

JAPON VE AMERİKAN İŞLETMELERİNİN YÖNETİM YAPILARI

Melek VERGİLİEL TÜZ*

GİRİŞ

Son yıllarda dünya genelinde, işletme yönetimi bazında, Japon ve Amerikan modeli olmak üzere iki temel uygulamadan söz edilmektedir. Bu çalışmada Japon ve Amerikan işletmelerinin yönetim yapıları, yönetim fonksiyonlarına göre incelenecek olup, bu fonksiyonlardan planlama, yöneltme ile denetim ele alınarak, örgütlenme, koordinasyon ve eğitim konuları ise kapsamı sınırlandırmak amacıyla incelenmeyecektir.

I. JAPON İŞLETMELERİNİN YÖNETİM YAPISI

Japon işletmelerinin, yönetim yapılarının temel özellikleri iyi bir insan ilişkileri sistemi, uzun dönemli ve programlı çalışma düzeninden oluşur.

A. Planlama Faaliyetleri

Japon işletmelerinin planlama yönünden özellikleri, uzun dönemli stratejilere ağırlık verilmesi ve matematiksel yöntemlerden çok sezgilere dayalı olarak hareket edilmesidir. Planlama faaliyetleri genellikle Mitsubishi veya Mitsui şirketlerinden birisinin uygulama biçimi esas alınarak belirlenir. Mitsubishi şirketi, biçimsel planlamaya ve yöntemlere sıkı sıkıya bağlıdır. Mitsui şirketi ise kilit bireyleri ve birimleri geleceği belirlemede ve uygulamada daha serbest bırakır. Diğer şirketlerde zaman zaman konularını değiştirerek bu ikisinin arasında yer alırlar. Borçluluk oranları artınca veya satışları düşünce, merkezin denetim gücünü hissettirme amacıyla planlama mekanizmalarını sağlamlaştırırlar.

* Doç. Dr.; Uludağ Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

1. Planların Aşama Yönünden İncelenmesi

Japon işletmelerinde planlama faaliyetlerinin en önemli aşamasını, amaçların uzun dönemli olarak belirlenmesi oluşturur. Amaç, kâr gibi fayda maliyet analizlerine dökülen bir kavram olarak görülmez. Bunun yerine amaç olarak elemanlara, şirket faaliyetlerinin bir bütün olarak düşünülmesi ve grup içinde uyumlu davranmaları duygusu aşılır. Müşterilerle, çalışanlarla, hizmet verilen yerel kuruluşlarla ve rakiplerle iyi ilişkiler kurulması sağlanır. Geniş anlamda sermaye kaynaklarının büyük bir bölümü müşterilere açılan kredilerin arttırılmasına, stokların finansmanına ve yeni ortaklık paylarının satın alınmasına yönlendirilir. Kısa dönemli amaç olarak, kişisel performansların ölçülmesi istenmez. Böylece, bilgi toplama ve işleme ile ilgili faaliyetlerden önemli miktarda tasarruf sağlanacağı düşünülür¹.

Amaçların belirlenmesinden sonra, işletme kaynakları, örgütsel bölümlere dağıtılır. Bu dağılım, bütçelerle yönlendirilir. Bütçe hazırlanırken, ilk aşamada, her önerilen harcama sıraya konur ve kısıtlı kaynaklar sıralamada en üstte bulunan tasarılar uygulanır. İlgili tasarıların harcama miktarı ve zamanlaması hesaplanır. İkinci aşamada ilgili işletmenin stratejik ve politik tercihleri ele alınır. Örneğin; ilk sırayı alan tasarı firmanın gerçekten ilgilenmediği bir çizgide olabilir veya uzun dönemli hedefleri arasında yer alabilir. İkinci aşamada tercihleri şirketin toplu kararına, uzağı gören sezgilerine, stratejisine ve elindeki fırsatlara bağlı olarak belirlenir.

Planlama sürecinin diğer bir bölümü de örgütün ürün grupları ile coğrafik bölgeler arasında kaynak tahsisidir. Bu tahsis genellikle şirketin finansman, planlama ve ürün grupları temsilcilerinden oluşan komiteler tarafından yapılır. Coğrafik bölge temsilcileri komiteye dahil değildir. Komiteler kaynak tahsisini, şirketin öncelikleri, gereksinimleri ve ürün grubunun özel tercihleri doğrultusunda yapar. Komite toplantılarında her grubun, kaynakların daha büyük bir payının kendisine tahsisini sağlamak için diğer gruplarla tartışması beklenir. Tam tersine, toplantılar son derece uyum içerisinde geçer. Bu uyumu sağlayan etmenler şunlardır².

- İşletmenin kullanabileceği fon miktarı esneklik. Ticaretin artışına bağlı olarak fon kaynakları da büyür. Bankalar iş fırsatları büyüyünce genellikle işletmelere de kredi açarlar.

- Ürün grupları arasında görece olarak öncelikler, üst yönetim tarafından zaten belirlenmiş durumdadır.

- Her ürün grubu kullandığı kaynaklar için bir bedel öder. Finansman görevlileri, ödünç alınan paranın şirketin bütününe maliyetini hesaplarlar. Finansman departmanı bir iç banka gibi, bu maliyetin biraz üzerinde bir

¹ William G. Quchi, Theory Z, How American Business Can Meet the Japanese Challenge, Addison-Wesley Publishing Co., New York, 1982, s. 34, 43.

² M.Y. Yoshino, Thomas B. Lifson, The Inversible Link, Japon's Sogo Shosha and the Organization of Trade, The MIT Press, U.S.A., 1986, s. 125-128.

miktari ilgili ürün grubu departmanına yükler. Bu departman iyi bir kâr elde edemezse, diğer ilave kaynak tahsisatları azaltılır.

Görüldüğü gibi kaynak tahsisinde örgütün ürün grubu etkindir. Eğer varsa, coğrafik bölgelerin, önemsiz boyutlu kararlar dışında, en can alıcı işlevlerde özerklikleri yoktur. Yurt dışı şubeler, finansmanlarını yerel olarak sağlamada ve kullanmada serbesttirler. Ancak kredi verme yetkileri çok azdır. Orta çaplı krediler için bölgesel yetkilerden, büyük ölçekli krediler için de genel merkezde bulunan ürün gruplarından onay alırlar.

2. Planların Zaman Yönünden İncelenmesi

Japon işletmelerinde, faaliyetleri uzun dönemli ve stratejik planlar yönetir. Stratejik planlar, şirketin yönetim kurulu veya yürütme komitesi tarafından 10 veya 20 yıllık olarak hazırlanırlar. Planların sürekli yürürlükte kalabilmeleri için, her yıl yeniden gözden geçirilmeleri gerekir. Uzun süreli planlar ise üst yöneticiler tarafından hazırlanır ve yukarıdan aşağıya doğru iletilirler. Genellikle işletme birimlerine inmezler. Bununla birlikte yönetimin alt basamaklarının plandan etkilenmediği söylenemez. Bu uzun süreli planda, örneğin Malezya'da kauçuk satın alan yöneticinin günlük iş güdümünde nasıl bir uyum içinde bulunacağı açıklanamaz. Fakat birim veya grup yöneticileri, kendi üzerlerindeki yöneticilerin planda bildirilmiş hedefler konusunda yüklendikleri sorumlulukları bilirler ve bu sorumlulukları paylaşırlar. Kısa süreli planlar, aşağıdan yukarıya doğru hazırlanırlar. Müşterilerle doğrudan doğruya pazarlık içinde bulunan yöneticilerin şirketin karşı karşıya bulunduğu özel iş koşullarını üst düzeye bildirmelerinden oluşurlar. Bu şekilde alt düzey işlevlerinden toplanan bilgiler hareket noktasını belirler. Planın düzgün olarak yürütülmesinden üst düzeydekilere karşı sorumlu olan kişi departman şefidir³.

B. Yönelme Süreci

Japon işletmelerinde emir-komuta ilişkileri, hiyerarşik bütünlük üzerine kurulmuştur. Bu sistem Japonca'da "on" ve "giri" kavramları ile açıklanır. "On", bir üstün, astına karşılığını beklemeden koruyucu şekilde davranması ve çeşitli iyiliklerde bulunmasıdır. Ast ise ödemesi güç olan bir borç altında kalır. Bu borca psikolojik olarak karşılık vermenin tek yolu içten bağlılık ve özveridir. On'a önemli dikey ilişkileri bir arada tutan çimento gibi bakılabilir. Üstle astı coşku ile karışık karşılıklı borçluluk ağında birbirine kenetler. Bu bağ oldukça dayanıklıdır ve çalışmalarda motivasyon kaynağı olabilmektedir. "Giri" ise ölçülebilir bir borçluluktur. Ayrıntılı bir şekilde hesaplanır ve karşılığı ödenir. Belli bir iş için ne ölçüde borç olacağı taraflarca belirlenir.

Emir-komuta ilişkilerinde yöneticinin sahip olduğu emir verme hakkı, Japon işletmelerinde benimsenen bir uygulama değildir. Bunun yerini

³ J. Bernard Keys, Thomas R. Miller, "The Japanese Management Theory Jungle", Academy of Management Review, Vol. 9, No: 2, 1984, s. 344.

genellikle liderin etkileme gücü yer alır. Japonya'da lider, yetkili olmaktan çok, ulaştırma kanalı, aracı, kolaylaştırıcı ve hepsinden de önemlisi grup birliğinin simgesi olarak görülür. Grup içinde görev, başlılık ve uyuma verilen büyük önem, liderin rolünü yöneticilikten çok, kolaylaştırıcılığa ve koordine etmeye indirgemistir⁴. İşletme, örgüt şemasında lider konumunda olan kişiler, birim şefleridir. Birimlerin görevi geniş tanımlamalar ile ele alındığı için, bu görevi anlamlı yönlendirmelere çevirmek, birim şefinin sorumluluğundadır. Görevlerin birim elemanları arasında bölünmesi gerekir. Elemanlar çalışırken onları gözleyerek, dağıtılan yükleri yeniden değerlendirmek, üyeler yeteneklerini geliştirdikçe ödevlerini yeniden dağıtmak da liderin sorumluluğuna girer. Liderin elinde, bu çalışmaları yönlendirebilecek ödül veya ceza olanakları yoktur. Ücret ve pirim onun elinde değildir. Grup elemanlarının işine de son veremez. Sadece uzun süreli yükselmeler üzerinde etkisi vardır.

C. Denetim Süreci

Japon işletmelerinde uzun dönemli ve belirli standartlara sıkı sıkıya bağlı olmayan bir denetim sistemi geliştirilmiştir⁵. Genel merkeze bağlı birimlerin denetimi, genel müdüre veya yürütme komitesine sunulan aylık kâr ve zarar tabloları ile gerçekleşir. İlgili kişiler bu tabloları sürekli olarak gözden geçirip, üzerinde önemle durma gereği duymaz. Uzun sürelerle veya sorun gündeme geldiği zaman inceleme yapılır. Yurtiçi ve yurtdışında bulunan şube ve temsilcilikler denetim yönünden, genel merkezde kendilerine yönelik olarak kurulan bölüme bağlıdır. Bu bölüme yılda iki kez faaliyet raporları sunarlar.

Stratejik konularda ise üç yılda bir rapor sunulur. Bütün öneri yatırımlar, ürün değişiklikleri ve diğer önemli kararlar bu kapsamda yer alır. İlgili yöneticiler raporların değerlendirilmesinde temel finansal ölçütleri dikkate alırlar ve ayrıntılara girmezler. Özel sorunları olan firmalar ayrıca incelenir. Yurt dışındaki ortak olarak kurulan şirketler ise denetim yönünden bölgesel yöneticilere bağlıdır. Faaliyet raporlarını altı bölgesel genel yöneticiden birisine sunarlar. Bu raporlar ortaklara sunulanlar gibi kısadır. Yurt dışındaki büro ve temsilcilikler ile ortak kurulan şirketler, kâr ve zarar yönünden birinci derecede ürün gruplarına karşı sorumludurlar. Bu nedenle ilgili birimlere aylık faaliyet raporları sunarak gelişmeleri ilk elden bildirirler⁶.

⁴ Atilla İ. Dicle, "Japonya'da İnsangücü Yönetimi ve Türkiye Açısından Önemi", O.D.T.Ü. Gelişme Dergisi, 14 (3), 1987, s. 50; Robert M. Marsh, Hiroshi Mannari, "Employee Performance in Japanese Firms: An Explanation", Organizational Effectiveness (Ed: S. Lee Spray), Kent State University Press, Kent, 1976, s. 103, 104.

⁵ Keys, Miller, a.g.m., s. 346.

⁶ Yoshino, Lifson, a.g.k., s. 133, 134.

II. AMERİKAN İŞLETMELERİNİN YÖNETİM YAPISI

Amerikan işletmelerinde görülen temel özellikler kısa dönemli finansal politikalar, özellikler, kâr marjının yüksek tutulması ile katı ve belirgin bir denetim sistemidir.

A. Planlama Faaliyetleri

Amerikan işletmelerinin planlama yönünden özellikleri, Japon işletmelerinin tersine, kısa dönemli bakış açısına öncelik vermeleri ve amaçlara somut, belirgin çizgiler getirmeleridir.

1. Planların Aşama Yönünden İncelenmesi

Amerikan işletmelerinde planlama faaliyetlerinin ağırlık noktasını, kısa dönemli amaçların belirlenmesi oluşturur. Amaç, kâr gibi maliyet fayda analizlerine dökülen ve tanımlanabilen bir kavram olarak görülür. Büyüme temel amaç değildir. Belirli, ölçülebilir performans hedefleri ortaya koyulur. Bu nedenle özellikle kısa dönemde, kişisel performansların ölçümüne önem verilir⁷. Amaç belirlemenin ilk aşamasında, faaliyet konularına göre kârlılık beklentisi yüksek olan pazarlar seçilir. İzleyen aşamalarda bu pazarlar hakkında bilgi toplama, toplanan bilgilerin işlenmesi ve kadrolama konularına yönelir.

Amaçların belirlenmesinden sonra, örgütün değişik bölümlerine kaynak tahsisatına geçilir. Kaynakların dağılımı Japonya'da olduğu gibi bütçelerle belirlenir. Ancak, bütçelerin hazırlanmasında farklılık söz konusudur. Sezgiler yerine güncel bütçe tekniklerine ağırlık verilir. Ödemeler, gelirler ve risklerin çözümlenmesinde tamamıyla matematiksel yöntemler kullanılır. Kaynak tahsisi sürecinde alternatif yöntemlerin önceden tahmin edilen gelirlerinin çözümlenmesi esastır. Konunun stratejik içeriği daha az önemlidir. Kaynakların dağılımı, üretici firmaların konu ile ilgili talepleri dikkate alınarak, finansman yetkilileri tarafından yapılır⁸.

2. Planların Zaman Yönünden İncelenmesi

Amerikan işletmelerinde ağırlıklı olarak kısa dönemli planlar kullanılır. Bu planlar faaliyetlerin en iyi şekilde yerine getirilmesi amacıyla hazırlanırlar. Şirketin sınırlı kaynaklarının amaçlara doğru etkin kullanımını içeren, uygulamaya yönelik ayrıntıları belirleme fonksiyonu üstlenirler. Uzun dönemli planlama Japonya'daki kadar önemli değildir. Şirketlerin genellikle ayrı bir planlama kadroları yoktur. Stratejik planlama, üst yönetimin konusudur. Üst yönetim planlama ile ilgili temel ilkeleri, şirketin

⁷ Quchi, a.g.k., s. 34.

⁸ Yoshino, Lifson, a.g.k., s. 126.

politikalarını, amaçlarını ve faaliyet stratejilerini belirler. Şirketin finansal çerçevesi de bu kapsamda yer alır. Diğer faaliyetler bölümlere aktarılmıştır⁹.

B. Yönelme Süreci

Amerikan işletmelerinde yönelme sürecinin akışı biçimsel kanallara bağlı olarak gelişir. Bu kanallar, dikey, yatay ve çapraz olarak çeşitli yönlerde işlemektedir. Verilen emirlerin kabulü, yöneticinin yetkili ya da emir verme hakkına sahip olmasına bağlıdır. Japonya'da olduğu gibi, yöneticilerin liderlik yetenekleri ile grupları yönlendirmeleri ve bu şekilde yönelme sürecinin işleyişini sağlamaları sözkonusu değildir.

Şirket liderleri, yönetici konumunda olan kişilerdir. Daha çok biçimsel anlamda kurulan bireysel ilişkileri yönlendirirler. Çoğunlukla yeni yollar aydınlatan, verdiği örnek hayranlık, saygı ve imrenme uyandıran bir usta olarak görülürler. Astlarının davranışlarına amaçların gerçekleşmesi yönünde rehberlik ederler¹⁰.

C. Denetim Süreci

Amerikan işletmelerinde Japonya'dan farklı olarak açık, belirgin ve katı bir denetim sistemi geliştirilmiştir. Denetimin kısa periyotlarla yürütülmesi esastır. Genel merkez birimleri denetim yönünden doğrudan genel müdüre bağlıdır. Yurt dışındaki birimlerden ise pazarlama müdür yardımcısı sorumludur. Denetim sisteminde kullanılan en önemli araç faaliyet raporlarıdır. Her ay ayrıntılı performans değerlendirmeleri yapılır ve yüksek firma standartlarına ayak uydurmayan elemanlar elenir¹¹.

SONUÇ

Japon ve Amerikan işletmelerinin yönetim yapıları karşılaştırıldığında, aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Planlama faaliyetleri: Japon işletmelerinde planlama yönünden uzun dönemli stratejilere ağırlık verilir. Matematiksel yöntemlerden çok sezgilere dayalı olarak hareket edilir. Bu doğrultuda uzun dönemli amaçlar dikkate alınır. Amaç olarak şirketin dünyadaki rolüne önem verilir. Amerikan işletmelerinde planlama faaliyetlerinin ağırlık noktasını, kısa dönemli amaçların belirlenmesi oluşturur. Amaç, kâr gibi maliyet fayda analizlerine dökülen ve tanımlanabilen bir kavram olarak görülür. Belirli, ölçülebilir performans hedefleri ortaya konur.

⁹ Robert H. Waterman, "Strategy In a More Volatile World", Fortune, December 21, 1987, s. 125; Quchi, a.g.k., s. 48; Keys, Miller, a.g.k., s. 344.

¹⁰ Yoshino, Lifson, a.g.k., s. 69, 78.

¹¹ Quchi, a.g.k., s. 43, 48; Peters, Waterman, a.g.k., s. 285; Keys, Miller, a.g.k., s. 346.

- Yönelme süreci: Japon işletmelerinde emir-komuta ilişkileri hiyerarjik bütünlük üzerine kurulmuştur. Yöneticinin sahip olduğu emir verme hakkı yerine, liderin etkileme gücü geçerlidir. Lider, grup birliğinin simgesi olarak görülür. Amerikan işletmelerinde yönelme sürecinin akışı biçimsel yapıya bağlı olarak gelişir. Şirket liderleri, yönetici konumunda olan kişilerdir. Biçimsel anlamda kurulan bireysel ilişkileri yönlendirirler.

- Denetim süreci: Japon işletmelerinde uzun dönemli ve belirli standartlara sıkı sıkıya bağlı olmayan bir denetim sistemi geliştirilmiştir. Denetim aracı olarak yılda iki kez faaliyet raporları sunulur. Stratejik konularda, bu dönem üç yıla çıkar. Raporların değerlendirilmesinde ayrıntılara inilmez. Amerikan işletmelerinde açık, belirgin ve katı bir denetim sistemi geliştirilmiştir. Denetimin kısa dönemlerle yürütülmesi esastır. Her ay ayrıntılı performans değerlendirmeleri yapılır ve firma standartlarına uymayan elemanlar elenir.

KAYNAKLAR

- Dicle, Atilla İ.; "Japonya'da İnsangücü Yönetimi ve Türkiye Açısından Önemi", O.D.T.Ü. Gelişme Dergisi, 14(3), 1987.
- Keys, J. Bernard, Miller, Thomas R.; "The Japanese Management Theory Jungle", Academy of Management Review, Vol. 9, No: 2, 1984.
- Marsh, Robert M., Mannari, Hiroshi; "Employee Performance in Japanese Firms: An Explanation", Organization Effectiveness (Ed: S. Lee Spray), Kent State University Press, Kent, 1976.
- Quchi, William G., Theory Z.; How Amerikan Business Can Meet the Japanese Challenge, Addison-Wesley Publishing Co., New York, 1982.
- Waterman, Robert H.; "Strategy In a More Volatile World", Fortune, December 21, 1987.
- Yoshino, M. Y., Lifson, Thomas B.; The Invesible Link, Japon's Sogo Shosha and the Organization of Trade, The MIT Press, U.S.A., 1986.