

ÖLÇEĞE GÖRE AZALAN GETİRİDE UZUN DÖNEM ORTALAMA MALİYETLERİN (LAC) ARTMASI VE YÖNETİCİLERİN ETKİNLİĞİNİ YİTİRMESİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Arş.Gör.Abdullah Mesud KÜÇÜKKALAY

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

TEORİK ÇERÇEVE

Adam Smith'den beri ekonomistler, uzun dönem ortalama maliyet (LAC)* eğrisinin, genellikle önce azalan, sonra artan bir seyir takip ettiğini düşünürler.¹ Uzun dönemde firmalar talepte meydana gelen değişikliklere (ki bu genellikle artış yönünde kendini gösterir) üretim ölçeğini değiştirmek yoluyla karşılık vererek, yeni talebe ayak uydurmaya çalışırlar. Üretim ölçeğinin artışına paralel olarak ölçek

* $LAC=LTC/Q$ ile ifade edilir ki bu da; uzun dönemde üretilen mamülün parça başına maliyetini ifade etmektedir.

¹ Zeynel Dinler, **Mikro Ekonomi**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 8. Baskı, Bursa:1991, s. 78.

büyümesi ile ilintili bazı avantajlardan faydalanan firmaların uzun dönem ortalama maliyetleri azalırken, daha ileriki dönemlerde bu maliyetler tekrar artış göstermektedirler.

Tarihsel arkaplanda da geçtiğimiz iki yüz yıl boyunca üretim ölçeğinin artırılması yönünde bir eğilim olagelmıştır. Bu nedenle bu süre boyunca, endüstriyel gelişmenin temel özelliklerinden birisi pekçok üretim hattında iş birimlerinin artan boyutları olmuştur. Çok daha yeni dönemlerde amaç bir ürün için daha büyük bir pazar payı elde etmek ve bu yolla bir dereceye kadar monopol gücü kazanmak olmuşsa da, bu gelişmenin temel sebebi geniş ölçekli üretim yapan ekonomilerin avantajlarından yararlanma umududur.² Bu bağlamda uzun dönem ortalama maliyetlerin seyri bir teamül olarak ölçek ekonomileri ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Her ürün ve üretim süreci belirli teknolojik özelliklere sahiptir. Bu nedenle, her ürünün yapım süreci farklıdır. Kullanılan üretim teknolojisi bu yapım sürecine bir özellik kazandırır, onun ekonomisini çizer. Üretim teknolojisinden kaynaklanan ekonomilere göre, her işletme değişik üretim stratejileri ile ekonomisini kurmaya, verimliliğini artırmaya ve sonuç olarak kârlılığını sürdürmeye çalışır. Bu amaçlara ulaşmada ölçek ekonomileri önemli bir dönüm noktası teşkil eder.³

Ölçek ekonomileri; (economies of scale) ekonomi literatüründe "*ölçekten yararlanmalar*", "*içsel ekonomiler*", "*ölçeğe getiriler*" veya "*ölçek randımanları*" olarak da ifade edilmektedir. Ölçek ekonomileri, bütün girdilerin (üretim faktörlerinin) eşit orandaki değişimleri sonucunda çıktı (ürün) düzeyinde meydana gelen değişikliklerin şeklini gösterir.⁴ Pozitif ölçek ekonomileri nihai ürünün daha fazla hasıla bırakmasına yol açarken, negatif ölçek

² J. L. Hanson, **A Dictionary of Economics and Commerce**, Pitman Publishing Limited, Sixth Edition, London:1986, s. 121.

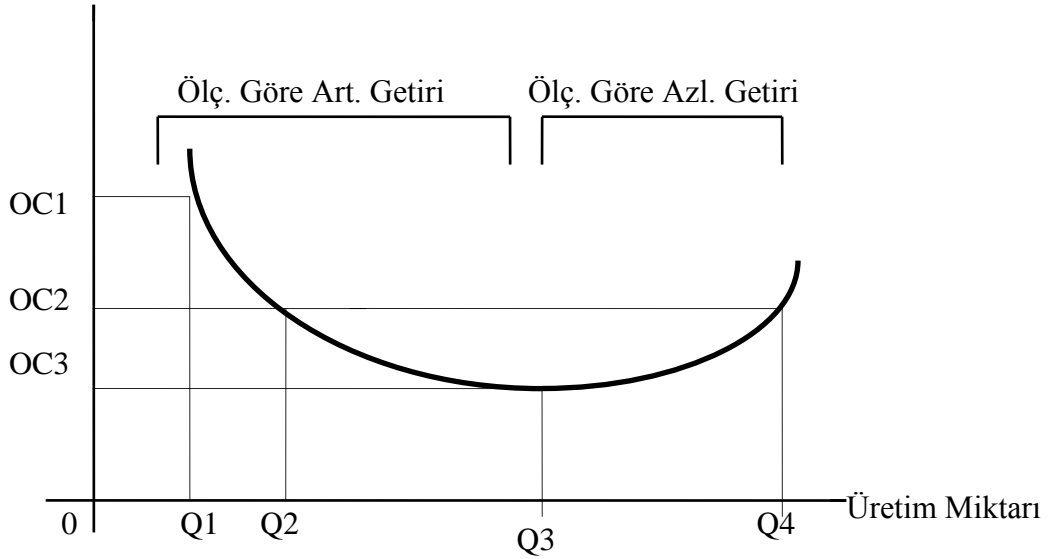
³ Levin Özgen, "Ölçek Ekonomilerinde Değişmeler ve Alan Ekonomileri", **İktisat Dergisi**, Ekim/Kasım-1994, s. 66.

⁴ **Ekonomi Ansiklopedisi**, Paymaş Yayınları, 3. Cilt, İstanbul:1984, s. 1059-1060.

ekonomilerinde belirli bir üretim düzeyinden sonra üretim arttığı halde elde edilen hasıla azalmaktadır. Bu sirkülasyonun dinamiği ise uzun dönem ortalama maliyetlerin (LAC) seyri ile ifade edilmektedir.

Tüm üretim faktörleri çeşitlendirilmeye uygun olduğu zaman nihai çıktı için her bir üretim düzeyinin en iyi (optimal) metodu vardır. Genel olarak bu metod çıktının her bir düzeyi için aynı olmayacaktır. Eğer faktör fiyatları verilmişse (veri ise) mümkün olan her bir çıktı düzeyi için minimum maliyet düzeyi bulunabilir, ve şayet başarılabilen bu minimum maliyet nihai çıktının her bir ünite miktarında ifade edilebilmişse, biz, çıktının her bir düzeyi için üretimin uzun dönem maliyetlerine ulaşabiliriz. Sonuçta, bunların grafikte gösterilmesi ile uzun dönem ortalama maliyet eğrisi diye adlandırılan eğri elde edilmiş olur.⁵

Ortalama Maliyet



Uzun Dönem Ortalama Maliyet Eğrisi (LAC)

⁵ Richard G. Lipsey- Peter O. Steiner, **Economics**, Harper and Row Publishers, New York:1978, s. 180.

Şekilde ölçek ekonomileri ve LAC arasındaki ilişki görülmektedir. Buna göre ölçek ekonomileri ve LAC arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığı sözkonusudur. Pozitif ölçek ekonomisi sözkonusu olduğunda LAC azalan bir seyir izlemekte (Q3 üretim düzeyine kadar), negatif ölçek ekonomisi sözkonusu olduğunda ise LAC artan bir seyir izlemektedir. Ayrıca şekilde üretim ölçeği arttıkça pozitif ölçek ekonomisi* nedeniyle LAC'ın azaldığı, dolayısıyla firmanın hasıla avantajının arttığı görülmektedir. Genellikle pozitif içsel ekonomiler de denilen bu avantajlar, emeğin işbölümü ve uzmanlaşması ile daha ileri seviyedeki teknolojik faktörlerden dolayı oluşur.⁶ Q3 üretim düzeyinden sonra yönetimin etkinliğini kaybetmesi ve aşırı uzmanlaşmanın olumsuz etkilerinin ortaya çıkması ile LAC artış göstermektedir.

Aslında uzun dönemde yönetim giderlerinin toplam maliyet (total cost) içindeki payı az olduğundan dolayı, bilimsel anlamda yönetimin etkinliğini kaybetmesinin LAC üzerindeki olumsuz etkisi bertaraf edilebilir. Ama günümüzde olduğu gibi ülkeler ekonomisine yön veren firmalardaki yönetim aksaklıkları küçümsemeyecek düzeyde maliyet artışları ile firmayı karşı karşıya bırakabilmektedir.

Geniş çaptaki bir üretim faaliyetinin düzenlenmesi, üretim, finansman, dağıtım gibi birçok işin kontrol ve güdümüne ihtiyaç göstermektedir. Gerçekten bir organizasyon, belirli bir büyüklüğe eriştikten sonra koordinasyon güçlükleri, piyasa değişikliklerine ayak uyduramama ve sosyal ilişkiler gibi problemler baş gösterir. Bütün problemleri halletmek, işletme fonksiyonlarını yerine getirebilmek amacıyla karar alma durumunda olanların çok yönlü kimselerden oluşması gerekmektedir ki bu da neredeyse olanaksızdır. Bu durumda yetki göçerimi sözkonusu olacaktır. Üst-ast ilişkisi zamanla zayıflama

* Pozitif ölçek ekonomileri gerçek ve ihtiyari ekonomiler olmak üzere ikiye ayrılmaktadırlar. Gerçek ekonomiler firmanın üretim sürecinde somut anlamda elde ettiği avantajlardır. (Üretim, satış, pazarlama vb.). İhtiyari ekonomiler ise üretim sürecinde üçüncü firma ve şahıslardan sağlanan avantajları ifade etmektedir.

⁶ Richard A. Bilas, **Microeconomic Theory**, Second Edition, Mc Graw Hill, Singapore:1985, s. 150.

noktasına geldiğinde, yönetim etkinliğini kaybedecek, kararlar gecikmeli olarak alınacaktır. Bütün bu etkenler, organizasyon fonksiyonunun maliyetini ve dolayısıyla birim başına maliyeti artıracaktır.⁷

LAC eğrisi şayet yatay eksene paralel olursa o zaman ölçeğe göre sabit getiriden bahsetmek sözkonusu olacaktır. Payet LAC eğrisi, normal bir piyasa talep eğrisi gibi sol yukardan sağ aşağıya negatif bir yönelseme gösterirse (uzun dönem ortalama maliyetler giderek azalır), o zaman ölçeğe göre devamlı artan getiri sözkonusu olacaktır ki bu da firmanın monopolleşmesi ile sonuçlanacaktır.

AÇILIM

Yukarda ana hatları ile açıkladığımız teorik perspektif ile uzun dönemde üretim hacminin artması ile işletme hasılasının önce arttığını, sonra azaldığını saptamış olduk. Son tahlilde de LAC eğrisinin belirli bir üretim düzeyinden sonra artış göstermesini, büyüyen üretim hacmi karşısında yönetimin etkinliğini kaybetmesine bağlayabiliriz. Ölçeğe göre azalan getirinin sözkonusu olduğu bu durumda uzun dönem ortalama maliyetler üretimden daha fazla artış göstermektedir.⁸

İşletmelerde nihai hedeflere ulaşmada yönetimlere düşen pay oransal olarak oldukça fazladır. İşletmenin fonksiyonlarını yerine getirmede ve bu fonksiyonlara ulaşabilmede izlenecek yönetim tarzının üstlendiği fonksiyonlarda yöneticiler baş aktör konumundadırlar. Ve bu konum işletmenin nihai çıktısı ile direk olarak ilintili olmaktadır.

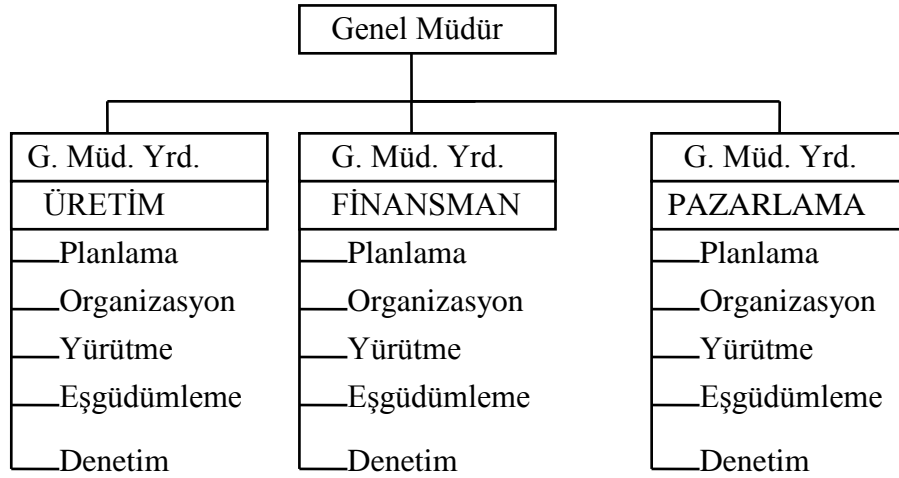
Konuya tam da nüfuz etmeden "*etkenlik*", "*etkililik*", "*etkinlik*" kavramlarının kısaca etimolojik tahlillerine değinebiliriz. Etkinlik nihai amaca (başarıya) ulaşmayı, etkenlik faktörelilik ya da

⁷ Rona Turanlı, **Mikro Ekonomik Analiz**, Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir:1991, s. 225.

⁸ David Begg-Stanley Fischer vd., **Economics**, Third Edition, Mc Graw Hill, London:1991, s. 116.

yönetimde eylemselliği, etkililik ise hedefe ulaşma düzeyini ifade etmektedir.

Klasik anlamda işletme fonksiyonları üretim, finansman ve pazarlama olarak bilinmektedir. Organizasyonel yapıda bu fonksiyonların yürütme bazında kişilik bulması yine yöneticiler aracılığı ile yapılmakta dolayısıyla bu fonksiyonların yönetimi de gündeme gelmektedir. O halde her bir fonksiyonun yönetimi içinde de bazı alt fonksiyonlar bulunmaktadır. Bunlar, planlama, organizasyon, yürütme, eşgüdümleme (koordinasyon) ve denetim (kontrol) fonksiyonlarıdır. İşte tüm bu teorik çatının somuta uyumlaştırılıp başarıya ulaşmasında, hiç bir birim soyutlanmaksızın yöneticilerin etkinliklerini kaybetmemesi ve negatif ölçek ekonomilerinin olumsuz etkilerinden de böylece kurtulmaları gerekmektedir.



Tabloda bir işletmenin fonksiyonları, bu fonksiyonların bir süreç bağlamında yerine getirilmesinde izlenecek yollar ve bunlar ile yöneticiler arasındaki bağıntılı konuşlandırma görülmektedir.

Buna göre üst düzey yöneticilerin faaliyeti yönetimin fonksiyonlarını yerine getirmektir.⁹ Tepe yöneticilerin diğer bir fonksiyonu da stratejik yönetimdir. Stratejik yönetim tepe yöneticilerin temel ve sorumluluğunda olan bir fonksiyondur. Bunun yanında tepe yönetici iyi bir de lider olmalıdır.¹⁰

Bir işletmede yönetsel etkinliğin sağlanması farklı bir ifade ile işletme fonksiyonları yönetiminde etkinliğin sağlanması ile özdeşdir. Üretim, finansman ve pazarlama yönetiminde bu fonksiyonların planlanması, organizasyonu, yürütmesi, eşgüdümlemesi (koordinasyonu) ve denetimi optimal etkinlik içerisinde gerçekleştirilmelidir.

Oysa üretim ölçeğinin artışı ile birlikte işletme fonksiyonlarının yürütülmesinde bazı problemler ortaya çıkabilecektir. Ve bu problemler ile üretim, pazarlama ve finansman yönetimleri alanının her üçünde de karşılaşmak olasıdır.

Büyüyen ölçek artışı bu problemler ile karşılaşıldığında ölçek artışından beklenen avantajlar sağlanamaz ya da oransal olarak düşük gerçekleşir. Ölçek artışı ile organizasyonda köklü değişiklikler yapmak ve mevcut üretim tesislerine yenilerini eklemek gerekir. Bunun yükleyeceği ek maliyet bir problemdir. Bu yeni bölümlerin kurulması ile daha geniş bir haberleşme ağı gereklidir. Haberleşme eksikliği, hiye-rarşi içindeki veri iletişim bozukluğu ve emir-komuta zincirindeki bozukluklar uzun dönem ortalama maliyetin artmasında yönetsel etkenler olacaktır.¹¹

Üretim ölçeğinin büyümesi ile birlikte işletme finans kaynaklarının yönetiminde de bazı problemler yaşanır. Finans kaynaklarının üretim amacı doğrultusunda koordine edilmesi güçleşir

⁹ Robert Mc Glashan-Timoty Singleton, **Strategic Management**, Merrill Publishing Company, Columbus: 1987, s. 2

¹⁰ Huriye Çatalca, "Stratejik Yönetimde Liderlik Fonsiyonu", **Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 1-2, Eskişehir:1992, s. 339.

¹¹ İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınevi, Eskişehir:1987, s. 305.

ve finans yönetim etkinliği bozulur. Bunun yanında işletme üst düzey yöneticilerinin para yönetimini çok karmaşık bularak veya teknik bir ayrıntı sayarak para yönetimine gereken önemi vermemeleri finans bağlamında maliyetlere yansıyacaktır.¹²

Ölçek artışı ile ilgili bu negatif etkiler yanında yöneticilerin bireysel özellikleri de önem gösterir. Yöneticilerin akıllı olmaları, iş ile ilgili genel ve özel bilgiler ile donatılmış, ileriye görebilen lider ruhlu insanlardan oluşması önemlidir. Bunlardaki eksiklik ölçeğin büyümesi ile ilgili olarak ya da olmayarak yönetimin işletme fonksiyonları üzerinde olumsuz etkisine yol açacaktır.

ÖNERİ

Herhangi bir işletmede uzun dönem ortalama maliyetlerin artmaması ve firmanın kâr marjının düşmemesi için yöneticilerin üretim, finansman ve pazarlama ana fonksiyonlarında ve dolayısıyla bunların alt fonksiyonları olan planlama, organizasyon, yürütme, eşgüdümleme ve denetim fonksiyonlarında etkinliklerini kaybetmemeleri gereklidir. Bunun için işletmelere önerebileceğimiz ve etkinliği sağlayabilecek yönetim stili "**stratejik yönetim**" olacaktır.

Stratejik yönetim en yaygın tanımıyla, çevreye sürekli uyum sağlayıcı çözümler üreterek, işletmelerin gelişim amaçlı stratejilerini saptayıp uygulamaktır. Değişim izlenecek, değişim yaratılacak ve sonuçta büyüme ve gelişme sağlanacaktır. Yapısal değişikliğe ilişkin kararların alındığı planlama türü stratejik yönetimdir.¹³

Stratejik yönetimin ve planlamanın en temel ögesi işletme içindeki "**üst-orta**" adı verilen yöneticilerdir. Stratejik yönetim üst düzey bir yönetim olması nedeniyle, gerçekleştirilen tüm eylemlerin ve tasarlanan uygulamaların sorumluluğu herhangi bir birime veya fonksiyonel yöneticiye devredilemez. Başka bir deyişle, stratejilerin

¹² Öztin Akgüç, **Finansal Yönetim**, Muhasebe Enstitüsü Yayınları, No: 56, İstanbul:1989, s. 210.

¹³ İ. Hakkı Düğger, Ali Akdemir, **Stratejik Planlama**, Isparta:1994, s. 19.

uygulanması geniş çapta orta kademe yönetimiyle paylaşılan hatta alt kademelere kadar yayılan bir şekilde üst düzey yönetimin sorumluluğunun bir parçasıdır. Geliştirilen stratejilerin başarıyla uygulanması üst düzey yöneticilerin etkili bir organizasyon ve koordinasyonuna bağlı olacaktır.

Stratejik yönetim işletmenin değişen çevresel koşullara sürekli uyumu için ileriye dönük, derin ufuklu, kararsal bir süreçtir. Ancak stratejik yönetim geleceği planlamaz. Sadece işletme için geleceğe yönelik en iyi alternatifleri saptar veya bu alternatifler doğrultusunda mevcut kararlarda düzenlemeye olanak verir.¹⁴

Stratejik yönetim aynı zamanda katılımcılığı içerir. Katılımcılık ise yönetimi daha demokratik kılar. Yönetim sürecine organizasyon içindeki ve çevresindeki bütün etki faktörlerinin katılması, planlamayı daha etkin kılacaktır. Yönetim sürecini bir piramide benzetirsek, an alttan en üste doğru uzanan planlama basamakları bütün organizasyonel birimlerin fikirleri alınarak aşıldığında, uygulama daha hızlı olacak ve bu da stratejik yönetim felsefesinin ana odaklarından birisini oluşturacaktır.

Stratejik yönetim tarzının yönetici etkinliğinin kaybolmasını önleyici bazı faydaları vardır.

Stratejik yönetim değişime hazırlıklı olurken, değişime uyum gösteren bir şekilde cevap da verebilir. Gelecek pazar fırsatlarının belirlenmesini kolaylaştırır. En önemlisi yapılan hataları ve yanlış kararları düzeltmek için harcanan zaman ve kaynakları minimize edebilir. Yöneticilerin ilgisini daha fazla organizasyon üzerinde yoğunlaştırırken aynı zamanda anların objektif olmalarına da yol açar.¹⁵

¹⁴ İlker Birdal, Nilgün Aydemir, **Yönetim Teorileri**, İstanbul:1992, s. 93.

¹⁵ Gordon Greenly, **Does Strategic Planning Improve Company Performance?**, Long Range Planning 19, No:2, 1986.

Stratejik yönetim rakipler üzerinde avantajlar sağlar. Değişime (mevcut duruma) karşı koymayı ortadan kaldırır.¹⁶ Geleceğe yönelik olarak düşünmeyi geliştirir. Öncelikleri belirler, fırsatlar doğrultusunda zaman ve kaynakların daha etkin kullanımını gerçekleştirir. Lokalde kaynaklara nüfuz eder ve etkinliği artırır.

İşte stratejik yönetim organizasyonlara, gelecekte ortaya çıkabilecek yoğun rekabet ve değişimlerin yaratabileceği lehte oluşumlardan maksimum fayda, aleyhte oluşumlardan ise minimum zararla çıkabilmek için gerekli olan politikaları üretmek için yol göstererek yönetici etkinliğini artırır ve organizasyonları maksimum etkinliğe ulaştırır.¹⁷

Son tahlilde; değişen endojen ve egzogen koşullara, rekabet, maliyet, üretim ve benzeri yapılara hemen uyum sağlanması, bunlardan kaynaklanan yönetim etkinliklerindeki aksamanın bertaraf edilebilmesi ve uzun dönemde parça başına maliyetlerin bu sayede artmaması için stratejik yönetimin işletmeler bünyesinde benimsenmiş olması gerekmektedir.

¹⁶ Samuel Certo-Peter J. Paul, **Strategic Management**, Second Edition, McGraw Hill, New York:1991, s. 14.

¹⁷ Mustafa Aksu, "İşletme ve Stratejik Yönetim", **İktisat Dergisi**, Yıl:30, Sayı: 348, Nisan:1994, s. 73.