

## YÖNETİM KONTROL SİSTEMLERİNİN ÖZELLİKLERİ (\*)

Robert N. ANTHONY

Çeviren :  
Ass. Sinan BOZOK

İnsanlar gibi köpekler de memeliler sınıfına dahil olduklarına göre bir cins için geçerli olan genellemeler diğer cins için de geçerlidir. Bu nedendir ki bazı yeni ameliyat teknikleri insanlar üzerinde kullanılmadan önce köpekler üzerinde denenirler. Fakat insanlar ve köpeklerin değişik yanları vardır ve bu değişiklikler göz önüne alınmadıkça bir cins için geçerli olan genellemelerin diğer cins için uygulanması yanlış sonuçlar doğurur. Örneğin, köpeklerin davranışlarının büyük bir kısmı şartlandırılmış refleksler olarak açıklanabilir fakat insan davranışları çok daha karmaşıktır. Buna benzer olarak bir işletmedeki tüm planlama ve kontrol işlemini alabiliriz. Fakat, aslında pek değişik türde planlama ve kontrol işlemi vardır ve bir tür için geçerli olan genellemelerin diğer bir türe uygulanması yanlış sonuçlar verir.

Bu makalenin amacı «planlama ve kontrol sistemleri» genel başlığı altında yer alan ana sınıflandırmalar önermek ve bunları özelliklerini belirlemektir. Umarız ki bu sınıflama, ayrı ayrı her tür için uygulanabilecek prensip ve tekniklerin kesin bir ayırımını sağlasın.

Sunulacak olan sınıflamaya değişik alternatiflerin literatürdeki tanımlamalara ne derece uyduğunun ve daha önemlisi pratikte neler yapıldığının dikkatle incelenmesi sonucu varılmıştır. Buna rağmen bu öneri geçicidir. Daha iyi düzenlemelere gidilebilir. Bi-

---

(\*) ROBERT N. ANTHONY, «Framework For Analysis», Management Services, I. March-April 1964, S. 18-24.

zim bu düzenlemeyi sunuşumuzdaki amacımız bu konudaki tartışmayı açıp bu veya bundan başka üzerinde birleşilen bir düzenlemeye varılmasıdır.

Bu yazımızda dikkatimizi «yönetim kontrolü» başlığı altındaki işlemlerde toplıyacağız ve bunu «stratejik planlama» ile «teknik kontrol» işlemlerinden ayırdetmeğe çalışacağız. (Bu konu ile ilgisi olan «finansal muhasebe» ve «bilgi hazırlama» konuları yazı kapsamının dar olması nedeni ile tartışılmıyacaktır.)

Kuşkusuz bu işlemlerin kesin sınırlarla birbirlerinden ayrıldıklarını ileri sürmüyoruz, zira her biri diğerinin alanına geçmektedir. Stratejik planlama yönetim kontrolü için kılavuz olmakta ve yönetim kontrolü da teknik kontrole yol göstermektedir. Yönetim fonksiyonunun tümü bu işlemlerin birleşmesi ile ortaya çıkar ve işlemler birbirlerini tamamlarlar.

Savunduğumuz nokta şudur ki, işlemler yeterince birbirlerinden farklıdır. Bu farklılıklarla beraber her işlemin kendi özelliklerini göz önüne almadan planlama ve kontrol sistemlerini kuran ve kullanan kişiler pahalıya mal olan yanlışlar yaparlar. Bu makale yukarıda belirtilen benzerlik ve farkları konu olarak alacak, gözönüne alınmadıkları zaman ortaya çıkan bazı yanlışlara dikkati çekecektir.

## YÖNETİM KONTROLÜ

Yönetim kontrolü, işletmenin amaçlarına varması için kaynakların etkili ve yararlı olarak elde edilmesi ve kullanılmasını garanti etme sürecidir.

Yönetim kontrolü, stratejik planlamanın kurduğu bir iskeletin ana hatları içersinde yürütülen bir işlemdir. Amaçlar, olanaklar, organizasyon ve finansal etkenler aşağı yukarı değiştirilemeyecek «veri»ler olarak kabul edilirler. Örneğin; gelecek yılın bütçesi hakkında kararlar üst yöneticilerin saptadığı anahatlar ve genel politikaları ile sınırlanmıştır. Yönetim kontrolü işlemleri bu «verilerin» sınırları içinde planlanmış hedeflere varılmasını sağlamaktır.

Yönetim kontrol sisteminin amacı işletmenin çıkarlarına en uygun biçimde davranmaları için yöneticileri teşvik etmektir. Örneğin, eğer kurulmuş olan sistemin öngördüğü yöntemlerden birinin uygulanmasının sonucu olarak işletmenin bir bölümünde kâr yük-

selir, buna karşılık işletmenin toplam kârında bir düşme olursa, sistemde bir bozukluk var demektir. Teknik olarak bu amacı «he-deflerde birlik» olarak tanımlayabiliriz.

### **Sistemin «Bütün» Olması Gereklidir :**

Yönetim kontrolunda psikolojik unsurlar önde gelir. Haberleşme, inandırma, öğüt verme, eleştirme gibi eylemler yönetim kontrolunun çok önemli bölümleridir.

Genel olarak yönetim kontrol sistemi organizasyonun tüm yönlerini kapsamaları bakımından bir «bütün» dür. Sistemin «bütünlüğü» gereklidir çünkü önemli bir yönetim fonksiyonu da işletmenin bölümlerinin bir dengede bulunmasını sağlamaktır. Bu dengenin var olup olmadığını ölçebilmek için de, yöneticilerin bütün bölümler hakkında bilgili olmalarını gerektirir.

Bazı istisnaları bir yana bırakırsak, yönetim kontrol sistemleri finansal bir iskeletin üzerine kurulurlar. Başka bir deyişle, üretilen mal ve hizmetler para birimleri ile gösterilir. Para, üretilenlerin ve kaynakların ayrı türden olan unsurlarını —örneğin işçilik süresi, işçilik türü, ham madde türü ve miktarı, üretilen malların türü ve miktarı gibi— birleştirebilen ve karşılaştırılmalarını sağlayan tek ortak paydadır. (Finansal iskelet ana konu olmasına rağmen, parasal olmayan ölçümler, örneğin zaman, kişi sayısı, bozuk çıkan mal-oran, bu sistemin önemli parçalarıdır.)

Yönetim kontrol süreci ritmik olmaya yatkındır. Aydan aya ve yıldan yıla aynı zaman kalıbına uyar. Yönetim kontrol sürecinin bir parçası olan bütçeli kontrolde birtakım işler belirli bir sıra ile ve yine belirli tarihlerde yapılır : Bütçe ana talimatlarının kişilere bildirilmesi, ilk tahminlerin hazırlanması, bu tahminlerin işletme basamaklarında dağıtılması, tahminlerin düzeltilmesi, üst yöneticiler tarafından kabulü, son biçimi ile işletmeye yeniden dağıtılması, bütçenin uygulanması, raporlama ve yapılan işin değerlemesi gibi. Söz konusu süreç içindeki evrelerde kullanılacak yöntemler, her evrenin tamamlanış tarihi, hatta kullanılması gereken formlar bile hazırlanan bir yönetmelik ile belirlenir.

### **Birbirine Kenetli Altsistemler (Subsystems) :**

Yönetim kontrol sistemi koordine ve bütün bir sistemdir veya öyle olması gerekir. Şöyle ki, bir amaç için toplanan veriler diğer

bir amaç için toplananlardan değişik olabilir, fakat bunlar birbirleri ile uzlaştırılabilenlerdir. Bir bakıma yönetim kontrol sistemi «tek» bir sistemdir fakat bunu birbirine kenetli altsistemler «cümlesi» olarak düşünmek daha doğru olur. Örneğin, birçok işletmede yönetim kontrolü için üç tür maliyet verisi gereklidir: 1 — Sorumluluk merkezlerinde toplanan maliyetler ki bunlar bu merkezlerdeki sorumlu gözetimci veya yöneticilerin çalışmalarını planlama ve kontrol için kullanırlar. 2 — Normal şartlar altında fiyatlandırma ve diğer işletme kararlarını almakta yararlanılan toplam işletme maliyetleri. 3— Özel durumlarda —örneğin yöneticiler fazla kapasiteyi kullanmak istediğinde— işletme kararları için yararlanılan direkt işletme maliyetleri. Komuta kanalındaki yöneticiler yönetim kontrolünün temel noktalarıdır. Bu kişiler yapılan planlarda fikirlerinden yararlanan, diğer kişileri (emirleri altında çalışan) etkilemek zorunda olan, çalışmalarının sonuçları ölçülen kişilerdir. Kurmay durumundaki kişiler işletme için gerekli bilgiyi toplar, özetler ve gerekli yerlere bildirir. Böyle bir kurmay kadrosu sayıca çok olabilir. Gerçekten de kontrol işini yürüten bölümler işletmelerin en geniş kadrolu bölümleridir. Fakat önemli kararlar bu kurmaylar tarafından değil komuta zincirindeki kişilerce alınır.

## STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlama organizasyonun amaçlarını, bu amaçlara varmak için kullanılan kaynakları ve bu kaynakları elde etme ile kullanma yöntemlerini belirleyen genel politikayı değiştirecek kararı verme işlemidir.

Strateji kelimesi burada genel olarak, kaynakları birleştirme ve kullanım biçimlerine karar verme anlamında kullanılmaktadır. Şöyleki, stratejik plânlama uzun vadeli, stratejik, genel tipi olan ve organizasyonun karakterini veya yönelimini değiştiren planları formüle edilmesidir. Bir endüstri işletmesinde bulunabilecek bu tür planlar şunlardır: şirketin amaçlarını etkileyen planlar, her tür genel politika (yönetim kontrol politikası da içinde olmak üzere); sabit tesislerin, yan işletmelerin, şubelerin alınması ve elden çıkarılması; yönelmesi gereken pazarlar ve bunlara ulaşan dağıtım kanalları ile ilgili kararlar; örgüt yapısı (personel işlerini bundan ayırtmak gerekir); yeni mamüllerin araştırılması ve geliştirilmesi (üretilmekte olan mallarında yapılan değişiklikler buna dahil de-

ğildir); yeni sermaye kaynakları; kârpayı politikası; vb. Stratejik planlama kararları işletmenin faaliyetlerine yön gösteren fiziksel, finansal ve örgütsel yapıyı etkiler.

### **Stratejik Planlamanın Düzensiz Niteliği :**

Kısaca stratejik planlama işlemi ile yönetim kontrol işlemi arasındaki farkların görülmesi yerinde olur.

Bir stratejik plan olan kez örgütün tümü yerine bir bölümü ile ilgilidir. Örgütün tüm işlerini planlayan ve bütün bölümleri koordine edilmiş kıvamlı (optimal) noktada tutan yönetici kavramı gerçi bir ideal ise de, aslında gerçeklerden uzak bir kavramdır. Hayat bir insanın veya bir elektronik beynin bunu yapabilmesine olanak sağlamıyacak kadar karmaşıktır.

Stratejik planlama temel kavram olarak dönemsellikten uzaktır. Problemler, fırsatlar ve «parlak fikirler» belirli zamanlarda veya belirli zaman aralıkları ile ortaya çıkmazlar. Ortaya çıktıklarında da bunlarla hemen ilgilenmek gerekir. Stratejik problemlerin analizine ve bunları çözmeye yarıyacak bir yöntem geliştirilmemiştir (bir matematiksel yöntem gibi). Uygun analitik teknikler analiz edilecek problemin niteliğine bağlı olarak değişir. Hatta sistemli bir yaklaşımı önemsemek bu konuda temel unsur olan yaratıcılığı azaltır. Stratejik planlamada yöneticiler, içinde yaşadıkları anın gereklerine ve fırsatlarına göre bazan bu bazan da başka bir problem üzerinde çalışırlar. Stratejik planlamada tahminlerden planın beklenen sonuçlarını ortaya koymak için yararlanılır. Bu tahminlerin kişilerle ilgisi yoktur ve tarafsızdır. Öte yandan yönetim kontrol süreci ve buna ilişkin verilerin amacı yöneticileri etkileyip onları istenilen sonuçlara yöneltmektir. Söz gelişi, yönetim kontrolü ile ilgili olarak faaliyet bütçesinin ne derece «sıkı» olması gerektiğini tartışmak uygun düşebilir : işletme hedefleri ancak en başarılı yöneticilerin ulaşabileceği kadar yüksek mi tutulmalı; yoksa orta bir yöneticinin ulaşabileceği bir düzeyde mi? Hangi düzeyde yönetici bunalıp daha iyi çalışamaz? Kolay elde edilebilecek bütçe sonuçları tembellek doğurur mu? vb. Stratejik planlamada kullanılan rakkamlarla ilgili yöneltilebilecek en basit soru «Yapılabilecek en akla yatkın tahmin bu mudur?» olmaktadır.

Stratejik planlama çoğunlukla dışarıdan gelen bilgilere dayanır, yani işletmenin dışından toplanan pazar analizi verileri, yeni

bir yerde yeni bir fabrika yapmak için gerekli maliyet tahminleri, teknolojik gelişmeler vb. Normal bilgi sistemlerinden gelen veriler kullanıldığı zaman, bu veriler, yeniden düzenlenip incelenecek problemin gereklerine uygun duruma getirilmelidir. Örneğin, başarı derecesini ölçmek için kullanılan maliyet verilerinin fabrikayı kapatıp kapatmama kararında kullanılabilmesi için yeniden düzenlenmesi gerekir.

### **Stratejik Planlamada Haberleşme Kısıtlıdır :**

Bu tür planlamaya uygun verilerin diğer bir özelliği kesin olmayışlarıdır. Stratejik planlamacı çoğu kez uzun bir vadede gerçekleşecek olayların «tahminini» yapar. Bu tahminlerin kesin olmadıklarını göz önünde tutmak gerekir. Yönetim kontrol sürecinde amaçlardan, yöntemlerden, kararlardan ve sonuçlardan bütün örgütün bilgi sahibi olması son derece önemlidir. Stratejik planlama sürecinde, bilgi alış verişi çok daha basittir ve daha az kişinin arasında oluşur. Hatta gizlilik nedeni ile, bu haberleşme olanağını kısıtlamak için bile tedbirler alınır. (Stratejik planlama sonucu varılan kararların örgütte duyulması önemlidir. Ancak ne var ki, bu artık yönetim kontrol sürecinin bir gereği olmuştur.)

Stratejik planlamanın temeli uygulamalı ekonomi, yönetim kontrolünün ise uygulamalı psikolojiye dayanır .

Yönetim kontrolü ve stratejik planlamanın her ikisi de üst basamak yöneticilerini ilgilendirir fakat orta basamak yöneticilerinin (bunlar işletme faaliyetlerinin yöneticileridir) yönetim kontrolünde, stratejik planlamada olduğundan çok daha fazla rolleri vardır. Orta basamak yöneticilerinin genellikle stratejik planlama çalışmalarına pek katkıları yoktur. Hatta bazı zamanlarda böyle bir planın geliştirilmekte olduğundan da habersizdirler. Bu tür yöneticilerin çoğu, duygusal tutumları yüzünden stratejik planlamaya pek yatkın olmazlar. Ayrıca günlük işlerinin çokluğu zamanlarını stratejik planlama çalışmalarına ayırmalarını önler. Günümüzde örgütlerde ayrı bir kurmay gurubunun verileri topladığı ve araştırmaları yaparak stratejik planlama için gerekli bilgileri hazırladığı görülmektedir.

Stratejik planlama ile yönetim kontrolü arasındaki farklar Tablo I de özetlenmiştir.

Stratejik planlama ve yönetim kontrolü eylemleri bazı bakımlardan çelişkedirler. Yöneticilerin uzun vadeli planlara ayırdıkları zaman günlük işlerin yürütülmesi için gerekli zamandan çalınmakta ve böylelikle dolaylı olarak günlük işlerin aksamasına sebep olmaktadır. Pek tabii bunun ters yöne işliyebileceği de bir gerçektir.

Daha somut olarak şöyle söyleyebiliriz: uzun vadeli, stratejik amaçlarla yapılan bazı işler içinde bulunulan devrenin kârını olabileceğinden daha az göstermektedir. Araştırma ve bazı reklâm masrafları bunun en belirli örneğidir. Stratejik planlama ile günlük faaliyetlerin iyi bir dengede tutulması tüm yönetim sürecinin en temel sorunlarından birisidir.

### **Ayırım Yapamamanın Doğurduğu Sonuçlar :**

Biraz sonra nakledeceğimiz ifadeler stratejik planlama ile yönetim kontrolü arasında ayırım yapamamanın ne gibi sonuçlar vereceğinin örnekleridir.

«Uzun vadeli planlama için yöntemler saptamalıyız ve gelecek senenin bütçesini yaparken kullandığımız yöntem gibi bütün planlama işlerinde kullanılacak bir sistematik kurmalıyız.» (Uzun vadeli plan, hali hazırda alınmış olan stratejik kararların gelecek bir kaç yıl içinde oluşması gereken sonuçlarını gösterir. Bu yönetim kontrol sürecinin bir parçasıdır. Her ne kadar stratejik planlama için kullanılabilirler bilgiler verirse de kendi başına bir stratejik planlama değildir. Stratejik anlamda öneriler gerektiği ve fırsat düşüğü anlarda bu konudaki düşünceleri en iyi aksettirebilecek bir sistematikte yapılmalıdır.)

«Tek ilgili (relevant) maliyet kavramı tefazuli maliyettir. Sabit maliyetlerin ne olduğuna aldırma.» (Bu ifade stratejik planlama için doğrudur, fakat, orta basamak yöneticileri kararlarını tefazuli maliyetlere dayanarak aldıklarında ters olarak güdülenmektedirler; işletme bölümleri arasında yapılan alışverişlerde olduğu gibi.)

«Günün birinde X fabrikamızı satabiliriz. Bu nedenle faaliyet raporlarımızı öyle düzenlemeliyiz ki yöneticiler bir satış kararı almaları anda ellerinin altında gerekli verileri bulabilsinler. Örneğin, mal stoklarımızı ve sabit varlıklarımızı piyasa değerleri ile göstermeliyiz.» (Faaliyet raporları günlük işlerimize yol gösterecek şekil-

de hazırlanmalıdır. Bir fabrika veya atölye satmak gibi günlük olayların dışında bir karar için özel olarak derlenmiş veriler gereklidir. Her an için bu tür verilerin hazır tutulması çok pahalıya mal olur ve günlük faaliyet kararlarının alınmasında yanlışlıklara yol açabilir.)

«En büyük amacımız çok yönlü ve her işe yarıyan bir kontrol sistemi —entegre bilgi işlem sistemi— kurmaktır. Böylelikle yöneticiler hangi problemle uğraşmak isterse istesin gerekli olan bilgileri bulabilsinler. Öyle bilgi kalıpcıkları hazırlamalıyız ki bunların değişik biçimlerde birleştirilmeleri akla gelebilecek bütün sorulara cevap verebilsin.» (Bu varılamıyacak bir amaçtır. Her stratejik öneri için bilgilerin hazırlanış, biçimleri önerinin gerektirdiği koşullara uygun olmalıdır. Hiç kimse bütün ihtimalleri birden göz önüne alamaz. «Bilgi blokları» fikri ancak belirli sınırlar içinde geçerlidir, fakat bu sınırlar ne kadar geniş olurlarsa olsunlar bütün problemleri birden kapsamaları olanaksızdır.)

«Planlama şine her basamaktaki yöneticilerin katkıda bulunması gerekir.» (Her basamaktaki yöneticilerin yönetim kontrolünün planlanmasında katkıda bulunmaları gereklidir, fakat orta basamak yöneticilerinin stratejik planlamaya katılabilmeleri için ne zamanları, ne eğilimleri, ne de analitik yetenekleri vardır. Bundan başka, stratejik planların gizli tutulması da ayrı bir gerekliliktir.)

## TEKNİK KONTROL

Teknik kontrol, kaynaklar ile üretilenler arasındaki kıvamlı (optimal) ilişkinin aşağı yukarı belirlenebileceği bir işlemde kaynakların en etken olarak elde edilme ve kullanılmalarını sağlama sürecidir.

Teknik kontrol kavramı kaynaklar ve üretilenlerle ilgilidir. Üretilenler örgütün yaptığı işlerin bir ürünüdür, kaynaklar ise örgüte giren ve tüketilenler. İşletmenin tümü için satılan mal ve hizmetler üretilenlerdir ve elde edilen hasılat ile ölçülürler. Kaynaklar (input) ise oluşan maliyetlerdir. Basit bir tanımlama yapmak istersek, üretilenler (output) eşittir sonuçlar, kaynaklar eşittir maliyetlere.

Örgütün önemli işlerinden biri de üretilenler ile kaynaklar arasındaki kıvamlı (optimal) ilişkiyi bulmaktır. Bazı işler için bu iliş-

kiyi bulmak oldukça kolaydır. Örneğin, belirli bir makina parçasının yapılması belirli biçimde işçilik ve makinaların bir düzen içinde yapacakları işleri gerektirir. Diğer bazı işler için ise (kelimenin en geniş anlamı ile de olsa) bilimsel hiçbir kıvamlı ilişki bulmak olanağı yoktur. Bu tür işler için ne gibi maliyetlerin oluşacağını kararı kişisel (sübjektif) yargılara kalır. «Yönetilen maliyetler» terimi, kullanılması gerekli kıvamlı miktarın objektif olarak saptanması olanağı olmayan maliyetleri belirtir. Yönetim fonksiyonunun önemli noktalarından biri de belirli koşullar altında bu yönetilen maliyetlerin «doğru miktarını» tahmin etmektir. Bu tahminler ister istemez sübjektif olacaktır.

Yönetim kontrolü, işletmenin tümü ve yönetilen maliyetlerin önemli yer tuttuğu işletme bölümleri için geçerlidir. Teknik kontrol ise yönetilen maliyetlerin bulunmadığı işler için geçerlidir. Daha başka bir deyişle yönetim kontrolünde yöneticinin kararı, düşüncesi önemli unsur, teknik kontrol sürecinde ise tekniğin kendisi önemli unsurdur.

Teknik kontrolün bir örneği olarak stok kontrolünü ele alalım. Herhangi bir tür mal için mala olan talep, malın depolama maliyeti, depolama süresi, mala olan talep karşılanmadığı takdirde ortaya çıkacak zarar bilinir veya yaklaşık olarak tahmin edilebilirse, gerek optimal stok seviyesi, gerekse optimal üretim programı saptanabilir ve varılan sonuçlar üzerinde de genellikle görüş birliğine varılır.

Olağanüstü durumlar dışında yukarıda belirtilen hesaplamalar ileride ne şekilde davranılması gerektiğini açıkça belirler. Yöneticilerin işe karışması ancak olağanüstü durumlarda gerekli olur.

### **Bazı Alanlarda Ölçüm Yapılamaz :**

Karşıt bir örnek olarak işletmenin hukuk servisini düşünün. Bu servisin ürünü olan hukuka ilişkin işlerin ne miktarını ne de kalitesini ölçme olanağı vardır. Hiç bir formül yoktur ki yapılması gereken işin miktarını veya optimal maliyet miktarını belirlemek için kullanılsın. «Yeterli» miktarda iş yapıldığı, «doğru» miktarda maliyetin gerçekleştiği veya maliyetlerle yapılan işler arasındaki ilişkinin optimal olduğu konularındaki görüşler tam anlamı ile sübjektiftir. Bu tür yargılara yöneticiler tarafından varılır. Eğer kişiler bu sonuç ve yargılarda ortak bir görüşe sahip değillerse, bu an-

laşmazlığı çözmek için objektif bir yöntem yoktur. Bütün bunlara rağmen hukuk servisi işletmenin bir bölümü olması nedeni ile kontrol edilmesi ve servisin başındaki yöneticinin de işletmenin politikası ve genel tutumu çerçevesi içinde davranması gerekmektedir. İşte böyle bir bölümde bu tür işlerin kontrol edilmesi de yönetim kontrolüdür.

Teknik kontrolün uygulanabileceği faaliyetlere örnek olarak şunları verebiliriz : çimento fabrikaları, petrol rafineleri, enerji santralleri gibi otomatikleştirilmiş fabrikalar; sınıai işletmelerin direkt üretim yapan faaliyetleri (genel imalat giderlerine bu tür kontrol uygulanmaz); üretim planlaması; stok kontrolü; sipariş alma yolu ile yapılan satış faaliyetleri; siparişlerin sıraya konması, faturalama, maaş bordrolarının hazırlanması ve benzeri faaliyetler.

Yönetim kontrolünün uygulanabileceği faaliyetlere örnek olarak da şunları sayabiliriz : endirek işçilik kontrolü; işçiler için sağlık yardımı ve sosyal yardım faaliyetleri; yetiştirme, denetleme gibi «yargılarla» değerlendirilen girdilerin (input) yer aldığı faaliyetler; reklâm, satış artırma çabaları, fiyatlama, satış (sipariştan ayrı olarak) ve benzeri pazarlama faaliyetleri; finansmana ilişkin faaliyetlerin pek çoğu; araştırma, geliştirme faaliyetleri; hepsinin üzerinde de yönetim faaliyetinin kendisi.

Gerek teknik gerekse yönetim kontrolünü gerektiren faaliyetlerin ikisini birden içinde bulunduran işletme süreci ise yönetim kontrol sürecidir. Tüm muhasebe bölümünün kontrolü yönetim kontrolü olmasına rağmen yapılan bazı işlerin kontrolü —örneğin büyük deftere hesapların geçirilmesi, çeklerin yazılması— için teknik kontrol daha uygundur.

Zaman zaman yukarıda yaptığımız ayırımın kesin olmadığını ve yaptığımızın yalnızca kontrol işlemini «kolay» ve «zor» olmak üzere ikiye ayırmaktan öteye geçmediğini ileri sürenler çıkmaktadır. Biz ise aradaki farkın çok daha temelde olduğunu ileri sürüyoruz ve aşağıda vereceğimiz örneklerin bunu daha iyi açıklayacağını ümit ediyoruz.

Yönetim kontrolü bir işletmenin tümünü içine alır. Her teknik kontrol işlemi ise bütünün parçalarından biri olan oldukça kısıtlı bir faaliyetle ilgilidir.

Yönetim kontrolü nasıl stratejik planların öngördüğü ana hat-

lar içinde oluşurlarsa teknik kontrol da yönetim kontrolunca öngörülen kurallar ve sınırlar içinde oluşur.

Yönetim kontrolunda gerçekleşmiş sonuçların kıyaslanabilmesi için gerekli «bilimsel» standartların eksikliği yüzünden kontrol işlemi teknik kontrolden çok daha zordur. İyi bir teknik kontrol sistemi elde edilen sonuçların standartlara ne derece uyduğunu çok daha kesin olarak belirtebilir.

### **Kurallar Programlama Tekniğine Yatkındır :**

Teknik kontrol sistemi rasyonel bir sistemdir; diğer bir deyişle, yapılması gereken işler mantikî kurallar sonucu ortaya çıkar. Bu kurallar bir problemin bütün yönlerini kapsamayabilirler. Kuralların geçerli olmadığı durumlara «istisna» denir ve böyle durumların çözümü yöneticilerin kişisel yargılarına kalır. Bu istisnaların dışında kuralların uygulanması otomatiktir. Aslında bu kurallar bir elektronik beyin için programlanabilir ve insan emeği ile elektronik beyin kullanmak arasındaki seçim birbirlerine kıyasla maliyetlerinin ne olduğuna dayanır.

Yönetim kontroluna psikolojik unsurlar hakimdir. Yönetim kontrol sisteminin en fazla yapabileceği eyleme geçecek kişilere yardım etmektir. Diğer bir deyişle, sistem kendi kendine işe insan unsurunu karışmadan sonuca gidemez. Buna karşılık bir teknik kontrol yöntemi olan stok kontrolu sisteminin işlemesi sonucunda stoklardaki bir tür malın yenilenmesi kararı veya emri verilir ve bu emir sistemin içinde bulunan formüllerin çözümüne dayanır. (Her ne kadar bu formüller insan yargısı sonucu olarak hazırlanırlarsa da bu iş teknik değil yönetim kontrol sürecinin bir parçasıdır.)

Teknik kontrol ile mekanik, elektrik, ve hidrolik sistemler arasındaki benzerlikleri araştırmak hem yararlı hem de mantıkidir. Örneğin teknik kontrol işlemi ısının değişmesine uyarak kalorifer kazanını otomatik olarak yakıp söndüren bir termostata benzetmek yerinde olur. Bu tür benzetmeler yönetim kontrol sistemleri için model olarak uygulanamaz çünkü yönetim kontrol sistemlerinin başarılı olması büyük bir çoğunlukla insanlar üzerindeki etkilerine dayanır ve insanlar bir kazan veya termostat olmadıklarından insanlardaki çalışma ateşini bir termostatu çevirerek yakamazsınız.

Yönetim kontrol sistemi genellikle finansal verilere dayanır, buna karşılık teknik kontrol verileri çoğu kez para birimi ile gös-

terilemezler. Teknik kontrolde kullanılan birimler işçilik saati, malların sayısı, kilogram fire ve benzerleri olabilir. Her teknik kontrol işlemi sınırları dar bir alanda uygulanmak için hazırlandığından yapılan iş en uygun birimlerin kullanılması yerinde olmaktadır.

### **Tahmini Veriler Yeterlidir :**

Teknik kontrol sisteminde veriler içinde bulunulan zamanın verileridir ve tek tek olaylarla ilgilidirler. Yönetim kontrol sisteminde ise veriler çoğu kez geçmişin olaylarını da aksettirip pek çok değişik olayı özetler. Bu ayırımı göz önüne almayan elektronik-beyin uzmanları işletmedeki bütün işlerin içinde bulunulan andaki durumunu gösterebilecek bir sistem kurmayı hayal ederler. Her ne kadar bu yapılması olanağı var olan bir işe de yapılmaması gerekir. Yöneticiler 1007 numaralı makina parçasının 27. tezgah-tan 28. tezgâha tam tamına saat kaçta geçtiğini bilmek istemezler. Onların ilgilendiği işlerin plana uygun yürütüp yürümediği ve bunun nedenleridir. Teknik kontrol için kesin veriler gereklidir, yönetim kontrolü için ise yaklaşık veriler yeterlidir. Örneğin, hammadde sipariş miktarı veya kullanılma miktarı, işçilere ödenen ücretler kesin rakkamlarla belirtilir, buna karşılık yönetim kontrolü raporlarındaki sayılar yuvarlık olarak bin, onbin, yüzbinlerle ifade edilirler.

Teknik kontrol sistemi için faaliyetlerin matematiksel modelleri gereklidir. Örneğin, parametreler  $a$ ,  $b$ , .....,  $n$ , değerini aldığı takdirde  $X$  işinin yapılması gerekir. Yönetim kontrolü için ise modeller bu derece önem taşımazlar. Bir bakıma PERT veya bir bütçe, yönetim kontrol süreci ile ilgili modellerdir fakat sürecin esası değildirler.

Formel yönetim kontrol «sistemi» yönetim kontrol «sürecinin» yalnızca bir parçasıdır ve gerçekte de nispeten az önemli bir parçasıdır. Sistem, yöneticileri işletme çıkarlarına en uygun şekilde karar vermeye güdülemek için yardımcı olabilir. Fakat yöneticileri güdülemek için bunun dışında daha pek çok uyarıcı faktör vardır. Yönetim kontrol sürecinin başarısı yöneticinin yargı, bilgi, insanları etkilemekteki yetenekleri gibi kişisel özelliklerine bağlıdır.

### **Teknik En Önemli Unsurdur :**

Teknik kontrolde sistemin kendisi sürecin en önemli unsurudur. Tam olarak otomatikleştirilmiş faaliyetler dışında «sistem sü-

recin kendisidir» demek her ne kadar abartma sayılırsa da gerçekte fazla bir abartma da değildir. Teknik kontrol sistemi genellikle hangi hareketin (işin) yapılması gerektiğini açıklar. Başka bir deyişle sistem kararı kendisi verir. Bütün faaliyetlerde olduğu gibi önceden üzerinde durulmamış eksik noktaları bulmak veya tekniğin üzerine kurulduğu koşullardaki değişiklikleri görebilmek için yöneticilerin uyanık olması gerekir. Aynı zamanda yöneticiler tekniği geliştirmek için yeni yollar ararlar. Bunlara rağmen yöneticilerin teknik kontrole katkısı az yönetim kontrolüne ise daha çoktur.

Yeni teknikler geliştirildikçe daha çok sayıda faaliyet türünün teknik kontrole uygulanması eyilimi görülmektedir. Bir süre önce fabrikadaki üretim programı mühendisin insiyatifindeyken şimdi bu iş doğrusal programlama ile yapılmaktadır. Yine çok kısa bir süre önce teknik kontrolün yalnızca fabrika faaliyetlerine uygun olduğu düşünülürken zamanımızda model ve formullerin satıcı ziyaretlerinin planlanması, posta ile direkt reklâm yapma gibi pazarlama faaliyetlerinin planlanmasında da kullanıldığı görülmektedir. Bu eyilim herhalde daha da devam edecektir. Pek çok kişinin «yöneticilik gittikçe bilimsel oluyor» derken akıllarından geçen de bu olsa gerekir. Aşağıda yönetim kontrolü ile teknik kontrol arasında ayırım yapamamanın ortaya çıkardığı sonuçlara örnekler vereceğiz.

«Elektronik beyinler orta basamak yöneticilerini işe yaramaz duruma getirecektir.» (Her ne kadar elektronik beyin teknik kontrolde insanların yerini alabilirse de yönetim kontrolünün vazgeçilmez unsuru olan insan yargısının yerini alamaz.)

«İşletmeler SAGE ve SAC gibi orduda çok iyi işleyen kontrol sistemleri gibi yönetim kontrol sistemleri kurmalıdırlar.» (Söz konusu edilen ordu sistemleri teknik kontrol sistemleridir ve değil ticari ve sınıai işletmelerde orduda bile yönetim kontrolü ile ilişkileri yoktur.)

«Yönetim kontrol sürecini geliştirmenin yolu iyi yönetim karar kuralları geliştirmektir.» (Burada yönetim kontrolünde temel unsurun insanlar değil matematik olduğu varsayılmaktadır.)

«Transfer fiyatları merkezde saptanmalıdır.» (Böyle bir durumda bölümler arasında yapılacak pazarlığa ve bölüm yöneticilerinin yargılarına hiç yer verilmemektedir.)

«Bu kitapta sunulan plânlama ve kontrol tekniklerini uygularsanız kârınızdan emin olabilirsiniz.» (Yönetimin kalitesinden çok tekniğin özellikleri sonucu başarıya ulaşılacağı ima edilmektedir.)

## ÖZET

«Planlama ve kontrol sistemleri» genel başlığı altındaki değişik alt sistemleri tanıttık. Birbirleri ile ilgili olmalarına rağmen değişik amaçları ve özellikleri olduğundan her birini ayrı ayrı kabul etmek gerekmektedir. Bu konunun tümü için yapılan genellemeler geçerli olsa bile muğlâk (bellisiz) olduklarından yararlı olamazlar. Buna karşılık her bir alt-sistem için tek tek genellemeler yapılabilir, kurallar ve teknikler geliştirilebilir ve bunlar yararlı olurlar. Bir alt-sistem için geçerli kurallar diğerlerine uygulandığında yanlış sonuç verirler.

**TABLO I**

	STRATEJİK PLÂNLA- MA	YÖNETİM KONTROLU
İlgili kişiler	Kurmay guruplar ve üst basamak yöneticileri	Komuta kanalı yöneticileri ve üst basamak yöneticileri
İlgili kişi sayısı	Az ve sınırlı	Çok
Fikir faaliyet	Yaratıcı; analitik	Yönetici; inandırıcı
Değişkenler	Karmaşık; yargısal	Daha az karmaşık
Süre	Uzun süreli	Kısa süreli
Zaman içinde düzeni	Düzensiz	Ritmik
Yöntemler	Her problem için ayrı	Önceden saptanmış
Üzerinde durulan konu	Konuları tek tek ele alır	Bütün konuları birden kapsar
Bilgi kaynağı	Daha çok dışarıdan ve geleceğe ait	Daha çok işletme içinden ve geçmişe ait
Ortaya çıkardığı	Oldukça soyut	Daha somut
Haberleşme problemi	Basit	Çok önemli ve zor
Güvenilebilirliğinin saptanması	Aşırı derecede zor	Çok daha basit