

YÖNETSEL KARAR SÜRECİNDE ORTAMLAR VE ÖGELER

Doç. Dr. Rıdvan KARALAR

I — YÖNETSEL KARAR ORTAMLARI

Karar verme, geleneksel olarak iki temele göre bölümlendirilir:

- 1) Karar veren kişilere göre,
- 2) Kararların alınması sırasında içinde bulunan koşullara göre.

Birinci bölüm, karar vericinin bir kişi yada bir küme oluşuna göre ele alınabilir. Bu ele alış biçimi önemlidir. Çünkü, karar verici bir tek bireyse, onun güdüleri kişisel yetenekleriyle koşuttur ve yalnızca tek bir biçimde oluşabilir. Karar verici bir kümeysen, kümedeki kişilerin ortak güdüleri, kararın değişik bir biçimde oluşmasını sağlar.

İkinci karar verme temeli, kararın alınma koşullarına ilişkin özel bilgileri göz önünde tutar. Karar almada ve geleceğe ilişkin planlar yapmada, işletme yöneticileri genel olarak, **belirlilik**, **risk** ve **belirsizlik** ortamları ile karşılaşabilirler.

Bu üç kavram birbirinden ayrı koşullar yaratır ve bu ortamlarda alınacak kararlar değişik yapılar taşır.

1 — Belirlilik Kavramı

Belirlilik, karar vericinin her bir almaışının doğuracağı sonuca ilişkin önceden bilgi sahibi olmasını sağlayıcı ortamdır. Bu çeşit bir durumun

ne dereceye dek gerçekçi olduğunu ve karar verme sorunlarında bu ortamla hangi ölçülerde karşılaştığını ortaya koymak gerekir. İlk bakışta, bu çeşit bir ortamın «teorik ve uygulama dışı» olduğu kanısına kapılma eğilimi vardır. Gerçekte, bu kanının tersi genellikle doğrudur.

Belirlilik ortamında karar verme, seçim teorisinin bir çok sorunlarını içerir. Ekonomi, davranış bilimleri ve özel olarak işletme yönetimi psikoloji gibi bilimler, belirlilik ortamında karar vermede etkili olur.

Dinamik programlamanın kullanıldığı ve belirli bir zaman içinde maksimize yada minimize etmeyi amaçlayan matematiksel araçlar, değişkenlerin hesaplanması temeline dayanır. Bu durumlarda, kâr, maliyet yada yarar gibi çeşitli endekslerden yola çıkılarak, almasıkların bilindiği, belirlilik ortamında tipik karar verme sorunlarından söz ediliyor demektir.

Belirlilik altında karar vermenin anlamı şudur: Çeşitli almasıkların ışığında, özel bir endeksi maksimize (minimize) edecek bir yada daha fazlasını seçmek.

Bu endeksin hangisi olduğunu bilmek, sorunun en zor yönüdür. Sorunların ekonomik nitelikte olması durumunda, kâr, satış, üretim yada maliyetler gibi niceliksel endeksler bu açıdan elverişlidir. Davranışsal özelliği olan bir çok sorunda elverişli endeksi bulmak güçleşir.

Psikologlar ve iktisatçılar, bu tür endeksler konusunda önemli uğraşlarda bulunmuşlardır. Genel olarak, çağdaş karar verme teorisinde önemli bir yeri olan «yarar» kavramı, bu tür çözümlerlerin temelidir.

Demek ki, belirlilik kavramı daha geniş açıdan ele alınmalıdır. Bu tür ortamlardaki çözümlerlerde, seçilecek almasıkların belirli endeksleri istenen amaca götürmesi gereklidir. Ancak, ekonomi dışı davranışların endekse bağlanması, belirlilik ortamında da olsa, çözümlerini güçleştirmektedir.

2 — Risk Kavramı

Risk, her almasığın özel bir sonuca götüreceğinin ve her sonucun belirli bir olasılık yaratacağının karar vericice bilindiği durumları ortaya koyar. Risk, zarar yada kâr olarak belirlenebilecek bir olasılığın ölçülmesidir. Başka deyişle, sonucun yaratacağı olasılık kestirilebilir. Öyleyse, risk kavramında önemli olan ölçülebilir ve kestirilebilir değildir. Gerçekten, matematikçiler riski, ölçülebilir bir değişkenin ortalama umulur değeri olarak ele alırlar. Ölçülebilir değişken yangından finansal zarara uğrama olasılığı ise, yangının çıkması ve zararın gerçekleşmesi tümüyle rastlantıya bağlıdır. Bu nedenle, yangınları ve gerçekleşen zararları kaydetmek ve sözkonusu ekonomik değerlerin dağılımını ortaya koymak gerekir. Bu işlemlere karşın,

elimizdeki varlıkların gerçek bir yangınla karşılaşp karşılaşmayacağını söyleyemeyiz. Ancak, deneylere dayanarak, belirli bir yıl içindeki yangınları saptayabilir ve yangına uğrama olasılığının 1'den 100'e dek uzanabileceğini söyleyebiliriz.

Demek ki, riskli ortamlarda karar alma, geçmişten elde olunan deneylerden yararlanmayı gerektirir. Riske ilişkin geçmiş deneylerimiz varsa, riske ilişkin deneysel bir ölçüden yola çıkabiliriz.

Bu konuda deneysel bir ölçümümüzün olmadığını varsayalım. Böyle bir durumda da, yönetici karşılaşılacak sonucu hesaplayabilir. Bu hesaplamalarda, bazı olaylara ilişkin ön bilgilerden yararlanılabilir.

Riskin ayrıntılarına inmek, matematiksel ve istatistiksel yoğunluk taşıyan çözümlere yön vermeyi gerektirir.

Riskin doğuracağı olumsuz sonuçların önlenmesi yada risk planlaması yapabilmek, risk çeşitlerine de bağlıdır. İşletme içi risklerde, zarara uğrama olasılığı daha kolaylıkla hesaplanabilir. Sözelimi, bir işletmede her 100 makina saatinden 2 makina saatin bozulmalar nedeniyle kaybedildiği biliniyorsa ortaya çıkacak maliyet artışı kolaylıkla hesaplanabilir. Bu iki saatlik kaybın önlenme olanağı yoksa, her 100 saat için iki saatlik bir maliyet artışı, toplam üretim maliyetine eklenebilir.

Böylece, ortaya çıkacak zarar önceden hesaplanmış ve başka bir yola başvurmaksızın, risk planlaması yapılarak, zararın işletme içinde ortadan kaldırılması sağlanmıştır.

İşletme dışından gelen risklerde ise, yönetici, yukarıdaki gibi kesinlikle zarara uğrama olasılığını hesaplayamaz. Ancak, bir tek işletme yerine bir çok işletmenin göz önünde tutulması durumunda, yapılan gözlemler ve deneyler hesaplamalar için yeterli duruma girer. Daha önce belirttiğimiz yangına uğrama olasılığı, bu tür işletme dışı risklerdendir. Bu riskler yalnızca bir tek işletmeyi ele alarak hesaplanamaz; bir çok işletmeyi ele alarak, tümü için yapılan hesaplar, bireysel işletmelerin bu yöndeki risk planlamasını kolaylaştırır.

3 — Belirsizlik

Belirsizlik bir yada birkaç almasığın belirli sonuçlar doğuracağı, ancak bu sonuçlara ilişkin olasılıkların, bilinemediği ve anlam verilemediği ortamdır. Riskin tersine, belirsizlik nesnel (objektif) değildir ve bu ortamda almasıklara ilişkin tam bir bilgi edinilemez. Belirsizlik, öznel bir kavramdır. İki kişi bir olaya aynı gözle bakmazlar ve aynı niceliksel sonuca varmayabilirler. Olasılıkların kestirilmesinde dayanak olacak bilgilerin yada tarihsel verilerin

eksikliği, her ekonomik ve toplumsal çevrenin özelliklerini ortaya koyan «yapısal değişkenlerin» hızla değişmesine yol açar.

Belirsizlik koşullarında, karar vericiler yetersiz bilgilerle kuşatılı çevrelerde seçim yapmak zorundadırlar. Bu durumda, geleceği ilişkin düşün gücüne ağırlık verilir. Belirsizlik, riskte olduğu gibi sigorta edilemez ve işletmenin maliyetleri içersine kolaylıkla sokulamaz. Deneysel olarak olasılık dağıtımı yapılamaz; çünkü tüm kestirimler özeldir ve her yöneticinin geleceği ilişkin düşüncelerine bağlıdır. Umulan sonuçlar, öznel olasılıklara dayanılarak ortaya konulur.

Belirsizlik altında karar vermede ilk iş, kararlar ilgili yapısal çevrenin tanınmasıdır. Sözgelimi, yeni bir malla ilgili karara varırken, işletmenin yaratmayı umduğu ortam göz önünde tutulacaktır. Bir malı pazarlama yada pazarlamama yolundaki bir karardan elde olunacak gelir, gerçekten içinde yaşanılacak ortama bağlıdır.

4 — Karar Ortamlarının Gelir ve Güvenlik Üzerine Etkisi

Karar ortamlarının (belirlilik, risk ve belirsizlik), gelirler ve çalışma alanları üzerine önemli etkileri vardır. Genel olarak söylenirse, kişilerin kestirim yeteneklerinin gelişmesi nedeniyle endüstrilerdeki belirlilik ortamı arttıkça, bu alanlardan elde olunan gelirler, daha belirsiz alanlara göre, uzun dönemde düşme eğilimi göstereceklerdir.

Bunu, kişilerin meslek seçerken dayandıkları temelle örneklendirebiliriz. Kişilerin meslek seçme olanaklarının ve özgürlüklerinin bulunduğu ortamlarda, bireyler mesleklerin gelecekte sağlayacakları gelirleri temel alabilirler. Bir meslekte geleceğe ilişkin belirsizlik arttıkça bu meslekten daha güvenli ve daha belirli olan alanlara doğru kayma olacaktır. Devlet memurluğuna doğru bir yöneliş, Türkiye’de bu gerçeğin güvenlilik açısından geçerliliğini ortaya koyar. Aynı dallarda çalışan özel işletmeler, daha fazla ücret verseler bile, geleceğin güven altına alınması güdüsü, daha az ücretli Devlet İşletmelerine kayma eğilimini yaratır. Doğal olarak güncel parasal etmenlerin dışında, parasal olmayan öbür etmenlerin de göz önüne tutulması gerekir.

Belirsizliği ortadan kaldırma olanağı varsa, kaynakların ve gelirin dağılımındaki yapı ve biçim dengeleşme yolunda değişecek, ortaya çıkacak ekonomi tipi, şimdikine göre çok daha sağlam ve sağlıklı olacaktır.

Planlı olmayan ekonomilerde zarara uğrama olasılığı bulunmaksızın işletmelerin daha etken ve gelişmeye yönelik çalışmaları söz konusu değildir. Karar verme ortamı belirliliğe yaklaştıkça, yüksek kârlar sağlama ola-

nakları kısıtlanır. Planlı olmayan ekonomilerde yaşayan işletmeler, en yüksek kârı elde etme amaçlarını bu ortamlarda gerçekleştiremezler. Dolayısıyla, bu tür ekonomilerin canlılığının sağlanması, belirsizlik ortamlarının genişlemesine bağlıdır.

II — YÖNETSEL KARAR SÜRECİNİN ÖGELERİ

Herhangi bir işletme sorununa ekonomik teorisinin uygulanabilmesi için, teorisinin bilinmesi ve anlaşılması gerekir. Ayrıca, yönetici işletme kararlarına ilişkin bazı kavramları özümlemiş olmalıdır.

Bir işletme sorunu, yöneticinin seçim yapmak zorunda kalacağı bir durumu ortaya koyar. Yönetici, iki yada daha fazla seçenektan hangisinin uygulanacağını saptamalıdır. Bu seçim, işletmenin varmak istediği amaçlara ulaşmasını engelleyici nedenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik olabilir. Ayrıca, bu amaçlara varmayı gerçekleştiren olması nedeniyle belirli bir seçimde karar kılınabilir.

Demek ki, bir işletme kararı yalın olarak almalı (alternatif) çözümler arasından seçim yapma eylemidir. Başka bir deyişle, bir soruna çözüm getirmek kararı gerektirir; karar ise sorunu çözer.

1 — Sorunun Tanımlanması

Bir sorunun çözümünden önce, tanımlanması gerekir. Gerçekte, sorun çözme sürecinde en önemli aşama sorunun tanımlanmasıdır. Duru ve kesin bir biçimde sorunun tanımlanması, tüm sorun çözme sürecinin dayanakları olan gerçekleri, çözüm yönünü ve denetleme temelini açıklığa kavuşturur. Sorun iyi tanımlandığında, yönetici doğru karar alabilme açısından çok iyi bir ortama girmiş olur. Sorunun açıkça tanımlanmaması durumunda, zaman, işgücü ve para yönünden kayıplar ortaya çıkar ve sonraki süreçler başarısızlığa uğrar. Yanlış soruna doğru çözümün hiç bir değeri yoktur.

Sorunun tanımlanması, verilerin toplanması ve çözümlenmesi yoluyla yanıtlanması zorunlu ve gerekli olan soru yada soruların saptanması sürecidir. Bu, yalın gibi görünebilir. Gerçekten, şunu düşünebiliriz: Eğer bir sorun varsa, onu yalnızca görmek ve çözmek yeterlidir; sorunu tanımlama çalışmakla boşuna zaman kaybedilir. Ancak, sorunun tanımlanması düşünüldüğü kadar kolay değildir.

Sözgelimi, A işletmesi perakendeciler aracılığı ile küçük paketlerde badem ezemeleri satmaktadır. Kâr elverişli bir düzeydedir, yavaş fakat düzenli bir oranda artmaktadır. Önemli bir sorun yoktur. Ancak, yönetici, satışların ve kârın çok hızlı bir oranda artabileceğini, bunun ise radyodaki reklamların bir bölümünün yörel gazetelerin spor sayfalarında yapılacak reklamlara

kaydırılması yoluyla gerçekleştirilebileceğini düşünmektedir. Gazete kampanyası ile, erkeklerin iş dönüşlerinde ailelerine hediye olarak badem ezmesi götürmeleri aşılacak istenmektedir. Böylece, değişik bir durum yaratılmak istenmekte, dolayısıyla bir işletme sorunu ortaya çıkmaktadır.

Bununla birlikte, bu sorunun tam anlamıyla ortaya konduğu söylenemez. Acaba A işletmesi gerçekten reklam harcamalarının bir bölümünü gazetelere kaydırmalı mıdır? Bu konu, seçeneklerin yüzeysel bir özetidir. Bunun ötesinde, sorulması gereken çok sayıda soru vardır: Satışların erkekler yapılmasından elde olunacak para ne kadardır? Erkekler, gerçekten spor sayfasındaki ilanlarla etkilenecekler midir? Reklamların radyodan gazetelere kaydırılması, işletmenin toplam kârını arttıracak mıdır? Bunun miktarı ne kadar olacaktır?

Gerçekte bu ve benzeri soruların, herhangi bir karar alınmazdan önce yanıtlanması gerekir. Demek ki, herhangi bir sorunun tanımlanması için, sorulabilecek tüm soruların sorulmuş olması gerekir. Sorunun tanımlanması süreci, yararsız sorunların üzerinde durma gereğini de ortadan kaldırmaz.

A işletmesinde eksik kapasite olmadıkça ve işletme şimdikinden daha fazla üretim yapma olanaklarıyla donatılı bulunmadıkça, satışları yükseltme yolunda yapılacak her türlü tasarı zaman ve emek kaybı anlamına gelecektir.

Görüldüğü gibi sorun, çok geniş açıdan ortaya atılacak çeşitli soruları kapsamaktadır. Temel sorunu çözmek ve bir karara varmak için, aşağıdakilere benzer soruların yanıtlarını vermek gerekir:

1. Radyo reklâmcılığının satışlara etkisi nedir?
2. Erkeklerin ne kadarı gazete reklâmlarına ilgi duymaktadır?
3. Satılan her birimden elde olunan kâr ne kadardır?
4. Gazetelerdeki reklâmlar erkeklerin malı satın almasını sağlayabilecek midir? Bunların sayısı ne kadar olacaktır?

Yukarıdakiler, yalın sorulardır. Bunlara, genellikle bilinebilen yada araştırma ile saptanabilen yanıtlar verilebilir. Öyleyse, büyük sorunları, daha kolaylıkla çözümlenebilecek küçük bölümlere ayırmak, başarılı bir sorun tanımlama yoludur.

Düşünülebilecek sorulardan birisi de, kârın nasıl tanımlanabileceğidir. Değişken giderlerin üstündeki gelirlerin tümü kâr olarak düşünülebilir mi? Yoksa yeni satışlar genel giderlerin birim başına düşen miktarını azaltacak mıdır?

Başka bir deyişle, iyi bir sorun tanımlaması, kullanılan terimlerin ve kavramların kesin olarak tanımlanmasına bağlıdır. Bunları elden geldiğince özele indirmek çok önemlidir. Sözelimi, çok satış deyimini yerine, belirli bir miktardan söz etmek daha iyidir. Genel deyimleme yerine, olabildiğince niceliğe dayanmak yanlış anlamaları engeller.

Her sorunda bulunan, en az beş öğeden söz edilebilir.

Bunlar :

1. Yöneticinin varmayı çabaladığı bir amaç
2. Bu amaca varmayı sağlayacak ve maliyetle umulan gelir arasındaki ilişkiyi ortaya koyan iki yada daha fazla alması yöntem.
3. Gelecekle bazen de şimdiki durum yada geçmişle ilgili belirsizlik.
4. Almasıklardan herhangi birisinin seçilmesini zorunlu kılan neden (bu ya başka bir almasığın hesaba katılmasını gerektirecek bir nitelik taşıyor ya da elde harcanabilecek miktarın kısıtlı olmasına dayanır).
5. Karar vericinin istediğini yapmasını engelleyici dış baskılar yada kısıtlamalar (yasal yada başka tür).

2 — Sorunun Çözümü

Kuşkusuz, işletme sorunlarının çözümü için çeşitli yollar vardır. Bunlardan yalnızlık üstünlüğü olan ve «nereden başlamalı» temel sorusunu yanıtlayan bir yol üzerinde duralım.

Bu yol, altı temel aşamayı izler:

1. Sorunun geçerli olduğu genel ortam (sorun, nerelere dek uzanmaktadır?). Bunun saptanması, kullanılması zorunlu olan teorik ve pratik araçların seçimine olanak sağlayacaktır. Ancak bu, sorunun ilgili olabileceği öbür alanların görmezden gelinmesi anlamında düşünülmemelidir.
2. Amaçların saptanması,
3. İlgili almasıkların saptanması. Bu aşamada, her bir almasığın tam olarak neyi kapsadığı ve herbirinin yol açacağı maliyet ortaya konmalıdır.
4. Başabaş gelebilmek için, her bir almasığın sağlayabileceği en düşük sonucun saptanması.
5. Bu başabaşın sağlanabilmesi için, her almasıktan istenecek neden ve etki ilişkisinin saptanması,

6. Kararın verilmesi.

3 — İşletme Amaçları

En yalın anlamda işletme, bir kâr yaratma amacı çevresinde örgütlenmiş yatırımcı yada yatırımcılar kümesinden oluşan bir girişimdir. Her yatırımcı, değişen miktarlarda kaynak sunarak, çeşitli riskler altında karşılık elde etmeye yönelir. Kapital fonunun toplanmasından sonra, bu kaynaklar donatım, hammadde, emek, çalışma kapitali ve hizmet gibi kullanımlara aktarılır. Bu yatırımlar sonucunda bir hizmet yada mal yaratılır. Tüketiciler bu mal yada hizmetlere, üretimlerinde kullanılan kaynaktan daha fazla bir değeri ödemeye istekli olmalıdırlar. Maliyetleri aşan bölüm kârdır ve bu kâr işletmenin ulaşmak istediği temel amaçtır.

İşletme amacının bu tanımındaki yalınlık, yanıltıcıdır. Bir işletmenin ekonomik olarak varmak istediği son amaç olan fazla kâr sağlamaktır, yalnızca belirli isteklerin doyurulması anlamındadır. Bunun ötesinde, daha özel, daha ayrıntılı ve daha kısa süreli amaçlardan söz etmek gerekir. İşletmenin geniş boyutlu amacı her ne kadar kâr olmaktaysa da, hemen karar almayı zorunlu kılan, kısa dönemli amaçların iyi bir biçimde anlaşılması, sorunların çözümünde başarı elde etmenin koşuludur.

Örneğin, A işletmesi reklam aracını değiştirip değiştirmeme yolunda karar vermek zorundadır. Böyle bir kararın uzun dönemli nedeni, kârı arttırmaktır. Ancak, kısa dönemde hangi amaçların güdüleceğini de göz önünde bulurdurmak gerekir. Örneğimizde, reklam yoğunluğunu radyodan gazeteye aktararak kârın hemen artması sağlanamayacaktır. Bu yola gitmenin kısa dönemli amacı, gazete reklamıyla başka bir tüketici kümesine hitap etmek ve onların üretilen malı satın almalarını sağlamaktır. Eğer bu kısa dönemli amaca varılır ve söz konusu tüketicilerin yeterli mal almaları sağlanırsa, artan gelirler yapılan harcamaları aşar ve sonuçta kâr artar. Görüldüğü gibi, önce kısa dönemli amaca varılmış, bunun sonucunda uzun dönemli amacın gerçekleşme derecesi ortaya çıkmıştır. Sorunların çözümü süreci, geniş ölçüde kısa dönemli amaçlara dayalıdır.

Kısa dönemli amaçların belirlenmesinde çeşitli noktalardan yola çıkılabilir. Sözgelimi, önce sorun çeşitli bölümlere ayrılabilir. Bir işletme, yeni bir makina alarak maliyetlerini düşürmek isteyebilir. Burada yanıtlanması gereken soru şudur: «Maliyetler nasıl düşürebilir?» Maliyetlerin düşürülmesi, işgücü giderlerinin, hammadde giderlerinin yada hizmet giderlerinin azaltılması yoluyla gerçekleştirilebilir. İşgücü giderlerinin azaltılmasıyla maliyetlerin düşürülmesi yolunda gidilecekse, başvurulacak çeşitli alışıklardan söz edilebilir: Çalışan işçi sayısı azaltılabilir, ücret

düzeıyü düşürülebilir yadaher iki yol birlikte uygulanabilir.

Sorunu çeşitli bölümlere ayırmak daha gerçeıçı ve kolay bir çözüm için gerekli olmaktadır.

Amaçların saptanmasında göz önünde tutulacak başka bir gerçeı de, kullanılan kavramların kesinlikle tanımlanmasıdır. Başka bir deyişe, soyut kavramlar yerine somut noktalara ağırlık vermek gerekir. Doğru olarak saptanan bir amaç, kesin ve belirli olur. Elden geldiğince niceliğe dayanmak, kolaylaştırıcı bir yoldur. «Çok», «büyük», «yeterli», «elverişli» gibi kavramlar doyurucu olmaktan uzaktır.

Özetlersek, amaçların tanımlanması her zaman kolay olmamaktadır. Bunun için, sorunun ve işletme amaçlarının açık bir biçimde anlaşılması gerekir. Böyle bir işlem, zaman alıcıdır ve çaba harcamayı gerektirir. Yöneticiler, bazen sabırsızdırlar ve çok kısa sürede yanıt beklerler. Ancak böyle bir yanıtın yanlış olma olasılığı yüksektir.

İşletmeler kârlarını en yüıseğe ulaştırma temel amacını göz önünde bulundurarak, çeşitli ön amaçlarla bu yönde çaba gösterirler. Çeşitli ön amaçların bileşimi, temel amaca varılıp varılamayacağını ortaya koyar. Ön amaçlar arasında çelişkiler olması, işletmenin belirli eylemlerinin aksaması dolayısıyla temel amaçtan uzaklaşılması anlamına gelebilir.

İşletmelerin ön amaçlarını üç ayrı örnek içinde ele alabiliriz:

1 — Üretim Ön Amacı

İşletmelerde, doğrudan doğruya üretimle ilgilenen yönetici ve öbür kişilerin istekleri, bu ön amaç içersinde ele alınır. Bu ön amaca göre, üretimde kullanılan çeşitli faktörler değişmez olarak kalırken üretimin uzun süre, kolaylıkla ve düşük maliyetlerle gerçeıleştirilmesi istenir.

Bu amaca yönelirken iki noktaya özellikle önem verilir: a) Üretim bölümündeki tüm işgörenleri tam kapasiteyle çalıştıracak yeterlikte bir iş düzeyinin bulunması b) Üretim düzeyinin düşmesi durumunda, üretim amacının daha önceki dönemlere göre belirli bir orandan aşağıya inmesi gerekir.

İşgücü kullanımının durağanlığının, işgücü düzeyinin durağanlığı ölçüsünde önem taşıdığını unutmamalıdır. Üretim programlamasını kolaylıkla düzenleme olanağı sağlayan bir üretim örgütünün kurulması, üretim giderlerinden artırım sağlanmasını gerçeıleştirecek yöntemlerin uygulanması, üretim ön amacına daha çabuk ve daha iyi koşullar altında ulaşmaya yardımcı olacaktır.

Üretim ön amacı, işletmenin üretim bölümünce gerçekleştirilmeye çalışılırken, öbür bölümlerin de işbirliğine gereksinim göstermektedir.

2 — Envanter Ön Amacı

Bu ön amaçtaki ana nokta, envanterdeki mallar bakımından yetersiz bir duruma girmemektir. Böyle bir duruma girilmesi, bitirilmiş mal bakımından müşteri isteklerini karşılayamamak ve dolayısıyla üretimi kısıtlamak tehlikesini doğurur. Elde tutulacak envanter düzeyinin belirlenmesindeki ölçüt, hammadde ve malzeme yetersizliğine düşmenin maliyeti ile, fazla hammadde ve malzemeyi gereksiz yere elde korumanın yol açacağı maliyetin dengeleştirilmesidir.

Envanter ön amacı, envanter bölümü, satışçılar ve müşterilerin çeşitli ilgi ve baskılarıyla gerçekleştirilmeye çalışılır. Ayrıca bu amaç, üretimi kesintisiz olarak uzun süre sürdürmek isteyen ve hammadde sıkıntısına düşmek istemeyen üretim bölümünün de etkisi altındadır.

Envanterin, üretim ve satış arasında bir bağ niteliğinde olması, üretim yada satışla ilgili kararlar alınırken envanter ön amacının da gözlenmesini gerektirir. Üretim ve satış bölümünün 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 bölümü tam bir uzlaşma sağlandıktan sonra envanter amacı konusunda karara varırlar.

3 — Pazar Ön Amacı

Burada, birbirleriyle ilgili iki ayrı amaçtan söz edilebilir. Bunlardan birincisi satış düzeyi amacı, ikincisi pazar payı amacıdır.

İlke olarak, uzlaşmaya varılan nokta, mallar elverişli fiyatlarla satılmadıkça ve bu satış hacmi elverişli bir düzeye ulaşmadıkça, işletmelerin yaşama olanaklarının ortadan kalkacağıdır. Satış yada pazarlama bölümleri pazar amacına ulaşmayı sağlamada temel sorumluluğu taşımaktaysalar da, öbür bölümlerin bu konudaki olumlu tutumları başarının bütünleşmesi için gereklidir.

Satış düzeyi amacı denildiğinde, satışların birim yada parasal değer, yada her ikisinin karışımı olarak, belirli bir dönemde ulaşılabilecek satış düzeyi anlaşılır. Bu konuda ortaya çıkabilecek bir tehlike, satışçıların satışlar üzerinden elde olunacak kârdan çok, satışların toplam değerine önem vermeleridir. Bunların amacı, daha çok, kârı en yükseğe çıkaracak satış hacmini de aşacak miktarda satış yapmaktır.

Pazar payı amacı, işletme malları için elverişli olan pazarlardaki toplam satış miktarı içerisinde, işletmenin katkıda bulunacağı payı ortaya koyar. Bu amaç, satış düzeyi amacıyla içicedir ve işletmenin her pazardaki rekabetçi gücünü belirler. Pazar payı amacı, rakip işletmelerin durumunu yakından izleyen işletme yöneticilerinin, özellikle yüksek satış yöneticilerinin etkisiyle saptanır.

Pazar ön amaçları, satış stratejisiyle ilgili kararlar alınırken saptanır. Bu kararların alınmasında, işletmenin geçmişteki deneyleri ve endüstrinin gelenekleri göz önünde tutulur.

4 — Alışıklar (Alternatifler)

Yönetmel kararların temeli, alışıklar arasından seçim yapmaktır. Ancak, kısa ve uzun dönemde hangi alışıkların iyi olduğunu ortaya koymak gerekir. Bunun yanı sıra, alışıkların ussallığı (rasyonel liğı) ve birbirleriyle ilişkisi de önem taşımaktadır.

Bir alışığın «iyi» olması, öbürüne göre bazı üstünlükler taşıması anlamına gelir. Ancak, bu üstünlüğün çok açık olması gerekir. Bir alışık seçildiğinde, seçme maliyetini aşan bir gelir sağlamalı; başka bir alışığın seçilmemesinin maliyetinden fazla bir gelir getirmeli. «İyi» olma kavramı, kararın alınma biçimine de bağlıdır. Yeni bir mal üretmek isteyen işletme bu yola fazla kapasitesi nedeniyle başvurabileceği gibi, mamul kuşağını tamamlamak amacıyla da başvurabilir. Birinci durumda «iyi» karar alma daha az çaba harcamayı gerektirir. Sözelimi bir işletmenin halı imalâtında kullandığı makinaların bir bölümünde noksan kapasite varsa, alınacak kararda, toplam değişken giderlerdeki artışla sağlanacak gelir artışının karşılaştırılmasına ağırlık verir. Bu eksik kapasite, başka bir halı çeşiti üretiminde kullanılacak, üretilmekte olan halıların değişmez giderlerdeki payı düşecektir. Satış arttırıcı çabalar, halı için yapılan çabaların daha boyutlu sürdürülmesinden başka bir uygulamayı gerektirmeyecektir.

Bunun tersine, bir otomobil üreticisi tümüyle yeni bir model otomobil üretimine gitme kararına varmışsa, yeni olasılıklar ortaya çıkacak, kısacası yeni kararlara ve yeni kaynaklara başvurma zorunluğu doğacaktır. Yukarıdaki halı örneğinde olduğu gibi, kolay bir karar sözkonusu değildir. Tümüyle değişik ve karmaşık karar ölçütlerine başvurmak gerekecektir.

Demekki, bu durumda «iyi» karara varma, daha karmaşık ölçütleri kullanabilme yeteneğiyle gerçekleşecektir.

Daha değişik karar çeşitleri de vardır. Sözelimi, bazı kararlarda kararın alınmasını gerektirecek ölçü, temel soruyu oluşturur. Bazı teknik-

lerin seçilmesindeki ölçü, uygulama sonucunda öbürlerine göre daha fazla gelir sağlamasıdır. Sözgelimi, herhangi bir banka yeni bir şube açma kararını neye göre verecektir? Bölgedeki nüfusun yoğunluğu, nüfusun gelir düzeyi, artırım oranı, bölgenin endüstrileşme derecesi gibi ölçülerin hangisi geçerli olacaktır.

Bu kararda fazla önemli görünmeyen, ancak bazı kararlar için önde gelen nokta, başka işletmelerin gösterecekleri tepkinin bilinmesidir. Sözgelimi işletmelerin fiyatları yükselme yada düşürme yolunda alacakları karar, bu yolla sağlanacak gelirlerin karşılaştırılmasından çok öbür işletmelerin tepkisini ön planda tutar. İşletmenin fiyat düşürmesi, satışların artmasına, birim maliyetlerin azalmasına yol açabilir. Ancak, öbür büyük işletmelerin de aynı yolu tutmaları durumunda ortaya çıkacak olasılıklar daha büyük önem kazanabilir.

Yöneticinin buradaki kararı, hangi fiyatın uygulanacağını belirlemeden çok, bu konuda alınacak kararla ortaya çıkacak tepkiye karşı nasıl hazırlık yapılacağı konusunda ağırlık verir. Bu durumda, ilk bakışta fiyatın nasıl saptanacağı hesaplarının dışında, daha karmaşık karar almaşıkları ile karşılaşılmaktadır.

Bazı durumlarda, yöneticinin karşılaşıacağı almaşıkların saptanmasında, pazarın genel örgütleniş biçimine ilişkin bilgiler yararlı olmaktadır. Bir buğday üreticisi, ne kadar büyük olursa olsun fiyat ve üretim kararlarında, kendisine traktör ve öbür tarımsal girdileri satan işletme kadar geniş bir karar verme olanağına sahip değildir. Bu üreticinin tarlasında ürettiği buğdayın öbür buğdaylardan önemli bir farkı yoktur. Ayrıca, buğdayın pahalı satılabileceği uzak bölgelerdeki tüccarlarla ilişki kurma olanakları da kısıtlıdır. Oysaki, tarım girdileri satan işletme, reklam ve öbür satış olanakları açısından daha elverişli bir ortamda çalışabilmektedir. Başka bir deyişle, tarım girdileri pazarı buğday pazarına göre daha az rekabetçidir.

Orta fiyatlarla satış yapan bir elbise imalatçısı, yüksek fiyatlarla satış yapan elbise imalatçılarına göre daha değişik bir pazar örgütü ile karşı karşıyadır.

Sorunlar yüzeysel bir bakışla aynı gibi görünebilir; ancak böyle olmadığı bir gerçektir. Yönetimsel ekonominin araçları, almaşıklar arasından seçim yapmayı sağlar. Her ayrı durum için farklı araçların kullanıldığını unutmamak gerekir. Büyük bir petrol rafineri ve pazarlarına işletmesinin iki ayrı ülkedeki sorunlarının aynı olduğunu varsayma tehlikesi vardır. Petrol istasyonları, olanaklar ve fiyatlama teknikleri aynı gibi görünebilir.

Ancak, bu işletme bir ülkede pek çok petrol işletmesi ile rakip durumda olabilir. Öbür ülkede ise pek az rakibi bulunabilir. Birinci durumda, satışların çok fazla olmasına karşın, erdüstride bir çok büyük petrol işletmesi bulunması nedeniyle toplam pazar payının çok küçük bir bölümü karşılanabilecektir. İkinci durumda ise, satışlar çok az olsa bile, işletmenin fiyat, kâr ve işgücü konusundaki politikaları ülke çapında etkileyici olabilir. Kısacası, işletmelerin içinde buldukları dış çevre bütünüyle farklıdır. Yeni görünüm, karar almaşıklarına yeni boyutlar kazandırır. Oysaki bunlar yüzeysel bakışla aynı, almaşıklar olarak görülür. İşletmeleri fiyatlandırma, kredili çalışma gibi yönlerden değişik yaklaşımlarla karar vermeleri gerekir.

Demek ki, yöneticilerin görevi bir pazardan başka bir pazara, belirli zamandan başka bir zamana, belirli bir yerden değişik bir yere göre değişiklik gösterir. Kararların ekonomik kapsamı değişir; ancak ekonomik araçlar işletme yöneticilerine ussal kararlar alma açısından yardımcı olabilir. Son çözümlemede, yönetsel ekonomi, işletme kararlarına usallığın uygulanmasıdır.