

## YÖNETSEL EKONOMİNİN TEMELLERİ

Ass. Dr. Rıdvan KARALAR

### I — GİRİŞ

İşletme yöneticileri, yönetim sırasında karşılaştıkları problemleri anlamak ve çözmek yolunda çaba gösteren ve bu alana değgin yeteneklerini arttırmayı amaçlayan kişilerdir. Yöneticilerin karşılaştığı problemlerin çoğunluğu, karar vermeye ilgili olmaktadır. Bu karar problemleri, işletmenin ana konularına ilişkin olabileceği gibi, ikincil derecede kalan konularda da olabilir. Bunların bir bölümü yalın, başka bir bölümü ise karmaşık bir özellik gösterebilir. İşletmenin kuruluş yerinin kararlaştırılmasından üretilecek mamulün çeşidine, reklamına, taşınmasına ve fiyatlandırılmasına kadar yaygın bir karar alanı içersinde yer alan yönetici bu ve benzeri konulara ilişkin kararları kendisi alabileceği gibi, başka kişilerle birlikte de alabilir.

İşletme problemlerinin tümünün temel bir özelliği bulunmaktadır. Bu özellik, bütün problemlerde en ucuz çözüm yolunun bulunmasına çaba göstermek şeklinde belirir. İşletmeci mamulü için yapacağı reklam harcamalarını, yeterli bir hacimde belirlemeli ve gazete, dergi ve radyo gibi reklam araçlarında bu harcamaları doğru bir şekilde dağıtmalıdır. Yeni kurulacak bir işletme, doğru bir zamanda, doğru yerde ve doğru hacim ve yerleşim düzeni içersinde bulunacak biçimde ayarlanmalıdır. Bütün bu ve buna benzer durumlarda işletmenin amacı, elindeki parayı en iyi şekilde harcamaktır. İşletmeci, para yatırdığı kaynaklardan sonunda, doyurucu bir gelir elde etme dileğine göre hareket eder.

İşletmecilerin yararlandıkları kaynakların pahalı olması, eldeki kaynakların kıt olması nedeniyledir. Bunların kıtlığı, başka işlet-

melerin ya da bireylerin aynı kaynaklardan yararlanmalarındandır. Kaynaklardan en akılcı bir biçimde yararlanmak, işletmelerin yaşamlarını sürdürmek için başta gelen koşul olmaktadır.

Öte yandan, işletmelerin ayrı ayrı şeyler olabilecek ekonomik ve teknik etkenliğe de önem vermeleri gerekir. Bu bakımdan işletmeler, gerçekleşebilecek maksimum etkenliği, hem ekonomik hem de teknik olarak sağlamalıdır.

Yönetmel ekonomi, karar verme alanında uygulanan ekonomidir. Bu, ekonominin soyut teorisi ile yönetmel uygulama arasındaki açıklığı köprüleyen özel bir ekonomi dalıdır. Problemlerin çözümünde, bilginin değerlendirilmesinde, örgütlenmesinde ve alternatif davranış biçimlerinin kararlaştırılmasında ekonomik çözümleme araçlarının kullanılması, yönetmel ekonominin ağırlık noktasıdır. Bazen işletme ekonomisi olarak da nitelendirilebilen yönetim ekonomisi, karar vermede optimizasyon sorunuyla karşı karşıya olan işletmelere ve öbür kuruluşlara uygun yöntemler ve bakış açıları getirir.

Ekonomi, kıt kaynakların sınırsız gereksinimleri karşılamak amacıyla bölüştürülmesi bilimi olarak tanımlanabilir. Yönetmel ekonomi ise, belirli bir işletme ya da belirli bir yönetim birimi için elverişli olan kaynakların en iyi biçimde bölüştürülmesi amacını taşır. Bu nedenle, yönetmel ekonominin ana işlevinin çeşitli alternatifler arasından yapılacak seçim işlemi olduğu sonucuna varabiliriz. Yönetmel ekonomi, kendini uygulamada kabul ettirmiş ya da karar verme açısından geleceğe ışık tutacağına inanılan ekonomik çözümleme araçlarıyla yakından ilgilenir. Bu arada, teorideki bazı noktaları uygulama açısından elverişsiz bulabilir ya da teoride atılan bazı noktaların üzerine ağırlık verebilir (1).

- 
- (1) İngilizcedeki «managerial economics» deyimini, Türkçe kaynaklara «yönetmel ekonomisi» olarak geçmiştir. Oysaki, bu deyimden eski dildeki karşılığı olan «idari ekonomi», konunun kapsamını ve özelliğini daha iyi yansıtmaktadır. Konuyla ilgili incelemeler derinliğe indikçe, bu konunun ekonominin bir bölümü olarak değerlendirilmediği; yönetmel mikroekonomiden ayıkladığı işe yarar noktaların yardımından yararlandığı daha iyi anlaşılabilir.

Gerçekten de, mikroekonominin uygulamada kolaylıkla kullanılabilir bulguları, çeşitli bilim dallarının özümlemesinden geçirildikten sonra, yönetmelcinin belirlediği amaç rayına yöneltilir. Yalnız bir deyişle, yönetmelci kişiliğini yitirmeden ekonomiden ağırlıklı olarak

## II — YÖNETSEL EKONOMİNİN ÖBÜR BİLİMLERLE İLİŞKİLERİ

Yönetmel ekonominin ne olduğunu anlamaya çalışırken, ne olmadığını ve başka bilimlerden neler aldığını ortaya koymak gerekir. Gerçekten de yönetmel ekonomi, ekonomi teorisiyle, faaliyet araştırması ile, istatistik ve matematik ile, yönetim muhasebesi ile ve karar verme teorisi ile çeşitli sıklıkta ilişkilere sahiptir. Bu ilişkilerin daha yakından incelenmesinde yarar vardır.

### 1 — Ekonomi İle İlişkiler

Kıt kaynakların etken biçimde kullanımını temel olarak amaçlayan ekonomi bilimi, genel olarak ikiye ayrılarak incelenmektedir. Bunlar mikroekonomi ve makroekonomi alanlarıdır. Makroekonomi tüm ekonomiyi içine almaktadır. Makroekonomide, ulusal gelirin düzeyi ve büyümesi, devlet harcamaları, ödemeler bilançosu gibi konular yer almaktadır. Mikroekonomi ise, ekonominin daha küçük bölümleriyle ilgilenir. Bireysel tüketicilerin, işletmelerin ya da işletme kümelerinin davranışları ve sorunları mikroekonomi içerisinde yer alır.

Mikroekonomi ya da makroekonomi dalındaki çözümlerler, pozitif ya da normatif bir yaklaşımla ele alınmaktadır. Pozitif ekonomi dalında, bütün ekonomi ya da onun belirli kümeleri tanımsal açıdan ele alınır. Olaylar yalnızca tanımlanır ve sıralanır. Pozitif ekonominin ikinci yaklaşım biçimi, olayların sıralanmasına git-

---

yararlanır; ama ekonominin bazı yönlerine «itiraz hakkını» saklı tutar. Bu nedenle, «yönetim ekonomisi» kavramı daha çok, ekonominin yönetim için hazırlanmış reçetelerinden oluşan bir bölümünün adımış izlenimini yaratmaktadır. Oysa ki, böyle bir bölüm günümüzün hızla gelişen koşullarına karşın yaratılamamıştır. Demek ki, yönetici gerçekte kişiliğini yitirmemekte, «en iyi yönetici, çevresine kendinden üstün kişileri toplamayı becerebilen kişidir» özdeyişine uygun biçimde, öteki bilimlerden algılar ve çözümlerler yapmaktadır.

«İdari ekonomi» deyimini bu savımızı kanıtlayan bir çeviridir. Türkçeye yapılan «yönetim ekonomisi» çevirisi ise, hem dilbilgisi yönünden hem de biraz önce belirttiğimiz sakıncalar nedeniyle yanlış olmaktadır. Bu bakımdan, «managerial economics» deyimini türkçemize «yönetmel ekonomi» olarak çevirmeyi uygun bulduk. (TDK sözlüğü «idarî» sözcüğünün karşılığını «yönetimsel» olarak vermektedir. Fakat, son kuralların ışığı altında bunun «yönetmel» olarak kullanılabileceği kanısındayız.)

mez; bu olaylar için bir teori ortaya koymaya çalışır. Bu teoriler sayesinde olayları açıklama olanağını elde etmeye çalışır. Sözcüğümlü, birinci çeşit pozitif ekonomide, Türk parasının belirli bir tarihten sonraki değer düşmeleri incelenebilir. İkinci çeşit pozitif ekonomide ise, bu değer düşmelerini belirli nedenleriyle açıklayan bir teori ortaya konmaya çalışılır ve bu teorinin ışığı altında daha nesnel biçimde incelemelere girilir. İktisatçılar, zamanlarının çoğunu makroekonomik ve mikroekonomik problemlerin tanımlanmasına ve çözümlenmesine ayırırlar. Mikroekonomi alanı, daha bakir kalmış ve araştırmaya daha çok ihtiyaç gösteren bir dal olarak karşımıza çıkmaktadır.

Normatif ekonomi ise, belirli normların saptandığı ve işletme davranışlarının bu normlara göre billurlaşacağı varsayımını temel olarak alır. Başka bir deyişle, belirli bir durumda ne olacağı değil, ne olması gerektiği konusu ön planda gelmektedir. Sözcüğümlü, mikroekonomi alanında çalışan bir iktisatçı, ekonomik birimlerin ne yapması gerektiğine daha ağırlık verir ve ekonomik birimlerin ne yapmakta olduğu anlatımından kaçınır.

Yönetmel ekonomi ve mikro ve makro ekonomi arasındaki ilişkileri ayrı ayrı inceleyelim.

#### *A — Mikroekonomik Teori İle İlişkiler :*

Yönetmel ekonominin, kaynak ve çözümsel araçlar açısından başta gelen dayanağı, fiyat teorisi olarak incelenen mikroekonomik teoridir. Bu bakımdan talep esnekliği, marjinal giderler, uzun ve kısa dönem değişmeleri ve pazar yapıları gibi mikroekonomik teori kavramları, yönetim ekonomisinde özel bir yer tutar; ayrıca fiyat teorisindeki çeşitli modellerden de önemli ölçüde yararlanır. İşletme yöneticileri, amaç ve politikalarının neler olması gerektiği hakkındaki kuralları normatif mikroekonomiden yararlanarak saptarlar. Yönetmel ekonomide ağırlık, yöneticilerin neler yapması gerektiği hakkında normlar koyma noktasına verilmez; bir davranışın nasıl yapılması gerektiği konusunda toplanır. Bu, işletme hedeflerinin, politikalarının ve amaçlarının önemsenmediği anlamına alınmamalıdır. Normatif mikroekonominin dar bir bölümü yönetim ekonomisi açısından önemli olmakta; fakat işletmelerin amaçlarının nasıl belirleneceğinden çok, belirlenen amaçlara erişmek için işletmelerin nasıl kararlar alacaklarına ağırlık verilmektedir (2).

---

(2) Bkz.: D. C. Hague, *Managerial Economics*, London, 1969, s. 45.

Mikroekonomik teorinin uygulanması çok zor olan ve yalnızca teorik olarak üzerinde durulan bazı kavramlarına, yönetsel ekonomide yer verilmez. Örneğin, uygulamasına geçildiğinde gerektirdiği değişkenlerin ölçülmesine olanak bulunmayan ve yalnızca teoride kalan farksızlık eğrileri analizi, yönetim açısından elverişsiz bir araç durumundadır. Özellikle, uygulaması zaman alan, uğraştırıcı olan ve güvenilir sonuçlar vermeyen mikroekonomik kavramlar, yönetsel ekonomiye ters düşer. Bu bakımdan yönetici, çözümlemelelerinde bu tür kavramlardan elden geldiğince kaçınmaya çalışır.

### *B — Makroekonomik Teori İle İlişkiler :*

Yönetsel ekonominin, makroekonomik teori ile olan en yakın ilişkisi, kestirme alanında ortaya çıkar. Genel işletme koşullarının kestirilmesinde elverişli olan veriler, Keynes sonrası geliştirilen teorilerden kolaylıkla çıkarılabilmektedir. Bireysel işletmelerin içinde buldukları ekonomik durumu anlayabilmeleri ve ileriye değgin kestirmelerde bulunabilmeleri, genel işletme koşullarının teorilerden çıkarılan modeller aracılığıyla kestirilmesine ve çözümlendirilmesine bağlıdır.

### **2 — Faaliyet Araştırması İle İlişkiler**

Faaliyet araştırması, karar vermede yardımcı olacak teorik modellerin kurulması alanında yoğunlaşmıştır. Önceleri, küçük bir küme çalışması olarak yürütülen ve önemi anlaşılamayan faaliyet araştırması, günümüzde önemli bir yer tutmaktadır. Amaç, oldukça karmaşık matematiksel tekniklerle, istenen bir sonuca götürecek en iyi yolu —kıt kaynakları da göz önünde bulundurarak— keşfetmek; genellikle söylenirse, hedef işletme problemlerine en iyi çözüm yolunu getirecek bütün düşünce biçimlerinden yararlanmaktadır.

Yönetsel ekonomi ve faaliyet araştırması dallarının her ikisi de etken karar alma işleminde birleşmektedirler. Ancak, yönetsel ekonomi işletmelerin karar alma problemlerini anlamaya ve çözümlenmeye çalışan temel bir akademik konu niteliğini taşımaktadır. Faaliyet araştırması ise, işletme yöneticilerinin günlük işlerinde onlara yol göstericilik amacını taşıyan ve yönetici yerine bu işi doğrudan doğruya yapmayan işletme içi uzmanlar tarafından yürütülmektedir. Bir faaliyet araştırmacısı, bir işletmede işi üzerine alıyorsa, belirli problemleri; özellikle karar problemlerini inceleyecek bir uz-

man olmakta ve bu özel problem için en iyi çözüm yolunun ne olduğunu bulmaya çalışmaktadır. Yönetmel ekonomi, yöneticilerin ve faaliyet araştırmacılarının çok iyi anlamaları gereken temel bir konu niteliğindedir. Faaliyet araştırması ise, işletme içersinde doğal bilimciler, istatistikçiler, matematikçiler ve iktisatçılardan oluşan uzmanların yürüttüğü işlevsel bir eylemdir. Faaliyet araştırmacıları, ekonomi, toplumbilim, psikoloji, matematik ve istatistik gibi öteki bilimleri işletme problemlerine uygulama yolları ararlar. Sözelimi, seçme problemlerinde doğrusal programlama yöntemi güvenilerek uygulanmaktadır. Ayrıca, optimum sipariş miktarı ve optimum sipariş zamanı sorunlarını çözümlen envanter problemleri de, faaliyet araştırmasının başka bir uğraşdır.

Yönetmel ekonomiyi iyi bir biçimde anlamış olan yönetici, işletme içersinde hizmetinde kullanacağı faaliyet araştırmacılarını çok daha iyi bir biçimde kullanabilme yeteneğine de sahip olacaktır. Ayrıca, günlük işlerde yöneticinin kendisi de faaliyet araştırmacısının elde edebileceği sonuçlara ulaşabilecektir.

Faaliyet araştırması hem pahalı hem de yavaş işleyen bir süredir. Yönetmel problemleri incelemesi için istihdam edilen bir faaliyet araştırmacısı, çabucak sonuçlara varma yerine daha ağır yürümeyi yeğleyecektir. Oysaki, yöneticinin sonuçlara, hem kısa zamanda hem de ucuz bir şekilde varması zorunluğuy vardır. Yönetmel ekonomi, yöneticilere hızlı bir faaliyet araştırmasını gerçekleştirecek aletler sağlamaktadır. Yönetici, yönetmel ekonominin verdiği bilgileri kullanarak, faaliyet araştırmacısının sağlayacağı aynı sonuçları elde edebilecektir. Bu, işin gereği olan çabukluğuy da yanında getirecektir.

Faaliyet araştırması, zaman ve paranın harcanmasında sakınca olmayan büyük işletmelerde tam anlamıyla kullanılabilir. Bu kullanım iki ögeye bağlıdır. Eğer işletmelerde ortaya çıkan problemler büyükse ve faaliyet araştırmaları sonucunda elde olunan kâr, katlanılamı kolaylıkla sağlayabiliyorsa; işletme bu yola başvurabilir. Ayrıca, faaliyet araştırmaları sonucunda elde olunan bir çözüm biçimi, işletmenin öteki alanlarında ortaya çıkacak başka küçük problemler için de geçerli oluyorsa faaliyet araştırmasına başvurulabilir. Böylece, ilk çözümü elde etmek için faaliyet araştırmasına yatırılan miktar, öbür problemlere de uygulama yapıldıkça, belirli bir zaman sonra kendi kendini kurtaracak ve elverişli bir duruma girecektir.

Sonuç olarak, yönetsel ekonomi ve faaliyet araştırmalarının içiçe girmekte olduğunu ve bu iki dalın birbirine önemli katkılarda bulunduğunu söyleyebiliriz.

### **3 — İstatistik ve Matematik İle İlişkiler**

İstatistik yönetim ekonomisine çeşitli yollardan yararlı olur. En başta teorinin deneysel uygulamasına olanak sağlayan temelleri sunar. Yönetim ekonomisinde genelleştirme yapabilmek için, deneysel uygulamalara başvurmaktan başka bir are yoktur. Teorinin gerçeğe uygunluğunun denetlenmesi, istatistiksel testlerle sağlanabilir. İstatistiğin bir başka katkısı, bireysel işletmelere, karar vermenin kapsamına giren işlevsel ilişkilerin uygunluğunu temelleyecek ölçüler vermesidir. Örneğin, bir işletme fiyat kararlarının alınmasında maliyet giderlerini ve talep durumunu göz önünde bulundurmak zorunda olabilir. Bu etmenlerin yaratacağı fiyatlandırma durumunu saptayabilmek için işletmeler, istatistiksel yollara başvurarak; talep eğrisinin esnekliğini, pazara göre durumunu saptamalı, maliyet giderlerinin biçimlendirilmesini ortaya koymalıdır.

Öte yandan, istatistiğe dayanan ihtimal teorisi, kararlarda etkili olan değişkenler hakkındaki bilgilerin yetersizliklerin giderilmesinde ve geleceğe ilişkin belirsizliklerin önceden çözümlemesinde önemli katkılarda bulunur. Doğal olarak, bütün istatistiksel uygulamalarda matematiksel kullanımlara büyük ölçüde yer verilmektedir.

### **4 — Yönetim Muhasebesi İle İlişkiler**

Önceleri aralarında daha sıkı bir ilişki kurulabilen yönetim muhasebesi ile yönetsel ekonomi, giderek ayrı yönlelere doğru kaymaktadırlar. Yönetsel ekonominin ana görevi, işletme yöneticilerine işletme problemlerinin doğru olarak çözümlemesine yararlı olabilecek verileri sağlamak olmaktadır. İşletme kararlarının dayanak olarak alabileceği muhasebe verilerinin, yönetsel ekonomi kavramlarına ve çözümlemelerine de kolaylıkla elverişli olabilecek bir biçimde sunulması gerekir. Yönetimin ham maddesi durumunda olan bilgiler toplamı içinde, muhasebe bilgileri, karar almada yararlanılan önemli bir bölümü oluşturmaktadır. Büyük işletmelerde, yönetim muhasebecisi, karar almada yönetsel ekonomiye yararlı olabilecek verileri sağlamakla yükümlü tutulmaktadır. Küçük iş-

letmelerde ise yönetim muhasebecisi, kendi başına kararlar alında ön plana geçebilmektedir.

## 5 — Karar Verme Teorisi İle İlişkiler

Örgüt teorisi ile ayırlamayacak derecede sıkı sıkıya ilişkili olan karar verme teorisi, yönetsel ekonomi açısından büyük bir önem taşır. Ekonomik teorilerin çoğunluğu, belirli bir hedefi ön planda tutarak işe başlar — bireylerin faydaları maksimize edecekleri ilkesi ya da işletmelerin kârlarını maksimize edecekleri varsayımı— Karar verme teorisi ise tersine, hedeflerin çeşitliliğini ve gerçek yaşamda büyük ölçüde belirsizlik bulunduğunu savunur. Karar verme teorisi, bir tek optimal çözüm ilkesini benimsemeyerek, maksimize edecek çözümlerden çok, doyurucu olacak çözümlerin bulunmasına çalışır.

Karar verme teorisi, belirsizlik koşulları altında oluşan ihtimallerin değerlendirilmesiyle uğraşır. Bilginin elde olunma ve değerlendirilme maliyeti, haberleşme ve örgütteki bireylerin güdülenerek tek amaca yöneltilmesi gibi sorunları göz önünde bulundurur. Ayrıca, kişi davranışlarının psikolojik ve toplumsal etkilere bağımlılığının çözümlenme gerekliliği üzerinde de durur.

Karar verme teorisi ile ekonomik teori arasında var gibi görünen çelişkinin yönetsel ekonomi içersinde eritilmesi, ikisinden biri için yapılacak kesin seçmeden daha yararlı olacaktır. İyi kararların alınabilmesi için ekonomik çözümlemeyi kullanmak gerekir. Bu çözümlemede ortaya çıkan uygulama güçlükleri — özellikle teorinin saptadığı otimallere erişme güçlüğü— optimale ulaşma çabalarının gösterilmemesi yolunda bir yoruma varmaya yol açmamalıdır. Yönetsel ekonomi, gerçek karar alma ortamlarında ekonomik, çözümleme kurallarının yetersizliğini ortaya koymaktadır. Bu bakımdan yöneticiler, ekonomik teoride karar verme ortamının gerektirdiği düzeltmelere gitmek ve böylece gerçek ekonomik yaşamın koşullarını ön plana almak zorunluğundadırlar. Karar verme teorisi, salt model biçiminde kalan ekonomik teori kalıplarının değiştirilmesine; yeni problemlerin ortaya konmasına ve yeni bakış açılarının geliştirilmesine önemli ölçüde katkıda bulunan bir daldır (3).

---

(3) W. W. Haynes, *Managerial Economics*, Austin, 1970, s. 5-6.



### III — İŞLETME AMAÇLARI

İşletmeler belirli amaçlamaların sonucunda doğmuş varlıklardır. Bu amaçların kızıştırması ile üretim eylemi sürdürülür ve bu amaçların tepkisiyle üretim kesilir. Yönetmel ekonomi, çözümlemelere girişirken, işletmelerin belirli amaçlara dayanılarak meydana geldiğini göz önünde bulundurur ve bu amaçlara değişik bir bakış getirme yolunda çaba gösterir. Amaçlar, genel ekonomi teorisi varsayımlarının çerçevesini her ne kadar aşamazsa da, bunlara dayanarak gevşekliğe düşme tehlikelerini de açıkça belirlemektedir.

Aşağıda, klasik ekonomi varsayımlarının incelenmesi ve inceleme sırasında, yönetmel ekonominin takındığı tutumun belirtilmesi yoluna başvurulacaktır.

#### 1 — Kâr Maksimizasyonu

İşletme yöneticilerinin karşılaştıkları her türlü karar verme probleminde, optimal bir çözüm elde etme amacına yöneldikleri kabul edilmektedir. Ekonomik teorinin bir yüzyıldan beri süregelen temel varsayımına göre, işletmeciler ellerinden geldiğince fazla miktarda kâr elde etme amacını taşırlar. Başka bir deyişle, müteşebbisler kârlarını maksimize etme doğrultusunda hareket ederler. Ayrıca, ekonomik teorinin bir başka varsayımına göre, her işletme kişi işletmesidir ve müteşebbis adı verilen kişi tarafından işletilir. Açıkta ki, bu varsayımların genel bir geçerlilik kazanması söz konusu olamaz. Her ne kadar kâr her işletme için önemli olmakla birlikte, bütün işletmelerin bu kârı maksimize etme amacını güttüklerini varsayamayız. Gelişmiş ülkelerde ekonomik ve endüstriyel eylemde önemli payları bulunan büyük işletmelerin çoğunluğu, belirli ücretlerle çalışan kişiler tarafından yönetilmekte ve bunların elde ettikleri miktarla işletme sahibi olan pay sahiplerinin elde ettikleri miktar arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Günümüzde, modern işletmeler kişi teşebbüsü olmaktan çok, yönetici kümelerinin yönettiği teşebbüsler durumundadırlar. Modern işletme dünyasına bakıldığında, ekonomik teorinin ileri sürdüğü bu varsayımların her zaman için geçerli olmadığını kolaylıkla anlayabiliriz.

Bununla birlikte, ekonomik teorinin amacı, olayları tanımlamaktan çok çözümlenmek ve kestirmektir. Sözelimi, ekonomik teori belirli bir mamulün talep koşullarında, üretim maliyetlerinde

ve vergilerde değişmeler olduğu zaman; bu mamulün fiyatında ne kadar ve ne yönde değişikliklerin ortaya çıkacağını ortaya koymak ister.

İktisatçılar, kâr maksimizasyonu varsayımını kolaylaştırıcı bir öge olarak kabul ederler. Yalın bir çözümleme yapmak isteyen bir kişinin, en iyi varsayım olarak kâr maksimizasyonunu alabilecekleri görüşü yaygındır. Bu görüş akılcı bir tutumun yansımasıdır. Gerçekten de işletmelerin elden geldiğince fazla zarar elde etmek amacını taşıdıkları yolunda ortaya konan bir varsayımın, akla uygun olduğu öne sürülemez. Çok daha gerçeğe yakın, fakat çok daha karmaşık olan bir varsayım kurmak, çok büyük ölçüde araştırmaların yapılmasını gerektirir. Ayrıca, bu tutum ekonomik teoriyi çok daha karmaşık bir duruma sokar.

Sonuçların önemli bir yanlışlığa yol açmaması, iktisatçıların geleneksel «kâr maksimizasyonu» varsayımından hareket etmelerini sağlar. Fakat, sonuçların her zaman için yeterli olduğunu söylemek de yanlış olabilir. Rekabetin yaygın olduğu pazarlarda, «kâr maksimizasyonu» varsayımına dayanmak, bir çok önemli sorunun yalın bir şekilde çözümlenmesini sağlar. Sözgelimi, talepte, maliyetlerde ve vergilerde değişiklikler ortaya çıkarsa, fiyat ve hasılanın yeni durumu ne olacaktır? Eğer rekabet yaygın değilse, bu tür soruları «kâr maksimizasyonuna» dayanarak cevaplamak yanlışlığa yol açar. Örneğın, maksimum kârın altında bir kârla çalışmayı göze almış işletmelerin yok olacağını söylemek; pazar koşullarındaki değişikliklere, pazarda kalmak için işletmelerin hemen tepki göstereceklerini ileri sürmek doğru olmayabilir. Üstelik, bu tür işletmelerin ekonomik teorinin belirlediği yönde hareket edeceklerini söylemek de yanlışlığa yol açabilir.

«Pazar koşullarına uymayan işletmelerin yok olması» ilkesi, çeşitli durumlarda geçersiz olur. Normal olarak, çok sayıda işletmelerin birbirleriyle rekabette bulunmaları, bir rekabet pazarını doğurur. Bu pazarda etkenliğini arttırmayan işletmeler yok olur ve pazarda kalmak isteyen işletmeler, daha etken çalışma zorunluğu duyarlar. Fakat, bir çok işletme tarafından üretilen bir malın talep miktarı, uzun bir dönem boyunca yüksek olarak kalırsa, etken olmayan işletmelerin bu pazarda yaşamalarını sürdürecekleri gerçeğini gözden uzak tutmamak gerekir. Üstelik, kâr elde etmenin kolay olduğu kesimlerde, yüksek kârlar peşinde koşan işletmelerin

yok edileceği de bir gerçektir. Bu nedenle, tam istihdamın uzun süre sağlanabildiği bir çok ülkede, kâr maksimizasyonu varsayımının sağlamlığı konusunda iktisatçılar arasında kuşkular ortaya çıkmıştır. Gerçek olan şudur ki; otomobil, temizleme tozu, kimyasal ürünler gibi bir çok endüstride büyük çaplı işletmeler, küçük sayıdaki büyük işletmelerle rekabet etmektedirler. Bu işletmeler, kendi istekleriyle ya da dış baskılarla kârlarını maksimize etme yolunda zorlanmadıkça, içinde buldukları durumu sürdürmekte ve hiç bir zaman da yok olmamaktadırlar. Ne var ki, işletmelerin aralarında açık ya da gizli anlaşmalara başvurarak, özellikle fiyat rekabeti konusunda birlikte davrandıkları gerçeği; geleneksel iktisat varsayımına doğru bir yaklaşım olarak nitelendirilebilir.

Uzun yıllar boyunca, iktisatçılara önemli ölçüde yarar sağlayan kâr maksimizasyonu varsayımının, yerini başka varsayımlara bırakmadan, yeni bulgularla desteklenerek başka bir pekişikliğe kavuşturulması gerekmektedir. Ekonomik teoremin mikro çözümlemesi, yeni varsayımlar da yardımıyla genişlemekte ve zenginleşmektedir. İktisatçılar eski alışkanlıklarından vazgeçerek, yeni işletme dünyasının çözümlemesini sağlayacak atılımları yapmada yavaş davranmaktadırlar. Buna karşın, işletme problemleri, iktisatçıları yeni varsayımlar alanına doğru zorlamaktadır.

Her ne kadar yönetim amaçlarının çokyanlılığı üzerinde duruluyorsa da, yönetsel ekonomide başvuru temel varsayımın kâr maksimizasyonu olduğunu unutmamak gerekir. Kâr, işletmelerin tümünü içine alan yaygınlıkta bir amaç olarak benimsenmektedir. Bunun dışındaki amaçlar, kişisel yargılar ve toplumsal koşullanmaların sonucudur ve işletmeden işletmeye, toplumdaki topluma ve zamandan zamana değişiklikler gösterir. İşletmelerin yaşaması, kâr sağlayabilme yeteneğine paralel bir çizgi izler.

Yönetsel ekonomide kâra ağırlık verilmesinin başka bir nedeni, yapılacak çözümlemeleri kolaylaştırma amacına dayanır. Modellerin kâr maksimizasyonu varsayımına dayanılara kurulması, büyük kolaylıklar sağlar. Çok yönlü amaçları yapısında toplayan modellerin kurulması büyük güçlükler doğurur. Özellikle, amaçlar; kanısal ilişkileri geliştirmek, toplumla doyurucu ilişkileri pekiştirmek, kişisel etki ve gücü arttırmak gibi değişken ve oldukça ölçümsüz isteklere dayandırılıyorsa, çözümlemelere bu öğelerin katılması önemli zorluklara ve yanılgılara yol açar. Bununla birlikte, kârın

tek amaç olduğunu savlayan ilk görüşlerin aşılması zorunluğu da vardır. Bu varsayımın benimsenmesinden sonra, yeni koşullara kayılması; öbür amaçların da göz önünden uzak tutulmaması gereğini zorlayacaktır. Tek varsayımla yola çıkan ekonominin akıl yürütme sistemi, öbür amaçların da çözümlemeye katılmasıyla yürümez duruma düşebilecek; bir yerde tek yönlü amaçlama yanılığara yol açabilecektir. Belirtilen bu noktalar, yönetsel ekonominin bilinç altında dinlenmekte ve yeri geldikçe tepkisini açığa vurmaktadır.

## 2 — Tek Müteşebbis

«Bütün işletmelerin tek-adam teşebbüsü» olması, 19. Yüzyıl için yeterli bir varsayım sayılabilir. Fakat, 20. Yüzyılda tek kişi tarafından sahip olunan işletmelerin oranında, büyük ölçüde düşme olmuştur. Buna karşın, işletmelerin bir tek müteşebbis tarafından yürütülmesi varsayımı yerinde kalmıştır. Ekonomik teori, ücretli yönetici kümelerinin içinde ve aralarında ortaya çıkan sorunların çözümüne eğilmemiştir.

Bu varsayıma dayanarak elde olunan sonuçlar, önceki varsayımın anlatımında da belirtildiği gibi genellikle yanlış değildir. Günümüzde de ekonomik teorinin, çoğu işletme politikası kararlarında; bu işletmeler bir tek kişi tarafından yönetilirmişçesine çözümlemeye girmesi genel bir durumdur.

Konumuz olan yönetsel ekonominin tutumu ise, ekonomik teoriye göre daha değişik olmaktadır. Yönetici, herhangi bir kararı alırken, başarmak istediği amaçlar hakkında kesin bir şekilde kararlı olmayı ön planda tutar. Yönetici, iktisatçıların bir bölümü gibi bütün endüstri ya da bütün ekonomi hakkında genellemeler yapma çabasında değildir. O, her aldığı kararın uygulamasında, kendi işletmesinin amaçlarının gerçekleşmesini göz önünde tutar. Bu, zaman zaman değişikliklere uğrayabilir, karmaşıklaşabilir, gecikebilir. Ama, yönetici ne olursa olsun bu etkenleri başarılı bir şekilde amaca yöneltebilmelidir (\*).

## 3 — Kâr Teorileri

Kârın tanımlanmasını güçleştiren en önemli etken, kârı yalın bir yolla açıklayabilecek tek bir teorinin ortaya konulamamış ol-

---

(4) Hague, s. 30.

masıdır. Kâr, çok yönlü etkilerin sonucunda ortaya çıkan bir karışımdır. Bunu inceleyen teorileri 4 bölüme ayırabiliriz (5) :

a) Kâr, bir riske katlanmanın ve belirsizlikle çabalamanın bir karşılığıdır. Müteşebbisler, sonucunda bir karşılık elde edemeyecekleri risklere girmek istemezler. Katlanılacak risk arttıkça, elde olacağı umulan karşılığın da artması istenir. Bu bakımdan, oturmuş ve geleceğe değgin kestirmelere elverişsiz endüstrilerden, oturmuş endüstrilere göre daha yüksek bir kâr elde etmek amacıyla faaliyet gösterilecektir. İşletmeler gerek faaliyetlerine başlarken gerekse faaliyetlerini sürdürürlerken bir çok riskle karşı karşıya kalabileceklerdir. Bu risklerin başlıcalarını sıralarsak, 8 çeşit riskten söz edilebileceğini görürüz. Müteşebbislerin karşılaşabilecekleri belli başlı riskler şunlardır. İşletme riski, teşebbüs riski, pazar riski, fiyat riski, kredi riski, ulaştırma riski, konjoktür riski ve moda riski (6). Bu kadar çeşitli riskle karşı karşıya bulunan işletmelerin, riskin derecesine göre umdukları gelir, kârı oluşturmaktadır.

b) Kâr, pazar mekanizmasındaki aksaklıklar sonucunda elde olunan bir değerdir. Tam anlamıyla rekabetçi bir ekonomide, bir takım aksaklıkların olmaması, bu kârların da elde olunamaması sonucunu doğurur. Bir alanda artık kârın —risk ve belirsizlik karşısında umulan kâr— bulunması, yeni işletmelerin bu alana kaymasına ve varolan işletmelerin genişlemesine yol açacak, böylece fiyatlarda düşmeler ortaya çıkarak artık kâr kalkacaktır. Gerçek yaşamda ise, aksaklıklar ve çeşitli gecikmeler her zaman için söz konusudur ve artık kârın ortadan kalkması gerçekleşmemekte; tersine sürekli olarak artık kârlar yaratılmaktadır.

c) Tekel, her zaman için bir kâr kaynağıdır. Tekelci pazarlarda üretimin istendiği gibi kısıtlanması ve fiyatın istenen düzeyde saptanabilmesi olanağı vardır. Normal kâr, üretimi iteleme ve ekonomiyi hızlandırma aracı olarak düşünülürse; tekelci kâr üretimden kısıntı yapmanın bedeli olmakta, dolayısıyla toplumsal ve ekonomik açıdan genişlemesi gereken alanlarda daralmaya yol açmaktadır. Çeşitli tekel derecelerini gösteren pazar biçimlerinin, daha değişik sonuçlar doğurduğu da bir gerçektir.

ç) Kâr, yeni mamullerin, yeni üretim tekniklerinin ve yeni pazarlama biçimlerinin geliştirilmesi sonucunda elde olunur. Yeni

(5) Bölümleme için bkz. : Haynes, s. 10-12.

(6) Bu riskler ve bunlardan korunma tedbirleri hk. bkz. : Suat keskin-oğlu, *Genel İşletme Ekonomisi Derstleri, C. II, İstanbul, 1962, s. 48-63.*

mamuller ve yeni üretim yöntemleri geliştiren müteşebbis, gelişme yaptığı katkının karşılığı olarak kâra hak kazanır. Müteşebbisin, yeni fikri, yeni yöntemi kendisinin bulması gerekli değildir. Müteşebbis gerekli sermaye ve örgütlenme öğelerini sağlayarak, yeniliğin uygulanmasında ön ayak olmakta, böylece kârı kendisi hak etmektedir. Gerçekte, yenilikler, müteşebbise geçici bir tekelci güç sağlamakta ve böylece elde olunan kâr artık kârın kapsamına girmektedir. Yeni bulgular ve taklit, bu kapsamı giderek, küçültmektedir.

Yönetsel ekonomi, her ne kadar kâr maksimizasyonu varsayımını kabul ediyorsa da, herhangi bir kâr teorisinin doğrudan doğruya kabulü yoluna gidilmez. Belirsizlikler, gecikmeler, aksaklıklar ve yenilikler yönetsel ekonominin yakından izlediği etmenlerdir. Yönetsel ekonomide başvurulan çözümlerlerin çoğunluğunda, kâr doğrudan doğruya ön planda tutulmaz; bunun yerine maliyet, talep, gelir ve pazar yapılarından hareket edilir. Kâr teorilerinin herhangi birinin doğrudan doğruya yönetsel ekonomi alanına uygulanmaması, yönetsel ekonominin ayırıcı bir özelliği olmaktadır.

#### IV — İŞLETME HEDEFLERİ

Bir kişinin sahip olduğu amaçlar ve varmaya çalıştığı hedefler, karşılaşılabilecek karar ortamının biçimini ortaya koyan etmenlerdir. Bir kişi amaçlarına dayanarak, bazı çevresel koşullara karşı duyarlı olur ve bu koşullar dışına duyarlılığını taşımaz. Hedefler, bir kişinin çevresinde olup bitenlerin anlamını ortaya kor ve aynı zamanda çevresel koşullara karşı göstereceği tepkinin biçimini belirler. Burada hedef ile amaç arasındaki farklılığa işaret etmek gerekir. Gerçekten de hedef ve amaç arasında, dönemsel uzunluk açısından önemli bir fark bulunmaktadır. Amaç dediğimiz zaman, uzun dönemli kişisel varguların anlaşılması gerekir. Hedef ise, amaca göre çok daha kısa dönemli vargular olmaktadır (7). Bunu örneklendirelim : Eğer bir yöneticinin hedefi pay senedi satışlarını izlemekse, o yönetici bu satışlarla ilgili olan her türlü bilgiye; sözgelimi fiyat değişikliklerine, yeni çıkan pay senetlerine, pazardaki pay senedi miktarına, değerlendirilecek fırsatları kollama-

---

(7) Bu iki kavram arasındaki farklılığın derinliğine incelenmesi hk. bkz. : C. William Emory-Powell Niland, *Making Management Decisions*, New York, s. 23-39.

ya karşı daha duyarlı hareket etmeye başlar. Elindeki senetleri en yüksek fiyata satmak, alacağı senetlere en düşük fiyatı ödemek amacıyla, sürekli araştırmalara girişir. Öte yandan, bu kişinin amacı işletmesini belirli bir kâr düzeyine ulaştırmaksa, maliyet üzerinde daha fazla ağırlık taşıyan çevresel bilgiler ve koşulları inceleme zorunluğu ortaya çıkacaktır.

İşletmeler uygulamada belirli amaçları temel aldırdıktan sonra, çeşitli hedeflerin peşinde koşarak bu hedeflerin sonucunda temel amaca varmaya çalışırlar. Bu hedefleri dörde ayırarak inceleyebiliriz (8) :

### **1 — Üretim Hedefi**

İşletmeler, üretim eyleminin çevrelediği ana bir hedef doğrultusunda eylemde bulunmaktadır. Bu hedefi tek bir sözcükle, üretim olarak niteleyebiliriz. Bu hedefin gereği olarak, üretimin uzun süre değişmez olarak kalması ve üretimin belirli bir süre içerisinde belirli bir miktardan fazla değişmemesi istenir. Öte yandan, belirli sayıdaki işgöreni işletmede değişmez olarak korumak, üretim düzeyini belirli bir çizgide tutmak gerekir. Ayrıca, üretim düzeyinin ulaştırıldığı çizgi, çalışan tüm personeli tam bir şekilde kullanmayı gerçekleştirecek işleri hazırlamış olmalıdır. İşgücü kullanımının durağanlığının, işgücü düzeyinin durağanlığı kadar önem taşıdığını da unutmamak gerekir. Üretim programlamasını kolay olarak düzenleme olanağı sağlayan bir üretim örgütünün kurulması, üretim giderlerinden artırımın sağlanmasını gerçekleştirecek yöntemlerin uygulanması üretim hedefine daha çabuk ve iyi koşullar altında ulaşmaya yardımcı olacaktır.

Üretim hedefi, işletmenin üretim bölümü tarafından gerçekleştirilmeye çalışılırken, öbür bölümlerin de işbirliğine gereksinim göstermektedir.

### **2 — Envanter Hedefi**

Bu hedefteki ana nokta, envanterdeki mallar bakımından yetersiz bir duruma girmemektir. Böyle bir duruma girilmesi, tamamlanmış mal bakımından müşteri isteklerini karşılayamamak ve do-

---

(8) Hedeflerin bölümlendirilmesi ve incelenmesi hk. bkz. : Richard M. Cyert-James G. March, *A Behavioral Theory Of The Firm*, New Jersey, 1964, s. 41-43.

layısıyla üretimi kısıtlamak tehlikesini doğurur. Elde tutulacak envanter düzeyinin belirlenmesindeki ölçüt, ham madde ve malzeme yetersizliğine düşmenin maliyeti ile, fazla ham madde ve malzemeyi gereksiz yere korumanın yol açacağı maliyetin dengeleştirilmesidir.

Envanter hedefi, envanter bölümü, satışçılar ve müşterilerin çeşitli ilgi ve baskılarıyla gerçekleştirilmeye çalışılır. Ayrıca bu amaç, üretimi kesilmeden uzun süre sürdürmek isteyen ve ham madde sıkıntısına düşmek istemeyen üretim bölümü tarafından da etkilenecektir.

Envanterin üretim ve satış arasında bir bağ durumunda olması, üretim ya da satışla ilgili kararlar alınırken envanter amacının da gözlenmesini gerektirir. Bunun yanı sıra, üretim ve satış bölümlerinin stoklarını göz önünde bulundurarak; çalışma kapitaline bağlanacak fonları müşterilerin isteklerini karşılayabilecek en düşük düzeyde tutma amacını güden kâr ve çalışma kapitali ile ilgili kişiler de envanter düzeyiyle yakından ilgileneceklerdir. Bu bakımdan, işletmenin üretim bölümü ile finans bölümünün envanter hedefinin belirlenmesinde önemli tartışmalara girdiğine dikkati çekmek gerekir.

### **3 — Pazar Hedefi**

Burada birbirleriyle ilgili iki ayrı hedeften söz edilebilir. Bunlardan birincisi, satış düzeyi hedefi, ikincisi pazar payı hedefidir. İlke olarak, işletmede herkesin üzerinde anlaştığı nokta, işletme mamullerini elverişli fiyatlarla satamadıkça ve bu satış hacmi elverişli bir düzeye ulaşmadıkça, işletmenin yaşama olanağının sınırlı olacağıdır. Satış ya da pazarlama bölümleri ulaşılması gerekli pazar payını sağlamakta sorumluluk taşımaktadırlar.

Satış hedefi denildiğinde, para ya da miktar olarak ya da ikisinin karışımı olarak belirli bir dönemde ulaşılacak satış miktarı anlaşılır. Burada en önemli nokta, satışçıların satıştan elde olunan kârdan çok, ulaşılan toplam satış miktarının üzerinde durmalarıdır. Bunların amacı, daha çok, kârı maksimize eden en yüksek satış hacmini de aşacak satışta bulunmaktır.

Pazar payı hedefi, işletme mamulleri için elverişli olan pazarlardaki toplam satış içerisinde, işletmenin katkıda bulunduğu payla



ilgilidir. Bu hedef, satış hedefiyle içiçe ilişkilidir ve işletmenin her pazardaki rekabetçi gücünü belirler. Pazar hedefleri, satış stratejisiyle ilgili kararlar alınırken saptanır. Bu kararların alınmasında, işletmenin geçmişteki deneyleri ve endüstrinin gelenekleri göz önünde tutulur.

#### 4 — Kâr Hedefi

İşletmeler için kâr, belirli bir dönemdeki tüm borçların ödenmesinden sonra artakalanın pay sahiplerinin dağıtılmasına; işletmenin gelecekteki çalışmalarının güçlendirilmesinin sağlanmasına elverişlilik bakımından gereklidir. Bu ise, kapital malları satın alınarak, çalışma kapitalini yükselterek, artacak maaş, ücret ve işletmenin genişlemesine ilişkin öbür giderleri karşılamakla mümkün olur.

Öte yandan kâr, üst kademe yöneticilerince işletme faaliyetlerinin başarılılığını ortaya koyan bir ölçüt olarak kullanılır. İşletme etkinliğinin ölçülmesinde, salt elde olunan kâr miktarını göz önünde tutmak yanlış olursa da, işletmenin genel etkinliğini ortaya koyacak en iyi gösterge olarak düşünülebilir. Kâr miktarı, işletmelerin faaliyetleri arasındaki karşılaştırmayı çabuk ve kolay bir biçimde yapmayı sağlayan en önemli ölçüttür. Kâr hedefinin gerçekleştirilmesi yolunda ana baskı, işletmenin yüksek yöneticileri tarafından gelir. Bu baskı, pay sahiplerinin, kredi verenlerin ve işletmeye yatırım yapmak isteyen kişilerin ve ayrıca, işletmenin başarısını ulaşılabilecek kâr miktarıyla değerleyenlerin isteklerini yansıtmaktadır. Bu hedefin en yakından ilişkili olduğu alan, fiyatlandırma ve kaynakların bölüştürülmesidir.

#### V — İŞLETME AMAÇLARINI VE HEDEFLERİNİ ETKİLEYEN ETMENLER

Yönetsel kararların temeli olan, amaçlar ve hedefler belirli süreçlerden geçerek belirlenmekte ve bu arada karmaşıklığı arttıran bir çok etmen, amaç ve hedefleri şu ya da bu yöne saptırabilmektedir. Bu bakımdan, en önce, işletme kararlarını etkileyen çeşitli davranış biçimlerine ilişkin olarak geliştirilmiş işletme davranışları teorisinin bilinmesi gerekir<sup>(9)</sup>. Böyle bir incelemeye çeşitli yönlerden gerek vardır. Çünkü;

(9) Bu teorisinin gelişimi ve genişliğine incelenmesi hk. bkz. : Cyert-March, agk.

a) İşletmeler her zaman maksimum kâr peşinde koşmazlar. Amaç ve hedefler genellikle çok yönlü ve değişkendir.

b) İşletme politikaları bireyler tarafından değil, bireyler kümesi tarafından saptanır.

c) İşletme kararlarını alan kişilerin elde edebilecekleri bilgiler, çoğunlukla özdeş yapıda değildir ve elde olunmaları pahalıdır. Herhangi bir karmaşık karar problemi için gerekli olan bütün bilgileri elde etmek son derece pahalıya mal olur. Problemlerin ve elde olunan verilerin çözümlenmesinde de önemli güçlüklerle karşılaşılacağını unutmamak gerekir.

ç) Yukardaki üç nokta nedeniyle, işletme her zaman için optimum bir durumda olduğunu denetleyecek bir şekilde, karar değişkenlerini sürekli olarak ve anında ayarlama yolunu tutamaz. Bu bakımdan işletmelerin çoğunluğu, yarı optimalizasyona başvururlar.

### **1 — İşletmenin Bir Bileşim Olarak Nitelendirilmesi Gereği**

İşletmeler içersinde kendini gösteren iki çeşit açmazdan söz edilebilir. Birincisi, bir işletmedeki bireysel işğörenlerin (yönetici de içinde olmak üzere) kendilerine özgü ayrı amaçlarının bulunmasıdır. Bunlar ellerinden geldiğince, bu amaçları kendi işlerine uygulamak eğilimindedirler. İşğörenler kendilerine bırakıldığında, günlerini ne şekilde harçayacaklarını bilirler. Ayrıca, işletme amaç ve hedeflerinin kendileri, kendi bölümleri ve tüm işletme için elverişli olanlarını kendilerince benimserler. Herhangi bir işletmedeki bireysel kümelerin hiç biri, birbirleriyle uyuşan amaçlar dizisinde birleşemezler. Hiç olmazsa, bazılarının amacı öbürleriyle çelişecektir. Bunun en açık örneği, bir iş için iki bireyin kendilerini en uygun kişiler olarak bulabilecekleri kamsında görülür. Bununla birlikte, daha az kişisel olan anlaşmalardan da söz edilebilir. Herhangi bir yönetici, elverişli bir reklam desteğiyle A malının pazarda tutunabileceğini; başka bir yönetici ise, B malının daha iyi tutunabileceğini ileri sürebilirler. Buradan da anlaşılacağı gibi, bir yöneticiler kümesinin belirli amaçlar üzerinde anlaşması pek kolay olmayacaktır. Üstelik, yöneticiler bir konuda anlaşmış olsalar bile, öbür işğörenler ayrı amaçlara sahip olabilirler.

Eğer yöneticiler, belirli bir işletme probleminin optimal çözümlünü görebilme yeteneğine sahipse, bu durumda işletmenin belirli ya da tekilleştirilmiş bir hedefe ihtiyacı bulunacaktır. Bir iş-

İşletme için belirli ve tekil bir amaçlar dizisi belirlenmedikçe, belirli bir problemin optimal çözümünün ne olduğunu söylemek çok zor ve hatta olanaksız olacaktır. Bir yandan belirli bir amaç ve hedefler dizisi saptamanın güçlüğünden söz ederken, öte yandan bu diziyeye olan kesin ihtiyaçtan söz ettiğimize dikkati çekmek gerekir.

Bu sorunu çözüme kavuşturmak için işletmelerin bireylerden ve birey kümelerinden oluşan bir **bileşim** olduğunu kabul etmek gerekir. Bu **bileşim** (coalition); yöneticileri, işgörenleri, pay sahiplerini, kredi verenleri ve müşterileri içine alan yaygın bir çevreyi kapsamaktadır. Bütün bu öğelerin işletmeden belirli talepleri vardır. İşletmedeki **bileşim**, zamana bağlı olarak değişebilir. İşgören ve yöneticilerin **bileşimden** çekilmesi doğal olarak, bileşimin yapısını değiştirecektir. Ayrıca, herhangi bir bireysel yöneticinin tüm işletmedeki **bileşimle** olan ilişkilerinde, değişimler de olabilir. Yönetici, **bileşimin** daha önemli ya da önemi ikinci derecede kalan kişisi durumuna gelebilir. Herşeye rağmen, bütün ana kararlarda, önemli basamaklarda bulunan yöneticilerin payları büyük olur.

İşletmelerde bu açıdan yapılan inceleme, politik karar verme sürecine benzer bir yol izlemektedir. Çeşitli görüşlere ve amaçlara sahip kişiler arasında görüşmeler, tartışmalar ve tersleşmeler olmakta ve sonunda; bu **bileşimin** kabul edeceği ortak bir görüşe ya da en çok kabul gören bir görüşe varılmaktadır. **Bileşimin** kabul etmediği bir görüşün savunucusu olan kişi, sonunda ya varılan ortak görüşü kabul ederek kendi eğilimini susturmakta, ya da kendi eğiliminde direnmenin olanaksızlığını görerek **bileşimden** çekilmektedir. Görüldüğü gibi işletme, politik bir süreç durumuna girmektedir.

İşletmelerde, optimal bir karara ulaşabilmek için belirli bir örgütsel amaç dışında, çalışanlar kümesinin kendilerine özgü amaçlarını bütün içinde eritmek gerekir. İşletmelerde her zaman için çözümlenememiş çelişkiler bulunmaktadır. Bu çelişkilerin tümünden ortadan kaldırılması olanaksız olduğuna göre, bunların varlığı altında işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için şu iki noktanın anlaşılması gerekir : Bu çelişkiler, bilgi yetersizliği, bölümlenme ihtiyacı, bireylerin kendi bireysel amaçlarını gerçekleştirme çabaları gibi işletme içindeki karşıt olayların daha iyi anlaşılmasını sağlar. Ayrıca, bu çelişkilerin ışığı altında, hangi oranda yarı optimal kararlara yer verileceği ve tüm işletme açısından optimalliğin oranını

arttırabilmek için girişilecek çabaların önceden görülebilmesi olanaklarına kavuşulur.

İşletmede sözü edilen **bileşimin** yapısının, ilk elde çok yakından bilinmesi gerekir. Bir işletme için söz konusu olan bir **bileşim**, başka bir işletme için söz konusu olan **bileşime** göre amaç ve hedefler bakımından farklılıklar gösterir. Bunun en yalın örneği, yan ödemelerin yapılmasında kendini gösterir. Bu ödemeler, işletme **bileşiminin** üyesi olan kişilere yapılır. Bunlar para şeklinde olabileceği gibi, kişilerin onurlandırılması biçiminde de olabilir. Örneğin, yöneticilere ayırıcı ünvanlar vermek, gösterişle düzenlenmiş çalışma yerleri sağlamak, bu ödemelerin değişik bir biçimidir. Bu ödemeler, örgütsel değişiklikler yapılarak, kişilere daha fazla yetkiler vermek şeklinde de olabilir. Kişilerin ya da kümelerin istedikleri yönde, işletme politikalarının değişikliklere uğratılması yoluyla kişilerin onurlandırılması, başka bir yan ödeme biçimi olarak kabul edilebilir. İşçilerin yan ödemeleri kabul biçimi, para olarak ya da daha iyi tatiller, kısa çalışma süreleri sağlayarak olur ve bunlarda, işletme politikasının değiştirilmesini ya da içinde buldukları yetki hattının yaygınlaştırılmasını isteyen yan ödeme biçimlerine daha az rastlanır. Pay sahipleri işletmelerde etken rolde bulunmazlar; bu bakımdan bu **bileşim** üyelerinin isteklerinin karşılanması daha kolay olur. Bunlar, kârların daha yüksek oranlarda dağıtılması isteğindedirler ve bu isteklerinin giderilmesi ile işletmeleri çelmeleyici durumdan kolaylıkla çıkarlar.

Demek ki, işletmedeki **bileşimi** oluşturan üyelere bir bölümü pasif durumdadır ve başka bir bölümü işletmede görünmezler. Başka bir bölümü ise, çeşitli biçimlerde uygulanan yan ödemeler aracılığıyla aynı çizgiye sokulabilirler. Fakat, bu noktada gözden uzak tutulmaması gerekenler, en aktif üyeler olan yönetimde yer alan kişilerdir. Bu kişiler, işletmenin hedeflerini saptayan kümeyi oluştururlar. Bu küme için uygulanacak yan ödemeler sistemi, kolaylıkla belirlenemez ve belirli bir tutarın çeşitli biçimlerde bölüştürülmesi anlamından daha yukarılara çıkan bir nitelik taşır. Bu küme hedefleri sapatayarak ve uygulayarak, işletme kârının ne miktarda olacağını kararlaştıran ve yan ödemelerin biçimini kendilerince kurabilen yetenektedir. Bu bakımdan, işletme politikasının gelişme yönü, yapılan yan ödemelerin miktarı ve tipi tarafından belirlenecektir. Aynı zamanda, aktif üyelerin talepleri işletme politikasının belirlenmesi ile birlikte karşılanacaktır. Pazarlama yöne-

ticisi, daha büyük maaş ya da daha gösterişli oda istemeyebilir; fakat isteği, kendi bölümü için daha büyük bütçe, araştırma ve geliştirmeden çok satış ve reklamcılığa daha büyük ağırlık verilmesi yönünde somutlaşabilir.

Sonuç olarak, işletmenin bir **bileşim** olarak düşünülmesi ve hedef ve amaçların saptanmasında bu noktadan hareket edilmesi, bir çok sorunun çok daha kolaylıkla görülmesini ve çözümlenmesini sağlayabilecektir. Başka türlü bir düşünüş biçimi, amaç ve hedeflerin belirlenmesini güçleştirecek ya da belirlenen amaç ve hedeflere varmayı olanaksız duruma getirebilecektir.

## 2 — İşletmelerin Kararlılığa Ulaşabilme Güçlüğü

İşletmelerin belirleyecekleri amaçların ve hedeflerin değişebileceği ve bileşimin aktif üyelerinin, öbür üyeleri doyurmak için çaba gösterecekleri gerçeğinin yanı sıra, uygulamada işletme amaçlarının belirli bir kararlılıkta olması zorunluluğunu da unutmamak gerekir. İşletme amaç ve hedeflerin belirli bir kararlılıkta olması gereğini şu nedenlere bağlayabiliriz :

a) Yönetimin günlük işleri gereği olarak, örgütsel sistemin çok özel bir bölümüne ayrılacak zaman ve kapasite sınırlı olmaktadır. Bu bakımdan, sözgelimi yan ödemeler açısından, karşılaşılabilecek tüm olasılıkları çözümlenerek bu konuda bir sonuca varmak için harcanacak zaman sınırlı olmaktadır. Gelecekte karşılaşılabilecek bütün durumların etken olarak düşünülmesi ve bütün üyeler için, gelecek durumun aynı derecede önemli olacağını varsayılması, bu konudaki kararın karmaşıklaşmasına yol açacaktır. Bu nedenle, bazı konularda yerleşik bir yol izlemek ve bunda direnmek gerekmektedir.

b) Belirlenen amaç ve hedeflerin kararlı olmasına yol açan ikinci neden, denetim sistemlerinin oldukça geliştirilmiş olmasına bağlanabilir. Bütçeler ve standartların hazırlanması ve bunların gereğince yerine getirilmesini yönetim denetlemekte ve öbür ortaklaşa denetim sistemleri de **bileşim** üyelerini zorlamaktadır. Belirli bir bölüm, bütçe ve standartlarını gerçekleştirmede yetersiz kalırsa, yetersizlikleri ortadan kaldıracak tedbirlere başvurulur.

Denetim sistemleri, genellikle üstlerin astları denetleyebilecekleri bir mekanizma olarak kabul edilmiştir. Sistemler, astlar için

tam ve sınırlı amaçlar koymakta ve bunların uygulanması yollarını belirlemektedir. Bu sistemler aracılığıyla, ortaklaşa denetimde önemli gelişmeler olmaktadır. Öte yandan, belirli bir bölümün harcama bütçelerini aşması ya da belirli bir maliyetin üzerine çıkması durumunda bunları cezalandırma yetkileri vardır. Ayrıca, üstler ve bunlara eş düzeyde bulunanlar, bütçelerle belirli bir bölüme ayrılan tutarın aşılması durumunda, öbür **bileşim** üyelerinin de bundan dolayı bir yüküm altına gireceklerini bilmektedirler.

İşletmelerde bütçeler kararlaştırıldıktan sonra, bunların herhangi bir kişi tarafından kolaylıkla değiştirilmesi olanağı yoktur. Bu değiştirme işlemi, belirli dönemlerde yapılan gözden geçirme zamanlarında yapılabilecektir. Hedefler, standartlar ve bütçeler hazırlanırken; genel işletme amaçları, ayrıntılı ve özel bir biçimde ana görevler durumuna dönüşmektedir. Zamanın geçmesiyle, işletmenin gerçekten karşılaştığı olaylar, **bileşim** üyelerini, güdülecek amaçları varolan durumun elverişliliğine göre ayarlamaya zorlayacaktır. Böylelikle, bireysel yöneticiler ve bölümler, bazı zamanlarda bileşimden daha değişik atılımlar bekleyebilmektedirler.

İşletmeyi çeşitli bölümlere ayırmak, denetim sistemlerinin sonuçlarının daha sağlam olmasını sağlamaktadır. İşletmeyi bölümlere ayırmak; büyük işletmelerin akılcı bir örgütlenmeye gitmeleri, işleri kümelemeleri ve yetkiyi dağıtmaları için başvuracakları en önemli yoldur. Bireysel bir yönetici ya da bölüm, belirli bir görevle yükümlendirildiğinde, yalnızca bu görevin sınırları içinde hareket edilecek ve öbür işlerin içine girilmeyecektir. Böylece, belirli bir bölüm yöneticisinin, kendi bölümü dışındaki yöneticilerin görevlerine taşmaları önlenmiş olmaktadır.

c) Amaç ve hedeflerin kararlılığını gerektiren üçüncü öge, işletme içinde meydana gelen olayların doğrudan doğruya görülememesidir. İşletmedeki olayların pek çoğu, doğru olarak kararlaştırılan bir süreçten geçmiş varsayılır. Belirli bir durumun ortaya çıkması sonucunda, buna karşı alınan tedbirin başarılı olması; daha sonra böyle olaylarla karşılaşıldığında aynı tür bir tedbirin alınmasını sağlamaktadır. İşletmede süregelen biteviye olayların karşısında, her zaman ayrı bir çözüm düşünerek kararı ağırlaştırmak, işletmecilik anlayışına ters düşmektedir. İşletmede belirli durumlar karşısında saptanmış biteviye ve standart davranış biçimleri ya da bunlara benzer eylemler bulunuyorsa, bunların karşılaşılan elverişli durumlarda uygulanmasında incelikli düşünmeye gerek kalmaz.

Bunlar kendiliğinden yürütümde yer alır. En son olarak karşılaşılan özel bir durumda girişilecek davranış biçimi, sonradan karşılaşılabilecek böyle bir durum için uygulanacak davranışı da ortaya koymuş olur. Bu nedenle, işletmelerde amaç açısından daha büyük bir duraganlık ortaya çıkacak ve işletmede çözüm güçlüğüyle karşılaşılan sorunlar için daha az zaman harcanacaktır.

Ortaya konan bu duragan ortamda, zaman geçtikçe, **bileşim** üyelerinin taleplerinde bazı değişiklikler ortaya çıkacaktır. Bu talepler, herhangi bir şeyin maksimize ya da minimize edilmesi yolunda olmayacak; fakat güdülen hedeflere ulaşılma derecesinin ortaya konulması yolunda olacaktır. Başka bir deyişle, her eylem ya da bölüm için belirlenen «başarı düzeyine» ulaşıp ulaşamadığı en önemli sorun olacaktır. Bu düzeye ulaşamaması durumunda, hangi etmenlerin buna yol açtığını ortaya koyma zorunluğu duyulmaktadır. Bunun yanı sıra, işletmelerde sürekli olarak gelişen bir faaliyetin talep edildiğini de unutmamak gerekir.

Dikkat edilmesi gereken ana nokta, işletmenin belirli bir zamanda ancak sınırlı sayıdaki problemlerle ilgilenebileceğidir. Yöneticiler, amaçları ve hedefleri belirli bir dizi içerisinde sıralarlar ve bu sıralamanın gereği olarak, belirli bir zamanda sınırlı sayıdaki problemi öbürlerinden ayırarak incelerler. Bu bakımdan, belirli bir akış içerisinde işletme amaçlarının gerçekleşmesi sağlanmış olmaktadır.

### 3 — Örgütsel Durgunluk

İşletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmada optimal sonuçlar almalarını engelleyen nedenlerden birisi de işletmelerde giderek artan örgütsel durgunluğun gelişmesidir. Buna yol açan ilk etmen, işletmedeki herhangi bir kişinin kabul edeceği ücret, maaş ve yan ödemelerin en düşük düzeyini bilmenin güçlüğüdür. İşgörenler ve yöneticiler gerektiğinden daha fazla ücret alıyor olabilirler. Örgütsel durgunluğa yol açan ikinci etmen, işletmede çalışanların kapital varlığının ya da öbür varlıkların faaliyet sırasında ulaşabilecekleri maksimum etkenliğin bilinmesindeki zorluktur. Ayrıca, bu etkenliğin sürekli olarak aynı düzeyde tutulabilme olanağını da kararlaştırmak güçtür.

Bu iki etmen örgütsel durgunluğu yaratan en önemli nedenlerdir. Böylece, işletme gerektiğinden daha fazla masraflı bir şekilde

faaliyet göstermek zorunda kalır. Bu etmenlerin yanı sıra, pazar hakkındaki bilginin her zaman için kolaylıkla elde edilememesi de üçüncü etmen olarak karşımıza çıkar. Bilgiyi elde edebilmek için olumlu ve genellikle pahalı çabaların sarfedilmesi zorunluğudur. İşletmelerin kâr elde etmek için pazardaki bütün olanakları aşırı bir şekilde kullandıkları öne sürülemez. Mamuller her zaman için en yüksek kârı getirecek biçimde fiyatlandırılmazlar. Aynı şekilde, yeni mamuller gerektiği biçimde pazara sunulamazlar. Demek ki, pazarda yararlanılamayan kârlar kalmakta, buna da örgütsel durgunluk yol açmaktadır.

Özetleyecek olursak, bir işletmede işgörenlere yapılan ödemeler genellikle gereğinden çoksa, prodüktivite ulaşabilecekten aşağı ise, kâr elde etmek için yararlanılamayan fırsatlar bulunuyorsa, bu işletme örgütsel durgunluğun içersine girmiş demektir. Örgütsel durgunluğu yaratan bu etmenler, işletmelerin ulaşabilecekleri etkinlik düzeyinin altında kalmalarına yol açmaktadır. Ödemelerin minimum düzeye indirilmesi, prodüktiviteden sonuna kadar yararlanılması, kâr için ele geçen tüm fırsatların değerlendirilmesi durumunda, örgütsel durgunluğun önemli miktarda giderilmiş olduğunu söyleyebiliriz. Buna karşın, örgütsel durgunluğun varolması, çevrede ortaya çıkacak önemli değişiklikler karşısında, işletmenin kötü duruma düşmesini engelleyici atılımların başarısını sağlar. Söz gelimi, ekonomik kıvılcımlanma dönemlerinde, işletme işçilik ve öbür giderleri kolaylıkla yükseltebilir. Böylece işletme, yararlanılamayan fırsatları değerlendirme olanaklarını elde edebilir. Bundan sonra işletme için zor durumlar söz konusu olduğunda, örgütsel durgunluğu giderici yollara başvurulabilir. Yani gereksiz masraflar kısılır; prodüktivite yükseltilir ve maliyetler gerekirse işçilere de yol verilerek düşürülür. Böylece, işletme ekonomik çevrede ortaya çıkan değişikliklere, fazla güçlük çekmeden uymuş olur. Burada üzerinde durulması gereken nokta, işletmelerin amaç düzensizliği, elverişsiz bilgi ve işletmede bütün olup bitenlerin çözümlenme zorunluğuna nedenleriyle, örgütsel açıdan belirli bir durgunluğa düşeceklerdir. Ayrıca, işletmenin yeni gelişmeler karşısında etkinliğini yükseltecek yeni girişimleri sağlar biçimde, dengeli bir örgütsel durgunluğa ihtiyacı olduğunu da unutmamak gerekir. Bütün sorun, bu durgunluğun amaçlar ve hedefler çerçevesinde dengesini bulabilmektir.



#### 4 — Bazı Vargılar

İşletmelerin amaç ve hedeflerini etkileyen etmenler hakkındaki bazı vargıları şöylece sıralayabiliriz :

a) İşletme amaç ve hedefleri çok nadiren inceden inceye düşünülüp saptanmıştır. İşletmelerin kesinliğe ulaşması gereken nokta, amaçlarla işletmenin yürütmekte olduğu politikaların çok yakından ilgisi bulunduğu ve bu politikaların yürütümünde olduğu gibi, amaçların sonuçlanmasında da bununla ilgili kişilerin yeteneklerinin ön planda tutulduğudur. Bu gerçekleşme, amaçların belirlenme zamanının yeni ve eskiliğine göre ortaya çıkabilecek bir olaylar dizisine bağlıdır. Belirli bir amaç, ne kadar eskiden saptanmışsa, onun tutarlılık ve düzenlilik olanağı da o kadar keskin olacaktır.

b) İşletme amaçlarının bazıları, işletmeler için belirlenmiş bir düzey olarak kabul edilen «başarı düzeyine» göre ortaya konabilir. Bu düzey, işletmenin belirli bir alanda elde edebileceği başarılarının olgunluk çizgisidir. Örneğin, işletme satışlarını % 5 oranında yükseltme hedefiyle yeni bir satış dönemine girmişse, belirlenen olgunluk düzeyi bu oran olmaktadır. Bu biçimde bir somutlamaya elverişli olan noktalarda hedefler belirlenirken, olgunluk düzeyi göz önünde tutulabilir.

c) Amaçlar, çoğunlukla işletme eylemlerine yer verme bakımından ağırlık taşımaz. Başka bir deyişle, belirlenen bir amaca ulaşabilmek için, hangi özel eylemlere girişileceğini kesinlikle ve açıklıkla önceden saptama olanağı kısıtlıdır. Üstelik, «topluma hizmet etmek» ya da «tüketicileri her zaman için memnun etmek» biçimindeki amaçlar, işletmedeki bileşimin ortak bir dileği niteliğindeyse, bunların gerçekleşmesi için girişilecek özel eylemlerin belirlenmesi daha da zor olacaktır.

#### VI — YÖNETSEL KARARLAR

Yönetimin temel görevi, kararlar almak ve bu kararları uygulamaya yöneltmektir. Bu kararların uygulanma süreci, yöneticinin ana uğraşısını oluşturur. Fakat, kararlar almak yalnızca görevin küçük bir bölümünü meydana getiren günlük bir iş durumunda olabilir. Bu bakımdan yönetici, kararların uygulanmasında her za-

man için ana kararın tamamlayıcısı olan ve bu kararı bütünleyen kararlar alma zorunluğundadır. Ana kararın uygulanmasını kolaylaştırıcı «düzenleyici kararlar» almak, herhangi bir işletme kararını uygulamaktan her zaman için kolaydır. Burada ortaya çıkan temel sorun, kararı ya da kararlar dizisini etkili duruma sokacak kişilerin güdülenmesi ve denetlenmesidir. Bazen, kararların uygulayıcısı durumunda olan astların denetlenmesi, yöneticinin en önemli görevi durumuna gelmektedir. Yönetici, işgörenlere etken ve zamanında girişilmiş eylemlerle kendilerinden istenilen görevlerin yerine getirilmesini sağlayabilmektedir. Böylece, yönetici yalnızca iyi kararlar almasını bilen bir kişi olarak değil, denetim düzeninin en iyi biçimde işleyişini de kavramış bir kişi olarak düşünülecektir. Yönetici, bütçeleri kullanarak, standartları saptayarak ve gereğinde öbür denetim araçlarına yer vererek; sürekli olarak belirli bir düzeye erişmeyi sağlamalı ve bu düzey tutturulamadığında hangi noktaların işlemediğini kolaylıkla görebilmeli.

Bütün bunların yanı sıra, yönetici denetim sistemlerinin salt mekanik bir işleyiş içersinde olamayacağını bilmelidir. Bu düzenlerin kuruluş biçimleri ile işleyiş biçimleri, uygulayıcı astların davranışlarıyla kolayca etkilenebilecektir. Bu nedenle, yönetici, toplumbilim ile «psikolojinin», çalışan bir örgütteki kişilerin davranışları açısından neler söylediğini çok iyi anlamalıdır. Yönetici her zaman görünen ve görünmeyen yönleri bir arada taşıyan kişilerle işbirliği yaptığını unutmamalıdır. Yönetici, işletmelerde çalışan kişilerin, özellikle bir denetim düzenine katılmış olmaları sırasında, bireysel ve toplumsal koşullarda ayrı ayrı davranışlara gireceklerini kavrayan ve bu davranışları çözümleyen bir yetenekte olmalı.

Yukarda belirtilenlerden de çıkarılabileceği gibi, etken bir yönetim sağlamak, iyi kararlar almaya göre çok daha önemli olmaktadır.

Karar verme konusunda uygulamada karşılaşılan değişik kavramların birbirinden ayırılması gerekir. Bu kavramlardan birincisi, **karar verme sürecidir**. Süreç denilince, belirli bir sona ulaştıran bir dizi eylemler ve çalışmaların tümü anlaşılır. Karar verme işleminde de böyle bir süreç bulunmakta ve bir dizi eylem sonunda belirli bir yere varılmaktadır.

Bu kavramın yanı sıra, karar verme kuralları, karar verme tek-

nikleri ve karar verme hüneri gibi kavramlardan da söz etmek gerekmektedir. **Karar verme tekniği**, karar verme sürecinin yürütümünü sağlayan bu sürecin içine gireceği yöntemin ayrıntılarını ortaya koyan bir bütündür. Sözgelimi, karar verme alanında yararlanılacak doğrusal programlama teknikleri, diagnostik teknikler gibi bir çok uygulama bulunmaktadır.

Karar verme kuralları ya da ölçütleri, yargılamayı kolaylaştıran ve önceden belirlenmiş olan yol göstericilerdir. Karar verme hüneri ise, kişilerin bilgilerini, problemlerin çözümünde etkili olacak bir biçimde kullanabilme yetenekleridir. İyi karar verebilme, sonradan da öğrenilebilecek karmaşık bir sanattır. Bu sanatta çalışmak ve uygulamasını yapmak, kişiliğin gelişmesinde önemli ölçüde yararlı olacaktır.

Bir kişiye yönetici denebilmesi için, bu kişinin eylemleri planlayabilme, örgütleme ve denetleme gücüne sahip olması gerekir. Bununla bir bağ kurmak gerekirse, karar verme, hangi planların yapılacağını belirleme ve hangi eylemlerin örgütlenip denetleneceğini ortaya koymak demektir. Karar verme hakkı, yönetimin sınırları içerisinde kimliğini bulan yetki hakkının bir bölümü olmaktadır.

## 1 — Yönetmel Karar Süreci

Yönetmel ekonomi, yalnızca karar verme sorunlarıyla ilgilenir ve bunların uygulama ve denetlemesine hiç yer vermez. İyi karar verme işleminin **somut yönlerini** amaçlayarak, kişilerin yeteneklerinin, gereksinmelerinin ve davranışlarının bütün işletme kararlarını etkilediğini ve bunların hiç bir zaman görmezlikten gelinmeyeceğini ön yargı olarak kabullenir.

İşletme yönetiminin ulaştığı bugünkü çizgi, yönetimin bir numaralı görevini «kararlar alma ve politikalar kurma» noktasına getirmiştir. Karar, genellikle işletme içerisindeki tüm personelin belirli verilere dayanarak yaptıkları tartışmalar sonucunda ulaşılan bir çözümdür. Karara hangi evrede ulaşıldığını kesinlikle belirlemek, çoğu zaman güç olur. Bunun yanı sıra, yürütümün peşinde koştuğu görüş ve yargıların çoğunlukça benimsenmesi durumunda, tartışmaların sonuçlanıp karara doğal bir biçimde ulaşıldığına dikkati çekmek gerekir.

Genel olarak karar verme sürecini, aşağıdaki gibi bölümleyebiliriz <sup>(10)</sup> :

- a) Bir problem olup olmadığını su yüzüne çıkarabilmek amacıyla ortamı çözümlenmek
- b) Verileri toplamak
- c) Problemin etmenlerini çözümlenmek
- ç) Problemi aydınlatacak yeni düşünceler ve yeni yollar yaratmak
- d) Alternatif davranış biçimlerini ölçüştürmek
- e) Belirli bir davranış biçiminde karar kılmak
- f) İşlemi sürdürmek

Yönetmel karar sürecini ise daha değişik bir biçimde 4 ayrı basamakta inceleyebiliriz. Bunlar; güdülecek amaç ve hedeflerin saptanması, modellerin kurulması, kestirme ve karardır. Bu basamakları daha yakından inceleyelim.

#### A — Güdülecek Amaçların Saptanması :

Karar vermenin başlangıcında önemli olan, karar alma durumundaki yöneticinin her kararı alırken, amacının ne olduğunu açıkça belirlemiş olmasıdır. Günümüzün orta ya da büyük işletmelerinde işletmenin her bölümünü kapsayan ve sürekli olarak uygulanabilecek amaç ve hedefler belirlemek güç olabilmektedir. Buna karşın, her yönetici karar alma sırasında gözleyeceği amacını, bireysel olarak saptamış olmalı. Böylece, kendisi ya da başkaları tarafından belirlenmiş amaçlara, elden geldiğince yaklaşabilme olanağına kavuşabilir.

İktisatçıların genellikle düşündükleri gibi, bütün işletmelerin kârlarını maksimum kılma varsayımını en başa alamayız. Burada varsayılacak nokta, her bireysel kararda kârı en yükseğe çıkarma amacı olmasına karşın, kullanılan kapitalden belirli bir oranda gelir elde etmek, belirli bir üretim miktarındaki üretim giderlerini en düşüğe indirmek ya da yöneticinin belirlediği amaca en yakın düşülebilmek için saptanan hedefler aracılığıyla gerekli olan bütün olanakları zorlamaktır. Teknik deyişle, söz konusu olan sorun, belirli bir amaca ya da hedefler dizisine elden geldiğince yaklaşabilmek

---

(10) Marion B. Folsom, *Executive Decision Making*, New York, 1962, s. 4.

için **optimal kararlar** almaktır. Demek ki bu nokta bir kararın başlangıç ögesi olmaktadır. Etken bir karar, bu kararı uygulayacak olanların belirli amacı kuşkuyla yer bırakmayacak bir şekilde, benimsemesiyle yürürlüğe sokulabilir.

Her türlü karar için önemli olan başka bir öge, kararın çevresidir. Kararın bağlı bulunduğu çevre hakkında kesin bilgi sahibi olunmadıkça, yöneticinin iyi kararlar alma olanağı ortadan kalkar. En başta, yöneticinin kendi işletmesi ve bütün dünyayı içine alan ekonomik, siyasal ve toplumsal etmenlerin saptadığı bir çevre içerisinde bulunduğunu unutmaması gerekir. Hükümetlerin çeşitli açılardan uygulamaya sokacakları sınırlamalar —kredi, ücret, devletleştirme gibi— işletmelerin davranışlarını kısıtlayacaktır. Toplumsal değişiklikler, yeni pazarların yaratılmasına yol açabilir. Ülke dışı olaylar da ihracatı etkileyebilir ve özellikle uluslararası ticarette önemli yeri olan ülkelerdeki işletmelerin çalışma düzeyini değiştirebilir. Başarılı işletmeler, bu geniş çevre değişmelerini her zaman için göz önünde bulundururlar. Bu çevre, sürekli olarak gözlenirken, etken karar almak için işletmenin kendi içinde bulunduğu dar çevre de iyi şekilde bilinmelidir. Yönetim, politika gibi olasılıklar sanatıdır. Yönetici kendi işletmesindeki güçler tarafından ortaya çıkarılan koşulları dikkate almak zorundadır.

Yönetimsel ekonomi, yöneticiden beklenen umulur eylem dizilerinin kurulmasına ve çeşitli seçimler sonucunda kararlaştırılan biçimde maliyet ve gelir kestirmelerinin yapılmasına ağırlık verir. Sözelimi, özel bir yatırım kararıyla ortaya çıkacak giderlerle gelirlerin kestirilmesi nasıl yapılacaktır? İşletmedeki stok düzeyinin indirilmesiyle ya da yeni bir mamul ya da mamul dizisine geçilmesiyle katlanılacak gider ve elde olunacak gelir nedir? Bu ve buna benzer sorular, karar vermenin niteliğine göre yanıtlandırılır.

Yönetimsel ekonomi, belli bir kararı etkileyen çevreyi yalınlaştırılmış olarak temsil eden **modeller** kurar. Karar alırken bir işletmenin içinde bulunduğu gerçek durum karmaşık bir özellik göstermektedir. Örneğin, yönetici belirli bir üretimde bulunmak için gerekli olan öğelerin doğru miktarını belirlemek ve bunları üç ay içerisinde sağlamak zorunda olsun. Öbür etmenlerin yanı sıra, verilecek siparişlerin miktarı, işletmenin ülke içerisindeki genel çalışma düzeyi, işletmenin imal edeceği mallara karşı umulan talep, sipariş edilecek öğenin eldeki miktarı ve sipariş yöntemi, bunların gele-

cekteki fiyatları gibi çeşitli etmenlerin de göz önünde bulundurulması gerekecektir. Bunun yanı sıra, moda değişimleri de önemli bir etmen olabilir.

Yukardaki etmenler, çevrenin talebe ilişkin olanlarıdır. Bunların çözümlenmesinden sonra, işletme çevrenin arzla ilgili etmenleri üzerinde de durmalıdır. Örneğin, işletme elindeki miktarla söz konusu talebi karşılayabilmek için bir plan yapmalıdır. Bu, daha başka etmenlerin de dikkate alınmasını gerektirecektir. Mamulü üretmek için katlanılacak makinelerin sağlanma ve çalıştırılma giderlerinin, toplam üretim giderlerinin belirlenen en alt düzeyine ne kadar katkıda bulunacağı önemli olacaktır. Öte yandan, bu mamulleri depolamak için gerekli olan paranın borç alınma giderleri ve kiralanacak yerin maliyeti de söz konusu olacaktır. Bu etmenler, işletmenin elinde bulundurabileceği stokun büyüklüğünü belirlerler. Bütün bu geniş ekonomik güçlerin yanı sıra, ana işletme ve müşteri işletme içindeki bireysel ve toplu çıkarlar da söz konusu olabilir. Satış yöneticisi, işletmenin geleceğini düşünerek herhangi bir müşterinin satılan mal açısından sıkıntı çekmemesini isteyebilir. Üretim yöneticisi, kumandasındaki işgörenlerin yeni makinelerin kurulması sırasında harcayacakları zamanın kaybedilmesini, üretim programının değiştirilmesini istemeyebilir ve bu arada belirli bir müşteri topluluğunu elde etme politikasına ters düşebilir.

### *B — Modeller Kurma :*

İşletmeci, bütün ekonomiyi ya da endüstriyi kavramak isteyen iktisatçı ile tamamen eş bir duruma düşebilir. Gerçek durum, tüm olarak anlaşılabilme açısından çok karmaşık bir özellik gösterir. Bununla birlikte, iktisatçı, çözümlenmek istediği her durumla ilgili olan bir model kurma yolunu seçmektedir. Böylece, bu özel durumla ilgili olan bütün etmenlerin bir süzgeçten geçirilerek, en önemlilerinin ayıklanmasını sağlar. Bu etmenlerin tepkisi ve birbirleriyle olan ilişkileri iyice anlaşılırsa, içinde bulunulan gerçek durum da anlaşılabilir. Bundan önemlisi, belirli değişkenlerin oynaması durumunda, gelecekteki olasılıkların da kestirilmesi olanağına kavuşulur.

İktisatçılar, ulusal düzeydeki ekonomik sorunların, yalnızca modeller kurma yoluyla anlaşılıp çözümlenebileceğinde görüş birliğine varmışlardır. Öte yandan, işletmeci de karşılaştığı sorunları,

çinde bulunulan durumu açık bir biçimde çözümleyerek ortaya koymalıdır. Gerçek durumun yalınlaştırılmış temsilcisi olan modeller, özel problemlerin önemli ve önemsiz yönlerinin modern işletme dünyasının karmaşıklığından çekilerek ayıklanmasını sağlar. Başarılı olabilmek için, kurulacak modellerin yalın olması zorunluğudur; yani modeller mutlaka gerçek yaşamdaki durumdan çok daha yalın olmalıdır. Bu yalınlığa karşı çıkmak, yanlış bir davranış olur. Gerçekte, bir modelin gerçek durumu tam olarak yansıtmaması yanlıştır; model gerçek durumu elden geldiğince yalın olarak ortaya koymalı ve geleceğe ilişkin kestirme ve kararlara elverişli olmalıdır. Başarılı iktisatçılar gibi, başarılı işletmeciler de herhangi bir problemde ikincil durumdaki noktaları kolaylıkla ve çabucak ayıklayarak, ana noktaları elek üstüne çıkarmalıdır. İşletmeci, modeli kurmak için sezgilerini de kullanarak gerçek yaşamı sürekli olarak gözlemelidir.

Öte yandan, bu tür modellere karşı güvensizlik duyan işletmeciler, gerçekte, çözümlerinde kendilerinin kurdukları modellerden hareket etmektedirler. Gerçek yaşamın tam anlamıyla ve yanılmaksızın anlaşılabilmesi olanağına en iyi işletmeciler bile ulaşamamışlardır. Her işletmeci, düşüncesi ne olursa olsun çeşitli biçimlerde modeller kurmaktadır. Önemli olan, bu modellerin iyi bir yapıya kavuşmuş olmasıdır.

**Model kurmada 4 basamak :** Bütün modeller temel olarak aynı yapıya sahiptirler. Model kurarken en önce problemin öğeleri toplanır. Örneğin başabaş analizinde problemin temel öğeleri, toplam gelir ile toplam gider ve çıktı ve satışlar arasındaki ilişkilerdir. Bu nokta model kurmanın **birinci** basamağıdır. Model kurmanın **2. basamağı**, belirlenen temel öğeler arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Bu ilişkilerin fonksiyonel olması, modele daha bir canlılık kazandırır. **3. olarak**, her model işletmenin amaçlarına hangi derecede ulaşabileceğini ortaya koyan, yürütümle ilgili bir amaç ve hedef göstergesini kapsayacaktır. Örneğin, başabaş analizinde amaç, uygun bir fiyata ulaşmak, kâr elde etmek ya da başabaşa ulaşmaktır. Ayrıca, doğrusal programlama problemlerinde işletmenin amaçlarının bir «objektif fonksiyonla» saptanması, başka bir örnek olmaktadır. **4. Basamak**, işletmenin denetimi altında bulunan değişkenlerin değişmesi durumunda, işletme amaçlarının gerçekleşmesi açısından ne gibi etkilerin ortaya çıkabileceğini belirlemektir. Başabaş analizinde, işletmecinin denetimi altında bulunan

tek değişken hasiladır. Bu bakımdan hasıla, «karar değişkeni» olmaktadır. İşletmenin ürettiği mamulleri, istenen fiyatta satma olanağı yoktur. Bu bakımdan fiyat, karar değişkeni durumuna girer ve satış hacmi bu fiyatta talep edilecek miktara bağlı olarak belirlenir. Bazı durumlarda da bu değişkenlerin dışında, reklam bütçeleri, mamulün kompozisyonu, büyüklüğü, zamanlama ve işletme yatırımlarının coğrafik dağılımını gibi çeşitli noktalar karar değişkeni olarak seçilebilir.

Özetlemek gerekirse, bir işletme probleminin modeli, bu problemin kapsadığı önemli değişkenleri toplarlar. Bundan sonra, bu değişkenler arasındaki ilişkileri göz önünde bulundurarak bir araya getirir. Bu ilişkilerin kesinlik derecesi, bazen belirli olursa da genellikle arada bir kuşku payı bulunur. Sonuncu olarak, karar verenin denetimi altında bulunan değişkenlerle öbür değişkenlerin ayırdedilmesine zemin hazırlayarak, karar vericiyi karar değişkeninin değiştirilmesi durumunda varılacak sonuç hakkında aydınlığa kavuşturur (11).

Karar verme problemlerinde, bütün ögelerin salt finansal ya da salt ekonomik olduğunu düşünmemek gerekir. Gerçekten de işletme problemleri ne salt ekonomik, ne salt insancıl ne de salt tekniktir. İşletme problemleri, bu üç ögenin karma bileşiminden oluşmuştur.

### C — Kestirme :

Kestirme, yönetsel karar problemlerinde aşılması gereken üçüncü adımdır. Model kurulduktan sonra yapılacak iş, modeldeki sabit (parametre) ve değişkenlerin hacimlerini kestirmektir. İşletmelerin çoğunluğunda, açıkça ve güvenle hazırlanmış bir modelden hareket etmek daha yararlı olur. Kestirme, modeldeki parametreleri ve değişkenleri rakamlarla belirtmektir. Kestirmede en yalın iş, aslında ağırlık noktasını oluşturan verilerin toplanmasıdır. Gerçekten de doğru verilerin toplanması, karar alma işinin önemli bir bölümünün tamamlanması anlamına gelir. Veriler

---

(11) Başabaş grafikleri, değişkenler arasındaki fonksiyonel ilişkileri ortaya koyarak, işletme problemlerinin bir bölümüne çözüm getiren tipik bir modeldir. Başabaş analizlerinin, fiyatlandırma amacıyla kullanılmasına ilişkin bir model örneği için ayrıntılı bilgi hk. bkz. : Rıdvan Karalar, *İşletmelerde Fiyat Kararları ve Türkiye'den Örnekler*, Ankara, 1972, s. 33-36.



toplandıktan ve modele uygulandıktan sonra, alınacak optimal karar, oldukça açık bir şekilde belirmeye başlar.

Kestirme için gerekli olan bilgileri, «muhasabe bilgileri» ve «muhasabe dışından edinilecek öbür bilgiler» biçiminde ikiye ayırarak kısaca inceleyelim.

#### a) Muhasebe Bilgileri

Hızlı ve doğru bir karar alabilmek için, yönetim muhasebecilerinden alınacak maliyet bilgileri önemli ölçüde yararlı olur. Muhasebenin geleneksel rolü, bilançodaki değerlerin nereden geldiğini ve nereye gittiğini göstermektir. Bu görev yerine getirilirken, işletmenin yeterli bir çalışma içerisinde olduğunu pay sahiplerine göstermek, geleneksel muhasebenin üzerinde durduğu başka bir noktadır. Bu tür bir muhasebenin, karar vermeye yardımcı olma bakımından hiç de yeterli olmadığı açıktır. Bilançoda görülen bir kalemin, gerçek değeri gösterdiği de her zaman için söylenemez.

İkinci tür muhasabe olarak söyleyebileceğimiz denetim muhasebesi, işletmenin önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ne derece ulaşabildiğini gösteren veriler sunma göreviyle donatılmıştır. Örneğin, işletme önceden belirli malların üretimi için geçerli olan standart giderler saptamışsa, denetim muhasebesinin görevi, bu standartlarla gerçek giderler arasındaki sapmaları ortaya koymak olacaktır. Bundan sonra, sapmaya karşı izlenecek tutuma geçilir. Aynı şekilde, harcama bütçeleri aracılığıyla, bütçelenen harcamalar ile gerçekleşen harcamalar arasındaki fark bulunacak ve bu farkın nedenleri araştırılacaktır. Eğer planlananla gerçekleşen arasında herhangi bir fark yoksa, bir şey yapmaya gerek kalmaz. Ama, arada bir açıklığın bulunması, yeni atılımların gerekliliği anlamına gelir.

Yukardaki iki tür muhasebenin dışında gelişmekte olan yeni bir dal, karar muhasebesi alanındadır. Bu dal, denetim muhasebesiyle yakından ilgilidir. Denetim muhasebesinin amacı, işletmenin kendisi için önceden çizilen yoldan çıkmamasını sağlamaktır. Bu alanda elde olunacak bilgilerin ışığı altında, alınacak kararlar, işletmeyi seçilen yolda yürütmek amacıyla kullanılır. Denetim muhasebesinde, sağlanan bilgiler belirli standart kalıplar içersindedir ve bu alanda alınacak kararlar düzenli ve belirli aralar izler. Be-

lirli aralar ve kalıplarla sunulan bu bilgiler dışında, özel kararların —sözgelimi yeni bir işletme bölümünün kurulması, mamullerin fiyatlandırılması gibi— alınması için bilgi sağlayan muhasebe türü, yönetim ekonomisi açısından büyük bir önem taşımaktadır.

#### b) Muhasebe Dışından Edinilecek Öbür Bilgiler

Muhasebeden elde olunan bilgilerin tümünün maliyetle ilgili olması, bir karar vermede, yalnızca bu yoldaki verilerin yeterli olduğu anlamına alınmamalıdır. Bunun dışında, maliyet bilgileri kadar kolaylıkla elde olunamayacak başka bilgilere de gereksinme duyulabilir.

Kararların çoğunluğunda, pazar araştırma verileri ve işletme dışındaki durumu yansıtır öbür verileri toplama zorunluğu vardır. Burada önemli olan sorun, hangi bilgilerin gerekli olduğuna çabuk ve doğru olarak karar vermek ve sonra işletmeyi örgütleyerek, bu bilgileri ekonomik ve etken bir biçimde kullanmaktır.

Buraya kadar olan incelemelerimizi bir sonuca bağlayacak olursak iyi bir yönetsel karar için :

#### a. Amaç ve hedeflerin iyi bir şekilde anlaşılması

aa. Çözülmesi zorunlu olan problemle ilgili bir model kurulması

aaa. Kestirmelerde bulunmak —böylece, elde olunan veriler ve verilerin çözümlenmesi, modelin değişkenlerini canlandırır— zorunluğu vardır.

#### Ç — Karar :

Her karar verme işleminin kapsadığı dördüncü ve sonuncu basamak, bir sonuca ulaşmaktır. Elden gelen en iyi sonuca ulaşmak için bir çok noktalar üzerinde durmak gerekir. İşletme problemlerini çözmek için uygulanacak en akılcı yol, matematikten geçer. Matematik modeller, yönetsel ekonomi alanında genişliğine kullanılır. Çünkü, işletme problemlerinin çoğunluğu nicelikle ilgilidir. Bununla birlikte, işletme yöneticisi, yalnızca ekonomik finansal problemleri nicelikle ilgili görmemelidir. Nicelik analizleri, belirli bir dereceye kadar insancıl/örgütsel problemlerin çözümünde de kullanılmaktadır. Bu bakımdan, insancıl/örgütsel prob-

lemlerde niceliksel ögelerin bulunmadığını ileri sürmek yerinde olmaz.

İşletmelerdeki ve gerçek yaşamdaki bütün kararlar, çeşitli alternatifler arasından bir seçim yapmayı gerekli kılar. Eğer seçilecek bir çok alternatif yoksa, belirli bir karara ulaşılmaz. Ulaşılabilecek karar, varolan bir olguyu kabul etmek olur. Bu bakımdan, bütün işletme kararları belirli bir derecede seçim yapma işlemini kapsar. Bu seçimlerin neler olduğunu bilebilmek, önemli bir sorundur. Bu seçimler, kurulan bir model içersinden çıkarılabilecek midir yoksa her seçim için ayrı bir model kurma gereği mi vardır? Bu sorulara verilecek yanıt, üzerinde düşünülen problemin özelliklerine bağlıdır.

Demek ki, işletme yöneticisi en az iki alternatif arasından bir seçim yapmak ve bu seçimde en iyi olan alternatifi yeğlemek zorundadır. En iyi seçimin kısa bir zamanda yapılarak karara varılması gerekir. Seçimi yapmak için bir çok işlemlere girişerek, çok önemli zamanı boşuna harcamak, kararı geciktirmek işletmenin zararına olur. Bu nedenle, üzerinde düşünülecek alternatiflerin karşılaştırılması ve bunlar için yapılacak optimum araştırma zamanının yerinde karşılaştırılması, yöneticinin başarısını ortaya koyar.

## VII — YÖNETSEL KARARLARI ETKİLEYEN ETMENLER

İlk aşama olarak geçilen amaçların belirlenmesi ve bu amaçların ışığı altında belirli hedeflere yönelme; sürekli yönetsel kararlar vermeyi ve bu arada amaç ve hedefleri etkileyen etmenleri de göz önünde bulundurarak kararlarda esnekliği sağlamayı zorunlu kılar. Yönetsel kararların alınmasında, amaç ve hedef belirlemeyi etkileyen etmenlerin yanı sıra, başka etmenlerden de söz edebiliriz. Gerçekte, bu etmenler birbirleri içine girmiş bir durumda ve belirli koşullarda belirli noktalar üzerinde ağırlık taşıyan bir nitelikte olmaktadır. Bunları kısaca incelemekte yarar bulunmaktadır.

### 1 — İşletme İçersindeki Sistemler

İşletme içersinde, yönetsel kararlara etkili olan 4 çeşit sistemi birbirinden ayırdetmek gerekir. Bu sistemlerden **birincisi,**

Ekonomik/finansal sistemdir. **İkinci sistem** ise, insancıl/örgütsel yönde belirir. İşletmeler, örgütlerde çalışan insanlar aracılığıyla eylemlerini yürütebilirler. Yönetici, kendisiyle birlikte işletmede çalışanlar arasındaki ilişkiler sistemini iyice kavramalıdır. Bu ilişki, durağan değildir. Bir örgütte bir araya gelen kişiler, örgütte ve kendi aralarında değişiklikler yaratacaklardır. Özellikle, örgütsel değişikliklerin ortaya çıkması, yürütümü geliştirmek ve kişilerin kendi isteklerini gidermek noktalarına bağlıdır. İnsancıl/örgütsel sistem, hiç bir şekilde görmezlikten gelinmemelidir.

**Üçüncü** olarak, bir işletme içinde tekniksel bir sistem vardır. Yönetici, yaptığı işlerde ve alacağı kararlarda teknik gelişmeleri göz önünde bulundurmak ve bunların uygulamasını yapmak zorundadır. Hasıla, yalnızca nicelik olarak ve işletmenin varolan üretim sistemlerinin elverdiği oranda katlanılan giderlerle elde olunabilir. Bu üretim sisteminde değişiklikler yapılabilir; fakat zamana ve paraya gereksinme vardır. Üretim, işletmenin normal kapasitesinin çok ötesine kadar zorlanamaz. Hasılanın kişi başına düşen en üst sınırı ve maliyet giderlerinin en düşük sınır kısa dönemde teknolojik olarak saptanmaktadır.

Yönetici, yapabileceği ve yapamayacağı noktaları görebilmek için, endüstrinin ya da işletmenin teknolojik düzeyine ilişkin bilgileri iyi bir şekilde anlamış olmalıdır. Fakat, ekonomik olarak en iyi olanın teknolojik yönden de en iyi olarak nitelendirilemeyeceğini unutmamak gerekir. Yeni bir makina, eski makinaya göre daha az ham madde harcayabilir; böylece teknolojik açıdan yeni makina eski makinaya göre daha üstün gelir. Ancak, yeni makinanın ekonomik olarak çok daha pahalıya mal olması söz konusu ise, ham madde israf eden makinanın kullanılması, yeni makina-ya yapılacak yatırımdan daha yeğlenir bir karar olacaktır.

Başka zamanlarda, insancıl ve örgütsel yönden yönetici, salt bir ekonomik görüş açısıyla en iyi olanı bulacak ve teknik olarak ya da ekonomik olarak kârsız ya da olanaksız olan yönleri ayıklayacaktır. Böylece, modern yöneticinin yalnızca, ekonomik/finansal göstergeleri değil, bunların yanı sıra insancıl/örgütsel ve teknik göstergeleri de göz önünde bulundurmak zorunluğunda olduğu ortaya çıkmaktadır. Tam yetenekli bir yönetici, bir iktisatçının ve bir muhasebecinin en iyi yönlerini kişiliğinde toplamalı; bir teknolojist ve psikolog olarak örgütsel sorunların temeline inebilmelidir.

İşletmelerde karşılaşılan **dördüncü sistem**, yöneticilerin içinde yaşamak zorunda oldukları haberleşme sistemidir. Önceden sözü edilen üç sistem, işletmenin içersinde neler olduğunu yansıtmaktadır; ama yöneticinin işletmede neler olup bittiğine ilişkin bilgileri daha tamam olmamıştır. Yönetici, çok ender olarak tam bir şekilde işletmedeki olayları bilebilir. Yönetici yalnızca, haberleşme sistemlerinin elverdiği bilgilere sahip olabilecektir.

Haberleşme sistemi, işletmede süregelen eylemlere ilişkin —örneğin üretime, maliyetlere, satışlara ve kâra— tekdüze raporlar veren oldukça mekanik bir sistemdir. Bu sistem ayrıca, daha az resmi yapıda olabilir.

Haberleşme sistemleri iki şekilde yanıltıcı sonuçlara yol açabilir: Birinci olarak, yanlış kopya edilmiş ya da bildirilmiş rakamlar nedeniyle yanıltıcı sonuçlar doğurabilir. İkinci olarak da, bilginin tam açıklıkta olmaması gibi bir sorun söz konusudur. Bilindiği gibi, astlar üstlerin gerçekten gereksindiği bilgileri değil de, kendi kafalarında şekillendirdikleri bilgileri sunma eğilimindedirler. Zamanla, yönetsel bilgi geliştikçe ve yeni veri toplama yöntemleri uygulandıkça, haberleşme sistemleri de gelişecektir. Bu bakımdan, bu düzeye erişmedikçe, haberleşme sistemlerinde aksamaların olacağını ve eksik bilgilemenin kaçınılmaz olduğunu unutmamak gerekir.

İşletmeler için anlatılan bu sistemlerin, değişmez ya da durağan olduğunu düşünmemek gerekir. İşletme kararları sürekli olarak değişen bir çevrede alınmaktadır. Bu nedenle, işletme yöneticisi değişikliğin kaçınılmaz olduğunu bilmelidir. Yoksa istenilen sonuca hiç bir zaman ulaşamaz. Yönetici, değişikliklerin olabileceğini göz önünde tutarak hazırlıklı bulunmalıdır. Bu değişikliklerin zamanında kestirilebilmesi, işletmelerin başarısını sağlayan önemli bir ögedir.

## 2 — Bilgi Sağlama

Çoğu işletme kararlarında amaç, yalın bir biçimde kârı maksimize etmek şeklinde billurlaşmış olacaktır. Bu nedenle optimal çözüm, işletmeyi maksimum düzeye en yaklaştıran yol olacaktır. Bu arada, karar vericinin görmezlikten gelemeyeceği üç ana sorunun bulunduğunu unutmamak gerekir.

İşletmeler, kârlarını maksimize etmek isterlerken maliyet verilerini temel olarak alabilirler. Maliyetleri düşüğe indirmek için alınacak kararlarda her türlü çaba gösterilmesine karşın, etken bir işletmenin gerçekten ulaşması gereken düzeyin tutturulamadığına her zaman için rastlanabilir. İşletmelerin çoğunda söz konusu olan örgütsel durgunluk nedeniyle, maliyetler gerektiği gibi düşük ya da kâr gereğince yüksek olmayabilir. Kararlar almada yararlanılan maliyet verilerinde, belirli bir miktarda güvensizliğin bulunduğu kabul edilmektedir. Bu bakımdan, kârlarını maksimize etmek isteyen işletmelerin karar verme problemlerinde, maliyet verilerini olduğu gibi kullanmaları sakıncalar yaratabilir.

Karar vericinin dikkat etmesi gereken, maliyet bilgilerinin güvensizlik derecesini göz önünde bulundurma noktasının yanı sıra, karar için gerekli olan öbür verilerin de genellikle, hiç bir zaman için tam olmayacağı ikinci önemli etken olarak ortaya çıkmaktadır. Kararların optimal olarak alınmasını sağlamak için yöneticinin elinde bulunandan daha fazla bilgiye ihtiyacı vardır. Karar verici elindeki verilerin yetersizliğine karşın, iyi kararlar almak zorunludur. Başarılı yönetici, elindeki güvensiz bilgilere karşın, iyi kararlar alabilen kişidir. Elde bir çok veri olsa bile, alınan kararın optimal olduğu her zaman için söylenemez. Daha çok bilgilere sahip olan başka bir kişi, önceki karardan daha etken kararlar alabilir ve önceki kararın optimal olmadığını kanıtlayabilir.

Elde olunan bilgiler iki yoldan yetersiz ve yanıltıcı bir niteliğe bürünebilirler. Bütün kararların geleceğe ilişkin olması birinci nedeni yaratır. Gelecekle ilgili olayların, karar vericinin düşündüğü gibi çıkmasında her zaman için bir kuşku bulunur. Sözgelimi, genç kuşağa hitap eden bir mal üretmeyi kararlaştıran bir yöneticinin başarısı, bu malın satış miktarına bağlıdır. Fakat işletmeci, gençlerin bu mal için ödeyebilecekleri para miktarını yanlış olarak kestirmişse, umduğu satış miktarına ulaşması olanağına kavuşamayacaktır. Burada yöneticiyi yanıltan nokta, belirli bir durumu yansıtan gerçek verilerin tam olarak ele geçirilmemesidir. Bu yanılmaya yol açan bilgi yetersizliği, kaçınılmaz olarak başka alanlarda da ortaya çıkabilecektir.

Bilgilerin yetersizliği, başka bir biçimde de söz konusu olabilir. Bilgilerin toplanmasındaki yanlışlık ya da yetersizlik ve kullanımdaki savrulmuşluk, gelecek hakkındaki kesin verilerin de boş harcanmasına yol açar.

Öte yandan, işletmelerin kararlar ile ilişkisi olan bütün verileri toplamaları beklenemez. Bilgi, özellikle doğru bilgi toplamak çok masraflı bir iştir. Ayrıca, bilgi toplanmış bile olsa, bunun kullanılması zorunluğudur. İşletmeyle ilgili kararlar alan yöneticinin elde ettiği doğru bilgileri, en uygun yerde ve en uygun zamanda kullanması gerekir. Bunun her zaman için gerçekleştiğini söyleyemeyiz. Büyük bir gider yapılarak toplanan çeşitli bilgilerin bir bölümünün karar alma anında, kullanılmadan bırakıldığı da bir gerçektir.

### 3 — Büyüklük Sorunu

Kararların alınışında, bilgilerin geleceği gerektiği gibi yansıtması ve eksik olması karmaşıklık yaratan durumları ortaya çıkarmaktadır. Bunların yanı sıra, karmaşıklığı ortaya çıkaran başka bir etken de, kâr maksimizasyonu varsayımının ve bundan çıkış yapan öteki hedeflerin modern orta ve büyük işletmelerin sorunlarını görmezlikten gelmesidir. İşletme yöneticilerinin, kendi işletmelerini kişisel olarak gözlemeleri ve işletmelerindeki tüm eylemleri bilmeleri dönemi hemen hemen sona ermiştir. Modern işletmelerin sorunları, bireysel ya da kümesel gözlemlerle belirlenemeyecek kadar karmaşıklaşmıştır. Bu sorunlar, çeşitli şekillerde bölümlendirilmiştir. Aynı şekilde, işletmeler de çeşitli bölümlere ayrılmıştır. Bu bölümlenme yalnızca üretilen malın çeşitlerine ya da belirli bir malın parçalarına göre yapılmamış; bunun yanı sıra finansman, personel, pazarlama gibi fonksiyonel bir bölümlenme de ortaya çıkmıştır. İşletmenin her bölümünün kendi uzmanlığında ve hünerinde ilerlemesi bakımından bu bölümlenmenin sağladığı önemli yararlar vardır. Fakat, bu yararların yanı sıra ortaya bir çok sorunlar da çıkar. İşletmenin yüksek yöneticilerin, aldıkları kararları uygularken ayrı ayrı bölümleri ve fonksiyonları göz önünde bulundurdıkları için, işletmenin tümüne ilişkin politikaları gözden kaçırabilirler. Toplam olarak bütün işletmeyi ilgilendirecek, bireysel bölümlerin kendi başarılarına aldıkları kararların bütün işletme için optimal olmasını sağlayacak bilgilerin elde edilmesi, genellikle güçlükler yaratır. Ayrıca, bilgilerin çözümlenmesi de önemli güçlükler doğurur.

Buraya kadar anlatılanlar, kararlar için gerekli olan bilgilerin elde olunmasında, çözümlenmesinde ve kullanılmasında karşılaşılan sorunların temelini oluşturur. Bütün işletme için optimal ol-

ması istenen kararların elde edilmesinde ve çözümlenmesinde karşılaşılan bu sorunların yanı sıra, iki sorundan da söz edilebilir. İlk nokta, işletmede çalışan kişilerin, çalışma sürelerinin tamamını % 100 etkenlikle geçirememelerinde toplanır. İşletmenin her kademesinde yer alan karar verici kişiler, işletmenin tüm politikasıyla uyumlu kararlar alsalar bile, bunların uygulanmasında aynı uyumluluk her zaman için gösterilemeyecektir. İkinci nokta, işletmede çalışanların tam etkenlikle çalışma isteği duymama durumudur. İşletmede karar verici durumunda bulunan kişiler, ulaşılmaması gereken amaca uyan kararlar alma isteğini duymayabilirler. Bu sorunlar, karar alma sırasında ortaya çıkabileceği gibi, kararların uygulanma sürecinde de ortaya çıkabilir. Her kişi, verilen yönergeleri verildiği gibi uygulamak istemeyebilir. Uygulamak isteseler bile, buna güçleri yetmeyebilir.

Bireysel bölümlerle, tüm işletme açısından optimalliğin kararlarda gözlenmesi gerekir. Bunda genellikle aksamalar olması, problemlerin yüksek yöneticilerce daha iyi anlaşılması bakımından zorluklar çıkarmaktadır. Bu nedenle, problemlerin çeşitli bölümlere ayrılması ve bazen bölümler için optimal olmayan; fakat işletmenin tümü için optimal olan çözümlerin getirilmesini gerekli kılmaktadır.

#### 4 — Optimallik Sorunu

Eğer bir karar probleminde işletmenin genel amacını gerçekleştirecek bir çözüme ulaşılmışsa bu kararı optimal olarak nitelendiririz ya da ulaşılan çözüme optimal çözüm adını veririz. Öte yandan, karar problemindeki çözüm, bireysel bir bölüm için en iyi sonucu sağlıyorsa, bu çözüm **yarı optimal** olarak nitelendirilebilir. Belirli bir bölüm göz önünde bulundurulduğunda, tüm işletme için optimalliği gözetmeye gerek olmadan, bu bölüm için optimallikten söz edilebilir. Bu bakımdan, eğer yönetim, büyük bir problemi parçalara bölerek bölümler arasında dağıtmaya karar vermişse, bu küçük bölümlerin her biri için yarı optimal sonuçlara ulaşılabilecektir. Fakat, bu durumda toplam işletme açısından optimalliğe ulaşamama ihtimali ortaya çıkar. Öte yandan, özel bir karar işletmenin hem varolan durumunu hem de gelecekteki durumunu etkiliyorsa, buna benzer bir sonuca ulaşılabilir. Bugünün koşulları içinde optimal olan bir karar, ilerde işletmeyi, optimal olmayan bir kararın içine düşürebileceği daha kötü durumlara sokabilir.



Karar problemlerinde, yöneticilerin ulaştıkları çözümlerden çoğu ya hiç optimal değildir ya da yarı optimaldir. Kişi zekasının bir kerede saptayabileceği sayıda değişkenler ve işletmenin tümünü göz önünde tutarak bütün çalışanların davranışlarını düzenleme güçlüğü karşısında çoğu yöneticiler, yarı optimal kararlar almakta ve bunları uygulamaktadırlar. Optimalliğe yaklaşma, bilgi elde etme sisteminin ve bu bilgileri çözümleme olanaklarının gelişmesi ile gerçek olabilecektir.

Burada anlatılanlar, işletmelerin optimal kararlar almada karşılaştıkları güçlükleri belirtmek içindir. Yoksa, bu güçlükleri işletmelerin kaçınılmaz ya da değişmez olarak kabul etmeleri zorunluğu söz konusu değildir. Gerçekten de işletmeler, karar problemlerinin çözümleme yöntemlerinde daha ileri teknikler araştırmakta, haber alma sistemlerini geliştirmekte, yeni örgütlenme biçimleri denenmekte, yöneticilerin daha ileri eğitilmesine önem verilmekte; böylece sürekli olarak optimale ulaşma çabaları gösterilmektedir.

## VIII — YÖNETSEL EKONOMİNİN BAŞLICA İNCELEME KONULARI

YönetSEL ekonomiyi değişik açılardan ele alan bir çok yazar, yönetsel ekonominin inceleme konuları içine başka başka çizgiler sokabilmektedirler. Biz yönetsel ekonominin inceleme konularında bir ayıklama yaparak, 4 ana konuyu en başta ele almanın gereğinden hareket etmekteyiz. Bu dört ana konunun temel anlamları incelenecek ve bu konularla ilgili çözümlemelere girilmeyecektir.

### 1 — Bölüştürme Problemleri

Yapılması gereken işin hacim ve sayısına göre, insan, makina ve öbür kaynakların kıt olması temelinden hareket eden problem biçimidir. Kaynakların kıtlığına karşın yönetici, hangi işlerin, kimler tarafından, ne şekilde ve ne kadar zamanda yapılacağını kararlaştırmak zorundadır. Bölüştürme problemlerinden en önemlileri, ulaştırma problemleri ile üretim programlaması problemleridir.

İşletmelerin tümü, kıt kaynakların en iyi şekilde kullanılmasını sağlamak, her an bütün insan ve makinaların doğru işi yaptığına

emin olmak isterler. Eğer ortada dağıtımla ilgili bir problem varsa, bu durumda eldeki kaynaklar kıt ve bu kaynakların değişik kullanım alanları var demektir. Bu iki koşulun bulunmaması durumunda, bir bölüştürme probleminden de söz edilemez. Eğer kaynaklar kıt olmazsa, eldeki işi yapmak için hangi miktarda kaynak gerekirse gereksin bunun sağlanması olanağı bulunacaktır. Kaynakların değişik kullanım olanakları bulunmazsa, bunların en yararlı bir biçimde bölüştürülmesine ve dolayısıyla herhangi bir karar alınmasına olanak bulunamayacaktır. Eğer bir işletmedeki işgören, eğitim görmemiş işçi koşullarını taşıyorsa, işletmede bu tür bir kullanım için uygun bulunmuşsa; bu kişinin teknik yetenek isteyen başka bir işte geçici olarak çalıştırılması söz konusu olamaz. Bu kişi nadir bir kaynaktır; fakat kendi yetenekleri dışında değişik bir işte kullanılması olanağı bulunmamaktadır.

Unutulmaması gereken nokta, kaynakların yalnızca miktar bakımından değil, zaman bakımından da sınırlı bulunduğuudur. Bu nedenle, yapılacak bölüştürmenin belirli bir zaman süresini kapsaması gerekmektedir.

## **2 — Dizileme (Queueing) ve Envanteri Problemleri**

Envanteri problemlerinde karşılaşılan sorun, işletmenin elinde tutması gereken ham madde, yarı bitmiş madde ya da bitmiş malın optimal bir düzeyde stokta bulundurulabilmesidir. Dizileme problemleri ise, işletmenin faaliyet düzeyine göre, bu düzeyi gereğinden az ya da çok kılmayacak ve makinalara aylak zaman bırakmayacak biçimde makinaların yerleştirilmesini ele alır.

Envantere problemlerinde önemli olan, işletmenin sattığı malların ya da imalatında kullandığı ham madde ve malzemenin, işletmenin müşterilerini ya da üretim bölümünün taleplerini hiç bekletmeksizin ve zamanında karşılayacak biçimde stokta bulundurulmasıdır. İşletmeci, elinde bulundurduğu stoklar için belirli bir gider katlanmakta; fakat bu arada müşterilerin ve üretim bölümünün taleplerini yerinde ve zamanında karşılamaktadır. İşletmecinin dikkat edeceği sorun, taleplerin karşılanmaması ile zorunlu olacak giderlerle, talepleri karşılamak için elde bulundurulacak stokların yol açacağı giderler arasında bir karşılaştırma yaparak, olumlu yönde bir karara varmasıdır.

Makinalarda çeşitli nedenlerle işin gecikmesi ve bu arada bozulan parçaların, kullanılamayan makinaların üretimi aksatması;

gereksiz yere üretim maliyetini yükselmesine yol açar. İşte bu gibi durumlarda, üretimi aksatmamak, bozulan parçaların tamir ve bakı ya da yenilerinin alınması işleminde karar kılmak dizilemeye ilişkin önemli problemlerdir.

### 3 — Fiyatlandırma Problemleri

Herhangi bir işletmenin mamulüne koyacağı fiyatı belirlemesi, fiyatlandırma kavramına girer. İşletmeler mamulleri için uygulayacakları fiyatları belirlerlerken; pazardaki rekabeti, maliyet giderlerini, pazar talebini ve devletin etkisini göz önünde bulundurmak zorundadır. Bu etkenler, çeşitli işletmeler bağlı olarak, değişik ağırlıklarda fiyat kararlarının alınmasına etkili olur. Örneğin, tam rekabet pazarında faaliyet gösteren bir işletme ile tekeli bir pazarda faaliyet gösteren bir işletme arasında fiyatlandırma bakımından başka başka davranışlar girmek gerekecektir. Devletin pazardaki etkisi büyük olan kesimlerde, devletin etkisinin az olduğu kesimlere göre, fiyat kararlarında daha başka etkenlere bağlanma zorunluğu ortaya çıkmaktadır. Önder işletmeyle önder olmayan işletme arasında, fiyatlandırma açısından bağımlılık ve bağımsızlık yönünden önemli farklılıklar bulunacaktır.

İşletmeler sürekli olarak fiyatlara ilişkin kararlar almak zorundadırlar. Bu karar, belirli bir fiyatta belirli bir malı imal etmek ya da tüketmek yolunda olabileceği gibi, daha karmaşık şekillerde de olabilir. Belirli bir zamanda, imalatçılar yönünden alınan kararlar pazarlama karmasında, fiyata ilişkin politikaları belirler. Yeni olarak ya da eskiden beri pazarlanan malları pazara sunan işletmeler, gerçekleştirilecek en yüksek hasılatı uzun bir süre boyunca sağlayacak fiyatlara ulaşabilmek amacıyla, çeşitli fiyatlandırma politikaları uygularlar. Pazarlama görüşü açısından geçirmeden, kuru bir matematikle fiyatların saptanması, işletmelerin başarısızlığına yol açabilir. Oysaki, çeşitli fiyatlandırma politikalarıyla, fiyatların pazarda kabul görececek düzeylere göre ayarlanması olanaklarından yararlanmak gerekir. İşletmelerin her alanı için büyük bir önem taşıyan fiyat; kâr ya da zararı belirleyen en güçlü etmenlerden birisidir. İşletmeler kârlarını uzun bir dönemde en yükseğe çıkarmaya yardımcı olacak fiyatlandırma politikalarını seçmelidirler. Kısa dönemde bu amaca ulaşmaya çalışmak, işletmeleri güç durumlara sokabilir. Çünkü, bazı durumlarda işletmeler kârsız da çalışabilirler. Bu bakımdan işletmelerin, uzun dönemli güvenlerini ön planda tutmaları gerekir.

İşletmelerin yönetiminde en karmaşık sorunlardan birisi, fiyatlandırma ve fiyatlandırma politikalarıdır. Fiyatlandırmaya göre daha geniş bir kavram olan fiyatlandırma politikalarının başarıya ulaşabilmesi için en başta gelen koşul, işletmenin maliyet yapısının iyi tanınması ve pazar durumunun ayrıntılarıyla bilinmesidir. Fiyatlandırma ve fiyatlandırma politikalarının kesin verilere ve ilkelere dayandırılarak uygulanması olanağı çok sınırlıdır. Eğer belirsizlik ortamı bu alanlar için söz konusu olmasaydı, fiyatlandırma ve fiyatlandırma politikaları işletmeler için bir sorun olmaktan çıkardı. Bu bakımdan, işletme yöneticilerinin ileriye iyi bir şekilde kestirerek ve değişen koşullara kısa zamanda uyarak fiyat kararlarını almaları gerekir.

#### 4 — Yatırım Problemleri

Yatırım problemleri de bir bakıma kaynakların bölüştürülmesiyle ilgili görülebilecek problemlerdir. Bunun ayırıcı farkı, bu kararların zaman zaman ve gerek duyuldukça alınmasıdır. Her yatırım kararı, kararın uygulanılacağı dönemde bir harcama yapmayı ve yapılan bu harcama ile gelecekte fazla bir gelir sağlamayı amaçlar.

Üst kademe yöneticilerinin ana işlevlerinden birisi de, işletme fonlarının akışını yeni kapital yatırımlarına, yeni projelerin ve yeni işletme tehzatının geliştirilmesine yöneltmektir. İşletme yöneticilerinin yatırım kararlarında bulunurlarken, iki etmeni göz önünde tutmaları gerekir. Bunlardan birincisi, eldeki ya da gereği duyulunca sağlanabilecek kapitalin maliyetidir. İkinci etmen ise, incelenen çeşitli alternatiflerin kârlılığıdır.

Yatırım kararlarını üç ana küme içersinde toplayabiliriz :

a. Genişleme kararları : Bu tür karar, temel bir yatırım kararı sayılır ve işletmenin tamamen yeni bir üretim alanına geçmesine ya da eski üretim oylumunun genişlemesine olanak sağlayan bir fabrikanın ya da makinanın satın alınması anlamına gelir. Bu kararlarda, yapılacak yatırımla elde olunacak değer olumlu sonuç vermesi odak noktası olmaktadır. Gelir ve giderlerin gelecekle ilgili olması, bu kararların alınmasında ortaya çıkan en önemli güçlüktür.

aa. Yenileme ya da seçim kararları : Yenileme kararları, işletmelerin ellerinde bulunan bir varlığı, bu varlıkla eş değerde bir

toplam gelir sağlayacak başka bir varlıkla değiştirip değiştirmeme yolunda aldıkları kararlardır. Burada önemli olan nokta, satın alınması kararlaştırılacak değer sağlayacağı gelirin aşağı yukarı eşit olmasıdır. Oysaki, alınacak değerlere yapılacak yatırımların birbirlerinden farklı olması, bir seçimin yapılmasını gerektirecektir. İşte bu durumda seçim kararlarından söz edilebilecektir. Çeşitli alternatifler arasından seçim yapılırken, karar verilecek değer getireceği gelirin, bu değer için gerekli ek yatırımı aşmasına dikkat edilir.

aaa. Kiralama ya da satın alma kararları : İşletmelerin belirli bir değeri yenilemek istemeleri durumunda, kiralama ya da satın alma yollarından birini seçmeleridir. Sözgelimi, işletme kendisine gereken bir makinayı satın mı almalı yoksa kiralamalı mı? Eğer bu makina satın alınırsa, bir kezde büyük bir paranın bağlanması söz konusu olacak ve daha sonrası için bir ödeme yapılmayacaktır. Makinanın kiralanması durumunda ise, belirli aralarla yapılacak belirli ödemelerde bulunmak zorunluğu ortaya çıkacaktır. Buna karşılık, işletmenin elinde yeter miktarda paranın bulunmaması, kiralamayı elverişli duruma sokacaktır. İşte bu ve buna benzer bir çok değişik yönler ele alınarak, işletmenin gerekli değeri kiralama ya da satın alma yolunda bir karara varması söz konusu olabilmektedir.

Yukarda sıralanan işletme kararları ile ilgili dört problem, yönetsel ekonominin kapsamına alınarak ve çeşitli matematiksel tekniklerden yararlanılarak ayrıntılarıyla incelenmektedir. Bu incelemenin yeterince güçlü olabilmesi için talep, maliyet ve pazar yapıları gibi temel kavramların ortaya konması gerekir. Talebin ana kavram olarak ortaya konmasından sonra, talep esnekliği ve bu esnekliğin işletme kararları üzerine olan etkileri incelendikten sonra, talebin değişir ve değişmez fiyatlı pazarlarda alabileceği durumlar üzerinde durmak gerekir. Pazar yapılarının işletmeler üzerindeki etkilerini iyice anlayabilmek için, çeşitli koşullar altında oluşan pazar türlerinin incelenmesi zorunluğu vardır. Tam rekabet pazarı ve tekel pazarı aşırı uçlarının iyi bilinmesi, bu iki pazar türü arasında ortaya çıkan ve aksak rekabet pazarı içinde incelenen oligopol pazarı, tekelci rekabet pazarı gibi değişik pazar türlerindeki işletmecilerin davranışlarını daha iyi ortaya koyma bakımından yararlı olmaktadır. Bu pazarlardaki genellerden özelliklere inmek, yönetsel ekonomi açısından bir çok soruna çözüm yolu getirebilecek-

tir. Maliyet giderlerinin, değişik görüş açılara göre bölümlendirilmesi ve üretimle olan ilişkileri bakımından maliyet giderlerinin izleyebilecekleri biçimin ortaya konması ve bundan sonra kısa ve uzun dönemlerin göz önünde tutularak değişik çözümlemelere gidilmesi, konuya daha da açıklık getirecektir.