

İŞLETMELERDE PLANLAMA

Dr. Oktay Güvemli

Istanbul, 1974

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
1. İŞLETME ve PLAN.....	1-31
10. GENEL BAKIŞ.....	1
11. İŞLETME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	2
110. Kurum ve İşletmenin Tanımı.....	2
111. Yönetim, Yönetici ve Yöneltilme Kavramları...	3
12. PLANLAMA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	5
120. Plân ve Plânlama Kavramı.....	5
121. Program ve Bütçe Kavramı.....	10
122. Proje Kavramı.....	11
13. PLANLAMA AÇISINDAN YÖNETİM ÇALIŞMALARI.....	12
130. Genel Açıklama.....	12
131. Plânlama Çalışmaları.....	13
132. Örgütlenme Çalışmaları.....	14
133. Kadrolama Çalışmaları.....	16
134. Yöneltilme Çalışmaları.....	17
135. Denetim Çalışmaları.....	18
14. PLAN ÇEŞİTLERİ.....	20
140. Genel Açıklama.....	20
141. Sürelerine Göre Plânlarda.....	21
142. Tekrar Edilme Durumlarına Göre Plânlarda.....	23
143. Teknik Yapılara Göre Plânlarda.....	23
144. Kapsamlarına Göre Plânlarda.....	25
15. İŞLETME PLANLAMASINDA SÜREYİ BELİRLEYEN ETKENLER	25
150. Genel Açıklama.....	25
151. İktisadî, Sosyal, Siyasal ve İşkolü ile İlgili Çevre Koşullarının Etkisi.....	26
152. İşletmeyle İlgili Özelliklerin Etkisi.....	28
16. PLANLAMA EVRELERİ.....	30
2. PLANLAMA HAZIRLIKLARI.....	32-100
20. GENEL BAKIŞ.....	32
21. İŞLETMELERDE PLANLAMA KOŞULLARI.....	33
210. Genel Açıklama.....	33

	<u>Sayfa</u>
211. İnsan Unsuru.....	34
212. İşletme Büyüklüğü.....	36
213. Yetki ve Sorumluluk Düzeni ve Plânlama İçin Örgütlenme.....	37
214. Hesap İşleri Düzeninin Yeterliliği.....	39
22. İKTİSADÎ, TEKNİK, SOSYAL ve SİYASAL ÇEVRE.....	46
220. Genel Açıklama.....	46
221. İktisadî Çevre.....	47
222. Teknik Durum.....	49
223. Sosyal ve Siyasal Çevre.....	54
23. İŞKOLU İNCELEMELERİ.....	55
230. Genel Açıklama.....	55
231. İşkolunun Şimdiye Kadar ki Gelişmesi ve İşletme Pazar Payının Saptanması.....	57
232. İşkolundaki Tahmini Gelişmelerin İncelenmesi Yöntemleri.....	59
24. İŞLETME PAZAR PAYININ SAPTANMASI.....	68
240. Genel Açıklama.....	68
241. İşletme Olanaklarının Pazar Payına Etkisi..	69
242. Öteki Yarışmacıların Durumunun Pazar Payına Etkisi.....	71
25. PLAN HEDEFLERİNİN SAPTANMASI.....	72
250. Genel Açıklama.....	72
251. Kısa ve Uzun Süreli Hedefler Arasındaki Bağıntı.....	74
252. Hedef Olarak Ele Alınabilecek Konular ve Ana Hedeflerin Seçimi.....	74
253. Ana Hedef Olarak Büyüme.....	76
254. Ana Hedef Olarak Kârlılık.....	79
255. İkinci Derecede Hedefler.....	84
26. PLAN VARSAYIMLARININ SAPTANMASI.....	89
260. Genel Açıklama.....	89
261. Temel Varsayımlar.....	90
262. Satışlarla İlgili Varsayımlar.....	91
263. Masraf Plânlamasıyla İlgili Varsayımlar....	92
264. Varlık Plânlaması İle İlgili Varsayımlar...	93
265. Sermaye Plânlaması İle İlgili Varsayımlar..	95

	<u>Sayfa</u>
27. PLANLAMA TAKVİMİ.....	96
270. Tanım.....	96
271. Uzun Süreli Plânlama Takviminin Düzenlenmesi.....	97
272. Kısa Süreli Plânlama Takviminin Düzenlenmesi.....	98
28. PLANLAMA MASRAFLARI.....	99
3. PLAN YAPIMI.....	101-159
30. GENEL BAKIŞ.....	101
31. SATIŞ PLANLAMASI.....	103
310. Genel Açıklama.....	103
311. Tahmini Satışlarla İlgili Tabloların Düzenmesi.....	104
312. Satış Plânlamasında Fiyat Tespiti.....	107
313. Pazarlama Bölümü Masraf Tablosunun Düzenlenmesi.....	109
32. ÜRETİLECEK VE TÜKETİLECEK MAL MİKTARLARININ PLANLANMASI.....	114
320. Genel Açıklama.....	114
321. Üretim Miktarlarının Plânlaması.....	115
322. Tüketim Miktarlarının Plânlaması.....	118
323. Tüketilecek Maddelerin Tedarik ve Stok Plânlaması.....	119
33. MASRAF PLANLAMASI.....	123
330. Genel Açıklama.....	123
331. Üretimle Doğrudan Doğruya İlgili Masrafların Plânlaması.....	124
332. Üretimle Dolaylı Olarak İlgili Masrafların Plânlaması.....	126
333. Genel Yönetim Masraflarının Plânlaması.....	130
34. VARLIK PLANLAMASI.....	132
340. Genel Açıklama.....	132
341. Önen Varlıkların Plânlaması.....	135
342. Bağlı ve Duran Varlıkların Plânlaması.....	140
35. SERMAYE PLANLAMASI.....	145
350. Genel Açıklama.....	145
351. Bilânço Pasifinin Kümelendirilmesi.....	146
352. Özsermaye Plânlaması.....	148

	<u>Sayfa</u>
353. Orta ve Uzun Süreli Borçların Plânlanması	150
354. Kısa Süreli Borçların Plânlanması.....	152
36. NAKİT VE FON AKIŞLARININ PLÂNLANMASI.....	155
360. Nakit Akışının Plânlanması.....	155
361. Fon Akışının Plânlanması.....	158
4. PLÂNIN UYGULANMASI ESASLARI.....	160-167
40. GENEL BAKIŞ.....	160
41. PLÂNLARIN UYGULANMAYA KONULMASI.....	161
42. PLÂN UYGULANMASINDA ALINACAK TEDBİRLER.....	163
420. Uygulamaya Başlarken Alınacak Tedbirler..	163
421. Uygulamaya Başlandıktan Sonra Alınacak Tedbirler.....	166
5. ÖZET ve SONUÇ.....	168-171
6. ÖRNEK.....	172-200
Kisaltmalar.....	201
Yararlanılan Kaynaklar.....	202-206

1. İŞLETME ve PLAN

10. GENEL BAKIŞ

İşletmelerde kısa ve uzun süreli plânlama çalışmaları bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Konu, daha çok plânlama çalışmaları için işletmelerde uygun ortamın sağlanması ile plânlama hazırlıkları ve plân yapımı açısından ele alınacaktır. Plânlama yoluyla yapılacak denetleme çalışmaları ise, üzerinde ayrıca durulması gereken önemde görüldüğünden, bu incelemede denetlemeye hazırlık olarak plânın uygulanması esaslarına değinilmekle yetinilecektir. Plânlama hazırlıkları ve plân yapımının gerek plânlama çalışmalarının ilk aşamasını oluşturması ve gerekse uygulamada aksamalarla daha çok bu alanlarda karşılaşılması, araştırmanın kapsamının bu şekilde tespit edilmesinin nedenleri arasında bulunmaktadır.

Plân hazırlıkları kısa ve uzun süreli plânlara açısından fazla farklılık göstermediğinden, başlangıçta birlikte ele alınan bu iki tür plânın araştırmanın bütünlüğü bakımından, mümkün olduğu ölçüde birarada incelenmesine çalışıldığını da bu arada belirtmek gerekmektedir.

Çağdaş yönetim araçları arasında önemli bir yeri olan plânlamadan, uygulamada gittikçe daha fazla işletmenin yararlanmakta olduğu ve aynı zamanda bu çalışmaların yaygınlaşmasının çözüm isteyen birçok konunun değişik yönlerden ortaya çıkmasına yol açtığı anlaşılmaktadır. Ancak bu araştırmanın kapsamı içinde bu konuların bazılarına değinilmekle yetinilmesi zorunluğu da ortadadır.

Plân ve plânlama günlük yaşantıya da giren deyimlerdir ve geniş bir kullanım alanına sahiptir. Bu geniş kullanım alanı içinde, işletme plânlarını ayırmak, temel kavramlara açıklık getirmek ve plânlama çeşitleri üzerinde durmak gerekmektedir. İşletme plânları, bir bakıma işletme faaliyetlerinin belirli bir düzen içinde sürdürülmesini temin ettiğinden daha önce işletme çalışmalarının tanınması, bu çalışmalarla ilgili yönetim, yönetici gibi kavramların açıklanması konuya yaklaşım yapmayı sağlayacaktır.

11. İŞLETME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

110. Kurum ve İşletmenin Tanımı

Kurum ve işletme kavramları çoğu zaman birbirlerinin yerlerine kullanılmaktadır. Bu iki kavramdan "kurum, kişi ya da kişilerin mal ve hizmet üretimi ve bundan bir kâr sağlamak amacı ile sermaye koyarak, kurallara ve yasalara uygun biçimde oluşturdukları hukukî ve iktisadî bir birim"(1) şeklinde tanımlanabilmektedir. Üretilen mal ve hizmetlerin pazarının olması ve pazarda fiyatlarının oluşması da gerekmektedir (2). Birçok eserde kurum yerine teşebbüs, müessese, firma, ticaretevi ve tüzel kişi gibi sözcükler de kullanılmaktadır. Kurum kavramı üzerine yapılan açıklamalarda genellikle bunun hukukî, iktisadî ve malî bir kavram olduğu görüşünde birleşilmektedir (3). Anlaşılacağı üzere bu özellikler daha çok dış görünüşle (4) ilgilidir.

Çeşitli açılardan tanımı yapılan işletmenin ise "ihtiyaçları doğrudan doğruya ya da dolayısıyla karşılamak amacıyla işlenen veya işletilen iktisadî bir birim (5) olduğu görüşü genellikle paylaşılmaktadır.

Çalışmalarının sürekli ya da süreksiz olması, işletenin kendisinin ya da başkasının ihtiyacını karşılaması, tek ya da çok sahibinin bulunması, devlet ya da özel kişiye ait olması, küçük ya da büyüklüğü, içinde bulunduğu siyasal düzenin yapısı, bir iktisadî birimin işletme sayılmasına engel değildir(6). İşletmede emek, sermaye ve öteki üretim araçlarının teknik olarak birleşmeleri gerekmektedir (7).

-
- (1) Yazıcı, M.: İşletmelerde Hesap İşleri Düzeni, S.3, Ist. 1970
 (2) Oluç, M.: İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Cilt:1, S.5, Ist.:1963
 (3) Keskinöğlü, S.: Genel İşletme Ekonomisi Dersleri, Cilt:1 S.62 vs. Ist. 1967
 (4) Durmuş, A.H.: Sınıf İşletmelerde Gelir Tablosunun Düzenlenmesi ve Tahlili S.3, Ist. 1972
 (5) Oluç, M.: a.g.e S.4
 (6) Isaac, A.: İşletme İktisadi, Cilt I, S.3-4, Ist. 1956
 (7) Yazıcı, M.: İşletmelerde Hesap İşleri Düzeni, S.3, Ist. 1970

Bu anlatmalara göre kurumun iktisadî, hukukî ve malî bir kavram, işletmenin ise iktisadî ve teknik bir kavram olduğu anlaşılabilir ve dar anlamı ile kurum ve işletmenin aynı şeyin farklı açılardan ifadesi olduğu (8) ve iktisadî bir organizasyonun iç ve dış görünüşü (9) olarak ortaya çıktığı sonucuna varılmaktadır.

Bu araştırmada işletme kavramının kullanılmasına, hukukî, bir kavram olarak kurumdaki söz edilirken, teknik ve çalışma durumunun daha çok işletme sözcüğü ile anlam kazanması sebep olmaktadır. Çünkü Plânlama çalışmaları bir bakıma, hukukî açıdan yani dış görüntü olarak ele alınacak bir konu değil, teknik ve çalışma açısından incelenecek bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.

III. Y ö n e t i m , Y ö n e t i c i v e Y ö n e l t m e K a v r a m l a r ı

Bilindiği üzere, tabiat, emek, sermayenin yanında müteşebbis de üretim unsuru olarak yer almaktadır. Müteşebbis, öteki üretim unsurlarını bir araya getiren kimsedir.

Üretim araçlarının tedarik edilmesinden sonra, bunların mal ve hizmet üretimi için bu amaca yöneltilmesi gerekmektedir. Bu anlatımdaki tedarik ve yöneltme eylemleri yönetim işi olarak ortaya çıkmaktadır (10). Yönetim işi yapılırken kâr ve riskin üstte alınmadığını, bunun ayrı bir fonksiyon olduğunu da belirtmek gerekmektedir.

Yönetimde yöneten ve yönetilenler vardır ve yapılacak işler insanların işbirliğini sağlayarak yerine getirilecektir.

Bu nedenle yönetimin başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma veya başkalarına işgördürme olduğunda ileri sürülmektedir (11).

(8) Suner, A.: Genel İşletme Ekonomisi, S.15, İst.1956

(9) Pekiner, K.: İşletmelerde Produktivite Denetimi, S.14
İst.1971

(10) Oluç, M.:a.g.e. S.7

(11) Tosun, K.: İşletme Yönetimi, Cilt:1, S.5, İst,1971

Yönetim ile ilgili işleri yerine getiren kişilere yönetici, bu işlerin bir meslek halinde sürekli olarak yapılmasına ise yöneticilik denilmektedir.

Yönetim çalışmalarının işletmede cereyan eden iş ve faaliyetler arasında önemli bir yeri vardır. Henry Fayol işletme çalışmalarını, teknik, ticarî, finansman, hesap işleri ve istatistik, emniyet ve yönetim faaliyetleri olarak bölümlere ayırmaktadır(12). Bir kısmı periyodik aralıklarla tekrarlanan, birbiriyle ilgili ve birbirini tamamlayan (13) bu işletme faaliyetleri içinde, tüm işletme faaliyetleriyle ilgili ve kapsamı en geniş olanı kuşkusuz yönetim çalışmalarıdır.

Yapacağı işleri önce plânlayacak olan yönetim, sonra plânlarnı gerçekleştirmek için örgütlenmeye yönelecektir. Örgütün çalışması için görevlendirilecek insanların yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi ve kadro yapılması gerekmektedir. Plânlama, örgütlenme, kadrolama gibi işler arasında uyumluluk sağlanması, yani yöneltmesi ve en sonra da amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının denetlenmesi söz konusudur. İlk aşamasını plânlamanın teşkil ettiği yönetim çalışmaları, bu anlatıma göre, aşağıda belirtilen beş temel kavramdan oluşmaktadır (14).

- a. Plânlama,
- b. Örgütlenme,
- c. Kadrolama,
- d. Yöneltme,
- e. Denetleme.

Yönetimin bu çalışmaları, iç içe geçme ve kaynaşma eğilimi gösterecek ve bir kararlar zinciri biçiminde oluşacağından, plânlama tüm yönetim çalışmaları ile yakından ilgili bir kavram olarak ortaya çıkacaktır. Bu nedenle plânlama ile ilgili

(12) Dluç, M.: a.g.e. S.21

(13) Tokay, H.: İşletme İksitadi, Cilt : 1, S.280, Anı. 1963

(14) Yazıcı, M.: Örgütlenme İlkeleri, S.71, İst. 1971

temel kavramların incelenmesinden sonra, konu ile yakından ilgili olmaları bakımından bu çalışmaların, kısaca gözden geçirilmesi yararlı olacaktır.

12. PLANLAMA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

120. P l â n v e P l â n l a m a K a v r a m ı

1200. Genel Açıklama

Birden fazla hareket halinin bulunduğu yerde seçenekler (alternatifler) arasında bir seçim yapmak gerekmektedir. Bir bakıma seçenekler bulmak, bunlar arasında seçim yapmaktan kimi zaman daha zordur. Hatta güç olanın bu seçeneklerin saptanması olduğu da ileri sürülebilir (15).

Seçenekler arasında tüm amaca en uygununun tespitinden sonra, bunun düşüncede kalmayıp düzenli ve hesaplı bir biçimde kağıt üzerinde gösterilmesiyle plân hazırlanmış olacaktır. Kararların düşünce halinde kalan plânlara dayandırılması durumunda ise, yazılı olmayan plânlar söz konusu olmaktadır.

Buna göre plân, geniş anlamı ile tutulacak yol, davranış biçimi olarak ortaya çıkmakta ve amaca erişmek için ne gibi işlem yapılacağını, bunların nerede, kimin tarafından, hangi siraya göre nasıl, ne zaman ve ne kadar zamanda tamamlanacağını gösteren bir tasarı ya da bir model olarak tanımlanabilmektedir (16). Bu modelin hazırlanması, uygulamaya konulması ve elde olunan sonuçların değerlendirilmesi ise, plânlama çalışmalarını teşkil edecektir.

Plânlama kavramı çok geniş bir kullanım alanına sahiptir. Günlük yaşantıda gelecekle ilgili düşüncelerin ifadeinde dahi kullanılmakta olan bu kavramdan yararlananlar, devletten, kü-

(15) Yazıcı, M.: Örgütlenme İlkeleri, S.72, İst.1971

(16) Oluç, M.: a.g.e. S. 323

çük, büyük bütün işletmelere ve giderek aile ve kişiye kadar uzanmaktadır. Burada konu ile ilgisi açısından işletme plânları kavramı üzerinde durulacaktır. Ancak daha önce ülkede plânlamadan yararlananların en büyüğü olan devletin ülke kalkınmasında yararlandığı kalkınma plânlarından söz etmek yerinde olacaktır.

1201. Kalkınma plânları

Çağdaş iktisat ilmi, kalkınma konuları üzerine eğilerek, kapsam ve yöntem açısından evrensel niteliğe ulaşmış, hızlı ve dengeli bir kalkınmayı mümkün hale sokan plânlama tekniğini geliştirmiştir. İktisadî yaşamın hangi unsurlarına ne ölçüde müdahale etmek gerektiğini gösteren bu teknik, özellikle kalkınmakta olan ülkelerde geniş ölçüde kullanılır hale gelmiştir (17).

Türkiye'de de bu plânlardan ülkenin kalkınmasında 1933 yılında yararlanılmağa başlanılmıştır(18). Halen plân çalışmaları, ilki 1963 yılında yürürlüğe giren Beş Yıllık Kalkınma Plânları ve Yıllık Programlarla sürdürülmektedir.

Beş Yıllık Kalkınma Plânları, izlenecek iktisadî, sosyal ve siyasi hedeflere göre hazırlanmakta ve belirli bir kalkınma hızı, toplumun katlanacağı fedakârlığın sağlanması yolu ve temel iktisat politikaları konusunda tespit olunan "kalkınma hedef ve stratejisi" esas alınmaktadır.

(17) DPT: Plânlama, S. 14 Ank. 1973.

(18) Türkiye'de ilk kalkınma plâni "İlk Beş Yıllık Sanayi Plâni" adı ile 1933 yılında yapılmış, daha sonra İkinci Dünya Harbi dolayısıyla yürürlüğe konulamayan İkinci Beş Yıllık Sanayi Plâni (1938) hazırlanmıştır. Bu arada 1947 yılında hazırlanan ve yürürlüğe konulamayan "Türkiye İktisadî Kalkınma Plâni"ni de belirtmek gerekmektedir. Türkiye'de Kalkınma Plânlarından sürekli olarak yararlanmak 1960 yılında Devlet Plânlama Teşkilâtının kurulmasından sonra mümkün olmuş ve Birinci Beş Yıllık Kalkınma Plâni (1963-1967), İkinci Beş Yıllık Kalkınma Plâni (1968-72) hazırlanmış ve uygulanmış, 1973 yılında da Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Plâni yürürlüğe girmiştir.

Devlet plânlama çalışmalarının son aşamasını oluşturan Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Plâni da (1973-77), ekonomik ve sosyal yapıda ulaşılan seviyenin tespitinden sonra, beş yıldan uzun dönemde ve plân döneminde esas alınan hedef ve amaçları, belirlemiş ve bunlara göre sektörlerdeki gelişmeler üzerinde durarak, izlenecek tasarruf, finansman, yatırım, fiyat, ücret, ticaret vb. politikaların ve yapılacak reformların saptanmasını ve plânlama sistem ve araçlarıyla plânın nasıl uygulanacağını kapsamı içine almıştır. Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Plânında ayrıca, "uygulamaya ilişkin ayrıntılara plânlarda yer verilmesi her zaman mümkün ve gerekli olmadığından ve uzun dönem içinde önceden belirlenemeyen şartlarla karşılaşma ihtimali mevcut olduğundan yıllık programlama usulünün" (19) kabul edildiği belirtilmektedir. Bu durumda Beş Yıllık Plânların uygulanması, Yıllık Programlarla yapılmış olmaktadır.

Uygulama aracı olarak bu programlarda, o yıla ilgili olarak, genel ekonomik ve sosyal durum incelenmekte, yıllık kalkınma hızı göstergeleri ve yapısal değişmelerle ilgili hedefler tespit olunmakta, ekonominin genel dengesi, kamu kesimi dengesi vb. üzerinde durulmakta, sektörlerin durumu, yıl içinde sektörlerden beklenen gelişmeler ve alınması gereken tedbirler saptanmakta ve sosyal alandaki gelişmelerle izlenecek politikalar, yapılacak reformlar ve plân araçları belirlenmektedir(20).

Kamu kesiminde plânlamanın uygulama alanının gittikçe genişlediğini göstermek bakımından kamu kuruluşlarının yıllık iş programları ile birlikte 1973 yılından itibaren her yıl bir ileriye gidecek şekilde, "Proje Düzeninde Beş Yıllık Faaliyet Programları" hazırlamaya başladıklarını da belirtmek yerinde olacaktır. Bu arada, kamu kuruluşlarında uygulanmasına başlanılan tek düzen hesap sisteminin başarısı ve yaygınlaşması ölçüsünde, plânlama çalışmalarının daha çok başarıya ulaşacağına değinmek gerekmektedir. Büyük çaptaki bu plânlama çalışmaları kuş-

(19) Yeni Strateji ve Kalkınma Plâni, Üçüncü Beş Yıl(1973-77), S. 952, Ank. 1973

(20) DPT:Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Plâni, 1973 programı, Ank.1973

kusuz işletme yönetimine önemli ölçüde yardımcı olmaktadır. İşletmeler içinde buldukları ekonomik ortamın gidişine uya- bilmek ve zamanında tedbir alabilmek olanağına, ülke ekonomi- sinin ve giderek sektörlerin nasıl bir gelişim göstereceğini belirleyen Beş Yıllık Kalkınma Plânı ve Programları saygı- sinde kavuşmaktadırlar.

Kalkınma Plânlarının işletmeleri etkileyen ikinci yönü ise, plânlamanın yararlarını göstermek ve plânlama çalışmalarının gerekliliğine işletmelerin inanmasını sağlamak olmaktadır. Ayrıca Kalkınma Plânları ve Yıllık Programlar, plân yapım tekniği açısından özellikle terim ve kavram birliğinin temi- nine yardımcı olmakta ve ekonomik incelemeler, iş kolundaki gelişmeler gibi işletmelerde plân çalışmalarında gerekseme duyulan önemli verilerin kaynağını teşkil etmektedirler.

Bu yol gösterme ve yardım etmek etkenleri, kuşkusuz işletmeler- de plânlama çalışmalarının yaygınlaşmasına da sebep olmaktadır.

1202. İşletme Plânları

Çağdaş işletmelerin giderek büyümekte olması, işletme içi ve işletme dışı etkenlerin değişmesi ve çoğalması, iktisadî ve teknik koşulların sür'atli bir değişme göstermesi, yönetimin gelecekteki olayları görmesini gittikçe güçleştirmektedir. Bu durumda gelecekteki gelişmelerin ne yolda olacağını önce- den tespit etmek için çalışmalar yapılması önem kazanmakta ve böylece yeni koşullar karşısında tedbirlerin zamanında alın- masına olanak sağlanması gerekliliği belirlemektedir.

Sorun, bir bakıma gittikçe çoğalan seçenekler arasında seçim yapılması, yönetimin çalışmalarını sürdürmek için gerekli ka- rarları daha değişik koşullar içinde vermesi biçiminde orta- ya çıkmaktadır.

Yönetimin karar verme ve uygulama olarak belirlenebilen iki önemli fonksiyonundan ilki genellikle plânlama terimi ile ifade edilmekte ve karar verme ile bir kararlar toplama olan plânlama arasında geniş bir yaklaşım söz konusu olmaktadır(21). Gerçekten de yönetim kararları, ayrıntılı, kapsamlı ve bilimsel açıdan bir araya getirilerek plân oluşturulacak ve yönetimin uygulama fonksiyonu plânlama ile daha başarılı olarak yerine getirilebilecektir. Plânlama çalışmalarıyla aynı zamanda gelecekteki muhtemel değişimler karşısında yönetim kararlarının uygunluğu sağlanmış olacaktır.

Bugün bir işletmenin sağlıklı büyümesi, gelecekteki muhtemel değişikliklerin tahminine (22) ve bu tahminlere göre gerekli kararların alınmasına, çalışmaların buna uygun olarak plânlanmasına büyük ölçüde bağlı hale gelmiştir. Halen birçok işletme, gidilecek yolun saptanması, çalışmaların nasıl, ne zaman ve kimler tarafından yapılacağını ve sonuçların neler olabileceğinin ortaya konulmasını plânlama çalışmalarıyla sağlamak zorunluğunu duymaktadır.

Kalkınma Plâni ve Yıllık Programlarda olduğu gibi, işletme plânlarını da, çevre ve iş kolundaki gelişmeleri uzun süreli olarak saptayan, işletme hedeflerini buna göre belirleyen ve bu hedeflere ulaşılacak yolun gösterilmesine yarayan uzun süreli plânlarla, uygulayıcı yani fazla olan yıllık programlar biçiminde ele almak uygun olacaktır. Buna göre yıllık programlar uzun süreli hedeflere yönelmiş merdivenler niteliği taşıyacaktır.

(21) Tosun, K.: a.g.e. S.45-156

(22) Tahmin yapma ile plânlama arasında önemli farklar vardır. Kuşkusuz her yönetici, gelecekteki olayları gerçeğe yakın bir biçimde tahmin etmeye çalışacaktır. Ancak, tahmin yapmanın karar ve faaliyet fonksiyonları yoktur. Karar ve faaliyet ancak plânlama çalışmalarıyla bir fonksiyon olarak ortaya çıkacaktır. Başka bir deyişle yönetim, plân yapımı ile gelecekteki çalışmalar üzerine karar vermiş olacak ve bu kararın uygulanması ile de çalışmalarını sürdürecektir.

Yıllık programlar, uygulamada bütçe çalışmalarını olarak da yürütülmektedir. Bu nedenle ve kullanılan deyimlere açıklık vermek bakımından program ve bütçe kavramları üzerinde de kısaca durulması yararlı olacaktır.

121. P r o g r a m v e B ü t ç e K a v r a m ı

Plân, program, bütçe gibi deyimler genellikle gelecekteki çalışmalarını şimdiden saptayan bir sistem olarak kabul edilmektedir. Bunlardan programı (23), bir amacın gerçekleştirilmesi için gerekli olan aşamaları, sorumlulukları, zaman, süre vb. hususları kapsayan bir plân olarak tanımlamak mümkündür (24). Bu araştırmada program kavramı, işletme plânlamasının yıllık olarak düzenlenen ve uygulayıcı nitelik taşıyan bölümünü ifade etmek üzere kullanılacaktır. Uzun süreli plânın basamağını oluşturan programlar her dönem için ayrı hazırlanacağından, süreklilik gösterecek niteliktedir. Bu sürekli programlar yanında, işletmenin bir bölümünün belirli bir zaman içindeki gelişmesinin plânlanması söz konusu olduğundan başvurulmuş bir kerelik plân ya da genel programlar da vardır. Ayrıca, eleman yetiştirilmesi gibi uzunca bir süre devam edebilecek sorunların çözümü için özel programların hazırlanması söz konusudur(25).

Uygulamada yıllık program yerine "iş programı" ya da "Yıllık program" deyimleri de kullanılmaktadır.

İşletme bütçesi kavramı üzerine birçok eserde açıklamalara rastlanılmaktadır. İşletme bütçeleri, belirli bir gelir sağlanmasıyla ilgili amaçların gerçekleşmesi için işletmenin çeşitli bölümlerinin en çok bir yıla kadar olan çalışmalarını denetlemek (kontrol) için düzenlenen bir tür plân olarak tanımlanmaktadır (26). İşletme bütçelerinin, gelecekteki işletme çalışmalarının plânlanması ve tahmini ve gerçekleşen sonuçların karşılaştırılmasına olanak sağlayan bir "ölçü aracı" olması yanında, işlet-

(23) Programın sözlük anlamı, yapılacak bir işin bölümlerini ve her bölümün zamanını gösteren maddelerin topu, tasarlama olarak açıklanmaktadır. (Türkçe sözlük, TDK. Yayını, Ank. 1966)

(24) Tosun, K.: a.g.e. S.56

(25) Oluç, M.: a.g.e. S.331,332

(26) Arkun, O.F. ve Başar, E.: Yönetim Muhasebesi, S.44, İst.1973

menin politikasını belirtmeğe yaraması, işletme çalışmalarında koordinasyon sağlaması, zaman zaman gözden geçirilerek, yeni olaylara, değişen durumlara göre işlerde düzeltmeler yapılmasına imkân vermesi gibi özelliklerinin bulunduğunu da belirtmek gerekmektedir (27).

Bu hale göre, bütçeler, plânların sayısal olarak ifade edilmesi şeklinde ortaya çıkmakta (28) ve plânların daha küçük kı-sımlara bölünmesi suretiyle oluşmaktadır. Aralarında yaklaşımla olduğu anlaşılan program ve bütçe kavramları birbirleri yerine geniş olarak kullanılmaktadır. Nitekim uzun süreli plânın bir basamağa olan yıllık programa uygulamada genel bütçe de (29) denilmektedir.

Bunun süresi genellikle bir yıl olup, yönetimce kabul edilen rakamlara dayanmakta ve tüm işletme çalışmalarını kapsamaktadır (30). Yıllık programların (genel bütçeler), bir bölümünü oluşturan ayrıntılı bütçeler de vardır. Bunlara yatırım bütçeleri, satın alma, üretim, satış bütçeleri, finansman bütçeleri örnek gösterilebilir. Bunların bir kısmı yıllık programların tablolarını oluşturacaktır.

122. P r o j e K a v r a m ı

Proje, bitiş noktası belli olan ve bağımsız olarak yürütülebilir hale getirilmiş plânlar olarak tanımlanmaktadır (31). Proje çalışmaları uygulamada daha çok yatırımlara karar verilmesi ve bunların gerçekleştirilmesi için yapılır. Bu çalışmanın amacı, başarısızlığa uğrayacak yatırımları daha karar verilirken önlemek ve buna karşılık başarılı olacağı anlaşılan yatırımları kabul edilen başarı kistasi açısından gerçekleştirmek

(27) Cemalcılar, İ.: İşletme Bütçeleri, S.3-4, İst.1965

(28) Tosun, K.: a.g.e. S.144

(29) Somer, S.: İşletme Bütçesi, İktisat ve Maliye Dergisi, Cilt:V, Sayı:2, İst. 1958

(30) Jonio, F. et Plaidoux, G.: Contrôle Budgetaire, S.10 Paris, 1971

(31) Oluç, M.: a.g.e. S.331

Üzere araştırmaları ve gerekli hazırlıkları yaparak bunu en uygun biçimde uygulamaktır (32). Yatırımlar, yeni bir fabrika kurulması, bunun kapasitesinin genişletilmesi, yeni mamul üretimi gibi bağımsız olarak ele alınabilen işlerdir.

İşletme plânlamasında projeler, çoğu kez yatırım projeleri olarak uzun süreli plân ve yıllık programların bir bölümünü oluştururlar.

13. PLANLAMA AÇISINDAN YÖNETİM ÇALIŞMALARI

130. Genel Açıklama

Yönetim çalışmalarının işletme faaliyetlerinin tümünü kapsayan genel çalışmalar olduğuna ve bu çalışmaların plânlama, örgütlenme, kadrolama, yöneltme ve denetleme olarak beş temel kavram olarak ortaya çıktığına daha önce değinilmişti. Plânlama- dan sonra gelen denetleme dışındaki aşamalar bir bakıma hazırlanan plânların uygulanması ile ilgilidir. Denetleme ise, plânlanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını plân yardımı ile saptayan çalışmalardır. Yönetim çalışmalarını, pazarlama açısından işletme çevresinde olaylar ortaya çıktıkça bunlara karşı alınan kararlar, plânlama açısından ise, geleceğe dönük çevre gelişmelerinin değerlendirilmesine dayanan kararlarla ilgili olduğu ileri sürülmektedir.⁽³³⁾ Buna göre yönetim, plânlama açısından temel sorumluluğunu işletme hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için plânlanmış işletme çalışmalarının yöneltilmesi ve izlenmesi suretiyle yerine getirecektir. İşletme çalışmalarını sürekli olarak etkileyen iç ve dış etkenler, yönetimin karar vermesini gerektiren bir çok değişkenin ortaya çıkmasına sebep olurlar. Bu değişkenlerin yetenekli bir yönetimce ayarlanabilmesi işletme çalışmalarının uzun süreli başarısı için büyük önem taşır. Örneğin işletmesini uzun sürede elverişsiz

(32) Kızılyallı, H.: Yatırım Projesi Mefhumu, DYB:Proje Hazırlanması ve Değerlendirilmesi, Ank. 1967

(33) Welsch, G.A.: Budgeting: Profit Planning and Control, S.S, New Jersey, 1971

bir ortamın beklediğini gören yönetici, derhal daha fazla başarıya yönelik yollar bulma çabası gösterecektir. Gerek geleceğin elverişsizliğinin teşhisi ve gerekse çalışmaların daha başarılı yöne çevrilmesi için yönetime plânlama yardımcı olacaktır.

Yönetim çalışmaları, plânlama açısından ele alındığında, bu çalışmaların aşağıda belirtildiği şekilde ortaya konulması mümkün olacaktır.

131. P l â n l a m a Ç a l ı Ő m a l a r ı

Plânlama ile işletme çalışmaları potansiyelinin geliştirilmesi ve mevcut çalışmaların amaca daha uygun hale getirilmesi mümkün olacaktır. Bu arada hedeflerin sistematik olarak saptanmasıyla kısa ve uzun süreli plânlama dönemleri için gerçekleştirilebilecek plânların yapımı sağlanacaktır.

Bu haliyle plânlama, yönetim çalışmalarının ilk aşaması olarak işletme faaliyetlerinin temelini de teşkil edecektir. Plânlamanın yapılmaması kararların etkenliğini azaltacak ve rastgele hareket etme zorunluğunu doğuracaktır. Yönetim çalışmalarının bu ilk aşamasında yapılacak hatalar, öteki tüm çalışmaların başarısızlığa uğramasına sebep olabilecektir. Yönetimin iyi bir plânlama ile harekete geçmesi, bu aşamadan sonraki çalışmaların etkinliğini artıracak ve işletme çalışmaları daha az güçlüklerle karşılaşılarak yöneltilebilecektir.

İşletme çalışmalarında plânlamanın devamını örgütleme işleri teşkil etmektedir. Plânlama sadece kağıt üzerinde ya da işletme yönetiminin düşüncesi biçiminde bulunduğu halde, örgütleme bir yapı, organlar topluluğu biçiminde, varlık olarak ortaya çıkacaktır.

132. Örgütleme Çalışmaları

Plânlama açısından bu çalışmalar, hedeflere ulaşılabilmesi için ne gibi görevlerin yerine getirileceğinin belirlenmesi ve kişi ve işyerleri arasındaki ilişkilerin, yetki ve sorumlulukların düzenlenmesi ile yer, araç ve yöntemlerin saptanması olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütleme ile işletme çalışmaları için gerekli beşerî ve maddî kaynakların düzenli bir biçimde bir araya getirilmesi, işletme çalışmalarını yürütecek organizasyonun ortaya konulması söz konusudur.

Örgütleme işleri, plânlamanın uygulamaya konulmasındaki ilk aşamayı oluşturmakta ve sözü edilen işlerin plânlamadaki açıklamalara uygun olması, lüzumlu uyumun sağlanabilmesi bakımından gerekli bulunmaktadır.

Yukarda belirtildiği üzere, örgütleme işleri, yapılacak işler ile bunların faaliyetlere bölünmesi, işleri görececek kişilerin görevlendirilmesi ve işlerin yapılacağı yer, araç ve yöntemlerin saptanması olarak üç ana bölümde ele alınabilir (34). Aşağıda bu bölümler üzerinde kısaca durulmuştur.

a. Yapılacak işlerin tespiti ve bunların bölümlere ayrılması

İşletme amaçları ve bu amaca ulaşmak için izlenmesi gerekli olan yollarla yapılacak işler plânlama çalışmaları ile daha önce saptanmış olacaktır.

Örgütlenmenin bu ilk aşamasında plânlamada belirtilen işler ayrıntılı olarak bölümlere ayrılacak, sonra da bu bölümler etkili çalışmaya olanak sağlamak üzere bir araya getirilecektir. İşin en uygun biçimde dağıtılabilmesinde bu bölme ve bir araya getirme işlemleri etkili rol oynayacaktır.

(34) Tosun, K.: a.g.e. S.73

Bölünen işleri yeniden gruplandırmada çeşitli yöntemler uygulanmaktadır. İşletmelerin özelliğine göre, satın alma, üretim, satış, finansman, plânlama servisleri biçiminde işin mahiyeti-ne uygun olarak işler bir araya getirilebileceği gibi; iş konusunu çeşitli mamullerin oluşturduğu işletmelerde mamul çeşitleri gruplandırmaya esas alınabilecektir. Ayrıca satın alma, üretim, satış gibi çalışmalarını ayrı ayrı yerlerde sürdüren işletmelerde çalışma yerlerine göre gruplandırma mümkün olacak, bir yöneticiye bağlanabilecek eleman sayısı toptan ve perakende alıcı grupları, zaman bakımından iş ekipleri (35) bir araya getirme işleminde baş vurulacak yöntemler olarak ortaya çıkabilecektir.

Bütün bu gruplandırmalarda yapılması gerekli görevlerin açıkça tanımlanmasından sonra, işleri görececek kişilerin belirlenmesi söz konusudur.

b. İşleri görececek kişilerin görevlendirilmesi, bunlara yetki ve sorumluluk verilmesi

Burada mevcut elemanların işlerini gerektirdiği bilgi, tecrübe, maharet gibi nitelik ve yeteneklere sahip bulunup bulunmadıkları incelenecektir. Bu kıyaslama sonucunda her çalışan, ya işe uygun görülecek ya eğitilecek ya da başka bölümde görevlendirilecektir. Böylece işleri yapacak kişilere yetki ve sorumluluklar verilecek ve işletmede çalışan herkes kendisinden hangi işin yapılmasının beklediğini ve işletmede çalışan başka kişilerle ilişkilerini bilmiş olacaktır (36).

c. Yer, araç ve usullerin saptanması

Sadece yetki ve sorumluluk verilmesi yetmez. İş yerindeki maddî araçlarla, fizik çevre koşullarının temini de işin yapılması için gereklidir (37), Üretim için bina, makine, ham madde, haberleşme araçları, ısıtma, aydınlatma vb. Üretim araç

(35) Erlâçın, Ş.F., İşletme Ekonomisi, Cilt: I, S.264, İzmir, 1969

(36) Yazıcı, M.: Örgütlenme İlkeleri, S.76, İst.1971

(37) Tosun, K.: a.g.e, S.26

ve olanaklarınınin tedariki ve bir araya getirilmesi ile örgütleme işlerinin aşamaları tamamlanmış olacaktır.

Örgütleme çalışmalarıyla aynı işin iki kez yapılması önlenemez, herkes ne iş yapacağını ve nereye bağlı olduğunu bilecek, çalışmalar ile bunları yapan kişiler arasında ilişkiler kurulmuş olacaktır. Örgütleme ile tespit olunan işleri yapacak yeterli sayıda kişinin temini, yönetim çalışmalarında önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu konu üzerinde de aşağıda kısaca durulmuştur.

133. Kadrolama Çalışmaları

Plânlama açısından kadrolama çalışmaları, işlerin incelenerek gerekli iş gücünün tespiti, gerekli nitelik ve sayıda eleman alınması ve yeteneklerinin artırılması için programlar düzenlenmesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Kadrolama çalışmalarında önce, işe alınacak kişilerin niteliklerinin belirlenmesi için kimi standartların tespiti gerekmektedir. Bunun için de işin ayrıntılı olarak incelenmesi söz konusudur. Bu inceleme, soru kağıtları, kayıt defteri, gözlem ve karşılıklı görüşme yöntemleri ile yapılabilir (38).

Soru kağıdı yöntemi ile işi yapandan yaptığı iş hakkında bilgi alınır. Kayıt defterleri de bilgi toplanmasına yarayabilir. Ancak gözlem ve görüşme yöntemleri daha geçerli, daha doğru sonuçlar verecek niteliktedir. Yapılacak bu incelemeler, gerekli standartların tespiti yanında, işin tanımlanmasına, işin değerlendirilebilmesine, başarıliliğin takdirine, organizasyon bozukluğunun saptanmasına ve üst kademelere geçilmesine olanak sağlayacaktır. Kadrolama çalışmalarında, işin incelenmesini, görevlendirilecek kişilerin sayısının tespiti izleyecektir. Bunun içinde iş yükü ve iş gücünün tespiti söz konusudur.

(38) Blomstrom, R. (Çev:Arpacı,T.): Kadrolama, İ.T.İ. Akademisi Ders Notları, İst. 1968

Kadrolama sadece işe alınmaları değil, işe alınanların işlerini başarılı bir biçimde yapabilmeleri için eğitilmelerini de kapsar. Yönetim, bunun için özel kurslar açabileceği gibi, iş esnasında eğitim, çıraklık eğitimi üzerinde de durabilir.

Plânlama ile başlayan yönetim çalışmaları, örgütlenme ve kadrolama işleri ile devam etmiş ve işin yapımına başlanacak duruma gelinmiştir. Bu üç aşamada yönetim hazırlayıcı çalışmalarını tamamlamış olmaktadır. Bundan sonra hazırlıkların etkili bir harekete çevrilmesi, yani yöneltme işlerine sıra gelecektir.

134. Y ö n e l t m e Ç a l ı ş m a l a r ı

Bu çalışmalar da, örgütün harekete geçirilmesi için gerekli buyruğun verilmesi ve bölümler arasında uyum ve ahenk sağlanarak dinamik bir komuta düzeninin kurulması biçiminde ortaya çıkmaktadır (39). Harekete geçildikten sonra izlenecek yolun, kesin olarak plânda belirtilen yol olması ileri sürülemez. Çünkü plân yapımına esas teşkil eden tahminlerin aynen gerçekleşmemesi her zaman mümkündür. Bu taktirde sapmalara göre izlenecek yolun tespiti ve plânda düzeltmeler yapılması söz konusu olmaktadır. Düzeltmeler yöneltme çalışmaları devam ederken verilecek buyruklarla yerine getirilecektir.

Yönetim çalışmalarının bundan önceki evröleri olan plânlama, örgütlenme ve kadrolama işlerinde çalışmaları büyük ölçüde yöneticiler yaptıkları halde, yöneltme işinin yaptırılması söz konusu olmakta ve bunun için yönetimin buyruk vermesi gerekmektedir. Dolayısıyla yöneltme işlerinde buyruk büyük önem taşımaktadır. İşletme çalışmalarının verimli ve etkili bir biçimde yaptırılabilmesi için astlara verilecek buyruğun, akla uygun, açık, anlaşılır, amaç ve hedeflere uygun olması, iyi bir uslûpla verilmesi, sürenin belirtilmesi, kesinlik taşıması önerilebilir. Buyruk sözlü de, yazılı da olabilir.

(39) Yazıcı, M.: Örgütlenme İlkeleri, S.78, İst. 1971

Öte yandan, işin yapılması ve insan unsuru ile karşılaşılması, yöneltme işlerinin bir başka özelliğini oluşturmaktadır. İnsan unsuru ile yönetim daha önceki çalışmalarında da karşılaşmıştır. Ancak bu kez insan unsuru ile yürütme safhasında tam olarak ilişki kurmak, dinamik bir yönetim çalışması ve komuta düzeni kurmak söz konusudur.

Bu arada etkili bir yöneltmenin, görevlilerin iyi tanınmasına, takım ruhunun kurulmasına, yöneticinin tutum ve davranışları ile örnek teşkil etmesine, çalışanların yakından kontrol edilmesine, yeterli bir bilgi akımı sürecinin ve işletmenin faaliyetleri arasında ahenk, uyum sağlanmış olmasına ve olumlu teşvik sistemlerinin geliştirilmesine büyük ölçüde bağlı bulunduğunu belirtmek yerinde olacaktır (40).

Bunlardan işletme bölümleri arasında uyum, ahenk ve işbirliği sağlanması ayrı önemi olan bir konu olarak ortaya çıkmakta ve koordinasyon adı ile kimi yazarlarca ayrı bir yönetim çalışması olarak ele alınmaktadır. Her bölümün öteki bölümlerin ne yaptığını ve ne yapacağını bilmesi, işletmenin tümlüğünü temin etmesine yarayan en güçlü etkendir. Plânlama çalışmaları da bu işbirliği ve bütünlüğün sağlanmasına büyük ölçüde yardımcı olacaktır.

Daha sonra yönetimin yapılan işleri denetlemesi gerekecektir.

135. D e n e t l e m e Ç a l ı ş m a l a r ı

Yapılan plâni örgütlenme ve kadrolamadan sonra uygulayan yönetim neyi, nasıl ve ne ölçüde başardığını tespit etmek gereğini duyacak ve bunun için denetleme çalışmalarını yapacaktır. Bu hale göre denetleme çalışmaları, plânlanan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının, başka bir deyişle sapmaların tespiti ve gerekli tedbirlerin alınarak düzeltilmelerin yapılması ve yeni kararlar alınmasına olanak sağlanması biçiminde kendini göstermektedir.

(40) Tosun, K.: a.g.e. S.97, 101, 118

Bundan önce inceleme konusu yapılan yönetim çalışmaları plânlama kapsamına girmektedir. Yani örgütlemenin, kadrolamanın ve yöneltme çalışmalarınının plânlaması yapılabilecektir. Çünkü bu çalışmalar üzerinde daha önceden tahmin yapmak olanağı vardır. Ancak denetleme gelecekle değil, geçmişle ilgilidir. Bu nedenle denetlemenin plânlama ile ilişkisi daha değişik biçimde ortaya çıkmaktadır.

Denetleme ile ulaşılan durumun değerlendirilmesi yanında, başarılı olmak için gerekli tedbirlerin ortaya konulması da söz konusudur. Bu çalışmalar giderek gerektiğinde müdahalede bulunmayı da kapsayacaktır.

Öte yandan, tahminlerdeki sapmalar plânlamanın uygulamasını zorlaştırabilir. Bu durumda çalışmaları plâna uydurmağa çaba göstermek anlamsız olur. Yapılacak iş, plâna, yani olması gerekeni değiştirmektir-ki, değişikliğin yapılmasını çoğu zaman başarılı bir denetim sağlayabilir(41). Bu bakımdan denetleme çalışmalarınının dinamik, istekli ve esnek bir şekilde yürütülmesi yanında, değişikliklerin kabul edilerek, yeni kararlar alınmak üzere yapıcı ve istekli bir yönetim işleminin sürekli olarak yerine getirilmesi önem taşımaktadır.

Denetleme çalışmalarınının aşamaları, standartların saptanması, standartlara göre çalışma başarısının ölçülmesi ve sapmaların düzeltilmesi biçiminde belirtilebilir (42). Denetlemenin bütün aşamalarında yer alan standartları, plânlama sağlayacak, dolayısıyla denetleme plânlamaya göre yürütülecektir. Başka bir deyişle, plânlamada yer alan, satış, üretim, masraf, maloluş tabloları, tahmini gelir tabloları ve bilançolar denetleme aracı olarak kullanılacaktır.

İşletme plânlarında yer alan denetleme araçları bu araştırmada plân yapımı olarak ayrıca ele alınarak inceleneceğinden, bura-

(41) Aktuğlu, M.A.: Denetleme ve Revizyon, S.8, İzmir, 1973.

(42) Yazıcı, M.: Örgütlenme İlkeleri, S.84, İst.1971.

da, denetleme çalışmalarında önemli bir yeri olan , ancak bu araştırmada üzerinde fazla durulmayacak olan standart maloluşa kısaca değinilmekle yetinilecektir.

Standart maloluş, hem tecrübeler ve hem de denetlenmiş işletme sonuçlarından yararlanan bilimsel incelemelere dayanılarak önceden saptanan maloluşlardır (43). Bu maloluş, mamul birimi başına düşen madde, gereç ve işçilik masraflarına, genel üretim ve yönetim masraflarından bir pay eklenerek bulunur. Kapasite değişmediği takdirde bu masrafların da değişmemesi öngörülmekle beraber, birim mamule düşen genel masraflar yüzdesi üretim miktarına göre değişecektir. Bu nedenle de gerçek maloluşla standart maloluş arasında farklar ortaya çıkacaktır. Üretim miktarı fazlalaşınca, genel masrafların mamul birimi başına düşen tutarı azalacak, miktar azalınca birim başına düşen tutar artış gösterecektir. Denetlemede bu farkların gerekli ya da gereksiz olarak ortaya çıktığının incelenmesi gerekmektedir.

Standart maloluş daha çok üretim bölümlerinin denetlenmesi için başvurulur. Yıllık programlarla üretim bölümlerinin masraf bütçelerinin yapımında genellikle standart maloluştan yararlanılmaktadır. Ancak yıllık programda bu bölümün masrafları tutar olarak da yer alacaktır. Bu nedenle standart maloluşun, masraf bütçeleri ile birlikte denetleme aracı olarak kullanılmasının çok daha etkili sonuç sağlanmasını mümkün kıldığını da belirtmek gerekmektedir (44).

14. PLAN ÇEŞİTLERİ

140. Genel Açıklama

Plânın, devletten kişilere kadar geniş bir kullanım alanının bulunması, plân çeşitleri üzerinde durulmasını güçleştirmektedir. Bu nedenle plân çeşitlerinin incelenmesinde, sadece iş-

(43) Ocal, F.: Maliyet Muhasebesi, S.135, İst. 1972

(44) Sömer, S.: a.g.e. S.101

İşletme plânlarını ele alarak, süreleri, tekrar edilmeleri, teknik yapıları ve kapsamları açısından (45) plân çeşitleri üzerinde kısaca durmak uygun olacaktır.

Aslında bir işletmede uygulanan siyaset, yöntem ve kurullarla da plân kavramına yaklaşım yapmak mümkündür. Örneğin, işletmede izlenen siyaset, kararların verileceği alanı belirlemesi ve seçenek sayısını sınırlandırarak amaçlara uygun kararlara yer verilmesini sağlaması açısından plânlamanın kimi özelliklerine sahiptir. İzlenecek yolun belirlenmesine rehberlik ettiğinden uygulanan yöntemler de benzer özellik göstermektedirler.

Öte yandan seçenekler arasından tespit olunan ve uyulması zorunlu bulunan kurulların, izlenecek yolu göstermeleri bakımından plânlama ile ortak bir yanı olacaktır. Yoksa kuralın uyulması zorunlu olmaması, kişilere tercih hakkı vermek demek olduğundan, bu yaklaşım yapılamayacaktır (46).

İşletmelerde plân çalışmalarının sözü edilebilecek niteliklerine göre başlıca çeşitleri aşağıda kısaca belirtilmiştir.

141. S ü r e l e r i n e G ö r e P l â n l a r

1410. Kısa Süreli Plânlar

İşletme plânları sürelerine göre kısa, orta ve uzun süreli olarak üçe ayrılmaktadır. Kısa süreli plânlar genellikle bir dönemdir. Uygulamada bir dönem çoğu zaman bir yıl olarak ortaya çıkmaktadır. Yıllık programlar buna örnek olarak gösterilebilir. Kısa sürede tahminde bulunma kolay olduğundan, bu plânlarla gerçekleştirilebilir sonuçlara ulaşılması, orta ve uzun süreli plânlara göre, daha fazla mümkündür.

(45) Peker, A.: Yönetim Muhasebesi, İşletme Fakültesi Ders Notları, S.126 vs.

(46) Tosun, K.: a.g.e. S.57, 58

Kısa süreli plânlara, orta ve uzun süreli plânlara bir bölümünü oluşturabileceği gibi, bağımsız bir nitelikte taşıyabilirler. Uzun süreli plânın bir basamağını oluşturacak şekilde o döneme düşen işletme çalışmalarını, koordine bir şekilde ele alınması ve uygulayıcı yönünün fazla olması halinde yıllık programlar ortaya çıkacaktır. Bununla beraber kısa süre denilince bir yıldan daha kısa dönemlerin de söz konusu olabileceğini unutmamak gerekmektedir. İşletme çalışmaları altı aylık, üç aylık, ve giderek daha kısa sürelerde plânlara yapılmasını gerekli kılabilir.

1411. Orta Süreli Plânlara

Bir kaç yıllık süreyi kapsayan plânlardır. Bu süre genellikle beş yıla kadardır (47). Kısa süreli plânlara göre daha uzun süreli tahminlere dayandığından, bu plânlara daha az kesin rakamları kapsamaları söz konusudur. Bununla beraber uzun süreli plânlara uygulama aracı niteliğinde de olabilirler. Birkaç yıllık süreyi kapsayan yatırımlar, hasilât, masraf vb. hususlar için düzenlenen plânlara bu niteliktedirler.

1412. Uzun Süreli Plânlara

Bu plânlarda süre, genellikle beş yıldan başlar ve etkenlere göre artar. Bu etkenler işletme ve iş kolu ile ya da iktisadî, teknik çevre ile ilgili olabilirler. Uygulama plânı olmayan bu plânlarda belirsizlik hakimdir. Bu nedenle kesinlik taşımayacak olan bu plânlara, uzun süreli hedeflerin ve ana politikaların belirlenmesi, hedeflere ulaşmak için izlenecek genel ilkelerin tespiti ve sadece bir bölümün değil işletmenin bir bütün olarak ele alınması söz konusudur. Uzun süreli işletme plânlarının ortaya koyduğu hedeflere uygun olarak işletme çalışmalarının sürdürülmesi, yani uygulama kısa ve orta süreli plânlara mümkün olacaktır.

(47) Peker, A.: a.g.e. S.132

142. Tekrar Edilme Durumlarına Göre Plânlara

1420. Bir Kerelik Plânlara

İşletme plânları tekrar edilme durumlarına göre bir kerelik ve sürekli plânlara olarak iki çeşittir. Bir kerelik plânlara, yatırımlara, özel projelere gibi bir kez yapılması söz konusu olan işlerle ilgili olarak düzenlenirler (48). Bu plânlaraın konusunu oluşturan işlerin bitiş noktaları bellidir ve bu işler süreklilik gösteren işletme çalışmaları içinde zaman zaman ortaya çıkarlar.

1421. Sürekli Plânlara

Bu plânlara süreklilik gösteren işletme çalışmalarıyla ilgili olarak, bu çalışmaların belirli dönemlere ayrılması suretiyle düzenlenirler. Uzun süreli işletme plânlara ve yıllık programlara sürekli plânlara dandirler. Bunlara çoğu zaman her dönem sonunda gözden geçirilip, bir yıl yeniden uzatılarak, sürekliliğe kavuşturulmuş olurlar.

143. Teknik Yapılarına Göre Plânlara

1430. Değişmez Plânlara

Uygulama sırasında tahminlerde ortaya çıkan değişmeler karşısında izlenecek yollar, teknik yapılarına göre plân çeşitlerini oluşturacaktır. İşletme plânlara, daha çok belirli varsayımlara dayanılarak amaca ulaşılacak biçimde hazırlanırlar. Değişmez plânlarda varsayımlar, plânın uygulama süresi içinde değişiklik gösterdikleri takdirde, değişen varsayımlara göre plânda değişiklik yapmak söz konusu değildir. Saplama zaman zaman tespit olunurken, nedenleri olarak bu değişikliklerin gösterilmesi ile yetinilecektir. Ancak kabul edilen varsayımlarda çok önemli değişiklik olursa, plânın yeniden yapılması söz konusu olur.

(48) Oluç, M.: a.g.e. S.328 vss.

Varsayımlardaki değişikliklere göre plânın düzeltme işleminin çok zaman alması ve plânın işletmeye maloluşunun yükselme ihtimalinin bulunması, işletme plânlarında bu usulün geniş ölçüde uygulanmasına sebep olmaktadır.

1431. Seçeneklere Göre Değişmez Plânlar

Plân yapımında seçeneklerin her birisi için tedbir alınmak ve birden çok seçeneğin gözönünde bulundurulmak zorunluğu olabilir. Bu durumda her seçenek için ayrı plân yapımı söz konusu olacaktır. Hazırlanan plânlardan gerçekleşen seçenikle ilgili olanı uygulamaya konulacak, ötekiler uygulama dışı tutulacaktır (49).

Bu tutum işletmelerde plânlama çalışmalarının maloluşunu çok artıracaktır. Bu nedenle her seçenek için ayrı plân yapımına genellikle gidilmeyecek ve gerçekleşmesi beklenen seçenek sayısını azaltarak, iki, üç seçeneğe göre, ya da ençok gerçekleşme ihtimali olan tek seçeneğe göre plân yapımı daha geçerli olacaktır.

1432. Değişken Plânlar

Teknik yapısına göre bir başka plânlama usulü de, gerçekleşmesi beklenen her iş hacmi seviyesine rakamları ayarlanabilir plân yapımıdır.

Hasılât ve masraf tahminlerinin gruplandırılmalarında bu ayarlama olanak sağlanması gerekmektedir. Bunun içinde özellikle masraf kalemlerinin çeşitli iş hacmi seviyelerine göre nitelikleri ve değişme durumları saptanmalıdır. Bu usulden işletme plânlamasında yıllık programların yapımında yararlanılmaktadır. Uygulamada "esnek bütçe" kavramı ile ifade edilen çalışmalar buna örnek gösterilebilir. Daha çok sanayi işletmelerinde uygulama alanı bulan bu tür plânlama çalışması, belirli iş hacmi seviyesinde yapılan masraflarla elde edilen mamuller arasında kısa devrede ilişki kurulması mümkün olduğu takdirde yapıla-

bilir. Değişken plânlamanın en önemli yararı, sapmaların ve bunun sorumlularının zamanında tespitine kısa sürede yardımcı olmasıdır.

144. Kapsamlarına Göre Plânlar

1440. İşletme Bölümleriyle İlgili Plânlar

İşletme plânları, işletmenin bir bölümü ya da bir kısım işleri kapsayabileceği gibi bütün işletme ile de ilgili olabilirler. İşletmenin bir bölümünü ya da belirli işleri kapsayan plânlara, iş gücü, finansman vb. çalışmalar için ya da satın alma, üretim ve satış kısımları için ayrı ayrı yapılan plânlar örnek gösterilebilir. Bu çalışmalar, işletmeyi bir bütün olarak ele alan plânın içinde yer alacak ve onun bir parçasını oluşturacaktır.

1441. Genel Plânlar

İşletmeyi bir bütün olarak ele alan plânlardır. Bunlar çeşitli süreler için tespit olunan hedefleri ve bunlara ulaşma yollarını gösteren plânlardır. Uzun süreli işletme plânları yıllık işletme programı bu niteliktedirler.

15. İŞLETME PLANLAMASINDA SÜREYİ BELİRLEYEN ETKENLER

150. Genel Açıklama

Süre, plânlamada zaman sınırlandırması olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmeyle ilgili kişiler belirli zaman aralıkları ile geçmiş ya da gelecekle ilgili mali tablolar düzenlenmesini isteyebilirler. Bu tutum, aylık, üç aylık, yıllık ve giderek birden çok yılı kapsayan periyodik plânları ortaya çıkarmış ve dolayısıyla süre, önce plâna gerekseme duyan kişi ya da kişilerin isteklerine göre oluşmuştur (50) denebilir. İşletme

(50) Welsch, G.A.: a.g.d. s.12 vs. ...

plânlarında yaygın uygulama, kısa ve uzun süreli plânların periyodik olarak yapılması şeklindedir. Kısa ve uzun süreli plânlama kavramı, zaman boyutları itibariyle birbirleriyle ilgili sistematik bir çalışma olarak ortaya çıkacaktır. Kısa süreli plân olarak ele alınabilecek yıllık program, adından da anlaşılacağı üzere, yıllık yapılma eğilimi vardır. Buna biraz da malî hesap döneminin, bu yıllık ayırımı olanak sağlaması sebep olmaktadır. Sürenin yanında, malî yıl sonu ile yıllık program sonunun aynı tarihler olarak belirlenmesi de yönetimin ve hesap işlerinin çalışmalarını kolaylaştıracaktır. Öte yandan bu dönemsel ayırımların uzun süreli plânlar için de geçerli olması söz konusudur. Bu durum plânlama çalışmalarının daha kolay yapılmasını ve plân-program uyumunu da temin edecektir.

Uzun süreli plânlarda süre genellikle beş yıl olarak belirlenmektedir. Özellikle beş yıllık kalkınma plânları, bu sürenin yerleşmesine ölçülük etmiş ve işletme plânlarında alışkanlığın yayılması sağlanmıştır. Ancak uzun süreli plânlamada isabet derecesinin düşme ihtimali, buna karşılık sürenin kısaltılmasının beklenen yararları azaltması sakıncası, optimal sürenin önemini ortaya çıkartmaktadır.

En uygun süre ise, çoğu zaman, iktisadî, teknik, sosyal, siyasal çevre koşulları, işkolu ile ilgili varsayımların geçerlilik süreleri gibi etkenler ve işletmenin kendi özelliklerine göre oluşacaktır. Aşağıda bu etkenler üzerinde kısaca durulmuştur.

151. İktisadî, Sosyal, Siyasal ve İşkolu ile İlgili Çevre Koşullarının Etkisi

1510. İktisadî ve Malî Koşullardaki Değişmelerin Etkisi

Ülke ekonomisinin düzenli bir gelişme gösterdiği durumlarda işletmeler uzağı görme olanağını elde ederler ve uzun süreli işlere girişebilirler. İktisadî ve malî istikrarsızlığın artması halinde ise, işletmelerin uzunca bir süre içindeki geliş-

meleri tahmin etmeleri güçleşir (51). Bu durumda belirsizlik etkeni kendini gösterecek ve işletmeler uzun süreli plânlar yerine kısa süreli plânlarla gereksemeyi karşılamaya çalışacaklardır.

Devletin ekonomiye rastgele müdahale etmesi, para, kredi, vergi vb. malî politikaların, yasaların sık sık değişmesi, plânlama çalışmalarının sık sık gözden geçirilmesini gerektirecek, dolayısıyla plânlama maloluşunu yükseltecektir. Bu nedenle plânlamada sürenin, sözü edilen koşullardaki değişme olasılığının gözönünde tutulması suretiyle tespiti yerinde olacaktır. Ancak genel olarak bu koşullardaki değişmelerin daha önceden tam olarak saptanmasının güç olduğunu da belirtmek gerekmektedir.

1511. Sosyal ve Siyasal Gelişmelerin Etkisi

Sosyal ve siyasal gelişmelerin iktisadî yapıyı ve işkolunu etkilediği ölçüde plânlama süresi ile ilişkisi vardır. Ülkenin sosyal ve siyasal huzursuzluklarının yoğun olduğu devrelerde uzağı görmek güçleşecek ve tahminde bulunabilme olasılığının azlığı uzun süreli plânlama çalışmalarını geniş ölçüde etkileyecektir. Bu durumlarda sürenin mümkün olduğu kadar kısa tutulması gerekmektedir. Sosyal ve siyasal bunalımlar esasen yatırımların azalmasına ve hiç değilse kısa süre içinde kâr ve amortismanlarla geri dönebilecek işkollarına yatırım yapılmasına sebep olacaktır. Bu davranışlar da esasen plânlama süresinin kısaltılmasını mümkün hale getirebilecektir.

Sosyal ve siyasal bunalımların sık sık kendini göstermediği ülkelerde, plânlama çalışmalarının yaygınlaşması büyük ölçüde sağlanabilecek ve ayrıca plânlama süresinin, plânlama koşullarına uygun olarak rahatlıkla saptanması mümkün olabilecektir. Bununla beraber, gerek iktisadî koşullardaki sık değişmeler, gerekse sosyal ve siyasal etkenler plânlama çalışmalarını güçleştirmekle beraber, plânlama gereksemesini ortadan kaldıracak, başka bir deyişle plânlamadan vazgeçmeye neden olacak güçte değildir.

1512. İşkolu Özelliklerinin Etkisi

Ülke sanayiinin büyük bölümünü oluşturan ve teknik gelişmelerin az olduğu iş kollarında çalışan bir kuruluş uzağı görme olanağına, yeni gelişen sanayi kolunda çalışan bir işletmeye göre, daha fazla sahiptir. Yaşlı sektörler adı da verilen bu iş kollarında tahmin kolay ve güvenilir bir şekilde yapılabildiği halde, genç sektörlerde kâr oranlarının kısa sürelerde değişiklik gösterebilmesi ve teknik gelişmelerin bu işkollarını büyük ölçüde etkilemesi tahmin yapmayı güçleştirecektir, dolayısıyla daha kısa süreli plân yapımına yönelmeyi gerektirecektir. Ayrıca bu iş kollarında çalışan kuruluş sayısının kısa sürede değişiklik göstermeside tahmin süresini kısıtlayıcı bir etken olarak ortaya çıkmaktadır.

Buraya kadar incelenen etkenler işletme dışında oluşan koşullarla ilgilidir. Başka bir deyişle plânlama süresini sınırlandıran çevre koşullarıdır. Oysa süreye, işletmenin mamulleri, yatırılan sermaye tutarı, işletme amaçları gibi kuruluşun kendi koşulları da etkide bulunabilir. Aşağıda bu etkenler üzerinde de durulmuştur.

152. İşletmeyle İlgili Özelliklerinin Etkisi

1520. Yatırılan Sermayenin Geri Dönme Süresi

Yatırılan sermayenin kâr ve amortismanlarla geri alınması için gerekli olan süre, plân süresini belirleyen bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak çalışmalarına sürekli olarak devam eden bir işletmede yatırımlar içiçe geçecek ve yatırılan sermaye geri dönmeden bir ikinci yatırım söz konusu olacaktır. Bu durumda başlangıçtaki sermayenin esas alınması fazla bir önem taşımayacaktır. Bununla beraber proje seviyesindeki işlerde, proje dolayısıyla yapılacak hesaplamaların zaman boyutunun yatırılan sermayenin geri alınma süresi olarak belirlenme eğilimi de vardır.

1521. Mamullere Talebin Devam Etme Süresi

İşletme mamullerinin bazılarında bir süre sonra talep olmayabilir. Bazı işletmelerin çalışmalarının, talep gereğince, zaman zaman değişik mamullerle yürütülmesi gerekli olabileceği gibi, bazen de mevcut mamullerin, değişen teknoloji dolayısıyla bir süre sonra yerlerini başka mamullere bırakmak zorunluğu doğabilir. Bu durumlarda yapılan plânlarda mamullerin değişme süreci boyunca geçerli olmasına karar verildiği takdirde, mamul türünün geçerlilik süresi, plân süresini sınırlandıran bir etken olarak ortaya çıkacaktır.

1522. İşletme Çalışmalarındaki Değişiklikler

İşletme çalışmaları gerek büyüme ve gerekse işkonusundaki farklılıklar dolayısıyla kimi zaman önemli aşamalar gösterebilir. Bu aşamalar işletme faaliyetlerinde ve dolayısıyla plânlama çalışmalarının dayandığı varsayımlarda önemli değişikliklere sebep olabilirler. Örneğin, bir süre sonra işkonusu büyük ölçüde değişiklik gösterebileceği gibi, önemli bir büyümüş projesi de yürürlüğe girebilir. Plânlama döneminin, yapılan plânlarda toplu değerlendirilmesine olanak sağlaması istenildiğinde, bu aşamaların plân süresini sınırlandırması yoluna gidilebilecektir. İşletme çalışmalarındaki aşamalarla ilgili bir husus da, işletmenin çalışmalarına belirli bir süre sonra son verilmesi, başka bir deyişle işletmenin bir amacın kalmaması halidir ki, plânlama çalışmaları bu zaman süresi ile kendiliğinden sınırlandırılmış olacaktır.

1523. Çalışma Devri Süresi

Çalışma devri süresi ham maddelerin satın alınmasıyla başlayıp, mamullerin üretimi ve bunların satılarak paraya çevrilmeleriyle ilgili süre olarak tanımlanabilir (52).

(52) Güvenli, O.: Sanayi İşletmelerinde İşletme Sermayesi ve Analizi, S.5, İst. 1973

Bu süre kimi işletmelerde hesap döneminden uzun olduğu gibi, iki üç yılı dahi bulabilir. Bu durumda paranın dönme süresi, plânlama çalışmalarında önemli bir etken olarak ortaya çıkacaktır. Örneğin, iş programının bitiş tarihi olarak belirlenen mali hesap dönemi, gemi, uçak yapımı ya da uzun süreli taahhüt işlerinde olduğu gibi, bazı durumlarda yerini çalışma devri süresine bırakabilir.

16. PLANLAMA EVRELERİ

Plânlama, plân yapma gerekmesinin duyulmasıyla başlar. Bu gerekseme genellikle çalışma koşullarında değişiklik olacağınin ve önemli sorunlarla karşılaşılacağınin hissedilmesi, karar vermede güçlük çekilmeye başlanması gibi nedenlerle duyulur ve yönetici geleceğe bakmak ve gelecekteki olaylara hazırlıklı olmak için çaba göstermek ister. Gelecek olayların yaratacağı fırsatları değerlendirmek arzusu da bu yöne gitmeyi sağlayan önemli bir etkidir. Çevredeki değişikliklere karşı uyanık olması, yöneticiyi kolayca plânlama düşüncesine götürebilir.

Plân düşüncesinin doğmasından sonra plânlama çalışmaları başlayacaktır. Bu çalışmalar aşağıda belirtilen bölümlerden oluşmaktadır.

- a. Plânlama hazırlıkları,
- b. Plân yapımı,
- c. Plânın uygulanması,
- d. Denetleme.

İşletmelerde genellikle plân yapımı için bazı hazırlıkların yapılması gerekmektedir. Plânlama çalışmalarına yeni başlayan işletmelerde bu hazırlıkların büyük önemi vardır. Plânlama için uygun ortamın temin edilmediği işletmelerde yapılan plânın başarıya ulaşması beklenemez. Aynı şekilde düzenlenecek plânın işletmenin etki alanı dışında çevre koşullarına uymak zorunluğu vardır. Ayrıca yapılacak plânın başlıca hedeflerinin ve varsayımlarının önceden saptanması gerekmektedir.

Gerekli ortamın ve araçların hazırlanmasından sonra plân yapımına geçilebilecektir. Plân yapımı, plânın uygulamaya hazır hale gelmesine kadar sürecek ve önce bölüm plânlarının sonra da genel işletme plânının ortaya konulması şeklinde devam edecektir. Uygulamaya ise, plân döneminin başlaması ile geçilecek ve uygulama süresi dönemin bitmesi ile sona erecektir. Uygulamada gerek plân hazırlıkları ve gerekse plân yapımı sırasında ortaya çıkacak tahmin yanlışlıkları ve noksanların giderilmesine de çalışılacaktır. Plân sapmaları dönem sonunda tespit edilebileceği gibi, uygulama süresi boyunca da sapmalar izlenebilecektir. Esasen tedbirlerin zamanında alınabilmesi için, sapmaların uygulama sırasında tespiti uygun olacaktır. Bu hale göre, sapmaların tespiti ve gerekli tedbirlerin alınması olarak ortaya çıkan denetleme çalışmalarının da uygulama boyunca devam etmesi söz konusudur.

Bu araştırmada plânlama hazırlıkları ve plân yapımı üzerinde oldukça geniş bir şekilde durulacaktır. Daha sonra plân uygulaması esaslarına değinilmekle yetinilecek, denetleme çalışmaları ise, bu araştırmanın kapsamı dışında tutulacaktır. Denetleme çalışmaları, daha çok geçmişe ait işlerle ilgilidir. Esasen sapmaların nedenlerinin araştırılması, uygulama sırasında düzeltmelerin yapılması, yeni döneme geçerken bir önceki dönem sonuçlarının değerlendirilmesi ve dönem içi ve dönem sonunda yeni kararlar alınmasına olanak sağlanması, işletme bölümlerinde yapılacak ve hesap işleri kanalı ile yürütülecek değişik türde çalışmalarla yerine getirilmesi gereken konular olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenlerle denetleme çalışmaları ayrı bir inceleme konusu olarak ele alınacak önemde görülmektedir.

İşletmelerde plânlama hazırlıklarının incelenmesine başlarken, gerek hazırlık ve gerekse yapım esaslarının büyük ölçüde aynı olması dolayısıyla kısa ve uzun süreli plânlama çalışmalarının birlikte ele alınacağını belirtmek yerinde olacaktır.

2. P L A N L A M A H A Z I R L I K L A R I

20. GENEL BAKIŞ

Plân düşüncesinin doğmasından plânlama eylemlerine geçişe kadar uzayan dönem içinde plân yapımı için bazı hazırlıkların yapılması gerekmektedir.

Plân hazırlıkları işletmede önce plânlama için gerekli koşulların saptanması ile başlayacaktır. Bu koşulların büyük kısmı işletme içi etkenler olarak ortaya çıkmaktadır. İnsan unsuru, işletme örgütlenmesinin yeterliliği plânlama başarısı için gereklidir. Bu arada özellikle plânlama çalışmalarında fazla tecrübesi olmayan işletmelerde kendisine büyük görev düşen hesap işlerinin de yeterliliği önem taşımaktadır. Ayrıca, başarılı işletme plânlaması için işletme içi koşullar kadar işletme dışı etkenler de söz konusu olup, iktisadî, teknik, sosyal ve siyasal çevre koşullarının üzerinde durulabilir. İşletme etki alanı dışında oluşan bu ortamın uygunluğunun işletme tarafından sağlanması kuşkusuz söz konusu olmayacaktır. Ancak bu ortamın şimdiki ve muhtemel gelişme seyrinin tespiti, plânlamanın bu gelişmeye uydurulması suretiyle plânlamanın başarısına katkıda bulunacaktır.

İşletmenin içinde bulunduğu iktisadî, teknik, sosyal ve siyasal çevre koşullarının işletmeye etkileri incelenirken konunun iş kolu seviyesinde ele alınması zorunlu bulunmaktadır. İş kolunun incelenmesi ile işletmenin muhtemel gelişme ortamının ortaya konulması mümkün olacaktır. İşletmenin izleyeceği siyasete göre iş kolu içinde işletme payının saptanması plânlama hazırlıklarının önemli bir aşamasını oluşturacaktır. İşletmenin muhtemel pazar payı, düzenlenecek plânlamanın en önemli dayanağı olacaktır. Çevre koşulları ile birlikte muhtemel pazar payı işletmenin uzun sürede büyüme ölçüsünün belirlenmesini ve ulaşılabilecek kârlılık hedeflerinin ortaya konulmasını sağlayacaktır.

Hedef ve önemli görülebilecek varsayımların saptanması ve plânlama takviminin hazırlanması plân yapımına başlamak için son aşamaları oluşturacaktır.

Bütün hazırlık çalışmalarının yönetimin sorumluluğu altında sürdürülmesi gerekmektedir. İşletmenin en sorumlu kişisinin bu çalışmaları plânlamada kendisinin en yakın yardımcısı ya da yardımcıları ile birlikte yürütmesi yerinde olacaktır. Bunun için gerekli bilgi ve belgeleri toplayacak, onları en uygun biçimde tasnif edecek ve değerlendirmeye hazır hale getirecek (53) ve bu bilgilerden gerekli sonuçların ortaya çıkartılmasını sağlayacak uzman ya da uzmanlara ihtiyaç duyulacaktır. Gerek bu uzmanlık çalışmalarını ve gerekse bu çalışmalardan elde edilecek sonuçların değerlendirilmesini yönetim yürütecek ve yerine getirecektir.

21. İŞLETMELERDE PLANLAMA KOŞULLARI

210. Genel Açıklama

Başarılı bir plânlama bazı işletme koşullarının uygunluğuna büyük ölçüde bağlı bulunmaktadır. Bunlar, işletmedeki insan unsurunun, yetki ve sorumluluk durumunun ve hesap işleri düzeyinin yeterliliği gibi işletme içi koşullarla, işletmenin içinde bulunduğu iktisadi, sosyal, siyasal ve teknik çevre koşullarıdır.

Plânlara yapımı, uygulanması, elde edilen sonuçların tespiti ve değerlendirilmesi evreleri, bu koşulların elverdiği ölçüde başarıya ulaşabilecektir. İnsan unsuru plânlamanın her evresinde en önemli etken olarak ortaya çıkmaktadır. Denebilir ki bu etken plân başarısı için başta gelen unsurdur. Gerçekten de plânlama işletme sahip ya da sahipleriyle çalışanların tümünü yakından ilgilendirmektedir. Plânlama çalışmaları aynı zamanda, plânlama ile ilgili kişilerle işletmedeki tüm çalışan-

TUTAN ÇI

(53) Güvenli, O.: Orta Vâdeli Kredi Talebi İncelenmesi, Banka Dergisi, Cilt: 10, Sayı:2, Şubat 1973

ların açık ve dengeli biçimde yetki ve sorumluluklarının saptanmasını da gerekli kılmaktadır. Uygulamada plânlama çalışmaları daha çok hesap işleri bölümü aracılığı ile yürütülmekte olduğundan, bu bölümün uygun biçimde örgütlenmesinde bir başka önemli sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

İşletme içi koşullar üzerinde aşağıda kısaca durulmuştur.

211. İnsan Unsuru

Bu unsuru, işletmenin sahip ya da sahipleri ile işletmede çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanlar, plânlari hazırlayanlar, plânlama yoluyla denetlenen ve plânlari uygulama sorumluluğunu yüklenen yetkili kişilerdir. Bu kişilerin plânlamaya inanmaları, bunun hakkında gerekli bilgilerle donatılmış olmaları ve plânlari hazırlayacak, uygulayacak ve gerekli sonuçları ortaya çıkaracak olanların belirli yeteneklere sahip bulunmaları gerekmektedir.

Özellikle plânlari hazırlayanların yetenekleri büyük önem taşımaktadır. Plânlama hakkında en fazla bilgi sahibi bulunmaları gereken kişiler bunlardır. Yukardaki nitelikler yanında konu ile ilgili iktisadî, teknik ve özellikle finansman sorunlarını çözebilecek bir eğitim görmüş olmaları, tecrübeli olmak bakımından plânlama çalışmalarına daha önce çeşitli kademelerde katılmış bulunmaları, işletmedeki işlerinin bu çalışmalara katılmalarına elverişliliği plânın başarısını sağlayacak önemli etkenlerdir.

Çağdaş yönetim koşulları, çalışanların plânlama ile daha etkili biçimde yönetileceğini ve denetleneceğini göstermektedir. Denetlenmesi yapılacak kişilerin sayıları, iş konuları ve belirli niteliklere sahip olmaları bu açıdan önem taşımaktadır. Bu durumda onların plânlamaya karşı davranışlarının ve bulgularından yararlanmaya gösterecekleri tepkilerin gözönünde tutulması, eğitim ve çeşitli yayınlarla gerekli aydınlatıcı tedbirlerin alınması yerinde ve uygun olacaktır. Ancak gerekli tedbirler alınırken çalışanların basit bir üretim aracı olmadıkları, onların işletmenin çok önemli bir unsuru olarak ele alınmalarının gerektiği unutulmamalıdır. Plânın onlara buyruk vermek üzere değil, ça-

lişmalarını kolaylaştırmak ve onlara yol göstermek için düzelendiğini belirtmek, bu görüşü esas almak, hem işletme çalışmalarının başarısı ve hem de plânın başarısı için gereklidir. Bu tutumu gerekli kılan bir husus da, çalışanların işletmeyle ilgili gruplar arasında, çağın gittikçe güçlenen ve yönetim kararlarının alınmasında etkili olma yolunda bulunan bir topluluk olarak görünmeleridir.

Plânı hazırlayanlar ve bu yolla denetlenenler yanında işletmeyi yöneten kişilerle ya da sahiplerin sorumlulukları da söz konusu edilebilir.

Plânı uygulayacak ve bundan sonuç çıkararak değerlendirme yapacak yetkili ve sorumlu kişilerin, yani yönetimin tutum ve davranışları, plânlama çalışmalarının başarısını ortaya koyacak önemli etkenler arasında yer almaktadır. Plân kavramına yabancı olan, plânlamaya yatkınlığı bulunmayan ve yapılmış olan plânın uygulanma ve yararlanma açısından etkisine inandıran yönetimin elinde, plân yönetim aracı olma niteliğini kaydedecektir. Bu yöneticiler, kusursuz plân yapımcıları çalıştırarak eksiksiz plânlar hazırlatabilirler, ama en büyük uygulama sorumlusu olarak kendileri, işletme çalışmalarını plâna göre yöneltmeyecekleri ve kendi sezgilerini üstün tutacakları için gereksiz bir masrafa yol açmış olacaklardır. Bu nedenle plânlama düşüncesine yatkın yöneticiler, tüm plânlama çalışmalarının başarısı için en önemli unsurdur.

Öte yandan sahip ya da sahipler her zaman yönetici değildir. Sermayedar durumunda olup, işletmeden kâr bekleyen sahiplerin, işletme dışında bulunmaları ve onunla arada sırada ilgilenmeleri mevcut durumla olduğu kadar, işletmenin geleceği ile ilgili bilgilere de sahip olmak istememelerini gerektirmez.

Bu isteklerin karşılanması ise, plânlama ile mümkün olacak ve böylece özellikle halka açık şirketlerde plânlama çalışmalarını için ortaklar önemli bir etken olarak ortaya çıkacaklardır.

İşletmede kâr bekleyen, işletme hakkında söz sahibi olan sahip ya da sahiplerin, çalışmalarını ve varılan sonuçları daha iyi izleyebilmek için yönetimi plânlama çalışmalarına zorlamaları gerekir. Çalışmaların izlenmesini kolaylaştırmak üzere, onların anlayabilecekleri yöntemlere ağırlık verilmesi, plân özetlerinin hazırlanması ve kısa aralıklarla karışık olmayan kolay anlaşılabilir uygulama durumunu gösterir çizelgelerin düzenlenmesi, plânlamanın yararlarının ortaya konulmasını ve plânlama çalışmalarını için elverişli ortamın yaratılmasını sağlayacaktır.

212. İ ş l e t m e B ü y ü k l ü ğ ü

Ülke ekonomisinin ve iş kolunun özelliğine göre işletmeler küçük, orta ve büyük olarak sınıflandırabilirler (54). İşletmenin büyümesi kuşkusuz plânlamaya duyulan gereksemeyi artıracaktır. Küçük boyuttaki bir işletme de plânlama ihtiyacını duyabilir. Ancak bu gereksemeyi, fazla ayrıntıya yer vermeyen basit ve maloluşu çok düşük bir plân karşılayabilecektir. Oysa işletmenin boyutu büyüdükçe sorunların artmasını ve karmaşıklığın çoğalmasına uygun olarak ayrıntılı, geniş kapsamlı plânlamaya gidilmesi söz konusudur. Öte yandan işletmenin büyümesi, yönetimin dikey ve yatay ilişkilerini artırarak ilişkilerin karmaşık hale gelmesine sebep olur. Bu durumda sınırlı kontrol yeteneğine sahip olan yönetim başka bir yönetim aracı arayacak ve muhtemelen plânlamaya baş vuracaktır. Ayrıca piyasada önemli yeri olan bir işletmenin, öteki yarışmacılar arasındaki yerini koruması, büyümesini etkili bir biçimde sürdürülebilmesi işletme plânlarını zorunlu bir yönetim aracı haline getirecektir. Plânlama uygulamasını geliştirdiği bir ortam da bu gereksemeyi artıracaktır.

(54) İşletme büyüklüğü ölçüsü olarak işkolunun özelliğine göre kapasite, varlık miktarı, satış tutarı, gelir ve sermaye tutarları, çalışanların sayısı gözönünde tutulabileceği gibi, bunlardan birkaçının birleştirilmesi yolunda gidilebilir. Bununla beraber para değerindeki değişme dolayısıyla fiziksel verilerin ölçü olarak ele alınmasının daha yerinde olacağı ileri sürülmektedir. Büyüklük sıralarına göre işletmeler genellikle büyük, orta, küçük ve cüce olarak sıralanırlar (Oluç, M.: a.g.e. S.102,103, Keskinoğlu, S.: a.g.e. Cilt I, S.128)

213. Yetki ve Sorumluluk Düzene ve Plânlama için Örgütlenme

Örgütlemelerde genellikle yetki ve sorumluluk dağıtımında açıklık ve denge sağlanmış olması gerekmektedir. Bu düzeni yeterli olmayan işletmede, plânlara hazırlanması, uygulanması ve ulaşılan sonuçların değerlendirilmesi güç olacaktır. Çünkü her yönetim kademesi, yetki ve sorumlulukları belirlenmemişse, plân hazırlanmasına da ölçüde katkıda bulunacağını bilemeyecek, ayrıca hazırlanan plânlarda bu yetki ve sorumluluklar gözönünde tutulamayacak ve giderek uygulayıcıların ve ulaşılan sonuçların sorumlularının tespiti mümkün olamayacaktır. Bu durumda plân hazırlanmış olsa bile, uygulamada karışıklıkların ortaya çıkması, sapmaların nedenlerinin tespitinin yapılamaması ve dolayısıyla gerekli tedbirlerin alınmaması plânlama çalışmalarının boşuna yapılmasına yol açacaktır.

Ancak sadece yetki ve sorumlulukları saptamanın yeterli olmayacağını, bunun yanında çalışanların özendirilmesine de dikkat edilmesinin gerekeceğini belirtmek yerinde olacaktır.

Plânlama çalışmalarının geliştirildiği büyük işletmelerde, işletme örgütünde değişiklik yapılarak, plânlama çalışmaları için aşağıda belirtilen örgütlenme tedbirlerinden birisinin alınması önerilmektedir (55).

- a. Yüksek seviyede bir bölüm,
- b. Genel Müdür yada Yürütme Kuruluna bağlı bir komite,
- c. Mevcut araştırma servisiyle birleştirilerek oluşturulan bir bölüm,
- d. İşletme çalışmalarını yürüten uygulama bölümleri içinde örgütlenme,

(55) Dupont, C.: (Çev: Gürbaşkan, S.) Uzun Vâdeli Öngörü ve Strateji, S.47, İst. 1973

Kuşkusuz bu tedbirlere ya da bir başka örgütlenmeye gerektiğinde başvurulacaktır. İşletmenin fazla büyük olmaması, Holding'lerde olabileceği gibi çok sayıda işletmenin plânlama çalışmalarının bir arada yürütülmesi ve plânlama çalışmalarına yeni başlanılması gibi durumlar, örgütte önemli değişiklik yapılmasını gerektirmeyecektir. Uygulamada özellikle plânlamayı yeni geliştiren işletmelerin, hesap işleri bölümünü yeniden örgütleyerek bu ihtiyacı karşılamaya çalıştıkları görülmektedir.

Genellikle uygulamada kısa ve uzun süreli plânlara hazırlanmasında, üst kademe yönetiminin tespit olunan işletme hedeflerini, temel varsayımları ve plân yapımında izlenecek yolu bildirmesi ilk aşamayı oluşturmaktadır.

İkinci aşama, bölümlerin kendi plânlara düzenlemeleri olacaktır. Bu plânlara, yetkili üst kademe yöneticileri tarafından incelenecek ve gerekirse düzeltmeler yapılmak üzere ilgili bölüme geri gönderilecektir. Son aşama ise genel işletme plânının düzenlenmesidir. Plân hazırlıkları ile birlikte bu plân yapımı aşamalarını yönetecek üst seviyede bir yöneticiye uygulamada genellikle gerekseme duyulacaktır. Bu kişi genel müdür ya da yardımcısı olabilir. Plân yürütme kurulunun başkanlığını da bu kişi yapacaktır. Üretim, pazarlama, finansman bölümleri yetkilileri de kendi bölümlerinin plânlaraından sorumlu olacaklardır. Ayrıca her bölüm içinde de plân yapım sorumluları tespit edilecektir.

Plân yapımı ve uygulamasında bölümler arası işbirliği ve anlaşma ortamının sağlanması, uygun bir bilgi akım sisteminin geliştirilmesi, genel işletme plânının düzenlenmesi, uygulamanın izlenmesi ve denetlemenin yapılması bir bakıma örgütlenme sorunları olarak ortaya çıkmaktadır. Plânlama çalışmaları için özel olarak örgütlenmiş işletmelerde bu sorunlardan bazıları kuşkusuz ortaya çıkmayacaktır.

Ancak bu olanağa sahip bulunmayan, plânlama çalışmalarına yeni başlamış işletmelerde sözü edilen sorumlulukların hesap işlerine verilmesi eğilimi vardır. Plân hazırlığı için birçok verinin hesap işlerinde bulunması, uygulamada verilerin burada toplanması ve denetleme yapacakların hesap işlerini kendilerine en büyük yardımcı olarak görmeleri bu tutumun başlıca nedenleri olarak ortaya çıkmaktadır. Plânlama çalışmalarına katkıda bulunmakla yönetimin en önemli bir yardımcısı olarak ortaya çıkan işletmelerin hesap işleri düzeninin, bu açıdan ele alınarak inceleme konusu yapılması yararlı olacağından, çağdaş hesap işleri düzenindeki gelişmeler üzerinde aşağıda durulmuştur.

214. H e s a p İ ş l e r i D ü z e n i n i n Y e t e r l i l i ğ i

2140. Hesap İşlerindeki Gelişmeler

Uygulamada hesap işleri düzeninin, uzun bir süre vergi yasalarının gerektirdiği zorunluğu yerine getirmek, vergi beyannamelerinin düzenlenmesine olanak sağlamak ve varlıkları korumak amacını taşıdığı görülmüştür. Vergiye konu geliri saptama amaçlı hesap işleri düzeninde giderek devletçe esasen korunmakta olan işletmeyle ilgili üçüncü kişilerin de gereksemelerinin karşılanması söz konusu olmuştur. Sanayileşme ile birlikte değişen iktisadî koşullar, işletmenin kredi kurumları, alıcı ve satıcılar, yönetici olmayan ortaklar vb. gibi kişilerle olan işletme dışı ilişkilerini çoğaltmıştır. Yönetici olmayan ortakların, işletmeye kredi veren kredi kurumlarının, işletme hakkında bilgi sahibi olma isteklerini yerine getirmeğe çalışan hesap işleri düzeni, bu istekleri bilanço, kâr-zarar, fon akışı vb. çizelgelerle yerine getirmeye çalışmıştır.

Gerek devlet ve gerekse öteki üçüncü kişiler işletmeyi bir bütün olarak ele almak eğiliminde olduğundan, hesap işlerindeki bu gelişmeler, işletmenin bir bütün olarak değerlendirilmesine imkân verecek nitelikte olmuştur. Bu gelişmelerle hesap işleri aynı zamanda işletme dışındaki kişiler için çalışmalarını sürdürmüş ve geçmiş olayların tespit ve yorumlanması ile uğraşmış olmaktadır. Oysa, iktisadî, teknik ve sosyal gelişmeler giderek, hesap işlerinin işletme çalışmalarına yardımcı olacak biçimde gelişme göstermesini, işletmenin her bölümünün ayrı değerlendirilmesine olanak sağlanmasını ve bu haliyle maloluş tekniklerindeki gelişmelerde olduğu gibi daha değişik yön kazanmasını zorunlu kılmıştır. Buna göre ise, hesap işleri işletmede çalışanların faaliyetlerini kolaylaştırıcı niteliklere sahip olma durumundadır.

Gerçekten de özellikle Birinci Dünya Harbi sonrasında uluslararası iktisadî ilişkilerin artması, işletmelerin gittikçe büyümeleri, iktisadî, sosyal akımlar ve teknik gelişmeler, hesap işlerinin geçmiş olaylarla uğraşmanın ötesinde geleceğe dönük kararların alınmasına yardımcı olmalarını gerektirmiştir.

Çağdaş gelişim içinde hesap işlerinin görev alanı genişlemesi kuşkusuz devam edecek ve matematik, istatistik gibi bilim dalları ile işbirliği halinde, değişen ve gelişen gereksemeler karşılanmağa çalışılacaktır.

2141. Yönetimin Hesap İşlerini Araç Olarak Kullanması

İşletme çalışmalarında sürekli olarak kararlar alınması, bunların uygulanması ve alınan sonuçların değerlendirilmesi gerekmektedir. Yönetim, bu kararları almak için alternatif seçim yapmak, uygulamaları ve elde olunan sonuçları izlemek zorunda kalacak ve bu işler için kuşkusuz birçok bilgiye gereksinim duyacaktır. Bu bilgilerin büyük kısmının hesap işlerinden sağlanması mümkün olduğundan, hesap işlerinin yönetime yardımcı olması gerekecektir.

Yönetimin ihtiyaç duyacağı bu bilgilerin bir kısmının belirli zamanlarda bir kısmının da rastgele zamanlarda hazırlanması söz konusudur. Yönetim, aylık, haftalık, bilgi akımları yanında günlük bilgilerin de kendisine ulaştırılmasını isteyebilir. Bu durum, yönetimin hesap işleriyle ilişkisini günlük, hatta çalışma saatlerinin belirli aralıklarına kadar götürebilir.

Bu çalışmalarıyla hesap işleri, belgeleme özelliğinin yanında, kararlar almaya olanak sağlayarak yönetime ve yürütmeye araç olma görevini de yerine getirmiş olmaktadır (56).

Başlangıçta maloluş bilgilerinden yararlanan yönetim, işletme varlıklarının izlenmesi, alacakların tahsili, borçların alınması ve ödenmesi, hasılât ve tüm masraf bilgilerine de gereksinime duymaya başlamıştır. Bütün bu bilgileri, gerektiği zamanda gerekli kimselere doğru bir şekilde vermek hesap işlerinin görevleri arasında yer almıştır (57). Bu arada yönetimin, üçüncü kişiler için hazırlanan bilgilerden de yararlanabileceğini belirtmek gerekmektedir. Ancak bu bilgilerin yönetimin isteğine uygun bir şekilde tahlil olunarak yararlanılmaya hazır hale getirilmesi ve verilerin sistematik olarak değerlendirilmesini mümkün kılmak üzere bunların başka kıstaslarla kıyaslanmalarının sağlanması yerinde olacaktır (58).

Yönetim, hesap işlerinden sağlayacağı bilgilerle yürütme ve denetleme görevlerini yerine getirmeye çalışacaktır (59), ancak bu bilgilerin, yönetimin karşılaştığı sorunlar için son ve kesin bir çözüm biçiminde ele alınmaması ve yönetimin dikkatini sorunlar üzerine çekmeğe hizmet edici nitelikte kabul olunması gerekmektedir (60).

(56) Yazıcı, M.: İşletmelerde Hesap İşleri Düzeni, S.330
İst. 1970

(57) Özaslan, İ.: Muhasebenin Teknik Yapısı, S.9 İst. 1972

(58) Brock, H.: (Çev:Mezhepoğlu, M.) Muhasebenin Yönetime Uygulanması, S.42, İst. 1969

(59) Arkun, O.F. ve Beşer, E.: a.g.e. S.10

(60) Louhi, K.: İdarî Muhasebe ve Kontrol, Seçilmiş Bahisler, S. 21, İzmir 1966

Bu duruma göre hesap işlerinin, kendi örgüt yapısı dışında işletme çalışmalarının yürütülmesi bakımından sorumluluğu ve yetkisi bulunmamaktadır.

2142. Hesap İşlerinin Plânlama Çalışmalarıyla İlişkisi

Hesap işlerindeki çalışmalar, daha çok gerçekleşmiş rakamlarla yürütüldüğünden, tahmini rakamlarla ilgili olan plânlama çalışmalarında işletmenin bu bölümünün fazla etkili olamayacağı ve hesap işlerinin, masraflarla, başka bir deyişle hesap işlerinde var olan verilerle plânlama çalışmalarını sürdürenler arasında düzen ve denge sağlamağa çalışabileceği ileri sürülmektedir (61). Daha önce değinilen hesap işlerindeki gelişmelere göre bu görüş geniş olmayan bir görev alanını ifade etmektedir. Ayrıca belirtmek gerekir ki uygulamada plânlama çalışmalarına hesap işlerinin büyük katkısı bulunduğu da bir gerçektir.

Hesap işleri, plânlama çalışmalarına katkıda bulunmak açısından işletmenin öteki bölümlerine göre bazı üstünlükler de taşımaktadır. Söz gelişi hesap işleri, günlük işlerin sıkıcılığından daha az etkilenme durumundadır. Üretim, satış vb. bölümlere kıyasla hesap işlerinin işletmenin tümüyle ilgili bir durumda olması ve üretim bölümünün sadece üretimi artırma çalışması yapmasına karşılık, hesap işlerinin işletmenin başarısını artıracak biçimde işletme bölümlerinin birlikte faaliyet göstermelerine yardımcı olmağa çalışması, bu bölümün işletmenin tümüyle ilgili bir duruma gelmesine, öteki bölümlere kıyasla daha fazla olanak sağlamaktadır. Ayrıca, hesap işlerindeki bilgilerin özelliği de işletmeyi bir bütün olarak görmeğe yardımcı olmaktadır. Çünkü bütün bölümlerin çalışmalarının sonuçları bu bölümde toplanmaktadır.

(61) Cemalcılar, İ.: İşletme Bütçeleri, S.17, İst. 1965

Öte yandan hesap işlerinde toplanan geçmiş olaylarla ilgili bilgilerin, geleceğe dönük kararların alınmasına olanak sağlayacak biçimde değerlendirilmeleri ölçüsünde önem taşıyacakları ileri sürülebilir (62). Bu durum ise, hesap işlerinin geleceğe dönük çalışmalara katkıda bulunmasını gerektirecek niteliktedir.

Bu arada plânlama çalışmalarının işletmenin hesap plânlarına göre yürütülmesi zorunluğunu da belirtmek yerinde olacaktır(63). Bunun için ise işletmenin plânlama çalışmalarını kolaylaştıracak bir hesap plânına sahip bulunması önem taşımaktadır. Gerçekleşen sonuçlarla tahminler arasındaki sapmaların zamanında tespitini sağlamak bakımından zorunlu olan bu tutum, hesap işlerini plânlama çalışmalarıyla yakından ilgili hale getirmektedir.

Plânlama çalışmalarında kullanılan veriler çoğu zaman hesap işlerinden alınabileceği gibi bilgilerin kaynağı başka yerde de olsa kullanılmadan önce hesap işlerindeki geçmiş dönemler verileriyle karşılaştırılması yapılacaktır. Bu durum plânlama çalışmalarını sürdüren bölümler arasında işbirliğinin teminini mümkün kılacaktır.

Kısa ve uzun süreli plânlar içinde yer alan çizelgelerden büyük bir bölümünün hesap işleri tarafından düzenlenmesi gerekecektir. Nitekim kasa hareketleri, tahmini bilânçolar, fon akışları gibi finansman çizelgeleri hesap işlerince hazırlanacaktır. Bu tablolar, plân yapımının son aşamaları olduğundan, öteki bölümlerdeki plânlama çalışmalarının birleştirilmesiyle, plâna son biçimi vermek, son düzeltmeleri yapmak gibi plânın bütünlüğünü temin edici çalışmalar da hesap işlerince yerine getirilecektir.

(62) Louhi, K.: a.g.e. S.37

(63) Cemalcılar, İ.: a.g.e. S.17

Hesap işlerinin plânlama çalışmalarıyla ilgisi plân yapım aşamasında kalmayacaktır. Hazırlanan plânların uygulanmasında da hesap işlerine görev düşecektir. Yönetim, plân sapmalarının tespiti işini, bölümlerden gelen uygulama bilgilerinin hesap işlerinde toplanmasından dolayı, hesap işleri kanalıyla yürütecektir. Hesap işleri uygulama bilgilerinin uygun biçime getirerek, plân makamlarıyla karşılaştıracak ve rapor halinde yönetime sunacaktır (64). Yönetim, sonuçların değerlendirilmesini, denetleme görevini bu raporlara dayanarak yapacaktır.

Yeni plân çalışmaları da bu denetleme sonuçlarına, hesap işlerinden sağlanan veri ve standartlara göre yeniden başlayacağından, hesap işleri plânlama çalışmalarının bütün evrelerinde görev almış, bu çalışmalara öteki işletme bölümlerine göre daha fazla katkıda bulunmuş olacak ve plânlama işleri bir bakıma hesap işleri bölümünün her zaman içinde bulunduğu bir çevre içinde yürütülmüş bulunacaktır. Bu nedenlerle, plânlama çalışmalarının merkezi olacak biçimde hesap işlerinin görevlendirilmesi (65) eğilimi de vardır ve gelişen bu tutum hesap işleri örgütlenmesini önemli bir konu olarak ortaya çıkartmaktadır.

2134. Hesap İşlerinin Örgütlenmesi

Almanya'da 1937 yılında, E. Schmalenbach'in etkisiyle hesap işlerinde yapılan ve şimdi de geçerli olan ayırım şöyledir(66):

- Defter tutma ve Bilânço, yani Zaman Hesabı,
- Maloluş Hesapları, yani Kalkülasyon, Parçanın Maloluşu,
- İstatistik, yani karşılaştırma hesapları,
- Plânlama, yani İşletmenin Öngörü Hesapları.

(64) Ertuna, Ö.: Yönetim Muhasebesi, İ.T.İ.A. Şişli Yüksek Okulu Ders Notları, S.5

(65) Yelken, N.: Yönetim Muhasebesi, İzmir İktisadî ve Ticarî Bilimler Fakültesi Ders Notları, S.17, İzmir 1973

(66) Yazıcı, M.: İşletmelerde Hesap İşleri Düzeni, S.298 İst. 1970

Öte yandan Amerikan kaynaklarına göre ise, plânlama çalışmalarını da kapsayacak biçimde hesap işlerinin yönetimde araç olarak kullanılmasının gelişmesi, işletmenin bu bölümünde, malî (işlem muhasebesi) ve vergi muhasebesi yanında yönetim muhasebesinin de yer almasını gerektirmiştir(67). Bu ayırımı göre, yönetim muhasebesi, yöneticilerin karar vermelerini kolaylaştırıcı çalışmalar yapar ve plânlama çalışmaları da hesap işlerinin bu bölümünde görev alanı içinde yer alır.

Hesap işlerinin görev alanının bu yapısı, bu kısmın doğrudan doğruya yüksek seviyedeki yönetime bağlı olmasını ⁽⁶⁸⁾ ve bu bölümde çalışanların dar bir çerçeve içinde görevlerini yürütmeleri için işletmecilik ve işletme yönetimi hakkında bilgi sahibi olmalarını gerektirmektedir (69).

Hesap işlerinin kendi çalışmalarını yönetime yardımcı olacak biçimde yürütebilmesi için, geleceğe dönük ve yorumlar yapabilen bir bilgi toplama ve raporlama sisteminin geliştirilmesi uygun olacaktır. Böyle bir sistem, işletmenin tüm bölümleri ile bütünleşecek biçimde gelişmeli, muhasebenin öteki bölümlerine ve alışılmış kalıplara fazla bağlı kalmaksızın zamanında ve yeterli bilgileri sağlayacak yapıda olmalıdır.

Hesap işlerinin bu görevleri yaparken kendi içinde bölümlere ayrılması ve birbirinin işiyle fazla ilgilenmeyen ve bölümler arasında görev değişikliğine fazla olanak sağlamayan bir iş bölümü kuşkusuz işletmenin büyüklüğüne ve işin ya da iş kolunun özelliklerine büyük ölçüde bağlıdır. Bununla beraber, hesap işlerinin malî işler şubesi, genel muhasebe şubesi, maliyet muhasebesi ve bilgi işleme makineleri şubeleri ile plânlama bölümünden oluşması gerektiği de ileri sürülebilir (70).

(67)Yelkân, N.: a.g.e. S.3

(68)Borne, F.: Organisation Des Entreprises, S.43-Paris,1971

(69)Arkun, O.F.ve Başar, E.: a.g.e. S.2

(70)Yazıcı, M.: İşletmelerde Hesap İşleri Düzeni, S.315
İst. 1970

Ancak plânlama çalışmaları büyük işletmelerde önem taşıdığından bu işletmelerde sözü edilen çalışmalar için ayrı bir bölüm kurulması yoluna gidilebilir. Eğer bu çalışmalar hesap işleri içinde yürütülüyorsa, sayısı işletme büyüklüğüne göre değişecek olan çalışanların, muhasebe bilgileri yanında plânlama çalışmalarını yürütecek biçimde geleceğe dönük muhasebe düzenini ve raporlama sistemini bilen, uygulama yapmış, görgülü, ileri görüşlü uzmanlardan oluşması gerekir. Ancak bu yarıdaki kişiler plânlama için temel olan bilgileri ve dayanılacak belgeleri toplayabilir, işe ve gereğine göre konjontür, pazar gözetimi ve araştırmalarını yürütebilir ve yönetime hedef ve tahminler yapmada yardımcı olabilir (71).

Plânlama çalışmalarının başarısı için, işletmenin insan unsurunu, örgütleme, kadrolama durumunu kapsamı içine alan ve hesap işleri düzeninin özellikle ele alınmasını gerekli kılan işletme içi koşullar yanında, işletmenin içinde bulunduğu iktisadî, teknik, sosyal ve siyasal çevrenin de uyumluluğu kuşkusuz söz konusu olmaktadır.

Bir bakıma işletme dışı koşullar olarak ortaya çıkan bu konular, bir yandan plânlama için gerekli ortamın sağlanmasına etkide bulunurken, öte yandan da plân yapımı hazırlıkları içinde yer alan ana hedefler, ikinci derecede hedefler ve varsayımların saptanmasına yardımcı olacak önemde bulunduğundan ayrıca ele alınarak incelenecektir.

22. İKTİSADÎ, TEKNİK, SOSYAL ve SİYASAL ÇEVRE

220. Genel Açıklama

Her işletme içinde yaşadığı çevre ile sürekli etki-tepki alış verişi halindedir. Bu ilişkilerin izlenmesi ve derlenecek bil-

(71) İDTYDK; Mali İşler, Muhasebe ve Kontrol Dairelerinin Organizasyonu, S.16, İst. 1970

gilerin değerlendirilmesi, işletme dışı koşullar karşısında, plânlama çalışmalarını ve onun başarısını mümkün kılacak tedbirlerin alınmasına olanak sağlayacaktır. Ayrıca bu bilgilerin, işletme içi koşullarla beraber hedefler ve varsayımların saptanmasına yardımcı olmaları da söz konusudur. Çünkü işletmenin büyüme doğrultusuna, iç koşulları kadar onu kuşatan dış çevre de etkide bulunacaktır. İşletmeye verilecek ana hedefler çoğu kez bu dış çevre ve işkolu incelemelerine göre saptanacaktır.

Günlük çalışmalarda çevre koşulları kuşkusuz gözönünde tutulacaktır. Ancak plânlama çalışmaları için kaçınılmaz önemde bilgilerin bu incelemelerle derlenmesi söz konusudur. Çünkü, plân başarısı etkili tahmin yapmağa büyük ölçüde bağlıdır. Etkili tahmin ise, işletmeye etkide bulunan çevrenin yeterli bir şekilde incelenmesini zorunlu kılmaktadır.

Bu inceleme ile elde olunan sonuçlarla işletmenin içinde bulunduğu iş kolunun ve giderek işletmenin güçlü ve zayıf yönleri de ortaya konulmuş olacaktır. Bu ilişki kuşkusuz önce işkolu seviyesinde, sonra işletme seviyesinde kurulacaktır.

221. İktisadî Çevre

İşletmeler ekonomik etkenlerle belirlenmiş bir iktisadî çevrenin kaçınılmaz etkisi altındadırlar (72). Sözü edilen iktisadî etkenler sonucunda arzın arttığı ve arz-talep dengesinin alıcı çıkarına uygun bir gelişim gösterdiği ileri sürülebilir (73). Bu gelişme işletme büyümesini ve kârliliğini de kuşkusuz etkileyecektir.

İktisadî çevrenin işletme çalışmalarına etkisinin incelenmesinde genellikle aşağıdaki hususlar üzerinde durulmaktadır.

(72) Ülgen, H.: Çevrenin İşletmenin Yapısına Etkisi, İşletme Fakültesi Dergisi, S. 183, İst. 1973

(73) Peker, A.: a.g.e. S.114

a. Milli gelir seviyesi ve artışı ile ilgili olarak, kişi başına gayri safi ve safi milli gelir tutarı, bu gelirlerdeki yıllık artışlar, toplam ve kişi başına tüketim ve tüketim artışları inceleme konusu yapılacaktır.

b. Ülkenin mali politikası olarak da bütçe harcamaları, vergi yasaları ve mevcut yasalardaki muhtemel değişmeler üzerinde durulacaktır (74).

c. Para politikası olarak belirlenebilen para basma, kredi hacmi ve çeşitleri ile faiz reeskont hadleri, paranın satın alma gücündeki muhtemel düşme eğilimi, toptan satış fiyatları ve geçinme endekslerindeki tahmini artışlar ve ayrıca işletme ile ilgili gerekli ana malların fiyat artış tahminleri araştırılacaktır.

d. Kamu ve özel kesim yatırımları ile bu yatırımların artış hızları, istihdam seviyesi, ana ve ara mallar üretim tahminleri.

e. Ücretlerdeki tahmini artışlarla toplu sözleşmelerin ücretle ilgili bölümlerinde ortaya çıkabilecek değişmelerin kestirilmesine çalışılacaktır.

Bu konularda yapılacak incelemelerin mümkün olduğu ölçüde çeşitli kaynaklara (75) dayandırılması varılacak sonuçların geçerliliği bakımından uygun olacaktır.

Öte yandan uluslararası iktisadî ve siyasal anlaşmaların giderek çoğaldığı bir çağda, işletmeye bu anlaşmaların da etkide bulunması söz konusu olabilir. Türkiye'nin Avrupa Ekonomik Topluluğu ile ortaklık anlaşmasını da bu açıdan ele almak ve ekonomik gelişme sürecine etkilerini incelemek gerekli olacaktır. Bu ortaklığın rekabet artışı yanında pazar büyümesi

(74) Koç A.: Pazarlama, İ.T.İ.A. Şişli Yüksek Okulu Ders Notları, S.26, İst. 1973

(75) Türkiye'de iktisadî çevre incelemesinde, başta Beş Yıllık Kalkınma Plân ve Yıllık Programlar olmak üzere Devlet Plânlama Teşkilâtı Yayınları, Devlet İstatistik Enstitüsü Yayınları, Bakanlıklar (Maliye, Sanayi ve Teknoloji, Ticaret, Bayındırlık vb.) yayınları, T.C. Merkez Bankası ve öteki bankalar, ticaret ve sanayi odaları, Odalar Birliği Yayınları ile çeşitli kuruluşların bültenleri ve ekonomik değerlendirmelere yer veren gazetelerden yararlanılabilir.

olanağını da (76) beraberinde getirmesi, işletmelerin uzun süreli büyüme sorunları ile konunun ilişkisini ortaya koymaktadır.

Bütün bu konuların kısa bir incelemesinin yapılması ve varılan sonuçlara göre işletmenin durumunun değerlendirilmesi yerinde olacaktır. Bu bilgiler, öteki bilgilerle birlikte, işletmenin ana hedeflerinin seviyelerinin saptanmasına ve işletmenin zayıf ve güçlü yönlerinin ortaya çıkartılmasına yardımcı olacaktır. İktisatî çevre incelemesini genellikle teknik konularda yapılacak araştırmalar izleyecektir.

222. T e k n i k D u r u m

2220. Mevcut Teknik Durum İncelemesi

İşletme çalışmalarında kullanılan duran varlıklar, (77) teknik yapıyı oluşturmaktadır. Çalışmaların başarısı, bu teknik yapıyı oluşturan üretim araçlarının eskime, verimlilik ve çağdaş teknik gelişmeler karşısındaki durumuna büyük ölçüde bağlıdır.

Duran varlıkların şimdiki durumunun tespiti, yenileme, genişletme gibi yatırım projelerinin düzenlenmesine ve plânlama çalışmalarına bu projeleri ve sonuçlarını kapsayacak biçimde yön verilmesine ve üretim plâni yapımına olanak sağlayacaktır. İşletme kuruluş yerinin yol, su, elektrik ve çeşitli üretim araçlarının tedariki açısından değerlendirilmesi, pazara yakınlık konusu hem kısa hem de uzun sürede işletme büyümesini etkileyecektir.

Toprak, İklim, ışık gibi doğal koşulların incelenmeleri gereği de bu arada belirtilmelidir.

(76) İKV.: Avrupa Ekonomik Topluluğu ve Türkiye, S.57,58, İst. 1973

(77) Duran varlıklar, arsa, yapı, makine, tesis, taşıt araçları, çeşitli haklar gibi birden çok üretim sürecine katkıda bulunan üretim araçlarından oluşmaktadır

Mevcut makine ve tesislerin durumunun incelenmesi, özellikle yeni teknolojilerden yararlanan iş kollarında önem taşımaktadır. Üretim tekniğindeki gelişmelerin hesaba katılmaması, işletmenin tesislerini yarışma dışı bırakabilir. Doküman sanayisinde olduğu gibi yerleşmiş üretim tekniklerinden yararlanan iş kollarında ise, bu sakınca daha az söz konusudur.

İşletmenin ilk kuruluşunda olduğu kadar genişleme veya yenileme yatırımlarında da muhtemel teknolojik gelişmelerin göz önünde tutulması gerekebilir. Çünkü, teknik buluşların gittikçe daha kısa sürede uygulamaya konulabilmesi dolayısıyla, bu tahminler oldukça yakın geleceği de kapsayacaktır. Anlaşılacağı üzere, teknolojik tahminlerde bulunma ile üretim aracı seçimi kolaylaşabilecek ve yeni mamul üretiminin sağlanmasına, kalite ve verimliliğin yükseltilmesine ve maloluşu düşürücü tedbirlerin alınmasına işletme teknik gelişmelerden yararlanarak yönelebilecektir.

İşletmenin gelecekteki gelişmeleri açısından olduğu kadar, tesislerin şimdiki durumunu değerlendirilmesi bakımından da önem taşıyan teknolojik tahminler üzerinde de aşağıda kısaca durulmuştur.

2221. Teknolojik Gelişmelerin İncelenmesi

Teknik gelişmeler genellikle, işletmede emeğin yerini makinenin alması biçiminde bir sonuç doğurmaktadır. Gerçekten de çağdaş gelişimde otomasyonun giderek, elektronik beyinlerle sadece el işçiliğini değil, kismende olsa beyin işçiliğinin yerini almak ve özellikle büro işlerinde devrimler yaratmak eğilimi vardır (78). Özellikle uzun süreli işletme plânlamasında bu gelişmelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi zorunlu bulunmaktadır. Gelişmiş ülkelerde, teknolojik gelişmelerin izlenmesi daha kolaydır. Oysa gelişmekte olan ülke işletmesinin özel bir çaba göstererek teknolojik gelişmelerin olduğu ülke

(78) Keskinöğlü, S.: a.g.e. Cilt: II, S.136

kaynakların yaklaşması gerekmektedir.

Teknolojik buluşların bir çoğunun uygulama alanına sokulamama ihtimali tahminde bulunmayı güçleştirmekle beraber, yapılacak tahminle buluşun uygulamaya geçme süresinin ne kadar olacağı belirlenmeğe çalışılacaktır. Böylece uzun sürede, ortaya çıkabilecek fırsatları değerlendirmek ve tehlikeleri önceden saptamak mümkün olabilecektir. Üretim tekniklerindeki değişimler yanında yeni mamullerle ilgili ilk bilgilerde bu incelemelerle sağlanabilecektir. Mamullerin belirli bir ömrünün bulunduğu gözönünde tutulursa, mamul ömrü süresinin saptanması, hangi mamullerin yerlerini yenilerine bırakacağı sorunları uzun süreli plânlama çalışmalarını etkileyen önemli hususlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Türkiye'nin sanayileşme seviyesi, teknolojik buluşlara girişmeye fazla olanak sağlamayabilir. Başka bir deyişle, gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de salt bilimden başlayan dikine teknolojik gelişme (79) söz konusu değildir. Ancak, Avrupa Ekonomik Topluluğu ortaklığı karşısında, Türkiye'de kurulmuş işletmelerin yaşama ve gelişmeleri de değişen teknolojiye uyma kabiliyetlerine büyük ölçüde bağlı olacaktır. Bu itibarla özellikle uzun süreli işletme plânlama, teknolojik gelişmelerin incelenmesine dayandığı ölçüde, işletmenin değişen teknolojiye uymasını sağlayacak bir araç niteliği taşıyacaktır.

Çağdaş teknolojik gelişmelerden yararlanmanın iktisadî ve sosyal yapı değişikliği ile ilişkili bulunduğunu da bu arada belirtmek yerinde olacaktır (80). Bu durum bir bakıma, işletme çevre koşullarının birbirleriyle ilişkili olduğunu da göstermektedir

(79) Dupont, C. a.g.e. S.19

(80) İAV : Teknoloji ve İktisadî Kalkınma, Milletlerarası Seminer Notları, S.29,30, İst. 1969

Tüm çevre koşullarının elverişliliği oranında teknik gelişmelerden yararlanmak söz konusu olacaksa da, konuya açıklık getirmek bakımından teknolojik gelişmelerin yönünü saptamada kullanılan tahmin yöntemlerine de kısa ca değinilmesi uygun görülmüştür.

2222. Teknolojik Tahminde Bulunma Yolları

Teknolojik tahmin genellikle verilerin sistematik bir şekilde değerlendirilmesiyle yapılır. Bu veriler, istatistikî bilgiler ya da uzman kişilerin görüşleridir. Tahminde bulunmak için izlenecek yol bu verilerin cinsine, işkolu ve işletmenin özelliklerine göre değişmekle beraber, yararlanılması söz konusu olabilecek yöntemlerden (81) bazılarını aşağıda kısaca değinilmiştir.

a. Sezgisel Düşünce ya da Delfi Yöntemi (82)

Bu yöntemle göre, önce bir konu üzerinde değişik alanlardaki uzman kişilerin düşünceleri alınmaktadır. Derlenen bilgiler, daha sonra sınıflandırılmakta ve yeniden değerlendirilmek üzere bu uzman kişilere tekrar dağıtılmaktadır. Böylece görüşleri alınan kişilere öteki uzmanların da görüşleri iletilmiş olmaktadır.

Bu işlemler sonucunda hangi düşüncelerin ağırlık taşıdığı tespit olunmaya çalışılmaktadır.

Delfi usulü de denilen bu yöntemle başarı sağlamak, bilgi alınacak kişilerin titizlikle seçilmelerine, merkezde konunun canlı tutulmasına ve tekrarlayıcı yanının etkili bir şekilde kullanılmasına bağlıdır.

(81) Dupont, C.: a.g.e. S.21 vss.

(82) Dalkey, M.C. ve Cochran, S.: La Prévision Scientifique à Long Terme par La Méthode D'Elphi, Paris, 1971

b. Belirleme Yöntemi

Bu yöntem, amaç ve sonuçları önceden saptamak ve bunlara ulaştırarak teknolojik değişmelerin neler olabileceğini araştırmak suretiyle uygulanır. Bu yöntem özellikle kısa sürede değişen teknolojinin söz konusu olduğu iş kollarında geçerli olacaktır. Çünkü önce ulaşılabilecek amaçların saptanması bu iş kollarında mümkündür.

c. Trend Analizleri Yöntemi

Geçmişteki olayların gelecek için kılavuz olarak kullanılması bu yöntemle mümkün olmaktadır. Bu usulle bilinen bilgilere dayanılarak bazı gelişme yasalarına uygun şekilde geleceğin seyri eğrilerle saptanması söz konusudur. Başlıca çeşitleri eğilim eğrileri, zarf eğrileri, ortak parametrelerdir.

Bunlardan başka, birden fazla çözümü olan teknolojik sorunlarda kullanılan morfolojik analiz yöntemi ile grafik usulü de söz konusudur. Bu yöntemlerin çoğu henüz çok yeni olup, birbirlerini tamamlayıcı niteliktedirler. Aslında teknolojik gelişme yöntemleri sürekli gelişme göstermektedirler. Ancak yöntemlerden yararlanma yolları ve özellikleri üzerinde daha fazla durulması bu araştırmanın kapsamı dışında kalmaktadır. Bu itibarla teknolojik tahminde bulunmanın ve başlıca yöntemlerin kısa tanıtımı ile yetinilmesi gerekmektedir.

Teknik yapı ve teknik gelişmelerle ilgili olarak saptanacak hususlar, bir yandan üretim plânlamasının yapımına ve yatırım projelerinin düzenlenmesine olanak sağlayacak, öte yandan işletmenin mamul çeşitlerinin plânlanmasını ve uzun süreli gelişme doğrultusunu ortaya koyacaktır.

223. S o s y a l v e S i y a s a l Ç e v r e

2230. Sosyal Çevre

Ülke nüfusu, bu nüfusun yaş, cinsiyet, okuma-yazma ve eğitim seviyesi, aile sayısı, aile büyüklüğü gibi nüfus yapısı ile ilgili hususlarla nüfusun bölgelere dağılımı, şehirleşme durumu sosyal çevreyi oluşturacaktır. Ayrıca dini inanış, toplumsal sınıflaşma ile gelir dağılımı, gelir gruplarındaki değişimler, bölgesel kültür farkları sosyal çevre incelemesinin kapsamına girecektir. Toplum kesimlerinin ve giderek kişilerin çeşitli alışkanlıkları, alış, üretim, satış gibi konulardaki davranışları (83) ve bu davranışlardaki muhtemel gelişmeler, tüketici harcamalarındaki eğilimler, kültür gelişmesi, malî politikadaki muhtemel değişimler karşısında tüketici reaksiyonu (84) işletme çalışmalarını yakından etkileyecektir.)

Sosyal çevredeki değişmelerin kimi kısa sürede, tüketim alışkanlıklarındaki değişmeler gibi olanları da uzun sürede ortaya çıkacaktır. Bu değişmelerin izlenmesi, mamullere olan talebin seyrinin saptanmasına yardımcı olacaktır. Kimi malların sürümü, alışkanlıkların değişmesi sonucuna ve belirli bir gelişme seviyesinde olanaksızlaşabilir. Bazen moda etkininin geriye dönüşü sağladığını da unutmamak gerekmektedir.

Çağdaş ulaşım ve haberleşme olanakları ile bilgi derleme kolaylıkları sosyal değişimin izlenmesini mümkün hale getirebilmekte ve işletme ile sosyal çevre ilişkilerinin kurulmasını sağlayabilmektedir. Plânlama çalışmalarında sosyal çevre incelenmesi ve sonuçların kısa ve uzun süreli olarak değerlendirilmesi, özellikle mamul çeşitlerinin belirlenmesinde ve mamul kompozisyonunun yapımında yararlı olacaktır. Bunun yanın-

(83) Keskinöğlü, S.: Cilt: II, S.247,248

(84) Koç, A.: a.g.e. S.27

da, üzerinde ayrıca durulacak olan hedef ve varsayımların saptanmasına da bu inceleme sonuçları katkıda bulunacaktır.

223. S i y a s a l Ç e v r e

Ülkenin siyasal durumu, işletme çalışmalarını etkilediği ölçüde plânlamayı da ilgilendirecektir. Bir bakıma, devletin iktisadî siyasetindeki durulma (istikrar) derecesi, işletmenin ileriye görme ve ona göre tedbir alma durumunu etkileyecektir. İstikrarsız bir ortamda plânlama çalışmalarının başarı şansı azalacak ve işletmelerde plân yapmak isteksizliği doğacaktır. İstikrarlı bir ekonomik siyasetin izlendiği ülkede, birbirini yürürlükten kaldıran ekonomik kararlar sık sık ortaya çıkmayacağından ve uzun süre geçerli varsayımlara göre hareket edilebileceğinden plânlama çalışmaları kolaylaşabilecektir.

Burada inceleme konusu yapılan iktisadî, teknik, sosyal ve siyasal çevre koşulları işletme ile birlikte işletmenin de içinde bulunduğu sektörü ve giderek işkolunu etkileyecektir. Bu nedenle çevre koşullarının önce sektör ve işkolu seviyesinde ele alınması söz konusu olmaktadır. Bu araştırmada çevre koşullarının özellikle işkoluna etkisi üzerinde durulacaktır. Çünkü işletmenin yeni çevre koşulları karşısındaki durumunu, bu koşulların işkolundaki öteki işletmeleri etkilemesine göre değerlendirmek gerekmektedir. Buna aynı işkolundaki bütün işletmelerin çevre değişmesinden aynı derecede etkilenmemeleri sebep olmaktadır.

23. İŞKOLU İNCELEMELERİ

230. G e n e l A ç ı k l a m a

Teknolojik bir gelişme işkolundaki her işletmeyi ayrı derecede etkileyecektir. Başka bir deyişle teknik buluş kısa sürede uygulamaya konulabilecekse de, bu yeni tekniğe işletme-

lerin uyma durumları farklı olacaktır. Sözcüğü eskimiş tesislerini yenilemek üzere bulunan işletme bu teknikten hemen yararlanabileceği halde, henüz kapasitesini kullanmakta olan, tesisleri yeni bir işletmenin bu tekniğe uyması zaman alacaktır.

Sosyal çevre değişiklikleri de işletmelere farklı etkide bulunabilecektir. Örneğin bazı mamuller görgü ve alışkanlıkların değişmesinden fazla etkilenmedikleri halde, bazı mamullerin kısa süre içinde etkilenmeleri söz konusudur. Bu açıklamalara göre, dış etkenler işletmenin işkolundaki yerinin, öteki yarışmacılar karşısındaki durumunun değişmesine yol açabilirler.

Bunun yanında işletmenin içinde bulunduğu işkoluna, çevre koşullarının öteki işkollarında oluşturduğu yeni durumların da etkide bulunması söz konusudur. Bu etki, ikâme mal üretimi açısından ortaya çıkabileceği gibi, ham madde ve öteki üretim araçları açısından da kendini gösterebilir. Bu konuların da inceleme kapsamına alınması işkolunun genel değerlendirilmesini yapmak bakımından yararlı olacaktır.

İşkolu seviyesindeki inceleme tüm pazar hacmini ortaya koyacaktır. Bununla beraber, işletme pazar hacminin hesaplanması için tüm pazar hacminin tespit edilmesinin zorunlu olmadığını da belirtmek gerekmektedir. Ancak rakiplerin durumunun saptanması ve işletme pazar payının ortaya konulması, tüm pazar payının tespiti ile mümkün olabilecektir. Bu bilgiler ise, uzun sürede işletme çalışmalarına verilecek yön ve hedeflerin tespitinde büyük önem taşıyacaktır.

Tüm pazar hacminin saptanması ile işletme, hangi mamulünün yaşama süresini doldurduğunu veya bu sürenin neresinde olduğunu, yeni bir malın pazara sürülmesi olanağını, hangi mamulün kendisine daha yüksek pazar payı sağladığını tespit etmiş olacaktır (85). Bu itibarla, işkolu seviyesindeki incelemeden

(85) Pınar, C.: Pazarlama Araştırması-Metod ve Teknikler, S. 224, İzmir 1969

işletme seviyesinde yararlanabilmek bakımından tüm pazar hacmi araştırmalarının mamuller itibariyle yapılması gerekmektedir.

İşkolunun gelişmesinin incelenmesinde önce, işkolunun şimdiye kadar gösterdiği gelişme seyrinin ve bu seyir içinde işletme yerinin saptanması söz konusu olacaktır. Bundan sonra, işkolunun ve işletmenin muhtemel gelişmeleri üzerinde durulacaktır.

231. İşkolunun Şimdiye Kadar ki Gelişmesi ve İşletme Pazar Payının Saptanması

İşkolunun son yıllardaki gelişme durumu ile buna göre işletmenin ve başlıca rakiplerinin gelişme seyrinin saptanması aşağıdaki verilerle yapılacaktır.

- a. İşkolunun toplam satış miktar ve tutarları,
- b. İşletmenin satış miktar ve tutarları,
- c. Başlıca yarışmacıların satış miktar ve tutarları.

Bu bilgileri geçici olayların etkisini azaltarak değerlendirebilmek için araştırmamanın gerekli olduğu kadar, ama hiç değilse en az üç yıllık bir süreyi kapsamaması gerekmektedir. İşletme çalışmalarının tüm ülkeye yayılması ya da bölgesel olmasına, mamul ya da hizmet türüne göre, mevcut durumun tespiti açısından yapılacak inceleme için yararlanılacak kaynaklar değişecektir. Sektör ve işkolu seviyesindeki bilgiler için Beş Yıllık Kalkınma Plânlarına, Yıllık Programlara, sektör ve işkolu ile ilgili çeşitli kaynaklara başvurulabilecektir. Ancak bölgesel nitelikteki işletmede ya da işletme çalışmalarının yoğunlaştığı bölgelerde bu inceleme, bölgesel kuruluşlardan ve varsa yayınlardan yararlanılarak yapılacaktır. İnceleme olanağını güçleştiren bir başka konuda, öteki yarışmacılar hakkında bilgi toplamaktır. Türkiye'de işkolları düzeyindeki bilgilerin gittikçe artmasına karşılık, bölge ve özellikle işletme seviyesindeki bilgi noksanlığı önemini

korumaktadır. Bu nedenle rakipler hakkındaki bilgilerin her işletmenin çalışma alanına göre geliştirilecek yöntemlerle derlenmesi zorunluğuy vardır.

İşkolunun ve bunun içinde işletmenin yerinin saptanması, sadece büyüme açısından değil, işkolundaki teknolojik gelişmeler, sosyal ve siyasal değişmelerin işkolu üzerindeki etkileri bakımından da ele alınmalıdır.

Mevcut durumun tespiti, gelecekle ilgili tahminlerin yapılmasına temel teşkil edecektir. Pazar payı küçük olan işletmenin, çevre koşullarındaki küçük değişmelere duyarlılığı fazla olacak ve öteki yarışmacıların herhangi bir sebeple fiyat indirmeleri karşısında durumu kötüleşecektir. Bu nedenle pazar payı sürekli düşme eğilimi gösteren bir işletmenin bu durumu saptaması gerekli tedbiri zamanında almasını sağlayacaktır.

Çok yüksek seviyede pazar payına sahip olmanın da sakıncası bulunabilir. Büyük paya sahip işletmeler, yeniliğe karşı bir iç direnme gösterilmemesine ve halinden çok memnun bir tutum içine girmemeğe dikkat etmelidirler.

Pazar payı saptanması mümkün olduğu ölçüde mamullere göre yapılmalıdır. Böylece işletmenin rakipler karşısındaki durumunun saptanmasında mamuller itibariyle karşılaştırmalar yapmak da mümkün olacaktır. Bu arada işletmenin ve rakiplerinin alıcılarının kimler oldukları, tercih kıstasları, karşılanmamış ihtiyaçları da tespit edilecektir.

Geçmiş yıllarda ve içinde bulunulan yılda işkolu, işletme ve başlıca rakipler açısından yapılan bu incelemeleri, işkolunun gelecekteki tahmini gelişmesinin araştırılması izleyecektir.

232. İşkolundaki Tahmini Gelişmelerin İncelenmesi

2320. İşkolundaki Tahmini Gelişmelerin İncelenmesi Yöntemleri

İşletmenin içinde bulunduğu işkolunun gelecekte gelişme seyri ve bu gelişme içinde işletme ve başlıca rakiplerin payının saptanması, plânlama çalışmalarında büyük önem taşımaktadır. Çünkü satış tahminleri bu inceleme ile ortaya konulmuş olacaktır. Satış tahminleri ise, çağdaş plânlama çalışmalarında plânlama çizelgelerinin ilkinin ve temelini oluşturmaktadır. Satış tahminlerinde yapılan yanlışlık bütün plân çalışmalarının yanlış yöne çevrilmesine ve gerçekleşmeyecek hesaplamalar yapılmasına yol açabilecektir.

İşkolu seviyesindeki muhtemel gelişmelerin, o işkolunda üretilen mal ya da hizmete olan talebin kısa ya da uzun sürede tahmini suretiyle saptanması söz konusu olacaktır. Talep tahmini için geliştirilmiş yöntemler, malın ana malı ya da tüketim malı olmasına göre ayrılabilmesi gibi, usullerin özelliklerine göre doğrudan doğruya ve dolaylı yöntemler biçiminde de bölümlenebilmektedir.

İşkolu seviyesinde tahmin yapma olanlığını sağlayan bu yöntemler üzerinde aşağıda ayrı ayrı durulmuştur.

2321. Doğrudan Doğruya Tahmin Yöntemleri

Bu yöntemlerden daha çok ara mallarına olan talebin saptanmasında yararlanılacaktır. Bununla beraber bazı tüketim malları içinde geçerli nitelik taşıyacak olan bu yöntemlerin başlıcaları aşağıda kısaca belirtilmiştir.

a. Anketle Piyasa İnceleme Yöntemi

Bu yönteme göre mamulleri kullananlara soru kağıtları gönderilerek, gelecek cevapların değerlendirilmesi suretiyle talep

tahmini yapılmışa çalışılır (86). Yöntemin uygulanmasında, soruların yöneltileceği kişilerin mamulleri kullanacak yiğini kapsar nitelikte bulunmasına dikkat edilecektir. Bu nedenle, yöntemin, az sayıda alıcısı olan mallar için geçerli sonuç elde edilmesine uygun bulunduğu anlaşılmaktadır. Bununla beraber gerek, yöntemin evde, sokakta, telefonla, mektuplaşma yoluyla yapılabilmesinden dolayı çok çeşitli uygulama yollarının bulunması ve gerekse soruların yöneltileceği kişilerin saptanması için gelişmiş sondaj usullerinin mevcudiyeti (87) bu yöntemin kullanım alanının yaygınlaşmasına sebep olmaktadır. Ancak ankete cevap verenler o sıradaki duruma göre hareket edeceklerinden bu yöntemle elde olunan sonuçlar, daha çok bir iki yıl gibi kısa süreli talep tahmininin ortaya konulmasına yarayacak niteliktedir.

Bu yöntemin bazı uygulama yolları, bu konuda eğitim görmüş kişilerden yararlanılmasını gerektirdiğinden, yöntemin maloluşu yükselbilmektedir (88).

Pazara yeni çıkarılacak mamule olan talebin tespiti için pazar testi yönteminden yararlanılması da söz konusudur. Bu yöntem genellikle ülkenin belirli bölgeleri ya da belirli şehirleri ele alınmak suretiyle uygulanmaktadır.

b. Ekonomik Göstergelerle İlişki Kurularak Yapılan Tahmin Yöntemi

Malin tüketim ya da kullanımı ile ilişkili olan ekonomik göstergeler yardımıyla o mala olan talebin syrinin ortaya konulması mümkündür. Örneğin yapı izin sayısındaki değişmeye bağlı olarak çimento, demir vb. inşaat malzemeleri satışlarının azalma ya da artma eğilimi söz konusudur. Ancak bu yöntemle vari-

(86) Ege, B.: Talep Tahmin Metodları, TMUD, Orta Vâdeli Krediler Semineri, S.211 vss, İst, 1973

(87) Fournis, Y.: (Çev:Gürbaşkan,S.)Piyasa İncelemeleri, S.21,22, İst, 1973

(88) Cemalcılar, İ. Pazarlama Araştırması, S.13, Ank. 1973

lan sonuçlar da kısa sürede geçerliliklerini koruyabileceklerdir.

c. Uluslararası Kıyaslama Yöntemi

Bu yöntem, gelişmiş bir ülkede belirli bir mala olan talep durumunun, gelişmekte olan ülkenin de o seviyeye çıktığında aynı olması varsayımına dayanmaktadır. Yapılacak araştırmada ortaya çıkan sonucun geçerli olabilmesi için, kıyaslanan ülkelerin sosyal, siyasal yapılarının, görgü ve alışkanlıklarının da gözönünde tutulmaları gerekmektedir. Ayrıca başka ülkelere alınan bilgilerin kaynağının kabul edilebilir olması ve o ülkenin özel koşullarının hesaba katılması zorunludur.

d. Dış Alıma Dayanan Tahmin Yöntemi

Yurt dışından satın alma ile giderilen ihtiyacın yerli üretimle karşılanmasını öngören yöntem, dış alım-ithalât-istatistiklerinden yararlanılmak suretiyle uygulanır. Ancak yurt dışından getirtilen mal miktarının kimi zaman muhtemel talebi göstermeyebileceğini belirtmek gerekmektedir. Çünkü ülkenin ithalât rejimi talebi baskı altında tutabilir. Ayrıca maloluş tutarlarındaki farkların da talebi etkilemesi söz konusudur(89).

Yerli üretime geçildiğinde malın dış ülkelere getirilmeye devam edilmesi durumu ile ülkeler arası iktisadî anlaşmaların da gözönünde tutulması yerinde olacaktır. Yapılacak tahminlerin geçerlilik süresi de bu değişkenlere göre olacaktır.

e. Yurt Dışına Satış Yapma Olanağına Dayanan Tahmin Yöntemi

Yurt dışı talep tahminleri, yurt içi üretimi yanında malın muhtemel alıcılarını oluşturacak ülkelere derlenecek ista-

tistikî bilgilere de dayanacaktır. Bu yöntemin oldukça uzun süre geçerli olacak tahminler için kullanılabilmesi, malın alıcısı olan ülkelerde yeterli nitelikteki uzmanlarca araştırma yapılması ve o ülkelerdeki talep tahminlerinin üzerinde durulmasını gerekli kılmaktadır.

f. Talebin Gelir Esnekliğini Hesaplanması Yoluyla Tahmin Yöntemi

Bu yöntemin uygulanmasında, aile harcamaları ile ele alınan mala olan talebin gelir esnekliği hesaplanabilir. Hesaplama kişi başına milli gelir artışı ile gelir esnekliği katsayısının (90) çarpılması suretiyle yapılır. Sonuç, kişi başına bu mal için talep artış yüzdesini gösterecektir. Örneğin ülkede kişi başına milli gelir artışı %4 ise, gelir esnekliği 2 olan bir mala yılda kişi başına %8 oranında bir hızla artan talep olacak demektir. Nüfus artışı %2 ise, bu oranın %8'e eklenmesi suretiyle, malın yıllık talep artış hızı %10 hesaplanmış olacaktır.

2322. Dolaylı Tahmin Yöntemleri

Dolaylı tahmin yöntemlerinin kullanılabilmesi için, geçmiş yıllarda o mala olan talebin, kesintisiz bir zaman serisi oluşturacak biçimde saptanması gerekmektedir. Bu sürenin boyutu, genel eğilimi ortaya koyacak ve geçici sapmaların bu eğilime etkisini azaltacak uzunlukta olmalıdır. Bu nedenle geçmiş yıllarla ilgili bu bilgilerin en az beş-altı yılı kapsaması genellikle önerilmektedir.

Dolaylı tahmin yöntemleri uzun bir zaman dizisine dayandığı cihetle, elde olunan sonuçlar, genellikle uzun süre için de geçerli olabilecektir.

(90) Gelir esnekliği, talepteki nisbî artışın, gelirdeki nisbî artışa bölünmesi suretiyle hesaplanmaktadır.

Aşağıda başlıca dolaylı tahmin yöntemleri üzerinde kısaca durulmuştur.

a. Grafik Yöntemi (91)

Geçmiş dönem talebiyle ilgili bilgiler dikey eksen, dönemler ise, yatay eksen üzerinde gösterilir. Yönteme göre, bu verilerin kesiştikleri noktaların tahminen uzatılması suretiyle çizilecek eğri gelecek yıllardaki talep durumunun saptamasına yarayacaktır. Yöntem basit ve kolayca yararlanılabilir niteliktedir, ancak tespit edilecek eğrinin uygulamayı yapma göre farklılık gösterme ihtimali bir sakınca olarak ortaya çıkmaktadır.

Gelecek yıllardaki eğilimin doğrusal bir eğri şeklinde ortaya konulması istenildiği takdirde, yöntemden aşağıdaki şekilde yararlanmakta mümkündür.

Bu uygulama, birbirini izleyen dönemlere ait verileri eşit iki bölüme ayırmakla başlar. Sonra her bölümdeki verilerin aritmetik ortalaması (92) alınır. Bulunan ortalamalar, grafik kağıdı üzerinde, ait oldukları dönemlerin ortasına rastlayacak biçimde işaretlenir. Böylece elde olunan iki noktadan geçen doğru, malın talep eğrisinin oluşturacaktır.

Yarım ortalamalar yöntemi de denilen bu uygulama ile birbirini izleyen dönemlerle ilgili doğrusal bir eğilim ortaya konmuş olacaktır. Grafik yönteminin bu şekilde uygulanmasında, olağan dışı sapmaların çizilecek doğruyu yanlış sonuç verecek biçimde etkilememesine dikkat etmek gerekmektedir.

(91) Erem, T.: Marketing (Pazarlama) Yönetimi ve Problemleri, İ.T.İ.A. Ders Notları, S.30, İst. 1973

(92) Burada söz konusu olan gruplanmamış veriler için uygulanan aritmetik ortalamadır. Ortalaması alınmak istenen sayılar toplanır ve toplam dizideki veri adedine bölünerek ortalama hesaplanabilir.

b. En Küçük Kareler Yöntemi

Grafik yöntemindeki eğri, en doğru şekilde bu yöntemle saptanabilir. Yöntemin denklemi $y = a + bx$ dir (93). Denklemle iki değişken arasındaki ilişkiyi belirten eğrinin matematiksel tarifi yapılmaktadır. Talep ve yıllar arasındaki ilişki, başka bir değişle yılların talep üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Araştırılan grafik eğrisi için a ve b'yi tespit etmek gerekmektedir. Bunun için şu denklemlerden yararlanılacaktır.

1. $\sum y = Na + b \sum x$
2. $\sum xy = a \sum x + b \sum x^2$

Ele alınan dokuz yıllık bir zaman serisi ve ilgili verilere göre talep tahmini aşağıda bir örnekle yapılmıştır.

Yıllar	X	Y	XY	X ²
1965	- 4	2.000	-8.000	16
1966	- 3	2.500	-7.500	9
1967	- 2	3.100	-6.200	4
1968	- 1	4.000	-4.000	1
1969	0	5.250	0.000	0
1970	1	5.950	5.950	1
1971	2	6.500	13.000	4
1972	3	7.200	21.600	9
1973	4	8.100	32.400	16

$$\sum x = 0 \quad \sum y = 44.600 \quad \sum xy = 47.250 \quad \sum x^2 = 60$$

$\sum x = 0$ olduğundan

$$\sum y = Na$$

$$\sum xy = b \sum x^2 \text{ olur.}$$

(93) Denklemde y satışları (talebi), x zamanı (yıllar), a, x sıfıra eşit olduğunda satışın değerini, b, satışın yıllık artış oranını ifade eder.

Rakamlar yerine konulursa :

$$b = 787,5 \quad 47.250 = b (60)$$

$$a = 4955.6 \quad 44.600 = a (9)$$

Bulunan a ve b'ye göre denklem şöyle olmaktadır :

$$y = 4956 + 788 x$$

1974'ün değerini bulmak için x yerine 5 koyarsak $y = 8896$ bulunur. 1979 yılına kadar talep durumu bu denklemden yararlanılarak aşağıda hesaplanmıştır.

<u>Yıllar</u>	<u>y</u>
1974	8.896
1975	9.684
1976	10.472
1977	11.260
1978	12.048
1979	12.836

c. Korelasyon Yöntemi

Bu yöntemde, talep değişkeninin başka açıklayıcı değişkenlerin bir fonksiyonu olarak ele alınması söz konusudur. Açıklayıcı değişkenle, buna bağlı değişken arasındaki değişme uygunluğu korelasyon olarak tanımlanmaktadır. Değişme uygunluğu ölçüsü ise, korelasyon oranıdır.

Korelasyon yöntemi uygulaması üzerinde, gayri safi milli hasıla ile kağıt tüketimi arasındaki bağıntı örnek olarak ele alınmak suretiyle aşağıda durulmuştur.

Yıllar	X G S M H (milyar TL.)	Y Kağıt tüketimi (Bin ton)	$x = X - \bar{X}$	$y = Y - \bar{Y}$
1964	69	99	- 31	- 23.9
1965	75	108	- 25	- 14.9
1966	88	116	- 12	- 6.9
1967	98	124	- 2	1.1
1968	109	131	9	8.1
1969	121	131	21	8.1
1970	140	151	40	28.1
	700	860		
	$\bar{X} = 100$	$\bar{Y} = 122.9$		

Yıllar	xy	x^2	y^2
1964	740.9	961	571.2
1965	372.5	625	222
1966	82.8	144	47.6
1967	- 2.2	4	1.2
1968	72.9	81	65.6
1969	170.1	441	65.6
1970	1124.0	1600	789.6
	$\sum 2561$	$\sum 3856$	$\sum 1762.8$

$$r = \frac{\sum xy}{\sqrt{\sum x^2 \sum y^2}} = \frac{2561}{\sqrt{3856 \times 1762.8}} = \frac{2561}{\sqrt{6793568}} = \frac{2561}{2607.2} = 0.98.2$$

Talep tahmini için önce açıklayıcı değişken olan GSMH'nin gelecek yıllarla ilgili tahmininin yapılması gerekmektedir. Sonucun geçerliliği açıklayıcı değişkenlerin kolay tahmin edilebilen veriler olmasına büyük ölçüde bağlıdır. Aksi halde bu yöntemle sağlıklı tahmin yapma olanağı bulunmayabilir.

Kağıt tüketiminin gelecek yıllardaki seyrinin ortaya konulabilmesi için önce regresyon doğrusunun tespiti gerekmektedir. Bu doğru aşağıdaki formülle ifade edilmektedir.

$$y = a + bx$$

Bu denklemdeki a ve b değerlerini hesaplamak için aşağıdaki yardımcı denklemlerden yararlanılacaktır.

$$1. \sum y = Na + b \sum x$$

$$II. \sum xy = a \sum x + b \sum x^2$$

Denklemlerdeki $\sum xy$, $\sum x^2$ ve $\sum y^2$ aşağıda hesaplanmıştır.

Yıllar	^x G S M H (milyon TL.)	^y kağıt tüketimi (1.000Ton)	x^2	y^2	xy
1964	69	99	4.761	9.801	6.831
1965	75	108	5.625	11.664	8.100
1966	88	116	7.744	13.456	10.208
1967	98	124	9.604	15.376	12.152
1968	109	131	11.881	17.161	14.279
1969	121	131	14.641	17.161	15.851
1970	140	151	19.600	22.801	21.140
	$\sum 700$	$\sum 860$	$\sum 73.856$	$\sum 107.420$	$\sum 88.561$

Denklemler

$$1. 860 = 7a + 700b$$

$$II. 88.561 = 700a + 73856b$$

$$b = 0.66$$

$$a = \frac{396.88}{7} = 56.7$$

Buna göre regresyon doğrusu aşağıdaki gibi olmaktadır.

$$y = 56.7 + 0.66x$$

Bu denklemde x değerleri (GSMH) yerine koyulursa y değerleri, yani kağıt tüketim tahminleri bulunmuş olur.

<u>Yıllar</u>	<u>x</u> <u>G S M H.</u> <u>(Milyar TL.)</u>	<u>y</u> <u>kağıt tüketimi</u> <u>(bin ton)</u>
1971	179	174.8
1972	191	182.8
1973	206	192.7
1974	221	202.6
1975	239	214.4
1976	258	227
1977	280	241.5
1978		
1979		

Bunun dışında açıklayıcı değişken sayısını artırarak korelasyonun geçerliliğinin artırılmasına çalışılabilir. Buna göre ise, önce birden fazla açıklayıcı değişken esas alınarak çoklu regresyon doğrusunun hesaplanması, sonra açıklayıcı değişkenlerin gelecek yıllar için tahminlerinin yapılması ve sonra da talep tahmininin yukarıda açıklanan yoldan hesaplanması söz konusudur.

Burada önemli görülen talep tahmin yöntemlerinden bir kaçına değinilmekle yetinilmiştir. Bu yöntemlerin kuşkusuz her birinden yerine göre yararlanılacaktır. Bu yöntemlerden yararlanılarak yapılacak tahminlerle, işkolunun seviyesinde talebin gelişme seyri ortaya konulmuş olacaktır. Daha sonra bu gelişmelerden işletmeye düşen payın saptanmasına çalışılacaktır.

24. İŞLETME PAZAR PAYININ SAPTANMASI

240. Genel Açıklama

İşkolundaki gelişmeden işletmenin alacağı pay, işletmenin pazar payını oluşturacaktır. Bu payın saptanması plânlama çalışmalarının hemen hemen temelini oluşturacak önemde bulunmaktadır. Bu tahminlerden aşağıda belirtilen plânlama çalışmalarında yararlanılacaktır.

- Satış, üretim, masraf plânlarının düzenlenmesi,
- Yatırım projelerinin hazırlanması,
- Varlık ve sermaye plânlamasının yapılması.

Pazar payı saptanması çalışmaları, genellikle işkolu seviyesindeki tahminleri yapan kişiler tarafından yürütülecektir. Çalışmalar bir bakıma matematik ve istatistik usullere dayanmaları dolayısıyla bilimsel nitelik taşımakta ise de tahminlerin tecrübelerle dayandırılması da söz konusudur (94).

Pazar payı tahmini kısa süreli plânlamada en çok bir yıla kadar, uzun süreli plânlamada ise, beş yıla kadar yapılacaktır. Uygulamada genellikle kısa ve uzun süreli tahminlerin birlikte yapılması eğilimi vardır. Bu hale göre yıllık program uzun süreli plâna uyduğu ölçüde, tahminlerden yıllık programların yapımında da yararlanılması söz konusu olabilecektir. Bununla beraber pazar payı tahmini kısa ve uzun sürede ayrı özellikler gösterebilecektir. Örneğin kısa süreli plânın uygulayıcı niteliğinin fazla olması, kısa sürede mamullerin mümkün olduğu ölçüde ayrı ayrı ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Uzun süreli plânlamada ise, mamul grupları itibarıyla tahminde bulunulabilecektir.

Bundan başka, işletmenin yakın geçmişi, yani önceki bir-iki dönemdeki gelişme seyri kısa süreli tahmine etki edecektir(95). Çünkü işletmenin mevcut olanaklarında kısa sürede fazla bir değişme olmayacaktır. Pazar payını etkileyecek sözü edilen işletme olanakları üzerinde aşağıda kısaca durulmuştur.

241. İşletme Olanaklarının Pazar Payına Etkisi

Pazar payının belirlenmesine etkide bulunacak işletme olanakları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (96).

(94) Erem, T.:a.g.e. S.34

(95) Cox, E.P.:Marketing (Pazarlama) S.50, Ist. 1972

(96) Meyer, I.:Gestion Budgétaire, S.33,34, Paris 1973

- Üretim gücü : tesislerin kapasitesi ve yeterliliği, ham madde vs. üretim araçları tedariki ve teknik eleman yeterliliği,
- Pazarlama gücü : eleman yeterliliği, satış şebekesi, reklâm, satış fiyatı,
- Mamullerin kârlılığı,
- İşletme sermayesi ve yeni mallarla ilgili yatırımlardan doğan finansman ihtiyacının karşılanması.

İşletmeye özellikle kısa sürede belirli bir pazar payına sahip olması hedef olarak verildiğinde yukardaki hususlar inceleme konusu yapılacaktır. Uzun sürede ise, istenen pazar payını elde edecek yatırım, finansman ve yönetim gücü ile pazarlama imkânları etkisini gösterecektir. Yeni tekniklere dayanan işkollarında, yeterli niteliklere sahip çalışanların bulunmasının da işletmenin büyümesini engelleyen önemli etkenler arasında yer alabileceğini belirtmek gerekmektedir:

Öte yandan benzer malların imalini ya da satışını öngörmek suretiyle şimdiki pazar payını artırarak işkolundaki gelişmeden yararlanılması da söz konusudur. Eğer mamuller birbirine yaklaşım göstermekteyseler, pazar payı saptamasının özellikle uzun sürede benzer malları kapsayan mamul grupları itibariyle yapılması yoluna gidilebilir. Teknolojik yapının ve üretim yönteminin şimdiki ve gelecekteki durumu karşısında işletme üretim araçlarının ve kuruluş yerinin değerlendirilmesi de pazar payı tespitine etkide bulunabilecektir. Değişen teknolojiyi daha kısa süre içinde benimsemiş ya da kuruluş yeri büyümeye daha elverişli olan bir rakibin karşısında, hiç değilse bir süre için pazar payının azaltılması gerekebilir. Bunun yanında dağıtım kanallarını etkin bir şekilde kumuş olan rakibin de pazar payı artabilecektir.

Ayrıca pazarın büyük bölümüne sahip işletmelerin tahmini büyümelerinin, işkolu seviyesinde yapılacak talep tahminleriyle doğrudan doğruya ilişkili olarak ortaya konulabileceğini belirtmek yerinde olacaktır. Çünkü öteki yarışmacılar, işletme

pazar payının oluşumuna fazla etkide bulunamayacaktır. Bununla beraber, öteki yarışmacıların durumunun pazar payı oluşumuna kuşkusuz etkisi olacaktır.

242. Ö t e k i Y a r ı Ő m a c ı l a r ı n D u r u m u n u n P a z a r P a y ı n a E t k i s i

Talep artışından işletmeye düşecek payı, işletmenin kendi olanakları yanında öteki yarışmacıların durumu da büyük ölçüde etkileyecektir.

İşkolunu işletme ve öteki başlıca yarışmacıların geçmişte ve şimdiki durumları incelenirken, işletmenin başlıca rakiplerinin gelecekle ilgili düşüncelerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin saptanmasına da çalışılacaktır. Ayrıca işkoluna yeni girmek isteyenlerin tespiti de bu arada söz konusudur. Bunların işkolu ile ilgili olarak yapmakta oldukları ve yapmayı düşündükleri yatırımlar hakkında derlenecek bilgiler, ortaya çıkacak yeni kapasite, bu kapasiteden yararlanmaya başlama zamanı ve mamullerle ilgili olarak, ayrıca rakiplerin bu yatırımları yapma olanakları da tespit edilmeye çalışılacaktır. Bu hususlar daha çok işletmenin uzun süreli pazar payına etkide bulunacaktır. Uzun sürede gözönünde tutulması gereken bir başka husus da, öteki yarışmacıların yapmayı düşündükleri, proje safhasındaki yatırımlarla, rakiplerin gelişme durumları ve mali güçleri olacaktır.

Bu incelemelerle rakiplerin muhtemel pazar payları ortaya konulabilecektir. Bundan sonra işletme, rakiplerin bu durumu karşısında, kendi üretim, satış, dağıtım, mamuller, yatırım ve finansman olanaklarını tespit ederek pazar payını saptamağa çalışacaktır. Pazar payı rakiplerden artı kalan pay olabileceği gibi, kapasite kullanım durumuna göre, pazarın bölüşümü de söz konusu olabilir. Çünkü rakipler arasında kapasite kullanım farkından dolayı maloluş seviyeleri de farklı olacak-

tir. Bu durum, maloluş seviyelerini eşit kılacak kapasite kullanımı şeklinde işletmeler arası bir denge doğmasına da yol açabilecektir. Buna göre ise, kapasitesi büyük olan işletmenin pazar payı da büyük olabilecektir.

25. PLAN HEDEFLERİNİN SAPTANMASI

250. Genel Açıklama

Plân hedef ya da hedefleri, yönetimin işletme çalışmalarından elde etmek istediği sonuçlarla ilgili bulunmaktadır. İşletmenin amacı kâr elde etmekse de kamu kuruluşlarının ihtiyaç karşılamayı kâr elde etmeğe üstün tuttukları, ortaklar arasında karşılıklı yardımlaşmaya yönelen kooperatiflerin ise, ihtiyaç karşılama ile gelir sağlamayı birlikte ele aldıklarını da belirtmek gerekmektedir (97). Bu itibarla işletmelerde kâr seviyesinin uygun ve kabul edilir olabilmesi için, kârın ihtiyaç karşılama aleyhine artırılmaması ve kârla gereksemeyi karşılama arasında bir denge sağlanması esas olmaktadır.

Hedef olarak belirlenen kârliliğin gerçekleşebilmesi için plânlamada işletme çalışmalarının çeşitli açılardan ele alınması zorunluluğu karşısında, işletme hedeflerinin çoğaltılması gerekmektedir. Bunlar, işletmenin tüm olarak ele alınmasına imkân veren hedeflerdir. Bu nedenle, bunlara genel hedefler (98) ya da ana hedefler denilmektedir. Yoksa işletmenin çeşitli bölümlerinin ve giderek işletmede çalışanların kendine özgü hedefleri de söz konusu olabilir (99). Bunlar ana hedeflerle bağdaşır niteliktedirler. Örneğin hesap işlerinin aylık durumları zamanında saptamak biçiminde bir hedefi olabileceği gibi,

(97) Tokay, H.: İşletme İktisadi, Cilt I, S.53, Ank.1963

(98) Lauzel, P.: Contrôle de Gestion et Budgets, S.270, Paris 1971

(99) Oluç, M.:a.g.e. S.236

bilgi akim sistemini geliştirmek de bir başka hedef olarak ortaya çıkabilir.

Hedefler kısa ya da uzun süre sonra işletme durumunun şimdiden ortaya konulmasını sağlayacaktır(100). Hedefin böylesine önemli bir konu için saptanması söz konusu olduğundan, işletme sahip ya da sahipleri, kimi aile kurumlarında olduğu gibi duygusal davranışlardan kaçınmalıdır.

Değinilmesi gereken bir konu da, hedeflerin ortaya konulmasının, bunlara ulaşmak için yeterli olmadığıdır. Hedeflerin gerçekleştirilmesi, etkili tedbirlerle mümkün hale gelebilecektir. Çalışanların hedeflerin gerçekleştirilmesi için kendilerine düşen görev ve sorumlulukları benimsemeleri, bunların saptanması sırasında çalışanların düşüncelerinin alınması, çeşitli hedefler arasında denge sağlanması, başlangıçta en iyisinin aranmaması, zamanla işe yaramayan ve gerçekleştirilmeyecek hedeflerin ayrılması ve en önemlisi gerçekleştirilmesi mümkün ölçülerinin esas alınması gerekmektedir.

Hedef tespitinde bu niteliklerin göz önünde tutulma zorunluğu plânlama çalışmalarında hedef saptanmasının önemini artırmaktadır. Hedef saptanması, plânlama tekniğinde genellikle pazar payı saptanmasından ayrı yürütülmektedir. Ancak her iki çalışmada büyük ölçüde aynı kaynaklara dayanılarak yapılacaktır. Tespit olunan hedeflerle pazar payı tahminleri ve bu paydan oluşacak kr vb. tutarların arasındaki farklar özümlenmesi g sorunlar olarak ortaya çıkmaktadır. Hedef tespitinin bir amacı da, işletmenin kendi gelişme seyri ile yani olabilecekle, olması gereken durumun karşılaştırılmasına imkân vermektir.

Bu arada hedeflerin saptanmasında, daha önce üzerinde durulan iktisadî, teknik, sosyal ve siyasal inceleme sonuçları ile kimi

(100) Dorsay, ř.: Teşebbslerde Uygulanacak Bir Büyüme Stratejisi, T. İktisat Gazetesi, 27.9.1973

işletme verilerinden yararlanarak bazı temel varsayımların ortaya konulması gerektiğine de değinmek yerinde olacaktır.

251. Kısa ve Uzun Süreli Hedefler Arasındaki Bağın t i

Kısa süreli plânların, uzun süreli plânların başamağı, uygulama aracı olarak ele alınması, ana hedeflerin kısa süreli plânlar için de geçerli olduğu sonucuna varılmasını sağlamaktadır. Bununla beraber, ana hedefler, kısa süreli hedeflere bölünebilirler. Nitekim yıllık programlar için çalışmaların ayrıntısı ile ilgili hedeflere gerekseme duyulacaktır. Buna kısa sürede daha başarılı tahmin yapılabilmesi ve kısa süreli plânın uygulayıcı yönünün fazlalığı sebep olmaktadır. Bir bakıma, hedeflerin kısa sürede ele alınması, uzun süreli hedeflere doğru ilerleyişi ölçmek için gereklidir. Çünkü uzun süreli hedeflere ulaşılması, kısa süreli hedeflerin gerçekleştirilmesine bağlı olabilir. Dolayısıyla kısa ve uzun süreli hedeflerin birbirleri ile çelişik durumda bulunmamaları, bunun aksine birbirlerini destekleyici durumda olmaları gerekmektedir. Örneğin, uzun süreli satış büyümesi için esas alınan oranın, ilk dönemle ilgili seviyesi farklı olabilir, ancak fark, fazla ve uzun dönem seviyesine aykırı olmamalıdır.

Bu arada kısa süreli plânlamadaki hedef sayısının uzun süreli plânlamadan daha fazla olabileceğini de belirtmek gerekmektedir. Buna biraz da uzun süreli plânlarla kalın çizgi ile bir yolun belirtilmesinin ve ortaya konulmasının gerekmesi sebep olmaktadır.

252. Hedef Olarak Ele Alına bilecek Konular ve Ana Hedeflerin Seçimi

İşletmenin başarıya ulaşması için, çalışmalarına etki edecek birçok hususu inceleme konusu yapması yararlı olacaktır. Bunların başlıcaları kârlilik, verimlilik, piyasa durumu, satışlar,

yenilik, maddî ve mali kaynaklar, yönetici başarıliliği ve yetiştirilmesi, işçi başarıliliği ve tutumu, halka karşı sorumluluk olarak saptanabilir (101).

Önemi işletme özelliklerine ve zamana göre değişebilecekse de, bu konularla yöntemin her zaman ilgilenmesi gerekmektedir. İşletme hedefleri de bu konuların hepsini ya da da bir kısmını kapsayacaktır. Ancak ulaşılması öngörülen hedeflerin sayısının fazla olması, plânlama çalışmalarında olduğu kadar, uygulamada da güçlüklerle sebep olabilir. Ayrıca çok sayıda hedef, önemli sapmaların çoğalmasına sebep olarak, plânın başarısının azalmasına yol açabilecektir. Bu nedenle uygulamada hedef sayısını azaltmak eğilimi vardır. Aynı zamanda açık ve kabul edilebilir durumda olmaları da (102) hedef sayısının az olmasını gerektirmektedir. Bununla beraber ulaşılacak tek hedef olarak örneğin kârlılığın alınması da, bu hedefe hangi satış hacmi ile ulaşılacağı sorununu ortaya çıkartmaktadır.

Uygulamada genellikle işletmenin bütününün yani genel başarısına etkide bulunacak ve bu başarıyı ortaya koyabilecek bir kaç konunun ana hedef olarak, öteki önemli konularında ikinci derecede -talî- hedef olarak benimsenmesi eğilimi vardır.

Hangilerinin ana hedef hangilerinin ikinci derecede hedef olarak benimseneceği işletmenin işkoluna ve özelliklerine göre değişecektir.

Genellikle iki ya da üç ana hedefin saptanması söz konusudur. Bunların üretim ya da satış büyümesi, satış kârlılığı ve sermaye kârlılığı olabileceği ileri sürülmekte ve bunlara bir sosyal hedefin eklenmesi de önerilmektedir (103). İş yerinin çalışanlarca benimsenmesini sağlayacak iyi bir işyeri olması

(101) Blomstrom, R.L.; İşletme Yönetimi, İ.T.İ. Akademisi Ders Notları, İst. 1969

(102) Tosun, K.: a.g.e. S. 3

(103) Lauzel, P.: a.g.e. S.37,49

gibi. Bu takdirde plânda bu hedefin gerçekleştirilebilmesi için eğitim vb. hususlara yer verilmesi gerekecektir.

Uygulamada üretim yerine satışların ana hedef olarak benimsenmesi eğilimi vardır. İşletmenin sahip ya da sahipleri ise kârlilik üzerinde duracaklardır.

Büyüme sorunu ile karşılaşıldığı zaman üretim ve satışlar önem kazanacak, satış ve sermaye kârliliğinin üzerinde durulduğu ya da sermayesine halkın katıldığı işletmelerde de kârliliğin önceliği olacaktır. Bununla beraber uygulamada ikisi de aynı önemi taşıyacak biçimde bu iki ana hedefin ele alınması söz konusu olabilir. Hedefler arasında denge gözetilmesi ve bunların birbiriyle ilişkili olması da bunu gerektirmektedir.

Bu durumda iki önemli ana hedef şu şekilde ortaya konulmuş olmaktadır.

- Büyüme
- Kârlilik

Bu ana hedefler üzerinde aşağıda ayrı ayrı durulmuştur.

253. A n a H e d e f O l a r a k B ü y ü m e

Çağdaş ekonomik olayların açıklanmasında büyük ölçüde kullanılmakta ve yararlanılmakta olan büyüme (104), işletme seviyesinde genellikle yıllık satış tutarındaki artış oranı olarak ele alınmaktadır. Bu oran, satış tutarında bir dönem içinde ortaya çıkan artış tutarının, bir önceki dönem satış tutarına bölünmesi suretiyle hesaplanacaktır.

(104) Blâncet, I.: Les Conditions de Succés de la gestion budgétaire, S.11, Paris, 1970

Aşağıda bu hesaplama bir örnekle gösterilmiştir.

	Gerçekleşen X	P l â n d ö n e m i				
		X+1	X+2	X+3	X+4	X+5
Tahmini satış Tutarları	10.386	12.879	15.841	19.326	23.384	28.295
Bir yıl öncesine göre satış artış oranı	...	%24	%23 %22,2	%22	%21	%21

Uygulamada genellikle büyüme oranı iki yoldan hesaplanmaktadır. İlk yol, daha önce açıklanan pazar payı hesaplama çalışmalarından yararlanarak önce tahmini satış tutarlarının hesaplanması, sonra oranların tespit edilmesi şeklindedir. Plân dönemi boyunca geçerli olacak belirli bir ortalama büyüme oranının temel varsayım olarak kabul edilmesi, sonra bu orana göre yıllık satış tutarlarının hesaplanması ikinci yolu teşkil etmektedir. Her iki yöntemin de işletmenin özelliklerine göre kuşkusuz kullanım yeri vardır.

İşletmeye hedef olarak verilecek büyüme oranı iki ayrı yoldan tespit edilebilir. Pazar payı hesaplamalarından yararlanarak işletmenin tahmini satışlarının ortaya konulmaya çalışılması ilk yolu teşkil etmektedir. Buna göre işletmenin ulaşmak isteyeceği pazar payı büyüme hedefi olarak ortaya çıkmaktadır. İkinci yola göre ise, işletme çalışmalarıyla ilgili plân dönemi boyunca geçerli olabilecek bazı ekonomik göstergelerin esas alınması suretiyle ortalama büyüme oranı tespit edilmeye çalışılacaktır. Bu göstergeler işletmeyi ilgilendiren iktisadî, teknik ve sosyal çevre koşulları ile ilgilidir. Nüfus artış hızı, milli gelir artışı, paranın satın alma gücündeki azalma ve satın alıcı kitlesindeki sosyal hareketler (şehirleşme, mameullere alışkanlığın artması vb.) bu arada belirtilebilir. Böylece işletmenin, çevre koşullarına göre uzun sürede doğabilecek fırsatlardan yararlandırılması mümkün olacaktır.

Kuşkusuz bütün bu çalışmalar kısa süreli plânlama için de yapılabilir. Ancak kısa sürede, çevre koşullarının değişmesi açısından kaçırılacak çok sayıda fırsat olmayacağından ve gelişme seyri büyük ölçüde değiştirilemeyeceğinden, kısa süreli plânlamada yukarıda belirtilen ilk yöntemle, yani pazar payı çalışmalarından yararlanarak satış tahmininin ve büyüme olanaklarının ortaya konulması daha uygun olacaktır.

Uzun süreli plânlamada, ekonomik göstergelerden hareket edilerek ana hedefin saptanmasına aşağıda bir örnek verilmiştir.

	En az	En çok
	<u>%</u>	<u>%</u>
Mamule olan talebin gelir esnekliğinden doğan büyüme	9.0	10.0
Gelir esnekliği(105) 2 2		
Kişi başına milli gelir artışı $X \frac{\%4.5}{\%9.0}$ $X \frac{\%5}{\%10.0}$		
Nüfus artışı	2.7	2.7
Paranın satın alma gücündeki azalma (fiyat artışı)	<u>7.5</u>	<u>8.5</u>
İşletme büyüme potansiyeli	19.2	21.2

Bu hesaplama göre işletmenin yılda tutar olarak ortalama %20 civarında büyüme potansiyeline sahip olabileceği ortaya konulmuş olmaktadır. Ancak daha çok genel ekonomik göstergelere dayanan bu yöntemin, işletmeyle ilgili yönü mamullere olan talebin gelir esnekliğinin ve mamullerin nüfus artışıyla ilişkisinin gözönünde tutulmasından ibaret olmaktadır. Mamulün türüne göre nüfus artışı yerini şehirleşme hızına veya başka bir göstergeye bırakabilir. Bu nedenle sektör gelişmesi üzerinde durmak eğilimi vardır. Buna göre, sektör gelişmesi bilinen bir işkolunda, büyüme hedefinin tespiti şu şekilde yapılabilir. Örneğin değişmez fiyatlarla yılda ortalama %14

(105) Gelir esnekliği, talepteki oransal artışın gelirdeki oransal artışa bölünmesi suretiyle hesaplanmaktadır. Yani mamul ya da mamul grubunun talebindeki yıllık oransal artış, kişi başına düşen gelirdeki oransal artışa bölünmektedir.

oranında gelişme gösteren bir sektörde çalışan işletmenin yıllık büyüme potansiyeli, %8 oranındaki para değerindeki düşme ile beraber %22 olabilecektir. Bu oran, işletmenin pazar yapısını daha da büyütmek istemesi ile artış gösterecektir.

Büyüme ana hedefinin tespitini genellikle ikinci ana hedef olarak kârlılığın saptanması izleyecektir. Bu konu üzerinde de aşağıda durulmuştur.

254. Ana Hedef Olarak Kârlilik

2540. İşletmelerde Hesaplanabilecek Çeşitli Kârlilikler

İşletmelerde çeşitli açılardan kârlilik hesaplamaları yapılmaktadır. Bunlardan başlıcaları üzerinde aşağıda kısaca durulmuştur.

a. Satış Kârliliği

Satış kârliliği aşağıdaki şekilde hesaplanabilir.

$$\text{Satış kârliliği} = \frac{\text{Satış kârı} \times 100}{\text{Satış tutarı}}$$

Bu oran malî bünye yapısı ile ilgili bir bilgiye dayanmamaktadır. Bu nedenle daha çok masraf ve üretim kârliliği denetlemelerinde yararlanılabilecek niteliktedir (106). Ana hedef olarak benimsenen kârın ise, daha çok kurum kârı niteliği taşıması uygun olacaktır.

b. Özsermaye Kârliliği

Sahip ya da sahipler işletmeye yatırdıkları tutarlara, yani özsermaye belirli seviyede bir kârın sağlanmasını isteyebilir.

ler. Bu amaç ise, kurum kârının özsermayeye bölünmesi suretiyle hesaplanan bir oranla ortaya konulur.

$$\text{Özsermaye kârlılığı} = \frac{\text{Kâr} \times 100}{\text{Özsermaye}}$$

Özsermaye kârlılığından uygulamada geniş ölçüde ana hedef olarak yararlanılmaktadır. Hedef olarak kârlılık seviyesi saptanırken, yatırılan sermaye tutarına, piyasa, işkolu ya da işletmenin özelliklerine göre hangi oranda kâr sağlanması gerektiği üzerinde durulacaktır. Bunun için tahvil piyasası, banka kredi maliyeti, piyasada paranın genel kazanma durumu, işkolundaki kârlılık, işletmenin mevcut kârlılığı gibi hususlar yanında, iktisadî, teknik, sosyal ve siyasal etkenlerde gözönünde tutulacaktır.

Özsermaye yanında tüm sermayenin de kârlılığı söz konusu olmaktadır. Bu kârlılık üzerinde de aşağıda kısaca durulmuştur.

ç. Tüm Sermaye Kârlılığı

Bu kârlılık oranı aşağıda gösterildiği şekilde hesaplanmaktadır.

$$\text{Tüm sermaye kârlılığı} = \frac{\text{Kurum kârı} + \text{Verilen faizler} \times 100}{\text{Özsermaye} + \text{Yabancı Sermaye}}$$

Bu kârlılığa iktisadî kârlılık da denilmektedir (107). Yabancı sermaye kullanılmamış ve ödenmemiş olsaydı, tamamı özsermayeden oluşacak olan tüm sermayeye ödenen faiz kadar fazla kâr temin edileceğini gösterme açısından, bu oranın değerlendirilmesi mümkündür.

İşletme kazancı yerine, daha çok sosyal ve ekonomik açıdan değerlendirilmeyi öngören bir kârlılık hesaplamasına yönelme-

si dolayısıyla bu orandan ana hedef olarak fazla yararlanılmamaktadır.

Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere, herhangi bir kârlilik oranının ana hedef olarak saptanmasında başka hususlar ihmal edilmiş olacaktır. Bu nedenle ana hedef olarak alınan kârlilik oranının başka oranlar yardımıyla desteklenmesi ve açıklanması yoluna gidilmektedir. Böylece işletme yönetimi başarısının daha geniş açıdan değerlendirilmesini yapmak mümkün olabilecektir. Genellikle bu açıklayıcı ilişkiler, aşağıda görüleceği üzere, kâr tutarı, kullanılan kaynak toplamı ve satış tutarı arasında kurulacaktır.

2541. Tüm Varlık Kârlılığı

Dönem içinde kullanılan varlık tutarına karşılık yüzde ne kadar kurum kârı elde edildiğini ortaya koyan bu kârlilik (yatırım kârlılığı) oranı, aşağıda gösterilen oran ve katsayıya dayanılarak hesaplanmaktadır. Buna Dupont formülü de denilmektedir(108).

Tüm Varlık Kârlılığı

$$\frac{\text{Kurum kârı}}{\text{Tüm varlık}}$$

$$\frac{\text{Kurum kârı} \dots \dots \dots X \dots \dots \dots \text{Satış tutarı}}{\text{Satışlar} \dots \dots \dots \text{Tüm varlık}}$$

Bu hesaplamada tüm varlık kârlılığı, kurum kârı, satışlar ve varlık toplamı yani tüm sermaye gözönünde tutularak saptanmakta ve bu varsayımlarla geniş açıdan değerlendirmeyi mümkün kılacak üçlü bir ilişki kurulmasına gidilmektedir (109). Tüm varlık kârlılığının hesaplanmasına aşağıda örnek verilmiştir.

(108) Steiner, G.A.: Top Management Planning, S.373, New York 1969
 (109) Gönenli, A.: Bilânço Analizi, S.192, İst. 1972

Satış kârlılığı (1.383 :12.879) %10,7
 Tüm varlık devir hızı (12.879:9.307) 1.38
 Tüm varlık kârlılığı 14.76

Bu yöntem, işletmenin varlık ve sermaye yapısı ile ilgili değerlendirmelere imkân vermemesi açısından eleştirilmektedir. Nitekim tüm varlık kârlılığı olarak tanımlanan bu ana hedefle öz ve yabancı sermaye, kısa süreli borçlar hakkında bilgi edinilememekte ve sürekli sermaye (110) yapısı değerlendirilememektedir. Gelişmekte olan ülkelerde sermaye kitliği gözönünde tutulursa bu ülkelerde işletmelerin sermaye yapısı önem kazanabilir. Bu işletmelerde yönetim, sermaye yapısını istenildiği biçimde denetleyemezse, mali bünyenin istenilen yönde gelişme kşkususu vardır. Bu durumda, plân çalışmalarında işletmenin sermaye yapısı ile ilgili oranlara yer verilmesi uygun olacaktır.

Bir başka sakıncada uzun süreli plânlamada tüm varlık kârlılığının hesaplanması için bilanço toplamının tahmin edilmesiyle ilgilidir. Bilanço toplamı, işletme dönen varlıkları ile bağlı ve duran varlıklardan oluşmaktadır. Kasa, banka tutarı, alacaklar, stoklar ve çeşitli ön ödemelerden oluşan dönen varlıklar tüm varlıkların değişken bölümüdür. Bu varlıklar sürekli hareket halindedirler, para değerinde ve alış, satış koşullarındaki değişimlerden çok kısa süre içinde etkilenirler. Bu nedenle dönen varlıkların seviyesini uzun süre için tahmin etmek oldukça güçtür ve tahminde yanılma payı büyüktür. Dolayısıyla uzun süreli plânlama ana hedefi de yanılma payı büyük tahminlere dayanmak zorunda kalacaktır.

Gelişmekte olan ülkelerde dönen varlıkların çeşitli etkiler nedeniyle kısa süre içinde önemli dalgalanmalar göstermekte olması, bu hedefin kalkınmakta olan ülkelerde ana hedef olarak benimsenmesini sakıncalı bir hale getirmektedir.

(110) Sürekli sermaye, orta ve uzun süreli borçlarla özsermaye toplamından oluşmaktadır.

Bu itibarla, tüm varlık kârlılığında ana hedef olarak, uzun süreli plânlama yerine, kısa süreli plânlama da yararlanılması uygun olacaktır. Çünkü dönen varlıklar kısa sürede daha etkili biçimde tahmin edilebilecektir.

Tüm varlık tahminlerine tahmini bilâncoların düzenlenmesi dolayısıyla uzun süreli plânlamada da yer verilecektir. Ancak işletme başarısının bütün olarak değerlendirilmesine imkân verecek bir ana hedefin, işletme için ve işletme dışı koşullardaki önemsiz değişmelerden dahi etkilenen ve bu nedenle önceden kestirilmesi güç veriler yerine, daha tutarlı olarak tahmin edilebilen verilere dayanması uygun olacaktır.

Bununla beraber, yaşlı sektörlerde, belirli pazar payında ve dönen varlıkların oluşması açısından çalışma koşullarında fazla değişme olmayacağı öngörülen ve mali sağlamlık sorunu ile fazla karşılaşılmayan işletmelerde, uzun süreli plânlama için bu ana hedeften yararlanılabilecektir. Bu arada işletmenin aşırı borçlanması sorununun örnek kazandığı hallerde, sakıncalarına rağmen bu ana hedeften yararlanılabileceğini de belirtmek yerinde olacaktır. Bu taktirde, dönen varlıkların seviyesindeki değişmelerin kısa aralıklarla izlenmesi gerektiğinden, uzun süreli plânın hiç değilse her hesap döneminde bir kez gözden geçirilmesi ve gerektiğinde yenilenmesinin göze alınması söz konusudur.

2542. Özsermaye Kârlılığı

Daha önce belirtildiği üzere, özsermaye kârlılığı, kurum kârının özsermayeye bölünmesi suretiyle hesaplanmaktadır. Burada özsermaye kârlılığı, başka oran ve katsayılara dayandırılarak hesaplanacaktır. Aşağıda bu hesaplama şekli üzerinde durulmuştur. (111).

(111) Lauzel, P.: a.g.e. S.272

Özsermaye kârlılığı

$$\frac{\text{Kurum kârı}}{\text{Özsermaye}}$$

=

$$\frac{\text{Kurum kârı} \dots \dots \dots X \dots \dots \dots}{\text{Satışlar}} = \frac{\text{Satışlar}}{\text{Özsermaye}}$$

Buna göre, özsermaye kârlılığı, satış üzerinden sağlanan kâr oranı ile özsermaye devir hızının çarpılması suretiyle bulunmakta ve ana hedef biri oran öteki katsayı olan iki veriye dayandırılmış olmaktadır.

Hesaplamalarda sadece özsermayeye yer verilmesi, varlık ve sermaye yapısı ile ilgili başka değerlendirmelere duyulan ihtiyacı eksik bırakmaktadır.

Çünkü kimi işletmelerde kısa, orta ve uzun süreli borçlar, başka bir deyişle işletmenin mali bağımsızlığı önemli bir sorun olarak ortaya çıkabilir. Bu durumda mali bünye sağlamlığının da değerlendirmede gözönünde tutulmasını mümkün kılmak üzere, yukardaki oran ve katsayılar da özsermaye yerine sürekli sermayenin hesaba katılması önerilebilir. Sürekli sermaye, uzun süreli borçların zamanla özsermaye haline dönüşmesi dolayısıyla uzun sürede seviye itibarıyla fazla değişiklik göstermeyeceği ve dolayısıyla seviyesi değişmeyen veri ile daha kesin tahmin yapılabileceği cihetle, özsermaye tutarı yerine sürekli sermaye tutarının uzun süreli plânlamada esas alınması uygun olabilir.

255. İkinci Derecede Hedefler

2550. İkinci Derecede Hedeflerin Önemi ve Çeşitleri

İşletmenin özelliklerine göre ana hedeflerden başka hususların da hedef olarak benimsenmesi söz konusu olabilir. Piyasa durumu,

dış piyasa koşulları, mali hünve yapısı, çalışanlarla ilgili sorunlar, kapasite, üretgenlik, sosyal sorumluluklarla ilgili konular üzerinde ikinci derecede hedefler ortaya konulabilir.

Plân çalışmalarının bu hedeflere göre yürütülmesi söz konusu olacağından ana hedeflerde olduğu gibi ikinci derecede hedeflerde de plân yapımından önce hazırlık yapılması gerekecektir.

Hedef sayısının fazla olması plânlama çalışmalarını ve plânın uygulanmasını güçleştireceği için, bu hedeflerin sayısının da fazla olmaması, açık, kabul edilebilir ve gerçekleştirilebilir nitelik taşımaları uygun olacaktır.

2551. Piyasa Durumu İle İlgili İkinci Derecede Hedefler

Piyasa durumu ile ilgili hedefler işkolu ve pazar payı saptama çalışmalarından sonra ortaya konulabilecektir. İşkolundaki tahmini gelişmelere göre oluşacak pazardan işletmenin toplam olarak ya da mamuller itibarıyla alması düşünülen pay, kısa ve uzun sürede özellik gösterebilir. Kısa sürede her mamul tipinin pazar payı üzerinde durulabildiği halde, uzun sürede mamul gruplarıyla ilgili pazar payı söz konusu olabilir. Örneğin gelecek dönemde sentetik ve selülozik boya türlerinde ayrı ayrı pazar payı tespit edilebileceği halde, uzun sürede tüm boya piyasasındaki pay üzerinde durulması, hem uzun sürede ayrıntili tahminde bulunmama ilkesine uygun düşecek, hem de plân yapım çalışmalarını kolaylaştıracaktır.

Pazar payı ile ilgili hedef tespitinde, öteki yarışmacılarla ve işletme olanakları gözönünde tutulacaktır. Öteki yarışmacılarla ilgili sorunların çözümünden sonra saptanacak hedefin gerçekleştirilebilmesi için işletmece alınması gerekli teknik, malî, pazarlama vb. konulardaki tedbirler kuşkusuz plânlama çalışmaları sırasında ortaya çıkacaktır.

Ancak bu tedbirlerin gerektireceği fedakârlıkların hedef saptanırken yaklaşık olarak hesaba katılması zorunluğu da vardır. Örneğin kapasite genişletilmesi, finansman ihtiyacı ve karşılanması imkânları, pazarlama sorunlarının çözümü olarak gözönünde tutulacaktır. Eğer kısa sürede belirli bir mamule verilecek pazar payı hedefi, üretim olanakları ya da pazarlama koşulları gözönünde tutulmadan saptanacak olursa, gerçekleştirilebilir olma niteliği bulunmayan bir hedef tespit edilmiş olacaktır.

Piyasa koşulları pazar payı dışında pazarlama politikalarına, çalıştırılacak elemanlara, maloluş ve satış fiyatlarına vb. konulara yönelik hedeflerin de ortaya konulmasını zorunlu kılabilir. Ayrıca dış pazar koşullarıyla ilgili hedefler de saptanabilir. AET ortaklığının uzun sürede sebep olacağı piyasa değişikliklerine uymak, özellikle uzun süreli plânlamada bu değişikliklere uygun işletme hedeflerinin benimsenmesiyle mümkün olacaktır. Bu arada, ihracat yapan işletmelerde belirli ihracat hedeflerinin dış pazar koşulları gözönünde tutularak tespit edilmesinin mümkün olacağını; ayrıca önemli bir siparişin alımı, başka bir işletmenin bünyeye katılması gibi hedeflerin öngörülebileceğini belirtmek gerekmektedir.

Piyasa durumu ile ilgili çok sayıda hedefin esas alınması yerine, işletmenin karşılaştığı sorunların önemine göre, geniş çalışma alanına etki eden konular üzerinde durularak az sayıda ikinci derecede hedefin benimsenmesi plânlama çalışmalarını kolaylaştıracaktır.

2552. Malî Bünye İle İlgili İkinci Derecede Hedefler

Malî bünye ile ilgili hedefler malî bünyesi zayıf işletmelerde önem taşımaktadır. Malî bünye zayıflığı, işletmenin işlerini yürütmede ve geliştirmede ödeme güçlüğü ile karşılaşması, borçlarını zamanında ödeyememesi ve bu nedenlerle kredi kurumları, satıcılar vb. üçüncü kişilerden malî sorumlularının çözümünde

anlayış ve kolaylık görmemeye başlaması ile ortaya çıkacaktır. Bu durumda işletme piyasadaki saygınlığını da yitirmeye başlayacaktır. Borçların vâdesinde ödenmemesi malî bünye zayıflığının en belirgin göstergesidir. Bu durumda işletmenin varlık yapısına uygun bir sermaye yapısına sahip bulunmaması söz konusu olabilir. Malî bünyenin güçlendirilmesi için, varlık yapısının gözden geçirilmesi ve işletme için uygun varlık yapısının oluşturulması ve bu varlık yapısına uygun sermaye yapısına işletmenin kavuşturulması gerekmektedir.

Malî bünye ile ilgili ikinci derecedeki hedeflere ayrıca özellikle kârlılıkla ilgili ana hedefin uygun malî bünye yapısına dayandırılması bakımından da gerekseme duyulacaktır.

Gerek malî bünyenin güçlendirilmesi ve gerekse ana hedeflerin daha kapsamlı hale getirilmesi için üzerinde durulabilecek varlık ve sermaye yapısı ile ilgili başlıca hedefler aşağıda belirtilmiştir. Ancak işletmenin sorunlarına ve karşılaştığı güçlük- lere göre başka oranlardan da hedef olarak yararlanılabileceğini belirtmek gerekmektedir.

a. Özsermaye sağlamlığı : Çalışmaların ödeme güçlüğü ile karşılaşmaksızın sürdürülebilmesi ve alacaklılara güven verilebilmesi için varlıkların belirli bir bölümünün öz kaynaklarla karşılanması gerekmektedir. Bunun için aşağıdaki orandan yararlanılacaktır.

$$\frac{\text{Özsermaye}}{\text{Bilânço toplamı}} \times 100 \quad (\text{ya da sürekli sermaye})$$

İşletme bu oranı kısa ve uzun sürede varlık ve sermaye yapısına uygun bir seviyeye çıkartmayı ya da belirli bir seviyede tutmayı hedef olarak benimseyebilir.

b. Dönen ve duran varlıkların finansman uygunluğunun sağlanması : İşletme malî bünyesinin gereksemesine göre değişmekle beraber, aşağıda belirtilen iki oran, özsermaye sağlamlığını malî bünye uygunluğu haline getirerek, oranların birbirini tamamlamalarını mümkün kılacaktır.

$$a. \text{ Dönen varlıkların kısa süreli borçları karşılama durumu} = \frac{\text{Dönen varlıklar} \times 100}{\text{Kısa süreli borçlar}}$$

$$b. \text{ Sürekli sermayenin dönen varlıkları karşılama durumu} = \frac{\text{Net işletme sermayesi} \times 100}{\text{Sürekli sermaye}}$$

Varlıkların finansmanı açısından önemli olan bu oranların (112) belirli seviyeye çıkartılmaları yada bu seviyede korunmaları, özellikle malî bünye sorunları fazla olan işletmeler için söz konusudur.

Malî bünye ile ilgili hedeflerin saptanmasında önce mevcut malî durumun tahlihi ve değerlendirilmesi yapılacak ve işletmenin muhtemel gelişmesiyle finansman olanakları gözönünde tutularak malî sorunların tespitine çalışılacaktır. Daha sonra yukarıda belirtilen oranların ya da bu oranların benzerlerinin belirli seviyeye çıkartılmasının gerektiğine karar verildiği takdirde, işletmenin varlık edinme, borçlanma, sermaye artırımı ve kâr dağıtımı gibi konulardaki politikalarının buna göre ayarlanmaları yoluna gidilecektir. Bu politikalardan aynı zamanda plân yapımında büyük ölçüde yararlanılacaktır.

2553. Satış, Maloluş Ve Kâr İlgili İkinci Derecede Hedefler

Malî bünye ile ilgili hedeflerde olduğu gibi bu hedeflere de, satış, maloluş ve kâr ilişkilerinde işletmenin önemli sorunlarla karşılaşması ve ana hedeflerin daha ayrıntılı hesaplamalara dayandırılması söz konusu olduğunda başvurulacaktır.

Satış, maloluş unsurları ve kâr arasında çok sayıda ilişki kurmak kuşkusuz mümkündür. Hedef olarak benimsenecek ilişkiler, işletmenin karşılaştığı sorunlara göre değişecektir. Bununla beraber hedef sayısının artırılmama gereği, masraf kalemleri üzerinde ayrıntılı olarak durulmamasını gerektirmektedir. Bu konuda uygulamada daha çok satış kârlılığı üzerinde durulmakta ve çeşitli işletme bölümü masrafları toplamının o bölümün yaptığı işle karşılaştırılması söz konusu olmaktadır. Bu arada her masraf lirasına düşerek satış tutarı da bir hedef olarak benimsenebilir.

2554. İkinci Derecedeki Öteki Hedefler

Kapasite, üretgenlik, yönetici ve işçi başarıllılığı, sosyal sorumluluklarla ilgili hedefler de ortaya konulabilir. Bu konularla ilgili hedeflerin de işletmenin özelliklerine göre saptanmaları söz konusudur.

Kapasite yenilemesi, genişlemesi ve belirli kapasite kullanım oranına ulaşılması ikinci derecede hedef olarak benimsenebilecektir. Üretgenlik açısından, işçi başına düşen üretim miktarı en çok başvurulan ikinci derecede hedefler arasındadır. Ayrıca, satış miktar ya da tutarının çalışanlar sayısına bölünmesi, yapılacak yatırım tutarının bundan sağlanacak satış tutarı ile karşılaştırılması da söz konusu olabilir. Bu hedeflerden yerine göre kısa ve uzun süreli plânlamada yararlanılabilecektir.

26. PLAN VARSAYIMLARININ SAPTANMASI

260. Genel Açıklama

Varsayımlar, birden fazla gerçekleşme ihtimali olan ve yönetimin büyük ölçüde etkisi dışında oluşan gelecekle ilgili olaylar için yapılan tahminler olarak tanımlanabilir. Plânlara gerçekleşmesi, varsayımların isabetli olarak seçimine büyük ölçüde bağlıdır.

Hedefler ulaşılacak işletme sonuçları ile ilgilidir. Varsayımlar ise, bu hedeflere nasıl ulaşılacağını ortaya koyacaktır. Bununla beraber hedeflerin tespitinde de varsayımlardan yararlanılabilir. Bu varsayımlar temel niteliktedirler. ve iktisadî, teknik, sosyal ve siyasal evre koşulları ile ilgilidirler. Temel varsayımlardan sadece hedeflerin saptanmasında değil, plân yapımında da yararlanılacaktır.

Plân yapımı için çok sayıda varsayımın tespiti gereklidir. Çoğu plân yapımı sırasında saptanan bu varsayımlar, işletme çalışmalarının ayrıntıları ile ilgilidir. Bölümler, kendi plânlarının yapımında yararlandıkları temel varsayımlarla, plân yapımı sırasında muhtemel işletme çalışmalarına göre oluşan varsayımları açık ve ayrıntılı olarak bölüm plânlarına ekleyeceklerdir.

261. T e m e l V a r s a y ı m l a r

Bu varsayımlar işletmenin içinde bulunduğu iktisadî, teknik, sosyal ve siyasal gelişmeler üzerine yapılan varsayımlardır. Bunlar işletmenin dışında oluşan ve yönetimin hiç bir şekilde etkide bulunamayacağı varsayımlar olup, daha çok işletme dışı kaynaklara dayanılarak ortaya konulacaklardır.

Daha önce belirtilen iktisadî evre incelemesi ile ortaya konulan paranın satın alma gücündeki azalma, vergi ve öteki yasa değişiklikleri, kişi başına milli gelir artışı, yatırım artış hızı gibi hususlar iktisadî temel varsayımları oluşturmaktadır. Işletmenin içinde bulunduğu sektör ve işkolu gelişmesi ile ilgili varsayımları da temel varsayımlar arasında belirtmek yerinde olacaktır.

Ayrıca teknolojik gelişmelerle ilgili varsayımlarla, nüfus, nüfus artışı hızı, şehirleşme, alişkanlıkların değişmesi gibi sosyal nitelikte olan ve iktisadî etkileri bakımından siyasal nitelik taşıyan temel varsayımlar da söz konusudur.

Ana hedeflerden büyüme ve kârlılığın saptanması ve ikinci derecedeki hedeflerin bir kısmının belirlenmesi, işletmenin geçmiş verileri ile birlikte, bu varsayımlara dayanılarak yapılabilecektir. Ayrıca plân yapımında kullanılan varsayımların tespitinde de bu temel varsayımlara başvurulabilecektir. Örneğin, teknolojik gelişme tahminleri ham madde seçimini etkileyecek, şehirleşme hareketleri ve alışkanlıkların değişmesi mamul seçimine etkide bulunacaktır. Bununla beraber, fiyat artışları gibi kimi temel varsayımlardan da, plân yapımında doğrudan doğruya yararlanılacaktır.

Satış, üretim, masraf plânlamaları ile varlık ve sermaye plânlaması için çok sayıda varsayım söz konusudur. Bir bölümü kısmen işletmenin kontrolü altında bulunan bu varsayımlardan başlıcalarına aşağıda kısaca değinilmiştir.

262. Satışlarla İlgili Varsayımlar

2620. Uzun Süreli Satış Plânlaması Varsayımları

Uzun sürede ana hedef olarak saptanan satış büyümesi ile işletme pazar payına göre oluşan satış büyümesi arasında aşağıdaki tablodan görüleceği üzere fark olabilir.

1.000 TL.

İçinde bulunulan dönem	P l â n d ö n e m i					
	X	X+1	X+2	X+3	X+4	X+5
Ana hedefe göre satışlar...	10.386	12.670	15.457	18.857	23.005	28.060
Ortalama büyüme			%22			
İşletme pazar payına göre satışlar.....	10.386	12.400	14.880	17.856	21.427	25.712
Ortalama büyüme.....			%20			

Dönemler itibariyle ortaya çıkan ve satış plâni açığı da denilen bu farkın kapatılması için yönetimin, pazarlama, üretim gibi ilgili örgütlerin görüşlerini de alarak bazı varsayımlar kabul edilmesi gerekecektir. Bunlar, yeni mamuller üretimi, mevcut mamullerin bazılarına daha fazla ağırlık verilmesi gibi varsayımlar olabilir.

Uzun süreli satış plânlamasında, mamul ya da mamul gruplarının dönemler itibariyle toplam satışlar içindeki payları ile satış fiyatı ve fiyat artışına ait olanlar önemli varsayımlar arasında yer alacaktır.

2621. Kısa Süreli Plânlamada Satış Varsayımları

Bu plânlamada daha fazla ayrıntılı bilgilerle ilgili varsayımlara gerekseme vardır. Her mamul türünün yıllık ve giderek aylık satışlar içindeki payına, bunların aylar itibariyle satış miktar ve fiyatlarına ait varsayımların saptanması söz konusudur. Gerekiyorsa, satış bölgeleri itibariyle dağılımı içinde varsayımlar tespit edilebilir.

263. Masraf Plânlamasıyla İlgili Varsayımlar

Bu varsayımlar, ham ve yardımcı maddelerin seçimi, tedarik koşulları, tedarik, sarf miktar ve tutarları, çalışanlar sayısı, ücret tespiti ve artışı yanında, üretimle dolaylı ilgili masrafların (yakıt, elektrik vb.) pazarlama masraflarının ve genel yönetim giderlerinin tahminiyle ilgili olacaktır.

Varsayımlar, masrafların üretimle ilişkili olup olmamalarına, değişken niteliklerine ve bölümlerin özelliklerine göre değişik şekillerde saptanabilirler. Örneğin kimi varsayımlar masrafların birbiriyle ve geçmiş yıllardaki seviyeleriyle orantılı olarak ortaya koyulabileceği gibi, üretim, satış, çalışanların sayısı vb. kıstaslarla da ilişkili olarak tespit edile-

bilirler. Yönetim ayrıca, bölümlerin ücret artırımında olduğu gibi aynı kistasa uymalarını temin etmek ya da herhangi bir masrafın bölümler arasında dağılımını mümkün kılmak üzere varsayım tespit edebilir ve plân yapımında bunlara uyulmasını isteyebilir. Yönetimce saptanacak bu varsayımlardan bazıları, geçmiş dönemlerle ilgili ayrıntılı masraf tablolarının tahlili ile ortaya konulacaktır.

Üretim bölümüyle ilgili varsayımlar, üretim miktarı ile masraf unsurları arasında ilişki kurulmak suretiyle de tespit edilebilir. Örneğin, işgücü, malzeme ve makine üretkenliklerinden (113) varsayım olarak yararlanılabilecektir.

Buna göre :

$$\text{İşgücü Üretkenliği} = \frac{\text{Eld e olunan toplam Üretim miktarı}}{\text{Üretimde harcanan işgücü saati}}$$

$$\text{Makine Üretkenliği} = \frac{\text{Eld e olunan toplam Üretim miktarı}}{\text{Üretimde harcanan makine saati}}$$

$$\text{Malzeme Üretkenliği} = \frac{\text{Eld e olunan toplam Üretim miktarı}}{\text{Üretimde harcanan malzeme miktarı}}$$

İşletmenin özelliğine göre daha başka üretkenlik oranlarından da plân yapımında yararlanılacaktır.

264. V a r l ı k P l â n l a m a s ı İ l e İ l g i l i
V a r s a y ı m l a r

Tahmini b lânçoların düzenlenmesinde yararlanılacak varsayımlar daha çok bölüm plânları hazırlanırken tespit edilecektir. Örneğin, alacaklarla ilgili varsayımlar satış plânlaması, stoklarla

(113) Pekiner, K.: İşletmelerde Prodüktivite Denetimi, S.49, İst.971

İlgili varsayımlar da üretim ve tedarik plânlaması sırasında saptanacaktır.

Alacakların tahmini seviyelerinin tespitinde, alıcılara tanınan ortalama süreden yararlanılabilecektir (114). Sermaye bağıllık süresi olarak da tanımlanabilen bu sürenin tespiti aşağıdaki şekilde yapılabilir.

a. Günlük satış tutarı ile tespit

$$\text{Günlük satış tutarı} = \frac{\text{Yıllık satış tutarı}}{365}$$

$$\text{Sermaye bağıllık süresi (gün)} = \frac{\text{Alacaklar}}{\text{Günlük satış tutarı}}$$

b. Satışların alıcılar üzerinde kalma oranı ile tespit

$$\text{Satışların alıcılar üzerinde kalma oranı} = \frac{\text{Alacaklar} \times 100}{\text{Satış tutarı}}$$

$$\text{Sermaye bağıllık süresi} = \frac{\text{Satışların alıcılar üzerinde kalma oranı} \times 365}{100}$$

Hammadde, yardımcı madde ve işletme malzemelerinin tahmini seviyelerinin saptanmasında da alacakların tespitinde kullanılan varsayımların benzerlerinden yararlanılabilir.

Örneğin ham maddelerin ambarda kalma süresinin aşağıdaki şekilde tespiti mümkündür.

$$\text{Ham maddelerin ambarda kalma oranı} = \frac{\text{Ham madde stokları} \times 100}{\text{Ham madde sarf tutarı}}$$

$$\text{Ham madde stoklarına sermaye bağıllık süresi (gün)} = \frac{\text{Ham maddelerin ambarda kalma oranı} \times 365}{100}$$

(114) Yazıcı, M.: Bilânço Kuramları ve Çözümlenmeleri, S.114,115
İst. 1973

Mamul ve yarı mamullerin sermaye bağıllık süreleri de aynı yöntemle aşağıdaki gibi hesaplanabilir.

$$\text{Mamullerin ambarda kalma oranı} = \frac{\text{Mamul stoku} \times 100}{\text{Yıllık üretim maloluşu}}$$

$$\text{Mamul stoklarına sermaye bağıllık süresi (gün)} = \text{Mamullerin ambarda kalma oranı} \times 365$$

Stokların tahmini seviyelerinin tespitinde yararlanılan varsayımlar arasında dönüşüm katsayıları da kullanılabilir. Bu takdirde, örneğin ham madde ve mamul maddelerin dönüşüm katsayıları aşağıdaki gibi hesaplanacaktır.

$$\text{Ham madde stoklarının dönüşüm katsayısı} = \frac{\text{Yıllık ham madde sarf tutarı}}{\text{Ham madde stoku}}$$

$$\text{Mamul stoklarının dönüşüm katsayısı} = \frac{\text{Yıllık üretim maloluşu}}{\text{Mamul stokları}}$$

Bu varsayımların tespitinde işletmenin geçmiş dönem verilerinden büyük ölçüde yararlanılacak ve stok ve alacaklarla ilgili veriler mümkün olduğu ölçüde ortalamaları ifade edecektir. Tespit edilecek sermaye bağıllık süreleri, yeni koşullara göre gözden geçirildikten sonra plân yapımında kullanılacaktır.

Ayrıca satış tutarının dönen varlıklara ya da varlık toplamına bölünmesi suretiyle dönen yada duran varlığın dönüşüm katsayıları da saptanabilir.

Duran varlıkların plânlamasında ilgili bölümce gerekli niteliklere sahip olarak düzenlenen ve yönetimce kabul edilen yatırım projeleri varsayım olarak ele alınacaktır.

265. S e r m a y e P l â n l a m a s ı İ l e İ l g i l i V a r s a y ı m l a r

Sermaye plânlamasında özsermaye ile ilgili varsayımlar, kâr dağıtımı, yedek akçe politikası, sermaye artırımını gibi husus-

larla ilgilidir. Orta süreli ve kısa süreli borçlarla ilgili olanlarda bu borçlardan yararlanma imkânlarını gösterecektir.

Sermaye plânlamasında kullanılan varsayımlar hakkında yönetimin önceden görüşü söz konusu ise de, bunlar kesin şekillerini tahmini bilânçoların düzenlenmesi sırasında alacaklardır.

Kısa süreli banka borçları için kredilerin üst sınırları, bu kredilerden yararlanılmasını mümkün kılan alacaklar, stoklar gibi işletme varlıklarının seviyeleri, varsayım saptanmasına esas olabilecektir. Saticılara olan borçların tahmini seviyelerinin hesaplanması için gerekli varsayım, seçmiş işletme verilerinden aşağıdaki şekilde yararlanılarak ortaya konulabilir.

$$\text{Saticıların dönüşüm oranı} = \frac{\text{Saticılar} \times 100}{\text{Yıllık artış tutarı}}$$

$$\frac{\text{Saticıların tanıdığı ortalama süre (gün)}}{1} = \text{Saticıların dönüşüm oranı} \times 365$$

Kısa süreli vergi borçları vbg. kendiliğinden oluşan kısa süreli borçlarla ilgili varsayımların saptanması, ilgili yasa, anlaşma ve göreneklere göre olacaktır.

Kısa süreli borçlar, orta süreli borçlar ve özsermayenin pasif toplamı içindeki oransal paylarını gösteren ölçüleme oranları ile bilânçonun aktif ve pasif unsur ya da kümelerinin birbirlerine bölünmesinden elde edilen ölçüleme oranlarının da varsayım olarak kullanılabilmesini belirtmek gerekmektedir.

27. PLÂNLAMA TAKVİMİ

270. T a n ı m

Plânlama çalışmalarının işletmede düzen içinde ve zamanında yapılabilmesi için plânlama takvimine gerekse duyulacaktır. Bu

takvimde kısa ve uzun süreli plânlama ile ilgili çalışmaların, yetki ve sorumlu kademeler itibariyle tespiti söz konusudur. Böylece tespit edilecek tarihlere göre bölümler çalışmalarını kendiliklerinden sürdürebileceklerdir. Plânlama takvimi kısa ve uzun süreli plânlara arasında uyum sağlayacak biçimde düzenlenmelidir. Takvim, bu uyumu sağlarken kuşkusuz plân yapım evrelerine göre ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Plânlama takvimi, plânlama çalışmalarına her yıl kendiliğinden başlanılmasını ve bölümlerin işlerini buna göre ayarlayarak plânın başarısı için gerekli koşulların hazırlanmasını mümkün kılacaktır.

271. U z u n S ü r e l i P l â n l a m a T a k v i m i - n i n D ü z e n l e n m e s i

Uzun süreli plân yapımı için gerekli takvim, plânın düzenlenme evrelerine göre yapılacaktır. Bu evrelere göre oluşacak plânlama takvimi üzerinde aşağıda kısaca durulmuştur.

- a. Plân hedeflerinin yönetim kurulunca saptanması,
- b. Yönetimce bölümlere kendileriyle ilgili hedeflerin bildirilmesi,
- c. Bölümlerin kendi plânlarını hazırlayarak yönetime vermeleri,
- d. Bölüm plânlarının görüşülmesi ve gerekirse düzeltmelerin bölümlerde yapılmasının sağlanması,
- e. Genel işletme plânının düzenlenmesi ve yönetim kuruluna sunulması,
- f. Yönetim kurulunca plânın görüşülmesi ve kabulü

Bu evrelere göre oluşacak takvimin başlangıcı genellikle mali yıl sonunu izleyen dördüncü ayın ortaları olmaktadır. Bu tarih, mali bilançonun hazırlanması ve devlete karşı yükümlülüklerin yerine getirilmesinden sonradır. Dolayısıyla özellikle hesap işleri bölümü açısından çalışmaların düzenlenmesini sağlayıcı

nitelikte bulunmaktadır.

Plânın kabul tarihi, işletmenin özelliklerine göre belirlenmekle beraber, bu tarihin genellikle Eylül ve Ekim ayları olarak saptanma eğilimi vardır.

Plânlama evreleri içinde bölümlerin kendi plânlarını düzenlemele-ri en fazla zamanı alacaktır. Bu süre işletmenin özelliklerine göre 2-3 ay olabilir. Üteki evreler için genellikle 5-10-15 günlük zaman boyutlarına gerekseme duyulacaktır.

272. Kısa Süreli Plânlama Takvimi Düzenlenmesi

Yıllık programların düzenlenmesi ile uzun süreli plânların yenilenmesi çalışmalarını iç içe geçmek eğiliminde olduğundan plân ve program düzenleme evreleri arasında yaklaşım vardır. Ancak yıllık programların plânın uygulama aracı olması, tarih sıralaması itibarıyla program evrelerinin plân evrelerinden sonra gelmesine, başka bir deyişle önce plânın sonra da, programın düzenlenmesi- ne sebep olmaktadır.

Bölümlere hedefler bildirilirken ilk yıllla ilgili hedefler program yapımı için de esas olmaktadır. Bu tarih içinde bulunulan dönem sonuçlarına dayanmak bakımından çok erken olduğundan, bölümlerin program yapımı için ilk altı aylık işletme sonuçlarını almasının beklenmesi gerekebilecektir. Aksi halde içinde bulunulan dönem sonuçları, programda büyük değişiklik yapılmasını gerekli kılabilir. Oysa yıllık program değişikliği programın uygulamaya konulmasından sonra söz konusu olmalıdır. Bu nedenlerle bölümlerin kendi programlarını Temmuz ayı sonlarında vermeleri, plân çalışmalarını yürütme kurulunca gerekli düzeltme ve bölümler arası işbirliğini sağlamanın uzun süreli plânın aynı evrelerinden sonra yerine getirilmesi ve programın yönetim kurulunca kabulünün Kasım ayı ortalarında tamamlanması uygun olabilir.

Bu hale göre hemen hemen aynı evrelerden oluşan plân ve program çalışmalarının her yıl için ortalama bir ay ara ile saptanması uygun olabilecektir. Aşağıda bu konuda bir örnek verilmiştir.

Evreler	Evrelerin bitiş tarihleri	
	Plân	Program
a. Ana hedef ve hedeflerin saptanması.....	20 Nisan	20 Nisan
b. Bölümlere hedeflerin bildirilmesi.....	25 Nisan	25 Nisan
c. Bölümlerin kendi plân ve programlarını düzenlemeleri.....	1 Temmuz	1 Ağustos
d. Bölüm plân ve programlarının görüşülmesi, düzeltmelerin yapılması.....	20 Temmuz	20 Ağustos
e. Genel işletme plân ve programının düzenlenmesi.....	20 Ağustos	20 Eylül
f. Plân ve programın görüşülmesi ve kabulü	15 Ekim	15 Kasım

28. PLANLAMA MASRAFLARI

Planlama hazırlıkları, plân yapımı, uygulanması ve denetleme çalışmaları işletmede özel niteliklere sahip, pahalı eleman çalıştırılmasını gerekli kılabilir. Ayrıca, planlama çalışmalarına katılan tüm bölümlerin yetkilileri bu çalışmalara zaman ayırmak zorundadır. Plân yapımı kadar, planlama hazırlıkları sırasındaki araştırmaların da önemli zaman harcamasını gerektirdiğini belirtmek yerinde olacaktır. Bu zaman unsuru, plân maloluşunu etkileyen en önemli etken olarak ortaya çıkmaktadır. Buna zaman kayıpları ve esneklikten doğan zararları da eklemek uygun olacaktır (115).

İktisadi, teknik gelişmelerin ve işkolundaki değişikliklerin yakından izlenmesi, işletme dışı bilgi kaynakları ile işletmenin iyi bir ilişki kurmasını gerekli kılmaktadır. Bu kaynaklar yanında öteki yarışmacılar ve piyasa hakkında bilgi toplamak da önem taşımaktadır. Yatırım projelerinin düzenlenmesi işletmenin özel niteliklere sahip uzmanlık çalışmalarından geçici olarak yararlanılmasını gerektirebilir. Bütün bu çalışmalar, yayınların izlenmesi, seyahat, konferans, seminer, sürekli olarak işletme içi ve dışı araştırmalar yapılması, danışmanlık, kirtasiye, baskı vb. konulardaki masraflara sebep olabilir. Bu masrafların fazla kısılmaması yerinde olacaktır. Çünkü yetersiz araştırmalara dayanan tahmin ve hesaplamalarla ortaya konulan plânın fazla yararlı olmayacağı kuvvetle muhtemel bulunmaktadır.

Plânlama çalışmalarında işletmede direncin de hesaba katılması gerekmektedir. Çünkü kişilerin, plânlama ile alışılmış araç ve usuller dışına çıkılmasını pasif direnişle karşılamaları her zaman mümkündür.

Plânlama masraflarının önceden hesaplanması ve bu masrafların uygun seviyesinin saptanmasından sonra, plân yapımına geçilmesi yerinde olacaktır. Genellikle hesaplanan plânlama masraflarının uygunluğu, bu masrafların sermayeye ya da değişken masraflara oranlanması suretiyle tespit edilmektedir. İşletmenin büyüklüğüne uygun olarak değişken masrafları ve sermayesi artış göstereceğinden, işletme büyüdükçe daha masraflı dolayısıyla daha iyi plân yapılması mümkün olabilecektir.

3. P L A N Y A P I M I

30. GENEL BAKIŞ

Hedeflerin ve gerekli varsayımların saptanmasından ve yönetimin kabulünden geçirilmesinden sonra, bölümler kendi plânlarını hazırlamaya başlayacaklardır. Bu çalışmalarını, plân takvimine göre plân yapım çalışmalarını plânlayarak sürdüreceklerdir. Daha sonra bölüm plânları, genel işletme plânını oluşturacak şekilde bir araya getirilecektir.

Plânlama hazırlıkları da kuşkusuz plânlama çalışmalarının önemli safhasını teşkil etmektedir. Ancak plânda yer alacak tablolar, bölüm plânlarının hazırlanmaya başlanması ile ortaya konulacaktır. Bu nedenle bölüm plânlarının hazırlanması aşamasında plân yapımı söz konusu olmaktadır. Bölüm plânları, üst kademelerin inceleme, eleştirme ve değerlendirmelerine sunulacaktır. Bu değerlendirmeden sonra, gerekirse bölüm plânları ilgili bölümlerce yeniden gözden geçirilecektir. Genel işletme plâni bundan sonra düzenlenecektir. Plân yapımında bu ya da başka yol benimsenebilir. Benimsenen yolun, yönetimce önceden tespit edilmesi ve açıklanması uygun olacaktır. Bu açıklama plân hazırlıklarının kimler tarafından yürütüleceğini belirteceği gibi, plân yapım çalışmaları ile ilgili esasları da ortaya koyacaktır. Burada, plân yapımından sorumlu yüksek seviyedeki yönetici ile varsa plân yürütme kurulu, plân yapımında bölümlerin sorumlulukları ve aralarındaki ilişkiler, genel işletme plânını hazırlayacak bölüm ve kişiler vb. konular üzerinde durulacaktır.

Bölümler kısa ve uzun süreli plânlama çalışmalarını genellikle birlikte sürdüreceklerdir. Ancak program tutarlarının uzun süreli plânın ilk yılı tutarlarına sadece yaklaşık olarak benzermesi söz konusu olduğundan, plân yapımında bölümler kısa ve uzun süreli plânlar için ayrı çalışmalar yapabileceklerdir.

Önce satış plânlamasının yapılması ve ortaya çıkan duruma göre öteki bölümlerin plânlama çalışmalarına devam etmesi, ileri sürülebilmede ise de, öteki bölümler, bu arada kendilerine verilen hedeflere göre çalışmalarına başlayabileceklerdir. Çünkü bölümlerin birbirinden bağımsız olarak plânlarını yapmalarının büyük ölçüde yararları vardır. Ancak, bölüm plânlarının işbirliğine ihtiyaç gösterdiği ve bir bakıma birbirine bağımlı olduklarını da belirtmek gerekmektedir. Denilebilir ki, plân yapımının başarısı, bu işbirliği ve bilgi akımına büyük ölçüde bağlıdır.

Plân yapımı sırasında bölümlere bildirilen hedeflerde değişiklik yapmak zorunluğu doğabilir. Bu değişiklik kararlarının süratle alınması ve bütün bölümlere bildirilmeleri uygun olacaktır.

Bölüm plânlarının birleştirilmesi, işlemi, önce satış, üretim, tedarik gibi bölüm plânlarının birbiriyle uyumunun sağlanmış olup olmadığının saptanması şeklinde olacaktır. Sonra her bölüm plânının hedeflere uygunluğu ve önemi sayılabilecek varsayımlar açısından değerlendirilmesi yapılacaktır. Her bölümün masrafları ile yaptığı işin (satış, üretim vb.) karşılaştırılması da bu arada söz konusu olacaktır. Bu çalışma kısa ve uzun süreli plânlamalar için ayrı ayrı yapılacak ve bölüm plânlarının yeniden gözden geçirilmeleri, değiştirilmeleri ve bölümler arası uyumun sağlanması söz konusu olabilecektir.

Daha sonra toplam satış ve toplam masrafların bir araya getirilmesiyle kurum kârı hesaplanacaktır. Ortaya çıkan durum satış, üretim, tedarik ve masraf plânlarının hepsinin birden değerlendirilmesini mümkün kılacaktır.

Varlık ve sermaye ile nakit ve fon akışı plânları plân yapımı çalışmalarının son aşamasını oluşturacaktır. Bu çalışmalarla genel işletme plâni ortaya konulmuş olacaktır. Gerek varlık ve

sermaye , gerekse nakit ve fon akışı plânları, bölüm plânlarından elde olunacak varsayımlarla yapılacaktır. Özellikle varlık ve sermaye plânlaması sırasında mülî bünye açısından ortaya çıkacak güçlükler bölüm plânlarının elden geçirilmesini zorunlu kılacaktır.

Bölüm plânlarının ve genel işletme plânının işletmece benimlenen hesap plânına uygun olarak yapılması gerekmektedir. Türkiye'de tek düzen hesap plânının uygulanmamakta oluşu, hesapların kümelendirilmesi ve her kümenin kapsamının tespiti bakımından güçlüklerle karşılaşılmasına yol açmaktadır. Bunun için plânlama çalışmalarını geliştirmek isteyen işletmelerin uygun hesap plâni tespiti çalışmalarını yerinde olacaktır.

31. SATIŞ PLANLAMASI

310. Genel Açıklama

Satış tahminlerinin tamamlanmasından sonra satış plâni yapımına geçilebilecektir. Satış plânlaması, işletmenin tüm pazarlama çalışmalarını, başka bir deyişle pazarlama bölümünün yapacağı işlerin tümünü kapsayacaktır.

Pazarlama bölümü sorumluları, satış plânlamasına başlamadan önce aşağıdaki konularda hazırlık yapmış olacaklardır.

- Mamuller, dağıtım kanalları ve fiyat olarak pazarlama unsurlarının seçilen pazarı en iyi tatmin edecek biçimde birleştirilmesi, uygun promosyon (116) tekniklerinin tespiti ve böylece pazarlama karışımının ortaya konulması (117),

(116) Promosyon, satış promosyonu şeklinde kullanılmaktadır. Bu haliyle deyim, satışları işletme eylemi anlamına gelmektedir. Deyimin kapsamı açısından iki ayrı görüş vardır. Bunlardan ilki, satışları artırmaya yönelik tüm çalışmaları promosyona dahil eden geniş görüştür. İkinci görüşe göre ise, promosyon, tüketiciyi satın almağa, perakendeciye daha etkin olmağa iten teknikler serisidir. Bu, ilkinden daha dar bir görüştür. (Cohen, M.; Satış Promosyonu Politikası, S.19 vss. İst.1972, Çev: Gürbaşkan, S.)

(117) Koç A.: A.g.e. S.82

- Pazarlama bölümünün gelecek dönemlerdeki muhtemel örgüt ihtiyacının saptanması,
- Masraf tahminleri için hazırlık yapılması,

Pazarlama bölümü işletmenin hasilât yaratan kısmıdır. Bu hasilâtın nasıl sağlanacağı plânlama ile ortaya konulacaktır. Öteki bölümlerin plânları büyük ölçüde satış plânlamasına bağlı bulunmaktadır. Satış plânlamasında aşağıda belirtilen tabloların düzenlenmesi söz konusudur.

- Satış tablosu
- Pazarlama bölümü masraf tablosu

Bu tablolar kısa dönemde yıllık programlar, uzun dönemde ise, uzun süreli plânlara için ayrı ayrı düzenlenecek ve yıllık programlar, uzun süreli plânlardan daha ayrıntılı bilgileri kapsayacaktır.

311. Tahmini Satışlarla İlgili Tabloların Düzenlenmesi

3110. Uzun Süreli Plânlamada Tahmini Satış Tablosunun Düzenlenmesi

Uzun süreli plânlamada satış tablosunda mamul cinsleri ile satış miktar, fiyat ve tutarları yer alacaktır. Bu bilgilere içinde bulunulan dönem ve plân süresi içinde yer alan dönemler itibarıyla yer verilecektir.

Tabloda mamullerin sıralanmasında, birbirine benzer mamuller alt alta yazılabileceği gibi, satış bölgeleri ve alıcı grupları da esas alınabilecektir (118).

Uzun süreli plânlamada bir mamulün benzer tiplerinin, fazla fiyat farkı bulunmadığı ve ölçü birimi değişmediği takdirde, birlikte gösterilmesi, plân yapımını kolaylaştıracaktır. Örneğin

sentetik, selülozik, fırın ve dekorasyon vb. boya tipleri ayrı ayrı gösterilmeyebilecektir. Bu uygulama, daha önce mamul tipleri üzerinde ayrıntılı yardımcı tabloların düzenlenmesini kuşkusuz gerektirmektedir.

Tabloda yer alacak satış miktarları için satış tahminleri esas alınacaktır. Ancak miktarlar için üretim olanakları bakımından üretim bölümü ile uyum sağlanacaktır.

Uzun süreli satış plânlamasında dönem, genellikle bir yıldır. Dönem sayısı plân süresine bağlı bulunmaktadır. Ayrıca içinde bulunulan dönemin gerçekleşmesi beklenen sonuçlarının tabloya yazılması gelişme seyriinin ortaya konulması bakımından yararlı olacak ve aynı nedenle geçmiş dönemlere de gereksemeye göre yer verilebilecektir.

3111. Kısa Süreli Plânlamada Tahmini Satış Tablosunun Düzenlenmesi

Kısa süreli plânlama yıllık program olarak ortaya çıktığından satış tahmininin bir dönem için düzenlenmesi söz konusudur. Ayrıca geçen dönem ve içinde bulunulan döneme de kıyaslama bakımından yer verilmesi uygun olacaktır. İçinde bulunulan dönemle ilgili bilgiler, program ve tahmini gerçekleşme miktar ve tutarlarından oluşacaktır.

Mamul sıralanmasında, mamul çeşitleri, alıcı ve satış bölgeleri gruplanmasından hangisi uzun süreli plânlamada benimsenmişse, kısa süreli plânlamada da o usule uyulması plân ve program yaklaşımını sağlayacaktır. Tabloda mamul tiplerine ayrı ayrı yer verilmesi, yani ele alınan boya örneğindeki sentetik, selülozik, fırın ve dekorasyon boyaalarının gerektiği ölçüde ayrıntılı olarak sıralanması yoluna gidilecektir. Tabloda yer alan geçen dönem ve içinde bulunulan dönemle ilgili bilgiler muhtemelen satış tahmin çalışmaları sırasında hazırlanmış bulunacaktır. Ancak bu bilgilerin, hesap işlerindeki kayıtlara

uygunluğunun saptanması gerekmektedir.

Gelecek dönemle ilgili bilgiler, uzun süreli plânlamanın ilk döneminden aktarılabileceği gibi, programın daha sonra düzenlenmesi ve dolayısıyla en son tahminlere dayanması farklı satış tahminlerine yer verilmesini mümkün kılmaktadır. Ayrıca kısa süreli satış plânlaması, işletmenin satışlarının o dönem içinde belirli bir hedefe ulaşmasını ortaya koymaktan çok, işletme çalışmalarına yön vermeği sağlamak amacını taşımaktadır (119). Bu nedenle uzun süreli plânlamada o dönemle ilgili bilgiler miktar, fiyat ve tutar olarak daha farklı bir şekilde yıllık programda yer almış bulunabilirler. Ancak program rakamlarının plân hedefleri doğrultusuna yaklaşık olarak uygunluğu da esas olmalıdır.

Uzun süreli plânın dönemlere ayrılması gibi kısa süreli satışların da daha küçük zaman dilimlerine bölünmesi gerekmektedir. Böylece üretim plânlamasının zaman dilimleri itibarıyla yapılması mümkün olabilecek ve satış gerçekleşmesi daha kolay izlenebilecektir. Zaman dilimi gereksemeye göre bir ay, iki ay, üç ay olabilir. Uygulamanın mümkün olduğu kadar kısa aralıklarla izlenebilmesi için dönemin 12 aya bölünme eğilimi vardır. Mamul tipleri mümkün olduğu ölçüde ayrıntılı bir şekilde aylar itibarıyla satış miktar ve tutarları olarak tespit edilmeye çalışılacaktır.

Tabloda yer alacak miktarların aylara dağılımı, üretim ve depolama bölümleri ile uygunluk sağlanarak yapılmalıdır. Tutarlar, daha önceki çizelgede yer alan fiyatlarla satış miktarlarının çarpılması suretiyle bulunacaktır. Satış plânlamasında fiyat önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu konu üzerinde de aşağıda kısaca durulmuştur.

(119) Welsch, G.A.: a.g.e. S.139

312. S a t ı ę P l   n l a m a s ı n d a F i y a t T e s - p i t i

İşletmelerde fiyat maloluş ve talebin etkisiyle oluşmaktadır(120). Bununla beraber plânlama çalışmalarında mamullerin özellikleri ve alıcı davranışlarıyla ilgili bir çok hususun gözönünde tutulması da gerekebilir(121). Ancak kesin satış fiyatı uygulama sırasında tespit edilecek olup, bu çalışmalarda gerçekleşmesi muhtemel satış fiyatına yaklaşmak söz konusudur. Bu nedenle burada fiyat saptanması usullerine geniş bir şekilde yer verilmeyecek, konunun maloluş ve piyasa açısından ele alınması ile yetinilecektir.

a. Maloluş Hesaplaması Yolu İle Fiyat Tespiti

Bu usule göre mamullerin önce tahmini birim maloluşları hesaplanacaktır. Hesaplama,  retim bölümünce üretim plânlaması sırasında, hesap işleri bölümünün de yardımıyla yapılacaktır. Bu yöntemin uygulanmasında, pazarlama bölümü satış tablolarını hazırlamak için üretim plânlarının yapılmasını bekleyecek ve her iki plânlama çalışması birlikte tamamlanacaktır.

Tahmini birim maloluşa, sermaye için uygun bir k r payını ve risk payını (122) kapsayacak tutarın eklenmesiyle tahmini satış fiyatı saptanmış olacaktır.

Bu paylar yasalarca belirlenmiş de olabilir. Bulunacak satış fiyatının, işletmenin mevcut satış fiyatları, öteki yarışmacıların şimdiki ve gelecekteki muhtemel fiyatları ile karşılaştırılarak (123) ve varsa alıcılarla olan anlaşmalarla uygunluk

(120) Pınar, C.: Pazar Araştırması, Metod ve Teknikler, S.283

İzmir, 1969

(121) Keskinoğlu, a.g.e. Cilt I, S.213

(122) Lauzel, P.: a.g.e. S.156

(123) Yozgat, O.: Sanayide Pazarlama Yönetimi ve Plânlamada Pazarlamanın Rolü, İTİA Dergisi, Sayı:1, S.72, İst.1973

sağlandıktan sonra satış plânlamasında kullanılması söz konusudur.

Öte yandan tahmini fiyat tespitinde, paranın satın alma gücündeki azalma önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Masraf plânlamasında ve satış fiyatının saptanmasında gerçekleşmesi muhtemel tutarlara yaklaşmak, uygun seviyede fiyat artışını yıllar itibarıyla gözönüne almakla mümkün olacaktır. Kısa süreli plânlamada bu eğilim, çeşitli endekslerin ve para, kredi politikasının ve çevrenin incelenmesiyle saptanabilecektir. Uzun süreli plânlamada ise, kısa sürede tespit olunan eğilimden yararlanmak mümkün olabileceği gibi, ülkenin beş yıllık kalkınma plânlarında öngörülen fiyat artışları da esas alınabilir. Rekabetin fazla olduğu piyasa için üretim yapan işletmelerde, satış fiyatına, maloluştan daha fazla pazar koşulları etkide bulunacaktır. Tahmini fiyatın bu yolla hesaplanması üzerinde de aşağıda kısaca durulmuştur.

b. Fiyatın Pazar Koşullarına Göre Tespiti

Bu usulle fiyat tespitini pazarlama bölümü yapacaktır. Ancak bu fiyatın satış tablosunda, tahmini birim maloluş belirlendikten sonra kullanılması uygun olacaktır. Pazar koşulları işletmenin denetimi altında bulunmayan etkenlere göre oluşacaktır. Öteki yarışmacıların tutumu, tüketicinin satın alma gücü ve alışkanlıkları ile başka iktisadi etkenler bu arada belirtilebilir (124).

Rekabetin fazla olduğu iş kolunda işletmenin piyasa fiyatına uyma zorunluluğu vardır(125). Alıcıların gösterecekleri tepkiden çekinmek(126) ya da plânlamada iddiasız bir pazar payının öngörülmesi de bu yolun izlenmesine sebep olabilecektir. Bunun yanında pazar payını genişletici bir satış plânlamasında, fiyat

(124) Hardy, L.:(Çev: Gürbaşıkan,S.) Kâr İçin Pazarlama, S.59, İst.1972

(125) Güvemli, O. Uygulamada Fiyat Tespiti, İktisat ve Maliye Dergisi, Aralık 1973

(126) Erem, T.:a.g.e. S.66

tin yeni bir yarışmaya neden olabilecek biçimde düşük tespit edilmesi gerekebilecektir.

Kısa süreli plânlamada satış fiyatı, işletmenin mevcut satış fiyatının daha fazla etkisi altında bulunacak ve şimdiki pazar koşullarına da bağlı bulunacaktır. Pazar koşullarındaki muhtemel değişmelerin etkisi ise uzun süreli plânlamada söz konusudur. Çünkü rekabet koşullarını değiştirebilecek yeni kapasitelerin etkili hale gelmesi kuruluş, deneme çalışmaları vb. nedenlerle belirli bir sürenin geçmesini gerektirecektir.

Plânlama çalışmalarında fiyat açısından karşılaşılabilecek bir hususta, fiyatın peşin ya da veresiye satış fiyatı olmasıdır. Uygulamada aynı mamul kısmen peşin, kısmen veresiye olarak satılabilir. Bu durumda satış çizelgesinde aynı mamulün iki ayrı fiyatla gösterilmesi, gerçeğe yaklaşmak için gerekli olabilir. Ancak bu tutum, plânlamanın çok ayrıntılı bilgileri kapsamasına yol açabileceğinden, özellikle uzun süreli plânlama çalışmalarının peşin fiyatla yapılması eğilimi vardır.

313. Pazarlama Bölümü Masraf Tablosunun Düzenlenmesi

3130. Tabloda Yer Alacak Bilgiler

Üretim bölümü genellikle mamulün tamamlanmasına kadar olan çalışmaları kapsayacağından, mamulün ambara konulmasından sonraki sorumluluk pazarlama bölümüne ait olacaktır(127). Bu nedenle pazarlama bölümü masraf tablosunda yer alacak masraflar, ambarlamadan, satış sonrası hizmetlerine kadar uzanacaktır.

Bu masrafların toplamı, pazarlama bölümünün işletmeye maloluşunu ortaya koyacaktır. İşletme plânlamasında yer alabilecek

(127) İDİTYDK :Muhasebenin Temel Kavramları ve Genel Kabul Görmüş Muhasebe Prensipleri, S.101, İst. 1970

pazarlama bölümü masraf türleri ve her masrafın kapsamı aşağıda belirtilmiştir.

- a. Çalışanlara yapılan ödemeler : Ücret, prim, komisyon vb. ödemelerin brüt tutarlarından oluşacaktır.
- b. Ambalaj vb. malzemeler.
- c. Taşıt masrafları : İşletme araçları giderleri, kiralık araç giderleri ve bunlar için yapılan sigorta primi vb. ödemeler.
- d. Genel yönetim giderleri : Büro kırtasiye, temizlik, aydınlatma, kira, sigorta, hukuki işler, eşâence giderleri vb. masraflar.
- e. Taşıt araçları, büro demirbaşları amortismanları, güpheli alacak karşılıkları vb.
- f. Satış üzerinden ödenen vergiler, patent, royalty, vb. anlaşma ödemeleri.
- g. Reklâm, çeşitli satış masrafları.
- h. Satış sonrası hizmet masrafları.

Uzun süreli plânlamada masraflara bu kadar ayrıntıları ile tabloda yer verilmeyecek ve ihtiyaca göre değişmekle beraber mümkün olduğu ölçüde masraflar bir araya toplanacaktır. Ancak yıllık

çalışmalardır. Bu arada pazarlama bölümü masraflarının yıllar itibariyle iş hacmi gelişmesi ve toplam işletme masrafları artışları ile bağıntısının tespit edilmesi de söz konusudur. Bu çalışmalar için gerekli veriler hesap işleminden sağlanacaktır.

Yönetimin, ücret artışı, kadro tespiti, taşıt alımı ya da kiralanması, sigorta, reklâm vb. konulardaki ilkelerini gerektiğinde pazarlama bölümünün de yardımını sağlayarak masraf tahminleri tamamlanmadan pazarlama bölümüne duyurması yerinde olacaktır. Bu konularda belirtilen hususlar tahminlerin yapılmasında varsayım olarak benimsenecektir.

Masraf tahminlerinde genellikle üretim bölümünde geliştirilen yöntemlerden yararlanılması söz konusu olmakla beraber, aşağıda pazarlama bölümü masraf tahminlerinin yapılmasında gözönünde bulundurulacak bazı hususlara kısaca değinilmiştir.

a. Çalışanlara Yapılan Ücret ve Öteki Ödemeler

Pazarlama bölümü ve buna bağlı kısımlardaki tüm çalışanlara yapılan ödemelerin bir arada gösterilmesi yerinde olacaktır. Çalışanlar sayısının satış hacmi gelişmesi ile bağıntılı olarak artırılma eğilimi vardır. Ayrıca mamuller, alıcı grupları ya da satış bölgeleri olarak çalıştırılacak kişilerin sayı ve niteliklerinin saptanması bu bölüm sorumlularınca yapılması gerekli önemli çalışmalar olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu arada, çalışanların sayısı, her çalışanın adı ve soyadı ile ücret ve öteki ödemelerini gösterir bilgilerin ayrıca ayrıntılı olarak tespit edilerek bölümün kısa süreli masraf tahmin çizelgesine eklenmesi gerekmektedir. Uzun süreli plânlamada ise, bölümün her kısmına hangi yıllarda hangi elemanların katılmasının düşünüldüğünün gösterilmesi uygun olacak ve plânlamada gerektiğinde eğitim programlarına da yer verilecektir.

b. Ambalajlama Masrafları

Ambalajlama masrafları tahmini, özellikle yeni mamuller için geniş araştırmaları gerektirebilir. Ayrıca mevcut mamullerin de ambalajlarının değiştirilmesi söz konusu olabilir. Bu takdirde perakendeci ve tüketicilerin isteklerinin saptanması, tehir ve tüketici talebinin doğru gelişmesini sağlayacak özelliklerin araştırılması ve ayrıca mamulün korunması ile ilgili etkenlerin ortaya konulması (128) gerekmektedir. Bu özellikler gözönünde tutularak tespit olunan ambalaj türünün temin edilmesi ve masrafları ile ilgili plânlama, tedarik için alınan teklifler ve yapılan incelemeler ve özellikle mevcut ambalaj malzemelerinde ortaya çıkabilecek muhtemel masraf değişiklikleri gözönünde tutulmak suretiyle yerine getirilebilecektir.

Bu çalışmalarla ambalajlama için gerekli malzemelerin tedarik plânları da ortaya konulmuş olacaktır.

c. Taşıma ve Teslim Masrafları

Çoğu işletmede taşıma ve teslim giderleri önemli tutarları bulmaktadır. Bu nedenle özellikle taşıma masraflarının işletmeye en fazla yararı olacak biçimde plânlanması ve uygulamada masrafların dikkatle izlenmesine olanak sağlayacak biçimde ayrıntılara yer verilmesi gerekmektedir. Pazarlama bölümü, taşıma verimliliği üzerine incelemeler yapmak ve sağlanacak yararları ayrıntıları ile hesaplayarak taşıma masrafları tahminini ortaya koymak zorundadır. Bu hesaplamalarda mal ve alıcı grupları ya da satış bölgeleri esas alınabilir. Dağıtım masrafları tahminleri yapılırken dağıtım kanalları plânlaması da ortaya konulmuş olacaktır.

Bu çizelgede, gereksemsye göre, satış sonrası hizmetleriyle ilgili masraf tahminleri de yer alacaktır.

d. Genel Yönetim Giderleri

Bu giderlerin tahmini, geçmiş yıllardaki işletme fiili sonuçları ve yeni koşullar gözönünde tutulmak suretiyle yapılmağa çalışılacaktır. Yeni koşullar, fiyat artışları yanında, çalışanlar sayısı, çalışma alanı genişliği, iş hacmi artışı, yapılan bağlantıları da kapsayacaktır.

e. Reklâm ve Çeşitli Satış Masrafları

Bu masraf plânlamasında reklâm giderlerinin tahmini, öteki masraflara göre, değişiklik gösterecektir. Özellikle kısa süreli plânlamada, hangi reklâm araçlarının ne süre ile ve hangi zamanlarda kullanılacağınin tespiti gerekmektedir.

Bu plânlamada, mesajın ulaştırılacağı bireylerin sayısı, kompozisyonu ile (129) reklâm verimliliği, etkinliği gibi hususlar (130) gözönünde tutularak ihtiyacı en iyi karşılayacak reklâm seçim ve organizasyonu ortaya konulmaya çalışılacaktır. Ayrıca önceden kestirilmeyen olaylar için yedek reklâm araçlarının elde bulundurulması ve bu masrafların bir sakınganlık payını kapsaması yerinde olacaktır.

Uzun süreli plânlamada ise reklâm masrafları açısından bu kadar ayrıntıya yer verilmemesi ve gerekirse reklam araçları itibarıyla açıklama yapılması yoluna gidilebilir. Kısa sürede işletme geçmiş dönem bilgilerine, işletme politikasına ve piyasadaki araştırmalara dayanarak tespit olunan, reklâm masrafları, uzun süreli plânda, fiyat artışları ile uzun süreli satış plânlamasının yeni mamul, işletmenin büyüme hızı, pazar payı değişimi gibi özellikleri gözönünde tutulmak suretiyle tespit olunacaktır.

(129) Kurtuluş, K.: Reklâm Harcamaları, S.57, İst. 973

(130) Erem, T.: a.g.e. S.82

32. ÜRETİLECEK VE TÜKETİLECEK MAL MİKTARLARININ PLANLANMASI

320. Genel Açıklama

Satış plân ve programları kesin şeklini almamakla beraber, üretilecek ve tüketilecek mal miktarlarının tespitine dayanak olacaktır. Üretim plân ve programlarının düzenlenmesi bu bölümün sorumlularınca yürütülecek ve plânlama çalışmaları boyunca pazarlama ve hesap işleri bölümleri ile sürekli ilişki kurulması gerekecektir. Bu ilişkiler üretim, satış ve stok plânları arasında dengenin sağlanmasına yardımcı olacaktır.

Burada üretilecek mamullerin ve bu üretimde kullanılacak maddelerin değer olarak değil, miktar olarak tespiti söz konusudur. Masraf plânlaması ve maloluş hesaplamaları tespit olunan bu miktarlara göre yapılacaktır.

Ne kadar mamul miktarının üretilebileceğinin saptanabilmesi için, üretim bölümü her mamul için aşağıdaki konularda hazırlık yapacaktır (131).

- Üretim tekniği ve organizasyonun tespiti,
- Üretim kapasitesi imkanlarının araştırılması,
- Tesislerin kısa ve uzun sürede üretim yeterliliğinin saptanması,
- Üretim için gerekli ham madde, malzeme, işgücü ve öteki üretim unsurlarında bulunması gerekli niteliklerin araştırılması,
- Üretim süresinin hesaplanması.

Üretilecek ve tüketilecek mal miktarlarının hesaplanması, stoklama ve tedarik politikalarıyla da yakından ilgili bulunmaktadır.

(131) - Welsch, G.A.: a.g.e S.183

- Jonio, F. ve Plaindoux, G.: a.g.e. S.31

321. Üretim Miktarlarının Plânlaması

Üretim bölümü bu plânlamayı yapabilmek için çalışmalarını aşağıda belirtilen konular üzerine yöneltecektir (132).

- a. Satış miktarlarının saptanması,
- b. Stok politikasının saptanması,
- c. Üretim kapasitesinin saptanması,

Bu konular üzerinde aşağıda ayrı ayrı durulmuştur.

a. Satış miktarlarının saptanması

Satış miktarları, pazarlama bölümünce düzenlenen tahmini satış tablolarında vardır. Bu tablolardaki bilgiler kesin şekillerini almamış olup, rakamlar, üretim olanaklarına uygunlukları saptandıktan sonra kesinleşecektir. Kısa süreli plânlamada mevcut üretim kapasitesi, uzun süreli plânlamada da kapasitenin artırılması olanakları bu uygunluğun sağlanmasında önem taşımaktadır.

b. Stok politikasının saptanması

Yarı mamul ve mamul stok politikası daha çok kısa süreli plânlamada önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Buna kısa süreli plânlamanın aylar itibarıyla hazırlanması sebep olmaktadır.

Stok seviyesinin hem gerekemeyi en uygun biçimde karşılaması, hem de stoka yapılacak yatırım tutarının işletmenin finansman olanaklarına uygun olması gerekmektedir (133). Kuşkusuz stok seviyesini, malların bozulma durumu, üretim süresi

(132) Meyer, I.: a.g.e. S.97

(133) Fouillet, H.: L'évaluation et le Contrôle des Stocks, s.41 vss. Paris 1970

uzunluğu, depolama olanak ve masrafları, ham madde, gücü vb. maloluş unsurları ile tedarik durumu ile moda, kayıp ve hırsızlık gibi olaylar da etkilenecektir. Ayrıca, alıcı isteklerinin, mal teslimi koşullarının, dağıtım kanalları özelliklerinin de etkisini unutmamak gerekmektedir (134).

Stok seviyesini etkileyen hususlar arasında işletme işkonusunun mevsimlik değişme göstermesi de yer alacaktır. Bu durum satışın fazla olduğu aylarda üretim kapasitesinin ihtiyaca cevap verememesi biçiminde ortaya çıkacak ve mevsimlik satış ihtiyacının üretimle karşılanması için aşağıdaki yollardan birinin izlenmesi gerekecektir (135).

- Tüm dönem boyunca üretimi aynı seviyede sürdürmek ve ölü mevsimde stok yapmak,
- Ölü mevsimde az çalışmak ve satışın arttığı mevsimde üretim seviyesini yükseltmek,

İlk yolun izlenmesi halinde stoklama masrafları sorunu ortaya çıkacaktır. Bu nedenle sözü edilen yol, stoklama masraflarının fazla olmadığı işkollarında uygulanabilir. İkinci yolun izlenmesi ise, ölü mevsim boyunca yararlanılmayan bir kapasitenin bulunması ve üretim yükseltilmesinin ek ödemeler ya da geçici işçi alımları ile sürdürülmesi sorunlarını ortaya çıkartacaktır. Bunlardan maloluşu düşük olan yol seçilecektir.

Mamul stokları, üretim ve satış arasında en uygun akışı sağlayacak şekilde tespit edilecektir (136). Stokların bu seviyesi genellikle, plânlanan satışlara uygun asgari stok miktarı ile beklenmeyen talebi karşılayacak seviyeden oluşacaktır.

c. Üretim Kapasitesinin Saptanması

Üretim bölümü, muhtemel teknik gelişmeleri daha önce incelemiş ve üretim tekniğini kararlaştırmış bulunmaktadır.

(134) Piotet, J.P.: Marketing et Distribution, S.64, Paris, 1971

(135) Ghez, R.: Introduction au Contrôle Budgétaire, S.89 Paris 1961

(136) Lauzel, P.: a.ge. S.206

Bu safhada Üretim bölümü, satış miktarlarını ve stok politikasını göz önünde tutarak, tesislerin üretim kapasitesini kısa ve uzun sürede değerlendirecektir.

Bu değerlendirme ile kısa sürede kapasitenin gerekli üretim miktarını aylar itibariyle karşılama olanağının bulunup bulunmadığı saptanacaktır. Bu inceleme sonucunda kısa sürede kapasite için alınabilecek tedbirler ortaya konulacak, yenileme, genişleme ve dar boğazların giderilmesi gibi yatırımlar ile ilgili projelerin düzenlenmesi söz konusu olabilecektir. Bu arada kapasite genişlemesi yerine çalışma saatinin, ekip sayısının artırılması, daha kaliteli eleman çalıştırılması, başka işletmelerin üretim olanaklarından yararlanılması gibi çözüm yolları da araştırma konusu yapılacaktır.

Uzun sürede ise, plânlanan satışların yapılabilmesi için çok daha büyük yenileme, genişleme ya da yeni mamul üretimiyle ilgili projelerin düzenlenmesi gereği ortaya konulacaktır. Böylece uzun süreli plânlama, üretim araçları ve tesis düzeni üzerinde durarak (137) gerekli tedbirleri almak üzere projelerin zamanında ele alınmasını mümkün kılacaktır.

Kısa süreli plânlamada bütün bu çalışmalar her mamul üretimi ayrı ayrı ele alınarak yapılacak ve mamullerin herbirinin dönem içindeki üretim miktarı aylar itibariyle tespit olunmağa çalışılacaktır. Uzun süreli plânlamada ise, her mamulün satış ve stok miktarlarına göre üretimi üzerinde durulacaktır. Ancak benzer mamuller grup halinde bir arada ele alınabilecektir. Üretim miktarları tahmininin kesinleşmesi için üretimde kullanılacak maddelerin ve öteki üretim araçlarının tedarik olanaklarının gözönünde tutulması gerekmektedir.

(137) Lowe, P.H.: (çev. Gürbaşıkan, S.) Üretim Plânlaması, S. 12vss. Ist: 1972

322. Tüketim Miktarlarının Plânlaması

3220. Kısa Süreli Plânlamada Tüketim Miktarlarının Tahmini

Tüketilecek maddeleri sınaî bir işletmede ham maddeler, yardımcı maddeler ve işletme malzemesi oluşturmaktadır (138). Yedek parçaların tahmini de bu arada söz konusu olacaktır. Plân yapımında, bu maddelerin tahmini tüketim miktarlarının kg. ton, adet vb. ölçü birimleriyle hesaplanmasından sonra, tedarik plânlaması üzerinde durulacaktır.

Tüketilecek madde ve malzeme miktarlarının hesaplanmasında aşağıdaki sıra izlenecektir (139).

- a. Birim mamul için gerekli tüketim miktarları.
- b. Dönem ve dönem içindeki aylar itibariyle tüketim miktarları.

Bu hesaplamaların yapılmasında üretime sarf yanında kirinti ve döküntülerin de (140) göz önünde tutulması ve ayrıca ihtiyaç payına da yer verilmesi uygun olacaktır. Birim mamul için sarf miktarlarının standartlaştırılması, bu hesaplamayı kolaylaştıracaktır. Üretim bölümü, sarf edilecek malların kalite ve niteliklere ile ilgili bilgilerin derlenmesine de çalışacaktır.

Büyük ölçüde sınaî mühendislik çalışmalarını gerektiren (141) sarf edilen madde miktarlarının tahmininin, varsa geçmiş dönem verileriyle karşılaştırılması uygun olacaktır.

(138) Bu maddelerden ham ve yardımcı maddeler mamulün bünyesine girdikleri halde, işletme malzemesi mamulün yapımına yardımcı olan ama onun bünyesine girmeyen maddelerdir. İplik makinelerinde kullanılan mekik, bobin vb. malzemeler gibi.

(139) Cemalciler, İ.: a.g.e. S.73

(140) Meyer, J., a.g.e. S.105

(141) Peker, A.: a.g.e. S.231

3221. Uzun Süreli Plânlamada Tüketim Miktarlarının Tahmini

Uygulamada genellikle, kısa süreli plânlamada hesaplanan tüketim miktarları, dönemler itibariyle üretim miktarlarındaki artışa göre çoğaltılarak, tüketilecek maddelerin miktarları tespit olunabilecektir. Ancak bu çalışma, uzun süreli plânın özelliği dolayısıyla benzer maddelerin birlikte ele alınması suretiyle yapılabilecektir.

Ayrıca gerekirse, uzun süreli plânlamada madde türlerinin belirtilmesine gidilmeksizin, ham madde, yardımcı madde ve işletme malzemesi biçiminde ayırımla da yetinilmesi mümkün olacaktır.

Tespit edilen tüketilecek mal miktarları iki yerde kullanılacaktır. Bunlardan ilki bu maddelerin fiyatlarının tespitini de kapsayan tedarik ve stok plânlaması, ikincisi ise, masraf plânlaması olup, masraf plânlarının üretimle doğrudan doğruya ilgili bölümünü kısmen, bu maddelerin sarf tutarları oluşturacaktır. Sözü edilen masraf plânlamasına geçilmeden, tüketilecek maddelerin fiyat tespiti çalışmalarını da kapsayan tedarik ve stok plânlaması üzerinde aşağıda kısaca durulmuştur.

323. T ü k e t i l e c e k M a d d e l e r i n T e d a r i k v e S t o k P l â n l a m a s ı

Satin alma işlerini yürütmekle görevli ayrı bir bölüm varsa, pazarlama bölümünde olduğu gibi, bölümün tüm masraflarını içeren bir satın alma bölümü plânlaması söz konusu olacaktır. Böyle bir bölüm yoksa ve bu işler üretim bölümü içinde ele alınıyorsa üretim bölümü plânlaması satın alma ve ambarlama çalışmaları masraflarını da kapsayacaktır.

Satin alınacak maddelerin miktarı, satın alma zamanı ve alış maloluğunun söz konusu olduğu tedarik plânlaması, daha çok kısa süreli plânlama için gereklidir. Çünkü bu plânın uygulayıcı yönü önem taşımaktadır. Bu plânlama çalışmalarında,

tedariki söz konusu olan mallardaki teknik değişmelerin, satıcılar piyasasının, konjonktür hareketlerinin (142) yakından izlenmesi gerekmektedir. İşletmede bu çalışmalarını yürütecek kişiler, en uygun sipariş verme zamanı, sipariş miktarı, fiyatları ve ödeme şartları (143) üzerinde araştırma yapacaklardır. Fiyat araştırılmasında başka satıcıların ve ikâme malların fiyatları üzerinde de durulacak ve malın fatura bedeline, taşıma, yükleme, boşaltma, sigorta, vergiler gibi masrafların da (144) eklenmesi ile satın alma maloluşu tespit edilecektir. Daha sonra bu maloluş, geçmiş dönem verileriyle karşılaştırılacaktır.

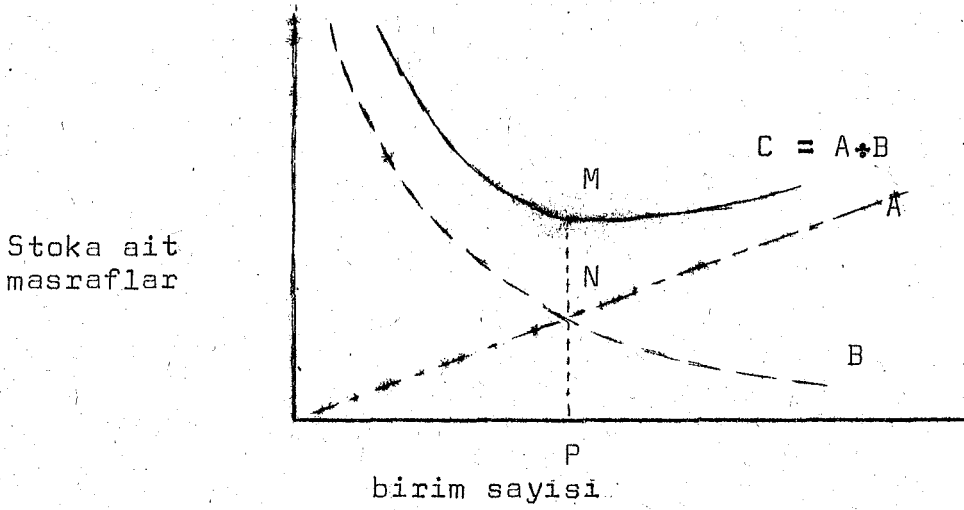
Bu araştırmalar sonucunda gerekli stok miktarları ve ortalama fiyatlar tespit edilmiş olacaktır. Daha önce saptanmış bulunan tüketim miktarlarına dönem sonu stoklarının eklenmesi ve bulunan miktardan dönem başı stoklarının düşülmesi suretiyle satın alınacak miktarlar hesaplanabilecektir. Kısa süreli tedarik plânlamasında, bu şekilde hesaplanan her maddenin tedarik miktarı, tutarı ile birlikte aylar itibarıyla gösterilecektir.

Tedariki değişik koşullar gösteren çok sayıda ham madde, yardımcı madde ve işletme malzemesi kullanan sınaî işletmelerle alimleri önemli seviyede olan ticaret işletmelerinde stoklama sorunu büyük önem taşımakta ve tedarik olunacak mallarla ilgili stokların en düşük seviyesinin saptanması konusunda çeşitli yöntemler geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu nedenle, masraf plânlamasına geçmeden önce tedarik plâni yapımında büyük önemi olan en uygun stok seviyesinin tespiti konusuna kısaca değinilmesi yerinde olacaktır.

-
- (142) Danty-La France, İ.: (Çev:Gürbaşıkan, S.) Satın alma ve İkmal Stratejisi, S.16,40,50, İst.1972
 (143) Borne, F.: a.g.e. S.91 vss.
 (144) Couëtoux, M.: Les Problèmes de l'Approvisionnement, S.22,23, Paris 1972

a. Tedarik ve stok hacmine göre stoklama maloluşu (grafik yöntemi)

Bu yöntemle stokların en düşük seviyesi önce grafikte açıklanacak sonra da yararlanılabilecek formülün tespitine çalışılacaktır (145).



Bu grafikteki çizgilerin anlamı aşağıda açıklanmıştır.

A doğrusu, stoklama masraflarını, yani, stoklara bağlanmış olan sermaye faizini, depo kirasını, sigorta primlerini vb. göstermektedir.

B eğrisi ise, tedarik yönetim masraflarını, sipariş ve maliyet kontrol yönetim masraflarını, talep muhasebeleştirme ve ambara alma masraflarını vb. göstermektedir.

C eğrisi, A ve B toplamına, yani toplam masraflara göre çizilmiştir. Bu eğri yatay eksen üzerindeki P noktasında en düşük seviyeye inmektedir. Bu nokta, birim tedarik maloluşu ile stoklama masraflarının eşit olduğu en düşük birim stoklama maloluşu ifade etmekte ve eşitlik $MN = NP$ olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu grafikten yararlanılarak stoklama masraflarının en düşük seviyesinin saptanması için aşağıda gösterilen formül kullanılmaktadır.

$$A \text{ Stoklama masrafları} = \frac{t}{100} r \frac{n}{2 c}$$

Bu formülde : t = stoklama masraflarının aylık payını,
 r = tedarik edilen parçanın birim maloluşunu,
 c = parça sayısı olarak aylık tüketimi,
 n = sipariş edilmiş parça sayısını göstermektedir.

$$\text{Ayrıca, B, tedarik masrafları} = \frac{B}{n}$$

Buna göre formül şöyle olmaktadır :

$$\text{Stoklama masraflarının en düşük seviyesi} = \frac{B}{n} = \frac{B t}{100} r \frac{n}{2 c}$$

$$n^2 = \frac{B \cdot 100 \cdot 2c}{t r} \quad n = \sqrt{\frac{200}{t} \frac{B}{r} c}$$

Başka bir yolda en düşük (minimum) stok yönteminden yararlanılmaktadır. Bu yöntem üzerinde de aşağıda kısaca durulmuştur.

b. En düşük (minimum) stok yöntemi

Bu yöntemin uygulanmasında yararlanılan formül aşağıda gösterilmiştir.

$$sm = cd + \sqrt{2cd}$$

denklemdaki işaretlerin anlamı şöyle olmaktadır.

sm = minimum stok seviyesi

c = ortalama aylık tüketim

d = ay olarak ödeme vâdesi

$\sqrt{2cd}$, stokun emniyet payını ifade etmektedir. Bununla beraber formül daha pratik hale aşağıdaki şekilde getirilmektedir.

$$sm = c (d + 1)$$

Burada ay olarak ödeme vâdesi bir ay daha emniyet payı şeklinde artırılmaktadır.

En düşük stok yönteminin çok sayıda stok fişi, süratli bir bilgi akımı istemesi, tüketim dalgalanması artan bir eğilim gösterdiğinde sipariş vermede gecikmeler olması, küçük bilgi eksiklikleri karşısında durumun izlenmesinin güçleşmesi (146) gibi önemli sayılabilecek sakıncaları vardır. Bununla beraber her iki yöntemden de işletmenin özelliklerine göre yararlanılması kuşkusuz söz konusudur.

Üretilecek ve tüketilecek mal miktarlarının saptanmasından sonra sıra masraf plânlamasına gelmektedir.

33. MASRAF PLÂNLAMASI

330. Genel Açıklama

Masraf plânlaması aşağıdaki konuları kapsayacaktır.

- Üretimle doğrudan doğruya ilgili masrafların tahmini,
- Üretimle dolaylı olarak ilgili masrafların tahmini,
- Genel yönetim masraflarının tahmini.

Satış ve üretim plânları, bu masrafların tahmininden sonra ortaya çıkacak kâr durumuna göre kesinleşecektir. Çünkü yönetim kârını yetersiz gördüğü kimi malların üretim ve satışını çıkararak bunların yerine mevcut mamullerin artırılmasını ya da yeni mamullerin plânlamasını önerebilir.

Kısa süreli plânlamada masrafların azaltılması değil bölümlerin yapacakları masraf tutarı ile ilgili hedefin ortaya konulması önem taşımaktadır. Plânın uygulayıcı olması da bunu gerektirmektedir. Bunun için üretim bölümü yetkililerince geliş-

tirilen standartlardan ve iş değerleme yöntemlerinden yararlanılması uygun olacaktır.

Burada pazarlama bölümü masrafları dışında kalan tüm işletme masraflarının ele alınması söz konusudur. Bununla beraber pazarlama bölümü masraflarının da bu bölümde incelenecek olan öteki bölüm masrafları ilkelerine uygun ilkelerle saptanacağını belirtmek gerekmektedir.

331. Üretimle Doğrudan Doğruya İlgili Masrafların Plânlaması

3310. Tüketilecek Maddelerle İlgili Masrafların Plânlaması

Üretimle doğrudan doğruya ilgili masraflar iki ana bölüme ayrılmaktadır. İlk bölüm sarfedilen madde ve malzemelerden, ikinci bölüm üretimle doğrudan doğruya ilgili işgücü masraflarından oluşmaktadır (147).

Sözü edilen maddeler, daha önce tüketim miktar tahminleri ve tedarik plânlaması üzerinde durulan ham madde, yardımcı madde ve işletme malzemeleridir. Bunların tahmini sarf tutarlarının hesaplanması ile kısa ve uzun süreli masraf plânlamasının ilk aşaması tamamlanmış olacaktır.

Kısa süreli plânlamada üretimde kullanılan her maddeye ayrı ayrı yer verildiği halde, uzun süreli masraf plânlamasında genellikle ham madde, yardımcı madde ve işletme malzemesi şeklinde ayırım yapılması eğilimi vardır. Uzun süreli plânlamaya ait masraf tablosunda yer alacak tutarların saptanmasında, dönemler itibarıyla her maddenin sarf miktarı ile fiyatın çarpımına yer veren yardımcı tablolara dayanılması yerinde olacaktır. Uzun süreli plânlamada fiyat tespiti, maddelerin özellikleri, paranın genel satın alma gücündeki azalma ve işletmenin satıcılarla yaptığı anlaşmalar gözönünde tutularak yapılacaktır.

3311. İşgücü Masraflarının Plânlanması

Üretime doğrudan doğruya (direkt) katkıda bulunan işgücü masraflarının plânlanmasında, üretim bölümü yanında işletmenin personel bölümü de görev alacaktır. Personel bölümü, kadrolama çalışmalarını sürdürürken, işletmenin işgücü durumunun incelenmesine, işgücü tedarik olanaklarının araştırılmasına ve yönetimin personel politikasının tespitine çalışacaktır.

İşgücü masrafları plânlanmasının ilk aşaması iş yükünün tespiti- dir. İş yükü genellikle iş gücü saati olarak saptanır. Bunun için önce üretimde iş gücü standartlarının ve işgücü ile yapılacak iş arasında ilişkiyi ortaya koyacak varsayımların tespiti gerekmektedir. Üretimin niteliği standart zaman saptanmasına elverişli bulunmadığı takdirde, işletmedeki işgücü istatistiklerinden yararlanılarak gerekli işgücü zamanının tespitine çalışılacaktır.

İşgücü saati toplamı bir işçinin çalışma saatine bölünerek işçi sayısı bulunur. Örneğin, bir haftalık toplam işgücü saati, bir işçinin haftalık çalışma saati olan 40'a bölünerek gerekli işçi sayısı hesaplanabilir (148).

Eğer işletmede saat ücreti ödenmekte ise, işgücü zamanının saat ücretiyle çarpılması suretiyle işgücü maloluşu tespit olunabilecektir. Parça başına ödeme yapılmakta ise, tahmini üretim miktarından hareketle işgücü maloluşunun hesaplanmasına çalışılacaktır. İşgücü maloluşunun aylık işçiliklere göre hesaplanmasında da, işçi niteliğine nazaran saptanacak aylık ücretlerden yararlanılacaktır. Bu tahmini hesaplamalarda boş zamanların, acemi işçi çalışması gibi hususlar da göz önünde tutulacaktır.

Esasen işletmelerde ücretlerin iş ve işçi niteliklerine göre tespiti önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Ücretlerin

(148) Yazıcı, M.: Orgütleme İlkeleri, 577, Ist. 1971

seviyesinin ve çalışanların ücretlerinin işlerine göre kıyaslanmasında ortaya çıkacak durumun adil olması gerekmektedir. Plânlanan işgücü masraflarının gerçekleşmesi ancak bu şekilde beklenebilir. Yoksa tâtminkâr bir hayat seviyesine kavuşmamış ve birbirlerine kıyasla haksızlığa uğradığı duygusuna kapılmış işçilerin bulunduğu iş yerinde, masraf plânlanmasının düşünülen üretime göre gerçekleşmesi güç olacaktır. Bunun için, işletmelerde uygun bir iş değerlendirme yönteminin geliştirilmesi gerekmektedir. İş değerlemesi ile işletmede mevcut işlerin sistematik olarak birbirine kıyasen oransal bir şekilde değerlendirilmeleri söz konusudur (149).

Kısa süreli plânlamada, işgücü masrafları üretim bölümü kısımlara ayrılmak ve üretimle ilişki kurulmak suretiyle tespit olunacaktır. Bu masrafların, geçmiş dönem verileri ile karşılaştırılarak ve başlangıç ücreti, ücret artırım, ücret alt ve üst seviyesi gibi konularda yönetince tespit olunan varsayımlar da gözönünde tutulmak suretiyle saptanması söz konusudur. Çalıştırılacak işçilerin sayıları, nitelikleri, işyükü, saat ya da parça başına ücret tutarı gibi verilerin ve masraf hesaplamalarını gösteren bilgilerin kısa süreli masraf plânlarına eklenmesi uygun olacaktır. Uzun süreli plânlamada ise, ayrıntılı hesaplamalara girilmeksizin üretimle işgücü masrafları arasında kısa sürede kurulan ilişkiden yararlanılarak, işgücü masraflarının dönemler itibariyle tahminine çalışılacaktır. Bunun için üretimdeki artış ve ücretlerdeki muhtemel yükselmeler gözönünde tutulacaktır.

332. Üretimle Dolaylı Olarak İlgili Masrafların Plânlanması

320. Üretim Hacmine Bağlı Olarak Değişen Genel Üretim Masrafları

Üretimle dolaylı olarak ilgili masraflara genel üretim masrafları da denilmektedir. Genel üretim masrafları, mamullerin (149) Valçin, S.: Türkiye'de İş Değerlemesi Tatbikati, S.4,5, İst.969

Üretimi için yapılan ve madde, malzeme ve direkt işgücü masraflarının dışında kalan masraflardır(150). Genel üretim masraflarının bir bölümü işletme çalışmalarına bağlı olarak değişir, bir bölümü de değişmez niteliktedir.

Üretim hacmine bağlı olarak değişen genel üretim masraflarının bir bölümü üretim hacmine uygun olarak değişir. Yakıt, elektrik su, üretimde kullanılan küçük maddeler vb. bu niteliktedir. Bu, değişken genel üretim masraflarının, üretim başına düşen bölümü her üretim seviyesinde aynı kalmaktadır. Oysa bazı değişken masrafların kapasitesi kullanışı ile birlikte artıp azaldığı, ancak bu değişmelerin üretim hacmindeki artış ve azalışlarla aynı oranda olmadığı görülür. Bunlara yarı değişken üretim masrafları denilmektedir. Ustabaşı, temizlik ve bakım işçilikleri ve bazı teçhizat giderlerinin bu masraflar arasında belirtilmesi mümkündür. Bu masrafların bir kısmı dar kapasite aralıkları için değişmez niteliktedirler. Örneğin ustabaşı sayısı belirli bir üretim hacminden sonra artar. Bir kısım yarı değişken masrafların ise bir bölümü tam değişken nitelik gösterebilir. Bu nedenlerle üretim artışına uygun olarak artan değişken masraflara nazaran yarı değişken genel üretim masraflarının tahmini daha güçtür. Bu masrafların kapasite ve zaman aralıkları itibariyle değişme ilkelerinin saptanması özellikle kısa süreli plânlamada önem taşımaktadır. Bunun için çeşitli tahmin yöntemleri geliştirilmiştir. Aşağıda bunlardan üçü üzerinde kısaca durulmuştur (151).

a. Sinaî Mühendislik Çalışmasına Dayanan Tahminler

Bu yöntemle göre, her üretim safhasında maloluşa katılan üretim masraflarının payları çeşitli üretim hacimlerine göre hesaplanmağa çalışılacaktır.

b. Dönem İçinde Kapasitenin Yararlanılabilecek En Düşük ve En Yüksek Seviyelerine Göre Yapılacak Tahminler

Hem en düşük ve hem de en yüksek kapasite kullanışı için yarı

(150) Ocal, F.: a.g.e. S.61,62

(151) Peker, A.; a.g.e. S.229 vss.

değişken masrafların tutarı hesaplanır. Her iki kapasite için hesaplanan masraf tutarları arasındaki fark, kapasite kullanış farkına bölünerek bu masrafların yarı değişken kısmı bulunur.

c. Geçmiş Dönemlere Ait Maloluşların İncelenmesi

Ele alınan masrafların geçmiş dönemlerde çeşitli üretim hacimlerine göre ortaya çıkan değişme durumları, hesap işleri bölümünden alınan verilerle tespit edilmeye çalışılır. Masrafların saptanan değişme durumlarından plânlama çalışmalarında yararlanılmadan önce, yönetimin bu masraflarla ilgili olarak ileri sürdüğü ilkelerin ve masraf tutarlarını etkileyecek koşulların gözönünde tutulması gerekmektedir.

Masrafların değişkenlik ilkeleri altında belirli hacim ve zamanla sınırlıdır. Kimi masraflarda zaman aralığı uzadıkça masrafların değişkenlik ilkelerinin değişme gösterdiği görülür. Örneğin değişken giderlerin üretim birimi başına düşen payı, uzun süreli plânlamada yükselen fiyatlar dolayısıyla değişme gösterebilecektir. Aynı nedenle yarı değişken ve değişmez giderlerin de zaman içinde farklı durumları ile karşılaşılabilmektedir. Bu durumlar plânlama çalışmalarında geçerli sonuçların elde edilebilmesi için işletmenin özelliklerine uygun yöntemlerin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Kısa süreli plânlamada masraflar, türleri ve yerleri itibarıyla ve aylık olarak ayrıntılı bir şekilde hesaplandığı halde, uzun süreli plânlamada masrafların fazla ayrıntılarına girilmeyecektir. Ancak uzun süreli plânlamada da masraf tahminleri kuşkusuz gerektiği ölçüde ayrıntılı olarak hesaplanacaktır.

3321. Değişmez Genel Üretim Masrafları

Bu masrafları, atelye puvantör ve nezaretçileri, bekçiler vb. kişilerin masrafları ile sigorta, amortisman, kira, aydınlatma,

ısıtma gibi giderler oluşturmaktadır.

Üretim hacmi değiştikçe bu masrafların tutarı fazla değişmez, ama birim mamul başına düşen payı değişir. Bununla beraber, üretim hacmindeki önemli değişmelerin, sözü edilen masrafların bir bölümünün değişmez niteliğini kaybettirdiği de görülür. Örneğin, kapasite kullanım oranının %20'den %100'e çıkması, çoğuker puvantör, aydınlatma, ısıtma, sigorta gibi giderlerin de artmasına sebep olabilecektir. Bu nedenle genel üretim masraflarının değişken, yarı değişken ve değişmez ayırımının fazla kesin bir anlam taşımadığı anlaşılmakta ve plânlama çalışmalarında işletmenin özelliklerine göre tahminde bulunulması gerekmektedir.

Uzun süreli plânlamada kolaylık sağlanması bakımından genel üretim masraflarının genellikle değişken ve değişmez olarak ayrılmasıyla yetinilmektedir. Ancak masrafların yarı değişken niteliği, özellikle tahmin yapılmasında gözönünde tutulacaktır. Uzun süreli plânlamada hesaplamaların da' a da kolaylaştırılması bakımından, paranın satın alma gücündeki düşme gözönünde tutularak aşağıda gösterilen formülden yararlanılması söz konusu olabilir (152).

Genel üretim masrafları = Değişmez Mas. + (Birim başına düşen değişken mas. X Üretim Miktarı)

Buraya kadar yapılan plânlama çalışmalarından sonra üretim kârlılığı ortaya konulabilecek ve gerekirse her mamulün kârlılığı da ayrı ayrı saptanabilecektir. Böylece ortaya çıkan sonuçların verilen hedeflere uygunluğu tespit edilecek ve duruma göre hazırlanan plân tablolarının yeniden gözden geçirilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması söz konusu olacaktır.

İşletmenin masraf tahminlerinin tamamlanması için genel yönetim masrafları üzerinde de durulması gerekmektedir. Bu şekilde iş-

letme çalışmalarının tahmini kârlılığı ortaya konulmuş olacaktır.

333. Genel Yönetim Masraflarının Plânlanması

Genel yönetim masrafları, üretim ve satış çalışmaları içine girmeyen işletme didinmeleriyle ilgili masraflardır (153). Başka bir deyişle üretim ve satış bölümleri masrafları dışında kalan giderler, genel yönetim masrafları adı altında toplanmaktadır. Bu tutum, plânlama çalışmalarını kolaylaştırıcı niteliktedir.

Başlıca genel yönetim masrafları aşağıda gösterilmiştir.

- Yönetim kurulu, yönetici ve bürolarda çalışanlara yapılan ücret ve öteki ödemeler,
- Seyahat masrafları,
- Posta, telefon, telgraf masrafları,
- Kirtasiye, mefruşat amortismanı,
- Bina kira ve bakım masrafları,
- Yardımlar vb.

Finansman masraflarının da plânlamada genel yönetim masrafları arasında gösterilme eğilimi bulunduğunu belirtmek gerekmektedir.

Bu masraflar hesap işleri, personel ve başka yere bağlı değilse satın alma bölümleri için ve yönetim, sekreterlik, yazışma dosyalama ve danışmanlık gibi işlerin yürütülmesini temin etmek üzere yapılmaktadır.

Genel yönetim masrafları genellikle değişmez niteliktedir. Ancak bunlar arasında yarı değişken nitelikte olanları da vardır. Nitekim, genel yönetim masrafları içinde yer alan ücret ve benzeri ödemelerin bir bölümü yarı değişken niteliktedir. Bu nedenle bunların tahmini oldukça güçtür. Ücret tahminlerinde (153) Cemalciler, I.: a.g.e. S.98

işçilikte olduğu gibi işdeğerlemesi sisteminden de fazla yararlanılamamaktadır. Çünkü iş değerlemesinin işçiler dışına kaydırılması, genellikle uzun zamana ihtiyaç göstermekte, karışık ve güç sorunların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (154). Bununla beraber, her bölümü ayrı ayrı ele alarak, bu bölümlerin çözücü ve malzeme vb. ihtiyaçlarının incelenmesi ve değerlendirilmesi yoluyla genel yönetim masrafları için tahminde bulunma da önerilmektedir (155). Bir başka öneri de, plânlama çalışmaları için genel yönetim giderlerini değişken ve değişmez olarak ayırmak ve değişken bölümü iş hacmi ile ilişkili olarak artırmak ya da azaltmak şeklindedir (156). Bu yöntem, değişken masrafların yarı değişkenlik nitelikleri gözönünde tutulmak ve değişik iş hacimlerine göre bu masrafların seviyelerinin hesaplanmasına çalışmak suretiyle uygulanabilir. Ancak işletmenin özelliklerine uygun olarak seçilecek yöntemin uygulanmasında, ilgili bölümlerin görüşleri alınarak ve yönetimin ilkeleri, geçmiş veriler ve yeni koşullar gözönünde tutulmak suretiyle masrafların tahminine çalışılacaktır. Bu masraflardan, posta, kartasiye, seyahat, çeşitli yardımlar gibi masrafların tahminine geçmiş dönem verileri büyük ölçüde yardımcı olacaktır.

Finansman masrafları, varlık ve sermaye plânlamasından sonra ortaya konulabilecekse de varlık plânlamasında gerekli maloluş tahminleri için finansman masraflarına gerekse duyulduğundan, daha sonra gözden geçirilmek üzere bu safhada finansman masrafları tahmini yapmak uygun olacaktır.

Genel yönetim masraflarının tahmininden sonra, gösterildiği biçimde tüm masraflar bir arada ele alınarak satış maloluşunun saptanması mümkün olabilecektir. Kurum kârının hesaplanması yoluna daha sonra gidilebilecektir. Ancak, işletmenin

(154) Yalçın, S.: a.g.e. S.7,8

(155) Jonio, F. ve Plaidoux, G.: a.g.e. S.63

(156) Welsch, G.A.: a.g.e. S.279 vss.

özelliğine göre bölümlerin etkinliğini ortaya konulabileceğine ya da her mamul veya mamul grubunun kârlılığının hesaplanabileceğini belirtmek gerekmektedir. Ayrıca işletmenin kâra geçiş noktası hesaplamaları da bu arada yapılabilecektir. Ortaya çıkan sonuçların hedeflere uyma durumuna göre buraya kadar yapılan plânlama çalışmaları gözden geçirilecek ve çalışmaların hedeflere uygunluğu sağlandıktan sonra varlık ve sermaye plânlaması çalışmalarına başlanacaktır.

34. VARLIK PLÂNLAMASI

340. Genel Açıklama

Üretim, tedarik, satış ve masraf plânlamaları yapılmış, tahmini kâr tutarları ortaya çıkmıştır.

Yönetim elde olunacak tahmini sonuçları benimsemiş ve satış, üretim masrafları plânlamalarında - finansman masrafları dışında - gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Sıra bu iş hacminin gerçekleştirilebilmesi için gerekli varlıkların seviyesinin hesaplanmasına gelmiştir. Daha sonra da bu varlıkların karşılanması, yani sermaye plânlaması üzerinde durulacaktır.

Varlık ve sermaye plânlaması ile ihtiyaç duyulan fon tutarının en uygun biçimde nasıl karşılanacağı araştırılmış olacaktır, fon açıklarının kapatılmasıyla ilgili kararlar zamanında alınabilecek, fon fazlaları tespit edilebilecek ve borçların ödenebilme durumları ortaya konulabilecektir (157).

Belirtmek gerekmektedir ki, tahmin olunan varlıkların finansman olanakları işletmenin malî gücünün kaldıramayacağı durumda olursa, daha önce düzenlenen satış, üretim ve masraf plânlamalarının yeniden gözden geçirilmesi yoluna gidilebilir. İşletmenin malî gücüne uygun bir iş hacmi tespiti, pazar payı ve üretim olanaklarının elverişliliğine rağmen, zorunlu olabilir. Bu

(157) Bayar, D.: Endüstri İşletmelerinde Finansal Plânlama, S. 32, 37, Ank. 1967

itibarla, plânlama çalışmalarının sonuçlanmasına ve tüm işletme plânının ortaya konulmasına kadar, bölümlerin düzenlediği plânların kesinleşmeleri ve bu bölümlerin plânlama çalışmalarıyla ilişkilerini kesmeleri söz konusu olmayacaktır.

Bu hale göre varlık ve sermaye plânlaması plân yapımının son aşamasına olacaktır. Çünkü genel işletme plânı bu çalışmalarla birlikte ortaya konulabilecektir.

Varlık plânlaması için gerekli varsayımlar, bölüm plânlarının düzenlenmesi sırasında tespit edilmiş olacaktır. Örneğin, pazarlama bölümü plânlaması yapılırken satış koşulları, ödeme biçimleri ve vâde uzunlukları kısa süreli plânlamada mamuller itibariyle ayrı ayrı uzun süreli plânlamada ise, mamul grupları itibariyle saptanmış ve bölüm plânlamasına eklenmiş bilgiler arasında yer alacaktır. Stoklarla ilgili bilgiler de aynı şekilde, üretim ve tedarik plânlarına eklenmiş olacaktır. Gelecek dönemlerde duran varlıkları oluşturacak yatırım projeleri ise, her bölümün plânında ayrı ayrı yer alacaktır. Bu arada yatırım projelerinin varlık plânlamasından önce ayrıca ele alınmalarının gerektiğine de değinmek uygun olacaktır.

Varlık ve sermaye plânlaması çalışmaları büyük ölçüde finansman bilgisine gerekseme göstermektedir. Bu nedenle sözü edilen plânlama çalışmalarını yürütecek kişilerin yeterli finansman bilgisine sahip olmaları önem taşımakta ve bu kişilerin plân yapım tekniği üzerine geniş bilgi sahibi bulunmaları ve işletmenin öteki bölümleriyle kolayca ilişki kurabilmeleri gerekmektedir.

Varlık ve sermaye plânlamasını yapacak kişiler, varsa plânlama komitesi içinde yer alacak ve bu komitenin başkanı ile yakından ilişkili olarak çalışmalarını sürdüreceklidir. Çünkü bu çalışmalar için tüm işletme olanaklarının mümkün olduğu ölçüde tam ve doğru olarak ortaya konulması söz konusudur.

Varlık ve sermaye plânlaması ile işletmenin tahmini bilânçolarının aktif ve pasif yanları hesaplanmağa çalışılacaktır. Tahmini bilânçoların düzenlenmesinde bölüm plânlarındaki mevcut veriler yanında işletmenin en son tarihli bilânçosu önemli bir dayanak teşkil edecektir. İçinde bulunulan dönem içinde bilânço düzenlenmemişse, geçmiş dönem sonu bilânçosu, kısa süreli plânlamada esas alınacaktır. Buna tahminlerin gerçekleşmiş işletme verilerine dayanma zoruunda bulunması sebep olmaktadır. Bu durum karşısında aradaki boşluğu doldurmak üzere önce içinde bulunulan dönem sonu itibariyle tahmini bilânçonun düzenlenmesi, sonra gelecek döneme ait varlık ve sermaye plânlamasının yapılması söz konusudur. Uzun süreli plânlamada ise, dayanak olacak bilânço, kısa süreli plânlama için düzenlenen tahmini bilânçodur.

Kısa süreli plânlamada, bölüm plânlarının kısa süre için ayrıntılı düzenlenmesine uygun olarak tahmini bilânçoların da aktif ve pasif yanlarının oldukça ayrıntılı olarak saptanmasına çalışılacaktır. Uzun süreli plânlamada ise ayrıntıya fazla gidilmeyebilecektir. Örneğin, uzun süreli plânlarda alacaklar ve stokların ayrıntısına yer verilmeyecektir.

Tahmini bilânçoların düzenlenmesine önce iş hacmi için gerekli varlık seviyesinin tespitiyle başlanacak, sonra bunun finansmanı üzerinde durulacaktır. Aksi tutum, yani sermaye plânlamasına öncelik verilmesi, hangi seviyede varlığın finansmanının söz konusu olduğu bilinmeden işlem yapılması durumunu ortaya çıkarmaktadır. Başka bir deyişle, sermaye tutarının ortaya konulabilmesi için önce fon talebinin tespiti uygun olacaktır(158). Bu nedenle muhtemel iş hacmine göre önce varlık seviyesinin belirlenmesi gerekmektedir.

Varlık ve sermaye plânlamasında önemli bir sorun da, aktif ve pasif unsurlar seviyelerinin hangi tarihler itibariyle tahmin edileceğidir. Konu genellikle iş hacminin gerçekleştirilmesini

(158) Gönenli, A.: İşletmelerde Yatırım Kararlarının Alınması, S.23, İst. 1969

mümkün kılan seviye olarak ortaya konulmakta ise de plânlama sonuçlarının denetlenebilmesi bakımından, tahmini bilânço tarihinin tahmini varlık ve sermaye seviyeleri için esas alınmaları yerinde olacaktır.

Varlık plânlamasında önce dönen varlıkların, sonra duran varlıkların plânlanması söz konusudur.

341. D ö n e n V a r l ı k l a r ı n P l â n l a n m a s ı

Dönen varlıklar bir hesap dönemi ya da daha uzunsa bir çalışma devri süresi (159) içinde nakit haline dönüşebilecek işletme varlıklarından oluşmaktadır. Bunlar aşağıda belirtilen işletme varlıklarıdır.

- Kasa ve bankalar,
- Alacaklar,
- Stoklar,
- Öteki dönen varlıklar.

Bu varlıklar işletme çalışmalarına uygun olarak sürekli dalgalanma gösterebileceklerinden, plânlama çalışmalarında, bunların süreklilik gösterebilecek seviyeleri üzerinde durulabilir. Ancak, mümkün olduğu ölçüde bu varlıkların, bilânçonun düzenleme tarihi itibarıyla seviyelerinin tahmin edilmesi yerinde olacaktır. Dönen varlıkların tahmini seviyelerinin hesaplanmasında yararlanılabilecek yöntemlerden ikisi üzerinde aşağıda kısaca durulmuştur.

a. Ortalama Günlük Masraf Tutarı İle Tespit Usulü

Bu yöntemde önce, maloluş unsurlarının bir günlük seviyesinin tespiti suretiyle ortalama günlük masraf tutarları hesaplan-

(159) Çalışma devri süresi, ham maddelerin satın alınmasıyla başlayıp, mamullerin üretimi ve bunların satılarak paraya dönüşmesiyle son bulan süredir.

caktır (160). Hesaplama şekli aşağıda gösterilmiştir.

<u>Masraf unsurları</u>	<u>1.000 TL.</u>	<u>Ortalama günlük Masraf (TL.)</u>
1. Ham maddeler	7.500 : 365	20.547.9
2. Yard. mad. ve işl.malz.	445 : 365	1.219.2
3. İşçilik	680 : 365	1.863.0
4. Genel üretim mas.	839 : 365	2.298.6
Ara toplam	9.464	25.928.7
5. Genel yön. mas.	1.509 : 365	4.134.2
6. Pazarlama böl.mas.	727 : 365	1.991.7
Ara toplam	11.700	32.054.6
7. Kar tutarı	1.383 : 365	3.789.0
T o p l a m	13.083	35.843.6

Bu yönteme göre dönen varlık unsurlarının tahmini seviyelerinin hesaplanmasında, bu unsurların ortalama sermaye bağıllık sürelerinin saptanması gerekmektedir. Yani, ham madde, yardımcı madde, işletme malzemesi gibi stokların kaç günlük gerekemeyi karşılama gerektirdiği üzerinde durulacak, stoklama politikasına göre yarı mamul ve mamul stoklarının kaç günlük satışı karşılama gerektirdiği tespit edilecek ve satışların kaç günlük bölümünün alıcılar üzerinde kalacağı hesaplanacaktır. İlgili varsayımlar, pazarlama ve üretim plânlamaları ile tedarik plânlaması ve stoklama politikasının tespiti sırasında hesaplanacak ve ortaya konulacaktır. Bu süreler, hem gelecek dönem ve hem de uzun süreli plân dönemleri için tespit edilecek ve geçmiş dönem verileriyle karşılaştırıldıktan sonra, aşağıda gösterildiği şekilde dönen varlıkların tahmini seviyelerinin hesaplanmasında kullanılacaktır.

(160) Güvenli, O. İşletme Sermayesinin Tanımı, Tespiti ve Finansmanı, İktisat Dergisi, Cilt. 8, Sayı 46, İst. 1968

<u>Dönen varlık unsurları</u>	<u>Günlük Masraf (TL.)</u>	<u>Sermaye bağıllık süresi (gün)</u>	<u>Dönen varlık unsurlarının ortalama seviyesi (1.000 TL.)</u>
1. Ham maddeler	20.547.9	45	925
2. Yardımcı madde ve işl. Malz.	1.219.2	182	222
3. Yarı mamuller (ham madde, yard. mad. ve işl. malz. tamamı, işçilik ve genel üretim masraflarının yarısı)	23.847.9	29.5	711
4. Mamuller (yarı mamullerin tamamı, işçilik ve genel üretim masraflarının yarısı)	25.928.7	44.5	1.153
5. Alacaklar (ortalama günlük toplam masrafları ve günlük kâr tutarı)	35.843.6	90	3.225
6. Kasa ve banka	35.843.6	7	<u>250</u>
Dönen varlıkların tahmini seviyesi			6.486

Bu tabloda belirtilen sermaye bağıllık süreleri ortalamayı ifade ettiği ölçüde, dönen varlıkların da ortalama seviyeleri tespit edilmiş olacaktır. Peşin satışlar yukardaki hesaplamada göz önünde tutulmamıştır. Satışların bir bölümünün peşin yapılması halinde, alacakların seviyesinin hesaplanmasında alacaklarla ilgili günlük masrafların veresiye olan bölümü esas alınacaktır. Bu arada, sermaye bağıllık süresinin hesaplanmasında ciro edilerek ödeme aracı olarak kullanılmış senetlerin nazari itibara alınmamasının uygun bulunduğunu da belirtmek gerekmektedir. Böylece ciro edilmiş senetlere tahmini bilançoların düzenlenmesinde dönen varlıklar arasında yer verilmemiş olacaktır. Çünkü bu senetler varlık niteliğini kaybetmişlerdir. Nitekim işletme aktif ve pasifinde aynı tutarlar halinde yer al-

maktadırlar. Risk açısından durum değerlendirildiğinde, bu senetlerin bilanço dışında ayrıca gösterilmesi önerilebilir. Bununla beraber alacak senetlerinin ne kadar tutarının ciro edileceğinin, tahmini bilançoların düzenlenmesi çalışmalarının sonuna doğru ve hatta nakit akış tablosunun hazırlanması sırasında saptanabileceğini de belirtmek gerekmektedir.

Dönen varlık unsurlarının tahmininde burada değinilecek olan bir başka usulde, mevcut dönen varlık seviyelerinin bazı varsayımlara dayandırılarak hesaplanması usulüdür.

b. Ölçüleme Oranları ve Katsayılar Yardımı İle Tespit Usulü

Bu yöntemin uygulanmasında satışların alıcılar üzerinde kalan payını gösteren oranlarla stokların devir katsayılarına ait varsayımların ortaya konulması gerekmektedir. Plân varsayımlarının saptanması bölümünde bazılarında değinilen bu varsayımların, eğer bu yöntemden yararlanılacaksa, bölüm plânları çalışmalarını sırasında tespit edilmeleri ve geçmiş dönem verileriyle karşılaştırıldıktan sonra kullanılmaları uygun olacaktır.

Dönen varlıkların bu yöntemle saptanması, aşağıda bir örnekle gösterilmiştir (161).

Dönen varlık unsurları	Varsayımlar		Dönen varlık unsurlarının X+1 dönemindeki tahmini seviyeleri (1.000 TL.)
	X dönemi	X+1 dönemi	
1. Kasa ve banka: (kasa-banka tutarı/ Yıllık Mas.Topl.)	%1.5	% 2,1	(11.590 X %2,1) 250
2. Alacaklar : (Alacaklar/Satışlar)	%26	% 25	(12.879 X%25) 3.225
3. Stoklar Hammaddeler: (Yıllık sarf tutarı/ Hammad.stoku)	8.54	8.1	(7.500 : 8.1) 925
			<u>4.400</u>

(161)Güvemli, O.: Orta Vâdeli İşletme Sermayesi Kredisi İnceleme Esasları, TMUD,: Orta Vâdeli Krediler Semineri Kitabı, S.177,178, İst. 1973

Dönen varlık unsurları	Varsayımlar		Dönen varlık unsurlarının	
	X dönemi	X+1 dönemi	X+1 dönemindeki tahmini seviyeleri (1.000 TL.)	
				4.400
Yard.Mad. ve İşl. Malzemesi : (Yillik sarf tutarı/ Hammadd.stoku)	2.0	2.0	(445:2.0)	224
Yarı mamuller : (Yillik üretim maloluşu/Yarı mamul stoku)	11.88	12.16	(9.464:12.16)	778
Mamuller (Yillik üretim maloluşu/Mamul stokları)	7.64	8.2	(9.464:12.3)	1.153
Dönen varlıkların tahmini seviyesi				6.553

NOT: Stok devir katsayıları, daha önceki usulle yaklaşım sağlanabilmesi bakımından, yıllık gün sayısının stokların sermaye bağlılık süresine bölünmesi ($365 : 445 = 8.2$) suretiyle hesaplanmıştır.

Bu tablodan görüleceği üzere, her iki yöntemle elde olunan sonuçlar birbirine yaklaşmaktadır. Aradaki fark, ilk usulde maloluş unsurlarının maliyete sırası ile katılacağına esas alınmasından ileri gelmektedir. Kısa ve uzun süreli plânlamada bu yöntemlerden ya da başka yöntemlerin (162) herhangi birinden yararlanılarak dönen varlıkların tahmini seviyesi saptanabilecektir.

Daha önce de belirtildiği üzere dönem içinde işletme çalışmalarındaki değişmelere uygun olarak dönen varlıklar da sürekli bir şekilde dalgalanma gösterecektir. Dönen varlık seviyelerinin bu değişmesi işletmenin fon ihtiyacının da sürekli olarak değişmesine yol açabilecektir. Bunun için işe, dönen varlıkların

en akıcısı olan kasa hareketlerinin, başka bir deyişle nakit akımının dönem içindeki seyri izlenmesi yerinde olacak ve bu ihtiyaç nakit akışı plânlaması ile karşılanacaktır. Burada belirtilmesi gereken husus, dönen varlıkların tahmini seviyesinin hesaplanmasında kasa ve banka tutarının, günlük ihtiyaçları karşılayacak, ödemelerin zamanında yapılmasını ve beklenmedik olaylara karşı hazırlıklı bulunmasını temin edecek bir seviyede bulunmasıdır (163).

342. Ba ğ l ı v e D u r a n V a r l ı k l a r ı n P l â n l a n m a s ı

3420. Plânlanacak Ba ğ l ı v e D u r a n V a r l ı k l a r ı n K a p s a m ı

Duran varlıklar maddî ve maddî olmayan varlıklar olarak ikiye bölünebilir. Başlıca maddî duran varlıklar aşağıda belirtilmiştir (164).

- Arsa,
- Yer üstü ve yer altı düzenleri,
- Yapılar,
- Tesisler, makineler ve cihazlar,
- Döşeme ve demirbaşlar,
- Taşıt araç ve gereçleri,
- Öteki maddî duran varlıklar,

Maddî olmayan duran varlıklar arasında ise, patent, lisans vb. haklar, ayrıcalıklar, peştemallik yer almaktadır.

Burada yapılmakta olan duran varlıklarla, başka kurumlara katılmalar, gibi üretime katkısı olmayan işletme varlıkları ile bağlanma akçaları gibi üretimle dolaylı ilişkisi bulunan varlıkların plânlaması da söz konusudur. Bunlara ba ğ l ı v a r l ı k l a r d a d e n i l m e k t e d i r .

(163) Akgüç, Ö.: Orta ve Uzun Vâdeli Krediler ve Finansman Kurumları, S.101, Ank. 1971

(164) İDİTYDK :Muhasebenin Temel Kavramları ve Genel Kabul Görmüş Muhasebe Prensipleri, S.69, İst. 1970

Bağlı ve duran varlıkların plânlanmasında önce mevcut varlıkların kısa ve uzun süredeki seviyelerinin tespiti söz konusu olacaktır. Elden çıkartılacak, yenilenecek varlıkların saptanması bu arada yapılacak ve mevcut duran varlıkların amortisman yoluyla azalmaları hesaplanacaktır. Bu konulardaki bilgileri, mevcut duran varlıkları kullanan bölümler, kendi plânlarını yaparlarken hazırlayacaklardır. Bölümler aynı zamanda, kendileri için gerekli yatırımları da tespit edeceklerdir.

Mevcut bağlı varlıklardan bağlanma akçaları, yedek parçalar gibi üretimle dolaylı ilişkisi bulunanların seviyeleri hakkında ilgili bölümlerce tahminlerde bulunulacak, başka kurumlara katılmalar gibi işletme çalışmalarıyla ilişkisi bulunmayanlar için ise, yönetimin görüşüne göre hareket edilecektir.

3421. Yatırım Projelerinin Düzenlenmesi ve Plânlama Çalışmaları

Duran varlık niteliğine sahip işletme varlıklarında plân dönemi boyunca öngörülen artışların önemli tutarda olanları için proje düzenlenmesi eğilimi vardır. Bunlar, yenileme, mevcut üretim kapasitesinin artırılması, yeni mamul üretimi yatırımlarından ileri gelebileceği gibi, bir işletme biriminin satın alınmasıyla da ilgili olabilir (165).

Yatırım projeleri bir bakıma işletme plânlarının temelini teşkil etmektedir. Çünkü, özellikle uzun süreli plânda iş hacmi gelişmesiyle ilgili tahminler yeni yatırımlara bağlı bulunmaktadır. Bu nedenle işletme plânları ile yatırım projelerini kesin olarak birbirinden ayırmak mümkün değildir. Bununla beraber proje hazırlanmasının, plânlama çalışmaları dışında ele alınması gerekmektedir. Projeler kısa süreli plânda yer alma durumuna göre gerçekleştirilme olanağına kavuşacaklardır.

(165) O'Donnell, İ.L. Yüksel, A.S.: Para Bulma (finansman)nin Seçilmiş Konuları, S.14, Ank. 1970

Büyük işletmelerde, bölümlerin düzenledikleri yatırım projelerinin bir araya getirilmesiyle oluşan bir yatırım plânlaması da söz konusudur (166). Bu plânda her proje ile ilgili ayrıntılı bilgiler bulunmakta, yatırımlar toplam olarak gösterilmekte ve ayrıca yatırımların finansmanı plânlamasına da yer verilmektedir. Varlık plânlamasında bu yatırım plânlarından büyük ölçüde yararlanılabilecektir.

Özellikle uzun süreli plânlara yatırımlarla ilgili geniş bilgilerin eklenmesi gerekmektedir. Bu bilgiler arasında, bir yatırım projesinde bulunması gereken pazar araştırması, teknik ihtiyaçlar incelemesi, teknik ve iktisadî sağlamlık analizleri, kârlilik hesaplamaları, zamanlama cetvelinin bulunması (167)

uygun olacaktır. Bu durumdaki projeler gerçekleştirilme kararı alınmış ya da alınabilecek yatırımlarla ilgilidir. Oysa, projenin düzenlenmesi henüz tamamlanmamış olsa dahi, ana hatları itibarıyla belirlenen ve bu haliyle plâna alınması uygun görülen yatırımlara da plânda yer verilecektir. Ayri yürütülmekte beraber, yeterli niteliğe sahip projelerin düzenlenmesini plân çalışmalarının teşvik etmiş olacağını da bu arada belirtmek yerinde olacaktır. Burada yatırım projelerinin duran varlık plânlamasında yer alacak bilgilerine değinilmekle yetinilecek ve bu projelerin yeterli niteliğe sahip olabilmesi için nasıl düzenlenebileceği konusu üzerinde, konu dışı olduğundan, ayrıca durulmayacaktır.

3422. Kısa Süreli Plânlamada Bağlı ve Duran Varlıkların Plânlanması

Kısa süreli plânlamada, dar boğazların giderilmesi, yenileme işleri gibi plân dönemi içinde tamamlanacak ve yararlanılacak

(166) Olalı, H.: İşletmelerde Uzun Süreli Yatırım ve Finansman Plânlaması, S.30, İzmir, 1971

(167) Kızılyallı, H.: Yatırım Projesi Mefhumu, DYB. Proje Hazırlanması ve Değerlendirilmesi, S.2, Ank. 1967

nitelikteki yatırımlar hakkında oldukça geniş bilgilere yer verilecektir. Genellikle yatırım konusunun ilgili bulunduğu bölümce, hesap işlerindeki verilerden geniş ölçüde yararlanılarak (168) hazırlanacak bu bilgilerin aşağıda belirtilen kapsam içinde ele alınması uygun olabilir.

- Yatırımın konusu ve gereksesi,
- Yatırımın başlangıç ve bitiş tarihleri,
- Yatırım tutarı ve ödeme zamanları,
- Yatırımdan elde olunacak satış tutarı, yatırımın kâra katkısı vb.

İlgili bölüm plânına eklenecek olan bu bilgilerden yatırım tutarının, varlık plânlamasının yapılabilmesi için daha ayrıntılı bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir. Bu ayrıntılar duran varlıkların niteliğine göre arsa, yapı, makine, tesis vb. biçimde ortaya konulacaktır. Kısa süreli plânlamada ayrıca, tamamlanması ve faaliyete geçmesi daha sonraki dönemlere kalacak olan yatırımların o dönem içinde yapılacak kısımları da yer alacaktır.

Gerek henüz teknik ve iktisadî yönleriyle tamamlanmamış büyük projeler ve gerekse bölümlerden gelen çeşitli yenileme, genişletme vb. kısa sürede tamamlanacak küçük projelerin yıllık programa dahil edilip edilmemesi için yetkili yönetim kademesi süratle karar verebilmek için bazı kıstaslardan yararlanmak isteyecektir. Bunun için önerilen yöntemlerden biri yatırım kârlılığı usulüdür (169). Bu kârlılık aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır.

$$\text{Yatırım kârlılığı} = \frac{\text{Yatırımlarla kurum kârında sağlanacak artış}}{\text{Yatırım tutarı}}$$

(168) Güvemli, O.: Yatırım Kararının Alınmasında Muhasebenin Görevi, İktisat ve Maliye Dergisi, Cilt:XV, Sayı:10, S.431 vss. İst. 1969

(169) Bremen, H.: and Drebin, A.R.: Managerial Accounting, S.200 New York 1972

Bu verileri yatırımı öneren bölüm yaklaşık olarak kendi bölümünün plânlaması sırasında tespit etmiş olacağından, yönetim malî imkânlarına göre çeşitli bölümlerden gelen yatırım tekliflerine yatırım kârlılığı kistasından yararlanarak öncelik verebilecektir. Bununla beraber, çeşitli yatırımların önceliğinin tespiti için konunun başka açılardan da ele alınması söz konusudur. Örneğin fazla finansman kaynağına gerekseme göstermeyen, gelecekte ortaya çıkması muhtemel olaylara olumlu yönde etkide bulunacak ve arzu edilen olaylara imkân verecek olan yatırımlara da (170) öncelik verilmesi gerekebilir.

Bağlı varlıkların plânlaması konusunda ise, işletme çalışmalarıyla dolaylı ilişkili olanların hangi üretim aracı ile ilişkili olduğunu tespit etmek ve buna göre tahminde bulunmak gerekmektedir. Bunların tahminlerinde ilgili bölümün görüşü önem taşımaktadır. İşletme çalışmalarıyla ilişkili olmayan - başka kurumlara katılımlar gibi - bağlı varlıkların tahmininde ise, yönetimin izlemeyi kararlaştırdığı politika önemlidir ve varlık plânlamasını yapanlar bu tahmini yönetimle görüşerek tespit edeceklerdir.

3423. Uzun Süreli Plânlamada Bağlı ve Duran Varlıkların Plânlaması

Uzun süreli plânlamada söz konusu olacak yatırımların bir kısmı halen uygulanmasına başlanan, dolayısıyla kesin karar verilmiş yatırımlardır. Bu yatırımların projeleri muhtemelen daha önceki dönemlerde hazırlanmışlardır. Dolayısıyla bu projelerin gerçekleşme durumuna göre önce gözden geçirilmeleri ve henüz gerçekleşmemiş kısımlarıyla ilgili tahminlerin yeniden yapılması uygun olacaktır. Bu hale göre, devam eden yatırımlarla ilgili projelerin son koşullara göre yenilenmelerinden sonra plânlama çalışmalarında nazari itibara alınmaları söz konusu olmaktadır.

Birkaç dönem sonra yapılması düşünülen yatırımlara da plânlamada yer vermek gerekebilir. Oysa bu yatırımlara ait projeler henüz düzenlenmemiştir. Bu durumda varlık plânlaması için bir ön yatırım projesinin düzenlenmesi gerekmektedir. Yönetimin uygun görüşünden sonra plânlamaya alınacak olan bu tasarı, ilgili bölümce düzenlenecektir. Tasarıda yer alacak bilgiler yatırım kararı alınmasını temin edici ve uygulamaya olanak sağlayıcı nitelikte olmayacaktır. Bununla beraber işletmenin uzun süreli gelişme doğrultusunu tespit edecek ve ortaya koyacak nitelikleri kapsamalıdır. Özellikle plânlama hazırlıkları sırasında incelenen teknolojik gelişmeler ve iktisadî çevre koşullarında uzun sürede öngörülen değişmelere uygun olması ve duran varlık kalemleri itibarıyla oldukça ayrıntılı tutarlara yer vermesi önem taşımaktadır. Ayrıca, yatırım malları fiyatlarındaki muhtemel değişmelerin, paranın satın alma gücündeki azalmanın da gözönünde tutulması gerekmektedir.

Bu ön projeler daha sonra kesin şekillerini alacaklar ve yıllık programlarla uygulama alanına konulacaklardır.

35. SERMAYE PLÂNLAMASI

350. Genel Açıklama

Tahmini iş hacminin gerçekleştirilebilmesi için gerekli varlık seviyesinin belirlenmesinden sonra bu varlıkların nasıl karşılanacağı sorununun çözümlenmesi gerekmektedir. Sorunun çözümlenmesi bu araştırmada sermaye plânlaması olarak ele alınmaktadır.

Varlık plânlamasında gerek dönen varlık unsurlarının ve gerekse duran varlık unsurlarının seviyeleri, büyük ölçüde ilgili bölümlerce hazırlanan verilere dayanılarak tahmin edildiği halde, sermaye plânlaması genel işletme plânını hazırlayan kişilerce, daha çok, yönetimin finansman politikalarına dayanılarak ortaya konulacak, bu arada kısa süreli borçların hesaplanmasında bölüm plânlarından yararlanılması söz konusu olacaktır.

Sermaye plânlamasından sonra, işletmenin finansman imkânlarını ve normal bir malî bünye yapısını zorlayıcı durum ortaya çıkarsa varlıkların yeniden gözden geçirilmesi gerekebilir. Bu gözden geçirme sırasında kimi yatırımların geriye bırakılması ve dolayısıyla tedarik, üretim, satış gibi bölüm plânlarının işletmenin gerçek gücüne göre değiştirilmesi ve hedeflerin buna bağlı olarak düzeltilmesi söz konusu olacaktır.

Sermaye plânlamasında da, varlık plânlamasında olduğu gibi, önce, içinde bulunulan dönem sonu itibariyle bilânçonun pasif unsurlarının tahmini yapılacak, sonra, gelecek dönemlerle ilgili tahminlere geçilecektir.

351. B i l â n ç o P a s i f i n i n K ü m e l e n d i r i l m e s i

Plânlaması yapılacak sermaye unsurları işletme bilânçosunun pasifinde yer alacak olan pasif unsurlardır. Bilânço pasifinin genellikle üç ana bölüme ayrılmak eğilimi vardır. Bu bölümler kısa süreli borçlar, orta ve uzun süreli borçlar ve özsermayedir (171). Bölümlerin kapsamları üzerinde aşağıda kısa-

Uygulamada en çok kullanılan yöntem tedarik edildikleri kaynaklara göre borçların tasnif edilmesidir. Bu ayırımı göre başlıca kısa süreli borçlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- Kısa süreli banka borçları,
- Satıcılara olan borçlar,
- Alıcı ön ödemeleri,
- Ücret, ikramiye vb. borçlar,
- Ödünç alımdan doğan borçlar,
- Vergi borçları vb.

b. Orta ve Uzun Süreli Borçlar

Orta süreli borçlar genellikle süresi bir yıldan beş yıla kadar olan borçlardır. Uzun süreli borçların süresi ise beş yıldan fazladır. Uygulamada karşılaşılan başlıca orta ve uzun süreli borçlar aşağıda belirtilmiştir;ir (173).

- Banka borçları,
- Tahvil borçları,
- Taksitli bağlanan gümrük borçları,
- Satıcı borçları vb.

c. Özsermaye

Özsermaye, bazı varlıkların işletmeye ortaklarca verilmesi ya da kârların işletmede çegitli biçimlerde bırakılmasından oluşur. Başlıca unsurları aşağıda gösterilmiştir.

- Esas sermaye (ödenmiş bölüm),
- Yedek akçe ve karşılıklar,
- Dağıtılmamış kârlar,
- İşletmede süreklilik gösteren ortak alacakları,
- Dönem kârı.

(173) Güvemli, O.: Yatırımların Orta Süreli Borçlarla Karşılanması, Banka Dergisi, Cilt. : 9, Sayı 10, İst. 1972

Varlık plânlamasında dönen varlıkların süreklilik gösterecek ya da dönem sonlarındaki seviyelerinin hangisinin tahmini yapılmışsa, kısa süreli borçların tahmini de aynı esasa göre yapılacaktır. İşletmenin süreklilik gösteren kaynakları olan orta ve uzun süreli borçlarla özsermayenin ise, bağlı ve duran varlıklardaki tahmin esaslarına uygun olarak dönem sonları itibarıyla tahmin edilmeleri gerekmektedir. Kısa ve uzun süreli plânlamada, varlıkların ayrıntılarına değinildiği ölçüde, pasif unsurların ayrıntılı olarak tespit edileceğini belirtmek gerekmektedir.

Sermaye plânlamasında, pasif unsurlardan önce özsermayenin üzerinde durulması eğilimi vardır. Böylece önce işletmenin kendi finansman olanaklarının ortaya konulması sağlanmış olacaktır.

352. Ö z s e r m a y e P l â n l a m a s ı

Özsermaye plânlaması için yönetimin bazı konularda politikalarının ortaya konulması gerekmektedir. Bu politikalar, esas sermayenin artırılması ve ödenmesi, yedek akçe ayırımı, kâr dağıtım gibi konularla ilgili olacaktır. Sözü edilen konulardaki tutumun belirlenmesine, plân yapımcıları gerekli verileri sağlamak ve seçenekleri ortaya koymak suretiyle yardım edeceklerdir. İşletme varlıklarının tahmini seviyesi ve geçmiş dönemlerle ilgili işletme bilâncoları bu verilerin başta gelenlerindedir.

Geçmiş dönemlerde varlıkların gelişme seyri ve bu gelişmenin ne şekilde finanse edildiğinin ortaya konulması gelecekteki gelişmelere de ışık tutabilecektir. Esasen varlık ve sermaye plânlaması varsayımlarını sırtanması için de geçmiş dönemlerin tahliline gerekseme vardır. Özsermayenin varlık toplamına oranı, bir varsayım olarak benimsendiği takdirde, bu orana uygun seviyede özsermaye teşekkül ettirilme olanakları üzerinde durulması gerekecektir. Eğer işletme olanakları ile bu seviye arasında önemli fark varsa, varlık plânlamasından başlayarak plân

çalışmalarının geriye doğru, gözden geçirilmesine bu safhada başlanabilecektir.

Özsermayenin gerekli seviyesinin, işletmenin kısa ve uzun süreli yabancı kaynaklardan yararlanma olanaklarının ve malî bün-ye yapısının gözönünde tutularak tespit olunacağını da belirtmek gerekmektedir. Daha sonra, özsermaye tutarının özsermaye unsurlarına bölünmesi söz konusudur. Bu çalışma sırasında, sermaye artırma, kâr dağıtma gibi konulardaki varsayımlardan yararlanılacaktır. Sermaye artırım gerektiğinde ortakların olanakları yanında, yeni ortak alınması, sermaye piyasasından ve pay senediyle değişebilir tahvil satışından (174) yararlanılması gibi konular üzerinde de durulması gerekebilir. Bu konuların özellikle kısa süreli plânlama çalışmaları sırasında çözümlenebilmesi için önceden hazırlık yapılması uygun olacaktır.

Ele alınacak dönemin özsermaye tutarı istenilen seviyede teşekkül ettiği taktirde orta süreli borçların tahminine geçilebilecektir. Uzun süreli plânlamada bir dönemin sermaye plânlaması bitirildikten sonra, gelecek dönemin hesaplanmasının yapılması uygun olacaktır. Böylece her dönemin uygunluğu, sonraki dönem tahminine başlanmadan sağlanabilecektir. Gelecek dönem üzerinde bu uygunluğa göre durulacak ve hesaplamalar yapılacaktır. Bu duruma göre, özsermaye tahmini açısından kısa ve uzun süreli plânlamada önemli bir farklılık söz konusu bulunmamaktadır.

Özsermaye plânlamasında özsermaye içinde yer alan kâr tutarının, finansman masrafları dolayısıyla ele alınan dönemin sermaye plânlaması tamamlandıktan sonra kesin şeklini alacağını da bu arada belirtmek gerekmektedir.

(174) O'Donnell, J.L. ve Yüksel, A.S. a.g.e. S.85

353. Orta ve Uzun Süreli Borçların Plânlaması

Orta ve uzun süreli borçların bir bölümü, gümrük vergisi borçlarının taksitlendirilmesinde olduğu gibi, yatırımların teşvik araçlarından yararlanılması halinde kendiliğinden oluşacaktır. Bu borçlar, teşvik araçlarındaki muhtemel değişimler gözönünde tutulmakla beraber, mevcut durum esas alınarak yatırımların it-halâtta ilgili bölümünün hesaplanması sırasında ortaya konulabilir.

Orta ve uzun süreli borçların bir bölümü ise, işletmenin saygınlığı, borçlanma olanakları gibi koşulların uygun halde bulunmasına bağlıdır. Bunlar daha çok işletmenin bankalardan aldığı borçlar ve çıkartacağı tahvillerle ilgilidir. Gerçekleşmeden önce bir hazırlık süresinin gerekli olması dolayısıyla, kısa süreli plânlamada bu borçların gözönünde tutulabilmesi için, işletmenin bir banka ile ilişki kurmuş olması, hiç değilse, borç alma ortamının elverişliliğini her yönü ile araştırmış bulunması gerekmektedir. Ayrıca bu borçların plânlamasında işletmenin kredi kurumlarına bağlı hale gelme durumunun değerlendirilmesi de yerinde olacaktır (175).

Orta ve uzun süreli borçlara genellikle ya duran varlıklardaki bir artışın karşılanması ya da iş hacmindeki gelişmeden ileri gelen işletme sermayesi ihtiyacının finansmanı için başvurulacaktır. Sermaye plânlamasında bu ihtiyacın doğabileceği zaman ve ihtiyaç tutarı işletme varlıklarındaki artışlar izlenerek tespit edilmeye çalışılacaktır. Dönen varlıklarda önemli artışların olacağı dönemlerde işletme kredisi, duran varlık yatırımları dönemlerinde de yatırım kredisi plânlanabilir. Bununla beraber, özellikle uzun süreli plânlamada, işletme ve yatırım kredisi olarak ayırmaksızın, işletmenin finansman dengesine göre orta süreli borçlardan yararlanılması düşünülebilir. Ancak

bu şekilde de varlıklardaki yükselmenin karşılanması esas olmaktadır. Ayrıca, mevcut orta süreli borçların ödenmesiyle ortaya çıkan yeni borçlanma olanaklarından yararlanmak ve sermaye artırmak, kâr dağıtmak gibi tedbirler yerine, borçlanma olanaklarının elverdiği ölçüde orta süreli borç almak da söz konusu olabilir.

Orta ve uzun süreli borçların plânlanmasında, bu borçların toplamının özsermaye ve işletme varlık toplamına bölünmesi suretiyle elde olunan oranların belirli seviyesi varsayım olarak kabul edilecek ve buna bağlı kalınacaktır. Bu oranlarla uygun bir malî bünyeyi sağlayacak seviyede orta süreli borç tutarının işletmede kullanılması, sağlanacak ve alınacak borçlarla ilgili taksitler, eğer borç alınan yerin bağlayıcı koşulları yoksa, bu seviyeye göre tespit edilecektir.

Esasen plânlanan borçların ödenmeğe başlanma zamanı ve borç taksitleri, işletmede kalan kâr tutarları ve amortisman toplamından mevcut borç taksitleri düşüldükten sonra kalan tutara bağlı bulunmaktadır. Orta ve uzun süreli borç taksitlerinin kâr ve amortismanlarla ödenmesi zorunluluğu bunu gerektirmektedir. Ayrıca işletme de kalacak kâr ve amortisman tutarlarından varlıklardaki artışların bu fonlarla dengeli bir şekilde finanse edilmesine de imkân vermek yerinde olacaktır. Bunun yanında işletme borçlanma olanakları da dönemler itibariye gözönünde tutulacaktır.

Mevcut ve alınması düşünülen orta ve uzun süreli borçların, ilgili dönem içinde geri ödenecek taksit toplamı düşüldükten sonra bu borçların dönem sonundaki seviyeleri saptanabilecektir. Orta ve uzun süreli borçların plânlamasında bu kaynakların maloluğu, işletme kârlılığı gibi hesaplamaların yapılması da gerekmektedir.

Özsermaye kârlılığı tahmini hesaplamalarda düşük bir seviyede çıkan işletmede, bu kârlılıktan daha yüksek seviyede maloluşu olan ve kârlılığı artırmayı fazla beklenmeyen kredinin plânlaması yoluna gidilmeyecektir.

354. Kısa Süreli Borçların Plânlaması

Tahmini bilanço düzenlenmesinde kısa süreli borçlar, pasif unsurlardan orta süreli borçlar ve özsermaye tutarları ile karşılanamayan aktif tutarına eşit olacaktır.

İşletme plânlamasında, ticaret bankaları ile ilgili borçların tahmini yapılırken bankaların işletme karşı tutumunun değerlendirilmesi ve işletme ile banka arasındaki kredi sınır ve koşullarını belirleyen anlaşmaların incelenmesi gerekmektedir (176). Ayrıca iktisadî çevrenin incelenmesiyle ortaya konulan para kredi politikasındaki genel değişme eğilimlerinin de gözönünde tutulması özellikle uzun süreli plânlamada önem taşımaktadır. Kısa süreli banka borçlarının tahmini, banka kredi sınırlarını aşmamak üzere, borç almak için gerekli senet birikimine ve stok seviyesine göre yapılacaktır. Geçmiş dönemlerdeki uygulamalara ve son gelişmelere uygun olarak ortaya konulan varsayımlar, varlık plânlamasında tespit edilen senetli alacak tutarı ya da stok seviyesinin belirli bölümü kısa süreli banka borcu hesaplanmasına esas olacaktır. İşletmenin ticarî saygınlığına ve bankalarla olan ilişkilerine göre açık banka borçları için de ayrıca tahminde bulunulacaktır.

İşletmenin satıcılara olan borçları, daha önce düzenlenen tedarik plânlamasında tespit edilen satın alma hacmi ve alış koşulları gözönünde tutularak saptanan varsayımlara göre hesaplanacaktır. Satıcılara olan borçlar seviyesine işletmenin borçlarını zamanında ödemesi, borçlanma olanakları, satıcılar nezdindeki saygınlığı gibi hususlar da etkide bulunacaktır.

Alicı ön ödemelerin tahmininde ise, geçmiş dönem verileri ve yeni koşullara göre satışlarla ilişkili olarak ortaya konulan varsayımlar esas olacaktır. Bunlardan sonra ele alınacak kısa süreli borçlar, tahakkuk etmiş ama vâdesi gelmediğinden ödenmemiş çeşitli masraf ve vergilerle ilgilidir. Bu borçlar genellikle pazarlığa dayanmadan kendiliğinden oluşur. Örneğin, işçilikten yararlanıldığı zaman ile ödeme tarihi arasındaki süreçte hizmetlerin karşılıkları işletmeye açılmış kısa süreli borç niteliğindedir. Vergi borçları da aynıdır. Bu nedenle bunların tahmininde aylık işçilik ve vergi tutarları gibi verilerden yararlanılacaktır.

Dönen varlıkların plânlanmasında ve bu yapının ekinde örnek olarak ele alınan işletmenin kısa süreli borçlarının tahmini seviyesi bazı varsayımlara dayanılarak aşağıda hesaplanmıştır.

	<u>1.000 TL.</u>	
	X dönemi tahmini seviyesi	X + 1 dönemi tahmini seviyesi
<u>Kısa süreli borç unsurları</u>		
1. Kısa süreli banka borçları :		
-Senet karşılığı krediler.....	1.950	2.080
(senetlerin %75'i oranında kredi sağlanabildiğine göre:		
X dönemi (2.600 X %75)		
X+1 " (2.775 X %75)		
-Mal karşılığı krediler.....	300	350
(Mamul stoklarının % 30'u kadar kredi kullanılabileceği- ne göre :		
X dönemi : (1.010 X %30)		
X+1 " (1.153 X %30)		
-Açık krediler (Kreditin üst sınırı 250.000 TL.dir)	250	250
	<hr/>	<hr/>
Kısa süreli banka borçları	2.500	2.680

<u>1.000 TL.</u>		
Kısa süreli borç unsurları	X dönemi tahmini seviyesi	X + 1 dönemi tahmini seviyesi
2. Satıcılar.....	2.500	2.680
(Hammaddeler ortalama iki ay vade ile tedarik edilmektedir.)	1.025	1.250
Buna göre :		
X dönemi (6.151 : 6)		
X+1 " (7.500 : 6)		
3. Ücret vb. borçlar.....	75	140
(X+1 döneminde bir aylık ödeme tutarı kadar borç birikeceği tahmin edilmektedir.)		
4. Çeşitli kısa süreli borçlar	791	1.001
(İş hacmindeki gelişmeye göre artabilecek olan vergi gibi vadesi gelmediğinden ödenmemiş borçlarla işletmenin ödünç alma vb. şekilde kısa süreli borçlanabilme imkânlarına göre fon açığını kapatmak üzere oluşacak tutarlar)		
T O P L A M	4.391	5.071

Kısa süreli borç unsurları seviyesinin tahmini ile tahmini bilançoda kısa süreli borçlara ayrılan tutarın, yani fon açığının kapatılmasına çalışılmaktadır. Bununla beraber, varlık toplamı ile orta süreli borç ve özsermaye toplamı arasındaki farka eşit bir kısa süreli borç hesaplaması yapılamayabilir. Bu takdirde açığın özsermaye ve orta süreli borçla karşılanması ya da varlık toplamının azaltılması yolu na başvurulacaktır.

Plânlanan aktif ve pasif unsurlar arasında denkliğin sağlanmasından sonra o dönemle ilgili varlık ve sermaye plânlaması, başka bir deyişle tahmini bilanço ortaya konulmuş olacaktır. Ancak tahmini bilanço çalışmalarının tamamlanması için, aktif ve pasif unsurlar arasında ya da bilançonun her iki yanında yer alan unsurların kendi aralarında karşılaştırılmasından oluşacak ve önceden seviyeleri varsayımlar şeklinde belirlenecek olan oran-

larla bilânçonun uygunluğunun saptanması gerekmektedir.

Varlık ve sermaye plânlaması ile varlık ve sermaye unsurlarının belirli tarihlerdeki seviyelerinin tahmini söz konusudur. Bununla belirli dönem sonunda işletme malî bünyesinin alacağı durum tespit edilmeye çalışılmaktadır. Oysa dönem içinde işletme çalışmalarındaki dalgalanma dolayısıyla aylar ve hatta giderek haftalar itibariyle işletmenin nakit ve fon ihtiyacı değişme gösterebilir. Bu değişmelere karşı gerekli tedbirlerin zamanında alınabilmesi için nakit ve fon akışlarına da plânda yer verilmesi uygun olacaktır.

36. NAKİT VE FON AKIŞLARININ PLANLANMASI

360. Nakit Akışının Plânlaması

3600. Nakit Akışı Plânlamasının Amacı

Dönem içinde işletme çalışmalarındaki dalgalanmalar mevsimlik değişmeler gösteren işletmelerde nakit akışı plânlaması önem taşımaktadır. Ancak işletmelerin faaliyetleri genellikle aylara eşit olarak dağılmaz. Bu durumda işletme çalışmaları, bu dalgalanmalara nakit ve fon akışlarının uygunluğunun sağlanması suretiyle daha iyi sürdürülebilecektir. Ayrıca bu gereksemeyi, dönen varlıkların dönme çabukluğu süresi ile kısa süreli borçların ödenmesi için gerekli zamanın çoğu kez birbirlerine uymaması da ortaya çıkarabilir (177).

Nakit akışının plânlaması, işletmenin ödeme araçlarının plânlamasıyla ilgilidir. Bu araçlar kasadaki para tutarı ile bankalardaki emre hazır tutarlardan oluşacaktır. Nakit akışı plânlaması ile aşağıda belirtilen yararlar sağlanmış olacaktır.

(177) Depallens, G.: Gestion Financière de l'Entreprise, S.143, 506, Paris, 1967

- a. Çalışmaların bir ödeme sıklığı ile karşılaşmaksızın sürdürülmesini, başka bir deyişle, nakit akışının zaman içinde işletme çalışmalarının akışıyla uyumunu sağlamak (178).
- b. İşletmenin ödeme kapasitesinin her zaman hazır halde tutulmasını temin etmek (179).
- c. Para tedariki için önceden tedbir alınmasını mümkün kılmak.
- d. Gerektiğinden fazla nakit birikimini önlemek, dolayısıyla finansman maloluşunu düşürmek.
- e. Nakit fazlasını verimli hale getirecek tedbirlerin alınmasına imkân vermek.

Nakit akışı plânlaması ile nakit giriş ve çıkışları arasında uyum sağlanarak, en uygun kârliliği temin etmek üzere, ödemeleri aksatmayacak bir malî düzen kurulmuş olacaktır. Bu plânlama ayrıntılı işletme plânlarından yararlanılarak yapılacaktır. Gerekli veriler, tedarik, masraf ve satış plânlamaları varsa-yımlarından sağlanacaktır. Nakit akışı plânlaması bu hale göre, bir bakıma bölüm plânlarının nakit giriş ve çıkışları bakımından birleştirilmesi olarak ortaya çıkmakta ve kısa süreli plânlamada söz konusu olmaktadır.

Nakit akışı ile tahsilât ve ödemelerin mümkün olduğu ölçüde kısa aralıklarla ortaya konulması, bu plânlamanın uygulayıcı yönünün artırılması için gereklidir. Kasa giriş ve çıkış hareketlerinin hesap işlerindeki en küçük zaman ölçüsü gündür. Günlük bir nakit akışı plânlaması önemli yanımlara ve sapmalara yol açacağından, uygulamada, gereksemeye göre haftalık, on-beş günlük ve giderek aylık zaman birimlerinin benimsendiği görülmekte ve tahminlerde kolaylık sağlamak bakımından yıllık programlarda da genellikle aylık tahmin yoluna gidilmektedir.

(178) Yüksel, A.S.: a.g.e. S.160

(179) Yozgat, D.: a.g.e. S.101 vss.

Nakit akışı plânlamasının işletmenin bağımsız nakit yönetimine sahip şube ya da bölümleri için ayrı ayrı düzenlenmesi uygun olacaktır.

Uzun süreli plânlamada, gelecek dönemlerdeki çalışmaların aylar itibariyle koşullarını tespit etmek güç olduğu, süre uzadıkça kısa aralıklarla tahmin yapma olanağı kalmayacağı ve esasen uzun süreli plânlamada kasa hareketi yerine fon hareketi önem taşıyacağı cihetle nakit akışı plânlamasına gidilmeyecektir.

Nakit akışı plânlamasının dayanağı işletmenin en son düzenlenen bilânçosudur. Bu bilânço içinde bulunulan dönemin hangi tarihinde düzenlenmişse bu tarihten itibaren önce içinde bulunulan dönem sonuna kadar, sonra bu dönem sonundaki bilânçoya dayanılarak gelecek dönem içinde işletmenin kasa hareketleri plânlanacaktır. Bu hale göre, nakit akışının başlangıç ve bitiş tarihleri bilânçoların tarihleriyle aynı olacak ve nakit akış tablosunda, yer alacak dönem başı ve dönem sonu tutarları, tahmini bilânçoların kasa ve banka tutarı seviyesine uygun bulunacaktır. Bununla beraber, uygulamada bir kaç ay içinde ödemelerin daha ayrıntılı olarak plânlanması için bilânçolara bağlı olmaksızın nakit akışı tabloları hazırlanabileceğini de belirtmek gerekmektedir.

3601. Nakit Akışı Plânının Düzenlenmesi

Nakit akışı plânlaması genellikle üç bölümden oluşmaktadır. Bunların ilki kasa girişleri, ikincisi kasa çıkışlarıyla ilgilidir. Üçüncü bölüm ise, kasa giriş ve çıkışlarının karşılaştırılması suretiyle hazırlanmaktadır. Bu karşılaştırmada işletmenin nakit ihtiyacı ya da fazlası tespit edilmektedir. Dönem içi ve dönem sonunda tespit edilecek fazlalık ya da noksanlığın ortaya çıkaracağı sorunun çözümünden sonra nakit akışı plânlaması tamamlanmış olacaktır. Bu çözüm genellikle nakit açığının yönetimin uygun göreceği bir kısa süreli borçla karşılanması şeklinde nakit fazlasının ise, borçların vâdesinden önce ödenmesinin plânlanması suretiyle sağlanabilir.

Nakit akışı tablosundaki dönem başı ve dönem sonu nakit tutarları tahmini bilançoların kasa ve banka tutarına eşit olacağından tahmini bilanço ve nakit akışı tablosunun birlikte düzenlenmeleri yoluna gidilebilir (180). Bu çalışma nakit akışı tablosunda yer alan tutarlarla bilanço aktif ve pasif unsurları arasında ayrıntılı maloluş tahminlerinden de yararlanılarak, uyum sağlanmak suretiyle yerine getirilecektir.

Uzun süreli plânlamada nakit akışının yerini fon akışı alacaktır. Aşağıda fon akışı plânlaması üzerinde de kısaca durulmuştur.

361. F o n A k ı ŝ ı n ı n P l â n l a n m a s ı

3610. Fon Akışı Plânlamasının Amacı

Daha önce de belirtildiği üzere, uzun süreli plânın ikinci döneminden itibaren kasa hareketlerinin plânlanması fazla bir anlam taşımayacaktır. Ancak bu dönemlerde işletmenin ne kadar fon (181) kullanacağı ve bu fonların hangi kaynaklardan elde olacağına tespitini önemli olabilir. Aynı ihtiyaç kısa süreli plânlamada da kendini gösterecektir.

Dönemler itibariyle özse ayedeki artışların nerelerde kullanılacağı, yatırımların hangi kaynaklardan karşılanacağı, uzun süreli borç taksitlerinin nasıl ödeneceği sorunlarının cevaplandırılması ve özellikle kısa süreli plânlamada işletme sermayesi ihtiyacının karşılanma durumu ortaya konulmak istendiğinde fon akışı plânlamasından yararlanılacaktır.

Dönem içindeki yatırım ve finansman faaliyetlerini özet halinde ortaya koyabilecek olan fon akışı plânlaması, kısa süreli plânlamada ayrıntılı bilgileri kapsayacaktır. Uzun süreli plânlamada ise duruma göre, dönemler itibariyle ayrıntıya

(180) Meuner, H., Barolet, F., Boulmer, P.: La Trésorerie des Entreprises, S.14, Tome :2, Paris, 1970

(181) Fonlar, geniş anlamı ile yani bütün finansal kaynaklar anlamında kullanılmaktadır. (Cemalcılar, Ö.: Fonların Kaynakları ve Uygulamaları Tablosu ile Para Akışı Analizleri S.12, Ank. 1970)

girilmeksizin b l n o kalemlerindeki hareketlerin tespitiyle yetinilmesi mümkündür.

3611. Fon Akışı Pl ninin Düzenlenmesi

Fon akışının plânlanması birbirini izleyen iki dönem b l n su kalemleri arasındaki farkların saptanması suretiyle yapılır. Bu işlemde aktif kalemlerdeki artışla, pasiflerdeki azalış fon kullanımını, bunun tersi yani aktiflerdeki artışla pasiflerdeki azalışda fon kaynaklarını gösterecektir. Fon akışı plânlamasına esas alınan b l n larda amortismanların genellikle fon kaynağı olarak kabul edilmesi eğilimi vardır. Buna göre fon akışına esas alınacak b l n ların duran varlıklarının brüt olarak gösterilmesi, birikmiş amortismanlara da b l n o pasifinde yer verilmesi gerekmektedir.

Kısa süreli plânlamada fon kullanım ve kaynağı b l n  kalemleri için ayrı ayrı tespit edildiği halde, uzun süreli plânlamada b l n ların aktif ve pasif kümeleri itibariyle farkların tespiti yapılacak ve ayrıca uzun süreli plân dönemi içinde yani beş dönem içinde elde edilecek kaynaklar toplamı ile bunlardan ne şekilde yararlanılacağı üzerinde durulacaktır.

4. P L A N I N U Y G U L A N M A S I E S A S L A R I

40. GENEL BAKIŞ

Plân uygulanmasının başarılı olabilmesi, işletmede bazı tedbirlerin alınmasını gerektirmektedir. Bu tedbirlerin bir kısmı, plânlama hazırlıkları bölümünde değinilen insan unsurunun, yetki ve sorumluluk düzeni ile hesap işlerinin yeterliliği gibi işletme içi koşullarla ilgilidir. Plânlama hazırlıkları ve plân yapımında bu hususlar, işletmede uygun bir ortamın sağlanması bakımından önem taşımaktadır. Plânın uygulanması sırasında ise, yetki ve sorumluluk düzeninin yeniden gözden geçirilmesi, çalışanların plân uygulaması için eğitilmeleri ve kendilerinden beklenen işler bakımından aydınlatılmaları gerekmektedir.

Uygulamaya başlandıktan sonra uygulama sonuçlarının çabuk ve doğru bir şekilde elde edilmesini sağlayıcı bir sistemin geliştirilmesi ve giderek sapmaların ve bu sapmaların sorumlularının tespitiyle ilgili tedbirlerin alınması denetleme çalışmaları gerekmesini doğurmaktadır.

Genellikle plân uygulaması, denetleme çalışmalarıyla birlikte sürdürülmektedir. Ancak çok yanlı sorunları kapsayan denetleme çalışmaları bu araştırmanın kapsamı dışında kaldığından, burada plân uygulanmasının kimi esaslarına değinilmekle yetinilecektir.

Plân uygulaması bakımından bir başka husus da kısa ve uzun süreli plânlara uygulandırmada özellikler gösterebilmesidir. Bu nedenle plân uygulanmasında alınacak tedbirlerin incelenmesine geçmeden önce, kısa ve uzun süreli plânlara uygulama açısından özelliklerine kısaca değinmek yerinde olacaktır.

41. PLANLARIN UYGULANMAYA KONULMASI

Plân yapımında da belirtildiği üzere, uygulama açısından kısa süreli plân önem taşımaktadır. Nitekim, kısa süreli plân gerek zaman aralıkları ve gerekse satış, masraf ve mamuller itibariyle ayrıntılı bilgileri kapsamaktadır. Bu nedenle daha çok kısa süreli plânın uygulanması söz konusudur. Bununla beraber uzun süreli plân da her dönem gözden geçirilerek uygulamaya yaklaştırılmakta ve uzun süreli bir yönetim aracı olarak ortaya çıkmaktadır. Uygulama açısından bu iki tür plân arasında bir başka yaklaşım da, kısa süreli plân, uzun süreli plânın ilk basamağını oluşturduğu ölçüde, uzun süreli plânın kısa süreli plân vasıtasıyla uygulamaya konulmasının söz konusu olmasıdır.

Uzun süreli plân ayrıca, işletmenin gelişme yönünü belirlemesi, uzun süre içinde gerçekleştirilebilecek iş konularıyla ilgili yatırım, finansman vb. olanakları ortaya koyması bakımından da uygulama ile ilişkilidir. Bu hale göre kısa süreli plân bir uygulama ve çalışma plânı olarak belirlemekte, uzun süreli plân ise uzun süreli politikaları ve çalışmalarını tespit plânı olarak ortaya çıkmaktadır (182).

Uzun süreli plân, uygulama açısından daha çok yüksek yönetim kademesi seviyesinde önem taşımaktadır. Kısa süreli plânın uygulanması ve izlenmesi ise, her yönetim kademesini ve giderek tüm çalışanları ilgilendirmektedir.

Yapımı tamamlanan kısa ve uzun süreli plânlar, uygulamaya konulmadan önce yönetim kurulunca onaylanacak ve uygulama zamanının başlamasından bir süre önce ilgili bölümlere dağıtılacaktır. Burada sözü edilen süreye uygulama öncesi alınacak tedbirler dâhilisiyle gerekseme vardır.

(182) CIAEUP : Le Plan à Moyen Terme Dans L'Entreprise (sous la Direction de Meyer, I.), S.190, Paris, 1971

Uzun süreli plânın yönetim kurulu üyeleri ve yüksek seviyedeki yöneticiler yanında, işletmenin özelliklerine göre hesap işleri, üretim, pazarlama gibi belirli bir kaç işletme bölümüne verilmesi de söz konusu olabilir. Kısa süreli genel işletme plânının ise, yürütme kurulu başkanı ya da genel müdürün uygulamaya ilişkin yönergesiyle birlikte tüm işletme bölümlerine dağıtılması yerinde olacaktır. Buna karşı olan görüş ise, bölümlere genel işletme plânının sadece o bölümle ilgili konularını vermek şeklindedir (183). Bu dağıtım biçimi uygulandığında, genel işletme plânının bölüm çalışmalarıyla ilgili tablolarının o bölüme verilmesiyle yetinilecektir. Bu tablolar ise, daha çok plânın o bölümce düzenlenen kısımlarıdır.

Bu dağıtım şeklinin uygulama sırasında bölümler arası işbirliğini sağlayıcı niteliğe fazla sahip bulunmadığı üzerinde durulabilir. Bununla beraber, dağıtım şekli, kuşkusuz işletmenin özelliklerine göre değişiklik gösterebilecektir. Ancak plân uygulamasında, bölümler arası işbirliğini sağlayacak, ilişkileri düzenleyecek, bir bölümün çalışması hakkında ilgili bir başka bölüme bilgi verecek bir dağıtım düzeninin kurulmasına dikkat etmek yerinde olacaktır.

Bölümler kendilerine verilen plânları, iç dağıtımına kadar varan bir ayrıntı ile kendi bölümleri içinde uygulamaya koyacaklardır.

Gerek kısa ve gerekse uzun süreli plân ve bu plânların çeşitli bölümleri dağıtım sistemine uygun olarak çoğaltılacaktır. Her dönemin plânları dağıtılırken önceki dönemlere ait plânların geri alınması ve kaldırılması gerekmektedir. Geçmiş dönem plânlarının gârî verilirken, bölümün geçmiş dönem uygulaması ile ilgili önemli görülecek bilgi ve görüşlerini de bildirebileceklerdir. Geçmiş döneme ait genel işletme plânının değerlendirilmesini yapacak kişiler bu bilgilerden yararlanacaktır.

Dağıtımdan sonra plân uygulamasına geçilirken ve bu uygulama sırasında, bazı tedbirlerin alınması gerekmektedir. Aşağıda bu tedbirler üzerinde kısaca durulmuştur.

42. PLÂN UYGULANMASINDA ALINACAK TEDBİRLER

420. Uygulamaya Başlarken Alınacak Tedbirler

Plân dağıtımdan sonra ilk alınacak tedbirler arasında, plânın amaçlarını ortaya koyacak toplantıların düzenlenmesi söz konusudur. Yöneticiler kademesinde yapılacak ilk toplantılarda plândan beklenen hususlarla uygulama basamakları üzerinde durulacak ve böylece yönetim kademelerinin plân uygulamasındaki sorumluluğuna açıklık getirilmesine çalışılmış olacaktır (184). Daha sonra bu toplantılar, yetkili bir yöneticinin konuşması şeklinde tüm çalışanları kapsamı içine alarak geliştirilebilir. Konuşmalarda, uygulayıcılara plânın yardımcı bir araç olduğu, işleri plânın değil insanların yaptığı hususları, üzerinde önemle durulacak konular olarak ortaya çıkmaktadır. İnsan unsuru bakımından ortamın elverişli hale getirilmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü çalışanların başarısı, plânın gerçekleşmesini sağlayacak etkenlerin başında gelmektedir.

Bunun için ise, aşağıda belirtilen hususların gerçekleşmesine çalışılacaktır (185).

a. Çalışanların kendilerinden neyin ne zaman beklendiğini bilmeleri :

Bunun sağlanabilmesi için plânın, işbölümünü temin edecek çalışma programı biçiminde, uygun bir bilgi akımı sistemiyle

(184) Güvemli, O.: İşletmelerde Denetleme Usulleri ve Bütçe Kontrolü, Banka Dergisi, Cilt: 7, Sayı : 2, Şubat 1970

(185) Tosun, K.: a.g.e. S.67

çalışanlara kısa aralıklarla aktarılması gerekmektedir.

b. Çalışanların kendilerinden beklenen işleri görebilecek bedenî, ussal ve ruhî yeteneklere sahip olmaları :

Bu nitelikler doğuştan bulunabileceği gibi, kısmen de olsa bunların sonradan geliştirilmeleri mümkün olabilir. Kadrolama çalışmalarında plânın istediği niteliklere sahip kişilerin işe alınması yanında, daha sonra, eğitim programları ile çalışanların bu niteliklere sahip olmaları temin edilebilir. Önemli olan husus, seçici ve eğitici yöneticilerin iş başında bulunmalarıdır.

c. Çalışanların kendilerinden beklenen işleri yapmak için yeterli isteğe sahip olmaları :

Bu istek, çalışanın elde ettiği kazancın, uğradığı maddî ve maddî olmayan kayıplardan fazla olduğuna inanmasına büyük ölçüde bağlıdır. Çağdaş yöneticilikte bunun için özendirme konusu gittikçe önemini artıran bir husus olarak ortaya çıkmaktadır.

Dönem değişikliği sırasında yeni dönemle ilgili plânın uygulamaya konulabilmesi için uygulamaya geçilmeden önce her yönetim kademesinin, yukarıda belirtilen insan unsuru ile ilgili tedbirler yanında çeşitli üretim araçlarını da hazır hale getirmek zorunluğu vardır. Bu arada üretim bölümünün, makine ve tesislerin verilen hedefleri yerine getirme olanaklarının son kez gözden geçirmesi, eksikleri tamamlaması ve ham maddelerle ilgili siparişleri vermesi gerekmektedir. Pazarlama, personel, hesap işleri ve yardımcı bölümler sorumluları da kendi bölümleriyle ilgili benzer tedbirleri uygulama zamanına kadar alacaklardır.

Uygulama düzeninin kurulmasından sonra uygulamanın izlenmesi ve denetleme görevlerinin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu görevlerin ne şekilde yerine getirileceği hususunun daha önceden belirlenmesi uygun olacaktır. Bağımsız bir plânlama bölümüne sahip işletmelerde bu çalışmalar sözü edilen bölüm tarafından yürütülebilir. Uygulamanın izlenmesi ve kısmen de olsa denetleme çalışmalarının bu bölüme verilmesinde sakınca görülürse, bu görevlerin uygulamada çoğu kez karşılaşıldığı üzere hesap işleri bölümü içinde ele alınması yoluna gidilebilir. Bu taktirde, hesap işleri sorumlusuna bağlı kişi ya da kişilerce bu çalışmalar yürütülecektir.

Uygulamanın izlenmesi sırasında, bölümler arası ve üst kademelere doğru gelişecek olan bilgi akımı ve raporlama sistemiyle bölümler arası uyum ve işbirliğinin sağlanması işleri ortaya çıkacaktır. Bu işlerin sorumlusu küçük ve bazı orta büyüklükteki işletmelerde hesap işleri yetkilisi olabilirse de, bu sorumlulukların özellikle büyük işletmelerde yüksek seviyede bir yöneticiye verilmesi söz konusudur (186). Yüksek seviyedeki bu yönetici kendisine bağlı uzmanlar grubu çalıştırabilir. Bu grup aynı zamanda iktisadî, teknik incelemeler yapmak, yatırım projeleri düzenlemek, başka kuruluşlara katılma olanaklarını araştırmak gibi hizmetleri de yerine getirecektir.

Uygulamanın izlenmesi ve denetlemenin yapılması için bir başka yol da, bu işler için her bölümün sorumlusunun yetkili kılınmasıdır. Bu sorumlu kişi uygulamayı izlemek yanında, küçük sapmaların nedenlerini araştırmak ve gerekli tedbirleri almak durumundadır. Maloluşu düşürücü bir yol olan bu usulün uygulanmasında, önemli sapmaların ortaya çıkması halinde, yüksek yönetim kademesi, görevlendireceği denetçiler vasıtasıyla o bölümün dikkatini çekecektir (187).

(186) Lauzel, P.: a.g.e. S.312

(187) Meyer, I.: a.g.e. S. 247 vss.

421. Uygulamaya Başlandıktan Sonra Alınacak Tedbirler

Plânların uygulama sorumlusu, ilgili bölüm yetkilisi olacaktır. Ancak bölümün içinde plânın ikinci kez dağıtımı söz konusudur. Bu aktarma işi, üretim, pazarlama bölümlerinde olabileceği gibi, enerji, onarım gibi yardımcı bölümlerde de yapılabilir. Bölümün alt sorumlularıda, bu dağıtımına göre, uygulama sonuçları sorumluluğuna katılacaklardır.

Plân uygulamasının izlenmesi için gerekli bilgi akımı sadece üst kademe yöneticisi için değil, orta ve alt kademe yöneticileri için de gerekli olabilir. Burada geliştirilecek bilgi akımı yönetim kademelerine göre değişiklik gösterebilecektir. Yüksek yönetim kademeleri için gerekli bilgiler çok kısa aralıklarla değil, onbeş ya da bir ay gibi aralıklarla hazırlanacaktır. Bu bilgiler uygulama işlerinden sorumlu hesap işleri yetkilisi (188) ya da daha yüksek seviyedeki yönetici tarafından sunulacaktır. Genellikle bu bilgiler orta kademe yöneticilerine de gidecektir. Bu yöneticilere aynı zamanda kendi bölümlerinden daha kısa aralıklarla daha ayrıntılı bilgilerin gelmesi de söz konusudur. Bu bilgileri ise, alt kademe yöneticileri hazırlayacaklardır.

İster kısa aralıklarla olsun, ister dönem ortasında ya da dönem sonunda yapılan genel değerlendirmelerde olsun bilgilerin tam ve zamanında hazırlanması uygun olacaktır. Ancak hem tam ve hem de kısa sürede hazırlanması bazen mümkün olmayabilir. Bu taktirde de bilgiyi alan tercihini, bilgiyi hazırlayana bildirmelidir.

Uygulamaya geçildikten sonra karşılaşılabilecek bir başka husus da plân tahminleriyle gerçek koşulların birbirine uymamasıdır. Böylece ortaya çıkan sapmaların tespiti ve ne yapılabileceğinin

(188) Aysan, M.: Muhasebe Bilgilerinin Yönetim Amacıyla Kullanılması, Muhasebe Dergisi, Yıl:6, Sayı : 21, S.67
İst. 1965

kararlaştırılması, daha sonra da benzer sapmaların nasıl önle-
yeceği sorunları uygulamanın son aşamalarını oluşturmaktadır.
Burada önemli olan husus tahminlerin gerçek koşullarla uyuma-
ması ve başarısızlık durumlarından zamanında bilgi sahibi ol-
maktır. Bunu ise, geliştirilmiş bir bilgi akımı sağlayacaktır.
Ancak, düzeltme ve tedbir almanın da maloluşunun ve sakinca-
larının bulunduğu gözönünde tutulursa, sonra ortaya çıkabilecek
değişikleri mümkün olduğu ölçüde önceden kestirmeye çalışmanın
uygun olacağı anlaşılmaktadır.

Bununla beraber ne kadar tahmin edilmeye çalışılsa da, başlan-
ğıta bütün olasılıklar gözönünde tutulamayacağından sapmalar
olacaktır. Önemli olan husus düzeltmelerin zamanında yapılma-
sı, tedbirlerin gecikmeden alınmasıdır. Bunun için ise, bilgi
akımının geliştirilmesi yanında, kısa süreli plân uygulamasın-
da esneklik ilkesinin benimsenmesi de gerekmektedir. Aksi hal-
de plân bağımlılık gösteren bir araç olma durumunda kalacaktır.
Oysa yakından izlenecek ve hedeflerin bir ifadesi niteliğini
taşıyacak plân bağlayıcı olmaktan uzaktır.

5. Ö Z E T V E S O N U Ç

Bu araştırmada kısa ve uzun süreli işletme plânları, yapım ve uygulamaya konulmaları açısından birlikte ele alınarak incelenmeye çalışılmıştır. İşletmelerin giderek büyüme olmaları ve gelecekteki gelişmelerin ne yolda olacağını önceden saptamaya çalışma istekleri plân uygulamasının gittikçe gelişmesine ve dolayısıyla plân yapım çalışmalarında karşılaşılan birçok sorunun daha ayrıntılı olarak ele alınmasına olanak sağlamaktadır. Bu açıdan devletin plânlamaya verdiği önemin, işletmelerde plânlama çalışmalarının yaygınlaşmasına yardımcı olduğunu da belirtmek gerekmektedir.

İşletmelerde plân için gerekli ortamın hazırlanması ve içinde bulunulan koşulların saptanması plânlama çalışmalarının ilk aşamasını oluşturmaktadır. Bu incelemelerde, işletmede insan unsuru, örgütlenme yeterliliği, hesap işlerinin durumu gibi işletme içi koşullar üzerinde durulmaktadır. İşletmenin içinde bulunduğu iktisadî, teknik, sosyal ve siyasal ortam ise, çevre koşullarını oluşturmaktadır. Plân hazırlık çalışmaları için der yer alan bu incelemeler giderek işkolu ve rakip işletmeler seviyesinde devam edecektir. Böylece işletmenin büyüme olanakları ortaya konulacak ve plân yapımı için gerekli hedeflerin ve bazı önemli varsayımların saptanması mümkün olacaktır.

Plân hazırlıkları açısından, kısa ve uzun süreli plânlama çalışmaları fazla farklılık göstermemektedir. Çünkü birbirine yakın hedef ve varsayımlardan yararlanılarak bu plânlar ortaya konulabilmektedir. Kısa süreli plân, uzun süreli plânın ilk basamağını oluşturduğu ölçüde iki tür plân arasında yaklaşımın daha fazla mümkün olduğu anlaşılmaktadır.

Plânlama hazırlıklarında olduğu gibi, plân yapımında da her iki tür plânın birlikte ele alınabilmektedir. Plânlama takvimi ile düzenlenecek olan bu çalışmalara göre, en son işletme sonuçlarına dayanması zorunluluğu dolayısıyla kısa

sürelî plân daha sonra tamamlanacaktır. Daha fazla ayrıntılı bilgileri kapsayacak olan kısa süreli plânın uygulamanın izlenmesine olanak sağlayacak kadar kısa aralıklarla ve bölümler itibariyle düzenlenmesi gerekmektedir.

Bölüm plânlarının hazırlanmasından sonra, genel işletme plânının düzenlenmesi söz konusudur. Ancak bu iş işletmenin büyüklüğüne ve ihtiyaca göre değişen örgütlenme sorunlarını ortaya çıkartmaktadır. Bölüm plânlarının bir araya getirilmesi ve tüm işletme çalışmalarına ait finansman tablolarının hazırlanması şeklinde kendini gösteren genel işletme plânının, büyük işletmelerde bağımsız bir plânlama bölümünün sorumluluğuna bırakılması eğilimi vardır. Çoğu orta büyüklükteki işletmelerle küçük işletmelerde ise, bu işin, büyük ölçüde hesap işleri bölümünün görevleri arasında yer aldığı görülmektedir. Buna biraz da çağdaş hesap işleri düzeninin bu açıdan gelişme göstermesi sebep olmaktadır. Bu işletmelerde hesap işleri bölümüne, plân uygulamasının izlenmesi ve sapmaların tespiti gibi görevler de verilmektedir.

Plân uygulamasında her kademede çalışanların aydınlatılmaları ve eğitilmeleri ele alınacak önemli konular arasında yer almaktadır. Uygulamaya başlandıktan sonra da uygulama sonuçlarının çabuk ve doğru bir şekilde elde olunmasını sağlayıcı bir bilgi akımı ve raporlama sisteminin geliştirilmesi gerekmektedir. Sapmaların tespitinden sonra ise, düzeltmelerin zamanında yapılması ve tedbirlerin gecikmeden alınmasını temin edecek bir denetleme sisteminin ortaya konulması yerinde olacaktır.

Bu araştırmada, ayrıca ele alınabilecek önemde bulunan denetleme, çalışmaları kapsam dışı bırakılmıştır. Buna, işletmelerde plân yapım olanaklarının elverişli hale getirilmesiyle plân yapımının, bu çalışmaların temelini oluşturması ve plânlamanın yaygınlaşmasını temin edici nitelikte görülmesi sebep olmuştur. Plânlama çalışmalarından sağlanacak yararların tam olarak ortaya konulması plânlama çalışmalarının son bölümünü oluşturur.

denetleme faaliyetlerinin de ayırıntılı olarak incelenmesini kuşkusuz gerekli kılmaktadır. Bununla beraber, plânlamanın işletmelere sağlayacağı yararları, bu araştırmanın kapsamı için de aşağıdaki şekilde sıralamak da mümkün görülmektedir.

a. İşletme Yönünün Belirlenmesi :

İşletme çalışmalarında her seçeneğin ayrı ayrı denenmesi zaman israfına ve fazla masraf yapılmasına sebep olacaktır. Oysa plânlama ile belirli bir seçenek kabul edilmek suretiyle işletme yönü belirlenebilecektir.

b. İktisadî Olmayan Yatırımlardan ve Çalışmalardan Kaçınmak:

Yatırımların işletme çıkarlarına uygunluğu için önceden araştırma yapılması gerekmektedir. Bu araştırmanın yapılmasına ise, plânlama çalışmaları büyük ölçüde olanak sağlayacaktır.

c. Değişen Koşullara Uymak :

Özellikle çevre koşullarındaki değişmelerin incelenmesiyle bu konudaki gelişmeleri zamanında tespit etmek ve gerekli tedbirleri almak mümkün olacaktır. Ayrıca finansman tedbirlerinin de zamanında alınması plânlama ile sağlanmış olacaktır.

d. İşletme İçi Çalışma Düzeni ve Ahengini Temin Etmek .

Plânlama çalışmaları ile her kademedeki yöneticilerin ve tüm çalışanların sorumlulukları ve kendilerinden beklenen işler ortaya konulacak, çalışanlar arasında işbirliği sağlanacak ve dinamik bir yönetim ortamının temini mümkün olacaktır.

e. Yönetimin Geleceği Düşünme Alışkanlığının Sağlanması :

Yöneticiler günlük olayların etkisinden sıyrılarak uzun süreli işletme çıkarlarına uygun düşünme ve karar alma alışkanlıklarını plânlama ile temin edebileceklerdir.

f. Denetleme Esaslarının ve Alışkanlığının Sağlanması :

Plânlama ile denetleme standart ve esasları ortaya konulacak ve sürekli olarak tahmini ve gerçekleşen sonuçların karşılaştırılmasıyla denetleme alışkanlığının yerleşmesi sağlanmış olacaktır. Plânlama ile işletme etkin bir merkezî denetleme yapma olanağına kavuşacaktır.

Bütün bu yararları yanında plânlamanın kuşkusuz gözönünde tutulması gereken sakıncaları da vardır. Bu sakıncaların başında özellikle satış ve masraf tahminlerinde, yöneticilerin kendilerini emniyette hissedebilmeleri için, biraz da bilinçli olarak yaptıkları yanlışlıklar gelmektedir. Örneğin masrafların yüksek tahmin edilmesi ve sonra da tahminlerden az harcama yapılması denetlemenin lehte olmasını sağlayabilir. Bir başka sakınca da plân için gerektiğinden fazla emek ve harcama yapılmasıdır. Bu nedenle plân maloluşu ile sağlanacak yararların gözönünde tutulması yerinde olacaktır. Ayrıca çalışanların işlerini plânlamaya göre yürütmelerinin nları otomat hale getirebileceği ve onların atılım yapma ve yaratıcılık güçlerini köreltebileceği de ileri sürülebilir. Ancak bu sakıncaların alınacak tedbirlerle önlenmesi mümkün görülmekte ve plânlamanın yararlarının yanında fazla önem taşımadığı anlaşılmaktadır. Nitekim plânlama çalışmalarının gittikçe yaygınlaşmakta olması da bunu göstermekte ve artık plânlamanın baskısı olmayınca işletme gelişme hızının düşmesi tehlikesinin ortaya çıkacağına daha fazla inanılmaktadır.

6. Ö R N E K

Renk Boya Sanayii A.Ş.'nin X + 1 dönemi Kısa Süreli Plânlaması ile (X+1)-(X+5) Dönemi Uzun Süreli Plânlamasına ait Hedef, Varsayım ve Başlıca Plân Tabloları

I.- Genel Açıklama

Örnekle ilgili plân yapımı üzerinde, daha çok uzun süreli plânlama açısından genel hatları ile durulmuştur. Yoksa kısa süreli plânlamanın uygulayıcı yönünün artırılması, masraf yerleri olarak harcamalara, üretim, mamul birim maloluğu, brüt kâr, tedarik ve yatırım programlarının kısa zaman aralıkları ile düzenlenmesine büyük ölçüde bağlıdır. Uygulamada aksaması görülen varlık ve sermaye plânlaması ile nakit akımına daha fazla yer verilmek isteği nedeniyle, yukarıda sözü edilen konularla ilgili tablolar üzerinde durulamamıştır.

II.- Plânlaması Yapılan İşletmenin Kısa Tanımı

Örnek Boya Sanayii dört yıldanberi faaliyette bulunmaktadır. İşletmede 30 işçi çalışmakta ve faaliyet tek ekiple devam etmektedir. Ortaklar varlıklı kişilerdir ve iki ayrı aileye mensupturlar. Yeterli nitelikte bir yönetim kadrosu vardır. Çeşitli türde boyalarla, petrol yağı, bezir yağı imal etmektedir. İşletmenin alıcılarını çeşitli illerdeki toptancılar teşkil etmektedir.

III.- Kısa ve Uzun Süreli Plânlama Çalışmalarında Yararlanılan Başlıca Hedef ve Varsayımlar,

A. Ana hedefler

a. Büyüme hedefi: İşkolu büyüme hızı %20 civarındadır. Temel varsayımlar ve geçmiş yıllardaki işletme büyümesi esas alınarak uzun süreli plân döneminde ortalama %22 oranında satış artışı hedef olarak verilmiştir.

b. Kârlılık hedefi :

	Geçmiş dönemler		Plân dönemi
	X-1	X	
Satış kârlılığı (%) (kurum kârı/satışlar)	7,8	8,5	10
Özsermaye devir hızı (Satış tutarı/özsermaye)	3,18	3,2	3,2
Özsermaye kârlılığı (kurum kârı/özsermaye)	24,8	27,2	32

B. İkinci Derecede Hedefler

a. Piyasa Durumu İle İlgili Hedefler

Boya, vernik ve bezir yağı piyasasında sahip olunan % 10 civarındaki pay genellikle korunmak istenmekle beraber, uzun süreli plân dönemi sonlarına doğru boya piyasasındaki payın %12'ye çıkartılması hedef olarak benimsenmiştir.

b. Malî Bünye İle İlgili Hedefler

- Dönen varlıkların kısa süreli borçlara oranının %150'nin üzerine çıkartılması istenilmektedir.
- Sermayeye plân dönemi boyunca en az %15 kâr dağıtılacaktır. Bu kâr dağıtımına rağmen dönen varlıkların daha fazla kısmının süreklilik gösterecek kaynaklarla finanse edilebilmesi için, özellikle yatırım yıllarında orta süreli borç alınacaktır.
- Özsermayenin varlık toplamına oranı plân dönemi boyunca %40'in altına düşmeyecektir.
- Net işletme sermayesinin sürekli sermayeye oranı en az %35 olacaktır.

c. İkinci Derecedeki Öteki Hedefler

- İşçi başına boya üretim miktarı X döneminde 17 kg. civarındadır. Bu üretkenliğin X+1'de 19 kg.'a plân dönemi sonunda da yeni tesislerle 25 kg.'a çıkartılmasına çalışılacaktır.
- Uzun süreli plân dönemi sonunda kapasitenin %90'undan yararlanılacaktır.
- Pazarlama bölümünde kişi başına X döneminde 65 kg. civarında bulunan satış miktarı, plân dönemi sonunda 100 kg.'a çıkartılacaktır. Bu bölümün X döneminde 1 liralık masrafına karşılık 16,6 liralık satış yapılmaktadır. Bu rakamın X+1 döneminde 17 liraya, plân dönemi sonunda da 18 liraya yükseltilmesine çalışılacaktır.

C. Kabul Edilen Temel Varsayımlar

- a. - İktisadî çevre ve işkolu ile ilgili varsayımlar
 - Paranın satın alma gücündeki tahmini azalma: %7.5-%8.5
 - Kişi başına milli gelir artışı : %4.5-%5
 - İşkolu gelişmesi : %12-%13

b. Teknolojik Gelişmelerle İlgili Varsayımlar

İşkolunda gerek hammaddeler ve gerek mamuller olarak mevcut durumda fazla değişiklik olmayacağı, üretim teknolojisi gelişmesinden eskiyen tesislerin yenilenmesi ve kapasite genişletil-

mesinde yararlanılmasının düşünülebilmesi tahmin olunmaktadır.

c. Sosyal ve Siyasal Varsayımlar

- Nüfus artış hızı : %2,7
- Sehirleşme hızı : %5-%5,5
- Tüketim alışkanlıkları : Toplumun işkonusu ile ilgili mevcut alışkanlıklarında değişme beklenmemektedir.
- Önemli bir siyasal değişme beklenmemektedir.

D. Satışlarla İlgili Varsayımlar

a. Uzun Süreli Plân Varsayımları (Tablo : 1)

- Dönemler itibarıyla boya satış miktarlarında %12-16 oranları civarında artış olacaktır. Vernik ve bezir yağı satışlarında önemli artışlar beklenmemektedir.
- Toplam satışlar içinde X döneminde %60 dan boya satış tutarı payı, X+5 döneminde %67'ye yükselecektir. Böylece boya pazar payı geliştirilmiş olacaktır. Pazar payı genişlemesi, reklâm masraflarının artırılması ile sağlanacaktır.
- Fiyat artışları ortalama %8 civarında olacaktır.

b. Kısa Süreli Plân Varsayımları (Tablo : 2-3)

- Boya türlerinin toplam boya satışları içinde X+1 dönemindeki payları geçmiş dönemlerin aynı seviyesinde kalacaktır.
- Boya satışlarının toplam satışlar içindeki payı X-1'de %58,5, X'de %60'dır. Bu oran X+1 döneminde %63'e yükselecektir. Buna karşılık verniklerle bezir ve petrol yağı satışlarının toplam satışlardaki payı azalacaktır.
- Fiyat artışları %8'i bulacaktır.
- Her mamul türü satışının aylara dağılışı bir önceki dönemdeki gibi olacaktır.

E. Masraflarla İlgili Varsayımlar

a. Pazarlama Bölümü Masrafları Varsayımları

aa. Uzun Süreli Plân Varsayımları (Tablo:4)

- Ücretler %15 oranında artırılacaktır. Kârın %5'i prim olarak ödenecektir. X+4 döneminde yeni bir eleman alınacaktır.
- Ambalaj masrafları, daha kaliteli kutu yapımı dolayısıyla satıştan %1 civarında fazla yükselecektir.

- Boya pazar payının artırılabilmesi için reklâm masrafları satış artışından %3 daha yüksek seviyede seyredecektir.
- Ham madde fiyatındaki artış, pazar payı genişletilmesinden sonra yani X+2 döneminden itibaren satış fiyatına yansıtılacaktır.

bb. Kısa Süreli Plân Varsayımları (Tablo: 5)

- Yıllık ortalama ücret artış oranı %15'dir.
- Ambalaj ve reklâm masraflarında bir önceki döneme göre %20 oranında artış olacaktır.
- Akaryakıt fiyat artışları dolayısıyla taşıt masrafları satış artışından %15 kadar fazla olacaktır.

b. Üretim Masrafları Varsayımları

aa. Kısa Süreli Plân varsayımları (Tablo:6)

- Ücret artış oranı ortalama %15'dir.
- Bir kalifiye işçi alınacaktır.
- Hammadde fiyatları %10 üzerinde artış gösterebilecektir.
- Öteki masraflar genellikle üretim miktarındaki artışa göre, genel fiyat artışlarını da kapsayacak şekilde yükselecektir.

bb. Uzun Süreli Plân Varsayımları (Tablo:7)

- İthal edilen yardımcı maddelerle ilgili fiyatlar X+1 dönemi sonuna doğru %10'un üzerinde artış gösterecektir.
- Yıllık ortalama ücret artış oranı %15'dir.
- X+1'de 1, X+2'de 2, X+3'de 3, X+4'de 4, X+5'de 5 işçi alınacaktır.

F. Genel Yönetim Masrafları Varsayımları

a. Kısa Süreli Plân Varsayımları (Tablo : 8)

- Ücretler %15 oranında artacaktır.
- Hesap işlerine eleman alınacaktır.
- Yüksek seviye yöneticilerine kârın %8'i, öteki çalışanlara %6'si prim olarak dağıtılacaktır.

b. Uzun Süreli Plân Varsayımları (Tablo:9)

- Yönetim kadrosuna X+4 ve X+5'de birer eleman alınacaktır.
- Ücret artışı ve prim ödemeleri kısa süreli plân dönemindeki esaslara göre aynen devam edecektir.
- Personel ve hesap işlerine X+3 ve X+5 dönemlerinde birer eleman alınacaktır.

G. Tahmini Bilânçoların Düzünlenmesiyle İlgili Varsayımlar

a. Kısa Süreli Plân Varsayımları (Tablo : 12,13,14,15)

- Sermaye bağıllık süreleri ham madde stoku için 45 gün, yardımcı mad. ve işl.malz. stoku için 180 gün, yarı mamuller için 30 gün, mamuller için 45 gün olacaktır.
- Satışların %20'si peşin, kalan ortalama 90 gün vâde ile yapılacaktır.
- Kasa ve bankada ortalama bir haftalık ödemeyi karşılıyacak nakit bulundurulacaktır.
- X+1 döneminde yeni boya tesisleri yatırıma başlanacak ve 400.000 liralık yatırım yapılacaktır.
- Dönem kârından (bir önceki) sermayeye %15 kâr payı ödenecektir. Vergilerden sonra kalan kâr tutarı, yedek akçe ve dağıtılmamış kâr olarak işletmede kalacaktır.
- ~~Kısa~~ süreli banka borçları olarak, senetli alacakların %75 inden, mamul stokunun %30'undan ve açık kredinin de tamamından yararlanılabilecektir.
- Orta süreli borçların 350.000TL.lık kısmı geri ödenecektir.
- Hammaddeler iki ay vâde ile satın alınacaktır.

b. Uzun Süreli Plân Varsayımları (Tablo:12,13,14,15)

- Dönen varlıklarla ilgili varsayımlarda kısa süreli plânlamaya göre aşağıda belirtilen değişiklikler olacaktır :
- * Yarı mamullere sermaye bağlanma süresi X+ 'de 25, X+5'de 20 güne inecektir.
- * Mamul stokları için esas alınan süre X+2 döneminden itibaren 40 gün olacaktır.
- * Satışların veresiye olan bölümünün vâdesi X+3 'de 110 güne X+5'de 120 güne çıkacaktır.

- Yeni boya tesisleri yatırımları (826.000 TL.) X+2'de tamamlanacaktır. X+3'de 90.000 TL.lik yenileme X+5'de 465.000 TL.lik genişleme yatırımı yapılacaktır.
- X+2'de 303.000 liralık bina inşaatı, X+3'de 29.000 liralık bina yenileme yatırımı yapılacaktır.
- X+2'de yeni bina için, daha sonraki dönemde de yenilemek amacıyla demirbaş ve X+4'de bir taşıt alınacaktır.
- Kısa süreli borçlar, kısa süreli plânlamadaki esaslara uygun kalmak üzere, fon açığını karşılamak için gerekli tutarlar da arttırılacaktır.
- X+2'de yatırımlar dolayısıyla 6 yıl vâde ile 600.000 liralık uzun süreli kredi alınacaktır.
- Sermaye X+2'de 2,5 milyon liraya, X+3'de 3,5 milyon liraya çıkartılacaktır. Son artırımın 250.000 liralık bölümü X+3'de 250.000 liralık bölümü X+4'de kalanı da X+5'de ödenecektir.
- Sermayeye X+2 ve X+5'de sermaye arttırımı dolayısıyla %40, öteki dönemler %15 kâr payı dağıtılacaktır.

H. Nakit Akışı Plânlaması Varsayımları (Tablo : 16)

a. Kasa Giriş Tablosu Varsayımları

- X dönemi sonundaki alacaklar tutarının bankalara kirdirilmiş senetlerin tahsil edilmemiş bölümü, yılın ilk üç ayı içinde tahsil edilecektir. Kalan alacakların tahsili Ocak ayı içinde yapılacaktır.
- X+1 dönemi aylık satışlarının ortalama %20'si peşin, kalanı 3 ay vâde ile senetli olarak yapılacaktır. Senetlerin %75'i vâdesinden önce bankadan tahsil edilebilecektir.

b. Kasa Çıkış Tablosu İle İlgili Varsayımlar

- Ham, yardımcı madde ve işletme mülzûmeleri üretim çalışmaları ve satın alma koşulları gözönünde tutularak düzenlenen tedarik plânına göre satın alınacaktır. Hammaddeler iki ay vâde ile satın alınacaktır. Ötekiler peşin alınacaktır.
- Ücret ödemeleri aylar itibariyle fazla dalgalanma göstermeyecek, prim ödemeleri Mart ayında yapılacaktır.
- Kâr dağıtımı Nisan ayındadır.
- Duran varlık yatırımlarına Mayıs ayında başlanacaktır.

Tablo : 1
(X+1)-(X+5) Uzun Süreli Plan Dönemi
Tahmini Satış Tablosu

	(X) dönemi			P L A N			D Ö N E M İ		
	içinde bulunulan dönem			X+1 dönemi			X+2 dönemi		
	Miktar	Fiyat	Tutar	Miktar	Fiyat	Tutar	Miktar	Fiyat	Tutar
Mamuller	1000kg.	TL/kg.	1000 TL.	1000kg.	TL/kg.	1000TL.	1000kg.	TL/kg.	1000 TL.
Boyalar	520	12.-	6.240	624	13.0	8.112	722	14.05	10.140
Vernikler	212	8.-	1.696	237	8.6	2.035	267	9.28	2.482
Bezir Yağı vb.	350	7.-	2.450	365	7.5	2.732	397	8.10	3.219
TOPLAM			<u>10.386</u>			<u>12.879</u>			<u>15.841</u>

	X+3 dönemi			X+4 dönemi			X+5 dönemi		
	Miktar	Fiyat	Tutar	Miktar	Fiyat	Tutar	Miktar	Fiyat	Tutar
	1000kg.	TL/kg.	1000TL.	1000kg.	TL/kg.	1000TL.	1000kg.	TL/kg.	1000 TL.
Boyalar	814	15.20	12.370	950	16.40	15.586	1.080	17.75	19.170
Vernikler	302	10.02	3.028	342	10.82	3.700	386	11.70	4.515
Bezir Yağı vb.	449	8.75	3.928	434	9.44	4.098	452	10.20	4.610
TOPLAM			<u>19.326</u>			<u>23.384</u>			<u>28.295</u>

Tablo : 2
X+1 Dönemi Kısa Süreli
Plan Tahmini Satış Tablosu

	X - 1 DÖNEMİ (geçen dönem)			X DÖNEMİ (içinde bulunulan dönem)						X + 1 Dönemi (Gelecek Dönem)		
	Miktar	Fiyat	Tutar	P r o g r a m			Tahmini Gerçekleşme			Miktar	Fiyat	Tutar
<u>Mamuller</u>	<u>1000kg.</u>	<u>TL/kg.</u>	<u>1000TL.</u>	<u>1000kg.</u>	<u>TL/kg.</u>	<u>1000TL.</u>	<u>1000kg.</u>	<u>TL/kg.</u>	<u>1000TL.</u>	<u>1000kg.</u>	<u>TL/kg.</u>	<u>1000TL.</u>
BOYALAR:												
Sentetik	270	11.10	2.997	300	12.00	3.600	310	12.10	3.751	375	13.05	4.895
Selülozik	121	11.40	1.380	125	12.31	1.537	130	12.35	1.605	155	13.35	2.070
Firin	35	11.45	400	45	12.50	562	46	12.50	575	50	13.60	680
Dekorasyon	24	9.75	234	35	8,85	310	34	9.09	309	44	10.60	467
	450	11.13	5.011	505	11.90	6.009	520	12.00	6.240	624	13.00	8.112
VERNİKLER	187	7.50	1.402	210	8.10	1.701	212	8.00	1.696	237	8.60	2.035
BEZİR YAĞI	150	6.70	1.005	160	6.75	1.080	155	7.20	1.116	165	7.75	1.280
NEFT YAĞI	175	6.51	1.140	180	6.72	1.210	195	6.84	1.334	200	7,26	1,452
TOPLAM			8.558			10.000			10.386			12.879

Tablo : 3
X+1 Dönemi Kısa Süreli Planı Aylar
İtibarıyla Tahmini Satış Tablosu

(Miktar:1000kg.)
(Tutar : 1000TL.)

	A		Y		L		A		R		Toplam			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Mamuller	Mik.	Tut.	Mik.	Tut.	Mik.	Tut.	Mik.	Tut.	Mik.	Tut.	Mik.	Tut.		
BOYALAR														
Sentetik	40	500	35	440	30	380	30	385	25	322	20	260	180	2.287
Selülozik	14	180	13	165	12,5	158	12,5	165	11	145	11	146	75	959
Firin	4,5	60	4,5	65	3,5	50	3,5	55	3,5	55	3,5	48	23	333
Dekorasyon	4,5	45	4,5	45	4,0	40	3,5	36	2,5	26	2,0	20	21	212
VERNİKLER	20	166	20	170	20	170	19	160	19	165	19	180	117	1.011
BEZİR ve NEFT YAGI	30	225	30	225	30	225	30	225	30	225	25	180	175	1.305
TOPLAM		1.176		1.110		1.023		1.026		938		834		6.107

	A		Y		L		A		R		Toplam			
	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
Mamuller	Mik.	Tut.	Mik.	Tut.	Mik.	Tut.	Mik.	Tut.	Mik.	Tut.	Mik.	Tut.		
BOYALAR														
Sentetik	20	264	25	331	25	335	30	400	45	605	50	673	195	2.608
Selülozik	11	148	12	165	13	176	14	198	15	210	15	214	80	1.111
Firin zik	3,5	50	4,0	55	4,0	55	4,5	60	5,0	63	6,0	64	27	347
Dekorasyon	2,0	25	3,0	30	3,5	35	4,0	42	5,0	58	5,5	65	23	255
VERNİKLER	20,0	170	20,0	170	20,0	170	20,0	170	20,0	170	20,0	170	120	1.024
BEZİR ve NEFT YAGI	25,0	185	30,0	225	30,0	225	30,0	225	35,0	265	40,0	302	190	1.427
TOPLAM		842		976		996		1.055		1.371		1.492		6.772

Tablo : 4
(X+1) (X+5) Uzun Süreli Plân Dönemi
Pazarlama Bölümü Tahmini Masraf Tablosu

1.000 TL.

No.	Masraflar	X dönemi (içinde bulunulan dönem)	X + 1 dönemi	X+2 dönemi	X+3 dönemi	X+4 dönemi	X+5 dönemi
1.	Çalışanların yapı- lan ödemeler	247	291	343	404	525	608
2.	Ambalaj vb. Mas.	148	170	210	258	315	384
3.	Taahhüt Masraf.	44	60	69	75	80	85
4.	Genel Yönetim Giderleri	26	25	30	32	35	40
5.	Satış Masrafları	158	181	234	286	349	428
	TOPLAM	623	727	886	1.055	1.304	1.545

Tablo : 5
X+1 Dönemi Kısa Süreli Plâni
Tahmini Pazarlama Bölümü Masraf Tablosu

1.000 TL.

Sıra No.	Masraflar	X-1 dönemi (geçen dönem)	X dönemi içinde bulunulan dönem		X+1 dönemi
			Prog.	Gerçekleşmekte olan	
1.	Ücretler	150	175	175	201
2.	Primler	30	35	37	50
3.	Öteki ödemeler	20	30	35	40
4.	Amb.Mas.	125	150	148	170
5.	İşl. Araç. Gid.	29	38	44	60
6.	Reklâm	98	123	127	145
7.	Öteki Satış Mas.	22	25	31	36
8.	Öteki Mas.	12	15	26	25
	TOPLAM	486	591	623	727

Tablo : 6

X+1 Dönemi Kısa Süreli Planı
Tahmini Üretim Masrafları Tablosu

Sıra No.	Masraflar	X dönemi (içinde bulunulan dönem)			1.000 TL.
		X-1 dönemi (geçen dönem)	Prog.	Gerçekleşmekte olan	X+1 dönemi Prog.-Plan
<u>Hammaddeler:</u>					
1.	Ham reçine	1.016	1.198	1.220	1.505
2.	Sentetik Reç.	860	1.032	1.037	1.257
3.	Yağlar	1.529	1.783	1.830	2.240
4.	Dolgu Madde.	<u>1.676</u>	<u>1.981</u>	<u>2.019</u>	<u>2.498</u>
		5.081	5.994	6.106	7.500
<u>Yard. Mad.</u>					
5.	Kimyevi Mad.	234	287	311	380
6.	<u>İsl. Malz.</u>	30	36	37	46
7.	Yd. parçalar	24	30	12	19
8.	İşçilik	452	541	564	680
<u>Değişken Ür. Mas.</u>					
9.	Yakıt	40	45	48	60
10.	Elektrik	74	88	91	120
11.	Su	3	5	3	4
12.	Çeşitli	7	11	9	15
<u>Değişmez Ür. Mas.</u>					
13.	Ustabaşılar	132	155	171	195
14.	Bekçiler	40	46	45	50
15.	Öteki Çalışanlar	16	24	21	23
16.	Sigorta	15	15	15	15
17.	Kira	-	-	-	-
18.	Amortisman	275	275	284	284
19.	Aydınlatma	8	8	9	10
20.	Isıtma	22	22	23	23
21.	İstihsal Ver.	<u>21</u>	<u>24</u>	<u>25</u>	<u>40</u>
TOPLAM		6.474	7.606	7.774	9.464

Tablo : 7
(X+1)-(X+5) Uzun Süreli Plân Dönemi
Tahmini Üretim Masrafları Tablosu

1.000 TL.

Sıra No.	Masraflar	X Dönemi	P L A N D Ö N E M İ				
			X+1 Dönemi	X+2 Dönemi	X+3 Dönemi	X+4 Dönemi	X+5 Dönemi
1.	Hammaddeler	6.106	7.500	9.400	11.500	14.100	17.100
2.	Yardımcı Mad.	311	380	488	615	760	940
3.	İşl.Mlz.ve Yd.Parça	49	65	75	85	90	100
4.	İşçilik (direkt)	564	680	825	998	1.220	1.500
5.	Genel Ür. Gid.	744	839	931	1.009	1.092	1.203
	TOPLAM	7.774	9.464	11.719	14.207	17.262	20.843

Tablo : 8

X+1 Dönemi Kısa Süreli Plan
Genel Yönetim Masrafları Tablosu

1.000 TL.

Sıra No.	Masraflar	X-1 dönemi (geçen dönem)	X Dönemi (içinde bulunulan dönem)		X+1 Dönemi Prog.-Plan
			Prog.	Gerçekleşmekte olan	
	<u>Yönetici Mas.</u>				
1.	Ücretler	220	253	261	300
2.	Primler	48	56	60	80
3.	Öteki Ödemeler	25	25	30	30
	<u>Öteki Çalışanlar</u>				
4.	Ücretler	260	306	310	390
5.	Primler	36	42	45	60
6.	Öteki Ödemeler	22	20	20	20
7.	Seyahat Mas.	18	15	20	25
8.	PTT Mas.	12	12	13	16
9.	Kirtasiye vb.	7	10	11	12
10.	Amortisman	27	27	28	28
11.	Kira, Bakım vb.	13	13	13	13
12.	Yardımlar	4	4	4	5
13.	Finansman Mas.	450	510	520	520
14.	Öteki Mas.	3	10	12	10
	TOPLAM	1.145	1.303	1.347	1.509

Tablo : 9

(X+1) (X+5) Uzun Süreli Dönemi
Genel Yönetim Masrafları Tablosu

Sıra No:	Masraflar	X Dönemi	P L A N D Ö N E M İ				
			X+1 Dönemi	X+2 Dönemi	X+3 Dönemi	X+4 Dönemi	X+5 Dönemi
1.	Yönetici Mas.	351	410	489	581	750	910
2.	Öteki Çalışanlar	375	470	551	700	817	966
3.	Öteki Gn. Yön. Mas.	101	109	116	125	140	155
4.	Finansman Mas.	520	520	550	650	700	800
	TOPLAM	1.347	1.509	1.706	2.056	2.407	2.831

Tablo : 10

X+1, X+5 Uzun Süreli Plan Dönemi
Satış Maloluğu
Tablosu

Masraflar	X-1		Prog.		Gerçekleşmekte olan		U. S. Plan Dönemi									
	X-1	%	Prog.	%	olan	%	X+1	%	X+2	%	X+3	%	X+4	%	X+5	%
Hammaddeler	5.081		5.994		6.106		7.500		9.400		11.500		14.100		17.100	
Yardımcı Mad.	234		287		311		380		488		615		760		940	
İşl. Mlz. Yd. Par.	54		86		49		65		75		85		90		100	
İşçilik (direkt)	452		541		564		680		825		998		1.220		1.500	
Gen. Ür. Mas.	653		718		744		839		931		1.009		1.092		1.203	
Üret. Bölm. Mas.	6.474	80	7.606	80	7.777	80	9.464	81	11.719	82	14.207	82	17.262	82	20.843	83
Genel Yön. Mas.		14		14		14		13		12		12		11		11
Ücretler vb.	611		702		726		880		1.040		1.281		1.567		1.876	
Öteki Mas.	84		91		101		109		116		125		140		155	
Finans. Mas.	450		510		520		520		550		650		700		800	
Pazarlama Böl. Mas.		6		6		6		6		6		6		7		6
Ücretler vb.	200		240		247		291		343		404		525		608	
Amb. Mas.	125		150		148		170		210		258		315		384	
Reklam vb. Mas.	120		148		158		181		234		286		349		428	
Öteki Mas.	41		53		70		85		99		107		115		125	
Toplam Maloluş	8105	100	9500	100	9.744	100	11.700	100	14.311	100	17.318	100	20.973	100	25.219	100
Dönem başı Stoku:																
Mamul ve Y. Ma.	+1.125		+1.338		+1.338		+1.660		+1.864		+2.159		+2.445		+2.950	
Dönem sonu Stoku:																
Mamul ve Y. Ma.	-1.338		-1.685		-1.660		-1.864		-2.159		-2.445		-2.950		-3.400	
Satış Maloluşu	7.892		9.153		9.422		11.496		14.016		17.032		20.468		24.769	

Tablo : 11

(X+1)(X+5) Uzun Süreli Plân Dönemi
Gelir Durumu Tablosu

	X-1		Proq.		Gerçek- leşmekte olan		X+1		X+2		X+3		X+4		X+5	
		%		%		%		%		%		%		%		%
Satışlar	8.558	100	10.000	100	10.386	100	12.879	100	15.841	100	19.326	100	23.384	100	28.295	100
Satış Maloluşu	7.892	92.2	9.153	91.5	9.422	90.7	11.496	89,3	14.016	89,5	17.332	88,1	20.468	87,6	24.769	87,6
Satış kârı	666	7,8	847	8,5	964	9,3	1.383	10,7	1.825	11,5	2.294	11,9	2.916	12,4	3.526	12,4
Öteki Gelir ve gider- ler far- ki	- 15		+15		+20		-		-		-		-		-	
Kurum kârı.....	651		862		984		1.383		1.825		2.294		2.916		3.526	

Tablo : 12

(X+1) (X+5) Uzun Süreli Plân Dönemi

Dönen Varlıkların Tahmini

1.000 TL.

Dönen Varlıklar	Gerçekleşen		T a h m i n i				
	X-1	X	X+1	X+2	X+3	X+4	X+5
Kasa ve Banka.....	120	140	250	310	376	457	551
Alacaklar.....	1.968	2.710	3.164	3.990	5.900	7.190	8.660
Stoklar.....							
Hammaddeler.....	520	720	925	1.159	1.418	1.738	2.108
Yardımcı Madd.ve İşl. Mlz.....	160	180	222	278	345	465	600
Yarı Mamuller.....	595	650	711	886	900	1.090	1.150
Mamuller.....	850	1.010	1.153	1.273	1.545	1.860	2.250
Dönen Varlık Toplamı	4.213	5.410	6.425	7.896	10.484	12.800	15.319

Tablo : 13

(X+1) ve (X+5) Uzun Süreli Plân Dönemi
Bağlı ve Duran Varlıkların Tahmini

1.000 TL.

Bağlı Varlıklar	X-1	X	X+1	X+2	X+3	X+4	X+5
1. Bağlanma Akçaları.....	15	18	22	28	34	46	60
2. Başka kurumlara katılmaları	150	150	150	150	150	150	150
3. Yedek parçalar.....	30	45	50	60	80	100	100
4. Yapılmakta olan işler	-	-	400	-	-	250	-
Duran Varlıklar							
1. Arsa.....	155	155	155	155	155	155	155
2. Yapılar.....	1.050	1.080	1.080	1.383	1.412	1.412	1.412
3. Yer üstü ve yer altı düzenleri.....	325	325	325	385	390	390	390
4. Makine ve tesisler....	2.219	2.219	2.219	3.045	3.135	3.135	3.600
5. Taşıt araçları.....	260	360	360	470	470	600	600
6. Demirbaşlar.....	137	292	292	601	621	683	700
Toplam.....	4.341	4.644	5.053	6.277	6.447	6.921	7.167
Birikmiş Amortismanlar...	1.147	1.469	1.811	2.171	2.635	3.115	3.615
Dönem içinde ayrılan Amortismanlar.....	322	342	360	464	480	500	530
Duran Varlık Toplamı (Net)	2.872	2.833	2.882	3.642	3.332	3.306	3.022

Tablo:14

(X+1) ve (X+5) Uzun Süreli Plân Dönemi
Sermaye Planlaması

1.000 TL.

	X-1	X	X+1	X+2	X+3	X+4	X+5
1. Özsermaye							
Esas sermaye.....	1.500	1.500	1.500	2.500	2.750	3.000	3.500
Yedek akçeler.....	125	200	300	488	550	600	650
Dağıtılmamış kârlar.	412	558	793	793	1.396	2.241	2.653
Dönem kârı.....	651	984	1.383	1.825	2.294	2.916	3.526
Özsermaye Toplamı...	2.688	3.242	3.976	5.606	6.990	8.757	10.329
2. Orta ve Uzun Süreli Borç:							
Banka borçları.....	520	390	260	730	500	400	300
Gümrük borçları.....	440	220	-	-	-	-	-
Orta ve Uzun S.li borçlar	960	610	260	730	500	400	300
3. Kısa Süreli Borçlar							
Banka borçları.....	2.015	2.500	2.680	2.750	3.500	4.000	4.500
Satıcılar.....	880	1.025	1.250	1.300	1.500	1.600	1.800
Ücret vb. borçlar...	72	75	140	150	155	160	165
Çeşitli borçlar.....	470	791	1.001	1.002	1.171	1.189	1.247
Kısa S.li borçlar....	3.437	4.391	5.071	5.202	6.326	6.949	7.712

Tablo : 15

(X+1) ve (X+5) Uzun Süreli Plân Dönemi
Tahmini Bilâncolar

1.000 TL.

AKTİF (1.000 TL.)	Gerçekleşen		T a h m i n i				
	X-1	X	X+1	X+2	X+3	X+4	X+5
Dönen varlıklar.....	4.213	5.410	6.425	7.896	10.484	12.800	15.319
Bağlı varlıklar.....	195	213	622	238	264	546	310
Duran varlıklar (net).	2.677	2.620	2.260	3.404	3.068	2.760	2.712
AKTİF TOPLAMI.....	7.085	8.243	9.307	11.538	13.816	16.106	18.341
PASİF (1.000 TL.)							
Kısa süreli borçlar..	3.437	4.391	5.071	5.202	6.326	6.949	7.712
Orta ve Uzun S.li Borçlar.....	960	610	260	730	500	400	300
Özsermaye.....	2.688	3.242	3.976	5.606	6.990	8.757	10.329
PASİF TOPLAMI.....	7.085	8.243	9.307	11.538	13.816	16.106	18.341
Net İşletme Sermayesi	776	1.019	1.354	2.694	4.158	5.851	77607

Tablo : 16

X+1 Dönemi Nakit Akisi-Planlaması

Kasa girişlerinin aylar itibariyle hesaplanması

1.000 TL.

AYLAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Toplam
Satışlar	1.176	1.110	1.023	1.026	938	834	842	976	996	1.095	1.371	1.492	12.879
Bir önceki dönem satışından tahsilât :													
-Senetli Sa.Tah. (Bankadaki Senetlerin %25'i)...	230	240	180										650
-Senetsiz Satışlar Tah.	110												110
X+1 dönemi Satışından tahsilât :													
-Peşin Sat.	235	222	204	205	188	167	168	195	200	220	274	300	2.578
Al.Sen.Bankaya kirdırılarak % 75 tahsilât	705	666	614	615	562	500	505	586	597	655	700	725	7.430
Al.Sen.%25'inin tahsili.....				236	222	205	206	188	167	169	195	199	1.787
TOPLAM.....	1.280	1.128	998	1.056	972	872	879	969	964	1.044	1.169	1.224	12.555

Tablo : 16 (devam)

b. Kasa çıkışlarının aylar itibarıyla hesaplanması

1.000 TL.

Aylar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Toplam
<u>Malolus unauruları</u> <u>ile ilgili öde-</u> <u>meler :</u>													
Hammadde alımı	750	750	650	650	600	540	530	560	600	600	625	625	7.480
Yard. Mad. "	45	45	45	45	40	30	30	30	40	45	45	47	487
Ücret vb. Ödeme.	140	140	280	135	135	130	135	135	136	140	140	140	1.786
Amb. Mas.	16	15	15	15	14	13	12	13	14	14	14	14	170
Gen. Ür. Mas.	55	55	55	50	45	45	45	45	49	65	65	70	644
Finans. Mas.						320						150	470
<u>Orta S. li Borç</u> <u>Taksitleri</u>			175						175				350
<u>Kâr Dağıtımı</u>				226									226
<u>Vergiler</u>				325						98			423
<u>Bağlı ve Duran</u> <u>Varlık Yatırımları</u>					100	75	50	75	30	30	30	19	409
TOPLAM.....	1.006	1.005	1.220	1.446	934	1.153	803	858	1.044	992	919	1.065	12.445

Tablo : 16 (Devam)

c. Kasa giriş ve çıkışlarının karşılaştırılması

AYLAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Aybaşı kasası	140	414	537	315	- 75	- 37	-318	-242	-131	-211	-159	+ 91
Kasa girişleri	1.280	1.128	998	1056	972	872	879	969	964	1.044	1.169	1.224
	1.420	1.542	1.535	1.371	897	835	561	727	833	833	1.010	1.315
Kasa çıkışları	1.006	1.005	1.220	1.446	934	1.153	803	858	1.044	992	919	1.065
Ay sonu kasası	414	537	315	-75	-37	-318	-242	-131	-211	-159	+91	+ 250
Dönem içinde nakit ihtiyacı				+300		+300		-100			-500	
Aysonu kasası:	414	537	315	+225	+263	+282	+358	+369	+289	+341	+ 91	+250

NOT: İşletme, geçici nakit ihtiyacını karşılamak için 4 ve 6nci aylarda 300.000 liradan toplam 600.000 lira borç bulacak ve bu borçları 8 ve 11inci aylarda ödeyecektir.

Tablo : 16 (Ek:1)

X+1 dönemi nakit akışı plânlaması ile X ve X+1 dönemleri tahmini bilânçolarının aktif ve pasif unsurları arasındaki uyumu sağlayacak ilişkilerin tespiti.

a. Kasa girişleri ile tahmini bilânçoların alacak tutarları arasındaki ilişkiler :

	<u>1.000 TL.</u>
X+1 dönemi satış tutarı (Tablo:3).....	12.879
Dönembaşı alacak tutarı (Tablo:12).....	+ 2.710
	15.589
Dönemsonu alacak tutarı (Tablo:12),.....	<u>3.164</u>
Dönem içinde tahsil olunan tutar.....	12.425
Dönem içinde senet karşılığı banka borçlarından tahsilât.....	130
X dönemi sonundaki alacakların bankadan vâdesinden önce tahsili.....	1.950
X+1 dönemi sonundaki alacakların bankadan vâdesinden önce tahsili....	<u>2.080</u>
X+1 dönemi kasa giriş tutarı.....	12.555

b. Kasa çıkışları ile tahmini bilânçolar arasındaki ilişkiler

- Hammadde alımı için ödemeler :	<u>1.000 TL.</u>
Hammadde sarf tutarı (Tablo:10).....	7.500
Sarfin borçlanma ile karşılanan kısmı...	+ 20
Hammadde stoklarındaki artış (Tablo:12).....	205
Satıcı borçlarındaki artış (Tablo:14) (İki aylık veresiye alıma göre).....	<u>-225</u>
Sarfin borçlanma ile karşılanan kısmi	<u>20</u>
Hammadde alımı için ödenen tutar.....	<u>7.480</u>
-Yardımcı madde vb. için ödemeler :	
Yardımcı mad. vb. sarf tutarı (Tablo:10)	445
Stoklardaki artış (Tablo:12)(222-180)	+ 42
Alım için ödenen tutar.....	<u>487</u>
-Ücret vb. ödemeler :	
İşçilik, ücret tahakkuk tutarı (Tablo:10)	1.851
İşçilik vb. borçlardaki artış (Tablo:14) (Dönem sonunda bir aylık ödemeye eşit borç olacaktır)	<u>- 65</u>
Ödenecek tutar.....	<u>1.786</u>

Tablo : 16 (Ekli devam)

- Ambalaj Mas. ödemeleri :	<u>1.000 TL.</u>
(Tablo:10'da görülen yıllık sarf tutarı, dönem içinde ödenecektir)	
- Genel üretim masraflar ödemeleri :	
Masraf tahakkuk tutarı (Tablo:10)	1.214
Çeşitli kısa süreli borçlardaki artış (Tablo:14).....	<u>210</u>
	1.004
Amortismanlar.....	<u>360</u>
Dönem içinde ödenecek tutar.....	644
- Finansman masraflarıyla ilgili ödemeler :	
Finansman Mas.tutarı (Tablo:10)	520
Mal karşılığı banka borçlarındaki artış...-	<u>50</u>
Ödenen tutar.....	470
-Orta S.li borç taksitleri ile ilgili ödemeler:	
Dönem başı orta süreli borçlar (Tablo:14)	610
Dönem sonu " " " "	<u>260</u>
Dönem içinde ödenecek tutar.....	<u>350</u>
-Ödenecek kâr payı ve vergi tutarları :	
X+1 dönemi kârı (Tablo:11)	984
Yedek akçelerdeki artış (Tablo:14) (300-200)	-100
Dağıtilmemiş kârlardaki artış (Tablo:14) (793-558)	<u>-235</u>
Ödenecek kâr payı ve vergiler	<u>649</u>
Kâr payı (sermayeye %15) 226 (1.500X %15)	
Vergiler (984 X %43)	<u>423</u>
	<u>649</u>
-Bağlı ve duran varlık yatırımları :	
Dönem sonu bağlı ve duran varlıklar (Tablo: 13).....	5.053
Dönem başı bağlı ve duran varlıklar (Tablo: 13).....	<u>4.644</u>
Duran varlıklar için ödemeler.....	<u>409</u>

Tablo : 17

X+1 Dönemi Kısa Süreli Planlamasında
Fon Akışı

Tahmini Bilançolar
1.000 TL.

AKTİF(1000TL)	X dönemi sonu	X+1 dönemi sonu	Fonların	
			Kullanışı	Kaynağı
Kasa ve Banka.....	140	250	110	
Alacaklar.....	2.710	3.164	454	
Stoklar:				
Hammaddeler.....	720	925	205	
Yard.Mad.vs.....	180	222	42	
Yarı mamuller.....	650	711	61	
Mamuller.....	<u>1.010</u>	<u>1.153</u>	143	
Dönen varlıklar....	5.410	6.425		
Bağlı varlıklar :				
Bağlanma akçaları	18	22	4	
Katılımlar.....	150	150	-	
Yedek parçalar....	45	50	5	
Yapılmakta olan işler	-	400	400	
Duran varlıklar...	<u>4.431</u>	<u>4.431</u>	-	
Aktif Toplamı.....	10.054	11.478		
<u>PASİF(1000TL)</u>				
Banka borçları.....	2.500	2.680		180
Şaticılar.....	1.025	1.250		225
Ücret vb.borçlar...	75	140		65
Öteki kısa S.li borçlar.....	<u>791</u>	<u>1.001</u>		210
Kısa süreli borçlar	4.391	5.071		
Orta süreli borçlar	610	260	350	
Amortismanlar.....	1.811	2.171		360
Özsermaye.....	<u>3.242</u>	<u>3.976</u>		<u>734</u>
Pasif Toplamı.....	<u>10.054</u>	<u>11.478</u>	<u>1.774</u>	<u>1.774</u>
			%	%
Dönen varlıklardaki artışlar....	1.015	57		
Bağlı varlıklardaki artışlar....				
(Yapılmakta olan işler)	409	23		
Orta süreli borçlardaki azalışlar	350	20		
Kısa süreli borçlardaki artışlar.			680	38
Amortismanlardaki artış.....			360	20
Özsermayedeki artış.....			<u>734</u>	<u>42</u>
Toplam.....	1.774	1000	1.774	100.0

Tablo : 18

X ve X+1 Uzun Süreli Plân Dönemi
Fon Akışı Plânlaması

<u>AKTİF (1.000TL.)</u>	<u>X</u>	<u>X+1</u>	<u>X+2</u>	<u>X+3</u>	<u>X+4</u>	<u>X+5</u>
Dönen varlıklar.....	5.410	6.425	7.896	10.484	12.800	15.319
Bağlı varlıklar.....	213	622	238	264	546	310
Düuran varlıklar.....	<u>4.431</u>	<u>4.431</u>	<u>6.039</u>	<u>6.183</u>	<u>6.375</u>	<u>6.857</u>
Aktif Toplamı.....	10.054	11.478	14.173	16.931	19.721	22.486
<u>PASİF (1.000TL.)</u>						
Kısa süreli borçlar.....	4.391	5.071	5.202	6.326	6.949	7.712
Orta süreli borçlar.....	610	260	730	500	400	300
Özkaynaklar.....	<u>5.053</u>	<u>6.147</u>	<u>8.241</u>	<u>10.105</u>	<u>12.372</u>	<u>14.474</u>
Pasif Toplamı.....	<u>10.054</u>	<u>11.478</u>	<u>14.173</u>	<u>16.931</u>	<u>19.721</u>	<u>22.486</u>

<u>Fon Kullanılışı</u>	<u>(X+1)</u>		<u>(X+2)</u>		<u>(X+3)</u>		<u>(X+4)</u>		<u>(X+5)</u>		<u>Uzun süreli plân dönemi içinde</u>	
	<u>-X</u>	<u>%</u>	<u>-(X+1)</u>	<u>%</u>	<u>-(X+2)</u>	<u>%</u>	<u>-(X+3)</u>	<u>%</u>	<u>-(X+4)</u>	<u>%</u>	<u>(X+1)-(X+5)</u>	<u>%</u>
Dönen varlıklardaki artış.....	1.015	57	1.471	48	2.588	87	2.316	80	2.519	81	9.989	78
Bağlı varlıklardaki artış.....	409	23	-	-	26	1	282	10	-	-	97	1
Düuran varlıklardaki artış.....	-	-	1.608	52	144	5	192	6	482	16	2.426	19
Orta süreli borçlardaki azalma.....	350	20	-	-	230	7	100	4	100	3	310	2
Toplam.....	1.774	100	3.079	100	2.988	100	2.890	100	3.101	100	12.742	100
<u>Fon Kaynakları</u>												
Kısa süreli borç art.	680	38	131	4	1.124	38	623	9	763	24	3.321	26
Orta süreli " "	-	-	470	16	-	-	-	-	-	-	-	-
Özkaynaklardaki art.	1094	62	2.094	68	1.864	62	2.267	91	2.102	68	9.421	74
Bağlı varlıklardaki azalma.....	-	-	384	12	-	-	-	-	236	8	-	-
Toplam.....	1.774	100	3.079	100	2.988	100	2.890	100	3.101	100	12.742	100

Tablo: 19

Verilen Hedeflerle Plân Hedeflerinin Karşılaştırılması

Ana Hedefler	Verilen Hedefler	Plân Yapımında Benimsenen Hedefler					
		X	X+1	X+2	X+3	X+4	X+5
1. Büyüme (%)	22	21,3	24	23	22	21	21
Ortalama büyüme					22,2		
2. Kârlılık							
Satış kârlılığı (%)	10	9,5	10,7	11,5	11,9	12,4	12,4
Özsermaye devir hızı.....	3,2	3,2	3,2	2,8	2,8	2,7	2,7
Kârlılık.....	32	30,4	34,2	32,2	33,3	33,5	33,5
Ortalama kârlılık					33,3		

İkinci Derecede HedeflerMalî Hedefler

1. Dön.Var.:Kısa Sü. borçlar (%)	150	123,2	126,7	151,7	165,7	184,2	198,6
2. Özsermaye: Varlık Top.(%)	40	39,3	42,7	48,6	50,6	54,3	56,3
3. Net.İşl.Ser: Sürekli Ser.(%)	35	26,4	32,0	42,5	55,5	63,9	71,6

Öteki Hedefler

4. İşçi başına baya üretimi(ortalama kg)	20	16,8	19,5	22,0	23,2	25,0	25,7
5. Pazarlamada çalışan kişi başına baya satışı (kg.)	90	65,0	78,0	90,2	101,7	105,5	108,0

K I S A L T M A L A R

- AET : Avrupa Ekonomik Topluluğu
a.g.e. : adi geçen eser
a.g.m. : adi geçen makale
a.g.t. : adi geçen tebliğ
Çev. : Çeviren, tercüme eden
CIAEUP : Collection de l'Institut de d'Administration des
Entreprises de l'Université de Paris
DPT : Devlet Plânlama Teşkilâtı
DYB : Devlet Yatırım Bankası
İAV : İktisadî Araştırma Vakfı
İDİTYDK : İktisadî Devlet Teşekküllerini Yeniden Düzenleme
Komisyonu
İKV : İktisadî Kalkınma Vakfı
İMD : İktisat ve Maliye Dergisi
İTİA : İktisadî ve Ticarî İlimler Akademisi
İTBF : İktisadî ve Ticarî Bilimler Fakültesi
S : Sayfa
TDK : Türk Dil Kurumu
TMUD : Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği
vb. : ve benzeri
vss. : ve sonraki sayfalar

YARARLANILAN YAYINLAR

1. Yararlanılan Kitaplar

- Akgüç, Ö. : Orta ve Uzun Vâdeli Krediler ve Finansman Kurumları, Sevinç Matbaası, Ankara, 1971
- Aktuğlu, M.A. : Denetleme ve Revizyon, İzmir, 1973
- Arkun, O.F. ve Başar, E. : Yönetim Muhasebesi, İTİA Ders Notları, Teksir, İst. 1973
- Bayar, D. : Endüstri İşletmelerinde Finansal Blânlama, Sevinç Matbaası, Ank. 1967
- Blauchet, İ. : Les Conditions de Succés de la Gestion Budgétaire, Dunod, Paris, 1970
- Blomstrom, R.L. : (Çev: Arpacı, T.) Sevk ve İdare, İTİA Ders Notları, Teksir, İst. 1967
- Borne, F. : Organisation Des Entreprises, Foucher, Paris, 1971.
- Bremen, H. and Drebin, A.R. : Managerial Accounting, New York, 1972
- Brock, H. : (Çev: Mezhapoğlu, M.) Muhasebenin Yönetime Uygulanması, Fen Fakültesi Döner Sermaye Basımevi, İst. 1969
- Cemalciler, İ. : İşletme Bütçeleri, Sulhi Garan Matbaası, 1965 İst.
- Cemalciler, İ. : Pazar Araştırmaları, Sevinç Matbaası, Ank. 1973
- Cohen, M. : (Çev: Gürbaşkan, S.) Satış Promosyonu Politikası, İstanbul Reklam Yayınları, İst. 1972
- Cox, E.P. : Marketing (Pazarlama), Tan Matbaası, İst. 1972
- Couëtoux, M. : Les Problèmes de L'approvisionnement, Dunod, Paris, 1972
- Dalkey, M.C. ve Cochran, S. : La Prévision Scientifique à Long Terme par Le Méthode D'Elphi, Dunod, Paris, 1972
- Danty-La France, İ. : (Çev: Gürbaşkan, S.) Satın Alma ve İkmal Stratejisi, İstanbul Reklam Yayınları, İst. 1972

- Dépallens, G. : Gestion Financière de l'Entreprise, Sirey, Paris, 1967
- Dupont, C. : (Çev: Gürbaşkan, S.) Uzun Vâdeli Öngörü ve Strateji, İstanbul Reklâm Yayınları, Ist. 1972
- Durmuş, A.H. : Sınâî İşletmelerde Gelir Tablosunun Düzenlenmesi ve Tahlili, Teksir, Ist. 1972
- Erem, T. : Marketing (Pazarlama) Yönetimi, ve Problemleri, İTİA Ders Notları, Teksir, Ist. 1973
- Erlâcin, Ş.F. : İşletme Ekonomisi, Cilt. 5, Ege Üniversitesi Matbaası, İzmir, 1969
- Ertuna, Ö. : Yönetim Muhasebesi, İTİA Şişli Yüksek Okulu Ders Notları, Teksir, Ist. 1973
- Foullôt, H. : L'Evaluation et Le Contrôle des Stocks, Dunod, Paris 1970
- Fournis, Y. : (Çev:Gürbaşkan, S.) Piyasa İncelemeleri, Ist. Reklâm Yayınları, Ist. 1973
- Ghez, R. : Introduction au Contrôle Budgétaire, Dunod, Paris, 1961
- Gönenli, A. : İşletmelerde Yatırım Kararlarının Alınması, Hüsnü Tabiat Matbaası, Ist. 1969
- Gönenli, A. : Bilânço Analizi, Sulhi Garan Matbaası, Ist. 1972
- Güvemli, O. : Sanayi İşletmelerinde İşletme Sermayesi ve Analizi, Kutulmuş Matbaası, Ist. 1973
- Hardy, L. : (Çev:Gürbaşlar, S.) Kâr İçin Pazarlama, İstanbul Reklâm Yayınları, Ist. 1972
- Hiçşaşmaz, M. : Yönetim Muhasebesi, Tisa Matbaacılık, Ank. 1971
- İsaac, A. : İşletme İktisadı, Cilt. I ve Cilt II, Sermet Matbaası, Ist. 1956
- Jonio, F. et Plaidoux, G. : Contrôle Budgétaire, Dunod, Paris, 1971
- Keskinoğlu, S. : Genel İşletme Ekonomisi Dersleri, Cilt I, Cilt II, Hilâl Matbaası, Ist. 1967

- Koç, A. : Pazarlama, İTİA Ders Notları, Teksir, İst. 1973
- Kurtuluş, K. : Reklâm Harcamaları, Kutulmuş Matbaası, İst. 1973
- Lauzel, P. : Contrôles de Gestion et Budgets, Edition Sirey, Paris 1971
- Louhi, K. : İdarî Muhasebe ve Kontrol Seçilmiş Bahisler, Karınca Matbaacılık, İzmir 1966
- Low, P.U. : (Çev: Gürbaşıkan, .) Üretim Plânlaması, İstanbul Reklâm Yayınları, İst. 1972
- Meuner, H.Barolet, F. : La Trésorerie des Entreprises, Tome, 2, Boulmer, P. Dunod, Paris 1970
- Meyer, İ. : Gestion Budgétaire, Dunod, Paris, 1973
- O'Donnell, J.L. ve Yüksel, A.S. : Para Bulma (Finansman)nin Seçilmiş Konuları, Ayyıldız Matbaası, Ank. 1970
- Olalı, U. : İşletmelerde Uzun Süreli Yatırım ve Finansman Plânlaması, İstanbul Matbaası İzmir 1971
- Oluç, M. : İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Cilt I Sermet Matbaası, İst. 1963
- Öcal, F. : Maliyet Muhasebesi, Fatih Matbaası, İst. 1972
- Özaslan, İ. : Muhasebenin Teknik Yapısı, Hüsnü Tabiat Matbaası, İst. 1972
- Peker, A. : Yönetim Muhasebesi, İşletme Fakültesi Ders Notları, Teksir, İst. 1973
- Rekiner, K. : İşletmelerde Produktivite Denetimi, Fakülteler Matbaası, İst. 1971
- Pinar, C. : Yatırım Analizi ve Finansmanı, İstiklâl Matbaası, İzmir, 1970
- Pinar, C. : Pazarlama Araştırması - Metod ve Teknikleri, İstiklâl Matbaası, İzmir, 1969
- Piolet, İ.P. : Marketing et Distribution, Dunod, Paris, 1971
- Suner, A. : Genel İşletme Ekonomisi, Işık Matbaası, İst. 1956

- Steiner, G.A. : Top Management Planning, New York, 1969
- Tosun, K. : İşletme Yönetimi, Cilt : I, Ist. 1971
- Welsch, G.A. : Budgeting: Profit Planning and Control, New Jersey, 1971
- Yalçın, S. : Türkiye'de İş Değerlemesi Tatbikati, Sermet Matbaası, Ist. 1969
- Yazıcı, M. : İşletmelerde Hesap İşleri Düzeni, Sermet Matbaası, Ist. 1970
- Yazıcı, M. : Örgütlenme İlkeleri, Hüsnü Tabiat Matbaası, Ist. 1971
- Yazıcı, M. : Bilânço Kuramları ve Çözümlenmeleri, Cilt I, Çeltüt Matbaacılık, Ist.1973
- Yelken, N. : Yönetim Muhasebesi, Ege Üniversitesi İ.T.B.F. Ders Notları, Teksir, İzmir, 1973
- Yozgat, O. : İşletme Finansmanı, Kutulmuş Matbaası, Ist. 1973
- Yüksel, A.S. : Para Bulma ve Kredi İşleri, Bozak Matbaası, Ist. 1973
- CIAEUP : Le Plan à Moyen Terme Dans l'Entreprise, Dunod, Paris 1971
- İAV : Teknoloji ve İktisadî Kalkınma, Milletlerarası Seminer Notları, Ist. 1969
- İDTYDK : Malî İşler, Muhasebe ve Kontrol Dairelerinin Organizasyonu, Ist. 1970
- İDTYDK : Muhasebenin Temel Kavramları ve Genel Kabul Görmüş Muhasebe Prensipleri, Ist. 1970

2. Yararlanılan Makaleler

- Aysan, M. : Muhasebe Bilgilerinin Yönetim Amacıyla Kullanılması, Muhasebe Dergisi, Yıl:6 Sayı: 21, S.67, Ist. 1965
- Ege, B. : Talep Tahmin Metodları, TMUD, Orta Vâdeli Krediler Semineri Tebliğleri, Ist.1973
- Güvemli, O. : İşletmelerde Denetleme Usulleri ve Bütçe Kontrolü, Banka Dergisi, Cilt :7, S.2 Ist. 1970

- Güvemli, O. : Uygulamada Fiyat Tespiti, İ.M. Dergisi, Cilt: XX, Sayı: 9, İst. 1973
- Güvemli, O. : Yatırımların Orta Süreli Borçlarla Karşılanması, Banka Dergisi, Cilt : 9, Sayı:10, İst. 1972
- Güvemli, O. : Yatırım Kararının Alınmasında Muhasebenin Görevi, Cilt: XV. Sayı:10, İst. 1969
- Kızılyallı, H. : Yatırım Projesi Mefhuma, DYB, Proje Hazırlanması ve Değerlendirilmesi, Ank.1967
- Somer, S. : İşletme Bütçesi, İ.M. Dergisi, Cilt:V, Sayı : 2, İst. 1958
- Yozgat, O. : Sanayide Pazarlama Yönetimi ve Plânlamada Pazarlamanın Rolü, İTİA Dergisi, Sayı: 1, İst. 1973