

İŞLETMELERDE MUKAYESE

Yazan: Prof. Dr. Fritz HENZEL (*)

Çeviren: Dr. Doğan BAYAR

İşletme Kürsüsü Asistanı

- I. Mahiyeti ve Şekilleri
- II. Gelişme ve şimdiki durumu
- III. Esaslar
 1. Mukayese sahaları ve hedefleri
 2. Hatalar ve onların düzeltilmesi
- IV. Pratik İcrası
 1. Materyelin toplanması
 2. İstifade ve Neticeler

I. Mahiyeti ve Şekilleri:

a: İşletme mukayesesi, önemli vasıfları iktisadi vakıaları yargılama, olay ve mesuliyet sahalarını kontrolde mukayese amili olan işletme istatistiğinin, fikren gelişmiş şeklidir. İşletme mukayesesi, iktisadi miktarları ve hadiseleri, kontrol ve kıymetlendirme gayeleri için sistemli bir şekilde birbirleriyle karşılaştırır.

Mukayese, hukuki muhtariyeti havi teşebbüsü bir bütün olarak veya bir işletmeyi, bir işletme bölümünü, bir görev yerini veya bir çalışma yerini ihtiva edebilir. Buradaki işletme kavramı, «işletme iktisadı bilgisindeki» teşekkül eden kavram gibi anlaşılacaktır. İşletme mukayesesinin mevzuu ya tam olarak veya bir iş yerine kadar arzuya göre parçalanan umumi ekonominin ücretleri olan

(*) Prof. Dr. Fritz Henzel: Betriebsvergleich, In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 2. Band, Göttingen, 1959, s. 108 ve devamı.

münferit iktisadi üniteleridir. Literatür de işletme mukayesesi ile teşebbüs mukayesesi ekseriya birbirinden ayrılır.

b: İşletme mukayesesi iki esaslı şekle ayrılır: (1) İşletme içi mukayese (Albert Schnettler), zaman mukayesesi, kendi kendine mukayese (Wilhelm Chr. Hauck) veya dahili mukayese (intener Vergleich) denilir; (2) Dış mukayese olarak (externer Vergleich) ara mukayesesi veya işletmeler arası mukayese.

Zaman mukayesesinde tetkik mevzuu olarak ya bölünmeyen bir teşebbüs veya bir işletme alınır. Bu halde işletme mukayesesi muhtelif zaman devrelerindeki vaziyetlere şamil olur. Örneğin, Bilanço kalemleri (Tesisler mevcudu gibi), çalışanların sayısı, iştiغال, organizasyon, istatistik miktarları gibi.. Veyahut bir zaman süresi içindeki olaylar veya değişiklikler gibi dinamik büyüklük miktarları birbirleriyle mukayese edilirler. Örneğin, Gelirler, Giderler, ciro, kâr, rantabilite, likidite... Böylece vaziyet mukayesesi, faaliyet mukayesesi, randıman mukayesesi, maliyet mukayesesinden söz edilir. Bu gibi zaman mukayeseleri, belli bir tetkik mevzuunun muhtelif zamanlardaki mukayesesi olarak, önemli vakıaların tanınmasında gerçekten çok faydalı olmakla beraber, muayyen şartlar altında bir devreden diğer devreye hatalı halin intikalı şeklindeki yargı ölçüsünün eksikliği dolayısıyla zararlıdır da.

Bölünmeyen teşebbüsler, işletmeler, görev mevkiileri veya iş yerleri gibi iki veya daha fazla inceleme mevzuunu içine alan *işletmeler arası mukayese* bu bakımdan daha istifadelidir. Burada daima birbirine yabancı tetkik mevzuuların, muhtelif teşebbüslerin işletmeleri gibi, söz konusu olmasına lüzum yoktur. Daha çok, aynı teşebbüsün işletmeleri, bir işletmenin muhtelif bölümleri veya bir bölümün iş yerleri birbirleriyle karşılaştırılırlarsa, yinede *ara mukayese* mevcuttur. Vakıa bu anlayış kesin değildir (Gerhard Schott). Burada da mukayesenin mevzuu evvelâ aynı zaman devresindeki vaziyetlerdir: Hususiyetler, büyüklükler, teçhizat, randıman kabiliyeti gibi, bunun yanında belli bir zaman zarfındaki olaylar veya değişiklikler: Faaliyetler, hakiki randıman, maliyet, ciro, netice ve genellikle netice hesabına ait bütün malûmatları ihtiva eder. *Ara mukayesesine* mal ve hizmet istihsalindeki iki veya daha fazla sayıdaki metodların mukayesesi ve muhtelif satış usulleri de dahildir.

Ara mukayesesi asıl işletme mukayesesidir. Bu mukayese ev-

velâ bir teşebbüsün içinde aynı türden daha fazla işletmelerin bulunduğu yerde (satış yerleri, şubeler, atelyeler gibi); daha sonra, konsernlerde olduğu gibi, müşterek bir idare altında toplanan teşebbüsler için rol oynar. Çok veya daha az müstakil mesuliyet sahalarını birbirleriyle mukayese etmek kontrol ve nizam hedefleri için de lüzumludur. Bununla beraber mukayese bilimsel işaretleri ve işletme iktisadı malûmatlarını veya teşebbüslerin istihsal ve satış gibi belli bölümlerini ihtiva eder. İşletmelerde mukayesenin mevzuu belli bir iktisadi sektörün veya çeşitli branjların teşebbüsleri olabilir.

c: İşletmelerin mukayesesinde başka bir ayırım bir defaya mahsus veya devamlı mukayesedir. Özellikle birbirinden müstakil teşebbüslerin ara mukayesesi yapılır. Çünkü burada tetkik mevzuularının muvafakatlerine ve iştiraklerine lüzum vardır. Bu muvafakat ve iştirakler ya belli bir hal veya periyodik tekrarlanan icra için verilirler. Buna karşı bir teşebbüs, konsern dahilinde veya iktisadi devlet teşebbüslerinde bir veya devamlı mukayese icrası için özel talimatnameye ihtiyaç vardır.

Çok sayıda işletmelerde şumüllü bir inceleme yapılacaksa, bu halde, genellikle bir kere yapılan işletme mukayesesinden söz edilir. Mali ve zaman bakımından çok masraflı olduğundan, hemen tekrarına imkân yoktur veya mukayesenin bir kere icrasile arzulanan hedefe ulaşılmıştır. Vaktile R K W (Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit) tarafından endüstri ve ticarete icra edilen mukayese böyle bir defaya mahsus mukayeseydi. İstatistik dairesinin ticaret ve sanayideki araştırmaları ve diğer tetkikleri de bunlardandır.

Devamlı işletme mukayeseleri ekseriya işletmelerin verdiği aylık haberler veya soru cedvelleriyle beraber, geçmişte mevcut iktisadi gayeli birlikler kanalıyla yapılırdı. Bu birlikler tekâmül etmiş istatistiklere sahipti. Böylece kendi üyeleri arasında tecrübe mübadelesini ve birlik işletmelerinin iktisadi vaziyetlerine uygun müdahaleyi gaye edinirlerdi. Bunlara misal olarak, çinicilik endüstrisi birlikleri ve Alman makine inşaat tesisleri birlikleri verilir. Bunlardan başka, ticarete, böyle devamlı işletme mukayeseleri çamaşır ticarethaneleri ve çamaşır imalathanelerinin kayıtlı bulunduğu birlikler tarafından icra edilmiştir.

II. G e l i Ő m e v e Ő i m d i k i d u r u m :

İŞletmelerde mukayese cinsinden iktisadi tetkiklerin baŐlanı-
cı XIX. asırdan sonraki zamana tesadüf eder. İlk önce iktisadi bir-
likler aylık ve üç aylık malûmatlara dayanarak birlik istatistikle-
rinden devamlı işletme mukayeseleri vücade getirdiler. Buna kar-
şı bir defaya mahsus mukayeseler; örneğin, 1910 da Alman makine
inŐaatı, 1920 de H. Hoover tarafından Amerikan ekonomisi için
(«Waste in industry»), 1928 de Eugen Schmalenbach tarafından
taŐkömürü maden işletmeleri için icra edilmiştir. 1928 - 1930 da ci-
vata endüstrisindeki ve vagon inŐaatında devlet demir yolları ida-
resi kanalıyla yapılan tetkiklerde bir defaya mahsus olmak üzere
icra edilmişlerdir.

İŞletme mukayesesi, amme ihaleleri münasebetile özel bir
ehemmiyet kazanmıştır. Böyle siparişlerin verilisinde, tatbikatta
belli bir mal ve hizmete isabet eden maliyet hesapları neticesile,
talep edilen fiyatlar arasında kuvvetli ayrılıklar olduğu müşahade
edilmiştir. İktisadi bakımdan adil bir fiyat için yapılan gayretle,
doğru ve yeknesak maliyet hesabının ve böylece *doğru bir fiyat teş-*
kilinin garanti altına alınması ile ilgili idari tedbirlere ihtiyaç ha-
sıl oldu. 11.11.1937 de Devlet iktisadi Bakanlığı tarafından, muha-
sebenin yeniden tanzimi için, iktisadi ve meslek gruplarının hesap
planlarına dayanarak yapılan yeknesak *genel hesap planları* bu
tedbirlerden sayılır. Bunların, bağlayıcı olarak ilân edilmesile, iş-
letme mukayeselerinin icrası için esaslar vücade getirildi. İŞletme
hesaplarında özellikle masraf tevzii tablosunun tanzimi, maliyet
ve istihsalin mukayesesine imkân verdi.

Bu sahadaki çalışmaların artması, o zamana kadar münferit iş-
letmelere yabancı olan sahalarda, endüstri işletmelerinden büyük
mal ve hizmet istihsali talep eden ikinci dünya harbinin harp eko-
nomisi dolayısıyla daha da kuvvetlenmiştir. Noksan mal ve hizmet
istihsalinin sebepleri işletme mukayesesiyle ilgili incelemelerle tes-
bit edilebildi. Daha sonra zayıf işletmelerin mal ve hizmet istihsal-
indeki verimini arttırmak için tedbirler alındı.

Beynelmilel iktisadi araştırmalar sahasında işletme mukayese-
si bugün dahi büyük bir ehemmiyete sahiptir. Bu bilhassa, Avrupa
İktisadi İşbirliği Organizasyonu (OECC) tarafından hazırlanan,

International Conference on Interfirm Comparison» (Viyana 1956) da ifade edilmiştir. Buna 12 Avrupa ülkesi ve A. B. D. katıldı. Konferanslar ve münakaşalar özellikle aşağıdaki problemlerle meşgul oldular :

Muvaffakiyetli mukayese için lüzumlu şartlar, kavramla ilgili açıklamalar, produktivitenin ölçülmesi, produktivitenin mukayesesi, metodların mukayesesi, çeşitli endüstri dallarındaki istihsal maliyetlerinin mukayesesi, perakende ve toptan ticarete maliyet mukayesesi, el sanayiinde produktivite maliyet mukayesesi, mukayeselere esas olarak işletme hesap işlerinde tanıtmaya sayıları gibi... Mukayeselerin icrası için çeşitli istatistik, matematik ve pratikle ilgili metodlar geliştirildi ve tatbikatta kullanış şekilleri gösterildi.

Alman iktisadi rasyonalizasyon birliği (R. K. W.) 1956 da Düsseldorf'ta yaptığı beynelmilel bir konferansta produktivitenin ölçülmesi meselesi ile ilgili Alman - Fransız tecrübe mubadelesini mevzu olarak aldı.

Almanya'da Köln Üniversitesi ticari araştırmalar enstitüsü toptan ticaret için firmaların üç aylık raporlarına dayanarak bir defaya mahsus ve devamlı mukayeseler yaptı. 1953 te R.K.W. tarafından 11 kalıp yapan demirciler nezdinde, belli mamullerin herbir ton ham maddesine ne kadar iş zamanı harcadığını bulmak için incelemeler yaptırıldı. Keza 1953 - 1954 yıllarında yine R.K.W. tarafından el aletleri endüstrisi ile meşgul olan 24 işletmede herbir tipik alet için lâzım olan iş dakikaları tesbit ettirildi. Büyük sayıdaki diğer işletme mukayeseleri ile ilgili 1956 sonundaki R.K.W. nin incelemeleri daha neticelendirilmemişti.

Avusturya'da Viyana Dünya Ticaret Yüksek Okulu sanayi araştırmaları enstitüsü 1952 - 1955 yıllarında terzi, ressam, badanaçı, elektrik tesisatçısı, fırıncı, marangoz, doğramacı, taşıt vasıtaları tamircisi, berberler, saatçılar, arabacılar, sepet örücüleri ve makine örücüleri gibi el sanayii şubelerinde işletme mukayeseleri yaptırdı.

Bundan başka İngiltere'de 1952/1953 te inşaat endüstrisi ile meşgul olan 177 işletmede, Hollanda'da 1954 te lastik endüstrisi ile meşgul olan 12 işletmede, 1956 da 18 sigara fabrikasında, Fransa'da

1952 de kâğıt endüstrisi ile meşgul 24 işletmede, ve 1953/54 te 8 sebze konserve ve 14 balık konserve fabrikalarında işletme mukayeseleri yapılmıştır.

Beynelmilel seviyede de işletme mukayeseleri tertip edilmiştir :

- (1) 5 Danimarka (1952) ve 15 Hollanda (1955) fabrikaları arasında gömlek endüstrisinde;
- (2) Ayakkabı endüstrisinde 12 İngiltere (1948), 18 Fransız (1951), 7 Danimarka (1952) ve 9 Hollanda (1952) fabrikaları arasında;
- (3) Yine ayakkabı endüstrisinde, 1951 - 1955 yıllarında, 10 Batı Almanya, 57 Norveç ve 9 İtalyan fabrikaları arasında;
- (4) Pamuk dokuma endüstrisinde, 1948 - 1950 yıllarında, 114 İngiliz, 187 Fransız, 3 Norveç ve 21 Avusturya fabrikaları arasında;
- (5) Dökümcülükte, 1952/53 te, 16 Belçika, 12 Fransız, 26 Hollanda, ve 11 Batı Almanya işletmeleri arasında;
- (6) İş elbisesi endüstrisinde, 1954 - 1956 yıllarında, 13 Fransız, ve 12 Hollanda fabrikaları arasında;
- (7) Kiremit ve tuğla endüstrisinde, 1952 - 1953 yıllarında, 145 Hollanda ve 2 Norveç işletmeleri arasında mukayeseler yapılmıştır.

III. E s a s l a r :

1. Mukayese sahaları ve hedefler :

a: Geniş manada, *bilanço mukayesesi*, kâr ve zarar netice hesabına beraber, teşebbüsün sermaye ve kapital nispetleri hakkında malûmatı ve bu nispetlerde vukubulan değişiklikleri tespit gayesiyle yapılan bir iç mukayesedir. Yargı ile ilgili bir ölçü elde etmek için, diğer teşebbüsleri de nazarı itibare almak ve böylece ara mukayese yapmak lüzumlu olabilir. Bunun için yeknesak görüş noktalarına göre şekillendirilmiş bilanço tablolarına ihtiyaç vardır.

Bilanço mukayeselerin yapmak için aşağıdaki imkânlar vardır:

- (1) Mutlak rakkamların mukayesesi;
- (2) Mutlak değişikliklerin mukayesesi; her bilanço kalemindeki bir evvelki devreye göre husule gelen değişikliklerin tablo halinde tesbit edilmesi;
- (3) Nispet sayılarının mukayesesi; bunun için bilançoda her kalem bilanço yekünuna nispetle yüzde olarak ifade edilir ve bu suretle *yüzde - bilançosu* elde edilir;
- (4) Muhtelif bilanço kalemleri arasında nispet sayılarının mukayesesi, örneğin, tesislerin öz kapitale, kısa vadeli borçların dönen sermayeye;
- (5) Bilanço rakkamları, bilanço haricinde herhangi bir miktarla, (istihsal kapasitesi, işçi sayısı, ciro gibi,) nispet edilir. Bu işlem bilhassa dış mukayese için önemli olabilir;
- (6) Safi index sayılarının mukayesesi; belli bir bilanço devresi için her bilanço kalemi 100 olarak kabul edilir, ve aynı kalemler bunu takip eden devrelerde yüzde ile ifade edilir;
- (7) 4 ci sırada elde edilen nispet sayılarının index olarak mukayesesi;
- (8) Tartılan index sayılarının mukayesesi;
- (9) Bir bransa ait standartla mukayese;

Aynı şekilde netice hesaplarındaki rakkamlarda birbirleriyle mukayese edilirler. Böylece hasılat veya rantabilite mukayeseleri meydana gelir.

b: *Maliyet masraflarının mukayesesi*, işletmelerde mukayesenin en önemli ve şumullü olanıdır. Bunlar da münferiden aşağıdaki türlere ayrılırlar :

- (1) Maliyet masrafları mukayesesinde, masraf neveleri, genel hesap plânının 4. grubundaki muhasebe hesap adlarına uygun masraflar, miktar bakımından aydan aya mukayese edilirler. Burada sözü edilen masraflar, ya safi masraf neveleri veya mürekkep masraf nevelerinden (tamir masrafları gibi, bu masrafta kendi adı al-

tında materyel, ücret ve müşterek giderler şeklinde tali masraflara ayrılır.) tereküp eder.

(2) Masraf yerleri mukayesesile, mesuliyet sahaları ve masraf yerlerinin rasyonel çalışıp çalışmadığı ve onların mal ve hizmet istihsalindeki randımanı kontrol edilir. Bu mukayesede masraf ne-
vileri esastır. Zaman ve ara mukayesesini şeklinde de yapılabilir.

(3) Masraf hamili mukayesesini, muhtelif devrelerdeki mal ve hizmet istihsalindeki maliyet hesaplarına dayanarak zaman ve işletmeler arası mukayesesini şeklinde yapılır.

(4) Metod mukayesesinde çeşitli usuller belli bir mamulün istihsalinde sebep oldukları masraf ve randımanlarına göre birbirleriyle mukayese edilirler. Bunun yanında aynı cinsten masraf yerlerindeki mal ve hizmet istihsalini ilgili faaliyetler çeşitli metodlara dayanabilir. Böylece metod mukayesesini otomatik olarak masraf yerleri mukayesesini de içine alır.

(5) Mamüllerin bünye (Konstruktionvergleich) mukayesesinde, aynı gayeye hizmet eden çeşitli mamüller, *tiplerine göre mukayese edilirler.*

(6) Kuruluş yeri mukayesesini özellikle, işçi giderleri (ücret, maaş, sosyal yardımlar) nakliye giderleri, vergi ve diğer amme resimleri hakkında hüküm verirken önemlidir. Bu münasebetle vergi - yükü mukayesesini belediye vergileri bakımından hususi ehemmiyet kazanır: Sanayi ve arazi vergisi gibi vergiler münferit belediyelerde çeşitli olarak tatbik edilir.

c: *İşletme tanıtma rakkamları mukayesesini* gerek iç gerekse dış mukayesede kullanılır. Böyle tanıtma rakkamlarına *aşağıdaki örnekler verilir :*

- Stok sürümü
- (1) Stokların devri = $\frac{\text{Stok sürümü}}{\text{Ortalama stok mevcudu}}$
- Borçlular muamelesi
- (2) Borçluların devri = $\frac{\text{Borçluların devri}}{\text{Ortalama borçlular mev.}}$
- Alacaklılar muamelesi
- (3) Alacaklılar devri = $\frac{\text{Alacaklıların devri}}{\text{Ort. Alacaklılar mev.}}$

Bundan başka, bu devir rakkamlarından, bunlara uygun olan zaman süreleri (ortalama stok - depo süresi, borçlular veya alacaklılar hesabında geçen müddet) hesaplanır. (Örnek: Stok devri yıl-

365

da 5 defa ise; ortalama stok süresi = $\frac{365}{5}$ 73 Gün).

5

Diğer tanıtma sayıları : İstigal derecesi = kullanılan kapasite ile kapasitenin nisbeti; herbir iş kuvveti için istihsal veya satış miktarı; iplikhanede herbir iplik makarası veya bira fabrikasında herbir hl. bira için yatırım miktarları; birinci posta (vardiya) işçi sayısının ikinci posta işçi sayısına nisbeti; herbir işçi gücü veya herbir ton aylık istihsal için atelye alanı; herbir m2 atelye sahası veya herbir t. imalata isabet eden yatırımlar; dökümcülükte istihsalin herbir kg. için harcanan enerjinin kalori olarak değeri.

Bu tanıtma rakkamları için ekseriya ilgil branş - ortalama sayıları tesbit ettirilir ve bunlarla münferit değerler mukayese edilir.

2. Hatalar ve onların düzeltilmesi :

Muhtelif çeşitli hata faktörleri vardır. Bunları sıralayacak olursak :

(1) Hesap işlerinde şekle müteallik farklar, yani muhasebe ve bunun neticesi olarak bilanço ve netice hesaplarındaki farklardır. Bunlar bilhassa işletmeler arası mukayesede kendilerini belli ederler. Bunlara çare olarak, hesap işlerinin yeknesak hale getirilmesi, yeknesak bir hesap plânının ithali ve maliyet hesaplarının yeknesak bir şekilde icrası gibi tedbirler düşünülür.

(2) Aylık hesaplarda görüldüğü gibi, mukayese devrelerinin muhtelif zaman sürelerindeki hatalar. Burada yıl her 4 haftaya isabet eden 13 kısma ayrılarak düzeltme yapılabilir.

(3) Bilanço rakkamlarında kendilerini belli eden muhtelif şekillerdeki değerlemeler vardır. Bunlara sebep olarak Ticaret hukukundaki *en düşük değer prensibi* ve pratikte stok mevcutlarında gizli ihtiyatlar ayırma isteği gösterilir.

(4) Teşebbüsler yılın muhtelif zamanlarında farklı ölçüde likidiyete sahip olduklarından, bilanço gününün seçimindeki hatalar.

(6) Fiat ve para - kıymet dalgalanmalarında tesirlerini hissettiren *konjüktür - dalgalanmalarının* mukayesede sebep oldukları hatalar.

(7) İstihsal programlarında maliyete tesir eden farklar.

(8) Mukayeseye tabi tutulan işletmelerin bir kısmı mal ve hizmet istihsalinde lâzım olan herşeyi kendisi istihsal eder, bir kısmı da büyük ölçüde dışardan tedarik eder. Böylece istihsalin derinliğinde farklar meydana gelir. Bu hal maliyette, randıman ve mal satışında tesirini gösterir.

(9) Münferit işletmeler az veya çok kapital veya iş gücü kullanarak muhtelif istihsal tekniklerine sahip olurlar.

(10) Maliyetin bünyesine tesir eden çeşitli işletme büyüklükleri.

(11) Ünite başına maliyeti etkileyen çeşitli seri parça sayısı ve sipariş büyüklüğü.

(12) Çalışan işçilerin yaşlarına, medeni hallerine vesairelerine göre terkibi ve nihayet teşebbüslerin şekline, iştigal derecesine ve işletmenin doğumuna tabi aksaklıklar.

IV. *P r a t i k İ c r a s ı :*

1. *Materyalin toplanması :*

Zaman veya kendi kendine mukayesede lüzumlu sayı malzemesi muhasebeden, maliyet hesaplarından ve istatistiklerden veya ait oldukları yerlerin periyodik bildirimlerinden tespit edilebilir. Müstakil teşebbüsler birbirleriyle mukayese edildiklerinde, işletmeler arası mukayeseye lüzumlu malzemenin temini daha zordur. Burada ilkönce sayı malzemesi olarak iş raporları, bilançolar, yıl dönümü armağan yazıları ve buna benzer diğer yayınlar neşredilir. Bu malzemenin mukayese gayesile kullanılması sınırlıdır. Çünkü bunlar yayın için özel surette hazırlanırlar ve bilanço rakkamlarında olduğu gibi çeşitli değerlendirmelerle (gizli ihtiyatlar) işletmenin hakiki verilerini gizlerler.

Genişlik, mukayese nitelikleri, mamuller ve işletmeler ile ilgi-

li inceleme sahası tesbit edilmişse, bunlar için sayı malzemesinin temini gibi önemli görev başlamış olur. Böyle geniş ölçüdeki işlemleri mümkün olduğu kadar çabuk neticelendirmek için lâzım olan orijinal materyelin soru cedvellerile temin edileceği aşikârdır. Fakat bu usûlün, sayı malzemesile ilgili sorudaki belirsizlik, kavramdaki tefsir yanlışlığı, istatistik ve hesap işlerindeki eksiklik veya kasten yapılmış gizleme ve yanıltmalar gibi sakıncaları vardır. Bu hatalar karşısında mantığa uygun bir mukayeseden söz edilemez.

Başka bir usûl, sayı malzemesi, yerinde şahsen ve bütün işletmeleri kapsayan aynı esaslara göre yorumlanır ve hazırlanır. Böylece soru cedvellerile ilgili sakıncalar ortadan kalkar, fakat bu çok zaman ve masrafa mal olur. Bununla beraber bu şahsen sayı malzemesi toplama usulünde neticeye süratle ulaşmak için büyük sayıda iş gücü kullanılabilir; şöyle ki, ya hepsi aynı zamanda mukayeseye tabi tutulan işletmelerde (aynı zamanda icra usûlü) veya ilk önce hepsi bir işletmede, sonra ikinci işletmede (birbirini takip eden usûl) zaman bakımından birbirini takip eden sürelerde, malzeme toplamakla meşgul olur. İşletme mukayesesi sahasındaki tecrübeli şahısların eksikliği dolayısıyla aynı zamanda icra etme usûlü genellikle tatbik mevkiine konulamaz.

2. İstifade ve Neticeler :

Tasvir edilen şekilde bir işletme mukayesesile, münferit işletmelerdeki vaziyetler, olaylar ve değişiklikler etraflıca incelenirler. Mukayese neticesinde, tetkik edilen herbir kısım için, iktisadi faaliyetin icra ve nevi, istihsal cihazının ve satış organizasyonunun elverişliliği, özel nitelikleri, zayıflık veya kuvvetliliği, hammadde istihlâki ile ilgili özel nisbetler, ihtiyaç duyulan iş süreleri, maliyet yapısı, iktisadilik ve rantabilite hakkında açık bir tablo elde edilir. Bir işletmenin mal ve hizmet istihsalindeki randımanı ile ilgili yargı, esas itibarile işletme mukayesesile mümkün kılınır.

Belli hallerde münferit işletmelerin istihsal yapısındaki inhi-rafların ne kadar kuvvetli olabileceğini aşağıdaki örnekler gösterir :

(1) Belli bir mamulün istihsalinde mütehasıs (spezial) işletmeler olarak 6 endüstri işletmesi arasındaki maliyet ve istihsaldeki randıman mukayesesi.

Kati netice olarak aşağıdaki farklar verilmiştir :

kalkülasyonu yapılan fiatlarda	1 : 5,3,
imal malzemesi sarfiyatında	1 : 8,5,
imalat ücretinde	1 : 5,3,
firede	1 : 9,6,
müşterek masraflarda	1 : 2,8,
maliyet masraflarında	1 : 7,0,
1000 mâmûl birimine isabet eden işçi sayısında	1 : 6,0,
herbir mamûl ünitesi için lüzumlu iş saatinde	1 : 5,8,

Buna göre halen mevcut olan bu endüstri dalının en iyi ve en kötü işletmeleri arasındaki, münferit istihsal şartlarındaki nispetler takriben 1 : 3 ve 1 : 10 arasında dalgalanırlar. Böyle nispetler altında, imalâta kuvvetli ölçüde zarar kaynaklarının mevcut olması gereklidir. Bunların bertaraf edilmesile mal ve hizmet istihsalinde randıman ve iktisadiliğin ehemmiyetle yükselmesi temin edilir.

(2) 12 Maden dökümhanesindeki maliyet ve istihsaldeki randıman mukayesesi, misal olarak aşağıdaki nitelikleri kapsar :

Herbir işçiye isabet eden m ² olarak döküm - mecmu saha	1 : 4,1,
Herbir aylık istihsal tonuna isabet eden işçi	1 : 3,5,
Herbir aylık istihsal t. nuna isabet eden m ² olarak döküm - mecmu sahası	1 : 6,8,
Herbir m ² döküm sahasına isabet eden yatırımlar	1 : 3,6,
Herbir ton aylık istihsale isabet eden yatırımlar	1 : 8,0,
Herbir işçiye isabet eden yatırım	1 : 6,5,
Herbir ton istihsal için maden ilâvesi	1 : 1,9,
Herbir kg. istihsal için harcanan kalori olarak enerji	1 : 2,4.

Münferit işletmelerin mal ve hizmet istihsalindeki verim tablolarının kritik mukayesesiyle, nerede en iyi usûllerin ve uygun nispetlerin mevcut olduğu teşhis edilir. Bir işletme bu, diğer işletme şu noktada, faydalı çalışacaktır. Bu farkların sebeplerinin bulunmasile hato kaynakları meydana çıkar ve böylece bunları bertaraf etmek için tedbirler alınır. İş, materyel, hammadde veya umumi olarak masraf ve zaman sarfında tasarruf temin eden en iyi usûlün

ithali ile bütün işletme bölümlerindeki istihsal randımanını arttırmak mümkündür. İşletmelerde mukayese neticesinde, adil ücretlendirme, çalışanların kâra iştiraki, primler ve kâr hisseleri üzerinde tesirler husule gelir. Bununla, ekonomik ve sosyal politika sahalarında tedbirlerin alınması teşvik edilir.

Birinci derecede işletmelerde mukayese ile ilgili olanlar, münferit işletme veya teşebbüs ve bunların sevk ve idarecileri ile kısım şefleridir. İşletmeler arası mukayesede (externer Vergleich) ise sözü edilen iktisat dalının rakip işletmeleri birinci derecede ilgilendirirler. Bundan başka, ekonomik organizasyonlar (birlikler), kredi verenler (mal satanlar, bankalar, amme kredi enstitüleri), vergi beyannamelerinin ve mali yüklerin yargılanması için mali idareler, iktisat politikası tedbirleriyle ilgili olarak umumi efkâr ve kamu organları, talep edilen fiatlarla ilgili olarak amme ve özel teşebbüsler işletmelerde mukayese ile ilgilendirirler. Bu suretle, işletmelerin mukayesesi neticesinde, metodların birleşmesine ve en iyi metodların (Standartlaştırma) ithalile işletmenin bütün iş dallarında daha süratli randıman arttırılmasına yardım eden *tecrübe mübadelesi* mümkün olur. Bu tecrübe mübadelesi ilk önce aynı türden işletmeler arasında meydana gelir. Fakat daha sonra aynı istihsalin birbirini takip eden kademeleri arasında, yani ham madde teslim edenler arasında, mamûlû tekrar işliyenler arasında ve netice olarak birbirine yabancı kademeler arasında tecrübe mübadelesi vuku bulur. Böylece, işletme mukayeseleri bütün iktisat dallarının birbirlerinden öğrenmelerine ve kendi branşlarında tamamen yeni metodların gelişmesine sebep olurlar.