

banka

meslek
ve fikir
dergisi

Sevgili Okuyucularımız	3	Banka Dergisi
İktisadî Durum ve Geleceği	4	Doç. Dr. Mustafa A. Aysan
Sermaye İdaresi : Esaslar ve Problemler	12	Prof. Dr. Kemâl Tosun
Yatırımcılara Yeni Bir Hizmet		
İşletmenin İktisadî ve Mali Açından Değerlenmesi	20	C. A. de Beughem
(Çev : Aydın Berk)		
İşletmelerde Denetleme Usûlleri		
ve Bütçe Kontrolü	23	Oktay Güvemli
Federal Almanya'da Bankacılık	38	Neşet Parman
T'carî Kredide Asli ve Munzam Teminat		
Olarak İpotek Alınması	54	Dündar Özbil

şubat - 1970
cilt: 7 - sayı : 2

30 YILLIK
TEGRÜBESİYLE
BÜTÜN BANKA
TEFRİŞLERİNİZDEKİ
MÜŞKÜLLERİNİZİ
HALLEDEN
TEK
MÜESSESE

MUSİS
ÇELİK EŞYA SANAYİİ A.Ş.

**YURDUN
DÖRT YANINDA
HİZMETİNİZDE**



IPRAGAZ

VA 1111



ANADOLU BANKASI

- ★ SİZİN
 - ★ EŞİNİZİN
 - ★ ÇOCUKLARINIZIN
- kısacası

AİLENİZİN BANKASIDIR

Sahibi

Banka Yayınları ve Kültür
Ltd. Şti. Adına

Dr. NeziH H. Neyzi

Yazı İşleri Müdürü

Yıldırım Kılıç

Basıldığı yer

Menteş Matbaası

İdare Yeri

İmam Sok. No. 1 Kat 2
Beyoğlu - İstanbul
Telefon: 49 22 67

Posta Kutusu

No. 769, Karaköy - İstanbul

Danışma Kurulu

Prof. Dr. Zeyyat Hatiboğlu
Necdet Durakbaşı
Doç. Dr. Mustafa A. Aysan
Alp Gürus
Dr. NeziH H. Neyzi

Abone

Yıllık 42 Tl. Altı aylık 21 Tl.

İlan Tarifesi

Arka Dış Kapak 700 Tl.
Arka iç kapak, 2. S. 500 Tl.
Ön iç kapak, 1. S. 600 Tl.
İç Sahifeler 400 Tl.

Abone ve ilân bedelleri
Derginin T. C. Ziraat Ban-
kası Beyoğlu Şubesindeki
768 numaralı ve T. İş Ban-
kası Parmakkapı Şubesi-
deki 271 numaralı hesabına
gönderilebilir.

Sevgili Okuyucularımız

Dergimiz müessisi Hikmet Keyman'ın 27 Ocak 1969 da vefatından bu yana bir yıl geçti. İçimizde bıraktığı boşluğu, acıyı her an hissettik. Konuşmalarımızda, tartışmalarımızda kendisini hep yâd ettik, aradık. Eserinin Yurt ve Bankacılığımız hizmetinde devamı elbette onu huzurlu kılacaktır. Ruhu şâd olsun!

*
**

İktidar, gerek iç politikasında, gerekse iktisadî - sosyal konularda köklü, tedbirlere gitme eğilimi gösteriyor. Bu çok iyi bir işarettir. Yurdumuz mes'eleleri, «yuvarlak» tedbirlere başedilemez; kesin, köklü bir tutum zorunludur; bunun için gerekli cesaret zorunludur; çoksey pahasına olsa bile...

Yurdumuz ve demokrasimiz büyük yöneticilerin ces'ur, köklü, yapıcı çabalarıyla ancak zamanın akışına ayak uydurabilir, geri kalmışlıktan silkinebilir.

Bankacılık sistemimiz de cesur kararlar beklemektedir.

*
**

Her geçen yıl siz değerli okuyucularımıza daha iyi hizmet vaad ediyoruz. Ancak, güçlüklerimiz var. Bir misâl sunalım : 1968 de gerçekleştirdiğimiz ve her yıl tekrarlamayı tasarladığımız, «Bankacılıkta En İyi Etüd» yarışmasını geçen yıl yapamadık. Bankalar Birliği, bu konuda işbirliği ve ödüllerin karşılanması hakkındaki müracaatımızı, birkaç milyonluk bütçeyle de bu işe ayrılmış tahsisatları bulunmadığından (!), geri çevirdi. Bankacılığımıza hizmette bir fırsat değerlendirilmedi. Buna rağmen ümitsiz değiliz. İnşallah bu yıl derdimizi anlatırız ve Birlik, Bankacılığımızın geliştirilmesinden ibaret olan görevini inhisarında saymaz; bu yoldaki çabaları da teşvik eder.

Ümit dolu sevgiler.....

ve Saygılarımızla
BANKA Dergisi

GÖSTERGELER NE DİYOR?

Mali Piyasalar (Milyon TL.)	1967	1968	1969(*)	Ay yada Yıl sonları itibari ile		
				Aralık 1968	Aralık 1969	Ocak(*) 1970
T. C. Merkez Bankası						
Altın ve döviz mevcutları (Milyon dolar)	55	44	190	44	173	160
Hazineye kısa vadeli avans	1643	2143	3300	2143	3061	3100
Banknot ve ufak para (1)	8714	8238	9500	8238	10000*	10200
Para hacmi (2)	22682	25969	28000	25569	28000*	28000

Bankalar (Milyon TL.)

Konsolide mevduat	21015	26115	29000	26115	28500*	29000
Banka kredileri	23368	27575	33000	27575	32500*	33000
Sanayi kredileri	1043	1248	1520	1248	1510*	1520
Tarım kredileri	5551	7115	8150	7115	8000*	8150
Küçük esnaf kredileri	585	777	1000	777	1100*	1100
İpotekli krediler	2051	2139	2500	2139	2420*	2500

Fiyatlar (ay ve yıl ortalamaları)

İstanbul Ticaret Odası toptan eşya fiyatları genel indeksi (1958 = 100)	159,3	163,2	180,0	165,6	183,5	186,0
İstanbul geçinme indeksi (1958 = 100)	187,6	196,1	209,5	200,6	213,8	217,0
Altın külçe fiyatı (Yıl ve ay sonları)	15,5	18,5	20,0	18,4	16,5	17,0

1) Bankalar ve Merkez Bankası kasalarındaki banknot ve ufak paralar toplamı hariç.

2) Banknot ve ufak para vadesiz tasarruf mevduatı ve vadesiz ticari mevduat.

(*) Kendi tahminlerimiz.

Üretim, (Bin ton) :	1969		
	1967	1968	Tahminl
Buğday	10 000	9.520	11 000
Pamuk	396	435	450
Şeker pancarı	5 253	4 714	4 600
Tütün	189	161	170
Pamuklu dokuma (milyon metre)	743	749	850
Oto dış lastiği (bin adet)	1 139	985	1 000
Çimento	4 249	4 731	6 600
Sunî gübreler	361	442	500
Çelik ingot	996	1 110	1 130
Elektrik (milyon kws)	6 167	6 886	7 500
Ham petrol	2 728	3 105	4 500
Demir cevheri	1 498	1 936	2 500
Krom	448	416	400
İnşaat ruhsatları (bin m ²)	12 728	14 381	17 000

İş Gücü (Bin kişi) :

Sigortalı işçi sayısı (Eylül sonu)	1 069	1 091	1206
Tarım - dışı büyük iş yerlerinde çalışanlar sayısı	871	940	1 100
Yurt - dışında çalışanlar sayısı	204	247	331
Yurt - dışında çalışmak için sıra bekleyenler	500	600	785

Cari fiatlarla Yatırımlar (Milyar TL.) :

Kamu sabit yatırımları	0,9	10,3	11,9
Özel sabit yatırımlar	7,8	9,3	10,6
Stok değişimleri	2,2	2,4	2,3
Yatırım toplamı	19,0	22,0	24,8

Dış Ödemeler (Milyon dolar) :

İthalât	685	764	800
Dış borç ve faiz ödemeleri	160	141	165
Toplam	845	915	965
İhracat	522	496	510
İşçi dövizleri	93	107	120
Toplam	615	603	630
Diğer döviz kaynakları	230	302	335

İKTİSADİ DURUM VE GELECEĞİ

Doç. Dr. Mustafa A. AYSAN

İş Hayatı :

Çok sıkıntılı bir para darlığı gelmek üzere. Bu defa darlığın iki temel nedeni var: birincisi, aylık ücretler dışındaki devlet harcamalarının tamamen durdurulmuş olması, ikincisi bankalara ithalât talepleri geldiği anda, ithâl edilecek mal bedelinin banka tarafından Merkez Bankasına yatırılmasının şart koşulmasıdır. Hesaplarımıza göre, Hükümetin harcamaları durdurma kararı, iş hayatını TL. 4 milyar tutarında «para» dan mahrum bırakacaktır. İkinci karar, muhtemelen T. Odalar Birliği'nin hazırlıyacağı rapor üzerine değiştirilecektir. Devlet harcamalarının durdurulduğu sırada, bu ölçüde bir daralmanın yapılabilmesi mümkün görülmemektedir. Ancak, sadece devlet harcamalarının durdurulması bile, kötü hava şartlarının etkisi ile Anadoluya mal satışlarının düştüğü bir dönemde iş hayatını bunaltacak etkiler yapabilecektir.

Bu tür kararların düşünülmemekte olmasının bir iyi yönü var. Güçlü bir enflasyonist baskının varlığı artık Hükümet üyelerince de kabul edilmektedir. Biz burada bir yıldır söylüyoruz, bu gün biçilenlerin tohumları bir buçuk yıl önce atılmıştır. % 25 oranında açık vereceği daha başlangıçta açıkça belli olan bir Devlet Bütçesi, İktisadî Devlet Teşekkülleri'nin gittikçe artan ölçüde kaynak yutan devler haline getirilmiş olması, vasıtalı vergi ve devlet mamülleri fiatlarına zamlar, atılğan yatırım ve ithalât programlarının sonunda ne beklenir? O zamanlar bu konularda tedbirler alınsaydı, bu günkü sonuçlara muhtemelen ulaşılmayacaktı.

Önceden gizli açıklı bütçe yapıp, ondan sonra para yetmeyince, bütün ödemeleri bir süre durdurmak, ulaşılamayacağı gün gibi görülebilecek bir ithalât programı yapıp, sonra döviz bitince liberasyon ithalâtını durdurmak, atılğan bir yatırım programını aynı sebeplerle birer birer kısmak, plânsızlık demektir. Bu politikaya (ya da politikasızlığa) son verilmelidir.

Karma komisyondan çıkan Devlet Bütçesi Tasarısı, açıklanan atılğan ithalât ve yatırım programları, tutumda bir değişiklik olmadığını göstermektedir. Bütçede yine gelirler yüksek, giderler düşük gösterilmiştir. Gerekli eko-

nomik düzenlemeler (İktisadî Devlet Teşekkülleri ve Merkezî Hükûmet Teşkilâtı gibi) yapılmadığı ve ihracatı artıracak temel tedbirler alınmadığı takdirde 1970 için plânlanan yatırımlar (TL. 26 milyar) ve ithalât (880 milyar dolar) yılın başındaki enflasyonist baskıları arttıracak özelliktedir. Ücretlerin artması için çalışma hayatından ve vasıtalı vergilerle İktisadî Devlet Teşekkülleri mal fiyatlarının artması için Devlet Bütçesinden baskılar vardır. Bu şartlar altında iki kötü yönden birini tercih etmekten başka çıkar yol kalmamıştır; ya hızlı fiat artışlarına, ya da fiat artışlarını önleyici sıkı tedbirlerle iş hayatında çok şiddetli bir para - kredi darlığına razı olunacaktır. Şimdilik Hükümet, ikinci yolu seçmiş bulunmaktadır. Ancak bu çok sıkı tedbirlerle dahi fiat artışlarının durdurulmuş olacağı şüphelidir. Bunu zaman gösterecektir. Şimdilik görünen, bu sıkı kısıtlayıcı tedbirlerin uygulama imkânının güçlüğüdür. Bankaların Merkez Bankasına ithâl edilecek mal bedelini tamamen ve hemen yatırmaları gereği ile ilgili kararın, uygulama imkânı yok gibidir. Yakında muhtemelen kaldırılacaktır.

Çalışma hayatındaki huzursuzluk devam etmektedir. En büyük işveren olan devletin, ücret ve aylık arttırması imkânları sınırlı olduğu için bu alandaki huzursuzlukların artarak devam etmesi beklenmelidir. En büyük iş veren yeni atamaları da durdurmuştur. Bu karar, işsizliğin artmasına sebep olacaktır. Çalışma hayatındaki ikinci huzursuzluk kaynağı olan işsizlik, mevsim sebebiyle en yüksek seviyelere ulaşmış bulunacaktır. İşsizliğin bir süre daha hızla artması beklenmelidir.

Para piyasasındaki gelişmeler, kredilerin mevduattan daha hızlı artması yönündedir. Bankalarla ilgili ithâl talepleri hakkındaki kararın bir nedeni de bu gelişme olsa gerektir. Uzun süre devamını mümkün görmediğimiz bu kararın kredileri yavaşlatıcı yönde etkili olabileceği şüphesizdir. Fakat, ilgili karardan vazgeçilirse, iş hayatının baskılarıyla kredilerdeki artış hızı yükselecektir.

Devlet Maliyesi :

Devlet Bütçe Tasarısı'nın Karma Komisyonadaki görüşmeleri bütçenin temel özelliklerini değiştirmedir. Sadece, harcamalara TL. 70 milyon kadar bir ekleme yapıldı, diğer deyişle bütçe açığı bu tutarda arttırıldı. Komisyonadaki değişikliklerin tam aksi yönde olmasını dilerdik, fakat, olmadı. Ülkemizde bütçe kanunumuzun tâbi olduğu düzen, Karma Komisyon'dan çıkan tasarının değişmeden kanunlaşmasını zorunlu kılmaktadır. Bu sebeple, 1970 yılı plânlamaları için Senatoya sunulan tasarının rakamları kullanılabilir. Daha önce ana hatlarıyla verdiğimiz bu rakamlara göre, harcamalarda 1965 - 68 arasında fiilen % 13 - 16 arasında yıllık artışa karşılık, 1970 bütçesindeki yıllık toplam harcama artışının % 18 in üstünde olacağı öngörülmüştür. Ge-

lirler toplamının da son dört yıldaki yıllık artışları % 8 - 20 arasında değişmiş ve son iki yılda sırasıyla % 9,63 ve % 12,22 (tahmini) olmuşken 1970 de % 17,6 bir yıllık artış olacağı tahmin edilmiştir. Bu rakamlar, bütçe açığının gösterilenlerden fazla olacağı tahminini pekiştirmiştir. Plânlanan vergi artışları elde edilse bile (ki bazı yeni vergiler ilk yıl hasılatının beklendiği kadar olmayacağı muhakkak gibidir) yukarıda ve daha önce belirtilen özellikteki 1970 bütçesinin TL. milyarın üstünde açık vereceği sonucuna varılır. Kanun çıktıktan sonra «Göstergeler Ne Diyor» u bu tahminlerimize uygun olarak değiştireceğiz.

Devlet Borçları :

Ekonominin önemli bir yükü haline gelen dış borçlar ve iç borçlardaki artış hızı son yıllarda yükselmiş, son yılda ise tehlikeli bir kademeye ulaşmıştır. 30 Eylül 1969 itibariyle, 2,1 milyar doları ana para, 766 milyon doları vade sonuna kadar ödenecek faizler olmak üzere dış borçlar 3 milyar dolara yaklaşmıştır. Dış borçların yıllık faiz ve ana para taksiti toplamı 200 milyon dolara ulaşmıştır. Bu sonuncu rakam, ihracat gelirimizin % 36'sı oranındadır. 1970 yılında ödenecek dış borç ve faiz toplamı 208.7 milyon dolardır.

Yine 30 Eylül 1969 itibariyle bütün kamu sektörünün borçları TL 22 milyarı ana para, TL. 10 milyarı vâde sonlarına kadar ödenecek faizler olmak üzere TL. 32 milyarı aşmıştır. İç borçlar son yılda TL. 1,8 milyar diğer deyişle % 9 artmıştır. 1970'de faiz ve ana para olarak TL 1,2 milyar iç borç ödenecektir.

İktisadi Devlet Teşekkülleri :

Ekonominin en önemli güçlüklerinden biri, kamu iktisadî teşebbüslerindeki kâr düşüklüğüdür. Bu teşebbüsler, 1963 te TL. 5,2 milyon zarardan 1968 de TL. 640 milyon kâr'a yükselmişler, fakat yine de bu kâr, 1968 sonu itibariyle kayıtlı değerleri TL. 34,6 milyara ulaşmış, carî değerlerinin TL. 60 milyar olduğu tahmin edilen bir varlıklar topluluğundan elde edilmektedir. Teşekküllerin kâr amacı dışında amaçları vardır; bunlar ülkemiz için çok önemlidir. Hepsi doğru, ancak, bu kârlılık ile bu teşekküllerin ekonomiye ağır yük teşkil ettiği de şüphesizdir. 1970 de grup olarak teşekküllerin TL. 1 milyar kadar kâr edeceği tahmin edilmektedir. Gerçekleşme geçmiş yıl tecrübelerine göre bu seviyenin % 30 - 40 altında olacaktır. Fakat bu varlıklar toplamı ile TL. 1 milyar kazanılsa da, kârlılık durumu iyi değildir. Bu teşekküllerin temelden yeniden düzenlenmesi ihtiyacı 15 yıl kadar önce düşünülmüştü; etkili sonuçlar tesbit edilip, halâ yürürlüğe konmadı. Daha önce bu dergide konu ile ilgili çok yazı çıkmıştır. O yazılarda ve daha önce İktisadî Devlet Teşekküllerinin yeniden düzenlenmesiyle ilgili çok çeşitli yayınlarda söylenen-

lere benzer esaslarla bir yeniden kuruluş yapılmazsa, bu çok önemli ekonomik mesele çözümlenemeyecektir (*). İktisadî Devlet Teşekküllerinin tabî olduğu düzen, 1970 de de değişmeyeceğe benzemektedir. Olsa olsa, mamül fiatlarına zamlar gelebilir; fakat, bu yöndeki kararlar, meselenin çözümünü güçleştirmekten başka işe yaramıyacaktır. Çünkü çoğu teşekkülün ürettiği temel malların fiatlarındaki artma, diğer teşebbüslerin maliyetlerini yükseltecektir.

Bu teşekküllerin, bir bütün olarak, kaynak yaratan kurumlar haline gelmesi, 1970 de de mümkün görülmemektedir. Teşekküller TL. 5 milyara yakın yatırım yapacak, bu yatırım toplamı, hemen tamamen genel bütçeden ve kaynak yaratan malî kurumlardan yapılan ödemelerle finanse edilecektir. İşletmecî kurumların «Kaynak yutan» kurumlar olma özelliğini bundan daha iyi gösteren rakamları bulmak güç olsa gerektir.

Fiatlar :

Hükümet en sonunda fiat artışlarının çok hızlandığını kabul etmek zorunda kalmıştır. Harcamaları durdurma ve banka kaynaklarını daraltma yönündeki kararlar, Hükümetteki bu görüşün güçlü delilleridir. Bu tedbirler çok ağır sonuçları olan tedbirlerdir. Ve anlaşılan son aydaki % 2 toptan fiat artışları Hükümeti telâşlandırmıştır. Gerçekten bir ayda % 2 fiat artışı son derecede hızlı bir artıştır. Hele bizim toptan eşya ve geçinme indekslerimizde bu hızda bir artış olabilmesi için perakende fiatların % 10'un üstünde artması gerekli bulunmaktadır; ve indekslerimiz, olayları olduktan 3 - 4 ay sonra yansıtmaktadır. Biz burada bu sonucun geleceğini bir buçuk yıl önceden söyleyip duruyoruz. Geçen yılın son ayında fiat indeksleri, yine % 1,5 luk bir hızla artmıştır. Önümüzdeki ayda artış hızı düşebilir. Mart'ta yine hızlı yükselmeler olacak ve aylık artış hızları Mayıs - Haziran döneminde düşecektir.

Altın fiatları, en düşük seviyesindedir: 24 ayar külçenin gramı TL. 16,5 a kadar düşmüştür. Fiatların daha fazla düşmesi beklenmemelidir. Önümüzdeki günlerde Para Fon'u Güney Afrika'dan altın almaya başlayacak, Avrupa'daki altın fiatlarında bu yüzden yükselme eğilimi görülecektir. Ülkemizde son fiat düşmeleri, Avrupa piyasalarından etkilendiği için Avrupa'daki altın fiatları artmaya başlayınca, Ülkemizdeki fiatlar da artmaya başlayacaktır. Bizdeki artış hızı, Avrupa'dakinden yüksek olacaktır.

Altın fiatlarındaki asıl hızlı fiat yükselmeleri, Mart ayında beklenmelidir.

(*) «İktisadî Devlet Teşekküllerinin Yeniden Düzenlenmesi» Banka Dergisi, Cilt 3, sayı: 3, Sh. 15.

«İktisadî Devlet Teşekkülleri Seminerinden İzlenimler» Banka Dergisi, Cilt: 5, sayı: 4, sh. 60.

«Yine İktisadî Devlet Teşekkülleri Hakkında» Banka Dergisi, Cilt: 5 sayı: 5, Sh. 4.

Çalışma Hayatı :

Şehir hatlarındaki grev ucuz atlatılmıştır. Olaylar dizisinde yapılacak değerleme, grev başlamadan meselenin çözüme bağlanmasının mümkün olduğunu göstermektedir. Anlaşmazlık konuları önemsiz, bu konuların greve sebep olması lüzumsuzdur. Hükümetin büyük olaylara müdahalesi geç kalmaktadır. Zamanında ve yerinde müdahalelerle çok mesele doğmadan önlenilecek özelliktedir.

Bu grevin son bulmuş olmasına rağmen, çalışma hayatındaki huzursuzluk, henüz gereken ilgiyi görmemektedir. Devlet memurlarına, hiç olmazsa, maaş düşüklüğünün yakında önleneceği hususunda ümit verilmelidir. Aksi halde, çalışma hayatındaki huzursuzlukları çok artıracak bir direniş, bu yönden de gelecektir. Küçük bir maaş zammı ile meseleyi geçiştirmek iyi bir çözüm yolu değildir. Fakat gelişmeler bu yöndedir; mesele böyle çözümlenirse, ileride yeniden ve daha şiddetli olarak ortaya çıkacaktır. Bu büyük mesele bir reform işidir. 10 yıldanberi üzerinde düşünülmektedir. Artık etkili uygulamalara geçmenin zamanı gelip geçmiştir.

Para Kredi, Mevduat :

Kredi hacmi ile mevduat hacmi arasındaki fark gittikçe açılmaktadır. Bu günlerde bu açığın TL. 4 milyara ulaşmış olacağını tahmin ediyoruz. Çok önceden tahmin ettiğimiz «kredi enflasyonu» artık ölçüye vurulur hale gelmiştir. Akreditif bedellerinin % 100 ünün ithâl talebinden itibaren 5 gün içinde Merkez Bankası'na yatırılmasını öngören karar uygulamaya konulmazsa, bu açık artacaktır. Açığın artması, kredi enflasyonunun artması demektir. Uyarımızı tekrarlıyoruz. Ama, Devlet bütçesi de son şeklini aldığına göre, bu konuda yapılabilecek fazla bir şey yoktur. Meselenin çözümü, devlet harcamalarını daha gerçekçi seviyelere indirmektir. Devlet harcamalarının genişletici, para - kredi alanındaki tedbirlerin ise daraltıcı yönde olması, ekonomiyi gittikçe daha ciddi mes'elelere itmektedir. Önümüzdeki günlerde protestoların, şirket iflâslarının artması sürpriz olmamalıdır.



**İPLİK DOKUMA VE BOYA
APRE FABRİKALARI
T. A. Ş.**

- ★ YÜNLÜ KUMAŞ
- ★ BATTANIYE
- ★ TRİKOTAJ İPLİĞİ
- ★ DOKUMA İPLİĞİ
- ★ BOYA ve APRE İŞLERİ

Osmaniye Aksu Caddesi No. 11/1

Bakırköy - İstanbul

Telefon : 71 11 56

SERMAYE İDARESİ : ESASLAR VE PROBLEMLER

Prof. Dr. Kemâl TOSUN

A — Sermaye İdaresinin Anlamı ve Önemi :

Her işletme ve müesseseyi meydana getiren unsurları iki büyük gruba ayırmak kabildir: *Personel* ve *Sermaye*... Bunlardan birincisi *beşerî* ve dolayısıyla *psiko - sosyal*, ikincisi: ise, maddî ve dolayısıyla *tekno - ekonomik* bir karakter taşır. Bu iki unsuru, gerek kendi aralarında, gerek birbirleriyle ahenkli (koordine) bir şekilde bağlayan üçüncü bir unsura da ihtiyaç vardır ki, bu da, *organizasyon* veya daha geniş anlamıyla *yönetimdir*. Yönetim, emretme ve yaptırma selâhiyetini haiz personel tarafından ifa edildiği cihetle, organizasyonda beşerî ve sosyal bir mahiyet arzeder. Ancak, birinci unsurdan farklı olarak, *hedefe sevkedici* (gai) ve bu itibarla da, *birleştirici* (entegratif) bir fonksiyona sahiptir. Başka bir ifade ile, ilk iki unsur, bir hedefe ulaşmak için lüzumlu olan beşerî ve maddî - teknik faktörleri, üçüncüsü ise, bunları yürütücü, götürücü, hareket ve aksiyona sevkedici âmili vücuda getirirler. Denbilir ki, ilk iki âmil, statik, ikincisi ise, dinamik bir mahiyet taşırlar.

Statik ve Dinamik Koordinasyon :

Birleştirici ve sevkedici faktörün, personel ile ilgili faaliyetlerini personel organizasyonu ve yönetimi, sermaye ile ilgili faaliyetlerini sermaye organizasyonu ve yönetimi başlığı altında toplamak mümkündür. *Organizasyon*, her ikisiyle ilgili olarak, esas yapıyı (iskelet) meydana getirme, *yönetim* ise, böylece husule gelen yapıyı (bünye) hedefe ulaştırma çabalarının toplamıdır. Ancak, gerek organizasyon (teşkilâtlandırma) gerek yönetim (yürütme) faaliyetlerinin esas gayesi, muhtelif unsurları, bir iş görebilecek, bir hedefe ulaşmaya hizmet edecek şekilde *birleştirmek* (âhenkleştirmek = koordine etmek) tir. Sadece, teşkilâtlandırma ameliyesi da *statik* (durgun), yönetim işi ise daha *dinamik* (hareketli) bir koordinasyon faaliyeti mahiyeti taşırlar. Bu sebeple, teşkilâtlandırmayı *statik koordinasyon*, yönetimi de *dinamik koordinasyon* addetmek yanlış olmaz. Şu halde, sermaye idaresi ve personel idaresi deyimleri, bu iki temel unsurun, hem teşkilâtlandırılması ve böylece sağlam ve âhenkli bir yapıya kavuşturulmasını, hem de hedefe doğru yönetilmesi ve yürütülmesi anlamlarını kapsayabilirler.

Biz bu yazıda, işletme ve müesseselerin, *maddî - teknik - malî* mahiyette olan temel unsurunun (sermayenin) statik ve dinamik koordinasyonuna dair

bazı prensip ve meseleleri ele almayı denemek istiyoruz. Personelsiz, herhangi modern bir kuruluş tasavvur etmek mümkün değildir; insan gücü olmadan hiçbir hedefe varılamaz. Ancak, teknik ve malî anlamlarda sermaye olmadan da, bugün hiçbir yere ulaşamayacağı da açıktır. Teknik - sosyal - ekonomik bakımdan gelişme hızlandıkça, kuruluşlar çok daha çapraşık bir maddî ve malî organizasyon ve yönetimi gerektirmektedirler.

B — Finansman ile Sermaye İdaresinin İlişkileri :

Klâsik anlamda finansman, *sermaye tedariki* faaliyetleriyle meşgul olan bir işletme idaresi koludur. İşletmenin ne kadar sermayeyi, hangi kaynaklardan, ne gibi vasıta ve usullerle, ve hangi şartlar çerçevesi içinde tedarik edileceğini araştıran bir bilim, şüphe yok ki, işletme ve müesseseler yönetimindeki yeri ve rolü büyük olacaktır. Ancak, genel yönetim ve ekonomi bilimiyle bunlara ait tatbikatın gelişmesi sonucu olarak, diğer işletmecilik kollarında olduğu gibi, finansmanda da, önemli değişme ve gelişmeler husule gelmiştir. Bu değişme ve gelişmelerin birçok özellikleri varsa da, bunlardan biri, bâriz ve yaygındır, denebilir. Bu özellikler, her icraî karakterdeki iş ve fonksiyonun tetkikinde, *idari* (managerial) *yaklaşım tarzının* hâkimiyeti şeklinde ifade olunabilir.

İdari (yönetmel) yaklaşım tarzına göre, icraî fonksiyonlar ya da herhangi bir hedefe ulaşmak için girilen işler düzenlenirken, sevk-ve-idare (administration) ameliyesinin muhtelif safhalarının (fonksiyonlarının) takibi icap eder. Sevk-ve-idare ameliyesinin başlıca safhaları *plânlama*, *teşkilâtlandırma* (organizasyon), *emir-kumanda* (yönetme, yürütme) ve *kontrol* olduğuna göre, önce *plânın yapılması*, sonra bu plânı uygulayacak *teşkilâtın vücade getirilmesi*, bunu takiben, *teşkilâtın hedefe doğru yürütülmesi* ve son olarak da, *hedefe varılıp varılmadığının* ve hangi ölçüde varıldığının, yani plân ve teşkilâta öngörüldüğü şekilde çalışılıp çalışılmadığının araştırılması icap eder.

C — İdari Yaklaşım Tarzının Finansmana Uygulanması :

Genel yönetim ve işletmeciliğe ait bilimler ve bunlarla ilgili tatbikat ilerledikçe, finansman, sadece *nakit tedariki* işleriyle meşgul olan bir disiplin olmaktan çıkmış ve nakdin *en uygun* (kârlı ve verimli) *bir şekilde yatırılması* (çeşitli alanlara tahsis ve taksimi) işlerini de içine almağa başlamıştır. Hâtta, üçüncü bir adım saymak kabilsen, finansmanın, *sermayenin muhafazası* (conserving the capital) işleriyle de meşgûl olmağa başladığını zikretmek lâzımdır. Demek oluyor ki, finanslama, *sermaye tedariki*, *yatırımı* ve *muhafazası* ile meşgûl olan bir iş yönetimi disiplini.

1 — Finansal Plânlama :

Fonksiyonları bunlar olduğuna göre, bunları en tesirli (isabetli) ve verimli (rasyonel) bir tarzda başarabilmek için, finansmanın sevk-ve-idare bili-

minin gelişmelerinden faydalanması gerekir. Sevk-ve-idare bilimi ise, son yirmi yılda, plânlama, teşkilâtlandırma, yürütme (icra) ve kontrol alanlarında baş döndürücü gelişmeler kaydetmiştir. Öyleyse, bu ilerlemelere uygun olarak, önce, yatırım ihtiyaçlarının tayini, bunu takiben, kaynakların seçilmesi icap eder ki bu, *finansal plânlamadan* başka bir şey değildir.

Gerçekten, önce, *ne miktarda ve hangi terkipte* sermayeye ihtiyacımız olduğunu tayin etmek lâzım gelir. Bunun için, *işletmenin büyüklüğü*, kullanacağımız *teknoloji düzeyi* (makineleşme derecesi ve üretim metodları) ile *malın cinsi* (üretim ya da tüketim malı), *malın birim büyüklüğü*, *stok politikası* (büyük veya küçük miktarlar), *satış politikası* (peşin ve veresiye), *ücret ve maaş politikası* v.s. gibi faktörleri dikkate almak ve hesaba katmak icap edecektir.

Sermaye ihtiyacımızı etkileyebilecek bu faktörlerin önemi, çevre şartlarına göre, değişik bir seyir izliyebilir; kâh biri, kâh diğeri daha fazla önem kazanabilir. Bununla beraber, işletme cesameti ile finanslama ihtiyacı arasında çok sıkı bir ilişki bulunduğu gayet açıktır. *Cesamet tayini*, kuruluş ve büyüme safhalarında karşılaşılan en önemli meselelerden biridir. Kuruluş safhasındaki cesamet tayini, bilhassa *kuruluş finansı* adını taşıyan iş ve meseleleri ortaya çıkarır. Büyüme ve genişleme, yeniden kurma kadar değilse de, aynı mahiyette birçok problemin hallini gerektirir.

Üretim teknolojisi, yani kullanılacak vasıta ve usûller, sermaye ihtiyacını etkileyen önemli faktörlerden ikincisi sayılabilir. Makineleşme ve otomasyon, sabit (duran) sermaye unsurlarına büyük yatırımları gerektirir. Sabit sermayeye yatırım ise, işletmenin *öz kaynaklardan finanslanmasını* icap ettirir. Şu halde, imalât, nakliyat, tarım ve hizmet (hastahane, sinema, tiyatro, okul v.s.) gibi, varlıklarının büyük kısmı sabit mahiyette olan işletme kollarında, gerek kuruluş, gerek büyüme safhalarında, hem büyük meblâğ (fon) lara ihtiyaç duyulacak hem bu fonların daha ziyade öz (iç) kaynaklardan tedariki zorunluğu ile karşılaşılacaktır.

Malın birim büyüklüğü, bina, nakil aracı (otobüs, otomobil, lokomotif, vagon, vapur, uçak gibi), üreten işletmelerin finansmanında büyük rol oynar. Zira, hammadde, yarı mamûl ve mamûl stoklarına büyük meblâğların yatırılması gerektiği gibi, büyük ve pahalı makine, tesis, âlet ve malzemenin de kullanılması icap eder. Keza, ticaret ve imalât işletmelerinde *büyük stok politikasının*, *veresiye* (ve taksitli), *satış politikası ile yüksek ücret ve maaş politikalarının* büyük sermayeleri lüzumlu kılacağı da açıklamayı gerektirmeyen bir husustur.

Nihayet, *işletme-dışı şartların*, piyasa dalgalanmalarının (mevsim, konjonktür ve moda değişimleri) sermaye ihtiyacı üzerindeki etkileri de malûmdur. Bütün bu faktörler nazara alınarak sermaye ihtiyacı plânlanır. Ancak,

burada plânlanan, aslında sabit sermaye ihtiyacıdır. Sabit sermaye, işletmede uzun zaman kalan (duran) ve işletme tasfiye edilmedikçe likide edilmesi bahis konusu olmayan sermaye olduğu cihetle, yukarıda temas ettiğimiz gibi, talep edilmeyen yani öz kaynaklardan, yahut ancak uzun süre sonra (uzun vâdeli olarak) talep edilebilecek olan uzun vâdeli kaynaklardan finanse edilme zorunluğu arzeder. Öyleyse, sermayesinin büyük kısmı sabit karakterde yatırım yerlerine tahsis edilmiş bulunan işletmelerde kurucuların (sahip ve ortakların) büyük meblâğlar yatırmaları ve keza uzun vâdeli kredi veren kredicilerden faydalanmaya çalışmaları lâzımdır. [Kredicileri ilgilendiren bir hususun yeri geldiği için, burada, zikretmeden geçmek istemiyoruz. Toplam varlıkları (aktif) içinde sabit sermayenin büyük bir yer işgal ettiği işletmelere uzun vâdeli kredi sağlayan kuruluşlar, bilhassa yatırım bankalarının, diğer hususlar arasında en çok dikkat etmeleri gerekli olanı, işletmenin *produktivite*'sidir. Rantabilite (kârlılık) kısa süreli krediler için yeterli bir garanti işareti teşkil edebilir. Produktivite ise, uzun süreli rantabilitenin en güvenilir işaretidir. Rantabilitenin, diğer güvenilir işaretinin satış-talep durumu olduğu malûmdur. Ancak, uzun sürede, piyasaya yeni işletmelerin girmesi, arzın çoğalması tabii olduğundan, önemli olan, işletmenin gelecekteki *rekabet gücüdür*. Rekabetin temeli ise, *düşük maliyet yani yüksek verimdir*.]

Demek oluyor ki, ihtiyaçlar tayin edildikten sonra, kaynakların seçilmesi gerekir. Bu meyanda, öz (iç) kaynaklar ile yabancı (dış, kredi) kaynaklardan hangi nispette ve hangi yollardan faydalanmalıdır? Toplam kaynaklar içinde, *borçların oranı* (borçlanma derecesi) ne olmalıdır? Yani yabancı sermaye öz sermaye oranı ne olmalıdır? Bu oranın yüksek olması, borçları zamanında ödeyememe tehlikesi (riski) ni arttırıp düşük olması ise, sermaye rantabilitesini (kârlılık derecesini) azaltır. Bu itibarla, sözü geçen risk ile rantabilite arasında *optimal* (en uygun) bir nispet, yani bir denge hali bulmak gerekir.

2 — Finanslama Faaliyetlerinin Teşkilâtlandırılması :

Klâsik finans kitaplarında, organizasyon konusunun ele alındığına nadiren rastlanır. Halbuki, finanslamanın önemi gittikçe arttığından, mümkün merteye üst sevk-ve-idare kademelerinde teşkilâtlandırılması zorunluğu kuvvetlenmektedir. Batıda, belli bir büyüklükten sonra, işletmelerin, finans departmanlarını *genel müdür yardımcılığı* seviyesinde teşkilâtlandırıdıkları müşahede edilmekle beraber, bizde maalesef, muhasebe departmanının hakimiyeti devam etmektedir. Gerçi, finansman, muhasebe, istatistik gibi rakamlı veriler sağlayan usullere de dayanmak zorundadır. Ancak, bunların *dışında* ve *üstünde* faaliyetler de icra ettiğinden, muhasebe departmanı *dışında* ve *hiç* olmazsa aynı seviyede organize edilmesi icap eder. Hâтта, Batı ülkelerinde, bizdekinin tamamen aksi olan bir duruma rastlanmakta, muhasebenin finans

departmanın bir kısmı olarak organize edildiği görülmektedir. Kısaca ifade edilirse, finans departmanı, ifa ettiği faaliyetlerin hayatî önemi ile mütenasip salâhiyet ve mes'uliyetlerle donatılmalıdır.

Finans departmanının teşkilâtlandırılmasıyla ilgili ikinci bir husus, departmanın çeşitli mevkilerini, *uygun vasıf ve kabiliyette personelle teçhiz zorunluğudur*. İktisat (mikro ve makro), ticarî ve malî hukuk, genel sevk-ve-idare, departmanlar idaresi, kantitatif usuller (muhasabe, maliyet muhasbesi, istatistik ve matematik) gibi bilgi kolları hakkında yeterli formasyona sahip olmak, finans personeli için şarttır. Finans yöneticileri, sermayenin yatırım (tahsis ve tevzi) işlerinde başarılı olabilmek için, diğer departmanların çalışma şartlarını ve yönetimlerine ait özellikleri bilmek zorunda oldukları gibi, onların yöneticileriyle olan ilişkilerini iyi bir şekilde yürütmek de zorundadırlar. Gerçekten, bu ikinci nokta, büyük önem taşır. Zira, finanslama işleri, para taksim ve tevzii ile ilgili olduklarından, mahiyetleri itibarıyla, resmî ve çok zaman gayri resmî salâhiyet bahşederler. Bir mevki veya şahsın salâhiyetleri ne kadar geniş ise, bunları kullanmadaki mahareti o kadar büyük rol oynar. Bu nedenle, finans idarecileri, diğer departmanlar yöneticileriyle iyi beşerî münasebetler kurmak durumundadırlar. Aksi halde, malî plân, bütçe ve programların başarıya ulaşması çok zorlaşabilir veya imkânsız hale gelebilir. Tatbikat bu durumun birçok örnekleriyle doludur. Demek oluyor ki, finansçının, işi itibarıyla haiz olduğu resmî ve bilhassa gayri resmî otoriteyi kullanabilmesi için, personel yönetimi ve beşerî münasebetler disiplinlerine ait bilgilerle de teçhiz edilmesi lûzumu vardır.

3 — Finanslamada Yönetme (directing) Faaliyetleri :

Sermaye idaresinin diğer bir konusu da, sermayeyi bilfiil çalıştırmaktır. Dinamik bir koordinasyonun gerçekleşmesi zımında girilecek bu faaliyetler, aslında, sermayeyi teşkil eden muhtelif unsurlar arasında uygunluk (= optimallik) sağlama hedefi güderler. Mütedavil (dönen) sermaye ile sabit (duran) sermaye arasında koordinasyon tesisi, en önemli meselelerden birini teşkil eder. Mütedavil sermaye sabit sermaye nispetinin optimalliğini tayin eden faktörlerin başında, her ikisinde *aylâk kapasite*'nin (aylâk masrafların ve israfların) husule gelmesini önleme endişesi gelir. Bu nispet aşırı büyüklükte olursa, işletmede lûzumundan fazla dönen sermaye vardır ve bu fazlalık, ya nakit veya mal stoklarındadır, yahut alacaklardadır. Her üçündeki fazlalığın mahzurları varsa da, alacaklardaki fazlalık en tehlikelidir; ondan sonra, stoklardaki aşırılık büyük tehlike arzeder. Bu stok fazlalığı satış noksanından ileri geliyorsa, durum daha vahimdir. Banka ve kasada fazla nakit bulunması, çalıştırma sermayesinin yeterliliği yönünden mühimdir. Likiditesi yüzde yüz olduğundan, riski de yok gibidir. (Enflasyon zamanlarında fazla nakdin mahzuru artar.) Ancak, nakdi aylâk tutmaktan doğan zarar ve israfı önlemek,

aklı başında olan idarecilerin ihmal edemeyecekleri bir husus teşkil eder. Bunun için en uygun yol, fazla nakit ile değeri yüksek ve dolayısıyla likiditesi fazla olan hisse senedi ve borç senedi (tahvilât) satın almaktır. Bu gibi geçici yatırımlar, aylâk nakdi değerlendirme bakımından büyük faydalar sağlarlar. Ancak, aşırı miktarda, kıymetli evrak almak, rantabilite ve likidite bakımlarından tavsiyeye şayan olmayabilir.

Mütedavil sermaye ile sabit sermaye arasındaki koordinasyonda dikkat edilecek hususlardan biri de, mütedavil sermayenin lüzumundan az olmasıdır. Bu takdirde, sabit sermayenin üretim kapasitesinden tamamen faydalanılmaz, aylâk kapasite kalır ve bu da zarar ve israf teşkil eder. Mütedavil sermaye, sabit sermayenin kapasitesinden eksiksiz bir şekilde faydalanmayı ve onu çalıştırmayı mümkün kıldığından, mütedavil sermayeye, *çalışma* (veya çalıştırma) *sermayesi* de denir.

Mütedavil sermaye ile sabit sermaye arasındaki denge ve koordinasyondan maada, mütedavil sermayeyi teşkil eden nakit, alacaklar, kıymetli evrak ve stoklar gibi başlıca dönen varlıkların, kendi aralarında ve toplam sermaye içinde de, âhenk halinde olmalarına da ihtiyaç vardır. Bunların ayrı ayrı *optimal miktarlarını* tayin etmek ve likidite derecelerini arttırmalarını sağlamak, önemli bir sermaye yönetimi problemidir. Keza, bu üç varlığın, (nakit, alacak ve stok) eksilmemesi ve miktar ve değer bakımlarından muhafazası da, finansçının görevleri arasındadır.

Sabit sermayenin idaresi ile ilgili başlıca konular ise şunlardır:

Satın alma veya kiralama hususundaki kararları almak, sabit değerleri başkasına kiralama veya satma suretiyle likidite sağlamak, sabit değerleri muhafaza etmekle ilgili tedbirleri almak... Bu tedbirlerin başlıcaları ise şöyle sıralanabilir: Salim bir amortisman politikasının tesisi, iç ve dış sigorta tedbirleri, uygun tamir ve yenileme politikalarının tespiti, ve anlamlı bir iç kontrol sistemi kurmak... (*)

4 — Finanslamada Kontrol Faaliyetleri :

Fon tedariki ve yatırım faaliyetlerinin tatminkâr bir şekilde başarılıp başarılmadığını kontrol etmek, iyi bir finans yönetimi için ihmal edilemeyecek konulardan biridir. Aksi halde, en iyi finansal plân, bütçe ve programlar, bile başarısızlıkla sonuçlanabilir. *Kontrol yapabilmek için bazı kıstas* (standart) lara ihtiyaç vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

Sahip veya ortakların refah seviyelerini yükseltme, yani dağıtılabilen kârların miktarı... Sosyal sorumluluk yükleme durumu... Yani, çevredeki halka, personele, ilim ve sosyal yardım müesseselerine yapılan yardımlar v.s...

(*) Bu hususlarda tafsilât için Bak. J. F. Bradley; *Administrative Financial Management*. Holt, Rinehart; New York, 1964, sah. 128 ve müte.

Bu esas gayelere hizmet kıstası yanında *şu tâli gayelere ulaşma derecesi* de kontrolde standart olarak kullanılır: Bütçe ve programda yer almış hedeflere ulaşma derecesi... İşletmenin mensup olduğu sanayi koluna ait ortalamaları kıyaslamaya esas alma... İşletmenin geçmiş yıllardaki fiili sonuçlarını mukayeseye zemin alma... Billhassa, geçmiş yıllardaki rantabilite ile likidite durumları karşılaştırmaya mesnet alınabilir. Kârlılık derecesini, borç ödeme gücünü, tahvilât (borç senetleri) ile imtiyazlı hisse senetlerine ait taahhütlerini yerine getirmeyi kontrol etmeye yarayacak ölçülerin ise çeşitli nevi ve şekilleri vardır.

Sizin Bankanız



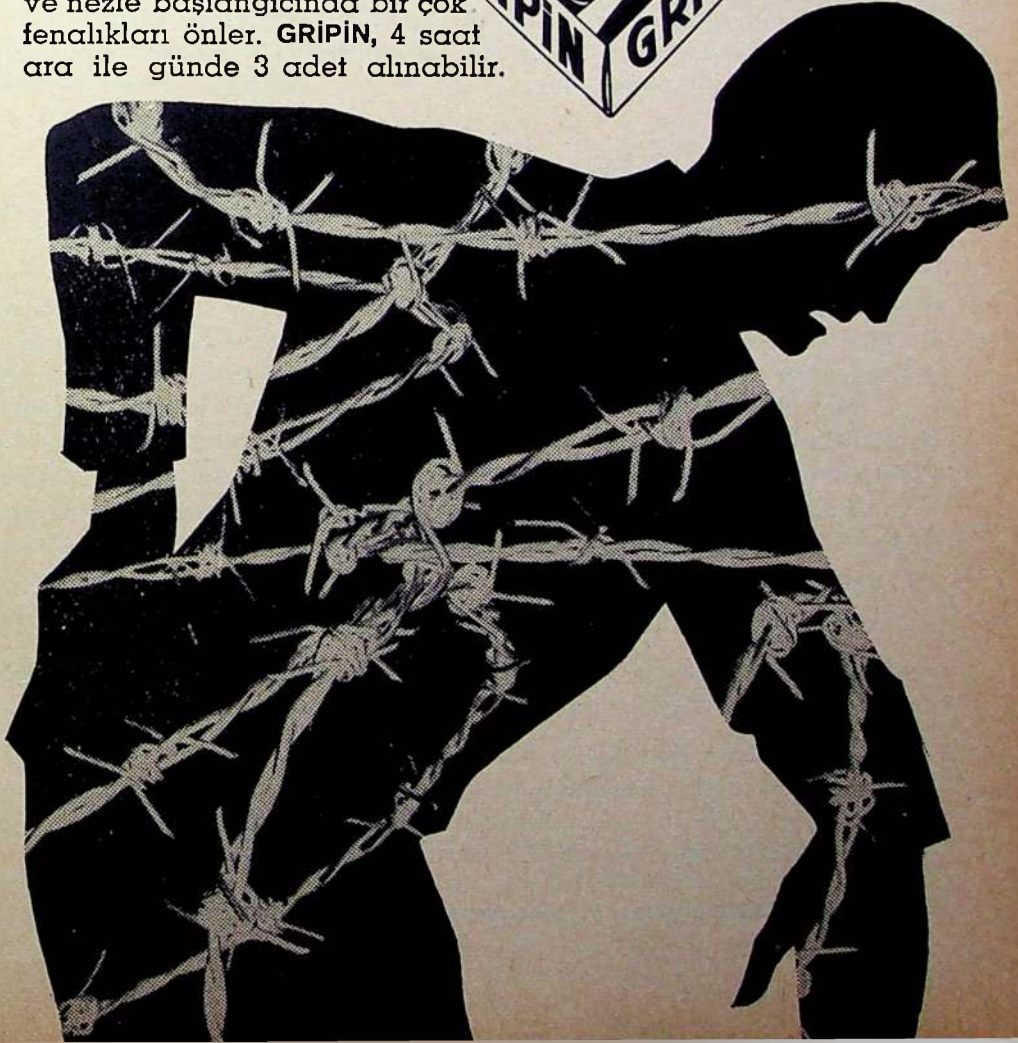
**TÜRKİYE
HALK
BANKASI**

Memleketin her köşesinde hizmetinizdedir.

(Basın 60151 - A - 20218)

vücutunuzu ağrılar kaplamışsa ...

...GRİPİN, soğuk algınlığından ileri gelen vücut ağrılarna, asabi ağrılara karşı faydalıdır. GRİPİN, baş, diş, adale, sinir, lumbago, romatizma ve siyatik ağrılarını teskin eder. GRİPİN, grip ve nezle başlangıcında bir çok fenalıkları önler. GRİPİN, 4 saat ara ile günde 3 adet alınabilir.



YATIRIMCILARA YENİ BİR HİZMET : İŞLETMENİN İKTİSADİ VE MALİ AÇIDAN DEĞERLEMESİ (*)

Yazan : C. A. de BEUGHEM

Çeviren : Aydın BERK

Günümüzde; kurulmuş bir işletmeye yatırım yapmaya, katkıda bulunmaya karar vermek için, o işletmenin muhasebesinden elde edilen bilgilerin incelenerek değerlendirilmesi usulüne baş vurulmaktadır. Her ne kadar bu metod çoğu hallerde yeterli ise de: Özellikle işletmenin:

- Dış görünüşü ve piyasa ile mevcut ilişkilerine,
- Kuruluş gayesine ulaşmak için güttüğü politikanın geçerliliğine,
- Gerek örgütünün ve gerekse yöneticilerinin önceden saptanabilen olaylarla karşılaşıldığında doğacak problemleri çözümlenmekteki yeterliliklerine,

— Güdülen politikayı uygulama programının etki derecesine, ikinci derecede önem verdiği için bize, incelemeye alınan işletmenin geleceğini değil de, geçmişteki çalışmalarının başarılı olup olmadığını belirtmektedir.

Belki de bu sebeble, diğer analiz tekniklerine göre daha çabuk olan, istek üzerine bir uzman ekibi tarafından titizlikle hazırlanan ve «işletme değerlemesi» diye adlandırılan analiz sistemi günümüzde gelişmeye başlamıştır. Anılan sistemle yapılan tam bir analiz, işletmenin yalnız halihazır durumunu değil, aynı zamanda gelecekteki güçlükleri güvenle karşılama gücünü belirtecek kudrettedir. Esasen zamanımızda işletmelerde çeşitli yönetim ve üretim teknikleri uygulanması bir uzman topluluğunun yardımını zorunlu kılmaktadır.

«İşletme değerlemesi» analiz sistemini tanımlarken, diğerleri arasında başlı başına bir özelliği olan mali ekspertizin de ayrı bir bölüm halinde inceleneceğini belirtiriz.

I — ANALİZİN ALANI NEDİR?

Metinde söz konusu edilecek olan incelemelerden başka «İşletme Değerlemesi» başlıca dört gözlem alanını kapsamaktadır:

— *Yönetimin Uyguladığı Politika ve Amaçları:* Burada varılması istenilen orta ve uzun vadeli politika amaçları söz konusudur;

— *İşletmenin Halihazır Durumu:* Bu bölümde işletmenin mali, üretim ve satış kudreti, rakiplerine kıyasla durumu incelenmektedir;

(*) Revue de la Banque'nin 3/1969 sayısından çevrilmiştir.

— *İşletmenin Organizasyonu*: Bu bölüm işletmenin kuruluşunu, personelin ve iç ulaşım araçlarını kapsamaktadır;

— *Hareket Dairesi*: Bu etüd türü işletme politikasını yürütmek için uygulanan teknik, metod ve makineleşme sistemlerini incelemektedir.

A — Başlangıç :

İşe başlamadan şüphesizki işletmeyi iyice tanımlamak, tüzüğüne değin bütün bilgileri derlemek lâzımdır. Genellikle; işletme borsaya kayıtlı mıdır? Kuruluş kapitalinin kaynağı nedir? Borçlanma gücü ne kadardır? Yöneticilerin yetkileri nelerdir? gibi soruların cevaplanması gereklidir.

Bütün bunlardan başka; halihazır kapitalin muamele hacminin ve son yıllara ait kârının bilinmesi faydalıdır. Bu bilgilere ilâveten; işletmenin kimler tarafından denetlendiğinin, (meselâ: hissedarlar mı? yahut bir grup maliyeci mi? veya alacaklı malî işletmeler mi? bu denetlemeyi yapıyor.) Son beş yıl içinde program uygulanmasında, denetleme organındaki değişikliklerin belirtilmesi de uygun olur.

B — Konu ve Program :

Bu alanda üstünkörü yorumların varlığı nedeni ile yanıltıcı bilgi alınması tehlikesi olduğunu belirtiriz. Bu sebeble; işletme konusunun devamlılık, kârlılık ve gelişme açılarından, programın da üretim, piyasa, fiat ve üretim aletleri yönlerinden incelenmesi en doğru yoldur. Konuyu incelerken daha ziyade onu etkileyecek veya değiştirmeyi gerektirecek ölçüdeki bilgilere bağlı kalınacaktır. Programın uygulanmasına gelince konuyla bağlantı kurarak piyasalama üretim ve mali kaynaklar bulma unsurlarında uygulanan metodların geçerliliği değerlendirilecektir.

Böyle bir çalışma ile sonuca yaklaşmak bile hakikaten güçtür. Çünkü çalışmanın yapıcı unsurlarının seçimi herhangi bir «işletme değerlemesi» analizi için yapılan çabalardan daha çok tecrübeleri gerektirmektedir. Bu sebeblerle çalışma bilhassa işletmenin üretim, finansman ve pazarlama güçleri üzerinde yapılacak sondajları da kapsıyacaktır.

C — İşletmenin Hali Hazır Durumu :

Bu tür değerlendirmenin geçerliliği plânın hazırlanması sırasında doğacak güçlükleri yenerek bir seri olayların derlenmesindeki ve değerlendirilmesindeki başarıya bağlıdır.

Her halü kârda aşağıdaki hususlar değerlendirilecektir:

1 — *Malî Sağlamlık*: Bu konuda gelecekteki gelişimi temel olarak almak gerekir. Son yılların hesaplarından çıkarılan temayüllerden başka tamamlayıcı bilgi olarak sigortalının, kredi limitlerinin, vadeli borçların (leasing)

kira sözleşmeleri vadelerinin, bina kontratlarının ve imtiyazların vadelerinin gözlenmesi gerekir.

2 — *Taşıtsız Mallar*: Bu analiz son yılların teknik gelişmesi ve son yenilikler göz önünde tutularak üretim araçlarının yerleştirilmesi, düzenlenmesi ve sağlamlık durumlarını açıklayacaktır.

3 — *Ürünler* : «İşletme Değerlemesi» analizi gelişme gücü (iş hacminde büyüme, çeşitlendirme, ihtira beratlarının vadesi gibi), piyasaya uyma (kalitede standart, fiat, koşullardan faydalanma) açıları gözetilerek çeşitli ürün yapma kabiliyetini cevaplamalıdır.

4 — *Piyasa Durumu*: İşletmenin ürünlerini sattığı piyasa ile kıyaslayarak, ürünleri daha yararlı ve kolaylıkla yönetecek pazarların varlığı araştırılmalıdır. Bu çalışmanın amacı; randıman yönünden sıralama yaparak, genel satış hacmini arttıracak çareleri araştırmak ve o yerin ticari kolaylıklarını inceliyerek pazarları seçmektir.

5 — *Rekâbet Gücü* : Zamanımızın ekonomist ve maliyecileri son yıllarda bu alandaki kıyaslamalarını yayınlanan istatistiklere ve bilançolara göre yapmaktadırlar, yeter ki analiz isabetli olsun.

D — İşletmenin Organizasyonu :

1 — Yönetimin Yapısı :

Analiz sırasında diğer iş bölümlerindeki tutumun aksine konu burada daha ziyade tenbihlere, tavsiyelere uygun düşmektedir. Önce sorumluluk bağları incelenecektir. Görevin tarifinin ne olduğu araştırılacaktır. Görevin herkes tarafından tam olarak anlaşıldığından emin olunacaktır. Kişisel sorumluluğun yetkilerle bağdaşıp bağdaşmadığı incelenecektir.

Diğer önemli bir husus da organizasyonun işletmenin yaşantısını etkileyecek bütün etkileri karşılayacak nitelikte olduğunun bilinmesidir. Satış hacmi, fiat, maliyet, yatırım masrafları, stok miktarı, imalât halindeki ürün miktarı, borçluların miktarı ve bunların borçlanma koşulları, yeni sermaye bulma gücü, ürün ve hizmetin ayarlanması gibi önemli problemleri çözümlenecek sorumlulukların dağılışı şeklinin açık bir şekilde bilinmesi zorunludur.

2 — Yönetim Kadrosu :

İnceleme; yönetim kadrosunun kalitesinin değerlendirilmesi, geleneksel bir program tatbikindeki faydalar, iş programı değişikliği söz konusu olduğundan yönetim kadrosunun intibak gücünün ölçülmesi konularını kapsar. Değerlendirme şüphesiz ki kilit noktasındaki personelle sınırlıdır. Bu personelin kimler olduğunu her zaman tanımlayabilmek kolay değildir. Fakat aşamalı bir ayırım yapmak da zorunlu değildir. Yani inceleme anında hangi makam-

ların önemli olduğu, kimlerin zayıf kaldığı, günlük yaşantı ve toplantılardaki tepkiler gözlenerek elde edilebilir.

Kısacası, tecrübe, haklı olma, diğerlerine karşı hareket tarzı, kişiliğin gelişmesi, kabiliyet, iş anlayışı, gayret gibi yönlerden her Yönetici için gizlilikle bir künye hazırlanması gereklidir.

3 — Yönetim Kadrosu İçin Derlenen İstihbarat ve Değerlendirme İmkânları :

Bu bölümde her yöneticinin program değişikliğine uygun yolları tanımaya yardımcı, kararların alınmasına elverişli, tecrübelerini arttırıcı istihbaratın geçerlik derecesi gözlenir. İlk önce her sorumlunun elinde mevcut istihbaratın bir envanteri yapılır. Bu envanter derleyeni değil de, faydalananı dinleyerek yapılacaktır.

İstihbaratın faydalanan yöneticinin görevlerine uygun ve yeterli olup olmadığı, doğru şekilde takdim edilip edilmediği yönlerinden kontrolü yapılır. Sonra istihbaratın geçerlik derecesi; istihbaratın hakikaten anlaşılıp anlaşılmadığı için, bir başka servisin arzusu veya zorlaması ile mi yapıldığı (mesele muhasebe servisi tarafından), düzeltici olarak mı kullanıldığı, faydalanılacak bir istihbarat olup olmadığı yolunda sorularla aydınlatılır.

E — Günlük İşlemlerin Yönetimi :

İşletme değerlemesi'nin bu son gerekçesi günlük çalışmalarda kullanılan usullerin uygulanmasında yöneticilerin hareket tarzının hassasiyetini ölçmekten ibarettir. Yalnız bu konuda işletmenin geliştirilmesi tavsiye edilecek ise veya tatbikatta özel teklifler yapılacaksa, çalışmak faydalı olur. Aksi halde takip edilecek yolun gösterilmesi yeterlidir. Böylece müşteri durumu kendi düzeltir.

Aşağıda belirtilen noktalar konunun kapsamıdır :

1 — Genel Plânlama ve Kontrol :

Güdülecek işletme politikasının tanımlanması, kararların ulaştırılması, güdülecek politikanın tayininde faydalanılacak usullerin etki derecesi bu bölümde incelenir.

Burada bilhassa yapılan inceleme sırasında bütün ihtimallerin ele alınıp alınmadığına dikkat olunur. İşletme politikasını hazırlayan kimsenin şahsen maksadını açıklayıp açıklamadığı kontrol edilir. Bütçe kontrolunda uygulanan sistemin geçerlik derecesini ölçmek için amaç ile tatbikat sonucu meydana gelen farklara karşı gösterilen tepkiler kontrol edilir.

2 — Özel Görevler :

İdarî ve teknik olmak üzere iki yönlüdür. Bütün olaylarda aşağıda belirtilen kilit noktaları gözlenmelidir :

— *Pazarlama* : Piyasa tetkiki, gelişme plâni, dağıtım plâni ve pazarlama stratejisi;

— *Üretim*: Teknikde gelişmeler, ürünün özellikleri, üretim plâni, araçların çalıştırılması ve bakımının tetkiki,

— *Malî Bilgiler* : Yatırım masrafları, kullanılan sermaye, yeni malî kaynaklar;

— *Alışlar*: Emirlerin icrası, malların tesellümü, yeni satıcıların aranması;

— *Personel*: Eleman araştırma, seçme, kabul, tasnif ve kalifiye elemanlar;

— *Muhasebe* : Alış ve satış muhasebeleri, tahsilât ve ödemeler, envanter, stokların değerlendirilmesi, maliyet hesabında kullanılan metod, tahmin metodu, devre raporları ve kontrol raporu.

II — FAALİYET ALANI VE YIL SONU KÂRI :

Maliyetinin yüksek olmasına rağmen «İşletme Değerlemesi Metodu» verimli olduğu nedeni ile her fırsatta işletmeler tarafından uygulanmaktadır. Tatbik sahalarını aşağıda belirtelim :

— Holding şirketleri, bağlı işletmelerinde objektif bir gözlem yapmak faydalılık derecesini araştırmak için bu metoda baş vururlar. Bu araştırma işlerin yalnız kötüye gidip gitmediği öğrenmek değil, bağlı işletmeleri muhtemel gelişmeleri sağlama amacı için kullanmak maksadı ile de yapılır.

— Füzyon ve bir işletmeyi satın alma :

Mali raporlara dayanılarak yapılacak olan bir füzyon ve satın alma kararını vermeden önce esaslı bir teşhis koymak gayesiyle bu analiz yapılır.

— Muayyen devrelerde yapılacak kontrollarda :

Gün geçtikçe artan sayıda iş adamları muntazam devrelerde meselâ her 3 veya 4 yılda bir işletmelerini esaslı bir tahlilden geçirtmeyi uzman olan kimşelerden talep ederler. En fazla kazanma metodlarından biri de tek başına en isabetli yatırım kararını alabilmek, işin yalnız o andaki sağlamlığını değil de gelecekteki değişmelere uymasını sağlamak, sevk ve idarede görülen hataları zamanında düzeltme imkânlarını elde etmektir.

— İş daha iyi hale getirmek veya gelişmeyi sağlamak için genellikle olağan üstü kararlar almak gerekir. Bu takdirde en büyük fayda uzman kişilerin ihtisasından, kullanılacak analiz sisteminin sağlamlığından elde edilebilir. Araştırma, bilanço tahlilinden daha derine gidecek ve elde edilecek sonuç yöneticileri hakkıyla aydınlatacaktır.



(Basın : 60146)

Yayın organları hakkında bilgi sağlanır . Eskiz ve program hazırlanır
Objektif tavsiyelerde bulunulur . Tespit edilen programlar titizlikle
yürütülür.

Cağaloğlu, Türkocağı Cad. no. 1, kat: 3
Telefon: 27 66 00 - 27 66 01. İstanbul

İŞLETMELERDE DENETLEME USÛLLERİ VE BÛTÇE KONTROLÛ

Oktay GÜVEMLİ

(Sınaf Yatırım ve Kredi
Bankası Mali Tahlil Uzmanı)

1 — DENETLEME KAVRAMI :

Genel anlamda işletmede denetleme «elde olunmak istenen sonuçlara ulaştırabilecek şekilde işlerin yürümesini sağlayan, buna aykırı gidişlerin yoluna konulmasını mümkün kılan bir fonksiyondur» şeklinde tanımlanmaktadır.¹ Buna göre denetlemenin amacının hataları bulmak ve bunları düzeltmek olduğu ileri sürülebilir. Bu arada, işletmelerde her türlü kararın belirli bir kâr elde edilmesi için alındığı, dolayısıyla denetlemenin amacının da, çalışmaların kâr sağlanması doğrultusunda yürüyüp yürümediğinin tespiti olduğu belirtilmektedir.²

İşletmelerin büyüme ve yayılmaları sonucunda organizasyon yapısının karışık bir durum alması, işletme varlıklarının değerini azaltacak ya da bunları yok edecek etkenlerin artması, çalışanların çoğalmasıyla yetki ve sorumluluk sınırlarının kesinliğini yitirmesi ve bunun sonucu olarak yanlışlık ve yolsuzlukların fazlaşması³ denetlemenin önemini arttırmıştır. Bu durumun karşısında yönetimin çalışanları gözetmek ve işletmede tutulan defterlerle yetinmek suretiyle yaptığı denetleme, ihtiyacı ve denetlemenin kapsamını daha geniş tutmak gerekmiştir. Üretime tahsis edilen tüm araçların-aktif değerler, iş gücü, zaman vb. - en iyi şekilde kullanılıp kullanılmadığını tespit için denetleme alanı, aşağıda genel olarak başlıcalarına değinilen konuları kapsar hale gelmiştir⁴.

— Çalışanların denetlenmesi (organizasyon, yetki ve sorumluluklar, çalışanların nitelikleri, davranış ve moral durumları, uygulanan usul ve ilkelere, emir-kumanda fonksiyonu...),

— Her çeşit belgeleme, hesap ve kayıt işlerinin denetlenmesi,

- 1) Oluç, M.: İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, İstanbul 1963, S. 316.
- 2) Keskinoğlu, S.: Genel İşletme Ekonomisi, Cilt: II., İstanbul 1963, S. 260.
- 3) Tosun, K.: İşletmede Müessir Bir Kontrol Sistemi Nasıl Kurulabilir, Muhasebe Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 5, İstanbul, 1959.
- 4) Tosun K.: İşletme Sevk ve İdaresinde Plânlama ve Kontrol, İstanbul 1965 - 66. S. 64 - 73.

— İşletme faaliyetlerinin genel sonuçlarının denetlenmesi (bilânço ve kâr - zarar hesapları),

— Üretilen mal ve hizmetlerle ilgili denetlemeler (satın alma, üretim, stoklama ve satışlarla ilgili sorunlar, mal ya da hizmetlerin nitelikleri, maliyetleri),

— Malî denetleme alanı (masraf ve hasılât, sermaye harcamaları, nakit ihtiyacı, işletme varlıkları ve borçları),

— İşletmenin dış ilişkilerinin denetlenmesi(alıcı ve satıcılar, resmî ve yarı resmî kuruluşlar, işçi teşekkülleri, bankalar ve halkla olan ilişkiler).

Bu denetleme konularının her biri için, özelliklerine göre, ayrı usul ve araçlar kullanılır. Örneğin, çalışanlar daha çok gözetme usulüne göre denetlenirken, hesap ve kayıt işleri karşılaştırma, işletme faaliyetlerinin genel sonuçları rasyo (ölçümleme oranı) ve başabaş satış noktası tahlili gibi usullerle, üretilen mal ve hizmetlere değin hususların çoğu ile malî denetleme alanları daha çok işletme bütçeleri vasıtasıyla denetlenir.

İşletmelerde başlıca denetleme usul ve araçlarının incelenmesine geçmeden önce uygulanacak denetleme sisteminin başarılı olabilmesi için uyulması gereken ilkelerden önemli sayılabileceklerine değinilmesi yararlı görülmüştür.

2 — DENETLEMENİN BAŞARILI OLABİLMESİ İÇİN GEREKLİ OLAN İLKELER

Yukarıda belirtildiği üzere işletmelerde geniş bir alanı kapsayan denetlemenin başarılı olabilmesi, temel nitelikteki bir çok ilkeye dikkat edilmesine bağlı bulunmaktadır. Daha sonra kısaca incelenecek denetleme usullerinin değerlendirilebilmesi için aşağıda bu ilkelerden önemli sayılabilecekler üzerinde durulmuştur⁵:

— Gerek çalışanlar ve gerekse kısımlar arasında *yetki ve sorumluluk kısımlarını* kesin olarak ayıran bir organizasyonun varlığı ve belli iş ve çalışmalarda çalışanlara önceden kazanılmış (müktesep) hak tanınmaması,

— *İş safhalarının*, ilgili kişi ve kısımlar arasında, *iş bölümü ve standardizasyon ilkelerine uygun olarak ayrılması*, kişi ve kısımlar arasında *işbirliğinin ve koordinasyonun* sağlanması ve varlıkların kaza, yanlışlık ve yolsuzluklara karşı korunması için tedbir alınması,

— *Çalışanların nicelik ve nitelik* açısından işin koşul ve gereklerine uygun olması,

5) Tosun, K.: İşletme Sevk ve İdaresinde Plânlama ve Kontrol, İstanbul 1965 - 1966 Sayfa 56.

Lauhl, K.: İdarî Muhasebe ve Kontrol, İzmir 1966, S. 55 - 60.

— Yerine göre fizikî, maliyet, sermaye, gelir ya da maddî olmayan standartlardan yararlanılması,

— İş ve olayların çabuk ve kolay bir şekilde izlenmesine, tahmin edilmeyen olaylar karşısında esneklik sağlanmasına inkân verecek doğru bir belgeleme, kayıt düzeni ile muhasebe, rapor ve gerekirse bütçe sisteminin ortaya konulması,

— Denetleme alanını yakından gözetme,

— Denetleme usulünün denetlemeyi yapacak organın - kişinin - koşul ve gereklerine uygun olması,

3 — İŞLETMELERDE BAŞLICA DENETLEME USÜLLERİ :

Denetleme fonksiyonunun yerine getirilmesi için bir çok yol vardır. Burada bunlardan gözetme (müşahede) usulü, muhasebe kayıt ve belgeleri üzerinde yönetimce yapılan denetlemede kullanılan çeşitli usul ve araçlarla bütçe kontrolü üzerinde durulacaktır.

3.0 — Gözetme (Müşahede) Usûlü :

En eski denetleme usullerindedir. Bu daha çok yöneticilerin beklenmeyen zamanlarda çalışılan kısımları yoklamaları ile yerine getirilir. İşletme sahibine yakın kimselerce de yapıldığı görülür. Bunlar daha çok müfettiş ya da bu işle görevli kısımda çalışan kimselerdir. Muktedir tanınmış birisinin gözetlenecek yerde devamlı olarak görevlendirilmesi bu usulün aşırı hale getirilmiş şeklidir. İşletme sahiplerine kişisel yakınlıkları olan bu kimseler buldukları yerdeki anormal olay ve sözleri onlara bildireceklerdir.

Böylece karar yetkisi olmayan ve durumu üstün bir hale gelmeye yönelen polis özellikleri taşıyan bir organ ortaya çıkmaktadır. Ondokuzuncu asrın sonlarında Amerika'da geniş ölçüde uygulanmış bulunan bu sistemle zamanımızda fazla karşılaşılmamaktadır⁶.

Aslında kişisel gözetme ile yapılan denetleme fazla zararlı bir yapıya sahip olmayabilir ve yöneticinin işletme içinde yasaya uygun bağlantılarından ve hiyerarşi içindeki kişisel ilişkilerinden daha önemlidir. Yalnız istatistik ve raporları okumakla yetinmemek ve durum hakkında eksiksiz bilgi sahibi olabilmek için olayları yerinde izlemek de gerekebilir. Ama bu ilişkiler şekilsizdir (non formel), bu nedenle usûl haline getirilmeleri sakıncalı olabilir. Denetlemeyi yapan kimse için bu işin hoşça gitmeyen biçimde sonuçlanması, reddolunmak, işletme içi otoritelerinin azalması gibi sakıncalarla karşılaşılması mümkündür. Bu takdirde denetleme olumlu bir sonuca ulaşmayacak ve yapılabilen tek şey, bütün sakıncalarını içinde saklayacak biçimde, tartışmasız bir itaatın varlığından ibaret olacaktır.

6) Ghez, R.: Introduction au controle budgétaire, Paris 1961, S. 15

3.1 — Karşılaştırma İle Denetleme :

Bu denetleme daha çok muhasebe kayıt ve belgeleri üzerinde salt rakamların karşılaştırılması suretiyle yapılır. Amacı, işletme içindeki yolsuzluk ve yanlışlıkların ortaya çıkarılması ve gerekli düzenleyici tedbirlerin alınmasıdır. Salt rakamların periyodik olarak gözden geçirilmesinde, tanıtlamaya (ıs-pata) yarayan belgeler ve değerlerin tamamen nazarı itibara alınıp alınmadığına, hesapların olaylara uygunluğuna ve aktif-pasif değerlemelerin içtenlikle yapılıp yapılmadığına dikkat edileceğinden bu denetlemenin işletmedeki yolsuzluklara karşı yapılmakta olduğu anlaşılmaktadır.

Bu denetlemenin başarılı olabilmesi için işletmede iş bölümüne görevlerin karşılıklı olarak denetlenmesine ve olayların kayıt işlemlerinin yöntemsel olarak yapılmasına dikkat edilmelidir⁷.

İş bölümü, bir işte çalışan kişilerden mümkün olduğu kadar fazla sayıdaki karışılarak (müdahale) onların belgelere, değerlere, kayıtlara sadakatsizlik göstermelerini önler. Görevlerin karşılıklı denetlenmesi, bir memurun bütün işinin bir başka memur tarafından denetlenmesi esasına dayanır. Olayların yöntemsel olarak kayıt işlemi ise, belgelerin ilgili kısımlarınca belirli usul ve çabuklukla kayıtlarının yapılmasıdır.

3.2 — Muhasebece Hazırlanmış Rakamların İncelenmesi Suretiyle Yönetimce Yapılan Denetlemeler :

Bu denetlemeye göre, yönetim, işlerin istenildiği gibi gidip gitmediğini, muhasebece hazırlanmış rakamlar üzerinde teşhis anlamında incelemelerde bulunarak tespit etmeye ve gerekli tedbirleri almağa çalışılır.

Yönetimin tesirliliğinin artırılması açısından yapılan incelemelerin kısa ve özlü (tümü kapsayacak nitelikte) olması gerekmektedir. Bu niteliklerin gereği olarak yönetim, işlerin gidişi hakkında bilgi sahibi olmak için nispetler kullanılabilir, satış ve masraf tutarlarının kârlılık açısından toplam olarak karşılaştırmasına gidebilir ya da başabaş satış noktası çalışmalarından yararlanabilir. Bu denetleme araçları hakkında aşağıda kısaca bilgi verilmiştir:

Rasyo (nispet) usulünün kullanılması :

Rasyolar, bilânço ve gelir hesaplarının çeşitli kalemleri arasında ilişkiler kurularak hesaplanır. Örneğin likidite ilişkisi, para ve kısa sürede paraya çevrilebilecek değerlerin kısa süreli borçlara oranlanması ile incelenir. Bu ilişkinin bir sonraki dönemde düşme göstermesi halinde yönetim, alacaklarını sağlamlaştıracak ve onları normal hale (eski duruma) getirecek tedbirleri, başka açıklamalara da baş vurarak, almağa çalışacaktır.

7) Ghez, R.: a.g.e. S. 16.

Satış ve masraf tutarlarının karşılaştırılması :

Satış ve masrafların iş konusu ya da mamûller itibariyle ayrılarak incelenmesi ve hangi iş kolunun ya da mamûlün daha kârlı ya da zararlı olduğunun tesbiti suretiyle yapılabilecektir. Zarara sebep olan malların maliyetleri düşürülemez ya da bu mallar yüksek fiyatla satılamazlarsa, bunların üretiminin terkedilmesi gerekecektir. Ancak, terkedilen mamûlün yeri ötekilerle doldurulmalıdır, aksi halde, değişmez masraflar bu malların terkiyle azalmış olmayacağından üretimine devam olunan malların maliyetleri yükselecektir. Bunun için ise maliyet muhasebesine ihtiyaç vardır.

Yönetimin aydınlatılmasında kullanılan bir başka teknik de başabaş satış noktası tahlilidir.

Başabaş satış noktası tahlili :

İşletme masraflarını karşılamak için gerçekleştirilmesi gereken en düşük iş hacminin tesbitiyle ilgilidir. Bu noktada işletme ne kârlı ne de zararlıdır. Maliyet incelemelerine giriş olarak, değişmez masrafların yükünü taşıyacak satış hacmi ilkesi üzerine kurulmuştur.

Başabaş satış noktası tahlilleri ile ayrıntıya girilmeksizin iyi bir eleştiri yapılabilir.

Bütün bu çalışmalarla yönetim geleceğe ait kararlar alabilmekte ise de, bunlar daha çok geçmişin eleştirisi niteliğini taşımaktadır.

Oysa geçmişle ilgili tutumların eleştirilmesi yanında, geleceğe dönük çalışmaların yapılması da önem taşımaktadır. Aslında işletmenin geleceği, büyük ölçüde bu çalışmaların başarılı olmasına bağlıdır. Bu nedenle işletme yöneticilerinin istatistikî ve geleceğe değin veriler ve grafikler yanında işletmede bütçe kontroluna büyük önem vermeleri gerekmektedir.

Denetleme usûl ve araçları içinde en yaygın ve tanınmış olan ve ötekilere nazaran karışık bir durumda bulunan bütçe kontrolu üzerinde daha geniş bir şekilde durulacaktır.

4 — İŞLETMELERDE BÜTÇE KONTROLÜ :

Genellikle bütçe, bütçeleme ve bütçe kontrolu aynı anlama gelecek şekilde kullanılmaktadır. Uygulamada işletme bütçelerine daha çok denetleme yönünden bakılmakta ve çoğu yazar işletme bütçesini sadece denetleme açısından ele almaktadır. Bu nedenle «bütçe kontrolu» sözü yabancı ve yerli literatürde tüm bütçe sonuçlarını kapsayacak şekilde kullanılmaktadır.⁸

Bu incelemede de işletme bütçelerinin denetleme aracı olarak kullanılmaları «bütçe kontrolu» olarak anılacak ve bütçe kontroluna geçmeden önce işletme bütçelerinin tanımı, çeşitleri, bunları gerektiren nedenler ve düzenlenmeleri üzerinde durulacaktır.

8) Somer, S.: İşletme Bütçesi, İktisat ve Maliye, Cilt: V, Sayı: 2, 1958, S. 95.

4.0 — İşletme Bütçeleri :

4.0.0 — İşletme Bütçesinin Tanımı ve Çeşitleri :

İşletme bütçesi «tespit olunan amaçlara ulaşmak için düzenlenmiş belirli bir süre uygulanacak politikayı gösterir, miktar ve tutardan ibaret, işi yürütenlerin sorumluluklarına ilişkin bir hesap cetveli ya da plânıdır.»⁹

Bütçeler ya bütün işletme fonksiyonlarıyla ya da belirli çalışmalarla ilgili olabilirler. Bütün işletme fonksiyonlarını kapsayan *genel bütçeler*, çeşitli işletme faaliyetlerine göre yapılan ayrı bütçelerin bir araya getirilerek özetlenmesi yoluyla hazırlanırlar.

İşletme bütçeleri, amaçlarına göre, çalışma (faaliyet) bütçeleri, yatırım bütçeleri, nakit ihtiyacının tespiti için kullanılan bütçeler şeklinde ayrılmaktadır. Bir başka ayırım şekli de bütçelerin tahmini kâr - zarar hesaplarına ve bilanço hesaplarını destekleyici özelliklerine göre ayrılmalarıdır. Öte yandan işletme bütçeleri düzenleme biçimine göre, değişmez (fixe) ve esnek (flexibl) bütçeler olarak ikiye ayrılmaktadır.

Amaçlarına göre bütçe çeşitleri aşağıdaki şekilde olmaktadır.¹⁰

- Çalışma bütçeleri :
- Satış bütçeleri,
- Masraf bütçeleri,
- Üretim bütçeleri (satın alma bütçesi, personel masrafları bütçesi, imalât bütçesi, indirek masraflar bütçesi),
- Yönetim giderleri bütçesi,
- Araştırma ve inceleme bütçesi,
- Yatırım bütçesi
- Nakit bütçesi.

Bütçelerin tahmini kâr ve zarar cetveli ile bilançoları destekleyici özelliklerine göre ayrılmalarında, yukarıda çalışma bütçeleri olarak gösterilenler tahmini kâr - zarar cetvelini destekleyici bütçeler, yatırım ve nakit bütçeleri de tahmini bilançoju destekleyici bütçeler arasında yer amaktadır.¹¹ Bu sonunculara malî bütçeler de denmektedir.¹² Çalışma bütçelerinin satış ve üretim fonksiyonlarına göre ayrıca ayırımı da yapılmaktadır.¹³

İşletme bütçelerinin değişmez ve esnek olarak ayrılmaları düzenlenme

9) Cemalçılar, İ.: İşletme Bütçeleri, İstanbul 1965, Sayfa: 4.

10) Ghez, R.: a.g.e. S. 3.

11) Louhi, K.: a.g.e. S. 284.

12) Somer, S.: a.g.e. S. 108.

13) Cemalçılar, İ.: a.g.e. S. 23.

biçimleriyle ilgilidir.¹⁴ Değişmez bütçeler, kabul olunan koşullardaki değişikliklere uymazlar ve değişiklik vuku bulduğunda bu bütçelerin yeniden düzenlenmeleri gerekir. Bunların esnek bütçelere üstün yanları daha kolay düzenlenmeleri ve çalışanlarca kolay anlaşılmalarıdır.

Bütçe hazırlanırken önceden görülmeyen ve beklenmeyen olayların uygulanma sırasında ortaya çıkması halinde yürürlükteki bütçenin bu değişikliklere uydurulması gerekmektedir. Bu da esnek bütçelerle mümkün olabilmektedir. Özellikle maliyet kontrolunda önem kazandığından esnek bütçeler, daha çok üretim ve masraf bütçelerinin düzenlenmesinde kullanılırlar. Esnekliğin ne ölçüde olacağı, yöneticilerin çözüm bulacakları önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Esnek ya da değişmez bütçe uygulanması, işletmenin içinde bulunduğu koşullara da bağlı bulunabilir. Örneğin, gelişmekte olan ülkelerde ithâl malı ham maddelerin tahsis kontenjanına bağlı olması, bankalarca işletmeye tanıyan kredilerin sınırlandırılması ve mahdut satış alanı gibi işletme dışı nedenler değişmez bütçenin uygulanmasını gerektirebilir.

4.0.1 — İşletme Bütçesini Gerektiren Nedenler :

Bir sınıflı işletmede yönetim, satış, üretim ve finansman alanlarında bütçe yapımını gerektiren nedenler şunlar olabilir:¹⁵

— İşletme sermayesi ihtiyacının tahmini ve tüm işletme kaynaklarının ve bu arada üretim araçlarının en iktisadî şekilde kullanılması ve israflara manî olunması,

— İşletme içinde sorumlulukların, ilgili yere kesin olarak bağlanması,

— Bütün çalışmaların koordinasyonunun temini,

— Hataların zamanında tespiti suretiyle zararın durdurulması için uyarıda bulunulması,

— İşletmenin öz ve yabancı kaynak ihtiyacının zaman ve tutarlarının bilinmesi,

— Çalışmaların belirli hedefler gösterilerek teşviki ve olayların iyi organize edilmiş bir plâna uygun olarak ortaya çıkmasının temini, çalışmaların bir merkezden denetlenmesinin kolaylaştırılması,

— Yönetimin pazar, mamûl ve hizmet konularında yönetsel araştırmalar yapmasının mümkün kılınması ve işletmenin iyi bir kayıt ve muhasebe düzenine kavuşmasına ve mümkün olan yerlerde standartlara gidilmesine olanak sağlanması,

— Yönetimin, ortaklara ve üçüncü şahıslara (özellikle kredi konusunda bankalara) karşı takviye edilmesi.

14) Somer, S.: a.g.e. S. 110.

15) Louhi, K.: a.g.e. Sayfa: 273.

4.0.2 — İşletme Bütçelerinin Hazırlanması :

İşletmenin büyüklüğüne ve bütçe çeşidine göre bir kişi, muhasebe kısmı, bütçe kısmı ya da özel bir komite tarafından hazırlanabilen bütçelerin hazırlanma evreleri üzerinde genel bütçe açısından aşağıda kısaca durulmuştur:¹⁶

— *Geçmiş dönemin eleştirisi*, genel olarak da son dönemin incelenmesi suretiyle yapılmaktadır. Bu dönemdeki olayların olağan ve olağan dışı (normal-anormal) olarak ayrılmaları ve elde edilmiş sonuçlar üzerinde olağan dışı olayların etkisinin giderilmesiyle bir *geçmiş dönem bütçesi* hazırlanması ilk çalışmaları teşkil etmektedir. Ayrıca, elde olunan sonuçların, tahminden çok karara dayanan değişmez masraflar, başka ögelere bağlı olarak orantılı bir biçimde değişen değişken masraflar, istatistik yardımı ile hesaplanan masraflarla - imalât sırasında ölçülere uygun olmayan mamüllerin yapılması gibi - belirsizlik içinde deneme ve sağ duyu ile tespit olunan satışlar - moda ya bağlı malların satışı gibi - biçiminde ayrılmaları tahmin çalışmalarında kolaylık sağlayacaktır.

— *Program çalışmaları*, işletme olanaklarının ve bu olanaklara uygun olarak hedeflerin ve tahminlerin tespitini kapsamaktadır. Bu çalışmalar bütçe hazırlık evrelerinin ağırlık noktasını teşkil etmektedir. Makine ve tesislerin durumu ve kapasitesi, iş gücü, satın alma ve satış imkânları, finansman kaynakları v.b. işletmenin olanaklarını teşkil etmekte ve tahminlerin yapılmasında esas alınmaktadır. İşletmenin tedarik ve üretim olanaklarına bağlı olarak belirli bir sürüm alanını kapsayacak şekilde uzmanlarca pazar araştırmalarının yapılması ve rekâbet projelerinin hazırlanması suretiyle satış tahminlerinin ortaya konulması, bütçenin temel çizgilerini biçimlendirmekte ve bu tahminler işletmenin hedef olarak seçebileceği üretim ve satış miktarları halinde belirlenebilmektedirler. Bu üretim ve satış tahminlerini masraf tahminlerinin yapılması izleyecektir. Bütün bu çalışmalarda içinde bulunulacak koşulların tespiti önem taşımaktadır. Örneğin, çıkması beklenen kanunların, fiyat artışlarının ve vergi nispetlerindeki değişmelerin tahmini gerekmektedir.

— *Bütçenin uygulamaya konulması*, yetkililerce kabul olunan ve bir bütün olarak - *genel bütçe* - hazırlanmış bulunan bütçenin işletmenin uygulayıcı bölümlerine iletilmesiyle ilgilidir. Çeşitli kısımların sorumlularına uygulanmak üzere verilen ve genel bütçenin parçaları olan bütçelerle kısımlar ne yapacakları hakkında bilgi sahibi olacaklar ve istenilen sonuca göre kullanılacak malzeme miktar ve masraf tutarları gibi gerekli araçların neler olacağını bileceklerdir.

Hasıla ve masraf kısımları sorumlularının bütçe ile ilgisinin program

16) Ghez. R. a.g.e. S. 5 - 8.

çalışmalarında başlaması uygulamada kolaylık sağlayacaktır. Böylece ilgili kısımların kendi kendilerini denetlemeleri (oto kontrol) mümkün olacaktır. Yüksek seviyedeki denetleme de (hiyerarşik denetleme), daha çok işletmenin tüm yönetim sonuçlarının karşılaştırılması ve incelenmesi suretiyle yapılabilir.

Amaçları aynen veya daha yüksek seviyede gerçekleştiren uygulayıcılara başarı primi verilmesi, onların bu amaçları çekici - cazip - görmelerini sağlayacak ve tarafsız (nötr) kalmalarını önleyecektir. Ancak başlangıçta amaçların düşük bir seviyede tutulmasının tembelliğe, normalin altında çalışılmasına, yüksek seviyede tespiti ise, kendine güvensizliğe - cesaretsizlik - sebep olabilecektir. Bu nedenle hazırlanacak hasılat ve masraf tutarlarının ilgili bölüme zorla kabul ettirilmesi yerine, onunla tartışılarak hesaplanması daha iyi olacak ve böylece sorumlu görevini daha sadakatle yerine getirmek zorunda kalacaktır.

Gelişmiş bütçe kontrolü uygulamalarında, işletmenin çalışan kısımlarının bu konudaki yetki ve sorumluluk alanını genişleten davranışlarla karşılaşmak mümkündür. Bu tutuma, yukardaki nedenlerin yanında, uygulama sonuçlarının değerlendirilmesiyle ilgili raporların kısım sorumlularınca düzenlenmesi halinde, bu raporların yönetimin kararına dayanak yapılabilecek niteliğe daha çok kavuştuğu görüşü de sebep olmaktadır. Ayrıca tüm bütçe kontrolü evrelerine (merhalelerine) çalışanların katkıda bulunmaları ve bu katkılarının başarılı olması oranında yönetimin çalışmasının kolaylaşacağı ve sapmaların nedenini ortadan kaldıracak kararların alınabileceği görüşünde gerçek payı büyüktür.

4.1 — Bütçe Kontrolünün Evreleri :

Yukarda işletme bütçesinin tanımında bunun «..... amaçlara ulaşmak için, belirli bir süre uygulanacak politikayı gösterir bir plân olduğu» ileri sürülmüştü. Bütçe kontrolü ise, «bütçelerin (plânların) yapımı, bu politikanın amacına göre işlerin yönetilmesi veya düzeltilmesi için temel elde etmek üzere, gerçekleşen sonuçlar ile bütçelenmiş sonuçların sürekli olarak karşılaştırılması» şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁷

Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere, düzenlenen bütçelerin gerçekleşmiş sonuçlarla karşılaştırılması, ortaya çıkan sapmaların incelenmesi ve tedbirlerin alınması gerekmektedir. Bu hususlar üzerinde bütçe kontrolünün evreleri olarak durulacaktır.¹⁸

4.1.0 — Gerçekleşmiş Sonuçlarla Bütçe Rakamlarının Karşılaştırılması :

Karşılaştırmadan maksat genellikle, gerçekleştiği görülen sonuçların,

17) Cemalçılar, İ.: İşletme Bütçeleri, İstanbul 1965, Sayfa: 5.

18) Ghez, R.: a.g.e. Sayfa: 8 - 15.

bunlara uygun ölçülerle - standartlar - kıyaslanmasıdır. İşletme bütçelerinde bu ölçüler, daha çok standart maliyetler, çeşitli finansman karakterde bulunmaları, uygulayıcıları, üretim, pazarlama ve malî sorunların çözümünde işletmeler arası karşılaştırmalardan ve çeşitli istatistiki bilgilerden yararlanma gibi profesyonel araçlara başvurmaya zorlar. Bu girişimler, uygulamada henüz gereği kadar gelişme göstermemiştir. Öte yandan, işletmenin geçmiş yıllarına değin rakamlardan yararlanılması ile sık sık karşılaşılmaktadır. Birbirini kovalayan dönemler, ayrı işlerin söz konusu olması, bir yıldan ötekine fiyat ve ücretlerin değişmesi gibi nedenlerle gerekli verilerin sağlanmasını mümkün kılmayabilir. Bu nedenle, elde edilmiş sonuçlardan tüm değişiklikler gözönünde tutularak yararlanılmalıdır.

Bu evrede aranılan başlıca özellikler, karşılaştırmann süreleri, çabukluk ve doğruluğudur. Kontrolün çabukluğu, elde olunan rakkamların açık bir şekilde düzenlenmiş olmasına bağlıdır. Kontrol periyodunun tayini ise, kontrol konusuna göre (sipariş almak, üretim, ödeme ve tahsilât sürelerinin bilinmesi kısa aralıklarla kontrolü, yatırımların finansmanı, yeni pazar araştırmaları daha uzun aralıklarla kontrolü gerektirir) değişmekle birlikte kısa aralıklarla kontrolün, maloluşu dışında, uzun aralıklarla kontrole her zaman üstünlüğü vardır. Kontrolün doğruluğu, her kısmın ancak kendinin elde ettiği sonuçlarla sorumlu olması ilkesi ile sağlanabilir. Örneğin, bir ustabaşı atölyesindeki madde israfının sorumluluğunu taşır, onun, bu maddelerin satın alma fiyatındaki yükselme ile ilgisi bulunmamaktadır.

Sorumlulukların kısımlar arasında bölünmesinin, iş safhalarına göre yapılması yaygın bir usüldür. Örneğin, alınan siparişlerin iptalinin nedenine göre (müşterilerin keyfi istekleri, iktisadî konjonktür) ticaret servisi ya da daha üst seviyedekiler sorumlu olabileceği gibi, siparişin vadesinde teslim edilmesinde de üretim servisleri sorumlu tutulacaktır.

4.1.1 — Sapmaların İncelenmesi :

Karşılaştırmalarla bulunan sapmalar global bir niteliktedir. Genellikle ortaya çıkan sapmalar, tahmin ve uygulamalardaki eksiklikler - nedenleri - ve doğağ özellikleri açısından incelenmektedir.

Nedenleri açısından sapmalar önce, kontrol amacının dışında kalan muhasebe kayıtlarındaki yanlışlıklar ya da memurlarca işlenmiş hatalardan ortaya çıkmış olabilir. Kayıtlardaki hesap yanlışlıkları ve yolsuzluklar, bütçe kontrolünün değil, kontrol muhasebesinin görevleri arasındadır. Burada söz konusu olan tahminlerden ya da uygulama eksikliklerinden doğan sapmalardır.

Tahminlerle ilgili olanları, konjonktürdeki önemli değişmelerden, beklenmeyen siyasal bir olaydan ileri gelebileceği ve bağışlanabilir bir nitelik taşıyabileceği gibi, bir sorunun tüm verilerini elinde tutan yetkilinin bağışlanamayacak hatası da söz konusudur.

Uygulama eksikliklerinin değerlendirilmesi daha güçtür. Bir program tam ve doğru olarak hazırlanmışsa, eksiksiz uygulaması istenebilir. Ancak örneğin satışlardaki düşme, bütçe verilerine tam olarak uyulsa bile, dış koşullardan ileri gelmiş olabilir. Satışlarla ilgili servislerin uygulama noksanlıklarının, daha çok, mamûllerin piyasaya sunulmasında, reklâm yönetiminde ve pazarlama soruşturmalarında aranması yerinde olacaktır. Kısımlar, kendilerini sorumluluktan kurtaracak bir çok neden bulabilirler, bu açıdan hataların normal geliş yerini kestirmek önemli bir sorundur. Ayrıca, sapmaların nedenini bulduktan sonra bütçenin yeniden düzenlenmesi - uygulama bütçesi - gerekir.

Doğal özellikleri - yapıları - açısından masraf, çalışma (hacim) ve randıman sapmaları söz konusudur. Bu sapmaların iş saati esasına göre bütçe yapan bir sınaî işletmede hesaplanma şekilleri aşağıda açıklanmıştır.¹⁹

Tahmini ve gerçekleşen masraflar arasındaki sapma, bütçenin, esnek - flexible - bütçe anlayışına göre, gerçekleşen faaliyete - iş saati - uydurulması suretiyle hesaplanır. Bu hesaplama, gerçekleşmiş iş saati miktarının bütçedeki tahmini iş saati birim fiyatıyla çarpılarak buna tahmini değişmez masrafların eklenmesi suretiyle bulunacak tutarın gerçekleşmiş masraflar toplamı ile karşılaştırılmasıyla yapılır.

Çalışma (faaliyet) hacmi sapması, değişmez masrafların mas edilmeyen (absorbe olunmayan) kısmının tespiti suretiyle hesaplanır. Bu hesaplama, bütçedeki standart faaliyet hacmi ile, - bütçedeki iş saati miktarı - gerçekleştirilen faaliyet hacminin - çalışılan iş saati miktarı - arasındaki farkın, birim standart faaliyet hacmine - bir standart çalışma saati - düşen değişmez masraf hissesi ile çarpılması suretiyle yapılır. Başka bir deyişle gerçekleşmiş faaliyete göre absorbe edilmiş değişmez masraflar, standart değişmez masraf tutarı ile karşılaştırılır.

Randıman sapması ise, gerçekleşmiş çalışma hacmine uydurularak bulunan normal randımanın gerçekleşmiş randımanla karşılaştırılması suretiyle hesaplanır. Bu hesaplama, gerçekleşmiş çalışma hacmine - iş saati - göre üretilmesi gereken mamûl miktarı ile (gerçekleşmiş iş saati: Standart olarak bir iş saatinde elde olunması gereken mamûl miktarı) fiilen elde olunan mamûl miktarının arasındaki farkın bulunması ve bu sapma miktarının bütçede kabul edilmiş mamûl birimi başına düşen kâr tutarıyla çarpılması suretiyle yapılır.

4.1.2 — Sapmaların Düzeltilmesi :

Yukarda belirtilen sapmalar, genel işçi ücretlerindeki ve satın alınan mal fiyatlarındaki artışlar, satın alıcılarca verilen siparişlerdeki değişmeler gibi işletme dışı etkenlerle, makinelerin bozulması, ilgili kısmın zaman ve malzeme israfı, yönetimin tesirliliği gibi işletme içi etkenlerden ileri gelmiş olabilir.

19) Depallens, G.: Gestion Financière de l'Entreprise, Paris 1967, Sayfa: 529.

Sapmalar dış etkenlerden ileri geliyorsa bu koşulların değiştirilmesine çalışılır, bu mümkün olmadığı takdirde bütçe rakamlarında değişiklik yapılması gerekecektir. Örneğin, satışlardaki düşüklük ya da alış fiyatındaki yükseklik alınan tedbirlere rağmen devam ediyorsa, satış ve masraf bütçeleri gelecek aylar için gözden geçirilir ve düzeltmeler yapılır. Çalışanların iyi seçilmiş olması, nitelik ve eğitimlerinin uygun bulunmaması gibi iç etkenlerden ileri gelen sapmaların nedenleri, çalışanları yetiştirmek, gerekirse işlerini değiştirmek ve iyi çalışanları teşvik edici tedbirler almak suretiyle ortadan kaldırılır.

Sapmalar dolayısıyla sadece sapmanın ortaya çıktığı yerde değil, öbür yerlerde de tedbir alınması söz konusudur. Örneğin, randıman düşüklüğü tüm üretim programını etkileyecek, satış düşüklüğü ise, üretim ve stoklama politikasına tesir ederek üretimin yavaşlatılmasını ve böylece stokların yükselmesine engel olunmasını gerektirebilecektir.

5 — SONUÇ :

Üzerinde kısaca durulan çeşitli denetim yollarından herbiri kullanım yerlerine göre önem taşımakta ise de, ilkel bir usul olduğu anlaşılan gözetme yöntemine göre, elde olunan sonuçlar üzerinde yapılan denetleme yolları modern işletmecilik anlayışına daha uygundur. Salt rakamların karşılaştırılması suretiyle yapılan denetleme, gözetme usulüne nazaran daha sistematik ve periyodik olarak yapılmakla ve daha nesnel (objektif) verilere dayanmakla beraber, bu usulün iki önemli sakıncası bulunmaktadır. Bunlardan ilki oldukça basit ahlâki bir nedeni amaç olarak alması, öteki de ağır, yavaş ve pahalı bir usul olmasıdır.

Öte yandan yönetimin muhasebe verileri üzerinde çeşitli tahliller yardımı ile denetlemeler yapmasının gelecekle ilgili kararların alınmasında kendisine büyük ölçüde yardımcı olacağı bir gerçektir. Bununla beraber yönetimin bu çalışmaları daha çok sonuçların elde edilmesinden sonra yapılacaktır.

Oysa geçmişin eleştirisinin yapılması yanında gelecekle ilgili tahmin ve plânlama işlerinin önemi, çağımızın işletmecilik anlayışında gittikçe artmaktadır. Buna paralel olarak zamanla kapsamı gelişen ve çeşidi artan işletme bütçelerinin bir yönetim aracı olarak kullanılmasıyla daha fazla karşılaşılmakta ve yönetimin denetleme faaliyetlerinde daha fazla yer aldığı görülmektedir.

Bu incelemede kısaca üzerinde durulan işletme bütçeleri ile, denetleme için - önceden - gerekli olan bilgiler hazırlanırken, gelecekteki çalışmaların oluşumunu ve kârlılığını ya da belli bir işin sonucunu tahmin etmek, uzun vadede işletmenin finansman durumunu ortaya koyabilmek ve yöneticilere kararlarının muhtemel sonuçlarını hesaplayabilmek olanağı sağlanmış olacaktır.

Neşet Parman 1967 - 1969 yılları arasında T. C. Ziraat Bankası Batı Almanya Dış Temsilcisi olarak görev yapmıştır. Yurda dönüşünde aynı Bankada Genel Sekreter olmuştur. BANKA

I — GİRİŞ :

Birçok gelişmiş sanayi ülkelerinde olduğu gibi Federal Almanya'da da bankacılık, çeşitli tip kredi müesseselerini kapsamaktadır. İş bünyesi, teşkilât, hukukî şekil ve işletme büyüklüğüne göre bu müesseseler birbirlerinden farklı durumlar arzederler. İş bankaları hüviyetine sahip ve bütün banka işlemlerini yapan bankalar üç büyük gruba ayrılabilir :

1. Özel iş (ticaret) bankaları.
2. Amme kişiliğini haiz kredi müesseseleri.
(Tasarruf sandıkları ve ciro merkezleri)
3. Kooperatif kredi müesseseleri.
(Halk bankaları, Raifaizen sandıkları ve bunların merkez kasaları).

Kara Avrupası tipindeki iş bankaları yalnız kredi ve mevduat işlemleri yapmakla yetinmeyip hisse senedi ve tahvil çıkarma işinde de aktif görev yapmaktadırlar.

İş bankalarının yanında bir sıra özel bankalar vardır ki bunlar belirli iş sahalarında ihtisaslaşmışlardır. Gayrimenkul kredisi müesseseleri, taksitli ödeme bankaları, posta çeki ve posta tasarruf sandıkları, özel görevli kredi müesseseleri vs. Batı Alman Bankacılık sisteminin özel kesiminde birçok ihtisas bankaları sayılabilir.

1967 başında Federal Almanya'da (Batı Berlin dahil) 11.500'ün üstünde kredi müessesesi faaliyette idi. Bunlardan takriben 8.000'i bilanço toplamı 5 milyon DM altında bulunan küçük bankalardır. Kredi müesseselerinin 25.000 şubesi mevcut olup topluca Federal Almaya'da 36.000 banka iş yeri bulunmaktadır. Vasatı 60 milyon nüfus ve 248.500 km² araziye göre 1670 kişiye ve 6,9 km²'ye bir banka düşmektedir. Çalışanların sayısı ise 300.000 den biraz fazladır.

(*) Köln'de Bank - Verlag Gm.b.H. tarafından 1967 yılında yayımlanan broşürün tercümesidir.

Son yıllarda bankaların birleşme temayülü kuvvetlenmiştir. Artan rekabet, işçi sayısından tasarruf sağlayan modern elektronik cihazlar gibi teknik gelişmeler birçok küçük müesseseyi büyük bankalarla birleşmeye götürmektedir.

Mevduatın ve özellikle tasarruf mevduatının sağlam bir bünye arz ederek gelişmesi, yeni yeni şubeler açılmasını gerektirmekte ise de, küçük bankalar bu imkâna sahip bulunmamaktadır.

Bütün kredi müesseseleri devletin kontrolü altındadır. 1934 tarihli kanunun yerini alan 10.6.1941 tarihli kredi işleri (Bankalar) kanunu hükümlerine göre bu kontrol Berlindeki Federal Kredi İşleri Kontrol Dairesi tarafından yürütülür. Kredi İşleri Kanunu, özellikle kredi müesseselerinin faaliyeti öz sermaye ve likiditelerini ve kontrol şekillerini gösteren hükümler getirmiş ve Kontrol Dairesi, Merkez Bankası ile birlikte bu hususları uygulama esaslarını gösteren prensip hükümleri koymuştur. Buna göre, meselâ bir kredi müessesesinin açtığı kredi ve iştirâklarının toplamı öz sermayesinin 18 katını geçemez. (Prensip I) Uzun vadeli kredi ve yatırımlar uzun vadeli olarak finanse edilmelidir. Tasarruf mevduatının % 60'ı ve bankalar dışındaki şahısların vadeli ve vadesiz mevduatının % 10'u uzun vadeli imkân (mevduat) sayılmıştır. (Prensip II) Bunlardan başka kredi işlemi pasifteki münferit pozisyonların muayyen nisbetinin aşılması gerekir (Prensip III).

Kredi işleri kanununda ayrıca kredi müesseselerinin Merkez Bankası ve Federal Kontrol Dairesine rapor verme mükellefiyetleri düzenlenmiştir. Yıllık bilânçolardan ayrı, takriben 3700 kredi müessesesi aylık vaziyet cetveli tevdi eder. Bilânço yekûnları 2 milyon DM'dan aşağı olan Raiffeisen sandıkları bu hükümden müstesnadır. Banka işlemlerinin yapılması Federal Kontrol Dairesinin yazılı muvafakati ile mümkündür.

Bu muvafakat geri de alınabilir. Kanun, kredi işlemlerini yapacak olanlarda yeter bir sermaye, şahsi itimat, mesleki ehliyet arar. Şube açmak 1958 den beri müsaadeye tabi değildir.

Kredi işleri kanunu ayrıca kredi ve mevduat işleri ve faiz komisyonlarla ilgili olarak yönetmelikler çıkarılabileceğini derpiş etmiştir. Federal Kontrol Dairesi önceleri alacaklı ve borçlu hesap faizlerinin azami hadlerini tesbit etmekteydi. 1. Nisan 1967 den itibaren bu kaldırılmıştır. Böylece bütün faiz nisbetleri serbestçe kararlaştırılabilecektir. 35 yıldan fazla bir zaman sonra faiz teşekkülü Alman Bankacılığını faiz rekabetinde yeni problemler karşısında bırakmaktadır. Bu kredi örgütünün yapısına da tesir etmektedir.

II — ALMAN FEDERAL BANKASI (MERKEZ BANKASI) :

Federal Alman Bankası, Merkez Bankası fonksiyonunu ifa eder. Frank-

furt/M. şehrindeki merkezi ile her federal devlette merkezi olan 11 eyalet Merkez Bankası ile 200 şube mahiyetindeki müesseseden kuruludur. 25 Temmuz 1967 tarihli Alman Merkez Bankası Kanunu 1.8.1957 tarihinde yürürlüğe girmiş ve 1948 de işgal kuvvetlerinin kurduğu 2 kademeli Alman Eyaletler Bankası ile hukuken bağımsız Eyalet Merkez Bankalarının yerini almıştır.

Ekseri yabancı merkez bankalarında olduğu gibi Alman merkez bankası da banknot ihraç selâhiyeti yanında para değerinin istikrarını sağlamak ve ekonominin nakit ve kredi ihtiyacını ayarlamak görevini haizdir. Bu konuda bir sıra para politika vasıtalarına başvurmak yetkisini haizdir. Tatbikat ile ilgili prensipler Merkez Bankası tarafından bizzat tesbit olunur.

Kredi müesseselerinin kredilenmesi işleri yaptığı gibi iskonto haddi ve her kredi müessesesi için bir reeskont kontenjanı tesbit eder(İskonto siyaseti)

Hazine bonoları ile sabit faizli kıymetli evrakın rehni mukabilinde verilen avans kredileri 3 aya kadar vadeli ve iskonto faizinden % 1 fazla faiz alınır. (Avans kredisi)

Para piyasasına müdahale etmek üzere Alman Merkez Bankası belirli senet, hazine bonusu ve hazine havaleleri ve Borsa'ya kaydedilen obligasyonları satın alır ve satar (Açık pazar siyaseti). Şimdiye kadar açık piyasa işlemleri kısa vadeli kıymetlere (2 yıla kadar vadeli) inhisar ettirilmiştir. Geçen yıllarda Federal Banka açık pazar işlemleri ile döviz akımlarında likiditeyi kuvvetlendirici bir yolu kısmen denemiş ve belirli paralara kabili tahvil kıymetlerden faydalanmıştır. Kıymetli evrak piyasasında Federal Banka ancak Hükümet (Federasyon) hesabına kur himayesi için faaliyet göstermiştir.

Resmi sektörün kasa işlemlerinde görülen likidite dalgalanmaları için Merkez Bankası şimdiye kadar açık piyasa işlemlerine girişmemiştir. Açık piyasa politikası için devlet senetlerine küçük hacimde yer vermiştir. Para piyasasında daha ziyade Merkez Bankası mevcutları bankalar arasında muamele görmüş, devlet senetlerinin rolü az olmuştur. Memleket dışı para yatırımlarını tanzim imkânı Merkez Bankasının Swap (*) siyasetini değiştirmiştir. Dış Ükelere para yatırımında kur garantisi masraflarının değişiklik göstermesi sebebiyle Merkez Bankası kredi müesseselerini para ihracına veya para çekmelerine teşvik eder.

Swap siyaseti, yabancılar için asgarî rezerv hükümlerinin (mevduatın bir kısmını Merkez Bankasında muhafaza mecburiyeti) tesbiti ile himaye edilir. Meselâ dış ülkelerdeki nakdi yatırımlar rezerv mükellefiyeti bulunan ecnebi yatırımlarla takas edilir.

(*) Swap = Bankalar arasında döviz alım satımı ki burada satıcı dövizli efektif olarak verir ve aynı anda vadeli olarak tekrar satın alır veya bunun aksi şekilde cereyan eder. (Çevirenin notu).

Kredi müesseselerinin likidite'sine tesir eden en müessir vasıta, mevduatın muayyen bir yüzdesinin asgarî rezerv olarak talep edilmesidir. Mevduatın neveleri ile kredi müesseselerinin büyüklük itibariyle tasnifine göre bu rezervler farklı miktarlarda hesap edilir. Asgarî rezerv'in en yüksek haddi vadesiz mevduata % 30, vadeli mevduata % 20 ve tasarruf mevduatına da % 10 dur.

Faiz nisbetlerinin serbest bırakılması üzerine iskonto siyaseti etkisini kaybetmiştir. Böylece faiz nisbetleri Merkez Bankası iskonto faizinin değiştirilmesi ile otomatik olarak bir tadile tabi olmayacaktır. Alman Merkez Bankası, emrindeki çeşitli imkânları eskisinden daha ziyade mezcetmek zorunluğunda kalacaktır. 1967 tarihli İstikrar Kanunu ile konjonktür siyasetinin bahsettiği vasıtalar genişlemiş ve açık piyasa muamelelerinden doğan senetler 2 misline çıkararak 16 milyar DM'a yükselmiştir.

Böylece paranın istikrarı imkânları önemli surette artmıştır. Hararetle münakaşa konusu olan kredi kontenjanları tesbitinden son olarak vazgeçilmiş ve piyasaya uygun yüksekten bir sevk ve idare öngörülmüştür.

Alman Merkez Bankasının para ve kredi siyaseti Merkez Bankası komisyonu tarafından tesbit olunur. Bu komisyon, Federal Merkez Bankası Genel Müdürlüğü ile Eyalet Merkez Bankaları Başkanlarından teşekkül eder.

Federal Banka (Alman Merkez Bankası) kanunun tanıdığı selâhiyetlerin kullanılmasında Federal Hükümetin tavsiyelerine karşı bağımsızdır. Bununla beraber Federal Hükümetin genel ekonomi siyasetini desteklemek de görevleri arasındadır. Merkez Bankası ile Hükümetin iş birliğini mümkün olduğu kadar sıkı tutmak için, Hükümet önemli para siyaseti konularında Merkez Bankası Başkanı ile istişare eder. Hükümet Merkez Bankası Yönetim Kurulu toplantılarında temsil edilir, fakat rey hakkı yoktur. Ancak Merkez Bankası Meclisi vasıtasıyla (Meselâ iskonto haddinin tadili) 2 hafta zarfında karar ihdası talebinde bulunabilir. Bankaların bankası olarak Federal Alman Bankası kredi müesseselerinin kredi kaynağıdır.

Bankaları kredileme ilk safha muayyen kontenjanlar dahilinde ticarî senetlerin satın alınması şeklinde cereyan eder. Avans kredileri sağlanması şekli de mevcuttur. Federal Banka aynı zamanda Konfederasyonun ve Kamu kuruluşlarının mali ajanıdır. (Meselâ Federal Posta ve Demiryolları İdaresi ve Eyaletler) Bu teşekküller bir kaç istisna hariç kasa ihtiyatlarını Merkez Bankasındaki hesaplarında tutarlar.

Merkez Bankası, limiti kanunen tayin edilmiş hadler dahilinde hesabı cari veya hazine bonosu kredisi şeklinde kısa vadeli krediler de sağlar. Bunların dışında bu amme teşekküllerinin cari ödeme, döviz ve kıymetli evrak işlemlerini de deruhte eder. Amme idarelerinin istikraz işlerinde aracı ve rehber görevini de ifa eder.

Merkez Bankasının bankalar dışındaki eşhasa kredi açmasına müsaade edilmemiştir. Banka dışındaki kişilere ancak faizsiz hesaplar açar ve bazı ödeme ve tahsil işlemleri yapar. Ticarethane ve özel kişiler ile döviz işleri (döviz alımı ve satımı) yapabilir.

Federal Almanya dahilinde çek, havale ve senet tedavülü Merkez Bankası ve 200 den fazla şubesi kanaliyle cereyan eder. Çek ve havale irsaliyeleri için basitleştirilmiş bir usul uygulanır. Merkez Bankası'nın bütün iş yerleri Bankalar için kendi bölgelerinin kliring merkezleri sayılır. Müesseselerin alacak ve borçları karşılıklı olarak takas edilerek bakiyeler hesaplara geçirilir.

Merkez Bankası her ayın 7, 15, 23 ve son günü haftalık vaziyetlerini ilân ile mükelleftir. Bu vaziyetler ekonomi ve hususiyle döviz hareketleri hakkında aktüel bir görüş sağlar.

III — TİCARİ BANKALAR :

1 — Özel İş Bankaları :

Federal Almanya'da hâlen (1966 sonu) 335 faal özel iş bankası mevcuttur. Bunların 3850 şubesi olup 100.000 memur çalıştırılmaktadır. B. Berlinde hukuken müstakil 3 banka bulunmaktadır. Ayrıca 101 mahallî bölge bankası, 20 ecnebi banka şubesi ve 228 özel banker vardır.

Özel iş bankalarının karakteristiği daha ziyade kısa vadeli kredi işlemleri yapmaktır. 6 aya kadar vadeli olan bu krediler büyük ölçüde mevduata (vadesiz, vadeli ve tasarruf mevduatı) dayanmaktadır. Aynı zamanda Merkez Bankası sisteminde senet iskontosu ve para piyasasından para tedariki de mümkün olmaktadır. Orta vadeli kredi işlemi -6 aydan 4 yıla kadar vadeli-son yıllarda önemini çok arttırmıştır. Tasarruf mevduatının son yıllarda gösterdiği gelişme Bankaların da müşterilerinin arzularını daha kolay yerine getirmelerine imkân sağlamıştır.

Bunun yanında istihlâk kredilerinin rolü de artmıştır. Özellikle tedarik kredisi (10.000 DM'a kadar 4 yıl vadeli) ile dayanıklı istihlâk malları finanse edilebilmektedir. Küçük krediler şahsî kredi olarak (2000 DM'a kadar 2 yıl vadeli) verilmektedir.

Az fakat gittikçe artan bir ölçüde uzun vadeli krediler de sağlamaktadır. Evvelce amme paralarının işletilmesi suretiyle ve merkezden idare edilen bir mekanizma ile açılan bu krediler halen bankaların kendi kaynaklarından karşılanabilmektedir, Özel bankalardan 2 müessese uzun vadeli kredi konusunda önemli rol oynamıştır. Bay. Hypo. und Wechsel-Bank ve Bay Vereins-Bank Bu iki banka aynı krediler sahasında faaliyet gösterir; rehinli senetler ve bediye tahvilleri ihraç hakkını haiz olarak bu çeşit uzun vadeli kredilerin finansmanını yaparlar. Direkt olarak kredi vermekten başka, özel iş bankala-

rı kendi portföyleri için kıymetli evrak satın almak suretiyle ekonomiye finansman imkân sağladılar. İktisadî teşebbüslere iştirâklerde bulunurlar.

Tasarruf mevduatının kabulü son yıllarda özel bir önem kazanmıştır. Ücret ve maaşların hesaben ödenmesi yanında müşteri sayıları da artmıştır. Kredî işlemlerinden başka özel iş bankaları müşterilerine her nevi hizmet muameleleri de yaparlar. En önemlileri tediyeler, dış muameleler, hisse senetleri, tahvil alım ve satımıdır.

Amme hükmî şahısların özel sektöre kalbi sırasında (Halk aksiyonlarının) plâse edilmesi hususunda da bu müesseseler aktif rol oynarlar, aynı zamanda yatırımlara önyak olarak tasarrufu teşvik ederler. Bankalar kıymetli evrakın muhafazasını deruhte ettikleri gibi vadesi gelen faiz ve temettülerin tahsilini sağladılar, tercih haklarının kullanılması, itfaların kontrolü v.s. işlemleri yaparlar.

Borsa bulunan yerlerde kıymetli evrak ticaretini kolaylaştırmak üzere «Kasa Birlikleri» kurulmuştur. Müşteri ile toplu muhafaza konusunda mutabık kalmış ise, toplu muhafaza usulü tatbik olunarak, her nevi evrak bu kasa'ya ciro edilerek muhafaza olunur.

Özel iş bankalarının Batı Alman ekonomisi için en büyük önemi (piyasa iştirâkleri) yönündendir. Firmalara açılan kısa vadeli kredilerin genel hacminin % 55'i bu müesseselere açılmıştır. (1967 yılbaşı).

Özel iş bankaları 1948 de yapılan para reformundan itibaren Mart 1967 senuna kadar 22 milyar DM. nominal değerde aksiyon ve 11 milyar DM sanayi obligasyonu ve 30 milyar DM amme istikrazı plâse etmişlerdir. Bunun yanında 90 milyon DM. banka borç senedi (rehinli borç senetleri ve komün obligasyonları) na önemli nispette iştirak etmişlerdir.

Özel iş bankalarının Batı Alman ekonomisindeki büyük önemi özellikle şu noktada görülür ki; özel kişilerin ve ekonomik teşebbüslerin vadeli ve vadesiz mevduatının yarısı bu müesseselerde toplanmıştır.

Dış ülkelerle mal ve sermaye alış verişindeki ödemelerin ifasında da özel iş bankalarının yeri önemlidir. Federal Almanya'nın dış ülkelerle yapılan mukavelelerinin % 80'i özel bankalar hesapları üzerinde cereyan eder.

2 — Büyük Bankalar :

Deutsche Bank, Dresdner Bank ve Commerz Bank isimli üç büyük banka harp sonrası işgal kuvvetlerinin mevzuatı ile 30 müesseseye bölünmüştür. Bunların her biri bir eyalette faaliyette bulunabiliyordu. 1952 tarihli kredi

müesseselerinin yerleşme sahaları ile ilgili kanun durumu geniş ölçüde düzeltti. Bu kanunla 3 ünite olarak birleşme imkân dahiline girdi. 1956 da yeni bir kanun büyük bankaların tekrar birleşmeleri hususunu serbest bıraktı. Bu sayede yukarıda adı geçen 3 büyük banka teşekkül etti. Bununla beraber teşkilâtta ademi merkezîyet devam etti. Her müessese Düsseldorf, Frankfurt ve Hamburg'daki üç genel müdürlük tarafından idare olundu. Son zamanlarda genel müdürlüklerin Frankfurt/Main'de temerküz ettirilmesi temayülü geliştirdi. Her üç müessesenin de Berlinde hukuken müstakil (sermayenin tamamına sahip buldukları) bankaları vardır. Büyük bankalar uluslararası bankaların tipik işaretlerine sahiptirler. Bu bankalar kısa ve orta vadeli finansman, vadeli, vadesiz mevduat ve tasarruf mevduatının kabulü, kıymetli evrak, dış muameleler, gayri nakdî ödeme işlemleri (havale, çek) ve hisse senedi ihracına tavassut işlemlerini ifa ederler. Müşterilerine ipotek müstenit krediler de açarlar. Gayrimenkul üzerine ikrazat yapan müesseselerle iş birliği yaparak sermaye iştiraklerini çeşitli yollarda arttırmışlardır.

1967 başında Federal Almanya'da (Batı Berlin dahil) bu bankalar 1866 şubeye ve ajansa sahiptirler. Her üç müessese ekonominin bütün branşları ve hernevi halk tabakası ile temastadır. 1 milyon'un üzerinde daimi müşterisi vardır.

Müşteri mevduatı arasında tasarruf mevduatı büyük ağırlık taşır. Müşterilerin 1/3 ü tasarruf müşterisidir.

1966 sonunda büyük bankaların (Berlin'deki müesseseleri dahil) bilanço pozisyonları aşağıda gösterilmiştir:

	Milyar DM
Bilanço yekûnu	45,7
Nakdi ihtiyat	4,5
Esham tahvilât	1,6
Kıymetli evrak	4,2
Senet kredileri	8,—
Hesabı cari kredileri	22,0
Vadesiz Mevduat	15,6
Vadeli mevduat	11,3
Tasarruf mevduatı	12,4
Sermaye (ihtiyat dahil)	2,3

Büyük Bankalar birçok özel Bankalara, bu arada ipotek bankalarına, sermaye şirketlerine ve ticarî teşebbüslerin sermayelerine katılmışlardır. Bunların birçoğu son 10-20 sene arasında meydana gelmiştir.

3 — Özel Mahalli ve Bölgesel Bankalar :

Büyük bankalar dışındaki diğer bütün bu gruptaki bankalar anonim, hisseli komandit veya limited şirket şeklinde kurulmuşlardır. Büyük bankalardan farkları faaliyet sahalarının bütün federal bölgeyi kapsamamasıdır.

Bir yerdeki mahallî bankalar yanında bölgesel bankalar daha geniş alanda iş görmektedirler.

Mahallî ve bölgesel bankaların birçoğu yapıları itibariyle uluslararası banka örneklerine uygundur.

Özel bir durumu olan Bayerische Hypotheken und Wechsel Bank ve Bayerische Vereins Bank bankaları, banka işlemleri yanında ipotek kredileri de sağlarlar. Bu iki banka (1966 sonu) 330 şube, 140 ajans ve büro ile en büyük bölgesel bankalardır. Bank für Gemeinwirtschaft (127 şube ve ajans) da bölgeleri aşan bir karakteri haiz ise de, sermayesi sendikalar ile istihlâk kooperatiflerinin elindedir. 1966 sonu itibariyle bütün mahalli ve bölgesel bankaların bilanço toplamları 42 milyar DM tir.

Aşağıda yazılı müesseseler 1966 sonu itibariyle 400 milyon DM. üzerinde bilanço toplamına sahiptirler.

	Milyon DM.
Bayerische Hypotheken -und Wechsel- Bank, München	8919
Bayerische Vereinsbank, München	6205
Bank für Gemeinwirtschaft AG, Frankfurt	5829
Berliner Bank AG, Berlin	1718
Investitions - und Handels - Bank AG, Frankfurt	1683
Berliner Handels - Gesellschaft, Berlin/Frankfurt	1423
Westfalenbank AG, Bochum	1322
Frankfurter Bank, Frankfurt	1174
Vereinsbank in Hamburg, Hamburg	1034
Bankhaus I. D. Herstatt KGaA, Köln	829
Oldenburgische Landesbank, Oldenburg	765
Schleswig - Holsteinische Westbank, Hadburg	743
Südwestbank GmbH, Stuttgart	664
Badische Bank, Karlsruhe	582
Württembergische Bank, Stuttgart	566
Norddeutsche Kreditbank AG, Bremen	451

4 — Özel Bankerler :

1966 sonu itibariyle Özel Bankerler grubunda 197 kredi müessesesi mevcuttur. Bunlar münferit tacir veya şahıs şirketi (kollektif, komandit şirket) şeklinde faaliyet gösterirler.

Nasyonal sosyalist rejimi tedbirleri ile eski yıllarda özel bankerlerin sayıları azalmışsa da 1948 Para Reformundan beri tekrar önem kazanmış olmakla birlikte teknik zaruretler (computer kuruluşu), artan rekâbet ve bilhassa devlet tarafından faizlerin tesbiti usûlünün kaldırılması bir kaç yıldan beri bu bankaları birleşmeye doğru götürmektedir.

Bunların birçoğunun yerleştikleri şehir dışında şubeleri yoktur. Yalnız

Karl Schmidt Hof/Sade firması Bavyera eyaletinde 35 yerde temsil edilmektedir.

Özel bankerler kredi ekonomisi alanında çeşitli görevler ifa ederler. Bazıları (meselâ Hamburg'ta) İngiliz «Merchant Bankers» ler gibi faaliyet gösterirler. Diğerlerinin de çalışma sahaları: kıymetli evrak işlemi, esham tahvilât alım satım, sanayi finansmanı, gayrimenkul işlemleri, miras tanzimi, (tereke) servet idaresi olarak görülür. Bu bankerlerin büyük kısmı tasarruf mevduatı kabul ederler.

Bilânço toplamlarına göre 5 büyük özel banker :

C. G. Trinkaus, Düsseldorf
Sal. Oppenheimer Jn. Ci, Köln,
Brinckmann Wirtz, Hamburg
Karl Schmidt, Hof
Burckhardt u. Co. Essen. dir.

Bütün Özel Bankerlerin bilânço toplamı (1966 sonu) takriben 10 milyar DM. dir.

**IV — AMME KİŞİLİĞİNİ HAİZ KREDİ MÜESSESELERİ:
TASARRUF SANDIKLARI VE CİRO MERKEZLERİ:**

1 — Tasarruf Sandıkları :

Özel bankaların yanında Federal Almanya'da âmme kredi müesseselerinin de önemli rolü vardır. Carî banka işlemleri alanında tasarruf sandıkları sektörüne dahil kredi müesseseleri son 50 yıl boyunca gittikçe önem kazanmıştır. Esas itibariyle tasarruf sandıkları, tasarruf mevduatı toplar ve aynı kredi işlemi (menkul ve gayri menkul karşılığı ikrazlar) yaparlar.

Bugün tasarruf sandıkları daha ziyade kısa ve orta vadeli kredi sağlayan, vadesiz ve vadeli mevduat kabul eden, özel bankalar tarafından ifa edilen çeşitli hizmet muamelelerini yapan iş (ticaret) bankaları karakterini taşımaktadırlar. Yaptıkları dış muameleler ile kıymetli evrak işlemlerinin önemi azdır. Ciro merkezleri ile birlikte tasarruf sandıklarında gayri nakdi tediyeler de büyük bir ciro sistemi teşkil ederler. Birkaç istisna dışında bunlar âmme kişiliğini haiz müesseselerdir ve şehir, belediye, kaza gibi hükûmî şahsiyetlerin teminatı altındadır. Hâlen Federal Almanya'da 862 tasarruf sandığı, 13.000 ajans mevcuttur. Yalnız teminatı altında buldukları amme müesseselerinin bölgelerinde faaliyet gösterirler. 1966 sonu 117 milyar DM. bilânço yekûnu arasında tasarruf mevduatı 79 milyar DM.'ı bulur (halen 100 milyarı geçmiştir) Bu paralar daha ziyade mesken inşası ve belediye yatırımlarına tahsis olunur. 1966 sonunda uzun vadeli ikrazat 52 milyar DM. dir. Bununun 38 milyarı ipotek kredilerini teşkil eder. Kısa ve orta vadeli ve eşhasa açılan hesabı carî kredileri toplamı 16 milyar DM. dir.

12 adet ciro merkezi de (bilânço toplamı 61 milyar DM.) âmme huku-ku kredi müesseseleridirler. Bu merkezler, tasarruf sandıklarının likit mevcutlarını, idare ve hizmet muamelelerini, bilhassa dış tediye işlemlerini ifa eden Merkez Bankası hüviyetindedirler. Bağlı tasarruf sandıklarının likit rezervlerinin toplandığı bir havuz mahiyetindeki ciro merkezleri Alman para piyasasında kıymetli bir pozisyona sahiptirler.

2 — Ciro Merkezleri :

Geçmişleri itibariyle Belediye Bankası ve Eyaletlerin Bankası hüviyetine sahiptirler. Gayrimenkul üzerine kredi veren müesseseler olarak da faaliyet gösteren ciro merkezleri, özel ipotek bankalarında olduğu gibi, Sermaye Piyasasında kendi kendilerini finanse etmek imkânına sahiptirler. Tasarruf Sandıkları sektörünün üst müessesesi, Frankfurt'taki Alman Ciro Merkezleri ve Alman Komün Bankasıdır.

Bu Müessese Bölgesel Ciro Merkezlerinin önemli miktarlara varan mevduatını yönetir. Ayrıca, komünlerin kredi ihtiyacı için obligasyonlar çıkarır. Önemli bir bölge bankası olan ve geniş şube teşkilâtına sahip bulunan Bayyera Devlet Bankası da âmme kişiliğini haiz iş bankaları arasında sayılır. Bu Banka münhasıran mevduat ve kredi bankaları tipinde işlemler yapar. Braunschweig Devlet Bankası bölgesel tasarruf sandıkları ve emisyon hakkını sahip ipotekli borç senedi müessesesi durumundadır.

V — KOOPERATİF KREDİ MÜESSESELERİ : HALK BANLARI, RAİFFEISEN SANDIKLARI VE BUNLARIN MERKEZ SANDIKLARI:

1966 sonunda Federal Almanya'da 750 küçük san'at kooperatifi mevcuttu. Bunların ekserisine Halk Bankası ismi verilmiştir. Ayrıca, 9000 kısmen çok küçük Tarım Kredi Kooperatifi mevcuttur ki daha ziyade kurucusunun ismine izafeden Raifaizen Sandıkları olarak anılırlar. Kredi Kooperatiflerinin yaptıkları işlemler vadeli ve vadesiz mevduatı kabul etmek ve özellikle sanatkâr, esnaf ve çiftçi olan üyelerine kısa ve orta vadeli ikrazlarda bulunmaktır.

1966 sonu itibariyle verilen aşağıdaki rakamlar kredi kooperatiflerinin önemini göstermektedir.

(Bilânço toplamı 2 milyon DM. dan az kooperatifler nazara alınmamıştır.)

	Milyar DM.
Bilânço toplamı	33,4
Kısa ve orta vadeli krediler	12,7
Tasarruf mevduatı	20,0
Sermaye ve ihtiyatlar	1,8

Birçok tarım kredi kooperatifi çok az iş hacmine sahip olup, fahriyen yönetilirler.

Kredi kooperatifleri arasında takas işlemleri 18 san'at ve tarım merkez kasası tarafından ifa olunur. Bunların görevleri Ciro Merkezlerinininkine benzemekte ve kendilerine bağlı müesseselerin bankacılık hizmetlerini yapmaktadırlar. Bu merkez kuruluşları obligasyon ihraç etmezler. Frankfurt/M de bulunan Alman Kooperatif Sandığı, kooperatiflerin ana müessesesidir ve 1956-danberi kooperatif sektörünün uzun vadeli fon ihtiyacını karşılamak üzere borç senetleri ihraç etmektedir.

1966 sonunda Merkez Sandıklarının bilanço toplamı 11 milyar DM. dir.

VI — ÖZEL AMAÇLI BANKALAR :

Şimdiye kadar söz konusu edilen banka gruplarının yanında özel görev alanlarına sahip müesseseler de bulunmaktadır. Özel amaçlı bankaların en önemli grubunu 29 özel ipotek bankası ile 14 âmme hukuku gayrimenkul kredi müesseseleri teşkil eder. Bu sonuncular gayrimenkul rehni veya belediyelerin teminatı ile münhasıran uzun vadeli kredi sağlarlar.

Bu müesseselerin 5'i gemi inşası finansmanı için orta ve uzun vadeli krediler verirler. İpotek bankaları ve gayrimenkul kredi müesseseleri ihtiyaç duydukları parayı, özellikle ipotekli borç senedi, komün obligasyonları ve buna benzer borç senedi satışlarından temin ederler.

Bu bankalar teamül olarak sabit faizli obligasyonlar piyasasına sermaye temin etmek üzere geniş ölçüde katılırlar. Tedavül eden toplam rant'ın % 40'ı bu müesseselerin emisyonlarına dayanır. Belediye kredileri ile mesken inşası finansmanında da aynı şekilde kuvvetli bir mevkie sahiptirler. Son yıllar vasisinde mesken üzerindeki bütün 1. devre ipoteklerin % 5'i bu bankalarda toplanmıştır. 43 özel ipotek bankasının ve âmme hükmi şahsiyetini haiz gayri menkul kredisi müessesesinin 1966 sonu itibariyle iş hacimleri aşağıda gösterilmiştir:

	Milyar DM.
Bilanço toplamı	60,8
Uzun vadeli ikrazat	46,7
Tedavüldeki obligasyonlar	30,8
Uzun vadeli avanslar	8,8
Sermaye ve ihtiyatlar	2,0

Toplu tasarruf prensibine göre kendi evini yapmayı finanse etmekte bulunan 16 özel ve 14 âmme kişiliğini haiz yapı tasarruf sandığı mevcuttur.

Yapı tasarrufcusu muayyen bir miktar tasarruf ettikten ve belirli bir süre geçtikten sonra mevcudunu geri alır ve ilâveten ipoteye müstenit bir ikrazdan

ve inşaat sırasında da ana finansman yardımlarından faydalanır. 1966 sonun-
da 30 yapı tasarruf sandığı 29 milyar DM. lık bir bilanço yekûnuna sahip-
tir ve 20 milyar DM. yapı kredisi sağlamıştır. Yapı tasarruf mevduatı ise 26
milyar DM. tutarında idi. Taksitli ödemeleri finanse eden 200 taksitli ödeme
finansman müessesesi de mevcuttur. Bu bankalar genellikle harp sonrasında
kurulmuşlardır. Bunlar 3 nev'i finansman metodu uygulurlar:

Satıcı firmanın aracılığı olmaksızın direkt istihlâk kredisi sağlanması;
satıcı firmanın kefaleti ve aracılığı ile istihlâk kredisi sağlanması; mesleki
sahiplerine nakil vasıtası ve makine alımının senet ile finansmanı.

Taksitli finansman müesseseleri kendileri için lüzumlu parayı esas iti-
baryle diğer kredi müesseselerinden bulurlar.

1966 sonu itibariyle bu grubun en önemli bilanço kalemleri aşağıda
gösterilmiştir:

	Milyar DM.
Bilanço toplamı	5,5
Senetli krediler	1,2
Hesabı carili krediler	4,4
Alacaklı hesaplar	3,5
Sermaye ve ihtiyatlar	0,4

1950 den itibaren taksitli kredi müesseseleri daha ziyade müstehlikle
kredi işlemine girişmişlerdi. Ağırlık noktası önceleri iki işleme inhisar ediyord-
du. İş Bankalarının da istihlâk kredisi alanında faaliyet göstermeleri (küçük
krediler, satın alma ikrazatı) özel müesseseleri ilk işlemi de yapmaya sevk
etti. (Müşteriye direkt nakit kredisi) Bu arada müstehlik kredilerinin yarısı
bu şekle inkilâp etti.

Harp sonrası devresinde çeşitli banka konsorsyumları yatırım şirketleri
(Investment Gesellschaften) kurmuşlardır. 1967 ortalarında 9 şirket tarafın-
dan idare edilen 5 fon mevcuttur. Fonlarda risk dağılımı prensibine göre Al-
man teşebbüslerinin 1. sınıf aksiyonları ile kısmen de ecnebi aksiyonlar ve
sabit faizli obligasyonlar bulundurulmuş geniş bir liste halinde müşterilere
sunulmuştur. Bu sermaye yatırımı şirketleri, iştiraklerinin yatırım teşebbüsle-
ni hisse senetleri ihraç ederek finanse etmektedirler. (Investment sertifika'ları)
1967 ortalarında tedavülde toplu olarak 100 milyon sertifika bulunmakta idi.
Bütün fonların envanter değeri 3 milyar DM. tutarındadır.

Federal Almanya'da 2 posta çeki tasarruf dairesi ve 13 Posta çeki dai-
resi Alman Posta İdaresinin hukuken bağlı birer işletmesi halinde faaliyet
gösterirler. Posta tasarruf daireleri tasarruf mevduatı konusunda çalışırlar
(1967 ilkbaharında 6,2 milyar DM. mevduat) Posta çeki daireleri tediyelerde
kullanılmak üzere yatırılan faizsiz ve vadesiz mevduatı toplamaktadırlar. Pos-

ta çeki ve posta tasarruf daireleri topladıkları vadesiz tasarruf mevduatının önemli kısmını Alman Postası alanında yatırıma tahsis ederler. Alman Postasının banka hizmeti 1967 başında 10 milyar DM. bir bilanço toplamı arz eder.

Federal Alman Cumhuriyetinde 20 yabancı bankanın da 29 şubesi mevcuttur. Bu bankalar ekseriya ithalât ve ihracat işlemlerinin ifası ve yabancı konsern'lerin iştirakleri bulunan şirketlerin danışmanlığı gibi mahdut alanlarda faaliyet gösterirler. Bu şubelerde Kredi İşleri (Alman Bankalar Kanunu) na tâbidir. Bilanço toplamı 2 milyon DM.'i geçmektedir. Bunun dışında bazı ecnebi bankalar alman kredi müesseselerine doğrudan doğruya iştirakte bulunmuşlardır. Bunların önemli bankacılık merkezlerinde (Frankfurt/M, Düsseldorf, Hamburg) temsilcilikleri vardır.

Almanyadaki büyük bankalar şimdiye kadar dış ülkelerde kendileri şube açmamışlardır. Üç tane tarihi deniz aşırı banka, (Alman - Güney Amerika Bankası, Alman Deniz Aşırı Bankası ve Alman - Asya Bankası) bunun bir istisnasını teşkil eder.

Büyük bankaların dış ülkelerde temsilcilik büroları mevcuttur. Ayrıca, deniz aşırı ülkelerdeki kalkınma bankalarına iştirakleri de vardır.

İleri gelen dış ticaret bankaları tarafından teşkil olunan bir konsorsyom tarafından 1952 yılında Frankfurt/Main'de «İhracat Kredisi Şirketi» kurulmuştur. 1966 yılında bu şirket bir limited şirkete çevrilmiştir. Bu İhracat Kredisi Limited şirketi (AKA) yatırım malları ihracatının finansmanı ile iştigâl eder. Daha evvel kredi vadeleri 4 yıl olarak tahdit edilmiş ise de, hâlen azami 8 yıla çıkarılmıştır. İstisnâ 36 ay ve ödeme 60 aya kadar senet iskontosu şeklinde finanse edilmektedir. 1966 sonunda kredi mukaveleleri toplamı 2,2 milyar DM. tutarındadır. Bu meblâğ'dan 1,8 milyar DM. üye müesseseler için A. plâfon'u olarak ayrılmıştır. AKA kredileri için 2,7 milyar DM kredi açılmışsa da selektif olarak kullanılacak kısım 1,8 milyar DM. olarak tahdit edilmiştir. B plâfon'u ise Alman Merkez Bankasının reeskont işlemlerine ayrılmıştır. Hâlen 1,8 milyar DM. bakiyesi vardır. B. plâfon'u faiz bakımından müsait olan (4 yıla kadar) kredilere ve özellikle gelişmekte olan ülkelerle ihracata tahsis olunmuştur. Hâlen hazırlık safhasında olan C. Plâfon'u ise dış müstakrizlerin daha uzun vadeli finansman ihtiyaçlarına tahsis olunacaktır. Bankaların kuruluşundan itibaren 1966 sonuna kadar toplam olarak 7,4 milyar DM. tutarında 4600 kredi mukavelesi akdolanmıştır.

Doğu ve Batı Almanya ticaretinin finansmanı için 1967 yılında Sanayi Yatırımları Finansman şirketi kurulmuştur. İdaresi AKA ile birlikte yürütülmektedir.

15 Kasım 1948 tarihli Kanunla Frankfurt/Main'de orta ve uzun vadeli kredi sağlamak üzere Kalkınma Kredi Müessesesi kurulmuştur. Bu âmme

hukuk müessesinin çalışma alanı kuruluşundan sonra önemli şekilde genişlemiştir. Alman ekonomisinin (rasyonalizasyon tedbirleri ve istihsalin şekil değiştirmesi yönünden) gelişmesi için Marshall plânından krediler vermesi yanında, bu müessese uzun vadeli olarak ihracatın finansmanına da başlamıştır. 1961 den beri bu müessese bir Alman Kalkınma Bankası (az gelişmiş ülkelere yardım) haline inkilâp etmiş ve dış ülkelerde teşviğe değer konuların finansmanı için Federal ikrazatta bulunmakla görevlendirilmiştir.

1966 da bu müessese tarafından verilen krediler aşağıdaki şekilde bölümlere ayrılabilir:

1 — Almanya içi yatırım kredileri	926 Milyon DM
2 — Almanya dışı sermaye yardımı	1.744 Milyon DM
İhracat finansmanı	416 Milyon DM

Ana sermaye'nin % 80 i Federasyona ve % 20 si Eyaletlere aittir.

1966 sonu itibariyle bilanço toplamı 17 milyar DM., kredi hacmi 10 milyar DM. dir. Bu Bankanın normal bankacılık işlemleri yapmasına müsaade edilmemiştir.

1959 başında özel iş bankalarından birçoğu Frankfurt/Main'de dış ticaret işlemlerinin finansmanını sağlamak üzere özel iskonto ticareti ile iştigal edecek olan (Özel İskonto A.Ş.) ni kurmuşlardır. Özel iskonto faiz hadleri ekseri halde Merkez Bankası iskonto haddinden düşüktür. Özel İskonto A.Ş. para piyasasının gergin olduğu zamanlarda finansman kaynağı olarak önem kazanmakta ve münferit bankaların reeskont kontenjan haklarına tesir etmesizin özel iş bankalarının 1. sınıf senet mevcutları bu müessese kanalıyla Merkez Bankasına (muayyen hadler dahilinde) iskonto ettirilebilmektedir.

Düsseldorf'ta bulunan Sanayi Kredi Bankası A.Ş., sanayi, ticaret ve diğer mesleki gayelerle kurulu teşebbüslere orta ve uzun vadeli krediler sağlamaktadır. Bu bankadan kredi alanlar, tahvil ihraç imkânlarına sahip olmayan orta büyüklükteki firmalardır. Özel teşebbüs - küçük sanat ekonomisi tarafından kurulan bu müessesese iş (ticaret) bankalarının finansman arzını tamamlamaktadır. 1949 dan 1.5.1967 ye kadar takriben 24.000 adet ve toplam olarak 4,6 milyar DM. kredi sağlamıştır.

Kredi kaynağı, bankaların verdikleri fonlar ve obligasyonlardan temin edilmektedir. Büyük bankalar ile diğer özel bankalar, bu bankaya bir «orta tabaka fonu» tahsis etmişlerdir.

Berlin'de bulunan Alman Sanayi Bankası Berlin'deki orta ve uzun vadeli meslekî (esnaf ve sanatkârlar) krediler açar. Bankanın aksiyonları emane-ten çeşitli meslekî kuruluşların elindedir. Bu müessese, daha ziyade Sanayi Kredi Bankasının bir iştirakidir. Banka, Berlin'de vergi kolaylıklarından da

faýdalanan özel finansman imkânlarını kullanır. Bilânço toplamı 1966 sonunda takriben 0,3 milyar DM. dir.

Berlin ekonomisini desteklemek üzere 1949 tarihinde kurulan Berlin Sanaýi Bankası A.Ş. ise orta ve uzun vadeli krediler açar. Sermayesi daha ziyade konfederasyon ve diğér resmî makamlara aittir. İlk yıllarda sermaye için Amerikan yardımından faydalanılmış, sonra da Berline Yardım Kanunu'nun vergi muafiyetlerinden yararlanmıştırdır. 1966 sonuna kadar 4 milyar DM. kredi açmıştır.

Yurtlarından kovulanlar, göçmenler ve harpte zarar görenlere malî yardım ve kredi sağlamak üzere Bad Godesberg'te Yükleri Tahfif Bankası kurulmuştur. Bu âmme kurumu 1966 sonunda 9 milyar DM. bir bilânço toplamına sahipti. Faaliyete geçişinden 1966 sonuna kadar 8,8 milyar DM. kâllıkma ikrazatı olarak kullanılmıştırdır.

Son zamanlarda banka diğér resmî kredi muamelelerine de girişmiştir.

Tarım, orman ve balıkçılığá kredi açmak üzere Frankfurt/Main'de Tarımsal Rant Bankası kurulmuştur. Finansman kaynağı olarak Banka gerek para piyasasına gerekse sermaye piyasasına (tarım senetleri ile) müracaat eder. Bilânço toplamı 4 milyar DM olup bunun 1,3 milyar DM. kısmını borç senetleri teşkil eder.

İnşaat sektörünün ara kredileri ve ön finansman kredileri (Alman Yapı ve Arazi Bankası A.Ş.) Frankfurt/M tarafından karşılanır. Amme müesseseleri emanet işleri de bu Banka tarafından ifa olunur. Bilânço toplamı 1966 sonunda 1,2 milyar DM. dir.

Alman Devlet Demiryollarının dahili bankası olan Alman Ulaştırma Kredi Bankası A.Ş. Frankfurt/Main'in büyük istasyonlarda şubeleri vardır. Bu bankanın özel bir görevi yük nakliyatı işinin sevk ve idaresidir. Bilânço toplamı 1966 sonu itibariyle 1,2 milyar DM. dir.

BİLÖMUM BANKA MUAMELELERİ İÇİN

TÜRKİYE  BANKASI

hizmetinizdedir



Unum Müdürlük - Ulus Meydanı (Ankara)

CARİ HESAPLAR • HAVALE • TİCARİ SENETLER • KREDİ MEKTUPLARI
• KEFALET MEKTUPLARI • DÖVİZ ALIM VE SATIMI • SEYAHAT
ÇEKLERİ • İTHALÂT AKREDİTİFLERİ • KİRALIK KASALAR • v. s.

DÜNYANIN HER TARAFINDA MUHABİRLERİ VARDIR

TİCARİ KREDİDE ASLİ VE MUNZAM TEMİNAT OLARAK İPOTEK ALINMASI

Avukat I. Dündar ÖZBİL

Özel kanunlara göre gayrimenkul rehni (ipotek) karşılığında ödünç para vermelerine izin verilen bankalar ile Emniyet Sandığı hariç olmak üzere Bankalar Kanununun 50 inci maddesine göre «Bankalar, ... gayrimenkul ipotegi mukabilinde kredi açamazlar. Ancak uzun vâdeye müncer olmamak şartıyla Banka Kredilerini Tanzim Komitesinin tâyin edeceği hâd içinde açılacak kısa vâdeli ticarî krediler mukabilinde veya kredinin kullanılması tarihinden itibaren en erken dört ay sonra tahsilinde tehlike bulunması veya bu müddet içinde hâdis olacak fevkalâde sebeplerin bulunması halinde bankaların munzam teminat olarak gayrimenkul teminatı kabul etmeleri caiz olduğu gibi, ziraat, sanayi, madin, enerji, nafia, nakliye ve ihracat işlerine matuf kredilerle, Artırma Eksiltme ve İhale Kanununun veya hususî şartnamelerinin hükümlerine göre resmi daire ve müesseselere, iktisadi devlet teşekküllerine, banka ve şirketlere hitaben ihaleye vazettikleri çeşitli işler için Devlet Şûrasına, Mahkemelere ve vergi ve icra dairelerine hitaben bunlar tarafından talep edilen mevzular için verilecek teminat mektupları karşılığı olarak gayrimenkul ipotegi alabilirler.»

Bu önemli kanun maddesiyle ilgili olarak 31/12/1969 günlü 13338 sayılı Resmî Gazetede münteşir YARGITAY İÇTİHADİ BİRLEŞTİRME KURULU KARARI munzam teminatın anlamını açıklamakta ve bankaların ne yolda bir ön teminat alabilecekleri tâyin edilmektedir. Bu karar aynen şöyledir :

Yargıtay İctihadi Birleştirme Kurulu Kararı :

Esas No : 1969/6

Karar No.: 1969/7

Özeti : 7129 sayılı Bankalar Kanununun 50 inci maddesi uyarınca bankalar ancak munzam teminat olarak gayrimenkul rehni kabul edebilirler. Bu hükme göre munzam hükme tekâddüm eden kefalet gibi şahsî veya menkul rehni gibi aynı bir ön teminatın varlığı gerekir. Ticarî krediyi temin için, bankaya rehin cirosiyle yahut senet ve tahsilî halinde bedell üzerinde hapis hakkını sağlayan bir anlaşmaya müstenit tahsil cirosiyle ciro ve teslim olunan kambiyo senetleri bir ön teminat teşkil ederler. Bankanın temlik cirosiyle temellük ettiği kambiyo senetleri ön teminat sayılamaz. Ancak, tarafların hakikî maksatları temlik olmadığı, temlik el-

rosuna rağmen banka senet bedelini cirantaya ödemeyerek teminat olarak alıko-
duğu ve bu hususlar kredi mukavelenamesinden ve muameleden açıkça anlaşıldığı
takdirde böyle bir muamelemin de ön teminat sayılabilmesi mümkün olduğu hakkın-
da Yargıtay İçtihadı Birleştirme Kararı.

7129 sayılı Bankalar Kanununun 50. maddesi uyarınca bankalar, ticaret mak-
sadiyle gayrimenkul alım ve satımı ile meşgul olamaz ve gayrimenkul rehni karşı-
lığında kredi açamazlar. Ancak, uzun vadeye müncer olmamak şartıyla, banka kre-
dilerini tanzim komitesinin belli edeceği sınırlar içinde açılacak kısa vadeli ticari kre-
diler karşılığında veya kredinin kullanılması tarihinden itibaren en erken 4 ay son-
ra, tahsilinde tehlike umulması veya bu süre içinde ortaya çıkacak olağanüstü ne-
denlerin bulunması halinde munzam teminat olarak gayrimenkul rehni kabul ede-
bilirler.

7129 sayılı kanunun 50. maddesiyle konulan bu kuralın tatbikatı cümlesinden
olarak, keşidecisi Nevres Nail Yetkin, lehtarını Önay Kollektif Şirketi olan iki emre
muharrer senedin tahsil edilememesi sebebiyle, o senetler bedeli tutarı 16.000 lira ile
ayrıca Nuri Nail Yetkin'in kefaleti altında Önay Kollektif Şirketi lehine verilmiş
teminat mektubunun devre komisyonu, faiz ve sair masraflarından ibaret 445,40
lira banka alacağının protestoya rağmen ödenmediği iddia olunarak tahsili isteği
ile İstanbul Asliye Üçüncü Ticaret Mahkemesine açılan davanın yargılaması sonun-
da; bankanın Önay Kollektif Şirketi lehine verdiği teminat mektubu Nevres Nail'in
kefaletine dayanmış olup bu bir ön teminat teşkil ettiği ve binnetice üçüncü kişi
Emine Nesteren'in ipoteği munzam teminat niteliğinde olduğu için bu alacağın %10
icra inkâr tazminatı ile birlikte merhun gayrimenkul paraya çevrilmek suretiyle
tahsiline ve emre muharrer senetler bankaya temlik ciroyuyla tevdi edilmiş, ayrıca
bir ön teminat alınmamış olduğundan davalı Nesteren'in banka lehine tesis ettiği
ipoteke bu senet bedelleri için munzam teminat niteliği arzetmediği ve bankalar Ka-
nununun 50. maddesiyle doğrudan doğruya gayrimenkul rehni karşılığında ticari
kredi açılması önlenmiş bulunduğu için ikinci kalem alacağı ilişkin davanın red-
dine karar verilmiş, Yargıtay Ticaret Dairesi Mahkemesinin bu gerekçesini benimsi-
yerek temyiz olunan kararı 26/12/1963 gün ve 8448/2888 sayılı ilâmla onamıştır.

Diğer bir hadisede, davacı Şekerban ile davalı Ahmet Yücel arasında akdedilen
kontrgaranti sözleşmesi ile Ahmet Yücel gerek şahsen kendisinin, gerek dava dışı
üçüncü kişi Yunus Uras'ın, halen mevcut ve ileride vücut bulacak borçları için gay-
rimenkulünü 100.000 liraya kadar munzam teminat olmak üzere davacı banka lehine
ipoteke etmiştir.

Davacı banka, aradaki kontrgaranti sözleşmesine müsteniden davalı yararına
verip bilâhare ödemek zorunda kaldığı 55.520 liralık teminat mektubu muhteviyatın-
dan bakiye 4.364.39 lira ile Yunus Uras'ın bankaya iskonto ettirdiği iki emre mu-
harrer senet bedeli 35.252.00 liradan ibaret iki kalem alacağının ipoteğin paraya
çevrilmesi yoluyla tahsilini İstanbul Asliye Üçüncü Ticaret Mahkemesinden istemiş
mahkeme; kontrgaranti ile temin edilmiş teminat mektubu dolayısıyla istenen ala-
cığın tahsiline, davalının banka lehine tesis ettiği ipotek Yunus Uras'ın iskonto
ettirdiği, senetler için munzam teminat niteliği taşımadığından buna ilişkin davanın
reddine karar vermiş, vaki temyiz üzerine (Yargıtay Ticaret Dairesi bu kararı 2/4/
1968 tarihli ilâmile ve; (Davacı Şekerbank, 22/1/1959 günlü sözleşme ile dava dışı
Yunus Uras'a ticari kredi açmayı, Yunus Uras da eline geçen ticari senetleri tem-
inat olarak davacı bankaya ciro etmeyi karşılıklı olarak kabul ve taahhüt etmişler-
dir. Bu sebeple Yunus Uras'ın bankaya ciro ettiği senetler bir ön teminat sayılır.
Böyle olunca davalı Ahmet Yücel'in gerek şahsen kendisinin, gerek dava dışı Yunus

Uras'ın halen mevcut ve ilerde vücut bulacak borçlarının teminatı olarak Şekerbank lehine tesis ettiği ipotek de bir munzam teminat niteliğindedir. Buna rağmen Yunus Uras'ın davacı banka ile akdettiği ticari kredi sözleşmesi için ayrıca bir (ön teminat) verilmediğinden bahisle Yunus Uras'ın bankaya ciro ettiği senetlerden doğan banka alacağının tahsiline dair davanın reddine karar verilmesi isabetsizdir.) gerekçesi ile bozmuştur. Yargıtay Ticaret Dairesinin bu bozma ilâmı aleyhine vaki karar düzeltme isteği üzerine Ticaret Dairesi bozma sebeplerini teyit ve tavzih ederek kambyo senetleri ister rehin veya tahsili, ister temlik ciroyuyla bankaya tevdi edilmiş olsun bir ön teminat teşkil ettiğini belirtip karar düzeltme isteğini 25/3/1969 tarihli ilâmla reddetmiştir.

Bu kere Yargıtay Birinci Başkanlığına müracaat olunarak İstanbul Asliye 3. Ticaret Mahkemesinin yukarıda işaretlenen aynı nitelikteki iki kararından birinin onanması, diğerinin ise bozulması suretiyle Yargıtay Ticaret Dairesinin içtihat uyumsuzluğu yaratıldığından bunun giderilmesi istenmiş bulunmaktadır.

5/11/1969 Çarşamba günün İçtihadı Birleştirme Hukuk Genel Kurulu, toplanma yeter sayısının üçte iki çoğunluğuyla toplanarak Ticaret Dairesinin aynı konudaki 26/12/1963 ve 2/4/1968 tarihli ilâmları arasında içtihad ayrılığı bulunduğunu oy birliğiyle kabul ettikten sonra konuyu görüşüp tartışarak aşağıdaki kararı tespit etti :

7129 sayılı Bankalar Kanununun 50. maddesinin 1 ve 2. fıkralarına göre; bankalar ticaret maksadıyla gayrimenkul alım ve satımıyla meşgul olamazlar ve gayrimenkul ipotegi karşılığında kredi açamazlar. Ancak uzun vadeye müncer olmamak şartıyla, banka kredilerini tanzim komitesinin tayin edeceği sınır içinde açılacak kısa vadeli ticari krediler karşılığında veya kredinin kullanılması tarihinden itibaren en erken 4 ay sonra tahsilinde tehlike umulması veya bu müddet içinde ortaya çıkacak olağanüstü sebeplerin bulunması halinde munzam teminat olarak gayrimenkul rehni kabul etmeleri caizdir. Bu hükme göre, bankaların doğrudan doğruya gayrimenkul rehni karşılığında ticari kredi açmaları yasaktır. Ancak kefalet gibi kişisel veya menkul rehni gibi aynı bir ön teminat aldıktan sonradır ki (munzam teminat) olmak üzere gayrimenkul rehni karşılığında ticari kredi açabilirler.

Konuya daha iyi nüfuz edebilmek için (teminat) deyiminin neleri ifade ettiği ve ne gibi şeylerin (teminat) veya (ön teminat) olabileceği üzerinde durmak lâzımdır:

Teminat; bir borcun, bir eda mükellefiyetinin zamanında ve yerinde ödeyeceğini, yerine getirileceğini temine yarayan, onu garanti eden muamelelerdir. Bu ya şahsi veya aynı olur. Kefalet akdi, garanti akdi birincisine, menkul ve gayrimenkul rehni ikincisine örnektir.

Ön teminat : Sonraki teminata tekaddüm edip onu pekiştiren, borcu daha garantili bir hale getirmek için alınan ve evvelâ müracaat olunması gereken bir teminattır. Asıl teminattan farkı şekil ve muhtevasına değil (Önceliğine) taallük eder. Ele aldığımız konuda bir kısım temin edici muameleler için (Önteminat) deyimini kullanmış olmamız bankaların gayrimenkul rehni alabilmelerinin münhasıran (Munzam teminat) şeklinde yani önde gelen bir teminata ilâve olarak kabul edilmesi şartına bağlanmış olmasındandır.

İpotekten gayri teminat nev'i ve şekillerine gelince; bunlara, Medeni Kanunda yer alan, mutlakla teslimi meşrut şekilde tesisi gerekli rehin ve hapis hakkı

(Madde : 853), hayvan rehni (Madde : 854), alacak üzerinde rehin hakkı ve diğer haklar (Madde : 868), Senetli ve senetsiz alacaklar üzerinde rehin tesisi (Madde : 869), kıymetli evrak üzerinde rehin tesisi (Madde: 870), emtiayı temsil eden evrak ve varant üzerinde rehin tesisi (Madde: 871), ile Borçlar Kanununda yer alan başkasının fiilini taahhüt (Madde : 110), kefalet (Madde : 483 - 503), itibar mektupları (Madde: 399 - 403), ilâ... örnek olarak gösterilebilir. Kefalet akdini veya garanti aktini ihtiva eden (Teminat mektubu) vermek te temin edici bir muamele türüdür. İçtihat ihtilâfı (Kambiyo senetlerinin) ne şekilde ve ne gibi şartlar içinde ön teminat teşkil edebileceği üzerinde toplandığından diğer teminat çeşitleri bir tarafa bırakılarak müzakere ve tartışma bu noktaya hasrolundu. Ancak; konuyu aydınlatması, dolaylı dahi olsa etkilemesi bakımlarından (Alacak üzerinde rehin tesisine) müteallik Medeni Kanun hükümleri üzerinde duruldu.

Bilindiği gibi; alacaklar vesair temlikli kabil olan haklar üzerinde de teslimi meşrut şekilde rehin tesis edilebilir. (Medeni Kanun 868) senetle tespit edilmiş olmayan yahut senede bağlanan alacakların yazılı şekle uyarak rehin edilmeleri mümkündür. Yalnız alacak senede merbut evrakın rehinine gelince; hamile muharrer senetler, sadece mürtehin teslim edilmek suretiyle rehin edilir. Diğer kıymetli evrakın rehin edilmesi, bunlar emre yazılı ise ciro yapılarak, nama yazılı ise devri icra edilerek ve senedin mürtehin teslimi ile mümkündür. (Medeni K. 870).

Kıymetli evrak, kendilerinde mündemiç olan hakkı temsil etmeleri bakımından bizatli bir değer ifade eden senetlerdir. Bunlarda mündemiç olan hak senetten ayrı olarak dermeyan edilemeyeceği gibi başkalarına da devir olunamaz (Tic. K. 557). Ticari senetlerin bir türü olan (Kambiyo senetleri) de kıymetli evraktan mağdut olup ne şekilde devir ve terhin edilebileceği, tahsile verilebileceği 6762 sayılı Ticaret Kanunu ile alımp birer birer tayan ve tespit edilmiştir.

Bir kambiyo senedi, sarahaten emre yazılı olmasa dahi ciro ve teslim yoluyla devir olunabilir. Cironun kayıtsız ve şartsız olması, senet veya (Alonj) üzerine yazılması, cirantanın imzasını ihtiva etmesi lâzımdır. Bir kambiyo senedi; temlik, terhin veya tahsil olmak üzere üç maksatla ciro olunabilir. Temlik ciro; senetle mündemiç hakkın kayıtsız ve şartsız yeni hamile devir ve temlikini tazammun eder. Bu netice, maksadı ifade edici bir meşruhatla (Kapalı ciro) veya yalnız senedin arkasına ve açığa bir imza konularak (Açık ciro) ile mümkün olur. Bu halde ciranta bütün haklarını devir etmiş, senetle ilişkisini kesmiş (Sorumluluk durumu hariç) olacağından senet üzerinde kambiyo hukukuna dayanarak herhangi bir hak iddia edemez.

Tahsil ciro: senedin asıl hamil namına tahsilini temin amacını güder. (Bedeli tahsil içindir). (Kabz içindir), (Vekâleten) ibarelerini veya sadece tevkili ifade eden diğer herhangi bir kaydı taşıyan bir meşruhatla yapılır. Bu halde hamilin vazifesi cirantanın vekili sıfatıyla hareket ederek senet bedelinin tahsil için kanunen gerekli bilûmum işlemleri yerine getirmek ve bu maksatla senetten doğan bilûmum hakları kullanmaktan ibarettir. Haiz olduğu vekâlet sıfatının zarurî bir neticesi olarak senedi ancak tahsil ciro şeklinde ciro edebilir. Diğer şekillerle ciro yapmaktan memnurdur.

Rehin ciro : senedin rehin edilmesini intaç eden bir ciro şeklidir. (Bedeli teminatır), (Bedeli rehindir) ibarelerini yahut terhini ifade eden diğer herhangi bir kaydı ihtiva eden meşruhatla yapılır. Böylece bir ciro ile senedi elinde bulunduran hamil, senetten doğan, bütün hakları rehin alan sıfatıyla kullanmak hakkını haizdir. Fakat, senedi ancak tahsil maksadıyla ciro edebilir. Kambiyo senetlerinin rehni ancak bu şartlar ve şekil içinde mümkündür.

Bankanın hamili bulunduğu kambiyo senetlerinin hangi hallerde banka alacağı için bir teminat veya ön teminat teşkil edebileceğini bunların bankaya ciro ve tevdi edilmiş şekillerine ve tarafların hakikî maksadına göre incelemek zarureti aşîkârdır.

A — Kambiyo senedi ticari kredinin teminatı olarak, Ticaret Kanununun tarifâtı dahilinde ve «rehin cirosu» ile ciro ve teslim edildiği takdirde bunun genel anlamda bir (Teminat) ve ipotek için bir (Ön teminat) teşkil edeceği şüphesizdir. Kurul üyeleri bu noktada fikir birliğine varmışlardır. Tabîkatta doğabilecek her türlü tereddüt ve şüphelerin önlenmesi, banka muamelelerinin ve bankaların üçüncü kişilerle olan münasebetlerinin selâmeti bakımından daima bu yolun tercih edilmesi temenniye şayandır.

B — Tahsil cirosu ile kambiyo senedini eline geçiren hamil senet bedelini tahsille görevlendirilmiş (Vekil) durumundadır. Senetten doğan bilûmum hakları ancak bu maksatla kullanır, ademî tediye halinde senedi, tahsil halinde senet bedelini asıl hamile geri vermek, teslim etmekle mükelleftir. Mücerret böyle bir tahsil cirosunun (Teminat) olduğunu iddia edebilmek ticaret yasasının kambiyo hukuku ile ilgili hükümlerine ve uluslararası hukuk kurallarına uygun düşmez. Ancak; tahsil cirosuna rağmen, ipoteğe takaddüm eden bir anlaşma ile senedin, tahsil halinde bedelinin alacağın tahsiline değin bankanın elinde kalması kabul edilmiş yani bunlar üzerinde bankaya hapis hakkı tanınmış olursa bu muamele bir nev'î (Temin edici ön muamele) dir. Buna dayanan ipoteğin (Munzam) nitelikte kabul edilmesi mümkündür.

C — Temlik cirosuna gelince; böyle bir ciro ile kambiyo senedini eline geçiren kişi senetle mündemîç hakları kayıtsız şartsız devir almış, temellük etmiş olduğundan senet üzerindeki tasarruf yetkisi mutlaktır. Temlik, terhin ve tevkil cirolarından herhangi biri ile senedi başkalarına geçirebilir. Bankalar bu gibi senetleri ekseriya belirli bir iskonto haddini düşüp bakiye bedeli ödeyerek veya herhangi bir yönden tahassül etmiş alacaklarını itfa etmek maksadiyle iştirâ ederler. İster kağıt ve ister açık olsun, temlik cirosu ile iktisap olunan senet (Teminat) olmayıp bankanın mamelekine geçmiş bir hakttır.

6762 sayılı Türk Ticaret Kanununun ticari senetlere ait hükümleri 1930 ve 1931 senelerinde Cenevre'de tekrar ele alınıp mükemmelleştirilen 1910 ve 1912 Lahey projelerine dayanmaktadır. Bu beynelmîlel projelerin derpiş ettiği gaye, uluslararası geniş bir tedavül sahasını haiz olan ticarî senetler için beynelmîlel bir hukuk statüsü temin etmektir. Kanun yapıcının; tedavül sahası millî sınırları aşan ve bu itibarla uluslararası önem arzeden ticarî senetler için, beynelmîlel anlaşmaları ve projeleri gözönünde bulundurarak tedvin ettiği ticaret kanunu hükümlerini, gayelerine ve dayanakları olan uluslararası projeye uygun şekilde tatbik etmek zarureti vardır. Binaenaleyh, Ticaret Kanununun terhine müteallik açık hükümlerine rağmen temlik cirosu ile ciro edilmiş, ihtiva ettiği haklar kayıtsız şartsız hamilin mamelekine geçmiş bir bono veya poliçeyi (Rehin) telakki etmeye imkân yoktur.

Bazı kurul üyeleri bir kambiyo senedinde, senedi ihdas edenle lehdardan ibaret en az iki sorumlu bulunduğunu, bazen cirantaların taaddüdü sebebiyle hamile karşı kendi cirantasından başka müsterek ve müteselsil borçlu durumunda diğer borçluların da meydana çıktığını, bu sorumluların hamile karşı kefilden daha kuvvetli kişisel bir teminat teşkil ettiğini, bu sebeptendir ki bankaya temlik cirosu ile devredilen senetlerin de, bu senetlerdeki diğer imzaların hamil bankaya karşı (Müsterek müteselsil borçlu) sıfatıyla bir ön teminat ve bînetice gayrimenkul rehninin (Munzam teminatı) sayılması lâzım geldiğini ileri sürmüşlerse de bu görüş çoğunlukça kabul edilmemiştir.

Filhakıka, bir kambiyo senedini keşide, kabul, ciro eden veya o senede aval veren kişiler hamile karşı müteselsil borçlu sıfatı ile sorumludurlar. Hamil, bunların borçlanmadaki sıraları ile bağlı kalmaksızın içlerinden birine veya bir kaçına veya yahut hepsine birden müracaat hakkını haizdir (Tic. K. 636). Fakat bu sorumluluk senet bedelini temellük etmenin bir garantisi olup kambiyo hukukuna dayanmaktadır. Sorumlulukları senedi temellük edene münhasır bulunan bu borçlularla kambiyo hukuku ile ilişkisi bulunmayan ticari kredi ve bunun tarafları arasında bir rabıta kurmağa kanun hükümleri ve hukuk kuralları müsait değildir.

Ancak; senet zahiren temlik cirosu ile ciro edilmiş olmasına rağmen bedeli ödenmeyip ticari kredinin teminatı olarak kabul edilmiş ise, kambiyo senedi ve tahsil edildiğinde bedeli üzerinde hamilin (Hapis hakkı) kabul edilmiş sayılacağından bu muamelenin bir nev'i ön teminat ve buna dayanan ipotegın ise munzam teminat sayılması münakündür. Fakat bu hususun taraflar arasında yapılmış kredi anlaşmasında açıkça gösterilmiş ve muameleden de anlaşılması lâzımdır.

Sonuç : Bankaya, açtığı ticari krediyi temin için ve rehin cirosu ile ciro ve teslim edilen poliçe ve bononun (Ön teminat) ve buna dayanan ipotegın (Munzam teminat) sayılacağına, temlik cirosuna dayanan kambiyo senetleri kayıtsız şartsız bankanın mamelekine geçeceğinden ön teminat olarak kabullerine inikân bulunmadığına, ancak, banka ile borçlu arasında yapılmış kredi anlaşmalarında hakiki maksadın teminat olduğu, tahsil veya temlik cirosuna rağmen senetler ve tahsilleri halinde bedelleri üzerinde bankaya hapıs hakkı tanındığı ve bu husus açıkça tebarüz ettirildiği takdirde yalnız bu hüllere münhasır kalmak şartıyla bu gibi senetlerin de ön teminat teşkil edebileceğine, içtihadın bu suretle birleştirilmesine, 5/11/1969 tarihinde, terhin ve tahsil cirosuna ilişkin hususlarda oybirliğiyle, temlik cirosuna ilişkin kısımda üçte ikiyi aşan oyçokluğu ile karar verildi.

KARARIN İNCELENMESİ

Bankalar Kanununun yukarıda belirtilen 50 nci maddesi hükmünün, içtihadı birleştirme kararı ile beraber mütalâa edilmesi sonunda bankaların ipotek karşılığı kredi işlemlerini iki kısımda özetlemek mümkündür:

A — Munzam Teminat İpotegı Karşılığı Kredi :

Teminat bir borcun, bir eda mükellefiyetinin zamanında ve yerinde ödeneceğini, yerine getirileceğini temine yarayan, onu garanti eden muamelelerdir. Bu muameleler ya şahsı (örneğin, kefalet akdi, garanti akdi gibi) veya aynı (örneğin, menkul veya gayrimenkul rehni gibi) olur.

Ön Teminat : sonraki teminata tekaddüm edip onu pekiştiren, borcu daha garantili bir hale getirmek için alınan ve evvelâ müracaatı olunması gereken bir teminattır. Asıl teminattan farkı şekil ve muhtevasına değil, önceliğine taallük eder. Bu itibarla, önde gelen bir teminata (ön teminata) ilâve olarak kabul edilmiş ikinci teminat, munzam teminattır. Kanaatimizce bankalar, ön teminat almadan evvelâ munzam teminat ibaresi kullanarak ipotek almış ve sonradan teminat senetlerini kabul etmiş olurlarsa, *öncelik esasına*

göre bu ipotek munzam teminat ipoteği olmayacaktır. Bununla beraber, banka ile borçlu arasında yapılmış kredi anlaşmalarında hakiki maksadın munzam teminat mukabili ipotek alındığının tesbit edilmesini istihdaf ettiği açıkça anlaşıldığı takdirde, bu ipotek işlemini muteber saymak doğru olacaktır.

Munzam teminat ipoteği iki türlü alınabilir : Birincisi, ikraz öncesi munzam teminat ipoteği, diğeri de ikraz sonrası munzam teminat ipoteği şeklinde tesis olunabilir.

a) İkraz öncesi munzam teminat ipoteği :

Kanun metninde açıkça yazılı olduğu üzere, uzun vadeye müncer olmak üzere Banka Kredileri Tanzim Komitesinin tâyin edeceği (13/11/1962 tarihli 119 sayılı kararına göre) 150.000 liralık hâd içinde *açılacak* kısa vâdeli ticarî krediler mukabilinde munzam teminat ipoteği alınabilir. Bu ipoteğin ikrazdan önce yapılmasında bir sakınca bulunmamaktadır. Çünkü kanun maddesi istikbale matuf bir kredi işlemi için ipotek alınmasına izin vermiştir. Diğer taraftan, ikrazın ipotekten sonra yapılması bir zarurete dayanmaktadır. Çünkü, banka munzam teminat ipoteğini almadan ödeme safhasına geçtiği taktirde, müşterisinin parayı aldıktan sonra munzam teminat vermesi şüpheli olabilir. Bu itibarla, bankanın alacağını sağlamlaştırdıktan sonra ödemeyi yapması gerekecektir. Maksat, kullanılan terim ve alınan ön teminat yönünden ipotek karşılığı ikraz yahut aslî teminat ipoteğinden ayrılmaktadır.

b) İkraz sonrası munzam teminat ipoteği :

İkraz öncesi munzam teminat ipoteğinden farklı olarak, kredinin kullanılmasıdan sonra munzam teminat ipoteği bazı şartlarla alınabilir :

1) Kredinin kullanılması tarihinden itibaren en erken dört ay sonra tahsilinde tehlike bulunması,

2) Kredinin kullanılması tarihinden itibaren dört ay içinde hâdis olacak fevkalâde sebeplerin bulunması,

B — Asli Teminat İpoteği Karşılığı Kredi :

Ön teminat alınmasına lüzum hasıl olmadan doğrudan doğruya ipotek karşılığı kredi işlemlerine bazı hallerde müsaade edilmiştir :

1) Ziraat, sanayi, madenler, enerji bayındırlık, nakliye, ihracat iş alanlarına ait kredilerde,

2) Teminat mektupları kredilerinde :

a — İhaleye vazettikleri çeşitli işler için resmî daire ve müesseselere, İktisadî Devlet Teşekküllerine, banka ve şirketlere (Artırma, Eksiltme ve İhale Kanununun veya hususî şartnamelerinin hükümlerine göre) verilecek teminat mektuplarında,

b — Talep edilen mevzular için Devlet Şûrasına, mahkemelere, vergi ve icra dairelerine verilecek teminat mektupları, karşılığında bankalar gayrimenkul ipoteği alabileceklerdir.





BUGÜN,
*Ney yapacaktım
diye düşünme,
Hemen Hesap
Açtır ki;*

Ömür Boyunca Aylık Gelir
Konforlu ve Modern Apartman
Daireleri,
Tahsil Bursu ve ZENGİN PARA
İkramiyelerini sende
KAZAN



TÜRKİYE VAKIFLAR BANKASI



* YUVANIZIN
* İŞ YERİNİZİN
* BÜTÜN TEMİZLİK İŞLERİNİZİN
EN ÜSTÜN TEMİZLEYİCİSİ

Net 1000 Gramdır

HER TURLU
BANKA İŞLERİNİZ ve
IKRAMİYELİ TASARRUF
HESAPLARINIZ İÇİN



TİCARET BANKASI

İŞİNİZİN ve TALİHİNİZİN ANAHTARIDIR

**TÜRK
TİCARET
BANKASI**



Türk yollarındaki
motosikletlerin yüzde yetmişi

JAWA

markasını taşır.

MODELLER
JAWA 350
JAWA 250
OS IDEAL JAWA
CZ 1.25
STADIUM - Yarım beygir pedallı



HAVADA JET KARADA JAWA

SOL YEDEK PARÇA İTHALİ SERVİS



ÇELİK MONTAJ

TİCARET VE SANAYİ A. Ş.

TÜRKİYE VE ORTAŞARKIN EN MODERN MOTOSİKLET FABRİKASI

TURKYE-TOPRAK KARADIZ ÇELİK MOTOR Fabrikat Ltd Şti Sirked Gal Harası 217. Tel. 27 34.62 22 87 /a Telgraf Stada 587

siz de
ev sahibi
olabilirsiniz



tasarruflarınızı
devamlı olarak

t.c. ziraat bankasında
toplamayı
unutmayınız.