerde anında müdahale imkânı vermesi ve haberleşme kanallarının kontrol fonksiyonu ve diğer önemli haberleşmeler için açık tutulmasını sağlamasıdır. Kaldı ki bir işin en iyi nasıl yapılacağını en iyi bilenler o işe yakın olanlardır. Bu nedenle alt kademelerde alınan kararların üst kademelerde alınan kararlardan daha isabetli olabileceği de gözden kaçırılmamalıdır.

5 — Etkin bir haberleşme ve emir kumanda zinciri kurarak hızlı karar alma temin edilmeli, alınan kararların da bürokratik engellerle karşılaşmadan hızla ilgili uygulayıcıya ulaştırılması sağlanmalıdır. Alt kademelerdeki uygulama ve gelişmelerle ilgili raporlar da yine en hızlı bir şekilde üst karar organlarına ulaştırılabilmelidir. Geciken karar doğru karar değildir prensibi akıldan çıkarılmamalıdır.

6 — Üretimde kullanılan ölçülerin yeniden gözden geçirilmesi, artık ve firelerin asgariye indirilmesi, kullanılan hammaddelerden gereksiz olanların ayıklanması, aynı nitelikli olmak kaydıyla daha ucuz malzeme kullanılması ve tasarruf prensiplerine uyulmalıdır.

7 — Elektrik, su, yakıt, kırtasiye gibi genel giderlerde tasarruf sağlayıcı tedbirler alınmalıdır. Bu amaçla bozuk makine ve tesislerin onarılması sızıntıların giderilmesi gerekir.

8 — Bütün faaliyetlerin iş programları ve finansman bütçeleri ile takip ve kontrol edilmesi gerekir. İş programları, üretim faaliyetinin plânlandığı şekilde yürüyüp yürümediğini, aksaklıkların yerini ve nedenini tesbit ederek tedbir alınmasını sağlarken, yeterince etkin üretim yapılıp yapılmadığını da belirleyecektir. Finansman bütçeleri ise faaliyetlerin gerektirdiği sermaye ve fonların kaynaklarını ve miktarlarını göstererek faaliyeti aksatmayacak şekilde zamanında tedarike imkân verecek, üretimin kesintiye uğraması önlenmiş olacaktır.

9 — Etkin bir kontrol sistemi kurularak, üretim faaliyeti miktar ve kalite olarak devamlı izlenmelidir. İş programları ve üretilen mal kalitesi kontrol edilmelidir. Bozuklukların giderilmesini temin edebilmek için arızanın veya maldaki hatanın başlama anında haberdar olunması kayıpların küçük ölçüde tutulmasına imkân verir. Kontrol fonksiyonunun işlememesi ise makinelerdeki, üretimdeki ve malın kalitesindeki bozuklukların öğrenilememesi veya çok geç öğrenilmesi sonuçlarını doğurur. Bu ise işletme için çok büyük zararlara ve kayıplara neden olur. Ayrıca personel kontrolünün de aynı etkinlikle sürdürülmesi, onların çalışma şekillerinin ve tempolarının kontrol altında tutulması gerekir.

Sonuç olarak işletmelerin modern sevk ve idarenin prensiplerine uyması, işletmeleri geleneksel yöntemlerle ve el yordamı ile yönetmek yerine modern yönetim biliminin kuralları içerisinde yönetmeleri gerekir. Bu takdirde, ürettiği malın maliyetini dahi bilmeyen işletmelerin yerini, ne yaptığını ve ne yapacağını bilen, plânlı, programlı, işçiden, makinadan en yüksek verimi alan, en az maliyetle en yüksek üretimi gerçekleştiren, ucuza fakat kaliteli mal üretilen rekabette güçlü olan işletmeler alır ki, karşılaşılan sorunların çoğu da temelinden çözülmüş olur.