

## FİNANSMAN PLANLAMASINDA İŞLETME POLİTİKASI VE İŞLETME KARARLARI

Zekai YILMAZ<sup>1</sup>

### 1. İŞLETME POLİTİKASI

İşletme politikası konusunda değişik görüşler mevcuttur. Bazen işletme davranışlarının teknik bir konuya sınırlandırılması ve rasyonel olması savunulurken, diğer taraftan da birçok kimsenin bunun tersi olarak kabul ettiği politika ile işletme davranışlarının nasıl bağdaşacağı kuşkusuz gündeme getirilmektedir. Bu nedenle önce işletme politikası kavramları, bunların içeriği ve tasnifi hakkında bilgi verdikten sonra, işletme politikası kavramının sınırlandırılması açıklanacaktır.

#### 1.1. İşletme Politikası Kavramının Tanımlanması

İşletme iktisadi literatüründe işletme politikası kavramı üç şekilde ele alınmaktadır.

- Genel politika tanımına dayanan işletme politikası,
- İşletme kararlarının ek bir özelliğine dayanan işletme politikası,
- İşletmede önemli bir yere sahip olan beşeri unsura dayanan işletme politikası.

**Genel politika tanımına dayanan işletme politikası:** Politika, insanların çeşitli alanlarda beraberce yaşamasının bilinçli olarak düzenlenmesi faaliyetine denilmektedir. Bu kavram isim olarak "politika", sıfat olarak "politik" kelimeleyle sembolize edilmektedir. İşletme de insanların beraberce yaşadığı yer olduğuna göre, işletmedeki yaşamın da bilinçli olarak düzenlenmesi gerekecektir. Olaya bu açıdan bakılınca, işletme süreçlerinin amaçların gerçekleştirilmesi için bilinçli olarak düzenlenmesi faaliyetine işletme politikası denilmektedir.

---

1 Prof. Dr.; U.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi.



**İşletme kararlarının ek bir özelliğine dayanan işletme politikası:** İşletme kararlarının bütününden ek bir özellik yardımıyla bazı kararları ayırmak mümkün olabilmektedir. Bazı kararların uzun dönemli olması, bir bütün olarak işletme için önemli ve özel bir anlama sahip olması dolayısıyla bunların politik kararlar olduğu kabul edilmektedir. Bu türdeki politik kararlar, işletmenin kuruluşu ve işletmenin muhafazası ile ilgili asıl yönetim kararlarıdır. Bu anlamda işletme politikası asıl yönetim kararlarının düzenlenmesini kapsamaktadır.

**Beşeri unsura dayanan işletme politikası:** İşletmede tespit edilecek veya edilen amaçlardan ve alınacak kararlardan çoğu zaman insanlar etkilenmekte veya kararlar ve amaçlar insanları ilgilendirmektedir. Bu etkilenme ve ilgi dolayısıyla insanların veya insan gruplarının bazen amaç erişilmesini tehlikeye sokan davranışları olabilir. Bu tür davranışların kesin bir şekilde önüne geçmek mümkün değildir. Bu nedenle işletme davranışlarının politika açısından işletmedeki insan davranışlarına yer verecek şekilde düzenlenmesi gerekecektir. Nitekim, zaman zaman işletme politikası, "sorumlu insanların davranışı, işletme amaçları çerçevesinde insanların sorumluluğu ve yönetimi" ve benzeri şekildeki kavramlar aracılığı ile tanımlanmaktadır.

## 1.2. İşletme Politikasının İçeriği ve Tasnifi

Genel politika kavramı tanımına dayanan işletme politikasının içeriği, karara yönelik veya davranışa yönelik her türlü işletme problemini kapsamaktadır. İsim olarak kullanılan politika kavramını hemen hemen bütün belli başlı işletme kavramlarıyla birleştirmek suretiyle çeşitli işletme politikalarını ifade etmek mümkün olabilmektedir. Bu konudaki örnekleri şöyle sıralamak mümkündür. Organizasyon politikası, risk politikası, kâr politikası, piyasa ve piyasa araştırması politikası ve benzeri gibi çeşitli politika kavramlarını sayabiliriz. Şüphesiz bu şekildeki politika tasniflerinin amaca uygunluğu burada tartışılmayacaktır. Ancak bilinen geleneksel işletme fonksiyonlarına politika kavramının eklenmesi suretiyle işletme politikası tanımlanmaya çalışılmaktadır.

İşletme kararlarının ek bir özelliğine dayanarak işletme politikası tanımı, içerik itibariyle daha açık ve kesindir. İşletmenin genel problemlerinden yönetim kararları olarak tasnif edilen olaylar ayrılmakta ve işletme politikasına tahsis edilmektedir. Kuruluşa ve duruma bağlı kararlar arasında yapılan farklılaştırma ile işletme politikasının içeriği tasnif edilmektedir. İşletmeyi üretken bir sosyal sistem olarak kabul edersek, sistemin kurulmasına neden olan ve sistemi muhafaza eden kararlar arasında ayırım yapılabilir. Sistem kurulmasına neden olan (kuruluşa bağlı) kararlar arasında, örneğin işletmenin faaliyet konusunun seçimi, personel, malzeme ve finansman ile ilgili organizasyonun kurulması konusundaki kararlar, işletmenin kuruluş yerinin ve hukuki yapısının seçimi gibi kararlar sayılabilir. Bu kararlara ilave olarak sistemin güvenliği ve korunması için kararlar alınmak zorundadır. Sistemin amacı, girdi büyüklükleri şeklindeki üretim faktörlerini hazırlamak ve bunların üretim süreci anlamında birbirleriyle birleştirmek suretiyle gerçekleştirilmeye çalışılacaktır. Faktör birleşiminin sonucu olarakta çıktı elde edilmektedir. Girdi, değişim süreci, çıktı, sisteminin güvenliğine ve ko-



runmasına hizmet eden kararlar üretim sürecinin farklı aşamalarında ortaya çıkmaktadırlar. Bu süreç aşamalarına uygun bir şekilde, girdi, değişim süreci ve çıktı ilgili kararlar olarak sistemi muhafaza eden yönetim kararları tasnif edilecektir.

Sistem kuruluşuna ve sistem muhafazasına dayanan yönetim kararları, farklı yoğunlukta işletmenin maddi, parasal ve genelde personel yönetimi alanlarında etkili olacaktır. Maddi alandaki etkiler, maddi nitelikteki üretim faktörlerinde (makina, teçhizat, malzeme) ve maddi satış hizmetlerinde (mamuller ve çeşitlerinde) nicelik ve nitelik itibarıyla değişiklikler şeklinde ortaya çıkmaktadır. Parasal alandaki etkilere de harcamalar ve gelirler, masraf ve satış gelirleri, maliyet ve üretim hizmetleri gibi değerlerdeki değişiklikler örnek gösterilebilir. Personel veya beşeri alandaki etkileriyle de özel kavram anlamına uygun olarak politik kararlar niteliğindeki yönetim kararları ön plana çıkmaktadır. Sosyal sistem olarak işletme kişileri ve kişi grupları arasındaki sosyal ilişkilerin farklı bir şebeke niteliğindedir. Bu sistemin yapı durumuna göre sosyal ilişkiler şebekesi, bir organizasyon veya bir piyasa karakterine sahip olabilir.

Organizasyon ile piyasa arasındaki farklılaştırma, ilgili şebekenin ortalaşa yönetim ile kontrole tabi olup olmadığına bağlıdır. Organizasyondan merkezi bir yönetimi olan örgüt anlaşılmalıdır. Bu karşılık piyasadan merkezi bir yönetimi olmayan örgüt anlaşılmalıdır.

### 13. İşletme Politikası Kavramının Sınırlandırılması

Üç işletme politikası kavramını, ilk genel politika tanımına dayanan kavram altında toplamak mümkün olabilir. Her üç kavramın da birbirinden ayrılması pek mümkün değildir. Çünkü kararların vadesine, önemine ve anlamına göre politik olarak tasnif edilen olaylar, aslında beşeri alanda etkisi olan ve önemli politik olaylardır. Bu olaylar aynı zamanda genel politika kavramına dayanan işletme politikası içerisinde yer almaktadır.

Ayrıca bu konudaki yönetim kararlarının, maddi, parasal ve beşeri alanlardaki etkileri de karşılıklı olarak birbirleriyle bağlantılıdır. Politika kavramının tesbitine göre etkilerin maddi ve parasal alana sınırlandırılması halinde, beşeri alandaki etkilerin ihmal edilmesi problemin eksik kalmasına neden olmaktadır.

Burada işletme politikası için önemli olan yönetim kararları ve işletme amaçlarıdır. İşletme politikasının bu iki önemli konusu da her üç kavrama esas teşkil etmektedir.

## 2. FİNANSMAN POLİTİKASI

Finansman politikası, işletme politikasının bir kısmını oluşturmaktadır. Diğer politikalarda da olduğu gibi finansman politikasının esasını finansman amaçlarının ve kararlarının ticari tecrübeler ve inisiyatifeye uygun olarak açıklanması ve düzenlenmesi faaliyeti teşkil etmektedir. İşletmenin finansman politika-



sını uygulayabilmesi için, belirli finansman kurallarına uyması ve finansal planlama tekniklerinden yararlanması gerekecektir.

## 2.1. Finansman Kuralları

Finansman kuralları çeşitli yasal düzenlemelerde yer alan hükümler olmayıp daha çok sermaye tedariki ve kullanımı ile ilgili finansman alternatiflerinin seçimi için gerekli esaslar veya davranış normlarıdır. Bunları içeriklerine göre ikiye ayırmak mümkündür.

- Çeşitli finansal oranlarla, yani sermaye yapısı ile ilgili esaslar,
- İşletmenin genel amaç sisteminden elde edilecek esaslar.

Finansman kuralları, sadece finansman kararlarına hizmet etmemekte, ayrıca işletme dışındakilere, işletmenin finansal durumu konusunda bilgi sunma görevini de üstlenmektedir.

## 2.2. Finansal Planlama

Finansal planlama, gelecekteki nakit giriş ve çıkışlarının yönetimini ve işletmenin ödeme gücünün sürekli güvence altına alınması görevinin önceden tahmin edilmesi faaliyetidir. Finansal planlama, finansman politikasının önemli bir aracı olup, karar alma sürecinde de önemli bir yere sahiptir.

Finansal planlamada mal ve hizmet üretiminin tüm kısmı bölümlerdeki nakit giriş ve çıkışları yer almaktadır. Dolayısıyla finansal planlama genel planlamanın bir kısmını oluşturmaktadır. Bu plan, tekrar alt planlara ayrılabilen çeşitli kısmi planlardan oluşmaktadır. Finansal planlamanın türlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

### - Tekrarlanan finansman planı ve bir defalık finansman planı:

Tekrarlanan finansman planı, normal işletme sürecinin gelecekteki olaylarını ve tedbirlerini kapsamaktadır. Bir defalık finansal planlama, kuruluş, genişletme ve dayanışma gibi özel nedenler dolayısıyla tesadüfen bir defalık yapılan planlardır.

### - Düzenli yapılan finansman planları - fevkalade finansman planları:

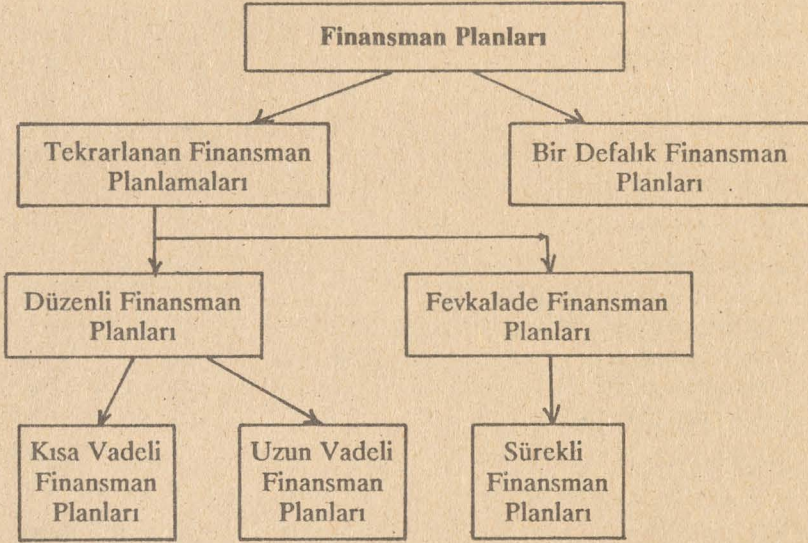
Her ikisi de tekrarlanan finansman planlarının alt planını oluşturmaktadır. Birincisi cari işletme faaliyetleri için düzenlenen, ikincisi ise yatırım ve finansman planlaması için düzenlenen planlardır.

### - Kısa vadeli finansman planlaması, uzun vadeli finansman planlaması:

Kısa vadeli finansman planlaması, bir yıla kadarki, uzun vadeli finansman planlaması bir yıldan daha uzun süreyi kapsamaktadır. Kısa vadeli finansman planlaması, büyük ölçüde aynı şekilde gelişen, sürekli bir iş akışı finansman yapısı tarafından önceden belirlenecektir. Buna karşılık uzun vadeli finansal planlamada bütün değerler değişkendir. Piyasa durumu dolayısıyla ortaya çıkan bir finansman açığı kapatılamaz ise, finansman sektörünün kendisinin darboğaz olması sözkonusudur. Bu durumda diğer planların finansman planlarına uyması gerekir. Bu da yatırım planında ya yatırımların azaltılması veya planlanan yatırımların er-



telenmesi suretiyle gerçekleştirilebilir. Diğer işletme planları aracılığı ile tesbit edilen sermaye ihtiyaçlarının karşılanması mümkün görünmesi halinde, durum daha da değişiktir. Finansman planının içeriği ve doğruluğu, süresine göre belirlenecektir. Finansman planlamasının türleri, aşağıdaki şemadaki gibi sistematize edilebilir.



Şekil: 1  
Finansman Planlarının Sistematiği

Finansman planlaması iki aşamadan oluşmaktadır:

- Planlama döneminin dönem başı nakit mevcudu dikkate alınması suretiyle nakit girişlerinin ve nakit çıkışlarının tahmin edilmesi, finansman bakiyesinin tesbit edilmesi,
- Bu bakiyelerin dengelenmesi için alınacak tedbirlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi.

Burada işletme, çeşitli davranış alternatiflerinin bir veya birkaçının gözünde tutulan kararlar kriterine göre tesbit etmeye çalışılacaktır.

Finansal planları, nakit bütçesi, proforma bilanço, proforma fon akım tablosu, yatırım bütçesi, kredi bütçesi gibi çeşitli tekniklerle düzenlemek mümkündür. Burada bu tekniklerden sadece bir tanesine ait örnek üzerinde işletme politikası ve kararları ile ilgili hareket noktasını tesbit etmeye çalışacağız.

Düzenli finansman planlaması çerçevesinde nakit bütçesi aracılığı ile gelecekteki nakit giriş ve çıkışları tahmin edilecektir. Nakit girişleri öncelikle satış gelirlerinden, alacakların tahsilinden, kıymetli evrak satışı veya gelirleri, varlıkların satışı, borç alma, kira ve benzeri diğer kaynaklardan sağlanacaktır.



**Tablo: 1**  
**Nakit Bütçesi**

	1. Ay	2. Ay	3. Ay
I. Dönem Başı Nakit Mevcudu	180	830	1200
II. Nakit Girişleri			
– Satış gelirleri	2300	2100	2500
– Alacakların tahsili	250	300	700
– Kıymetli evrak satışı ve gelirleri	100	200	800
– Diğer gelirler	130	130	300
Nakit girişleri toplamı	2780	2730	4300
Toplam nakit mevcudu (I + II)	2960	3560	5500
III. Nakit Çıktıları			
– Ücret ve maaş sosyal masraflar	660	1100	1300
– Malzeme ve y. malzeme giderleri	1000	1300	1800
– Vergi ve sigorta	670	400	500
– Finansman giderleri	360	300	200
– Diğer masraflar	290	300	100
Nakit çıkışları toplamı	2980	3400	3900
IV. Fark (I - II - III)	– 20	160	1600
V. Asgari Nakit Miktarı (–)	– 830	– 1200	– 1550
VI. Nakit Fazlası veya İhtiyacı	– 85050	– 1040	– 50

Bütün bu gelirlerin ve kaynakların gelecekteki (hafta, ay, üç ay, altı ay, yıl) miktarları tahmin edilerek bunların toplamı ile dönem başı nakit mevcudun toplanması suretiyle gelecek dönemin tahmini nakit miktarı bulunacaktır.

Benzeri şekilde borç ödemeleri, ücret ve maaşlar, hammadde ve yardımcı maddeler, yardımcı hizmetler, yatırım ve benzeri faaliyetler için gelecekte yapılacak harcama miktarları tesbit edilip, toplanarak toplam nakit girişleri arasındaki farkı, gelecekte elde tutulması gereken asgari nakit mevcudu ile karşılaştırmak suretiyle işletmenin gelecek dönemlerdeki nakit ihtiyacı ve nakit fazlası ile ilgili bilgileri elde etmek mümkündür. Bu konu ile ilgili basit bir sayısal örneğimiz tablo 1'de verilmiştir. Örneğimizde ilk iki ay nakit ihtiyacı, üçüncü ayda ise nakit fazlası mevcuttur. Bu sonuçlara göre işletmenin karar vermesi gereken bazı sorunları vardır. Önce işletme kaynak ihtiyacını nereden, nasıl ve hangi şartlarda karşılayacaktır. Bu problemin çözümü için uzun, orta, kısa vadeli borç alma, bazı ödemeleri erteleme, tahsilatı erkene alma, sermaye artırımına gitme gibi çok sayıda çözüm alternatifi mevcuttur. Benzeri şekildeki yaklaşım nakit fazlası için de geçerlidir. Nitekim nakit fazlası, işletmenin elinde kullanılabileceği naktinin olduğunu göstermektedir. İşletme bu kaynağı elde tutmak yerine daha verimli yatırımlarda kullanabilmesi için çeşitli alternatifler değerlendirilmelidir.



Görüleceği gibi kaynak ihtiyacının karşılanması ve kaynak fazlasının verimli bir şekilde kullanılabilmesi için işletme bazı kararları almak zorundadır. Bu kararlardan bazıları işletme politikasını ilgilendirebilecek nitelikte politik kararlar olabilir. Aynı zamanda bu kararları verebilmek için bu konudaki karar kriterleri olan amaç kriterlerinin de bilinmesi gerekecektir.

### 3. İŞLETME KARARLARI

İşletme, soyut bir üretim faktörü birleşimini herhangi bir şekilde gerçekleştirmeye çalışan bir kurum olmayıp, daha çok içerisinde insanların işbölümüne dayanarak teknik araçları kullanması suretiyle işletme amaçlarının ve çalışanların amaçlarının erişilmesine kooperatif bir şekilde katkıda bulunduğu bir sosyal sistemdir. Bu çerçevede işletmede çalışan insanlar, biçimsel ve biçimsel olmayan kriterler yardımıyla çeşitli kararlar almaktadırlar. Bu kararların açıklanması ve düzenlenmesi işletme politikasının esas konusunu teşkil etmektedir. Kararların açıklanmasından ve düzenlenmesinden önce, karar almanın ne olduğunu çeşitli özellikler yardımıyla tespit etmekte yarar vardır. Karar almanın belli başlı özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

1) Karar alma yönetim fonksiyonunun temel elemanlarıdır. Hatta karar, hakim bir yönetim elemanı olup, çoğu zaman üst yönetim tarafından alınmaktadır. Bir işletmede yönetim stili ve problem çözüm davranışı, genellikle karar teşekkülünün türüne ve şekline bağlıdır.

2) Karar alma, karar teşekkül süreci sonucundaki bir seçim işlemi tamamlanmaktadır.

3) Karar almanın üç biçimsel özelliği de dikkate alınabilir:

- Kurumsallık özelliği: Bir işletmede karar verenlere karar alma yetkisinin tahsisi veya çeşitli kişilerin veya birimlerin belirli bir karara katılmasının düzenlenmesi.
- Fonksiyonellik özelliği: Bir davranış imkanının seçiminde faaliyetlerin sonucu karar alma.
- Araç olma özelliği: Her karar bir amacın veya bir üst düzeydeki kararın aracıdır.

4) Karar içeriği açısından bakılınca, karar alan, ilgili yetki alanlarında bağlayıcı politikaların tesbitine (davranış belirlenmesine) hizmet eder. Politika tesbiti, tek tek kararlardan bir demet oluşturma veya taslakların dönemsel onayının alınması suretiyle genel bir politikaya doğru yönelmektedir.

Yönetimin hakim elemanı olarak karar alma, bilinçli bir şekilde davranış alternatifinin seçimine ve tesbitine veya politika belirlenmesine hizmet eden kurumsallık, fonksiyonellik ve araç olma özelliklerine sahip olan görüntüleri kapsamaktadır. Bu şekildeki kararlar genelde çok aşamalı olup, aynı zamanda türüne göre de farklı davranış şekline yönelten bir istek oluşumu veya irade beyanı şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Şüphesiz, bu şekildeki bir karar alma bir süreç şeklinde ve belirli şartlarda gerçekleşmektedir.



### 3.1. Karar Türleri

Genetik bir bakış şekli, işletmelerde karar almanın iki türü arasında ayırım yapmaya imkan sağlamaktadır. Önce ekonomik faaliyet aracılığı ile ulaşılması istenen amaçlar tesbit edilecektir. Bu aşama, amaç kararı alma aşaması olarak nitelendirilmektedir. Burada karar alma, büyük ölçüde bağımsız seçim işlemleriyle ortaya çıkmaktadır. Bunlar, bir işletmenin davranış şeklini belirlemekte ve öncelikle de işletmenin yerine getireceği görevlerin türünü de tayin etmektedirler.

Bağımsız amaç kararlarıyla veya otoriter tesbit yoluyla arzu edilen amaçların belirlenmesinden sonra, kullanılacak araçların seçimini konu alan ikinci karar alma türü karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle bu kararlar, araç kararları veya amaca ulaşılma kararları olarak nitelendirilmektedir. Bir müteşebbisin belirli malların üretimi ve satışı aracılığı ile kâr edilmesine karar vermesi halinde, bir araç kararı alması sözkonusu olmaktadır.

Araç kararının, daima belirli bir veya birkaç amaç tasarımı itibariyle alınacağına dikkat etmekte yarar vardır. Bu nedenle işletme amaçları araç kullanımı konusunda kararları etkileyeceği gibi, amaçların erişilmesini de büyük ölçüde araç kararları etkileyecektir.

İşletmelerde alınabilecek muhtemel kararları çeşitli kriterlere göre tasnif ederek, hangi kararların işletme politikası kararı olduğunu tesbit etmek mümkündür.

Karar Kriteri	Karar Türü	İşletme Politikası İle İlgili Kararlar
1. Ortaya çıkma (tekrarlanma)yoğunluğu	- Bir defalık kararlar - Tekrarlanan	Çoğu kez bir defalık kararlar
2. Kapsamı (Geçerlilik alanı)	- Global (bütünü ilgilendiren, geneli ilgilendiren) - Kısmi (kısım, bölüm) kararları	Bütünü ilgilendiren kararlar
3. Sıra	- Yönetim (gerçek yönetim) kararları - Uygulama kararları	Yönetim kararları
4. Yenilik derecesi	- Yenilik, orjinal kararlar	Çoğunlukla orjinal kararlar
5. Tahmin edilebilirlik	- Planlanabilir (programlanabilir) kararlar - Aniden ortaya çıkan kararlar	Kısmen planlanabilir kısmen planlanamaz.
6. Karar verenin sayısı	- Bireysel (tek kişilik) kararlar - Kollektif (çok kişilik) kararlar	Hukuki yapısına göre genellikle kollektif kararlar
7. Karar verenin davranışı	- Aktif kararlar - Reaktif kararlar	Kısmen aktif, kısmen reaktif kararlar
8. Aktarılabirlik	- Göçerilebilir kararlar - Göçerilemez kararlar	Göçerilemeyen (veya kısmen göçerilebilen) kararlar
9. Merkezileşme derecesi	- Merkezileşmiş kararlar - Ademi merkezileşmiş kararlar	Merkezileşmiş kararlar
10. Karar kriteri sayısı	- Tek değişkenli kararlar - Çok değişkenli kararlar	Çok deęişkenli kararlar
11. Geçerli bilginin türü	- Sayısal kararlar - Kalitatif kararlar	Büyük ölçüde kalitatif kararlar



12. Karar probleminin yapısı	- Çok iyi yapıya sahip kararlar - Çok kötü yapıya sahip kararlar	Çok kötü yapıya sahip kararlar
13. Zaman açısından	- Tek kademeli (zaman noktası ile ilgili, eş anlı) kararlar - Çok kademeli (zaman seyri içerisinde kademeli) kararlar	Zaman seyri içerisinde kademeli
14. Zaman uzunluğu	- Kısa vadeli kararlar - Orta vadeli kararlar - Uzun vadeli kararlar	Çeşitli vadeye sahip kararlar
15. Düzeltme imkanı	- Esnek kararlar - Katı kararlar	Kısmen esnek, kısmen katı kararlar
16. Ağırılık	- Ön kararlar - Ana kararlar - Takip eden kararlar	Ana kararlar
17. Nesne	- Amaç kararları - Strateji kararları - Araç kararları	Her üç karar grubu da dahil
18. Belirli sonuçların ortaya çıkma ihtimali	- Güvenli kararlar - Riskli kararlar - Belirsizlik kararları	Riskli ve belirsizlik kararlar
19. Düzenleme ve işletme faaliyetleri	- Yapıyı belirleyen kararlar - Akışı belirleyen kararlar	Her iki kategori de dahil
20. İşletme yaşam aşaması	- Kuruluş kararları - Duruma bağlı kararlar	Her iki kara grubu da dahil
21. İçerik	- Ekonomik kararlar - Teknik kararlar - Sosyal kararlar	Öncelikle ekonomik kararlar

### 3.2. Karar Alma Süreci

Karar, bir istek oluşum sürecinden ibarettir. Bu süreç, tahrik veya teşvik aşaması, arama aşaması ve optimizasyon aşaması olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Değişen önemine rağmen, bu üç aşama, her sistematik karar sürecinin seyirinde tesbit edilebilir. Karar süreci, teşvik aşamasında bir seçim probleminin tesbiti ile başlamaktadır. Tesbit edilen problemin açıklanması, sebep-sonuç analizinin yapılması suretiyle sağlanacaktır. Bunu takip eden arama aşamasında karar almadan önceki tüm tedbirler alınacaktır. Burada muhtelif alternatifler ve sınırlayıcı veriler bulunacak ve dayanak olan amaçlar daha açık hale getirilecektir. Karar alma süreci, optimizasyon aşaması ile (karar alma işlemi) nihayet bulmaktadır. Karar alma sürecinin bu üçüncü aşamasında geçerli davranış alternatiflerinin beklenen amaca olan katkıları itibariyle bir sıraya konulacaktır. Karar alma davranışı içerisinde bulunan insan, verilen amaç tasarımı en iyi şekilde yerine getiren alternatifi seçer. İşletmenin davranış seyirinde daha sonra da alınan kararların kabul ettirilmesi süreci yer almaktadır. Bu süreçte seçilmiş olan alternatifler uygulamaya alınacaktır.

### 3.3. Karar Alma Sınırlayıcıları

Modern karar alma araştırmalarının gayreti, tecrübi olarak (amprik) geçerli etki faktörlerinin sistematik bir şekilde tesbitine kadar gitmektedir. Bu nedenle karar verenin motivasyonunun ve amaçlarının, bunların entellektüel fa-



liyetlerinin ve bilgi seviyelerinin, aynı zamanda kullanılabilir çalışma araçlarının, karar sürecine iştirak eden kişilerin sayılarının ve işbirliğinin türünün de sınırlayıcı faktör olarak etkisinin incelenmesi gerekecektir. Karar sonucunun, ilgili amaç içeriğinden ve amaç formülasyonunun türünden bağımlılığı için ayrıntılı bilgi vermeye gerek yoktur. Amaçlar işletmenin karar sürecini çok değişik şekil ve türde belirlemektedir. Arama aşaması çerçevesinde belirli amaçların yerine getirilmesi itibariyle geçerli olan alternatifler incelenecektir. Alternatiflerin sonuçlarının değerlendirilmesi ve optimum davranışın tesbiti için amaçlar vasıf ve sayı itibariyle tesbit edilmiş olmak zorundadır. Amaç erişilmesinin kontrolü yeni karar süreçleri için yeni teşvikler yaratacağını söylemek mümkündür. Gözlem ve tecrübe, işletmelerdeki karar oluşumu ve kararların kabul ettirilmesinin amaca yönelik olmak zorunda olduğunu göstermektedir. Bunun için şart, amaçlarda istenen durumların açık tanımlanmış olmasıdır. Ancak karar verenlerin çok sayıda amaçları aynı anda izlemeleri halinde bu durumda kararların sınırlayıcısı olarak amaç tasarımı özel problemler ortaya çıkarmaktadır. Amaç tasarımlarının tümünü aralarında belirli bir ilişki olan elemanların bir kümesi olarak ele almak mümkündür. Bu türdeki bir ilişki ağı, bir sistemden söz etmeyi haklı çıkarmaktadır. Karar sürecinin seyri ve sonucu, bu durumda bir amaç sistemi ile belirlenecektir.

Amaç sistemi yanında karar sürecini belirleyen ikinci bir sistem de bilgi sistemidir. İşletmenin temin ettiği veya edeceği bilgiler karar sürecini önemli ölçüde etkilemektedir. Karar sürecinin seyrinde yapılan faaliyetlerin dayandırıldığı ortaklaşa amaç, bilgilerin tedariki ve işlenmesidir. Bu bilgiler tesbit edilen amaçların gerçekleşmesi için gereklidir. Dolayısıyla genel olarak bilgiyi "amaca yönelik bilme" şeklinde tanımlamak tercih edilmektedir. Burada sadece bilgi belirliliği önemli olmayıp, aynı zamanda bunların tahmin edilebilirliği de önemli olmaktadır.

Ayrıca burada, özellikle büyük işletmelerde olmak üzere kararların tek bir kişi tarafından alınmayacağı konusuna da işaret etmekte yarar vardır. Büyük işletmelerde alınması gereken kararların birçoğu, tek bir insanın hizmet gücünü aşmaktadır. Bilgi ve amaç sisteminde ayrı ayrı ve heterojen olarak dikkate alınan bakış açılarının etkilediği kararların sayısı, görev başındaki bir bireyin bütün kararları tek başına rasyonel bir şekilde alması için fazla yüklenmesine neden olmaktadır.

Bu nedenle işletme kararlarının bütünü, finansman, yatırım, pazarlama, üretim ve benzeri kararlara ayrılıp, bunlar farklı karar merkezlerine göçerilmektedir. Burada bireysel karar yerine grup veya kolektif kararların alınması sözkonusu olmaktadır.

Karar alma sürecine çok sayıda kişinin katılımı ile karşımıza tamamen yeni, ilave bir etki faktörü çıkmaktadır. Her karar verici, diğer karar vericilerin davranışlarını da dikkate almak zorundadır. Çünkü bir kişinin seçtiği bir alternatifi sonucunda, diğer bir kişinin veya diğer kişilerin kararlarına bağlıdır. Bu ilişkiler, katılan kişiler arasındaki davranış ilişkileri şeklinde ortaya çıktığı için sosyal sistem olarak nitelendirilmektedir. Bilgi sistemi gibi, sosyal sistemin de kararlara



dayandırıldığı söylenebilir. Bu kararlar, grubun rasyonel davranmasını sağlaması gereken kuralların uygulanması ilgilendirmektedir. Bu münasebetle de katılan kişilere kısmi görevler ve kısmi amaçlar tahsis edilecektir.

İnceleme bize, kolektif kararların biçimsel hale getirilmesinin grubun biçimsel organizasyon yapısında ifadesini bulacağı kanısını sevkettir. Grup, katılanlar arasında bir kurala tabi olmayan gayri resmi ilişkilerdeki gibi, karar sürecinin kalitesini etkilemektedir. Burada kişinin kendisi ile ortaya çıkabilecek ihtilafları yanında kişiler arası ihtilaflarına çıkmasının da mümkün olabileceğine işaret etmekte yarar vardır.

Kollektif karar alma konusundaki bu açıklamalar, bütün açıklıkla işletme-deki karar süreçlerini etkileyen faktörlerin tecrit edilmiş bir şekilde olmadığını ve amaç sistemi, bilgi sistemi, sosyal sistemi kapsayan bir üst sistemin olduğunu göstermektedir.

#### 4. AMAÇ ANALİZİ

Gerek işletme kararlarında, gerekse finansman kararlarında veya çeşitli alternatifler arasından seçim olması halinde, işletme amaçları düzenleyici bir role sahiptir. Daha doğrusu alternatifler arasından seçim işlemi tamamiyle amaç veya amaçlara yönelik olacaktır. Şu aşamada tek amaç mı yoksa çok amaç mı sorusu üzerinde durulmayacaktır. Bu şekildeki görevi yerine getiren amaçların neler olduğunun bilinmesi, boyutlarının ve ilişkilerinin iyi belirlenmesinde yarar vardır.

##### 4.1. İşletme Amaçları

İşletme kararları ve finansman kararlarında kullanılacak belli başlı amaçları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

- Kârlılık ve iktisadilik amaçları,
- Güvenlik ve istikrar amaçları,
- Likidite amaçları,
- Bağımsızlık amaçları.

Dikkate alınan problemin somut durumuna göre amaç ve amaç kombinasyonları değişik olmak zorundadır.

İktisadilik prensibi veya amaçları, finansman alternatiflerinin veya genel olarak alternatiflerin maliyetleri itibariyle incelenmesini ve değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. İşletme kâr dağıtımı ve vergi vermeyi düşündüğü takdirde ve bunları özkaynak finansmanın maliyeti olarak yorumladığı sürece, bu tür maliyetlerin de öz sermaye ile finansman maliyeti olarak dikkate alınması gerekecektir.

Kârlılık oranları da işletme kararlarında ve özellikle finansman kararlarına da çok sık ve yaygın olarak kullanılan kriter grubundan birini teşkil etmektedir. Kazanç prensibine dayanan ve uzun süre işletme kararlarında tek amaç gibi görünen kârlılık, finansman kararlarında sermaye yapısının ve sermaye devir hızının belirlenmesinde önemli bir kriter olmuştur. Özellikle öz sermaye kârlılığı



nın borçların artışı ile yükseltilmesi imkanları finansal kaldıraç etkisi olarak nitelendirilmektedir.

Bu nedenle optimum borçlanma derecesi finansal kaldıraç aracılığı tesbit edilmektedir. Toplam sermaye kârlılığının borçlanma maliyetine eşit olduğu noktaya kadar borçlanma imkanı mevcuttur.

Sadece sermaye birleşimi değil, aynı zamanda sermayenin mutlak seviyesi de kârlılığın belirleyicisidir. İşletmenin yeteri kadar kaynak bulma imkanına sahip olmaması, likidite problemini ortaya çıkarırken, fazla sermayenin de kârlılık üzerine olumsuz etkisi vardır. Özellikle (cari) otofinansman, aşırı finansman ve kaynak işrafı tehlikelerini de beraberinde getirmektedir.

Güvenlik (istikrar) prensibi, işletmeye finansal kaynak sağlama ve işletmede finansal kaynakların kullanılmasında önemli olmaktadır. Bu amaca göre işletmenin finansman riskini azaltmak, bunun için de işletmenin mümkün olduğunca özsermaye ile finanse edilmesini sağlamak gerekir. Bu durumda sermaye yapısının değişmesi dolayısıyla güvenlik amaçları ile kârlılık amaçları arasında amaç uyumsuzlukları ortaya çıkmaktadır. Çünkü riskli yatırımlar daha yüksek kâr getirirler ve dolayısıyla bunların kârlılıkları da yüksek olacaktır. İşletmede esas risk taşıyıcısı rolünü özsermaye yüklenmiş olup, bu görev de iki şekilde yerine getirilmektedir.

- Özsermaye uzun vadeli veya sınırsız bir şekilde kullanılabilmesi için uzun vadeli ve riskli yatırımlara finansman hizmeti sunmakta ve işletmede istikrar sağlamaktadır. Özsermaye zararı üstlenmek zorunda olduğu için, sermaye varlığını koruyabilmek amacı ile de karşılık oluşturulmak zorundadır.
- Borçlanma açısından özsermaye borç verenler için bir garanti fonu veya bir teminat şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Durguluk dönemlerinde özsermaye ile finansman istikrar özelliği, işletmenin nisbeten düşük fiyatlarla mal satmasına imkan sağlamasında görülmektedir. Çünkü özsermaye için faiz ödemeyerek, maliyeti, dolayısıyla fiyatları daha da aşağıya çekebilir. İşletme ve özellikle finansman kararlarında dikkate alınabilecek üçüncü bir amaç türünü de likidite amaçları teşkil etmektedir. Likidite işletmenin ödeme gücünü ifade etmektedir. Her zaman için işletmenin ödeme gücünün dengede olması gerekir. Ödeme gücünün muhafaza edilmesi amacı aynı zamanda güvenlik prensibinin bir kısmını teşkil etmektedir. Bu amaç aynı zamanda, işletme bütünüünün istikrarı ve muhafazası için de önemli bir şarttır. Dolayısıyla işletmenin finansman politikasının ana görevi, ödeme gücünün muhafazası olmaktadır. Burada likidite, statik yani belirli bir alandaki, ve/veya dinamik, yani zaman seyri içerisinde incelenecek ve bulunacaktır.

Statik likidite analizi, öncelikle bilanço verilerine dayanmakta ve likidite derecesi veya döner değerlerin borçları karşılama derecesi tesbit edilmesi ile yapılmaktadır. Ancak bu, sürekli olarak ödeme gücünün muhafazası için yeterli olmayıp, belirli bir andaki likidite durumlarını düzenlemektedir. Aslında işletmenin ödeme gücü, belirli bir durum değildir. Ancak sürekli bir gelişme niteliğindedir. Bu nedenle işletmenin likiditesi sürekli bir şekilde, yani dinamik bir şekilde,



dinamik bilançolar ve finansman planlamaları aracılığıyla incelenmesi gerekir. Yeterli ödeme gücü talebi, öncelikle uyulması gereken zaman kurallarında yer almaktadır. Bunun sermaye yapısı ile ilişkisi azdır. Bu nedenle bilanço likidite için yeterli bir ölçü aracı değildir. Özsermaye likid olmayan iktisadi değerlere bağlanmışsa veya işletmenin satış geliri yanlış kullanılmış veya sermaye ihtiyacı doğru bulunmamış ise, sadece özsermaye ile de finanse edilmiş bir işletmenin bile likidite güçlüklerine girmesi tamamen düşünülebilir. Yeterli likidite, iş akışının, alınan sermayenin geri ödenmesi dolayısıyla veya işletme süreçlerinin ödemeleri (malzeme, ücret, vergi, kira için) dolayısıyla tehlikeye girmemesi anlamını ifade etmektedir.

İşletmenin ödeme gücüne sahip olmaması iki aşamadan ibarettir:

- *Ödeme tıkanması*, kısa süreli ortaya çıkar ve ara kredileriyle kaldırılabilir.
- *Ödeme gücünün olmaması*, uzun dönemli, yapısal bir özelliğe sahip olup, burada ortaya çıkan ödemeyi durdurma sadece köklü bir dayanışma ile önlenir.

Diğer bir işletme amacı olan bağımsızlık, istikrar amacıyla olduğu gibi, dayanağını özkaynaklardan finansmanda bulmaktadır. Yönetim kararlarını alan sermayedar olması halinde, bütün kararlar kredi verenlerden bağımsız olacak şekilde olacaktır. Yönetim fonksiyonunu memur yöneticilerin üstlendiği işletmede bağımsızlık arzusu, amaç istikametinde bir genişleme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu arzu, sermaye sahiplerine karşı yatırım yapma serbestliğini ve bağımsızlığını da beraberinde getirmektedir. Sermayedarların koyduğu sermaye ne kadar büyük ise bunların işletme yönetimini etkileme isteği de o kadar fazladır. Yönetimin karar serbestliğindeki bir sınırlamanın büyük ölçüde önlendiği sermaye yapısı veya finansman optimumudur ve bağımsızlık kriterine yöneliktir.

#### 4.2. Amaç Boyutlarının Belirlenmesi

İşletme amaçlarının veya finansman amaçlarının, iyi bir karar kriteri olabilmesi için bunların açık bir şekilde tesbit edilmiş olması gerekir. Bu nedenle de bunların boyutlarının açık ve net bir şekilde ifade edilmesinde yarar vardır. Amaçların boyutları, işletme amaçlarının içeriğini, erişilme ölçüsünü ve izlenme süresini kapsamaktadır. İşletme amaçlarının bu üç boyutunun da açık bir şekilde bilinmesi gerekir.

Amaçların boyutlarını aşağıdaki iki amacın karşılaştırılması suretiyle daha iyi bir şekilde açıklamak mümkündür.

Amaç I: Yıllık maksimum bir kâr elde edilmesi.

Amaç II: Önceki ay sonuçlarının % 10'u oranında aylık bir satış hasılatının büyümesi istenmektedir.

Her iki amaç önce, kâr ve satış talimatlarıyla iki ayrı ve farklı amaç içeriğine değinilmesi itibariyle farklı olmaktadır. Ayrıca, satış hasılatı belirli bir artış hızına sınırlandırılırken, birinci amaçta kâr isteğinin prensip olarak sınırsız bir şekilde formüle edilmiştir. Böylece her iki amacın da erişilme ölçüsü de farklı



olmaktadır. Başka bir farklılık da, amaçların yıl ve ay kavramı ile farklı zaman sürelerinin verilmesi suretiyle çıkmaktadır. Ayrıca satış hasılatı amacının ölçüsü önceki ayın amaç erişilmesine bağlıdır. "İçerik, istenilen ölçü ve zamanla" ilgili üç amaç boyutunun, tipik olarak nitelenen bir işletme amacı, nitekim kâr amacı yardımıyla da daha açık bir şekilde gösterilmesi mümkündür.

Kâr, müteşebbisin moneter kazanç isteğine cevap vermesi yanında, büyük ölçüde işletmenin sermayesini riske karşı koruma ve varlığını muhafaza etme görevini de üstlenmektedir. Kâr kavramı çok değişik şekillerde ifade edilebilir. Örneğin, sermaye kârı, bilanço kârı, ekonomik kâr olmak üzere üç mutlak kâr şekli, toplam sermaye kârlılığı, özsermaye kârlılığı olmak üzere iki nispi kârla birlikte beş tane tanım sözkonusu olmaktadır. Burada ifade gücü daha fazla olan nispi kâr kavramları üzerinde durulacaktır.

Bunlardan toplam sermaye kârlılığının ifade gücü özsermaye kârlılığının ifade gücüne kıyasla daha azdır. Nitekim toplam sermaye kârlılığı ödenecek olan borç faizlerinden ve sermaye yapısından bağımsızdır. Bu nedenle çoğu finansman kararlarında özsermaye kârlılığı tercih edilmektedir.

Amaç ölçülerinin tesbiti itibariyle iki imkan arasında ayırım yapmak mümkündür. İlk olarak karar verenlerin amaç değişkenlerinin optimum değerler alabilecek alternatifleri araştırıp bulmasının gerekmesi düşünülebilir. İkinci olarak, amaç değişkenlerinin belirli bir değeri aşması halinde, karar verenlerin çözüm aramaları sona erebilir.

Amaç değişkenlerinin optimizasyonu, maksimum ve minimum kavramlarıyla ifade edilen karar kriterleri yardımıyla mümkün olacaktır. Örneğin bu kriterler kâr maksimumu veya maliyet minimumu gibi amaç kriterleri formüle edilerek, bütün davranış alternatiflerinden bu kriterlere en iyi hizmet eden seçilecektir.

Amaçların zaman boyutu itibariyle düzenlenmesi, bunların ya bir zaman noktasına sınırlandırılması veya bir zaman aralığına sınırlandırılması sözkonusu olmaktadır. Nitekim müteşebbis davranışları, zaman seyri içerisinde cereyan etmektedir. Dolayısıyla zaman noktası ile ilgili statik modellerin gerçek içeriği, uygulama durumları için yeterli değildir. Bu nedenle uygulamada çoğunlukla dinamik modeller daha geçerlidir.

#### 4.4. Amaç İlişkilerinin Tesbiti

Amaç analizinde, işletme amaçlarının ilişkilerine de önem atfedilmesi gerekir. Açıklanan üç boyuta göre işletme amaçlarının karşılaştırılması, ilgili amaçların aynı seviyede olmadığını ve birbirinden ayrı bir şekilde izlenmediğini görmek mümkündür. Bir işletme tek bir amacı izlemeyip, çok sayıda amacı aynı anda izlemektedir. Her amaç ayrı bir şekilde olmayıp, bir dizi ilişkiyi ve karşılıklı bağımlılıklara sahip olabilir. Rasyonel bir işletme politikası (optimum karar alma) için bağımlılıkların bilinmesine ihtiyaç vardır. Amaç ilişkilerini dikkate almak suretiyle amaçları çeşitli kriterlere göre gruplara ayırmak ve sistematize etmek mümkündür. Bu türdeki ilişkiler, önce işletmenin karar alanını ilgilendiren olaylarda açıklanabilir. Ayrıca bu şekildeki ilişkiler, karar verici kişilere ve bun-



ların bireysel tercihleri ve isteklerine dayanabilir. Analiz, iki amaç arasında tamamlayıcılık veya rekabet veya kayıtsızlık ilişkisi mevcut olması sonucuna ulaşırsa, bu durumda karara bağlı ilişkiler mevcuttur. İki amacın rekabet ilişkisinde bulunup bulunmadığı konusundaki ifade, mevcut davranış alternatiflerinde ve çevre şartlarının durumundan elde edilecektir. Bu durumda amaç ilişkisinin karar verenlerle ilgisi yoktur.

Buna karşılık karar verenlere yönelik ilişki, amaçların ana amaçlar ve yan amaçlar şeklinde farklılaştırılmasında sözkonusu olmaktadır. Bununla amaçlar arasında ifade edilen tercih düzeni, sadece karar vereni ilgilendirmektedir.

Ayrıca amaçlar arasındaki araç-amaç ilişkisinin nisbeten karmaşık olduğunun dikkate alınmasında yarar vardır. Araç-amaç ilişkisi, amaçların üst amaçlar, ara amaçlar, alt amaçlar şeklinde farklılaştırılmasına neden olmaktadır. Alt amaç, ara amacın, ara amaç, üst amacın aracıdır. Dolayısıyla amaçların bu hiyerarşik ilişki yardımıyla erişilmesi mümkündür. Bu şekildeki farklılaştırma, özellikle organizasyon faaliyetleri için önemli olmaktadır. Burada hem karar alanına bağlı olaylar, hem de karar verene bağlı olaylar önemli olmaktadır.

Bu araç-amaç ilişkisi, alt amaçların ilgili bir üst amacın ulaşılması için bir araç olarak dikkate alınması suretiyle açıklanacaktır. İki amaç arasında tam anlamıyla tamamlayıcılık mevcut olması veya kısmi rekabete rağmen üst amaç karar verenin subjektif tatmin edici seviyeyi aşan bir amaç erişilme derecesi ile yerine getiriliyorsa, bu durumda bir alt amacın bir üst amacın erişilmesi için araç olarak izlenmesi sözkonusu olmaktadır. Bu durumda alt amaç karar süreciyle üst amacı ikame edebilir. Şüphesiz burada amaç ilişkileri için genel geçerli ifadeler vermek pek mümkün değildir. Çünkü bu ilişkiler somut karar durumlarından veya ilgili karar vericiye bağlıdır.