

TÜRK İŞLETMELERİNİN YÖNETİM YAPILARININ JAPON VE AMERİKAN İŞLETMELERİ İLE KARŞILAŞTIRILMASI

Melek VERGİLİEL TÜZ*

GİRİŞ

Bu çalışmada Türk, Japon ve Amerikan işletmelerinin yönetim yapılarının karşılaştırılması, planlama, yöneltme ve denetim fonksiyonları açısından ele alınmıştır. Örgütlenme, koordinasyon ve eğitim fonksiyonları çalışmayı genişletmemek amacıyla kapsam dışı tutulmuştur. Türk işletmelerinin yönetim yapıları anket yöntemiyle araştırılmıştır. Çalışmanın ilk kısmında araştırma sonuçları, ikinci kısmında karşılaştırmaya yönelik tablolar verilecektir.

I. TÜRK İŞLETMELERİNİN YÖNETİM YAPILARINA İLİŞKİN ARAŞTIRMA VE SONUÇLARI

Araştırmanın kapsamına holding ve şirketler grubu düzeyinde 20 özel kuruluş alınmıştır. Bu kuruluşlar uzmanlık konuları ve görüşülen kişilerin ünvanları bakımından Tablo 1'de görülmektedirler. Yayınlanması istenmediği için, şirketlerin isimleri verilmemiştir. Anketler doğrudan dağıtılmış ve yanıtlarında görüşme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma sonuçları, Japon ve Amerikan işletmeleri ile karşılaştırma yapılarak verilecektir¹.

* Doç. Dr.; Uludağ Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fak., İşletme Bölümü Öğretim Üyesi.

¹ Japon ve Amerikan İşletmelerinin yönetim yapılarına ilişkin bilgiler için bkz.: Melek VERGİLİEL TÜZ, "Japon ve Amerikan İşletmelerinin Yönetim Yapıları", Uludağ Üniv. İkt. ve İd. Bil. Fak. Dergisi, C. XV, S. 2, 1995, s. 1-7.

Tablo: 1**Araştırma Yapılan Türk İşletmelerinin Uzmanlık Konuları
ve Görüşülen Kişilerin Ünvanları**

Uzmanlık Konuları	Görüşülen Kişilerin Ünvanları
Tekstil	Genel Müdür Yardımcısı
Sanayi Ürünleri	Mali ve İdari İşler Müdürü
Metalurji	Finansman Sorumlusu
Çelik	Pazarlama Sorumlusu
Demir-Çelik	Satış Koordinatörü
Tekstil	İthalat Müdür Yardımcısı
Demir-Çelik	Araştırma Müdürü
Müteahhitlik	İcraat Kurulu Üyesi
Alüminyum	Finansman Müdürü
Tekstil	Genel Müdür Yardımcısı
Demir-Çelik	Genel Sekreter
Alüminyum	İhracat Sorumlusu
Sanayii Ürünleri	Arş. Gr. Müdürü
Demir-Çelik	Genel Müdür Asistanı
Elektronik	Pazarlama Müdürü
Genel Sanayii ve Ticaret	Muhasebe Müdürü
Genel Sanayii ve Ticaret	Finansman Sorumlusu
Sanayii Ürünleri	Genel Müdür Yardımcısı
Genel Sanayii ve Ticaret	Pazarlama Müdürü
Sanayii Ürünleri	Verilmedi

A. Planlama Faaliyetleri

Anket sonuçlarına göre Türk işletmelerinin % 100'ü planlama yaptıklarını belirtmişlerdir. Ancak planlama olayına Amerikan işletmelerinde olduğu gibi çok kısa dönemli bir bakış açısı geliştirilmiştir. Firmaların % 70'i planlara sıkı sıkıya bağlılık gösterdiklerini belirtmişlerdir. % 30'u ise kilit düzeydeki elemanlara planlama faaliyetlerinde serbestlik tanımaktadır.

1. Planların Aşama Yönünden İncelenmesi

Türk işletmelerinde planlama faaliyetleri, kısa dönemli amaçlar ve bütçelerden oluşur. Geriye kalan % 20'si 3-5 yıllık amaçlar belirlemektir. Bu amaçlar, kâr, ciro ve finansman sağlama şeklindedir. Söz konusu amaçların belirlenmesinde, yönetim kurulu, genel müdür ve müdürler kurulu olmak üzere üst yönetim yetkilidir. Örgütsel basamaklara dağılım yönünden şirketlerin % 80'inde yönetim kurulunun etkinliği vardır. % 40'ında ise ilave olarak genel müdürler de söz sahibidir.

Bölgümlere kaynak dağılımı işleminde matematiksel yöntemlerle hazırlanan bütçeler kullanılır. Şirketlerin % 75'inde kaynakların dağılımı, Amerikan işletmelerinde olduğu gibi finansman yetkilileri tarafından yapılır. Geriye kalan % 25'inde ürün grupları, holding, genel müdürlük veya müdürler kurulu söz sahibidir. Japon işletmelerindeki gibi, ürün gruplarının etkinliği yoktur. Yurtdışındaki birimler, şirketlerin % 65'inde finansman yönünden serbesttirler. % 35'inde bu serbestlik yoktur. Kredi kullanımı konusunda, genel müdürlüğe, yönetim kuruluna ve holdinge bağlı olarak çalışır. Şirketlerin % 15'i bu konuda da bağımsız çalışırlar.

2. Planların Zaman Yönünden İncelenmesi

Türk işletmelerinde, Amerikan işletmelerinde olduğu gibi kısa süreli planlar kullanılmaktadır. Bunun gerekçesi sorulduğunda, şirket yetkilileri sürekli değişen yasal koşullar doğrultusunda uzun süreli planlama yapamadıklarını, kısa süreli planlarda dahi zorlandıklarını belirtmişlerdir. Kısa süreli planlardan finansman ve pazarlama planı ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Şirketlerin % 60'ı da yapı değişikliğine giderek, eski faaliyetlerinin bir kısmına son vermenin planlaması içersindedir.

B. Yönelme Süreci

Yönelme süreci, Amerikan işletmelerinde olduğu gibi biçimsel kanallara bağlı olarak işler. Verilen emirlerin kabulü, büyük ölçüde yöneticinin yetkili ya da emir verme hakkına sahip olmasına bağlıdır. Şirket liderleri, yönetici konumunda olan kişilerdir. Ancak Japonya'da olduğu gibi, liderlerin faaliyetleri kolaylaştırma (şirketlerin % 40'ı) ve grup birliğini (şirketlerin % 55'i) sağlayıcı özellikleri de mevcuttur. Türk işletmelerinde yönelme sürecinin akışında, Amerikan modeline benzerlik görülmektedir. Ancak Japonya'nın liderlik özelliklerinden alıntılar da sözkonusudur.

Yönelme sürecinde, şirketlerin % 55 'i çeşitli bireysel motivasyon yöntemleri kullandıklarını belirtmişlerdir. Geriye kalan % 45 'i ise yönelme sürecini sadece yetkili olma özellikleriyle yürütmektedirler. Kullanılan motivasyon yöntemleri Tablo 2'de verilmiştir.

C. Denetim Süreci

Türk işletmelerinde, Amerikan firmalarında olduğu gibi açık, belirgin ve katı bir denetim sistemi sözkonusudur. Denetimin haftalık, hatta günlük olmak üzere çok kısa periyotlarla yürütülmesi esastır. Denetim sisteminde faaliyet raporları kullanılır. Denetim sorusunu yanıtlayan şirketlerin % 31'inde haftalık denetim sözkonusudur. % 50'si aylık denetim yapmaktadır. % 60'ında 3 aylık, % 12'sinde yıllık denetim sözkonusudur. İşletme birimleri çoğunlukla denetim yönünden genel müdürlüğe bağlıdır. Şube ve temsilcilikler ile ortak şirketlerde de aynı duyarlık sözkonusudur.

Tablo: 2

Türk İşletmelerinde Çeşitli Motivasyon Yöntemlerinin Kullanımı

Evet (Kullanılan Yöntemler)	Hayır
Prim, sözlü takdir	
Ücret, iyi çalışma ve ücret koşulları	X
Atama, prim	
Yetki verilmesi, parasal teşvik	X
	X
Prim, seyahat	X
Prim sistemi	
Yurt dışı faaliyet olanakları	X
	X
	X
Statü, manevi ödüllendirme	X
Prim	
Rotasyon, seyahat, karar verme	
Parasal ve fonksiyonel ödüllendirme	X
Toplam :	9
Oran (%) :	45
	11
	55

III. TÜRK, JAPON VE AMERİKAN İŞLETMELERİNİN YÖNETİM YAPILARININ KARŞILAŞTIRILMASI

İlk kısımda sözel olarak verilen karşılaştırma sonuçları, bu kısımda tablolar halinde verilecektir². Türk işletmelerine yönelik sonuçlar, araştırma yapılan şirketlerin çoğunluğundaki yapıya göre çıkarılmıştır. Tablolardan izlenebileceği gibi, Türk işletmelerinin çoğunun yönetim yapıları, Amerikan işletmelerine daha yakındır.

² Tabloların hazırlanmasında kullanılan bilgiler için bakınız: Vergiliel Tüz, a.g.m., s. 1-7.

Tablo: 3
Planlama Faaliyetlerinin Karşılaştırılması

Süre	Japonya	A.B.D.	Türkiye
	Uzun	Kısa	Kısa
Amaç	Soyut (uyum)	Somut (kâr)	Somut (kâr)
Bilgi Toplama	Tam anlamıyla	Yetkili	Yetersiz
Kaynak Dağılımı	Sezgilere dayalı	Matematiksel	Matematiksel
Yetkili	Ürün Grupları Yetkilisi	Finansman Yetkilisi	Finansman Yetkilisi

Tablo: 4
Yöneltme Sürecinin Karşılaştırılması

Ast ve üst ilişkileri	Japonya	A.B.D.	Türkiye
	Bağılılık Sistemi	Biçimsel Yapı	Biçimsel Yapı
Liderlik	Grup Liderliği	Yöneticilik	Yöneticilik
Motivasyon	Grup	Bireysel	Bireysel

Tablo: 5
Denetim Sürecinin Karşılaştırılması

Süre	Japonya	A.B.D.	Türkiye
	Uzun	Kısa	Kısa
Araç	Faaliyet Raporu	Faaliyet Raporu	Faaliyet Raporu
Yöntem	Belirgin Olmayan	Belirgin	Belirgin

SONUÇ

Türk işletmelerinde Amerikan işletmelerine göre daha kısa dönemli bir bakış açısı gelişmiştir. Amaçlar genellikle kâr, ciro ve finansman sağlama şeklindedir. Yöneltilme süreci biçimsel yapıya göre işler. Şirket liderleri aynı zamanda yöneticisidir. Ancak Japonya’da olduğu gibi liderlerin faaliyetleri kolaylaştırma ve grup birliğini sağlama özellikleri de görülmektedir. Denetim yapısı yönünden Türk ve Alman işletmeleri arasında benzerlik görülmektedir. Türk işletmelerinin haftalık hatta günlük olmak üzere çok kısa denetim periyotları sözkonusudur.

KAYNAK

Vergiliel Tüz, Melek; “Japon ve Amerikan İşletmelerinin Yönetim Yapıları”, Uludağ Üniv. İkt. ve İd. Bil. Fak. Dergisi.