

# banka

meslek  
ve fikir  
dergisi

- Sevgili Okuyucularımız 3 Banka Dergisi
- İktisadi Durum ve Geleceği 4 Doç. Dr. Mustafa A. Aysan
- Sevk ve İdarecilik  
Türkiyenin Kalkınmasında Temel Unsur 16 Dr. Nejat Eczacıbaşı
- Yerli Sigorta Şirketlerimizin  
1969 Yılı Faaliyeti Sonuçları 27 Hayri Bağcı
- Yönetici Eğitimi ne nereden başlamalı 31 Dr. Tamer Koçel
- 193 Sayılı Gelir Vergisi Kanunu'nun 61. Maddesi  
Kapsamına Giren Ödemelerin Vergilendirilmesi  
Tekniği Üzerine Bir Deneme 38 Nâfiz Yalçın
- Yeni Kapitalist Manifestosuna Giriş 42 Ergün Özakat
- Amerikan Bankalarında Rasyo Metodunun  
Kullanılması  
(Çev. Alp Gürus) 45 Paul Turot
- Sevk ve İdarecilik Eğitimi Vakfı 55 Banka Dergisi
- II. Sevk ve İdarecilik Kongresi'nden  
Ezlenimler 59 Alp Gürus

Ekim - 1970  
cilt : 7 - sayı : 10

*en iyi  
servisi olan  
buzdolabı*



**ARÇELİK**





telefon aperieleri, Őef  
sekreter cihazları, seri  
konuşma cihazları,  
manyetolu, yarı otoma-  
tik, otomatik telefon  
santralleri

# Türktelefon

TİCARET ve SANAYİ A.Ş.

Galatasaray YeniçarŐı DarFilm Han No. 40 İstanbul  
Tel. . 44 75 00

# 1969 YILINDA DÜNYA ve TÜRKİYE EKONOMİSİ

Yazan

Doç. Dr. Mustafa A. Aysan

BANKA DERGİSİ YAYIN NO : 1

**Kitabın Temin Edileceği Adresler**

- P.K. 769 Karaköy
- İmam Sokak No: 1 Kat: 2 Beyoğlu
- YENİ ÜNİVERSİTE Kitabevi (Sirkeci)
- HAŞET Kitabevi (Tünel)

Fiati : 5 TL.



# banka

AYLIK MESLEK VE FİKİR DERGİSİ  
EKİM 1970 — CİLT : 7 — SAYI : 10

## Sahibi

Banka Yayınları ve Kültür  
Ltd. Şti. Adına

Dr. Nezih H. Neyzi

## Yazı İşleri Müdürü

Mustafa A. Aysan

## 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 Durakbaşa  
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 ilan bedelleri Derginin T. C. Ziraat Bankası Beyoğlu Şubesindeki 768 numaralı ve T. İş Bankası Parmakkapı Şubesindeki 271 numaralı hesabına gönderilebilir.

## Sevgili Okuyucularımız

Ağustos ayında yapılan devalüasyondan sonra, henüz devalüasyonun piyasa üzerindeki etkileri belirlenip durulmadan, Eylül ayında sıkı yönetim'in kaldırılması, bir takım çevrelerde, aşırı davranışları beklemek kuşkusu yaratmıştı. Çok şükür, bu gibi kuşuklar gerçekleşmemiştir. Devalüasyonu her zaman endişe ile karşılamak meylinde bulunan basın ve onun etkilendiği kamu oyuna rağmen, şimdiki halde tesbit edilen gelişmeler olumludur. Ekonomik hayat bir süre sonra tabii mecrasında ve fakat belki belirli bir yüksek seviyede normal akışına devam edecektir.

Doç. Dr. Mustafa A. Aysan, «İktisadi Durum ve Geleceği»nde bu konuları etrafı ile incelemektedir.

\*  
\*\*

Eylül ayının önemli bir olayı, 2-4 Eylül 1970 tarihleri arasında, İstanbul'da, Işık Lisesi'nde toplanan II. Sevk ve İdarecilik Kongresi olmuştur. Kongre, 1967'deki ilki gibi sevk ve idareciliğin Yurdumuz açısından önemini belirtmede yararlı bir hizmet görmüştür. Sayın Dr. Nejat Eczacıbaşı'nın kongreyi açık konuşması, sevk ve idareciliğin özellikle Yurdumuz kalkınması açısından taşıdığı önemi veciz şekilde ortaya koymaktadır. Bu konuşmayı aynen sütunlarımıza alıyoruz.

Öteyandan, Kongreye ait izlenimler de, Alp Gürus tarafından sunulmaktadır.

\*  
\*\*

Osmanlı Bankası, çek kullanımını geliştirmek amacıyla son günlerde gazetelere ilanlar vermektedir. İlanlarda sözü edilen broşür güzel basılmıştır ve çek kullanacaklara bunun yollarını göstermektedir. Osmanlı Bankasının çabasını çok olumlu karşılamakta, tüm bankalarımıza örnek ve bu önemli davayı çözümlenmeye yol açacak bir başlangıç olmasını temenni ediyoruz. Halkımızın alışkanlıklarını da dikkate alan ve ona göre tedbirler öngören ortaklaşa bir tutum, eminiz ki, davanın çözümünü sağlamağa yetecektir.

Saygılarımızla  
BANKA Dergisi

## GÖSTERGELER NE DİYOR?

<u>Mali Piyasalar (Milyon TL.)</u>	1968	1969	1970*	Ay ya da Yıl sonları itibariyle		
				Ağus. 1969	Ağus. 1970	Eylül* 1970
<b>T. C. Merkez Bankası</b>						
<u>Altın ve döviz mevcutları</u>						
(Milyon dolar)	40	200	50	90	200	260
Hazineye kısa vadeli avans	2182	3057	5000	2890	4388	4500
Banknot ve ufak para (1)	8238	9081	12000	9289	10500*	11000
Para hacmi (2)	25968	30127	35000	26740	31000*	31300
<b>Bankalar (Milyon TL.)</b>						
Konsolide mevduat	26115	30759	33000	26463	28500*	29000
Banka kredileri	27575	33182	35000	30327	35000*	35700
Sanayi kredileri	1248	1498	1800	1462	1800*	1900
Tarım kredileri	7115	8554	9500	7031	8800*	8900
Küçük esnaf kredileri	777	971	1300	951	1200*	1250
İpotekli krediler	2139	2295	2700	2145	2360*	2370
<b>Fiatlar (ay ve yıl ortalamaları)</b>						
<u>İstanbul Ticaret Odası</u>						
toptan eşya fiatları genel						
indeksi (1963 = 100)	122,1	132,2	152	132,3	140,9	143,0
İstanbul geçinme						
indeksi (1963 = 100)	125,0	131,2	153	132,3	142,8	145,0
Altın külçe fiatı	17,1	19,2	20,0	19,0	18,3	18,6

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) :	1970		
	1968	1969	Tahmini
Buğday	9 520	10 500	10 000
Pamuk	435	385	400
Şeker pancarı	4 716	4 600	4 700
Tütün	163	127	180
Pamuklu dokuma (milyon metre)	749	850*	1 000
Oto dış lastiği (bin adet)	985	1 131	1 150
Çimento	4 731	5 795	7 000
Sunî gübreler	442	474	550
Çelik ingot	1 110	1 170	1 250
Elektrik (milyon kws)	6 886	7 830	8 800
Ham Petrol	3 105	3 599	4 200
Demir cevheri	1 906	2 524	3 300
Krom	588	674	750
İnşaat ruhsatları (bin m <sup>2</sup> )	14 381	17 156	20 000

#### İş Gücü (Bin kişi) :

Sigortalı işçi sayısı (Eylül sonu)	1 206	1 105	1 300
Tarım - dışı büyük iş yerlerinde çalışanlar sayısı	940	980	1 100
Yurt - dışında çalışanlar sayısı	247	338	460
Yurt - dışında çalışmak için sıra bekleyenler	600	785	900

#### Cari Fiatlarla Yatırımlar (Milyar TL.) :

Kamu sabit yatırımları	11,8	12,2	12,2
Özel sabit yatırımlar	9,0	10,6	12,3
Stok değişimleri	2,4	2,3	3,5
<b>Yatırım toplamı</b>	<b>23,2</b>	<b>25,1</b>	<b>28,0</b>

#### Dış Ödemeler (Milyon dolar) :

İthalât	764	801	950
Dış borç ve faiz ödemeleri	106	147	190
<b>Toplam</b>	<b>870</b>	<b>948</b>	<b>1140</b>
İhracat	496	537	650
İşçi dövizleri	107	141	250
<b>Toplam</b>	<b>603</b>	<b>678</b>	<b>900</b>
Diğer döviz kaynakları	267	270	240



## İş Hayatı

İçinde bulunduğumuz günler, iş hayatını yönetenlerdeki psikolojinin ekonomiyi çok önemli ölçüde etkilediği dönemlerin en belirli örneklerinden birini teşkil etmektedir. Devalüasyonun ve finansman kanununun yarattığı ilk karışıklıklar ve heyecanlar, özel kesim iş hayatına yayılmış, geniş bir kötümserliğe yerini bırakmıştır. Devalüasyonun arttırdığı finansman ihtiyaçları, finansman kanununun özellikle birim fiatları yüksek olan montaj sanayiinde talebi çok önemli ölçüde etkilemesi, özel kesim iş hayatının bu önemli karar ve kanunlarla karşılaştığı güçlüklere kısa sürede çare bulunamamasının yarattığı küskünlük, iş hayatı yöneticilerinin içine düştüğü kötümserlik psikolojisinin önemli nedenlerini teşkil etmektedir.

Ancak bu psikolojinin temelinde, son ayların politik gelişmeleri ile büyük siyasî partilerimizdeki önemli görüş değişmelerinin de etkisi olduğu öne sürülebilir. Finansman kanunları ile devalüasyondan sonraki hükümet kararları, iktidar partisinin, olayların zorlamasıyla ekonomik alanda «sola doğru» kaydığını göstermiştir. Özel kesim iş hayatının umut bağladığı bir sağ parti olan A.P.'nin, ekonomik güçlerin baskısıyla önemli ölçüde sola doğru kayması ve aydınlar çoğunluğunun desteklediği ılımlı bir «ortanın solu» politikasını, son zamanlarda, dış ticaretin, bankacılığın ve dolayısıyla bütün iş hayatının devletleştirilmesi ve benzeri ütöpik bazı sol hayallerle soysuzlaştırmaya yönelmiş C.H.P. yöneticilerinin, partilerini ciddi bir siyasî kurum olmaktan uzaklaştırma çabasından aşırı derecede etkilenen özel kesim iş hayatı yöneticileri, demokratik düzen ile karma - ekonomi düzeninin geleceği hakkında önemli endişeler içine düşmüş bulunmaktadırlar.

Bu gelişmelerden endişelenmenin yersiz olduğunu düşünüyoruz. A.P.'nin sola kayması, ekonomik güçlerin zorunlu kıldığı normal bir gelişmedir. 1960 ihtilâlinde sonra girilen plânlı kalkınma çabalarının ve ölçülü gidişin 1965'e kadar biriktirmiş olduğu ekonomik imkânların 1965 - 1969 döneminde hovardaca harcanması sonucunda, finansman kanunları ile devalüasyon kaçınılmaz olmuş, son beş yıldır çekilen ziyafette fazla yenilip içilmiş, şimdi ziyafet gecesinin ertesindeki güne gelinmiş, bu günde de, «akşamdan kalmış olma»nın sıkıntıları içinden geçilmektedir. A.P. ve iş hayatı için bu gelişme, sevi-nilecek bir gelişmedir. Ve uzun vadede memleket için faydalı olacaktır. 20.



asrın sonundaki Türkiye koşulları içinde başka türlü bir sağ partinin yaşamasına imkân yoktur. Uzun vadede A.P., Türkiye'nin «muhafazakâr» partisi olmaya devam edecektir.

C.H.P.'deki son eğilimler, 1946'dan başlayarak çok sağa kaymış bir reformcu partide gelişen aşırı reaksiyonlardan ibarettir. Bu reaksiyonun parti içinden çıktığı sırada, partiye ütöpik, fazla heyecanlı Türkiye'nin meselelerini iyi tetkik etmeden ve sözlerini iyi yapılmış bir araştırmaya dayandırmadan söyleyen bir ekibin hakim olması, hem yurt, hem de parti için bir şanssızlık teşkil etmiştir.

Bu gelişme, C.H.P.'yi bir «iktidar alternatifi» olmaktan çıkararak, demokratik düzen için bir tehlikenin belirmesine sebep olmuş mudur? Bu günlerde, bir çok aydın, bir çok özel kesim yöneticisi kötümserliğinin temelinde yatan soru budur.

Böyle bir tehlikenin henüz söz konusu olamayacağını sanıyoruz. Normal zamanından (1973) daha önce yapılacağını tahmin ettiğimiz büyük seçimlere kadar, yukarıda sözü edilen gelişmelerin her iki büyük partide de normal sonucuna ulaşacağını sanıyoruz. Bu normal sonuç, AP. politikalarının biraz sola kayması, C.H.P. politikalarının daha iyi incelenerek aşırılıkların düzeltilmesi olacaktır. Bu nedenle gelecek ayların gelişmeleri içinde, umut ve çabaları küçük partilere bağlamanın lüzumsuz olduğuna inanıyoruz.

Türkiye'de politik gelişmelerin iş hayatını bu kadar etkilemesindeki temel neden nedir? Ülkemizde, politik hayatla devlet yönetimi toplumun kurumları ile politik hayat, iş hayatı ile politika henüz içiçedir. Ülkemiz, bu alanda da az gelişmişliğin sıkıntısını çekmektedir. Zamanla bu aksaklıklar, önemli ölçüde çözümlenecektir.

Ekonomik göstergelerdeki gelişmeler, kötümserliğin artık ortadan kalkmasını gerektirmektedir. Sıkı yönetimden sonra iş ve çalışma hayatının alt üst olacağı, bir çok grevlerle memleketin sarsılacağı hususundaki tahminler gerçekleşmemiştir. Grev ihtimallerinden pek çoğu berteraf edilmiştir. Bu alanda iki taraftaki liderlerin yurtsever sorumluluklarını anlayışla yerine getirmiş olmaları takdirle karşılanmalıdır. Bir çok anlaşmazlık, grevden önce önlenmiştir. Deniz Yollarında başlayan grevin önlenmesi için önemli çabalar harcanmaktadır.

Üniversitelerde de önemli bir rahatsızlık yoktur. Hazırlanmış olan reform tasarısı, Kasım da öncelikle kanunlaştırılır ve öğretim üyelerinin kendi okullarına dönmesi sağlanabilirse, o alandaki pek çok dert de çözümlenebilecektir.

İş hayatındaki yaygın kötümserlik için ekonomik göstergelerde gerekçe bulmaya imkân yoktur. Hükümetin fiatlara doğrudan doğruya müdahale et-

mesi ile ilgili endişeler gerçekleşmemiş, margarin fiyatları konusundaki örneğin de gösterdiği gibi, bu konudaki ısrarlı politik baskı hafiflemiştir. Yakında haklı fiyat artırımlarının hükümetçe kabul edildiği hususundaki örnekler artacaktır.

Devalüasyondan sonra ortaya çıkan büyük fon ihtiyaçları, devlet harcamalarının artırılması ve T.C. Merkez Bankası kaynaklarının genişletilmesi suretiyle hızla karşılanmaya başlanmıştır. İhracatın mevsimlik gelişmeden daha hızlı artması, döviz rezervlerini arttırmakta, transferlerdeki hızlanma başlangıcı, ithalatın artırılması yönünde önemli çaba harcandığının delilini teşkil etmektedir. Fiyat artışları, basında önemi büyütülen ve artışların % 200'e kadar çıktığını belirten haksız açıklamalara rağmen, henüz normal ölçüler dışına çıkmamıştır. Kâğıt ve gübre alanında önemli gelişmeler yaratacak bazı tesislerin imâlata başlaması, bu alanlarda önemli gelişmeler yaratacaktır. Bütün bu gelişmeler, ekonominin «iyi» yönde olduğunu göstermektedir. Bazı alanlarda hammadde ve teçhizat sağlanmasındaki güçlükler henüz tamamen ortadan kaldırılamamıştır. Bazı alanlarda önemli işçi azaltmaları hâlâ görülmektedir. Ancak, bu güçlüklerin önümüzdeki günlerde ortadan kaldırılacağı hususunda önemli belirtiler vardır.

#### T.C. Merkez Bankası

Bu güçlüklerin çoğu finansman güçlüklerinin sonucudur. Bunun için çok gözler T.C. Merkez Bankası faaliyetlerini yakından izlemektedir. Rakamlar, bu faaliyetlerin, «ekonomik genişleme» yönünde olduğunu göstermektedir. Tedavül hacminde önemli ve çok hızlı artışlar vardır; ithalât teminat depozitoları, bazı iptaller ve ithalâttaki hızlanmalar nedenleriyle önemli ölçüde azalmaya başlamıştır, konvertible döviz rezervlerinde önemli artışlar vardır; Hazineye kısa vadeli avanslarda azalma eğilimi başlamıştır. Aşağıdaki tablo, son yedi haftanın T.C. Merkez Bankası bilançolarında sözü geçen rakamlardaki gelişmeleri özetlemektedir.

**TABLO I**  
**Son Yedi Haftanın Merkez Bankası Bilançolarından Seçilmiş Göstergeler**  
(Milyar TL.)

Bilanço Tarihi (1970)	Brüt Tedavül Hacmi	Teminat İthalât Depozitoları	Altın ve Döviz Mevcutları		Hazineye Kısa vadeli Avans
			TL.	Milyon \$	
25 Temmuz	10,9	4,6	1,2	128	4,2
1 Ağustos	11,4	4,6	1,2	132	4,3
8 Ağustos	11,4	4,9	1,3	144	4,4
22 Ağustos	11,3	5,0	2,9	194	4,2
29 Ağustos	11,5	4,9	3,0	200	4,4
5 Eylül	12,1	4,8	3,3	222	4,4
12 Eylül	12,2	4,6	3,5	230	4,2

NOT : 15 Ağustos'ta bilanço yayınlanmamıştır.



Tedavül hacmi, 22 Ağustos'la 12 Eylül arasında TL. 956 milyon artmıştır ve artış oranı % 8 civarındadır. Normal şartlar altında üç haftada bu kadar hızlı bir yükselme, çok tehlikelidir. Ancak, devalüasyondan sonra ortaya çıkan büyük fon ihtiyaçları karşısında olağan sayılmalıdır. Nitekim bu hızlı artış son haftada kontrol altına alınmış ve son bir haftada ancak TL 100 milyonluk bir artış ortaya çıkmıştır. Önümüzdeki üç ayda da tedavül hacmi, bu düşük hızla artmaya devam edecek ve devalüasyondan yılsonuna kadarki artışın hacmi TL 1,5 milyarın üstüne çıkacaktır.

İş hayatındaki ham madde ve teçhizat darlıklarına ve genellikle bütün ithalât malı darlıklarına çare olacak ithalâtteki artışlar, henüz güven verici ölçülere ulaşmamıştır. Ekonominin her alanında olduğu gibi, bu alanda da korkunç ölçülere varmış bulunan kırtasiyecilik, hızlı gelişmeyi önlemektedir. Yoksa, konvertible döviz mevcutlarında önemli artışlar vardır; genellikle döviz gelirleri, devalüasyonundan önceki bütün olumsuz iddialara rağmen, hızlı bir gelişme göstermektedir. Bu döviz gelirleri artışının ithalât artışına çevrilmesinin zaman almasını, «kırtasiyecilik»ten başka nedenlerle açıklamağa imkân yoktur.

İş hayatını genişlemiş para - kredi imkânlarıyla ferahlatacak olan, hem de ithalât artışlarının bir göstergesini teşkil eden İthalât Teminat Depozito'larındaki azalmalar, henüz sınırlı ölçülerdedir. Bu azalmanın hızlandırılması, sağlıklı bir para-kredi genişlemesi için şarttır. Bu hedefin elde edilmesi için her şey yapılmalıdır. Önümüzdeki günlerde bu gelişmenin hızlanacağını tahmin ediyoruz.

Devalüasyonun Hazineye sağladığı artan gelir imkânları, Hazineye Kısa Vadeli Avanslarda bir azalma eğiliminin başlamasına neden olmuştur. Gelişme, henüz belirli olmayıp, bir eğilimden ibarettir. Bu azalmanın hızlanması, diğer alanlardaki genişleme eğilimlerinin etkilerini sınırlayacaktır; ancak, bu alanda daha belirli bir azalmanın başlaması, fiatlar genel seviyesi üzerindeki tedavül hacmi genişlemesinin yükseltici etkisini hafifleteceği için, olumlu bir gelişme olacaktır. Finansman kanunu uygulamalarının bütün yönleri ile başlamasından sonra, bu avansların azalacağını, ya da son yıllardaki devamlı artışların duracağını tahmin ediyoruz.

## Mevduat

İş hayatının kullanabileceği likiditeyi arttıran ikinci önemli gelişme, mevduat artışlarının hızlanmış olmasıdır. Mevduat rakamları çok geç ele geçtiği için, henüz bu konuda belirli rakamlar vermek imkânı yoktur. Ancak, mev-

duatın içinde bulunulan günlerdeki gelişmelerini incelemeye fırsat verecek çabuklukta ele geçen T.C. Merkez Bankası'ndaki mevduat karşılıklarındaki artmalar, bu konuda önemli bir göstergelyi sağlamaktadır. Aşağıdaki tablo, bu karşılıkların son 7 haftadaki durumunu göstermektedir.

**TABLO II**

**Son 7 Haftada Mevduat Karşılıklarındaki Gelişmeler**

Bilanço Tarihi (1970)	Mevduat Karşılıkları Milyon TL.
25 Temmuz	3.872
1 Ağustos	3.887
8 Ağustos	3.888
22 Ağustos	3.888
29 Ağustos	3.893
5 Eylül	3.896
12 Eylül	3.888

Bankaların mevduat karşılıklarını Merkez Bankası'na yatırmayı geciktirmeleri yüzünden, yukarıdaki rakamlarla, içinde bulunulan günlerdeki mevduat artışları arasında doğrudan doğruya bir ilişki kurmak güç olsa da, bu rakamlar, mevduattaki artış eğilimlerinin hızlanmış olacağına delil teşkil etmektedir. Önümüzdeki günlerde artış hızının daha da yükseleceğini tahmin ediyoruz. Ayrıca, % 9'a çıkarılan vadeli mevduat faizinden de etkilenecek vadeli mevduattaki artış hızının, toplam mevduattaki artış hızından daha yüksek oranlarda artacağını ve toplam mevduat içindeki vadeli mevduat oranının daha da artacağını tahmin ediyoruz. Gerçekten, vadeli mevduatın toplam mevduat içindeki oranı 1960'da % 16'dan 1969'da % 28'e yükselmiştir. Faiz oranındaki artmaların tasarruf eğilimlerindeki etkisi sınırlı kalmakla birlikte, tahvil faizleri % 15 ile sınırlanmış olduğu için vadeli mevduat, halkın likit halde muhafaza etmek istediği tasarrufları için çekici bir yatırım alanı teşkil etmektedir.

**Krediler**

Devalüasyondan sonra başlayan para ve mevduat hacmindeki artış hızlanmasa, Eylül ayı içinde kredilerin artış hızını da etkilemeye başlamıştır. Ağustos içinde, bir yıl önceki aynı ay sonuna nazaran % 10 kadar artmış olacağını tahmin ettiğimiz, toplam banka kredileri yıllık artış hızının, Eylül'de % 15'e kadar yükselmiş olacağını tahmin etmekteyiz. Önümüzdeki aylarda yıllık artış hızı daha da yükselcek, yılın son üç ayında krediler daha da bol-



laşacaktır. Yukarıda belirtildiği gibi, hızlanan mevduat ve banknot hacmi artışları, başlayan bu gelişmenin önemli göstergeleridir.

Ekonomi, bu gelişmeler sonunda bir «kredi enflasyonu» dönemine girer mi? Bir çok kişiyi endişelendiren bu soruyu, akla yakın bir tahmine dayandırmak, elimize ulaşan rakamlarla pek mümkün görülmemektedir. Ancak, çok şeyin yılın son çeyreğinde Hükümetçe alınacak kararlara bağlı olduğu, kuşkusuz öne sürülebilecektir. Devalüasyondan sonra gelecek olan para - kredi genişlemeleri, tedavül hacminde bir sıçrama şeklinde başlamıştır. Her zaman olduğu gibi, bu tedavül hacmi genişlemesi, kredi hacmini çok önemli ölçüde etkiliyecektir. Piyasalardaki mal arzı yeterli seviyelerde tutulamazsa, ithalât artırılıp, sanayiye yeterli ham madde ve teçhizat sağlanamazsa, devalüasyondan sonra iş hayatının artan fon ihtiyaçlarının baskısı altında T.C. Merkez Bankası kaynakları aşırı ölçüde zorlanırsa, para-kredi alanındaki genişlemeler, kolaylıkla bir «kredi enflasyonu» na dönüşebilecektir. Yukarıda belirtildiği gibi, ithalâta olağanüstü bir hızlanma henüz gerçekleştirilememiştir. Gerçekleştirilebilen sınırlı ölçüdeki hızlanma, henüz yetersiz ölçülerdedir. Bu alanda, Hükümetin elini çabuk tutmasında son derecede önemli bir gerek vardır.

Bu alandaki önemli gelişme, ticaret bankalarının «Orta Vadeli Kredi» vermelerini sağlayacak imkânların yaratılması yönünde önemli çabaların harcanmaya başlaması olmuştur. Bu çabaların, ekonominin ve tüm bankacılık sistemimizin büyük noksanı ve sık sık ortaya çıkan «para-darlıklar» nın en önemli nedeni olan, iş hayatına orta ve uzun vadeli kredilerin daha geniş ölçüde sağlanması hedefini gerçekleştireceğini umarız. Bu açıdan, devalüasyonla birlikte yapılan son faiz hadleri ayarlamasında, orta ve uzun vadeli kredilerde, bankalara daha yüksek bir faiz oranı uygulama imkânının verilmemiş olması, büyük şanssızlık olmuştur. Şimdi, ilgililer, borç alanla borç verene Devlet Bütçesinden yardım sağlamakla aynı sonuca varmayı denemeyi düşünmektedir. Ekonomik güçlerin bu alanda bağımsız şekilde işlemesini engelleyen böyle bir uygulama, meselenin «en iyi» çözüm yolunu teşkil etmese de, «hiç yoktan iyi» bir tedbirdir. Daha «iyi» bir çözüm yolu, bankaların orta ve uzun vadeli faiz hadlerini uygulamada serbest bırakılmaları ve bu kredilerle ilgili senetlerin T.C. Merkez Bankasınca, normal yollardan ve reeskont faiz oranı ve usullerinin ayarlanması şeklinde kontrolünün sağlanması olacaktır. Orta ve uzun vadeli kredi ihtiyacı, iş hayatında o kadar yüksektir ki, bu ölçüde ihtiyaçların karşılanması için, 1970 bütçesindeki TL 50 milyon, çok kısa zamanda yetersiz kalacak, çok yakında, zaten güçlükler içinde bulunan devlet bütçesi üzerine ağır bir yük de bu yüzden yüklenmiş bulunacaktır.

İş hayatının asıl ihtiyacı, önemli bir orta vadeli kredi hacmidir. Orta vadeli kredi ihtiyacında olan işletme, onun için projesinin kaldırabileceği be-

deli ödemeye razı olacaktır. Bu bedel, o kredinin ekonomik güçlerle tesbit edilmiş fiatına eşit olmalıdır. Meselenin adil çözüm yolu da, bu bedelin tamamının krediden faydalanan tarafından ödenmesinin sağlanmasıdır. Bu nedenle uzun sürede, orta-vadeli için, kısa vadeli kredilerden daha yüksek bir faiz oranının uygulanması imkânı bankalara verilmeli ve bu faiz oranı için tavan tesbit edilmeden, bankalar bu alanda serbest bırakılmalıdır. (\*)

## Fiatlar

Hükümetin fiatlara doğrudan doğruya müdahale ihtimalleri zayıflamaktadır. Gerçekten, çok kötü bir müdahale usulü olduğu, Ülkemizdeki «Milli Korunma Kanunu» uygulamalarıyla ortaya çıkmış bulunan bu türlü müdahalelere girilmemesi, faydalı olmuştur. Bunun yerine, para-kredi tedbirleri ile fiatlar genel seviyesinin kontrol altına alınması daha iyi bir yoldur. Hükümetin de bu daha iyi yolu seçtiği görülmektedir. Hükümetin Maliye Bakanlığı uzmanlarının Milli Korunma Kanununu uygulamaya koyma hususundaki tekliflerine rağmen, hükümetin bu günkü tutumunda ısrar edeceğini umuyoruz.

Gerçekten, fiat artışları konusunda basında çıkan haberler, bu konudaki endişeleri tahrik edici yöndedir. Belirli fiatlarda görülen aşırı artışları genel-leşirmeye imkân yoktur. Hatta, gayrimenkül satışlarındaki yavaşlama, kiraların yer yer düşmesine dahi sebep olmuştur. Yakında gayrimenkul fiatlarında bazı düşmeler olacaktır. Fiat artış hızları hakkındaki hükümler için, fiat indekslerindeki artışları beklemek zorunluluğu vardır. Bizim izlediğimiz indekslerde henüz devalüasyon sonrası etkileri görülmeye başlamamıştır. Ağustos'taki fiat indeksleri değişimleri, normal şartlarda tehlikeli görülebilecek % 1'in üzerindeki aylık artışlar seviyesine çıkmamıştır. Önümüzdeki ayda, genel fiat indeksleri daha hızlı olarak artacaktır.

Paranın dış değeri konusunda, devalüasyondan sonraki hızlı düşüş, bir çok çevrelerde endişe yaratmaktadır. Gerçekten, 15 TL'lik resmî kur'a rağmen, Avrupa serbest piyasasında dolar, TL 16'ya kadar yükselmiştir. Fakat bu gelişmeye bakıp da, Türk lirasının yılbaşına kadar 18-20 liralık dolar değeri seviyesine düşeceğini öne sürmenin imkânı yoktur. Yukarıda belirtildiği gibi, bu gelişme, para-kredi alanındaki tedbirlere bağlıdır. Bu alanda ölçü kaçırılırsa, o zaman işte hızlı enflasyonla birlikte, paramızın dış değeri de hızla düşecektir. Yukarıda bu alanla ilgili olarak verdiğimiz rakamlar, bu

(\*) Derginiz, konunun önemi ile oranlı şekilde, orta vadeli kredinin özellikleri ve tahlil usulleri hakkında bazı önemli incelemeleri okurlarına sunmuştur. (Banka Dergisi, Cilt: VII, Sayı: 6, Sh: 29, Sayı: 8, Sh: 29).



alanda ölçünün kaçırıldığı hususunda henüz bir endişe yaratmamaktadır. İhracattaki ve döviz gelirlerindeki normalin üstündeki artışlar devam ettiği ve para-kredi hacmi kontrol altında tutulduğu süre boyunca, paramızın dış değerinin resmî kurdan fazla uzaklaşmasına imkân yoktur. Bu rakamlar, yakın gelecek hakkında iyimser olmayı gerektirmektedir.

## Dış Ticaret ve Ödemeler

Bu alanda devalüasyonun getirdikleri gerçekten ümit vericidir. Bütün limanlardan yapılan ihracat, mevsimlik artış hızlarının çok üzerindeki artış hızlarıyla artmakta, yalnız ekonominin her alanındaki olumsuz etkilerle bürokrasi, daha yaygın terimiyle «formaliteler», hızlı gelişmeyi çok olumsuz şekilde kösteklemektedir. Bu konuda elimizde hızlı gelişmenin kesin olduğu hususunda çok belirli bazı rakamlar bulunmakla birlikte, 1970 ihracat toplamı hakkında toplu bir fikir edininceye kadar rakamların biriktirmeyi tercih ediyor ve şimdilik rakamlar vermiyoruz. Bu günlerde daha faydalı olan, gelişmeyi sınırlayan engellerin ortadan kaldırılmasıdır. Bunlar şu şekilde ortadan kaldırılabilir ve kaldırılmalıdır.

1. Ana ihraç mallarına tanınan TL. 12 = \$ 1 kuru, hem adaletsizdir, hem de ekonomik değildir. Bedeli ne olursa olsun, bu kur da TL 15 = \$ 1 seviyesine çıkarılmalı, üreticilerine daha yüksek fiatlar verilmelidir. Kararın enflasyonist etkileri olacaktır; fakat büyük operasyonun yükünü, bu mallara yüklemek de, ihracatın % 75'ini sağlayan tarım ürünleri üretimini de etkileyebilecektir.

2. İhracat (ve aynı zamanda ithalât) ile ilgili formaliteler, bir çok hallerde içinden çıkılmaz bir durumdadır. Türkiye Odalar Birliği'nde ihracat formalitelerinin basitleştirilmesi amacıyla teklifler hazırlamak için bir çalışma yapılmaktadır. Ticaret Bakanlığında da bu amaçla çaba harcanmaktadır. Fakat ilgililer, ellerini çabuk tutmalıdırlar. Devalüasyonun ihracata sağladığı menfaatler, zaman içinde muhakkak azalacaktır. Formalitelerin basitleştirilmesi, bu sebeble, ancak içinde bulunduğumuz günlerde en yüksek faydayı sağlayacaktır.

3. Asgâri ihraç fiatları uygulaması kaldırılmalıdır. Devalüasyon, piyasa güçlerinin serbestçe işlemesi yönünde atılmış bir adımdır. Bir yandan piyasa güçlerinden yararlanmak, öte yandan fiatın piyasa güçlerine göre şekkülünü engellemek, akla yakın değildir. Onun için lüzumsuz bir çok gecikmeye ve güçlüğüne sebep olan bu uygulamanın kaldırılması, faydalı olacaktır.

4. Frıntaş'ın durumu düzeltilmelidir. Taşıma, ihracat faaliyetinin çok önemli bir parçasıdır. Özellikle ihraç mallarının dış pazarlara taşınmasını

devlet eliyle düzenlemek amacıyla kurulmuş bu şirketin, yönetim güçlükleri, ihracatımızı geniş ölçüde engellemektedir. Bu engel çok kısa zamanda ortadan kaldırılabılır ve kaldırılmalıdır.

5. İhracata yönelmiş yatırımlara, ithalât tasarrufu sağlayan yatırımlardan daha yüksek bir öncelik verilmelidir. Yatırımları teşvik tedbirleri, genellikle, ihracat gelirini arttıran projelerle, ithalât ikamesi sağlayacak yatırımlara aynı şekilde uygulanmaktadır. Bu uygulama, iç pazara mal satması kolay olduğu için, daha ziyade, ithalât ikamesi sağlayacak yatırımları etkilemektedir. Oysa, bu politika, yıllar yılı, yüksek maliyetli ithalât ikamesi sağlayacak fabrikaların (montaj sanayi diye de adlandırılmaktadır) daha çok kurulmasına yol açmaktadır. Bu sebeble, ihracat gelirini arttıran projelerin yeterli ölçüde teşvik edilebilmesi için, teşvik tedbirleri, ihracat gelirini arttıracak projelere öncelik verecek tarzda ayarlanmalıdır. Bu alanda, çok kısa sürelerde dış pazarlara mamûl sağlayacak projeler vardır; bu potansiyelden yararlanmak gerekir.

*Sizin Bankanız*



**H**  
TÜRKİYE  
**HALK**  
BANKASI

*Memleketin her köşesinde hizmetinizdedir*

(Basın : 60151 - A - 20218)



# Türkiye

## XI. Muhasebe kongresi

### Bildiri ve Tartışmalar

TÜRKİYE MUHASEBE UZMANLARI DERNEĞİ

YAYIN No: 1

Fiatı : 30.— TL.

<u>İçindekiler</u>	<u>Bildirinin Yazarı</u>
Mali Durum Raporu (Bilânço)	Prof. <b>OSMAN FİKRET ARKUN</b> İstanbul ve Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
Türkiye'de Kullanılan Bilânçolar	<b>NECDET DURAKBAŞA</b> T.C. Ziraat Bankası Genel Müdürlüğü İstihbarat Müdürü
Kullanılan Bilânçoları Geliştirme imkânları	<b>Doç. Dr. ATİLLÂ GÖNENLİ</b> İ.Ü. İşletme Fakültesi
Kâr ve Zarar Raporu (Gelir Tablosu)	<b>Dr. CEVAT SARIKAMIŞ</b> İ.Ü. İşletme Fakültesi
Türkiye'de Kullanılan Kâr ve Zarar Hesapları	<b>Doç. Dr. MUSTAFA A. AYSAN</b> İ.Ü. İşletme Fakültesi
Kullanılan Kâr ve Zarar Hesaplarını Geliştirme İmkânları	<b>Doç. Dr. MUSTAFA A. AYSAN</b> İ.Ü. İşletme Fakültesi

Kitabın temini için müracaat yerleri :

- 1) Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği Genel Merkezi  
(Tel. 44 06 77) Posta Kutusu 508 Karaköy - İstanbul
- 2) Türk Sevk ve İdare Derneği Genel Merkezi  
Meclisi Mebusan Caddesi No. 323 Orya Han Kat: 7  
Fındıklı - İstanbul
- 3) İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Satış Bürosu  
Sultanahmet - İstanbul

## SEVK VE İDARECİLİK - TÜRKİYE'NİN KALKINMASINDA TEMEL UNSUR (\*)

Dr. Nejat ECZACIBAŞI  
Eczacıbaşı İlaçları A.Ş.  
İdare Meclisi Reisi

Sevk ve İdare Derneğinin ilk tertip ettiği kongre 1967 senesinde gene İstanbul'da toplanmış ve konu olarak da «Türkiye'nin Sınai Kalkınmasında Sevk ve İdareciliğin Rolü» seçilmişti. Bu ikinci kongrede Sevk ve İdarenin rolü daha geniş manâda ele alınmış ve kalkınmanın temel unsuru olarak tahlili düşünülmüş. Kalkınmamızın bu döneminde konunun bu şekilde ele alınmasında bence çok isabetli hareket edilmiştir. «Management» deyimi çok defa akıllara sınai teşebbüslerin sevk ve idaresini getirmektedir. Oysa dengeli kalkınmamız toplum hayatımızın her kolunun üretkif olmasını ve iyi yönetilmesini beklemektedir.

Geçen asırlara gömülü kalan metotlarla çalışan bir ziraat sektörü, köhne geleneklerle kösteklenmiş bir ticarî düzen ve bugünkü ihtiyaçları karşılamaktan uzak bir systemsizlik içinde toplum hayatının her yönünü etkileyen kamu hizmetleriyle bir ülkenin dilediği ölçü ve süratle gelişmesine imkân yoktur.

Sayın Delegeler, bugün insanlık tarihinin her bakımdan çok hareketli bir devrinde yaşıyoruz. Toplum hayatının her sektöründe devrimler, artan bir süratle gelişmekte, yenilikler gittikçe daralan bir zamana yerleştirilmek istenmektedir. Bu gelişme zincirinin en önemli halkası belki de kaynağı insanların fert olarak, milletlerin toplum olarak siyasî ve ekonomik eşitlik istekleridir. İnsanların ve milletlerin eşit haklara sahip olma isteklerini kabul etmemek bugün artık geçerli değildir. Tartışılan, eşitliği sağlayacak yol ve usullerin sıhhatidir.

Siyasî alanda eşitlik, devrimizde hızla gelişmiş, Birleşmiş Milletlerin «Bir devlet, bir rey» prensibinde bu özlem tahakkuk etmiştir. Milletlerin ekonomik alandaki eşitlik özlemi ise, bugün için hiç olmazsa, gelişmiş ve geri kalmış ülkeler arasındaki büyük uçurumu daraltmak kaygısı şeklinde ifadesini bulmaktadır.

Toplumların gelişmede geç kalmalarını basit formüllere bağlamak âdet halini almıştır. Burada çok zaman töhmet, ülkelerin tabii kaynaklardan yoksunluğuna, ağır endüstrinin eksikliğine, nüfus kesafetine veya kapital ek-

(\*) II. Türkiye Sevk ve İdarecilik Kongresi'nde (2 - 3 - 4 Eylül 1970) sunulan kongre konuşmasıdır.



sıklığına yüklenir. Oysa gelişmenin şartı yalnız tabii kaynakların mevcudiyeti olsa idi Brezilya ve Endonezya'nın zengin ülkeler arasında yer alması, Japonya, İsviçre ve Norveç'in de gelişmemiş olması gerekirdi. Ağır endüstri gelişmiş olmanın şartı olsa idi, Danimarka ve Yeni Zelânda başka ekonomik ölçüler içinde bulunacaklardı. Sırf kapitalle gelişmek mümkün olsa idi, Venezuelâ ve Kuveyt gibi ülkeler gelişmenin ön kademelerinde bulunacaklar, nüfus kesafetinin ekonomik baskısı ise Hollanda'yı ve Japonya'yı geri ülkeler sınıfına çekecekti. Gelişmiş ve gelişmemişliğin tahlilinde müşterek faktör ise toplumun eğitilmiş ve eğitilmemiş olmasıdır. Hemen her ülkenin, kullanılması bilindiği takdirde, gelişme için potansiyeli vardır. Potansiyeli kullanmasını bilmek, eğitim ile sevk ve idarenin fonksiyonudur.

Türkiyemizin bugün milletler topluluğunda özel bir yeri vardır. Tarih akımına yanlış ayak uydurmanın, geçirdiğimiz bir sıra hata ve ihmallerin bizi ittiği bir iktisadî ve sosyal problemler bolluğu içindeyiz. İkinci Cihan Harbinden bu tarafa, bu bunalım içine giren ülkeler problemlerinin çözüm yollarını aşırı istikametlere kaymakta bulmuşlar, fertlerin hürriyetlerini kısıtlayarak, geleceğin vadini bugünün esaretinde aramışlardır. Oysa Türkiyemiz ferdi hürriyetlerden hiç fedakârlık yapmadan iktisaden kalkınmak ve sosyal gelişmesini sağlamak kararındadır. Bugünkü dünyada istisnalar arasında görünen bu iddia, anayasamızla tescil edilmiş, toplumun çoğunluğu ile benimsenmiş, büyük siyasî partilerin yasalarına girmiştir.

Sayın Başbakan Süleyman Demirel meclise sunduğu Hükümet Programında şöyle demişti: «Anayasamızı; gerek ayrı ayrı, gerek toplumla birlikte, her yurttaşımızı özgür, varlıklı ve mutlu kılacak hakları ve hürriyetleri baş hedef olarak ele almış ve bunlarla ilgili hükümleri kesinlikle belirtmiştir. İktisadî, sosyal ve kültürel kalkınmanın ancak demokratik yollarla gerçekleştirilebileceğinin anayasamızda belirtilmiş olması bu kesin inancımızın sağlam dayanağıdır.»

Cumhuriyet Halk Partisi Başkanı İsmet İnönü, bu konudaki fikrini şöyle ifade etmiştir: «Demokratik düzenin, az gelişmiş bir memleketin kalkınmasına mâni teşkil ettiğine inanmıyoruz. Aksine gelişme halindeki bir memleketin ancak demokratik bir düzen içinde gerçek kalkınmasını başaracağına inanıyoruz. Tutulan yolun kolay olduğu hususunda hayale kapılmış değiliz.

Biz gayemize vardığımız zaman Batı dünyası da kıymetli bir tecrübe kazanacak ve Türk toplumunun fikri ve ruhî seviyesine gelmiş kütleler için doğru yolun demokratik düzen içinde planlı kalkınma yolu olduğunun bir güzel delilini elde edecektir. Demokratik düzenle kalkınılamayacağı tezini savunanlar kendilerini burada kuvvetli sanırlar. Milletlerin kendi iç kaynaklarını demokrasi içinde kâfi derecede harekete geçiremeyeceklerini söylerler. Biz bu görüşe itibar etmiyoruz.»

Sayın Delegates, bugün gelişmekte olan ülkeler için demokratik sistemin uygun bir düzen olmadığını iddia edenler, modern sevk ve idarenin yaratıcı gücünü bilmeyenler, belki de bilmek istemeyenlerdir.

Tarih boyunca toplumların gelişmesi itici güçlerin etkisi altında olmuştur. Sanayi devriminin ilk tecrübelerini yaşamış ülkeler çeşitli mücadelelerin şahidi oldular. Sanayi devriminin ilk döneminde gelişmenin itici gücü sermaye idi. Sermayenin sahibi aynı zamanda o işi idare eden şahıs veya şahıslar olurdu. Feodal prensiplere bağlanan bu anlayışın tepkiler doğuracağına şüphe yoktu. Nitekim 1870'lerde ikinci gücün harekete geçtiğini görüyoruz. İşçi hareketleri ve sendikacılığın gelişmeleri bu devirde başlar. Gelişme bir süre bu iki gücün itici fakat çok zaman toplumları sarsan mücadeleleri arasında geçti. Bugün hâlâ bazı çevrelerin bazı toplumlarda bu mücadelenin devamını dilediklerini görüyoruz. Bu maksatlı kişilerin kendi diledikleri düzen için çıkarları buradadır. Oysa bugünkü dünya, tecrübelerini biriktirmiş, kendine yeni yön vermiştir. 19'uncu asır kapitalizmin anlayışı kendini yitirmiş, ilk devrin hırçın işçi hareketleri bir ölçüde dengeye gelmiştir. Devrimlerin geliştirdiği bu yeni ve değişik sisteme, eski anlayıştan ayırmak için, «özel teşebbüs» diyoruz. Bu yeni sistemde itici güç ne «Kapital»dir, ne de «İş gücü». İktisadi gelişmenin bugün içinde bulunduğu dönemde itici güç sevk ve idare dedir. Sermayenin ağırlık taşıdığı devirlerde bütün hedef sermayenin emniyetinde toplanırdı. İşçi hareketlerinin ölçsüz döneminde istihsal vasıtalarının bir sınıfın eline geçmesi amacından başka bir şey düşünülmezdi. Bugünkü anlayışa göre ise, «management» ne sermayenin gözü kapalı mümessili, ne de iş gücünün vekilidir.

İdareci toplumun varlığını temsil eden, Ekonomik ve Sosyal gelişmesini sağlayan bu iki gücü, optimal verimlilik yolunda, plânlayan, koordine eden yöneticisidir. Geçen asrın sonunda ve yüzyılın başındaki sermaye ve emek mücadelelerini yansıtan literatürü tetkik edince «management» faktöründen hiç söz edilmediğini görüyoruz. O mücadelede toplumun ekonomik gücünün iki uçtan birinin eline geçmesi isteniyordu. O devirde bir üçüncü alternatif yoktu. Oysa, aradan geçen yarım yüzyıl içinde sermayenin de iş gücünün de «management» siz, toplumun sosyal ve ekonomik çıkarları için yeterli olmadığını gördük.

Kapitalizme karşı yapılan mücadelede iddialar çok tutarlı görünüyordu. Merkezî bir otoritenin emirle yaptıracağı tasarruf ve yatırımlarla serbest rejimlerin ihtiyarî yatırım sistemleri başa çıkamayacaktı. Oysa tecrübe başka netice verdi; sermaye işgücü ile beraber modern «management»in yönetimine kavuşunca bugünkü neticeler doğdu. Otoriter rejimlerin zorlayıcı düzenlerinden ekonomik gelişme uman ülkeler, şimdi özel teşebbüsün benimsendiği ve başarı sağladığı yönetim sistemine dönmeye başladılar.



Herhangi bir sahada olursa olsun gelişmede başarı, eldeki potansiyelin plânlı ve rasyonel bir şekilde kullanılması ile mümkündür. Bu konuda bir sıra dramatik örnekler vermek mümkün. Ford müessesesinin onbeş yıl içinde dünyayı saran şöhretinden iflâs edecek duruma düşmesi, müessesenin kurucusu Ford'un, ısrarla sevk ve idareye önem vermemesinden doğmuştu. 1920 lerde otomobil piyasasının üçte ikisine hakim olan Ford, II. Cihan Harbinin arifesinde piyasanın ancak % 20 sine sahipti. Management'ten yoksun kalan müessese o kadar müşkül duruma düşmüştü ki, malî çevreler hükümetin müdahale etmesini istiyorlardı. Bir ara koca Ford firmasının Studebaker tarafından satın alınması bile düşünülmüştü. Ford otomobil piyasasını kaybederken bugün dünyanın en büyük şirketi olarak tanımlanan General Motors başarıdan başarıya yükseliyordu. Aynı sanayi kolunda ve aynı ülkede çalışan, aynı pazarın etkileri altında bulunan bu iki müesseseyi birbirinden ayıran bir tek etken vardı: General Motors'da Sloan başarının en önemli faktörü olarak «management»i kabul etmiş, Henry Ford ise buna inanmamıştı. Ford firması İkinci Cihan Harbinden sonra sevk ve idarenin önemi konusunda bir örnek daha verdi. Bu defaki müspet bir örnekti. Kırk senelerinin sonuna doğru işin başına gelen bugünkü idare meclisi reisi II. Henry Ford, aksine «management» in önemine çok iman etmiş bir gençti. Ford idareyi ele alır almaz bir kuruluşun en önemli ihtiyacını yerine getirdi ve Ford bugün gene eski önemini kazandı, dünyanın başarılı, çap itibariyle ikinci büyük otomobil fabrikası oldu. Ford'un hikâyesi bütün faktörler mevcut olsa dahi bir kuruluşun «manager» siz düşünülemediğinin klâsik örneğidir.

Sanayiden alınan bu misale başka kollardan da örnekler eklemek mümkün. İngiltere, Hitler Almanyası ile karşı karşıya kaldığı ölüm kalım savaşında bütün ümidini düşmana nazaran nispetsiz cılız güçte olan bir hava kuvvetine bağlamıştı. Herkes İngiltere'nin işgal edilmesini RAF mucizesi diye tanımlar. Havacılara ait olan şüphesiz dramatik başarının bilinmeyen tarafı pilotların seçim ve acele yetiştirilmesinde, eldeki yetersiz tayyare fabrikalarının çalıştırılmasında, kıt malzemenin stratejik akımını teminde İngiltere'nin mütehasıs managerlerinin kullanılmış olmasıdır. Roosevelt Amerika'yı iktisadî buhrandan kurtarmak için kurduğu «Brain trust»ünde managerlere selâhiyet vermişti. Dünyanın en büyük organizasyonu diye tanımlanan (Pentagon) u örnek bir idareci olan McNamara senelerce yönetti. Gelişmiş memleketlerde bugün hastahanelerin idaresini tıp mütehasıslarına bırakmak, Eğitim müesseselerinin yürütülmesini profesyonel managerler yerine profesörlerden beklemek itibar görmemektedir. Sahasının ünlü bir ilim adamının aynı zamanda - istisnalar hariç - iyi bir sevk ve idareci olması beklenemez. İkinci Cihan harbinden sonra Alman ve Japon mucizesinin başka ülkelerde tatbik edilemediği evvelâ hayretle karşılanmıştı. Oysa, sebep ortada idi. Almanya'da ve Japonya'da harpte yıkılan yalnız bina ve tesislerdi, Alman ve Japon milletleri eğitimi, tekniği ve idarecileri ile ortada

idiler. Marshall yardımı yıkılan tesislerin kurulması için imkân verdi ve bu eğitilmiş milletler eğitilmiş idareciler elinde mucizeleri yarattılar. Gelişmekte olan ülkelere aktarılan bu tür dış yardımlar kısmen olsun teknik ve sevk ve idareci eğitimine ayrılmış olsa idi, İkinci Cihan Harbinden sonra daha başarılı neticeler alınmış olurdu.

Bugünkü toplumların gelişmesinde itici güç olarak kabul ettiğimiz sevk ve idarecilerin yetiştirilmesinde acaba biz neler yapıyoruz. Bu olumlu seminerin tertipçisi Türk Sevk ve İdare Derneği'nin bu konudaki rolünü takdirle yad ve tespit ettikten sonra, gelişmenin tarihçesine kısaca göz atalım ve elimizdeki müesseselere bakalım.

Osmanlı İmparatorluğu devrinde mülkî ve askerî idareci yetiştirmek vazifesi Enderun mektebine verilmişti. Tanzimattan sonra devlet sektörüne idareci yetiştirmek için şimdiki Siyasal Bilgiler Fakültesi - o zamanın Mektebi Mülkiyeyî Şahanesi - kurulmuştu.

İstanbul Üniversitesinin bu konudaki ilk çalışmaları 1935 de başlar. O tarihte İktisat Fakültesinin ilk nüvesi Üniversitenin Hukuk Fakültesinde «İktisat ve İçtimaiyat Enstitüsü» olarak kuruldu. Bu Enstitünün talimatnamesinin ikinci faslında ele almış olduğu tedrisat listesinde son madde olarak şöyle denmektedir: «Madde 8. teşebbüslerin idaresi ve işletilmesi (usulü defteri dahil). Görüldüğü gibi 1930 larda hâlâ sevk ve idare o kadar benimsenmiyordu ki, «İktisat ve İçtimaiyat Enstitüsü» nün ders programına, iş idaresi, sonradan ve bu alanda eğitim, ferdin kendi kabiliyetine bırakılmıştı.

Sevk ve İdare sahasında eleman yetiştirmek için ilk ciddi ve etraflı teşebbüs İşletme İktisadı Enstitüsü olarak 1954 yılında kuruldu. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesine bağlı idi. Bu Enstitünün talimatnamesine göre memleketin kamu ve özel işletmelerinin işletmecilik meseleleri ele alınacak, yalnız derinleştirici idarecilik tedrisatı için yüksek tahsil şart koşulacaktı. Enstitü kuruluş itibarıyla içinden çıkmış olduğu İktisat Fakültesini, Ankara'daki Siyasal Bilgiler Fakültesi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Başvekâlet Murakabe Heyeti, Türkiye Odalar Birliği, İstanbul'daki Yüksek Ekonomi ve Ticaret Akademisi, Teknik Üniversite ve üye olan firmaların genel kurulu vasıtasıyla bir araya getirmekte idi. İşletme İktisadı Enstitüsü genel idarecilik eğitiminde büyük bir merhale oldu. Bundan sonra Ankara, İzmir, Eskişehir ve İstanbul'da -örneğin Teknik Üniversite - Üniversite ve Yüksek Okullar «İşletmecilik» konusuna önem vermiş ve yeni işletme idaresi kürsüleri ihdas edilmişti. Bir taraftan idarecilik mefhumunu Prodüktivite Merkezi yaymakta idi. Mill Prodüktivite Merkezinin kuruluşu hatta İşletme İktisadı Enstitüsüne tekaddüm etmektedir. Fakat kuruluş itibarıyla teşkilâtı ve kanunu bir türlü vazıh olmamış ve işleyişi hep dış yardımlara bağlı kalmıştı. Fakat bu



kurul memleketin muhtelif yerlerinde yaptığı seminerler ve tertip ettiği kurslarla idarecilik mefhumunun sanayi içinde bir nevi misyonerliğini yapmıştı.

Kamu ve özel sektöre uzun senelerdir idareci yetiştiren Siyasal Bilgiler Fakültesi ve Harbiye Mektebini burada zikretmek icap eder. Kuruluşları itibariyle kamu sektörüne ve orduya eleman yetiştiren bu iki müessese mezunları, hizmet devresi içinde yapılan meslek değişimleri ile iktisadî devlet teşebbüslerinde idareci olarak yerlerini almaktadırlar.

İkinci Dünya Savaşından sonra hariçteki Üniversitelere İş İdaresi okumak üzere gidenlerin miktarı artmaya başlamıştı. İlk devrelerde idarecilik eğitime mühendislik gibi teknik sahalardan kolay ve edebiyat gibi çok umumî olan sahalarda arasında bir değer verilmişti. Memleketimizde uzun yıllardır eğitim yapmakta olan Robert Kolej de endüstrinin gelişmesine ayak uydurarak Mühendislik Okulunun yanında İş İdaresi kolunu da geliştirmek için Columbia Üniversitesi gibi bu sahada çalışan müesseselerle işbirliği yapmıştır.

Sevk ve İdareci eğitimini belirli bir program çerçevesi içinde ele alan işletme İktisadî Enstitüsünün kuruluşundan bu tarafa ancak 16 sene geçmiş. Bu kısa süre zarfında toplumumuzun sevk ve idareye verdiği önem ancak takdirle yad edilebilir. Enstitü kurucuları ilk dönemde yardım için müesseseleri ziyaret ettikleri zaman karşılaştıkları bilgisiz reaksiyonları çok iyi hatırlayacaklardır. Oysa bugün yetişmiş sevk ve idareciyi toplum hayatımızın her sektöründe büyük bir ilgi ile karşılamaktayız. Sevk ve İdare Derneğinin Sanayi sektöründe bu konuda yaptığı bir anket çok ilginçtir. Anket muhtelif sanayi kollarını temsil eden 450 iş adamı arasında yapılmış. Bu grubun çoğunluğu «İktisat ve Sosyal İlimler» tahsili yaparak bugünkü buldukları mevkie geldiklerini ifade etmişler.

İşletmelerin idarecilerini devamlı olarak eğitmek ihtiyacını duymaları ayrıca dikkate değer.

Türk Sevk ve İdare Derneği tarafından 1968 yılında düzenlenen 71 seminere 1691 kişinin iştirak etmesine karşılık, 1969'un 105 seminerine 2444 iştirakçi katılmış. Artış oranı % 44,5. 1970 yılı neticeleri daha da dikkate değer. 1969'un altı ayında yapılan 43 seminere 1012 kişi katılırken, 1970'in altı ayında yapılan 68 seminere 1647 kişi iştirak etmiş. Burada artış oranı % 62,7 olmuştur.

Sevk ve idareye verilen ilginin bir diğer göstergesi de bu sahada müşavirlerden faydalanmak eğilimidir. 1966 yılında kurulan Sevk ve İdare Geliştirme Merkezinin müşavirlik hizmeti o yıl 82 müşavir - haftayı kapsarken, bu seviye 1969 yılında 517 müşavir - haftayı bulmuş ve projeksiyonla 1970 de 585 müşavir - hafta olacaktır. Halen memleketimizde 21 firma müşavirlik hizmetinde çalışmaktadırlar.

Kısa bir dönemde büyük bir hızla gelişen sevk ve idare eğitim hizmetlerinin bir koordinasyona muhtaç olacakları aşikârdı. Burada da Sevk ve İdare Derneğinin büyük bir hizmetine değinmek faydalı olur. Ford Vakfı işbirliği ile bu yıl kurulan Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfının amacı şöyle özetlenebilir :

- a) Endüstri ve ticaret kuruluşları ile sevk ve idarecilik eğitimi yapan üniversite ve aynı seviyedeki okullar arasında işbirliği sağlamak.
- b) Modern sevk ve idare metotlarının Türkiye'nin endüstri ve ticaretinin inkişafına en müessir şekilde hizmet edecek tarzda tatbikî usullerinin tayini, eğitimi ve genel olarak sevk ve idare sorunları üzerinde etüdler yaptırmak,
- c) Eğitim programlarının sevk ve idareciye iş hayatında pratik olarak fayda sağlayacak şekilde tertibine çalışmak,
- d) Eğitim müesseselerindeki öğretim üyeleri, yardımcıları ve görevlilerinin yetiştirilmesini rasyonel metotlara bağlamak ve bilhassa başlangıçta öğretim üyelerini, yardımcılarını ve görevlilerini yurt dışında mevcut ve bu konuda mütehassıs müesseselerde yetiştirmek.
- e) Öğretim üyelerinin, yardımcılarının ve görevlilerinin endüstri ve ticaret almi ile ilişkilerini temadi ettirmek ve bu suretle her zaman taze pratik bilgi ve tecrübe sahibi olabilmelerini sağlamak için kendilerine endüstri ve ticaret kuruluşlarında belirli sürelerce vazife verdirilmesine çalışmak,
- f) Bütün kademelerdeki sevk ve idarecileri modern sevk ve idare metotlarının sağladığı faydalara inandırmak için gayret sarf etmek.

Sevk ve idare eğitimi bir toplumun gelişmesi gibi daima yenilenen tekâmül eden bir olaydır. Bir zamanlar yönetici yerine yerleşince onun için eğitim ancak günlük hadiselerin tecrübeleriyle sınırlanırdı. Oysa Sevk ve İdare İlmi o kadar büyük adımlarla seyretmektedir ki eski bilgisi ile yetinen bir manager kısa sürede «eski model» olmaya mahkûmdur. Başarılı sevk ve idarelere sahip olan müesseseler managerlerini:

1. Meslekî literatürü okumaya,
2. Meslekî toplantı ve seminerlere gitmeye,
3. Uzunca süreli yaz seminerleri ve
4. Hattâ her beş veya yedi yılda bir bütün sômestrlik Üniversite kurslarına gönderdiklerini görüyoruz.



Önümüzdeki birkaç gün zarfında önemli şahsiyetlerin katıldıkları çalışma gruplarında yeni fikirler doğacak, bunlar Türk Sevk ve İdare Derneğinin bundan sonraki çalışmaları için ilham kaynağı olacaktır. Burada müsaade ederseniz bazı temenniler ifade etmek istiyorum.

- I — Derneğin başarıyla yönettiği eğitim programının genişletilmesini temenni ederim. Burada eğitilen kimselerin müesseselerine döndükleri zaman öğrendiklerini tatbik edip etmediklerinin takip edilmesi çok verimli olmuştur. Çalıştığım yerde bunun önemini yakından görmüş oldum. Bu programı başarı ile yürüten Dr. Wehner ve ILO mütehassıslarını huzurunuzda takdirle yad etmek isterim. Öğrendiğime göre bu sahada Türkiye başka ülkelere nazaran örnek bir durumda imiş.
- II — Geçen kongrede sevk ve idare derneğinin faaliyeti İstanbul çevresine inhisar ediyordu. Aradan geçen süre zarfında Ankara ve İzmir'de birer merkez kuruldu. Gelecek kongreye kadar başka merkezlerin kurulması büyük hizmet ifade edecektir.
- III — Aynı meslek grubu içindeki managerlerin düzenli bir program içinde örgütlenip toplantılar yapmaları ve mevzularını tartışmaları çok olumlu neticeler vermiştir. Sevk ve İdare Derneğinin bu tür faaliyetleri geniş manâda gerçekleştirmesini temenni ederim.
- IV — Öğrendiğime göre Dernek Üyeleri arasında personeller bir grup teşkil etmişler ve aralarında meslekî bakımdan toplantılar yapmakta imişler. Dernek çatısı altında bu gibi idarecilik ihtisas dallarında birleşmelerin artacağını ümid ederim. Şüphesiz ilerde bu gruplar kendi meslekî teşekküllerini kuracaklardır. Nitekim muhasebecilerin çok evvelden beri bu şekilde bir kuruluşları mevcuttur.
- V — Bizde henüz sevk ve idarede devamlılık yeteri kadar üzerinde durulmayan bir konudur. Oysa bir managerin yetişmesi ve tecrübe kazanması uzun yılların eseridir. Bugün başarılı müesseseler mesuliyet mevkilerindeki managerlerinin hemen yerini alabilecek yedek bir kadroyu hazır bulundurmaktadırlar. TSİD'nin bu önemli problemi Türkiye için bir araştırma konusu yapıp sonuçlara bağlamasını ve tavsiyeler getirmesini temenni ederim.

Sayın Delegeler,

Sevk ve İdareci yetiştirilmesine verilen önem o toplumun kültür ve iktisadî seviyesiyle orantılıdır. Yöneticiye ihtiyaç nispeti, yetiştirmedeki seviye, öğretim müesseselerinin kurulması, toplumdaki iş aleminin gelişmeye verdik-

leri değer ölçüsünde olur. İş yerleri birer sosyal ünedir. Bu üniteler evvelâ basit bir sistem içinde çalışmaya başlar. Burada mesul mevkilerin dağıtımı yaş, seks, aile yakınlığı gibi sübjektif ölçüler içinde yapılır. Toplum büyüdükçe, müesseseler gelişme problemlerinin içine itildikçe, dış etkenler ülkenin ekonomik düzenini kompleks tesiri altına aldıkça, kapalı piyasalar açık rekabetlere gittikçe; eğitim, ihtisas ve kabiliyet rol oynamaya başlar. Burada artık yaş, akrabalık gibi geri ve rijid ölçülerin yeri kalmamıştır. Türkiyemiz bugün bu aşamanın içindedir.

Bu geçiş çok zaman kolay yapılmaz. Bizde de kolay olmamaktadır. Bu gelişmede evvelâ ihtisas şubelerine teknik elenanlar alınır, bunların kabiliyet ve tecrübesi zamanla kendilerini üst kademelerde yer almağa namzet kılar. Yani alttan üste doğru bir biçim baskı vardır. Çok zaman yaş, gelenek, öncelik gibi engeller bu tabii akışı önler. Management'te bu gelişimin iyi işlemesine çok dikkat etmelidir. İktisadî gelişmenin management konusunda en büyük problemi özel teşebbüste aile şirketlerinin geleneksel tutumları ve iktisadî devlet teşekküllerinde de siyasî baskı olmuştur. Toplumların tradisyona bağılıkları ne ölçüde olursa olsun sanayileşme gelişimi başladıktan sonra ekonomik güç, aile idaresinden profesyonel idarecilerin eline geçecek, iktisadî devlet teşekkülleri siyasî etkinin altından kurtulmak imkânını arıyacaktır. Dileğimiz gelişmemizin sıhhati namına bu aşamaları bir an evvel yapmamızdır.

#### Muhterem Delegeler,

Gelişmiş ülkeler bile bugün idarecilerinin gelişmenin süratine ayak uyduramadıklarından yakınmaktadırlar. Oysa bizim sevk ve idarecilerimiz geç kalmış bir toplumun çoktan halledilmiş olması gereken sorunları ile de karşı karşıyadır:

- 1 — Biz modern ve gelişen tekniği müesseselerimizde rasyonel bir şekilde kullanabilecek yeteri kadar teknik kadrodan mahrumuz.
- 2 — Endüstrimiz henüz kopye, taklit ve bilgi aktarma dönemindedir. Kapalı piyasamızdan bölgevî ekonomilere geçme aşamasında rekabetin beklediği şartları yerine getirmek zorunluğundayız. Açık piyasalarda sadece sübvansiyonlara güvenerek fiat düşürmekle başarı sağlanamaz. Biz de endüstrimizde taklitçilikten sıyrılarak araştırma ve geliştirme yolu ile yenilikler getirmek mecburiyetindeyiz.
- 3 — Ferdî müesseseler ve aile şirketleri döneminden sermaye piyasalarına henüz geçmenin problemleri içindeyiz.
- 4 — İkinci Cihan Harbinden sonra sınaî gelişmemiz döviz tasarrufu istikametinde ve içine dönük oldu, oysa bugün yatırımlarımızı döviz kazanmaya yöneltmek zorunluğunda kalacağız.



- 5 — Bizde sendikalizmin çok yeni olması sanayi yöneticilerimize çözüm bekleyen ekonomik, sosyal ve hatta politik problemler getirmiştir.
- 6 — Ülkemizin çeşitli bölgeleri arasında iktisadî ve sosyal uçurumlar vardır. Toplumun huzuru için bu boşluğu gidermek mecburiyetindedir.
- 7 — Gelişmiş bir ekonomik topluluğa entegre olma yolunda ilk adımlarımızı atmış bulunuyoruz. Ülkemize şüphesiz büyük nimetler vadeden bu gelişme çözüm bekleyen bir sıra problemler getirecektir.
- 8 — Halâ milli gelirini büyük ölçüde ziraatten alan toplumumuz sanayiye geçiş problemleri içindedir.
- 9 — Yakın bir gelecekte, bizden önde olan ülkeleri bugün çıkmazlara götüren, şehirleşme problemleri, havanın ve suların sıhhateye zararlı hale gelme sorunları karşımıza çıkacaktır.  
Ve biz bu problemler zincirinin yükünü siyasî istikrar endişesi ve dış ticaret dengesi sıkıntısı içinde başarmak mecburiyetinde kalacağız.

Türkiyemizin bütün bu sıkıntılara rağmen bir nizam içinde kalkınması Sevk ve İdare Derneği gibi eğitici müesseselerin başarılı çalışmaları ve sizin gibi ekonomik ve sosyal hayatımızı yönetenlerin uzak görüşlü dirayetleriyle mümkün olacaktır.

**HOS  
BAĞ**



**ŞARAP  
SANAYİNDE  
KALİTE ve NEFASET  
ÖRNEĞİNİ YİNE**  
**TEKEL**  
**SUNAR**

(Basın : 60811)



**YERLİ SİGORTA ŞİRKETLERİMİZİN  
1969 YILI FAALİYETİ SONUÇLARI**

**Hayri BAŞER**  
(Şark Sigorta T.A.Ş.  
Genel Müdürü)

1969 yılında, memleketimizde direkt sigortacılıkta çalışan Anadolu, Ankara, Güven, Doğan, Genel, Halk, İnan, Şeker, Güneş, Başak, Ray, Birlik Sig. Kooperatifi, Ak, Şark, İstanbul Umum, İmtaş, Tam, Atlantik, Emek, Oyak, Tam Hayat Sigorta Şirketleri olmak üzere 21 yerli sigorta şirketinin yangın, nakliyat, kaza, makina montaj, ziraî sigorta branşlarıyla hayat branşında sağladıkları sâfi prim gelirleriyle bu gelirlerin toplam hasılât içindeki payları aşağıda gösterilmiştir :

	1969 (TL.)	%	1968 %
Yangın branşı	206.910.502	42.55	43.29
Nakliyat branşı	82.462.111	16.96	18.37
Kaza branşı	171.303.196	35.22	34.92
Mak. Montaj branşı	15.900.362	3.27	1.87
Ziraî Sigorta (dolu ve hayvan hayat branşları)	9.735.642	2.—	1.55
<b>Toplam</b>	<b>486.311.813</b>	<b>100.—</b>	<b>100.—</b>
Hayat branşı	55.120.347		
	541.432.160		
İdare harcı tutarı (kaydiye dâhil)	36.066.070	lira ile birlikte	
	577.498.230	liraya erismektedir ki	
1968 yılındaki	484.619.530	liralık prim ve idare harcı	

toplamına nazaran % 19,16 bir artış ifade etmektedir. 1968'de bu artışın 1967'ye nazaran % 17,26 nisbetinde olduğu gözönünde tutulacak olursa 1969'da artış nisbeti itibariyle de bir ilerleme kaydedildiği anlaşılır. 1968 yılında branşlar safi prim istihallerinin yangında 176.267.716; nakliyatda 74.793.142; kazada 142.220.725; makina montajda 7.618.391; ziraî sigortalarda 6.324.957 lira olmasına göre, her sigorta dalında bir istihsal artışı varsa da, hayat branşı dışındaki branşların 1968, 1969 istihsal toplamı içindeki payları, kaza branşıyla yeni sayılan makina montaj ve ziraî sigortalarda artmış olmasına mukabil, yangın ve nakliyatda düşme göstermiştir. Yangın branşındaki bu düşme memleketimizin sanayileşmesiyle devamlı gelişen sınıf ve ticarî rizikolara ait sigortaların artmasına mukabil, sivil riziko sigortalarnın fiyat yüksekliği sebebiyle bir türlü gelişmemekte olmasından ileri gel-

mektedir. Ayrıca böylesine bir sonuç Türkiye yangın portföyünde sınaî, ticarî ve sivil rizikolar arası dengeyi sonuncusu aleyhine bozmaktadır.

Nakliyat branşında özellikle emtea nakliye sigortalarımızda beklenen inkişafı engelleyen gider vergisinin, ihracata müteallik nakliye sigortalarında olduğu gibi kaldırılması ihtiyaç ve zarûreti bir kez daha sâbit olmakta ve bu istisna sağlanmadığı sürece % 20 gider vergisi almak için onun beş misli primin ödemeler dengemiz aleyhine döviz olarak hârice kaçmasına sebebiyet verilmektedir.

Memleketimizde çalışan yabancı şirketler sigorta istihsal hacminin genellikle % 8 civarında olduğu kabul edilecek olursa, Türkiye sigorta istihsalinin 623.698.084 Türk lirasına ulaştığı görülür ki bu rakamlardan tedahüller, mükerrerlikler ve dış piyasalardan sağlanan karşılık prim alimanları ayıklanacak olursa yarım milyarın ancak üstüne çıkabildiği ve bu meblağın henüz çok yetersiz kaldığı ve Ortak Pazar memleketlerindeki Allianz gibi bir büyük şirketin tek başına yaptığı senelik istihsalin onda birinden ibâret ve binaenaleyh yine de çok yetersiz kaldığı kendiliğinden tezahür eder.

Yukarıda arzedilen genel sigorta istihsaline karşılık vergi ve mükellefiyetlerle birlikte umumî masraflar 1968'de 58.749.203 liradan 1969'da 65.347.424 liraya yükselmiş olup 577.498.230 liralık genel istihsal toplamındaki nisbeti, istihsaldeki % 19,16 nisbetindeki artış sebebiyle 1968'in % 12,12 nisbetinden ancak % 11,31'e düşebilmiştir. Umumî masraflar karşılığı olarak alınmakta olan idare harçları hasılatı 1968'de 30.983.841 lira iken 1969'da 36.066.070 liraya yükselmiş olmasına rağmen prim ve idare harçları hasılat toplamına oranı % 6,25 ki, 1969'da idare harçlarıyla karşılanamayan umumî masraflar açığı % 5,73'den (%11,31 - % 6,25 =) % 4,06'a tenezzül etmiştir.

İstihsal komisyonlarına gelince, yerli şirketlerimiz için 1968'de 100.499.824 lira olan istihsal komisyonları, 1969'da 116.905.419 liraya ulaşmış ve 1968'in % 22,15 nisbetindeki bütün branşlar istihsal komisyonu ortalaması ancak % 21,77'ye inebilmiştir.

Yerli şirketlerimizin dış ve iç reasürans seyonları toplamı 1968'de 337.698.301 lira iken 1969'da 391.245.108 liraya ulaşmış görünmekte ise de artan sâfi prim istihsal toplamına oranı 1968'in % 74,44'üne karşılık % 72,86'ya düşmüş, bu suretle memleket konservasyonlarını artırma yolundaki çabaların hızlanarak ilerlediği sâbit olmuştur: yurt-içi konservasyon oranları, son üç yılda sırasıyla % 24,59; % 25,56; % 27,14'tür.

Reasürans seyonları karşılığında alınan reasürans komisyonlarının toplamı da mikdarca 112.749.052 liradan 131.075.138 liraya, nisbetçe de % 33,39'dan % 33,50'ye çıkmıştır.



Birleşik (muhassala) netice olarak yerli şirketlerimize mahsus genel istihsal (lordo) ve genel konservasyon (netto) maliyetleri, bütün branşlar bir arada mütalea edilmek suretiyle 1968 ve 1969 yılları için aşağıdaki manzara-yı göstermektedir:

Genel istihsal maliyeti (lordo)		
Gelirler (entré)	1968 (TL.)	1969 (TL.)
Sâfi prim hasılatı	453.635.689	541.432.160
İdare harçları	30.983.841	36.066.070
	(a) 486.619.530	577.498.230
Giderler (sortie)		
Umumî masraflar	58.749.203	65.347.424
İstihsal komisyonları	100.499.824	116.905.419
	(b) 159.249.027	182.252.843
b/a ...	% 32.86	% 31.56

Genel konservasyon mâliyeti (netto)

Gelirler (entré)	1968 (TL.)	1969 (TL.)	
Konservasyon primleri	115.937.344	145.719.773	(536.964.881-391.245.108)
İdare harçları	30.983.841	36.066.070	
İstihsal ve reasürans komisyonları arasındaki lehe fark	12.249.228	14.169.719	131.075.138-116.905.419)
	(a) 159.170.413	195.955.562	
Giderler (sortie)			
Umumî masraflar	58.749.203	65.347.424	
İstihsal ve reasürans komisyonları arasındaki aleyhde fark	—	—	
	(b) 58.749.203	65.347.424	
b/a	% 36.91	% 33.35	

Lordo ve netto maliyetlerde görülen düşme (konservasyonlar (netto) maliyeti bakımından daha da belirli) şüphesiz ve cidden ferahlatıcıdır. Ancak bu neticenin en önemli etkeni 21 yerli sigorta şirketi içinde beş büyük şirketin toplam istihsalin 1968'de % 51,37 ve 1969'da % 51,86'sını ellerinde tutması ve istihsal maliyetleri düşüklüğü yüzünden 14.169.719 liralık komisyon farkından daha fazla olarak, *sözü geçen beş şirketin 1969 yılında 16.797.178 liralık komisyon farkından kâr sağlamakta bulunmalarındır*. Bu durum geriye kalan onaltı sigorta şirketinin çok daha elverişsiz şartlar içerisinde çalıştıklarını göstermiye fazlasıyla yeterlidir.

Yerli sigorta şirketlerimiz bakımından 1968'de 484.619.530 ve 1969'da 577.498.230 lira prim ve idare harcı hasılatına nisbetle memleketimizde tahsil edilecek sigorta ücreti alacaklarının yine de kabarık ve hatta tehlikeli seviyesini muhafaza etmekte bulunduğu bir realitedir.

	1968	%	1969	%
1 — Sigortalılar ve istihsal organları	188.398.001	38.88	224.149.933	38.81
2 — Ticari senetler	18.350.200	3.79	19.864.425	3.44
		42.67		42.25
3 — Sigorta ve Reasürans Şirketleri	128.534.573	26.52	130.587.733	22.61
4 — Muhtelif alacaklı hesaplar	87.246.400	18.—	98.967.943	17.14
	422.529.174	87.19	473.570.034	82.—
Toplam istihsal	484.619.530		577.498.230	

Binaenaleyh kasa giriş ve çıkış dengesizliği yüzünden sürüp gelen tresorerie sıkıntısı hafiflememiştir. Endüstrimizin serpilip gelişmesini köstekliyen bu organik hastalığa, mutlaka bir çâre ve şifa aramak görevi hepimize ve başta meslekdaşlara düşmektedir.

Bilânço kârlarına gelince, şirketlerden her birinin taşıdığı özellikler bir yana, yerli şirketlerimizin tümüne âit bilânço kârları toplamı 1968 de 29.683.041 lira iken 1969'da 34.038.715 liraya ve bu kârlara dâhil mâli gelirler toplamı da 17.285.307 liradan 19.723.296 liraya yükselmektedir.

Aradaki farkı teşkil eden : .....	34.038.715
	/19.723.296
	<hr/>
	14.315.419 liraya
1969, 1968 toplam patrimonyal rezerv farkları (179.750.689 - 150.345.409 =) .....	29.405.280 lira
ilâve edilecek olursa	<hr/>
	43.720.699 liralık

brüt işletme kârına ulaşılır ki bu da 41.179.500 lirası ödenmiş sermaye ve 179.750.689 lirası mukayyet patrimonyal rezerv olmak üzere 220.930.189 liralık öz varlığın % 19,79'na tekabül eder. Eğer patrimonyal rezerv mukayyet rakamı üzerinden değil de karşılıklarının râyîç değerleri toplamı üzerinden bir hesaplama yapılacak olursa bu nisbetin % 7,5 u bile geçmediğini takdir ve tahmin etmek yanlış olmaz. Esasen bütün yerli sigorta şirketlerimizin sağladıkları bir tek büyük bankanın, yahut bir tek lâstik şirketinin (\*) senelik kârıyla kıyaslanırsa bünyenin cılızlığı, ikinci beş yıllık plânda öngörüldüğü veçhile sigortacılığımızın gelişmesine çok yönlü olarak daha nice çabalar sarfetmenin gerektiği kolayca takdir buyrulacaktır. 1969 yılına nazaran para ve kredi darlığıyla birinci yarısını geçirdiğimiz 1970 yılının Türk sigortacılığına olduğu kadar memleketimiz için de hayırlı ve uğurlu geçmesini yürekten dileriz.

(\*) T. İş Bankası A.Ş. - 81.316.028.93; Uniroyal Endüstri T.A.Ş. - 39.425.893.89.



## YÖNETİCİ EĞİTİMİNE NEREDEN BAŞLAMALI

**Dr. Tamer KOÇEL**

(İstanbul Üniversitesi İşletme  
Fakültesi)

Zamanımızda, bir taraftan yöneticiliğin bir meslek haline gelmiş olması, diğer taraftan hızla değişen çevre şartları yöneticilik eğitimini kaçınılmaz hale getirmiştir. Burada kastedilmek istenen eğitim, sadece henüz hiç yöneticilik yapmamış elemanların yetiştirilmelerini değil, fakat halen çeşitli yönetim kademelerinde çalışmakta olan yöneticilerin değişen çevre şartlarına intibak ettirilmeleri gayesini güden faaliyetleri de kapsamına almaktadır. Nitekim bu son hususu ayırt edebilmek için, bu şekilde, halen yöneticilik görevi yapmakta olanları çeşitli açılardan değişen şartlara uydurabilmek için girilen faaliyetler, «yöneticilerin geliştirilmesi» adı altında ele alınmaktadır.

Daha önceki bir yazımızda, yönetici eğitimi ile ilgili olarak bazı genel problemler üzerinde durmuştuk. (\*) Bu yazımızda, esas itibarıyla, yöneticileri için bir eğitim (geliştirme veya yetiştirme) programı uygulamak isteyen bir işletmenin, eğitim faaliyetlerine nereden başlaması gerektiği üzerinde durulacaktır.

### Eğitim İnsana Yatırımdır

Eğitim faaliyeti esas itibarıyla insana yatırım faaliyetidir. Başarılı olmak isteyen işletmeler, yatırım sahalarını nasıl dikkatli ve titiz bir şekilde inceleyerek seçiyorlarsa, yöneticilerini veya genel olarak personellerini eğitmekle ilgili yatırımlarında da aynı dikkat ve titizliği göstermek zorundadırlar.

Halbuki uygulamada, bir kısım işletmelerin eğitim için masraf yapmaktan bilinçli veya bilinçsiz olarak kaçınmak suretiyle, aksi yönde bir titizlik gösterdikleri görülmektedir. Veyahut da organizasyonun alt kademeleri için, sonucunu üretim artışı şeklinde görebildiklerinden, eğitim masraflarına katlanmalarına karşılık; sıra üst kademelere gelince çekimser veya isteksiz davrandıkları, hattâ böyle bir masrafı kabul etmedikleri görülmektedir. «Ucuz yönetici politikası»nın, yâni başka işletmelerin eğitim masrafına katlanarak yetiştirdiği yöneticileri işbaşına getirmenin sonucu olan bu davranış, daha çok

(\*) Bu yazının tamamlayıcısı olan sözkonusu yazı Banka dergisinin Eylül 1970 sayısında yayınlanmıştır.

kısa vâdeli bir görüşün sonucudur. Hattâ mevcut yöneticileri geliştirecek ve yeni yöneticilerin yetişmesini sağlayacak fedakârlıklar yanında, mevcut yöneticilerin ücretlerini dahi yüksek bularak bu durumdan kurtulabilmek için yöneticilik kabiliyeti olmayan kişileri çalıştıran bir işletme, aslında, uzun vadede karşılığını bol bol verecek bir yatırımdan kaçınılmaktadır.

Bugün artık işletmelerin başarısı ve kuvveti, yöneticilerinin kabiliyet ve bilgilerinin kuvvetine bağlıdır. *İşletmenin beyni* durumundaki bu yöneticiler ekibi ne kadar kuvvetli olursa, işletmenin de o kadar başarılı olacağı tabiidir. Kaldı ki yönetici eğitimi uzun vadeli ve eğitimin hemen arkasından verim beklenmemelidir.

Bu şekilde, gerektiği zamanda, bu temel sahaya yatırım yapmayan işletmeler, bir müddet sonra rakiplerinin (ülke içinde veya dışında) kendilerini çok geçtiklerini gördükleri zaman, ya sebepleri başka sahalarda arayarak hatalarını itiraf cesaretini gösterememekte, veya eğitimin gerekli olduğunu anlamakta fakat rakipleri ile yarışta geri kalmış bulunmaktadırlar.

İşletmelerin başarılı olmaları, esas itibarıyla yaptıkları yatırımların verimli olmasına ve bunun da, yöneticilerin gereği gibi eğitilmiş ve kabiliyetli olmalarına bağlı olması, yönetici eğitimini bir nevi *temel yatırım*, *alt yapı yatırımı* haline getirmektedir. Bu sahaya yapılacak yatırım, bir oranda diğer yatırımların verimliliğini de etkileyecektir.

Ancak, yöneticilerin eğitilmeleri ile ilgili olarak, belirli bir plân, program ve araştırmaya sahipbolmadan harcanacak gayretlerin de, aynı derecede gayeye ulaştırmaktan uzak olduğunu belirtmek gerekir. Şu hale göre, yönetici eğitimine nereden başlamalıdır? Aşağıdaki izahlarımız bu soruya cevap aramakla ilgili olacaktır.

### Yönetici Envanteri

«Envanter» kavramı yeni olmamakla beraber, bunun yöneticilere (veya genel olarak personele) uygulanışı yenidir ve esas itibarıyla eğitim gayretlerinin sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Eğer işletmeler *istedikleri zamanda, istedikleri miktar ve kabiliyetteki* yöneticileri, *istedikleri şartlarla* bulabilselerdi, ayrıca bir eğitim ve yetiştirme gayretine lüzum duymayacaklar ve bunun sonucu olarak da *yönetici envanteri* yapma zorunluluğunu hissetmeyeceklerdi. Halbuki yöneticiler, arzı en kıt olan bir üretim faktörüdür ve gerekli arzı sağlayacak plânlar yapmak zaruret haline gelmiştir. İşte, *yönetici envanteri yapılması*, bir organizasyonun gerektirdiği miktar ve kalitedeki yönetici stokunu sağlamak gayesini güden bir metottur.



Yönetici envanteri yapılırken, organizasyonun *bugünkü* veya *gelecekteki* yapısından hareket edilebilir. Birinci hareket tarzında, bugünkü yönetim kademelerinin ileride kimler tarafından doldurulacağı; ikinci hareket tarzında ise, organizasyonun gelecekte alacağı şekil ve doğacak yeni yönetim kademelerine kimlerin getirileceği üzerinde durulur. Beraberce de ele alınabilecek bu iki hareket tarzından hangisinde olursa olsun, mesele üç noktada toplanmaktadır:

1. Organizasyonun yapısının ve hedeflerinin incelenmesi,
2. İşlerin incelenmesi,
3. Fertlerin incelenmesi

Yönetici envanterinden, ileride yönetim kademelerine (bugünkü veya gelecekteki) geçmesi düşünülen kişilerin şahsî vasıfları, performansları, kabiliyetleri vb. bilgiler toplanmış ve değerlendirilmiş olarak görülebilir. Bu bilgilerin ifadesinde kodlandırılmış organizasyon şemaları, terfi tabloları veya merkezleştirilmiş personel kayıtları gibi tekniklerden faydalanılabilir.

Böylece, yönetici envanteri ile, işletmede «hangi tip adam»a ihtiyaç olduğu tespit edilmektedir. Eğitim programlarının bu gayeye yöneltilmesiyle, ihtiyaç duyulan vasıf ve kabiliyette yöneticilerin yetiştirilmesine çalışılacaktır.

Genel olarak bir yönetici envanteri aşağıdaki hususları kapsamına almaktadır:

1. *İhtiyaçların tayini* : Hangi kademelerde, ne miktarda ve hangi vasıf ve kabiliyette yöneticilere ihtiyaç vardır.
2. *Yöneticileri değerlendirme* : Bu da iki kısımda düşünülebilir.
  - a. Yöneticilerin sahib oldukları vasıf ve kabiliyetlerle, performanslarını tespit,
  - b. Gerekli vasıf ve kabiliyetlerle, mevcut olan arasında karşılaştırma,
3. Gerekli yönetici ihtiyacının hangi yollardan sağlanacağı ile ilgili tedbirler.

### **Eğitim İhtiyaçlarının Tesbiti**

Yönetici envanteri genel olarak, «hangi tip adam»a ihtiyaç olduğunu gösteriyordu. Yöneticilerini eğitmek isteyen bir işletme, bu ihtiyaçlarını nasıl tespit ve analiz edebilir? Yani *nerede, ne zaman ne gibi ve nasıl* bir eğitim gereklidir? Esas itibarıyla yönetici envanterinin kapsamına giren bu sorularla ilgili cevapları teker teker ele alacağız.

Genellikle, eğitim ihtiyaçlarının tespiti ile ilgili olarak, soru karneleri dağıtmak, testler ve imtihanlar yapmak, üretim raporları, personel kayıtları ve liyakat takdirlerinden faydalanmak gibi tekniklerden yararlanılmaktadır.

Yöneticilerin eğitim ihtiyaçlarının tesbiti ile ilgili olarak biz, bu teknikleri de kapsayan ve yönetici envanterinin esasını teşkil eden üç analiz üzerinde duracağız. Bunlar:

- I. Organizasyon Analizi
- II. İş Analizi
- III. İnsangücü Analizi

#### I. Organizasyon Analizi

Eğitim gayeleri için kullanılacak organizasyon analizinin birinci adımı, *organizasyonun kısa ve uzun vadeli hedeflerinin açık ve seçik bir şekilde tespit edilmesidir.*

İkinci adım, bu gaye ve hedeflere ulaşabilmek için, beşerî ve fiziksel üretim kaynakları ile yapılacak işlerin bir plân ve envanterini yapmaktır. Yani ileride ne gibi işlerin yapılacağını tespit etmektir.

Böylece organizasyonun gelecekteki yapısı şekillenmiş, yapılacak işler, doğacak mevkiler ve bu mevkiler arasındaki ilişkiler belirlenmiş olacaktır. Tamamlanmış bir organizasyon analizi genellikle şu hususları kapsamaktadır:

1. İşletmenin gaye ve hedeflerinin belirtilmesi ve izahı.
2. Aşağıdaki hususlarla ilgili işletme politikalarının izahı:
  - a. Emir-kumanda yolları
  - b. Yetki ve sorumluluk devri
  - c. Merkezci (merkezi) ve merkezkaç (adem-i merkezi) uygulama
  - d. Komitelerin kullanılışı
  - e. Kumanda ve kurmay ilişkileri
3. Organizasyon şemaları ve fonksiyonel diyagramlar yardımı ile yönetici ihtiyaçlarını tespit
4. Departmanların yetki ve sorumluluklarının izahı.

Organizasyonun incelenmesi, yani organizasyon analizi vasıtasıyla, eğitim programının genel olarak hangi hedeflere yöneleceği tespit edilmektedir. Bu genel hedefler organizasyonun kısa ve uzun vadeli hedefleri ile bu hedeflere varmak için yapılacak işler olacaktır.

#### II. İş Analizi

Genel olarak *iş analizi, bir işin gerektirdiği şartların, görevlerin ve sorumlulukların incelenmesini ifade eder.* Burada belirtilmek istenen iş analizi



ise, yönetim kademelerindeki işlerin neler olduğu, hangi şartları gerektirdiği, bu işlerin nasıl yapılacağı ve bunu yapabilmek için ne gibi bilgi, maharet ve davranış gerektiği ile ilgili çalışmalarını ve bunların yazılı bir «iş tarifi» haline getirilmesi ile ilgili çalışmalar olacaktır.

İş analizinde, bugünkü veya gelecekteki işlerden hangisi alınırsa alınsın, yapılacak olan şudur: Bu kademelerde hangi işler yapılacaktır? Bu işleri yapabilmek için ne gibi özellikler gereklidir? Bu hususlar yazılı olarak tespit edilecektir.

Eğitimle iş analizinin ilgisi şuradadır: İşletme, yöneticilerini, bu iş tariflerinin gereklerine göre eğitime tâbi tutacaktır. Bu işlerin daha iyi yapılabilmesi için onları yetiştirmeğe çalışacaktır.

Ancak şu hususu hemen belirtelim ki; organizasyonun alt kademeleri için iş analizi yapmak büyük bir güçlük arzetmemektedir. Çünkü bu kademelerde daha çok *teknik maharet* esastır. Halbuki organizasyon kademeleri yükseldikçe, yapılacak işleri ayrıntılı olarak tespit etmek de güçleşmektedir. Çünkü artık işin gerektirdiği teknik maharetin yerini *beşerî ve kavramsal maharet* almaktadır. Kademeler yükseldikçe, iş politik bir mahiyet de kazanmakta ve daha çok «düşünce»yi gerektirmektedir. Bu itibarla, üst kademelerle ilgili iş tarifleri daha çok «genel» olmaktadır. Meselâ bir genel müdür kademesi ile ilgili iş tarifi: «işletmeyi başarı ile yönetmek, çevre ile devamlı ve iyi münasebetler kurmak...» vb. işleri genel olarak belirtmektedir. Ama genel müdürün işletmeyi başarı ile yönetebilmesi için ne gibi işler yapması gerektiği ayrıntıları ile tespit edilememektedir.

Böylece, yönetim kademeleri ile ilgili iş tarifleri, genel bile olsalar, aynı zamanda eğitim programının kapsamını da belirtmektedir. Meselâ yukarıdaki örnekte, genel müdürün de katılacağı bir eğitim programı, iş tarifine de uygun olarak, işletmeleri başarı ile yönetebilmeye yarayacak bilgi ve davranışlar manzumesini bunlarla ilgili çeşitli ders, örnek ve vak'aları kapsayacaktır.

### III. İnsan Gücü Analizi

*İnsangücü analizi, organizasyondaki fertleri çeşitli açılardan değerlendirmekle ilgili faaliyetleri kapsamaktadır.*

*Organizasyon ve iş analizleri* ile bugün veya gelecekte «hangi tip» yöneticiye ihtiyaç duyulduğu ve «hangi işler»in yapılacağı tespit edilmektedir. İnsangücü analizi vasıtasıyla da mevcut elemanların bu aranan «tip»e ve yapılacak «işler»e ne ölçüde yaklaştığı araştırılmaktadır. Böylece, bahsedilen üç analizin sonuçlarının karşılaştırılması, genel olarak eğitim ihtiyaçlarının neler olduğunu ortaya koymaktadır.

İnsangücü analizinde dikkatler fert üzerine çevrilmiştir. Belirli bir ka-

demedede bulunan fert, sahibolduğu çeşitli özellikler, maharetler ve davranışlar açısından değerlemeye tâbi tutulur. Meselâ yöneticiler için, liderlik vasıfları, hüküm ve karar verme kabiliyeti, işbirliği arzusu, genel şahsiyeti, kendi kendini kontrol kabiliyeti, plânlama ve organizasyon kabiliyeti vb. hususlar, değerlendirme için birer kıstas olarak alınabilir.

İnsangücü analizi ve özellikle «yönetici değerlendirme» probleminin başlı başına ele alınması gereken bir konu olduğuna şüphe yoktur. Bizim burada belirtmek istediğimiz husus, insangücü analizi sonuçlarının eğitim gayesiy-le nasıl kullanılabilceğı ile ilgilidir.

## Sonuç

Yukarıdaki izahlarımızda, esas itibarıyla, *yönetici envanteri* dediğimiz kavram üzerinde durmuş bulunuyoruz. Yönetici envanteri, *organizasyon*, iş ve *insangücü analizlerini* kapsamakta ve *ne zaman hangi kademede, ne sebeple ve nasıl* bir eğitim gerektiğini tespiti yardımcı olmaktadır.

Bu sebeple yönetici eğitiminin böyle bir envantere dayanması, eğitim faaliyetlerinin verimli ve koordine bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli olmaktadır.

Şu hususu hemen belirtelim ki; her işletmeye uyabilecek standart bir eğitim programı sözkonusu değildir. Yukarıda da görüldüğü üzere her işletmenin eğitim programı, hedeflerine, imkânlarına, eğitime katılanların kalitesine vs. gibi faktörlere bağlı olarak birbirinden farklı olacaktır. Bu nedenle, asıl yararlı olan her eğitim programına katılmak değil, fakat gerekli olanına katılmaktır. Bunu sağlayacak olan da *yönetici envanteridir*. Çünkü, eğer işletmede eğitim faaliyetleri bir plân dahilinde ve koordine bir şekilde yürütülüyorsa ve bütün işletmeye yayılmış bilinçli bir eğitim havası yoksa, bu durumda uygulanan eğitim işletmede birtakım huzursuzluklara sebep olmaktadır. Eğitime katılan ferdin uygulamak istediği yeni usuller tepki ile karşılanmakta, mevkilerini kaybetme korkusu ile, eğitime katılan fertler «hoşlanılmayan şahıslar» haline gelmektedirler. Bu durum ise işletmenin faaliyetlerini ve başarısını etkilemektedir.

Bu nedenlerle eğitim faaliyetlerinin, her elemanın kendi başının derdine düştüğü bir ortamda değil, fakat belirli plân ve programlara bağlanmış ve büyük işletmeye bilinçli olarak yayılmış «uygun hava»nın bulunduğu ve tepe yöneticilerinin yakından ilgilendikleri bir ortamda uygulanması, asıl yararlı olanıdır.





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



**TÜRKİYE VAKIFLAR BANKASI**

(Basın : 60603 - A - 21041)

193 SAYILI GELİR VERGİSİ KANUNUNUN 61. MADDESİ KAPSAMINA  
GİREN ÖDEMELERİN VERGİLENDİRİLMESİ TEKNİĞİ  
ÜZERİNE BİR DENEME

Nâfiz YALÇIN

(Amerikan - Türk Dış Ticaret B.  
Ankara Şubesi Muhasebe Memuru)

193 Sayılı Gelir Vergisi Kanunu'nun 61. maddesi uyarınca, muhtelif özel ve tüzel kişiler, işveren olarak, istihdam etmekte oldukları mensuplarına aylık ücretleri haricinde, seyahat masrafları, yemek bedelleri, tatil masrafları v.b. şekilde ücret sayılan ödemelerde bulunmaktadırlar. Bu kuruluşlardan çoğunun, personeline sağladıkları bu tür vergiye tâbi menfaatleri vergilendirdiklerinde, kanunda sarih olarak tesbit edilmiş bir formülün mevcut olmamasından dolayı, gereken miktardan daha fazla vergi ödemekte oldukları müşahede edilmiştir.

Gerçi, bir deneme mahiyetinde de olsa, işverenin menfaatine olmak üzere, sözü edilen vergiye tâbi menfaatlerin vergilendirilmesi ile ilgili özel araştırmalarımız sonucu olarak, şu şekilde bir usûl tesbit etmiş bulunuyoruz :

1. Bilindiği gibi, net ücretten brüte gidilerek bulunan aylık ücretin, 193 sayılı G.V.K. nun 63. maddesi gereğiyle, vergi cetvelindeki indirimsiz (H) grubundan hesaplanan vergisinden, kendisine menfaat temin edilen kişinin maaşından kesilen vergi farkı, işverenin ödemekle mükellef olduğu vergi miktarıdır.

2. Yine malûm olduğu üzere, maaşlardan tevkif edilen vergiler, mükelleflerinin medenî hâl ve aile durumlarına göre indirimli olduğundan, kişilere tanınan bu geçim indirimi hadleri ile ilgili vergi muafiyetleri, Devlet tarafından fertlere bırakılmış ve hiç bir sebeble mükelleflerinden geri alınmayacak tutarlardır.

3. Yukarıda (paragraf 1) sözünü ettiğimiz, netten brüte gitmek tarzında hesaplamak suretiyle bulunan vergiden, lehine menfaat temin edilen kişinin maaşından tevkif ettiğimiz vergiyi çıkarmak suretiyle bulduğumuz ve işverenin ödemek mükellefiyetinde olduğu vergi miktarı içinde, aynı kişinin, Devlet tarafından kendisine bırakılan - paragraf 2'de bahsini ettiğimiz - geçim indirimi miktarı da bulunmaktadır. Çünkü netten brüte gitmek şeklindeki hesaplama usulü içinde, temin edilen ücret sayılır yeni menfaatleri de aylık net ücretine eklemek suretiyle bulunan ücret ödemeleri toplamı üzerinden



hesaplanan vergiden, maaştan tevkif edilen vergi miktarını tenzil ettiğimizde, vergiye matrah teşkil eden gerçek ücret bakiyesine tekabül eden vergi dilimindeki (H) grubu ile maaş sahibinin medenî halî ve aile durumuna göre esas olan grup arasındaki (meselâ A, C, G) vergi muafiyeti tutarı da işverenin ödiyeceği vergi miktarına dahil olmaktadır.

Herhangi bir işverene bağlı A. B. C adındaki üç memurun, Ağustos 1970 de 1 ay süreli olarak M Moteline tatil yaptıklarını, bu tatil masraflarının işveren tarafından karşılandığını ve aşağıdaki tutarların, bu sebeble memurlara ödeneceğini farzedelim. Aşağıdaki tablo, bu faraziyeleri özetlemektedir:

**TABLO I**

Kişi	Net Tatil Mas.	Ücret Sayılır		Toplam
		Dİğer	Ödemeler	
A	TL. 650	TL	63	TL 713
B	650	—	—	650
C	650	78	—	728

Bu üç memurun Ağustos 1970 maaşları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**TABLO II**

Kişi	Brüt		Emeklilik		Grup
	Maaş	Kes.	Kes.	Grup	
A	TL. 1.200.—	TL. 84.00	TL. 84.00	H(E.K.)	
B	2.000.—	140.00	140.00	C	
C	2.700.—	189.00	189.00	E	

Vergiye Esas				Tamga	
Gerçek Ücret	Gelir V.	Tasarruf B.	Pulu	Net	
TL. 1116.—	TL. 192.05	TL. —	TL. 4.80	TL. 919.15	
1860.—	341.50	20.00	8.00	1490.50	
2511.—	511.00	50.00	10.80	1939.20	

Bu şartlar altında bu üç memurun net menfaatleri (Tablo I), net maaşlarına (Tablo II) eklenerek aşağıdaki tablo elde edilecektir.

**TABLO III**

Kişi	Net Menfaat	Net Maaş	Net Toplam
A	TL. 713,00	TL. 919,15	TL. 1.632,15
B	650,00	1.490,50	2.140,50
C	728,00	1.939,20	2.667,20

Yukarıda sözü edilen (paragraf 3) kanun hükmü gereğince netten brüte gidilerek, brüt ücret tutarlarını aşağıdaki tabloda tesbit etmek mümkündür:

TABLO IV

Kişi	Net Ücret	Gelir V.	Tasarruf B.	Damga Pulu	Brüt Ücret
A	TL. 1632,15	TL. 543,75	TL. 30,00	TL. 8,50	TL. 2.124,40
B	2.140,50	751,25	50,00	11,80	2.953,55
C	2.667,20	1.048,75	80,00	15,20	3.811,15

Bu şartlar altında yukarıdaki Tablo II'de gösterilen gelir vergisi tutarları ile, maaş seviyelerinin indirimsiz vergileri, aşağıdaki tabloda şu şekilde karşılaştırılabilecektir:

TABLO V

Kişi	Grup	Maaşının İndirimsiz Vergisi	Maaşından Kesilen Vergi	Vergi Muafiyeti
A	H (EK.)	TL. 207,05	TL. 192,05	TL. 15,00
B	C	389,55	341,50	48,05
C	E	593,75	511,00	82,75
				145,80 TL.

Yine bu şartlar altındaki örnek aldığımız kuruluşun, halen birçok müessesede uygulanan hesaplama usulüne göre, ilgili maaşlar için örnek kuruluş tarafından ödenecek vergileri, şu şekilde tesbit etmek mümkündür:

TABLO VI

Kişi	Grup	Hesaphyarak Buldu-ğumuz İndirimsiz V.	Mükellefin Maaşından Tevkif edilen Vergi	Müessesenin Ödlyeceği Vergi
A	H	TL. 453,75	TL. 192,05	TL. 261,70
B	C	751,25	341,50	409,75
C	E	1.048,75	511,00	537,75
				1.209,20 TL.

4. Hâl böyle olduğundan, netten gidilerek bulunan brüte tekâbülden vergiden tenzil edilen vergi maaştan tevkif edilen indirimli miktar değil de, o maaşın vergi cetvelindeki indirimsiz (H) grubu vergisi tenzil edilirse, Devletin ücretliye bırakmış olduğu muafiyet tutarı işverene yüklenmemiş olacaktır. Çünkü, temin edilen menfaat vergilendirilirken indirimsiz olarak vergilendirilmiştir. Burada sözü edilen indirim sadece maaşa münhasır kalmaktadır; daha önce maaş bordroları tanzim edilirken işveren olarak müessesede dikkate alınmıştır ve haliyle menfaatin indirimli vergilendirilmesi gibi bir vaziyet de doğmamaktadır.

Teklif ettiğimiz bu yeni hesaplama şeklinde, örnek kuruluşun ödeyeceği vergi azalmaktadır. Aşağıdaki tablo, bu usule göre düzenlenmiştir:



TABLO VII

Kişi	Grup	Hesaplıyarak		Vergi Mükellefinin		Kuruluşun Ödeyeceği Vergi
		Bulduğumuz	İndirimsiz	Verginin (H)	Grup	
			Vergi	Vergisi		
A	H	TL.	453.75	TL.	207.05	246.70
B	H		751.25		389.55	361.70
C	H		1.048.75		593.75	455.00
						1.063.40

Tablo VI'da hesaplanan «Kuruluşun Ödeyeceği» vergi toplamı ile, teklif edilen yeni usule göre Tablo VII'de tesbit edilen aynı özellikteki rakam arasındaki fark, TL. 145,80'dir (1209,20 - 1.063,40). Aradaki bu fark, hatalı olarak kuruluşların çoğunda uygulanan yaygın usulün sonucu olarak, örnek kuruluş tarafından ödenecek «FAZLA VERGİ» den ibarettir. Bu fark, yukarıdaki V No. lu tabloda tesbit edilmiş bulunan ücretlinin medenî hâli ve aile durumuna göre kanunun kendisine bıraktığı geçim indirimi vergi muafiyetleri toplamına eşittir.

Yukarıda sözü edilen yaygın ve hatalı uygulama, Devletin bir özel kişiden, medenî hâli ve aile durumuna göre geçim indirimi hadleri adıyla almaktan feragat ettiği bir vergi miktarını, başka bir kişiye (burada özel veya tüzel kişi olarak işverene) ödetmek mecburiyetini doğurmaktadır. Tarafımızca, bu hipotez aksine hüküm tevcih eden herhangi bir vergi kanununa rastlanmamıştır.

İlgililerin incelemesine sunduğumuz bu yeni sistem tatbikatiyle, işveren olarak bir çok özel ve tüzel kişilerin - değişik bir tatbikat nedeniyle - büyük miktarlarda sebepsiz olarak fazla vergi ödeme yükümlülüğü gibi bir durumdan kurtulacağından şüpheye mahâl yoktur.

## YENİ KAPİTALİST MANİFESTOSUNA GİRİŞ

**Ergün ÖZAKAT**

(Karteks Ticaret ve Sanayi  
AŞ. Murahhas üyesi)

Her şeyin yeni modelini arıyoruz. Biraz da yeni model idare ve idareciyi gözümüzde canlandırmaya çalışalım. 4 Eylül 1970 de sona eren 2 ci Türkiye Sevk ve İdarecilik Kongresinde çok kıymetli konuşmacılardan da anladığımıza göre, artık insanlık problemlerinin samimi çözümü için yeni tip yahut yeni model yöneticilere ihtiyaç doğmaktadır.

Bugünün hızla modernleşmeye yönelmiş cemiyetlerinde fertlerin çok kompleks ve çok miktarda artan istek, zevk ve huzur bulma ihtiyaçlarını tatmin etmek bir problem halini almıştır. Artık insanlara iyi düşünülmüş, programlanmış ve hatta bütün hayat boyunca devamlı bir eğitim imkânı verilmedikçe, maddî refah seviyesi çok yüksek olsa dahi, insanlar huzursuzluk tehlikesi ile başbaşa kalacaklardır. Buna ilâveten son yirmi yıl içindeki ekonomik gelişmenin geçmiş 150 yılın gelişmesine denk olduğu da kabul edilirse (Kongre Notları), bu kadar hızlı değişme içinde, insanın huzur-bulma ihtiyaçlarının da kompleks cemiyet hayatı ile birlikte değiştiği, basın, radyo, sinema ve televizyonun da bu hıza katkıda bulunduğu belirlidir.

Şirketlerin kârlılığı, hükümetlerin rasyonel çalışabilmesi gibi hususlar ancak sosyal huzur ile mümkün olur. Ekonomik istikrarın ilk şartı sosyal istikrardır.

İsmi ne olursa olsun, teknolojik, teknotronik, sibernetik veya otomasyon çağı içinde, insanlık tarihinin yeni bir düşünce, yeni bir zevk ve değerler gününü gelmiştir. Bu çağla beraber gelen huzursuzluk sebepleri, artık bu problemlerin rasyonel çözümü için yeni tip yöneticilere ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır.

Henry Ford II «Reform Without Revolution» başlıklı Time mecmuasında yönetici ve şirketler tarihinde yeni bir çağın açılması zamanı geldiği anlamını belirterek, «yönetici ister patron ister temsilcisi olsun, artık işinin dışında cemiyetin okul, eğitim, kitap bastırma, sağlık ve diğer sosyal problemleri ile alakadar olmalıdır» der. Sadece para kazanmak ve vergi vermek, artık insanlık problemlerinin halline kafi gelmemektedir. Her yönetici bu iki vazifenin dışında bir üçüncü vazifeyi üzerine almak mecburiyetindedir. «Managerler, sadece hissedarlara değil topluma karşı da sorumludurlar». (2 ci Türkiye Sevk ve İdarecilik Kongresi bildirimleri.)



Sosyal adaletin önderliğini yapan İsveç, Norveç ve Danimarka gibi İskandinav ülkelerinde yöneticiler dinamik ve devamlı eğitim gören bir mekanizma içinde olup, ekonomik gelişme sıhhatlidir. Fakat başka bir misal olarak, bilgi ve araştırmaları çok iyi durumda olmasına rağmen, dinamizm eksikliğinden dolayı müesseseleri birer birer devletleştirilen ve dolayısı ile iyi netice elde edilmeyen İngiliz sosyalizmi, bize yeni model yöneticilerin en mühim vasıflarından birini *Dinamizm* olması lâzım geldiğini göstermektedir.

Artık yeni model yöneticide atalet, yerini hataları otomatik düzeltebilecek bir zihni formasyona bırakmıştır. Bu sibernatik anlayışta her kavram amplifikatörlerden geçirilerek, yani büyütülerek, tatbik edilir. Bir totaliter idareci, artık yerini takım halinde çalışan müdürlere bırakmıştır. Bu grup iyi çalıştığı takdirde bir düşünme, yani beyin amplifikatörü meydana getirir. Ekonomik sistemlerde nakit ile beraber, bilhassa bankalar için para amplifikatörü çekler piyasada geniş tedavüldedir; sahte çekten dolayı kaybedilecek para, çek kullanılmakla daha fazlasıyla kâr olarak geri dönmektedir.

Yine ekonomide normal genişleme, yerini araştırıcı ve yaratıcı sistemlere, yani ekonomik amplifikatörlere bırakmıştır. Her şirket ve devlet araştırmaya para sarfederek yenilikler bulup, kârlılığını ve önderliğini ileriye götürecektir faaliyetlere başlamıştır. «Ben her şeyi bilirim» veya «bu usul bizde tatbik edilmez» diyen yöneticilerin istikballeri şüphelidir.

Muhitin hayat standardını tetkik etmeden her zaman düşük ücret politikasını tatbik etmek isteyen ve çalışanların kafalarını dejenere eden idare tipi artık yeni model hayatta kâr kavramını yenilik yaratmada, araştırmada ve dinamizmde arar.

Yeni model yönetici, bir «izm» takipçisi değildir. İnsanın hürriyet içinde mutluluğuna yönelmiş, problem çözücü bir mekanizmadır. Baba kompleksi ile devletten yardım beklemek yerine, kendi önderliği ile dinamik olarak ve risk göze alarak çalışır. Liderlik ettiği insanlar, hayali öcü veya düşünceler göstererek dikkatlerini başka yere çekmek çabası yerine, daha faydalı ve iyimser görüş ile inisiyatif sağlama çabası içindedir.

Yeni model görüş, milletlerarası dayanışma ve ekonomik entergrasyona yönelmiş olup yalnız milliyetçi olan düşünceden kaçınır. Artık mühim olan doğru düşünme metodlarıdır. Yoksa eskisi gibi neyin düşünülmesi lâzım geldiği değildir. Yeni tip cemiyetlerde problemi çözebilme kabiliyeti kadar problemi yaratmamak için çalışan uzak görüşlü insanların değeri ölçülmektedir. Yani uzak görüş artık kaçınılmaz bir mecburiyettir.

Ekonomik gerilemelerde frene basan iş adamı artık demodedir. Bilakis kapitalist sistemin ayakta kalması için gaza basması lâzımdır. Bu gaza basma, yeni tip bir mamül imali için, yeni bir araştırma neticesi olacak bir tip

için olmalıdır. Eski tip mamûl yavaşlatılır ve firma rasyonelleştirilirken yeni mamûl ve yatırım, krizi önler.

Bugün iyi idareci ve mazbut adam diye vasıflandırdığımız kimselerin bir kısmını belki on yıl sonra kravatlı hipi diye adlandıracağız. Çünkü aranan yönetici tipi bu kadar değişmiştir.

Son olarak kanaatimce Türkiye Sevk ve İdarecileri olarak artık uyanık fikirli olmanın zamanı gelmiştir. Henüz geç kalmadık. Her şirket kendi bünyesinde araştırma ve geliştirme kadroları bulundurmalıdır. Küçük şirketler bir fonu o ilin ilgili odalarına, sanayi, ticaret veya diğer odalar, vererek oralarda sektörlerle ilgili araştırma ve geliştirme yaptırılmalıdır. Hatta hükümet, bunu mecbur etmelidir. Çünkü aksi takdirde müşterek pazara girmek bize pahalıya malolacaktır.



**102  
YIL  
HİZMET**

**1868 - 1970**

**ASIRLIK TECRUBE  
ARADIĞINIZ EMNİYET  
ZENGİN İKRAMIYE  
SOSYAL HİZMET**

**ASIRLIK TASARRUF BANKASI**

**EMNİYET  
SANDIĞI**

(Basın : 60604)



## AMERİKAN BANKALARINDA RASYO METODUNUN KULLANILMASI (\*)

Yazan : Paul TUROT

Çeviren : Alp GÜBUS

— | —

Tarihi bakımından, bankalarca yapılan ilk sistematik rasyo incelemelerinin Birinci Dünya Harbi'ni takip eden Dünya Krizinde, 1919 yılında, Birleşik Devletler'de doğmuş olduğu kabul edilmektedir. Bu krizde birçok bankanın iflâs ettiği, ayrıca sağlam firmaların bile kredi temininde güçlük çektiği görülmüştür. Bu devirde, kredilendirmede esas itibariyle, maddî teminata dayanılması nedeniyle, bankalarca kredi riskinin takdirinde uygulanan metotlar yetersiz kalmış ve muhasebe sonuçlarının sistematik analizine gereken önem verilmemiştir. Rasyo metodunun bankacılık alanındaki uygulanması gecikmekle beraber A.B.D. de ilk sistematik rasyo incelemelerinin XIX. asır ortalarından itibaren başladığı görülmektedir. İlk uygulamalar, bugün, «Dun and Bradstreet» adı verilen bir ticarî istihbarat firmasının yöneticilerince ortaya konmuştur.

Bazı rasyonların bilinmesi, geniş bir ülkeye dağılmış alıcılara satış yapmak zorunluluğunda bulunan satıcılarca bilhassa arzu ediliyordu. Çünkü, satıcılardan kredi talebinde bulunan bu gibi müşterilerin malî durumlarının öğrenilmesi bir çok güçlükler yaratıyordu. A.B.D. gibi, carî hesap kredisine dayalı bir ülkede, rasyolar, asgarî bir istihbaratla, müşteri kredilerinin kontrolüne imkân veren yegâne metodu teşkil ediyordu. Bu bakımdan, rasyo incelemeleri, başlangıçta, satıcı ve tüccarlar arasında kısa vâdeli krediyi kolaylaştırmak amacını güdüyordu. Tüccarlar, haklı kredi taleplerinin karşılanmasında daha emin olacaklarından Mr. Bradstreet'in temsilcilerine gerekli bilgileri vermeyi menfaatlerine uygun görüyorlardı. Ticaret Bankalarına gelince, rasyonların kullanılması, onlar için, uzun süre, daha az lüzumlu oldu. Çünkü, bu bankalar kendi bölgelerindeki müşterilerle çalışıyorlar ve genellikle gösterilen garantilerle firma yöneticilerinin kapasitesine güvenmeyi tercih ediyorlardı.

Buna karşılık, «Federal Reserve Board» uzmanları, 1913 yılındaki kuruluştan itibaren «Üye Bankalar» la olan ilişkilerinde, onların ödeme güçlerini kontrol edebilmek için rasyo metodunu kullanmaya karar verdiler. 1919 krizi,

(\*) La Revue de la BANQUE'in 1968, No. 6 sayısından çevrilmiştir.

normal olarak ticaret bankalarını bu uzmanların tecrübelerinden yararlanmaya teşvik etti. Dolayısıyla «Federal Reserve Board» genç bir ekonomist olan Alexandre Wall'ın rasyolar hakkındaki çalışmalarını yayınlamayı uygun gördü. Bu suretle adı geçenin «A Study of Credit Barometrics» adını taşıyan makalesi yayımlandı.

1919 krizinden sonra, Birleşik Devletler Kongresinin özel bir komisyonca yürütülen bir soruşturma, sadece gösterilen teminata güvenildiğinden kredi enflasyonuna yol açan eski usullerin kaybolmadığını ortaya koydu. Bu araştırmadan sonra rasyo uygulaması yeni bir gelişme gösterdi.

### **BANKALARCA KULLANILAN BİLÂNÇO, GELİR TABLOSU VEYA KARMA RAKAMLARDAN ÇIKARILAN BELLİ BAŞLI RASYOLAR**

Geleneksel olarak, bankalarca kullanılan rasyolar üç kategoride toplanabilir. Bu tasnif şekli Fransız ve Avrupa usullerine de uygundur.

1. Müşteri firmanın bugünkü veya vadesi gelecek borçlarını ödeme kapasitesini gösteren likidite rasyoları.

2. Solvabilite (borçlarını karşılayabilme gücü) rasyoları.

3. İşletme yönetiminin etkililiğini temsil eden rasyolar.

Uzmanlarca teklif edilen diğer tasnif şekilleri de şunlardır:

— «Nedensellik» ilişkisi gösteren rasyolar, «analiz» rasyoları, basit gösterge rasyoları,  
yahut,

— Miktar rasyoları ve yarı miktar, yarı kalite rasyoları (örneğin, rantabilite rasyoları)

Bu tasnif şekilleri benimsenmekle beraber, bir kısım analistler, bilânço ve gelir tablosu üzerinden hesaplanan diğer rasyoları tercih etmektedirler. Ancak, bilânçonun firmalardan kolayca elde edilebilmesine karşılık, gelir tablosu böyle değildir ve genellikle süresi bir yılı aşan kredi talepleri için bu tablonun istenmesi cihetine gidilmektedir. Bu tasnif şeklini teyit eden olay, bilânçodan çıkarılan rasyonların, müşteri firmanın mali bünyesinin analizine tahsis edilmiş olmasıdır. Gelir durumu incelemesinden çıkarılan rasyolar ise rantabilite analizi ile ilgili bulunmaktadır. Buna karşılık, bilânço ve gelir tablosu verilerini bir araya getiren karma rasyolar bazı «devir» ve «nedensellik» ilişkilerinin bilinmesini kolaylaştırır.

Öte yandan, analistlerin, yukarıda söz konusu edilen çeşitli rasyoların hesabında nazara alınacak değerler üzerinde aynı görüşte olmalarına karşılık, bunların adları üzerinde aynı fikirde olmadıkları görülmektedir. Bundan da, en çok kullanılanlar hariç, bazı anlayış güçlükleri ortaya çıkmaktadır. Uygu-



lamada bir çok analist, bütün rasyoları kullanmaz ve bir bankadan diğerine, hattâ bir analistten diğerine tercih edilen rasyolar değişebilir. Bu tercihin yönü müşterinin mahiyetine ve farklılığına bağlıdır. İşletmenin küçük, orta, büyük oluşu, sektörler içinde az veya çok sayıda dağılmış olup olmaması, az çok müşterek konjonktürel şartlara tâbi bulunup bulunmaması, gibi. Bazı analistler, kredinin gerçek gidişinin veya bunlarla ilgili «preblemlerin» mukayesesi sayesinde doğru ve yanlış sonuçların nispetinin tayin edilerek, bir kaç sene sonunda, bu tercihlerin doğru olup olmadığının belli olacağını belirtmektedirler. Sonuçların bu şekilde analizi bazılarıncı bilhassa arzu edilen bir husustur ve bu tür analizlere konjonktürel istikrarsızlık dönemlerinde sık sık başvurulmalıdır.

## A — Bilânço Kalemlerinden Hesaplanan Rasyolar

Burada likidite ve solvalibite (borçlanma) rasyoları bahis konusudur.

### 1 — Likidite Rasyonları

Bu rasyolar şunlardır:

— Nakit mevcudu - nakte çevrilebilen kıymetler - stoklardan meydana gelen cârî aktiflerin «kısa süreli borçlar» la ilişkisini gösteren genel likidite rasyosu (Fransa'da buna net işletme sermayesi rasyosu» da denir. Bu nispet, önemi ve yapılan tenkitler nedeniyle ayrıca incelenecektir.

— Nakit mevcudu - nakte çevrilebilen kıymetlerin kısa süreli borçlara nispetini gösteren ve «Asit test rasyo» denilen trezoröri rasyosu. Bu rasyonun ilkinden farkı stokları dışarda bırakmasıdır.

— «Stok rasyosu» veya «asgarî likidite rasyosu», işletme kıymetlerinin döner sermayeye (Cârî aktiflerle kısa süreli borçlar arasındaki farktır) oranıdır.

Amerikan bankaları, mahiyeti (ham madde, mamul) ve konjonktür itibariyle nakte çevrilme dereceleri farklı olan stoklar konusunda çok dikkatli davranırlar. Ayrıca, stok değerlendirme metotları arasında da önemli farklar mevcuttur.

### 2 — «Cari Rasyo» Denilen Genel Likidite Rasyosunun İncelenmesi

Cârî aktiflerin kısa süreli borçlara bölünmesiyle elde edilen bu rasyo, uzun süre, bütün rasyoların en önemlisi olarak kabul edildi. Hattâ 1923 yılından önceki bankacılar, gerek bir yıldan uzun, gerekse kısa süreli krediler için sadece bu rasyoyu kullanırlardı.

Banka analistleri, uzunca bir dönemde, cârî aktiflerin, cârî borçları kaç defa geçtiğini ortaya koyabilmek için, bu oranı en az üç ayda bir veya kabilsen her ay hesaplarlar. Bu, uzunca bir dönemde, bir firmanın güçlük çekmeksizin borçlarını karşılayabildiğini gösteren elverişli bir göstergedir. Bankalar, bir işletmede, normal olarak, cârî aktiflerin, kısa süreli borçların iki katı olmasını arzu ederler. Bu sebeple, bu rasyoya, «2 ye 1 rasyosu» adı verilir. Bununla birlikte, uygulamada analistler, mevsimlik nedenlerle bu nispetin elde edilemeyeceğini kabul ederler. Aynı şekilde, bazı işletme kategorileri, örneğin, güvenilir ve devamlı bir müşteri kitlesine sahip bazı işletme kategorileri için de durum aynıdır. Bu rasyonun, satışla bedelin tahsili arasında geçen ortalama gün sayısını ifade eden karma bir rasyo ile birlikte kullanılması usulü de gittikçe yerleşmektedir.

Ancak, bugün için, likidite rasyosunun bu üstünlüğünü kaybetmesine yol açan bir gelişme meydana gelmiştir. Gerçekten, cârî aktiflerin bileşiminin bilinmesi, bunların kısa süreli borçlar toplamına oranından daha önemlidir. Bu nedenle, cârî aktifler toplamında, kısa, çok kısa süreli kıymetler (hazine bonoları), anında tahsil edilebilecek alacaklar ve stokların oranlarını ortaya koyabilecek tali rasyoların da incelenmesine ihtiyaç vardır. Stoklarla ilgili daha derinlemesine yapılan analizlerde toplam içinde, mamûl, yarı mamûl ve ham madde stoklarının miktarlarındaki gelişmelerin ayrı ayrı bilinmesi gerekir. Fakat bu konuda özellikle stokların değerlendirme metodları hakkında bilgi alınması her zaman kolay değildir.

Öte yandan, bu rasyolara bankaların çok önem verdiğini bilen bazı işletmeler, bilançolarında elverişli bir likidite durumu gösterebilmek için büyük gayretler gösterirler. Bazı malzeme, arsa ve taşınabilir değerlerin elverişsiz şartlarla satılması gibi.

Nihayet, cârî orana bugün çok kaba bir rasyo gözüyle bakılmaktadır. Gerçekten, bir işletmenin her an borç ödeme gücüne sahip olup olmadığını ölçmeye yarayan bu rasyo, statik bir görüşle hesaplanmaktadır. Halbuki, nakte çevrilebilen kıymetler ve aynı şekilde borçlar, gerek nispi önemi, gerek mahiyeti itibarıyla devamlı bir şekilde yenilenmektedir. Ayrıca, şuna da işaret edilmektedir ki, kısa süreli bir avans, borç toplamını artırdığından sözü geçen rasyoda derhal bir düşüklük yaratır. Şu halde, bu andan itibaren banka, borç alınan paranın kullanım şekli ile ilgilenmek zorunluluğundadır (Rasyodan bu konuda herhangi bir bilgi edinilemez). İkiye bir oranının bankalarca iyi bir nispet olarak kabul edilmesine karşılık, sayıları oldukça fazla bazı işletme yöneticileri bunun basitliğine karşı çıkmakta, satış hacmi ve satış fiyatının konjonktür karşısında fazla hassas olmaması şartıyla daha düşük bir rasyo ile (1,5 a 1, hattâ 1 e 1) sıhhatli bir malî durumun sağlanabileceğini belirtmektedir.



### 3 — Solvabilite (\*) veya Borçlanma Rasyoları

Bu rasyolar şunlardır:

— Bunlardan birincisi; kısa süreli borçların öz varlığa oranını, diğeri ise tüm borçlar toplamının öz varlığa (hisse senetli sermaye + ihtiyatlar + dağıtılmamış kârlar) oranını belirtir.

Bir yıldan uzun süreli borçların işletme sermayesine oranını gösteren,

— Kısa süreli borçlanma rasyosu,

— Bir yıldan uzun süreli tahvil borçlarının, öz varlığa oranını gösteren mali bağımsızlık rasyosu,

— Sabit kıymetlerin uzun süreli borçlara oranını gösteren uzun süreli borçlanma rasyosu.

Sabit kıymetlerin muhasebe değeri tartışmalı olduğundan bu oranın 2 ye bir olması arzu edilir.

Analistlerce, son iki rasyonun banka ile müşteri arasındaki cârî muameleler açısından değil de, nihaî tasfiye açısından hesaplanma sakıncası mevcuttur. Bu durum pay veya paydasında obligasyon borçları, sabit kıymetler veya sadece gayri maddî sabit kıymetler bulunan diğer rasyolar için de aynen bahis konusudur.

Bununla birlikte, bütün bu uzun süreli borçlanma rasyoları portföy idaresinden veya malî muamelelerden sorumlu servisler için büyük bir önem taşır. Bundan başka, bu rasyolar, uzun süreli borç faizlerinin önemli ölçüde değiştiği ve işletmenin elde ettikleri kârlara bağlı olarak, Fransa'dan daha fazla, bir yıldan diğerine kâr dağıtımlarını değiştirme eğilimine sahip olduğu bir ülkede rantabilitenin tanımını detaylı bir şekilde etkiler. Aynı zamanda, bunlar, bir firma için, sermaye artışı veya tahvil ihracı yollarından birini tercih etmek imkânından ortaya çıkan kaldıraç kudretinin göstergesidir.

Bilindiği gibi, gelişen bir firmanın elverişli faiz şartları ile sağladığı tahvil karşılığı borç, yeni sermayelerin randımanlı bir şekilde çalıştırılmasına, dolayısıyla ortakların kâr paylarının çoğalmasına imkân verir. Bu durumda,

#### Borçlar toplamı/Sermaye

rasyosunun bozulmasından ileri gelen aşırı borçlanma aslında, iyi bir yönetime delâlet eder. Burada, geleneksel rasyolar üzerindeki leasing (\*\*) veya

(\*) Fransa'da «Güven» adı da verilmektedir.

(\*\*) Leasing hakkında bakınız : Yeni Bir Fransız Finansman Aracı - Leasing: Alp Gürus, Banka Dergisi, 1966 Aralık sayısı.

«renting» muamelelerinin gittikçe çoğalan etkisinin geçmiş yıllarla mukayeseyi bozduğuna işaret etmek gerekir.

A.B.D'de «öz varlık» deyiminin genellikle «aksiyonlu sermaye», dağıtılmayan kârlar ve ihtiyatları kapsadığını hatırlatalım. Aksiyonlu sermaye de, ödenmiş ve ödenmemiş olarak ikiye ayrılır. Sermayenin ödenmemiş kısmı, tahvil karşılığı borç verenler için küçümsenmeyecek bir garanti teşkil eder. Zira taahhüt borçlarının ödenmesi talebi (apel) Genel Kurulu davet etmeksizin herhangi bir tarihte yapılabilir. Yeni sermaye talepleri, analist gözünde arzu edildiği takdirde, «Cash Flow» u artıracak bir para kaynağı teşkil eder.

Analistler, bütün borçlanma rasyolarının ihtiyatla kullanılması zorunluluğunu kabul ederler: en yüksek borçlanma oranı, sadece iş dalı bakımından değil, işletmenin büyüklüğü ve malı yapısı bakımından da bir firmadan diğerine önemli ölçüde değişebilir. Ayrıca, çok büyük işletmelerin ihtisaslaşmaktan vaz geçme eğilimlerinin kuvvetlenmesi, borç alınan fonların rantabilite durumunun takdirini güçleştirmektedir.

#### B — Gelir Durumu Tablosundan Çıkarılan Rasyolar :

Bu rasyoların amacı işletme yönetiminin rantabilitesini analiz etmektir. Bunların belli başlıları aşağıya çıkarılmıştır.

— İşletme giderleri toplamının (vergi ve finansman giderleri hariç) net satışlara oranını gösteren gider analizi rasyosu. Bu oran, gerek bankalar ve gerek işletmeler tarafından kullanılan başlıca oranlardan birini teşkil eder. Bulunan yüzde ile 100 arasındaki fark brüt kâr marjını verir; bazı analistler bu rasyoyu işletme etkililiğinin bir ölçüsü olarak kabul ederler. Ancak, söz konusu rasyo, faiz giderleri, sabit kıymet satış kârları gibi işletme faaliyeti ile ilgili olmayan faktörleri nazara almadığından genel rantabilitenin bilinmesine imkân vermez.

— Net kârın (vergi çıkarıldıktan sonra kalanlar) net satışlara oranını gösteren net marj rasyosu.

Ancak, şu son yıllar içinde vergilendirmede meydana gelen devamlı değişmeler nedeniyle analistler brüt kâra daha fazla önem vermektedirler.

— Tahvil faizleri rasyosu. Bu rasyo şu şekilde hesaplanmaktadır.

$$\frac{\text{Net kâr} + \text{Kâr üzerinden ödenen vergiler} + \text{Faizler}}{\text{Faizler}}$$

Bu rasyo özellikle muhtemel tahvil alıcılarının garantör kuruluşları (Bankalar) için ilgi çekicidir.



Şuna işaret etmek icap eder ki, bugün için leasing ve renting muamelelerinin gelir durumu hesapları üzerindeki etkilerini yansıtmaya mahsus rasyolar mevcut değildir. Fakat, söz konusu metotların kazandığı önemi göz önünde tutan «Robert Morris Associates», 1967 yılı sonunda, bu konu ile ilgili rasyoların hazırlanması ile meşgul olduğunu bildirmiştir.

### C — Karma Rasyolar :

Bu rasyolar bilânço ve gelir tablosundan çıkarılan rakamlar üzerinden hesaplanır; analistler bunlardan gelir tablosu dönemine ait bilançolardaki ortalama değerlerin hesaplanması için gerekli bilgileri elde ederler.

Karma rasyoların en çok kullanılanları aşağıda gösterilmiştir:

1 — Gerçekleştirilen satış tutarı ile vadeli satışlar arasındaki ilişkiyi ve müşterilerden tahsil edilecek ortalama alacak miktarını gösteren döner varlığın devir rasyosu. Bu rasyo bazan satışlar ve bedelinin tahsili arasında geçecek ortalama gün sayısı ile ifade edilir.

Bu şekilde hesaplanan gün sayısı devanlı olarak o iş kolundaki normal sürenin üstünde görülürse, bankacı muhtemel şu iki durum dolayısıyla haklı olarak, işletmenin ticarî politikasından endişe edebilir.

a — Ortalama ödeme süresinin yüksekliği satışlarda da buna paralel bir artışla birlikte bulunabilir, esasen satış artışı söz konusu süre artışının bir sonucu olabilir. Bu takdirde sonuçta rol oynayan kısa ve orta süreli olumlu ticarî gelişmelerin varlığından söz edilebilir: yeni bir mamulün piyasaya sürülüşü, bir rakiple aynı metotları kullanarak mücadele edilmesi, farklı ödeme süreleri uygulayarak yeni bir müşteri kütesinin araştırılması v.b. Ancak banka memuru bu konularda gerekli sorunları sorma hakkına sahiptir.

b — Aksine, ortalama ödeme süresindeki uzama satışlardaki istikrardan, küçük bir artıştan veya bir düşüşten ileri gelebilir. Bu takdirde, banka memurunun daha çok endişelenmesi normaldir, zira bu durum ya müşteri kütesinin zayıflamasından veyahut müşterilere olağanüstü krediyi gerektiren alış fiyatlarındaki olağanüstü artışlardan ileri gelebilir. Her iki halde de banka memuru müşterisinden, alacaklarının kompozisyonu hakkında mümkün olan bütün detaylı bilgileri talep etmek zorunluluğunu duyabilir.

Bundan başka, tahsilât süresindeki muhtemel değişmelerin öğrenilmesi için bazı analistler, bir yandan satış hacminin gelişmesine, öte yandan ayrılan risk karşılıklarının izlenmesine önem verirler.

2 — Satış tutarı ile stoklar arasındaki ilişkiyi gösteren stok rasyosu, her halde, banka dışında düzenlenmiş olan standard rasyolarla veya büyük bir

banka bahis konusu ise müşterilerin bilançoları üzerinden kendi analistleri tarafından hesaplanmış rasyolarla karşılaştırılmak suretiyle değerlendirilir.

Bununla birlikte bu rasyonun bir süreden beri, sene, sonunda düzenlenen bilanço rakamlarından çıkarılması nedeniyle yalnız yetersiz değil aynı zamanda yanıltıcı olduğu belirtilmektedir. Çünkü, analistlerin bu rasyoya önem verdiğini bilen işletmeler, durumlarını normal standartlara uygun bir şekilde gösterebilmek için bilançolarında gerekli değişiklikleri yapabilmektedirler. Bu nedenle «Robert Morris Associates» 1967 yılı sonunda, 209 branşta topladığı 23.000 firmanın bilançolarını yayınladığı yıllık kitapta bu rasyoya yer vermemeye karar vermiştir. Buna rağmen, bankalar işletmelerden aylık stok rakamları elde edebildikleri hallerde bu rasyoyu kullanmaya devam etmektedirler.

Nihayet, ortalamanın üstünde gözükken ve ilk bakışta elverişli bir faktör teşkil eden bir stok devir süratının iyi bir yönetimden başka nedenlerden ileri gelmesi mümkündür: yıl sonundaki stokların düşük değerlendirilmiş olması, stokların geçici olarak düşmesi veya sonraki satışları etkileyebilecek bir düşük stok politikasının izlenmesi gibi.

Öte yandan, analistlerce, bugüne kadar, satışlardaki bir çoğalmanın normal olarak, stoklarda da nisbî bir artış yaratacağı kabul ediliyordu. Halbuki, son zamanlarda, komplike incelemeler sonucunda ortaya çıktı ki, satışlardaki artış halinde stoklardaki çoğalma bahis konusu satış artış hızının kare kökünden ibaret kalmaktadır. Misâl olarak satışlar iki kat arttığı takdirde stoklar 1 - 2.. ilişkisi kadar çoğalmaktadır.

3 — «Sabit sermaye» nin «Satışlar toplamına» ilişkisini gösteren kayıtlı sermayenin (Capital - action) kullanma rasyosu.

Bu rasyo, ortaklar veya alacaklılardan hangisinin iş hacmine daha fazla oranda katılmış olduğunu gösterir. Gerçekten, iş hacmine kıyasla çok zayıf bir kayıtlı sermaye, Amerikalıların «Over - trading» adını verdikleri yani özvarlık yetersizliği denilen ve devamlı olarak yabancı sermaye talebine yol açabilecek bir durumu ifade eder. Buna karşılık, iş hacmine kıyasla anormal derecede büyük bir sermaye, her ortağa ödenen temettü miktarında süratli bir azalışa yol açabilir, meğerki işletme kuvvetli öz varlığın verdiği imkânları kullanarak yeni ve kararlı bir gelişme politikası uygulamaya başlamış olsun. Bu nedenle adı geçen rasyo, Amerikan bankalarınınca, gerek ortaklar gerek alacaklılar için aynı derecede önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir.

4 — «Ortalama Net İşletme Sermaye» sinin «Satışlara» oranını gösteren İşletme Sermayesi Rasyosu.

Bu rasyonun zaman içindeki gelişiminin incelenmesi genellikle stok de-




vir süratının anlamını tamamlar. Çünkü, işletme sermayesindeki devamlı bir gerilemenin gerçekten kısa süreli kredi taleplerine ihtiyaç göstereceği tahmin olunabilir.

5 — «Faiz ve vergi ödemelerinden önceki kârın» «aktif toplamına» oranını gösteren yatırımların randımanı rasyosu.

Diğer rasyolar, Kârın, aktifin bir kısmına, örneğin, kayıtlı sermayeye oranını gösterir. Şuna da işaret etmek gerekirken, borsaya kote olan şirketlerde nazarı dikkate alınan kayıtlı sermaye nominal değer değil fakat borsa değeridir.

BİLCİMUM BANKA MUAMELELERİ İÇİN

TÜRKİYE  BANKASI

hizmetinizdedir



*Umum 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

# TÜRKİYE GARANTİ BANKASI A.Ş.

Kuruluş : 1946

Sermayesi ve İhtiyatları : 50.000.000 TL.

Yurd İçinde 137 Şube

TASARRUF MEVDUATINDA HARBİYE DE VE FENERBAHÇE'DE  
TAM KONFORLU APARTMAN DAİRELERİ VE ZENGİN  
PARA İKRAMİYELERİ



GARANTİ BANKASI



## SEVK VE İDARECİLİK EĞİTİM VAKFI

Yurdumuzdaki büyük yönetici eleman eksikliğinin giderilmesinde gerekli olan ve büyük darlığı çekilen işletme öğretim üyelerinin yetiştirilmesini hızlandırmak hedefiyle bir «SEVK ve İDARECİLİK EĞİTİM VAKFI» kurulduğu öğrenilmiştir. Vakfın yeni yayınladığı broşür içinde okurlar:nuzın da ilgisini çekecek önemli bilgiler vardır. Bu broşürün bir özetini sizlere sunmanın faydasına inanıyoruz. BANKA

### Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfı'nın Hedefleri :

Türkiyede iş idaresi eğitiminin geliştirilmesi temel hedefi ile 1967 Ekim'inde yurt - içinde ve yurt - dışında başlatılan çalışmalar, bu konuda tesbit edilen ihtiyaçların, Türk işletmelerine her kademe ve dalda sevk ve idareci yetiştirmek için yapılan eğitimin geliştirilmesine yardım etmek üzere bir «Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfı»nın kurulması sonucuna ulaşmıştır. Bu hedefe varmak için Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfı :

— Türk işletmeleri ile sevk ve idarecilik eğitimi yapan üniversite ve aynı seviyedeki okullar arasındaki işbirliğini sağlamak,

— Sevk ve idarecilik eğitiminin daha verimli olabilmesi için eğitici kurumların eğitim faaliyetlerinin koordine edilmesine yardım etmek,

— Modern sevk ve idare metodlarının, Türkiye'nin gelişmesine en etkili olarak hizmet edecek biçimde uygulanması yollarının bulunması, eğitimi ve genel olarak sevk ve idare sorunları üzerinde etüdler yaptırmak,

— Eğitim programlarının sevk ve idareciye iş hayatında pratik olarak fayda sağlayacak şekilde düzenlenmesine çalışmak,

— Eğitim kurumlarındaki öğretim üyeleri, yardımcıları ve görevlilerinin yetiştirilmesini rasyonel metotlara bağlamak ve özellikle başlangıçta, öğretim üyelerini, yardımcılarını ve görevlilerini yurd dışındaki, bu konuda uzman olan kurumlarda yetiştirmek,

— Öğretim üyelerinin, yardımcılarının ve görevlilerinin yalnız eğitim işi ile meşgul olabilmelerini sağlamağa ve öğretim yapmağa hevesli değerli elemanları bu mesleğe çekmeğe çalışmak,

— Öğretim üyelerinin, yardımcılarının ve görevlerinin, endüstri ve ticaret alemi ile ilişkilerini temadi ettirmek ve bu suretle her zaman taze ve pratik bilgi ve tecrübe sahibi olabilmelerini sağlamak için kendilerine endüstri

ve ticaret kuruluşlarında periodik olarak araştırma yapmaları imkânlarını yaratmak,

— Bütün kademelerdeki sevk ve idarecileri modern sevk ve idare metodlarının sağladığı faydalara inandırmak için çaba harcamak,

— Sevk ve idare eğitimi konusu ile ilgili yayınlar yapmak, konferanslar ve yarışmalar düzenlemek, ödüller vermek,

— Sevk ve idarecilik eğitimini her türlü vasıta ile teşvik etmek ve geliştirmeye çalışmak,

gibi amaçlarla faaliyet gösterecektir.

Bu amaçlara ulaşmak için Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfı, yurdumuzda sevk ve idarecilik eğitimi yapan bütün yüksek öğretim kurumlarıyla, daha başlangıçtan işbirliğine başlamış, Yönetim Kurulu, Türk iş hayatı ve yüksek öğretim kurumlarının konu ile ilgili yetkililerinden kurulmuştur.

#### Kuruluş Nedenleri :

1967 Ekim'inden Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfının kurulduğu 27 Haziran 1969 arasındaki süre içinde, Türkiye'de sevk ve idarecilik eğitiminin durumunu incelemek amacıyla, özel ve kamu sektörü işletmelerinde çalışan çeşitli kademelerdeki 450 iş idarecisi, 95 öğretim üye ve görevlisi, 10 Dekan, 200 iş idareci okulu mezunu ve 150 iş idaresi okulu öğrencisinin konu ile ilgili görüşleri alınmış, sorunun A.B.D. ve Avrupa'da nasıl çözümlendiği yerinde görülerek incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda yurdumuzun sevk ve idarecilik eğitimi alanındaki ihtiyaçları, aşağıdaki şekilde tesbit edilmiştir:

— Türkiyede sevk ve idarecilik alanında eğitim yapan kurumlar arasında, ders program ve malzemeleri, öğretim metodları v.b. konularda etkili bir koordinasyon ve işbirliği yoktur.

— Öğretim programlarının, sevk ve idareciye iş hayatında faydalı olacak şekilde tertiplenmesi konusunda büyük ihtiyaçlar vardır.

— Öğretim üyelerinin, yardımcılarının ve görevlilerinin toplam sayısı ve kısa sürede yüksek sayıda vasıflı öğretim üyesi yetiştirilmesi için gerekli kaynaklar, bu konudaki büyük eğitim ihtiyaçları karşısında yok denecek kadar yetersizdir.

— Yurdumuzda bu alanda öğretim üyesi yetiştirilmesi için çok önemli tutarda döviz kaynaklarının kısa zamanda sağlanması gereklidir.

— Öğretim üyelerinin, yardımcılarının ve görevlilerinin pratik iş bilgileri azdır.

— Bu alandaki öğretim üyelerinin büyük çoğunluğu, belirli bir okuldaki öğretim görevleri yanında, diğer okullarda, ya da iş hayatında, zamanlarının büyük kısmını alan öğretim, ya da danışma işleri kabul ederek, çok düşük seviyeli ücretlerini tamamlamak zorunda kalmaktadırlar.



— Modern sevk ve idare metodlarının Türk işletmelerinde uygulanma yollarının bulunmasına, bu amaçla yapılacak araştırmalar ve bütün kademelerdeki sevk ve idarecileri, modern metodların faydalarına inandırmaya büyük ihtiyaç vardır.

Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfının kuruluş nedeni, bu büyük ihtiyaçların yurt ölçüsünde ve etkili bir örgüt içinde karşılanması zaruretidir. Yapılan araştırmada görüőülen, 50'den fazla işçi çalıştıran işletmelerin sahip ve yöneticilerinin hemen hepsi, iyi sevk ve idareci yetiştirme konusundaki büyük ihtiyacı belirtmişlerdir. Ancak, araştırmanın ortaya çıkardığı diğer bir gerçektir de, şimdiki kadar iş hayatının sevk ve idareci yetiştirme konusuna ancak sınırlı ölçüde yardım etmiş bulunmasıdır.

Belçika, İngiltere, İspanya, İsviçre ve A.B.D.'de yerinde yapılan gözlemlerle tesbit edildiği üzere bu ülkelerde iyi sevk ve idareci yetiştirilmesi, iş hayatı ile eğitim kurumlarının her bakımdan el ele, tam bir iş birlik ve beraberliği içinde çalışmalarınıyla sağlanmış bulunmaktadır.

Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfı, aynı işbirliğini Türkiye'de gerçekleştirmek için, ilk faaliyet yılının kuruluş çalışmaları içinde, bu alandaki büyük ihtiyacı nazara alarak öğretim üyesi yetiştirilmesi hedefine öncelik vermiştir. A.B.D. Harvard ve Stanford Üniversiteleri gibi sevk ve idarecilik eğitiminde ün yapmış yabancı üniversitelerle ilişkiler kurulmuş, ilk adaylar seçilerek bu üniversitelerin öğretim üyesi yetiştirme hedefini güden programlarına gönderilmişlerdir. Türk üniversiteleri öğretim yardımcıları arasından seçilerek adayların bu yabancı ülke üniversitelerinde doktora yapmalarının sağlanması, öncelik verilen hedeflerin en önemlilerindedir.

#### **Vakfın Gelir Kaynakları :**

Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfı bu hedefleriyle İş Hayatının ve İşletmecilik Öğretimi yapan Yüksek Okulların hizmetindedir ve bu iki taraftan verilebilecek maddi ve manevi yardımlarla yaşayacaktır.

Vakfın kurucusu Türk Sevk ve İdare Derneği, kuruluş için TL. 100.000 tutarında bağışta bulunmuş, Amerikan Ford Vakfı ile \$ 200.000 tutarında üç yıl süreli bir yardım anlaşması yapılmıştır. Bu anlaşmaya göre, Ford Vakfı, Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfının ilk üç yıldaki faaliyet giderlerine \$ 35 bin tutarında katılacak, \$ 15.000 tutarında araştırma yardımı sağlayacak ve geri kalan \$ 150.000 da yabancı ülkelerde öğretim üyesi yetiştirilecek olanlara burslar vermek için kullanılacaktır. Ancak bu \$ 150.000'in kullanılabilmesi Türkiye'de resmî kurdan Türk lirası olarak aynı tutarda iç -bağışın sağlanması şartına bağlanmıştır. Bu sebeple ilk üç faaliyet yılında, 1970 Haziranında yürürlükte olan resmî kur üzerinden TL. 1.350.000 tutarında iç -bağış sağlanmadan \$ 150.000 tutarındaki dış -bağışın öğretim üyesi yetiştirmek amacıyla kullanılmasına imkân yoktur.

Bu ilk kaynaklar var olsa da Vakfın uzun sürede yaşaması ve Ekonomik Kalkınma Plânlarımızda da, ekonomik kalkınma hedeflerinin ulaşılmasını güçleştiren en önemli engel olarak belirtilen yönetici eleman açığının karşılanması hizmet edebilmesi için, iş hayatından, Türk toplumundan ve üniversitelerimizden önemli tutarda başış ve destek sağlanması gerekli bulunmaktadır.

### Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfının Bursları ve Şartları

1970 - 72 döneminde 10 - 15 kişiye yabancı ülkelerde sevk ve idarecilik alanında öğretim üyesi yetiştirilmek üzere burs verilebilecektir.

Adaylar, Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfının yöneteceği bir yarışma düzeni içinde, Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfının Yönetim Kurulu tarafından, ünlü işletme öğretim üyeleri ve iş hayatı temsilcileri arasından seçilecek bir «Seçme Kurulu» nca tesbit edilecektir.

Adayların, ilgili buldukları öğretim kurumlarının yetkili organları tarafından Vakfa teklif edilmeleri şarttır. Adaylar tarafından doğrudan doğruya başvurular kabul edilemeyecektir. Aday Gösterme Belgesi, *istek üzerine* ilgili okul yetkilisine gönderilecektir. Adaylar, aday gösteren okulların öğretim kadrosu içinden, ya da ilgili okulun mezunları arasından seçilebilecektir.

Sevk ve İdarecilik öğretimi mesleğine yeni girmiş olmakla birlikte, öğretim yardımcılığında iki yıl başarı ile çalışmış 25 - 30 yaşları arasındaki adaylara öncelik verilecektir.

Adayların ilgili buldukları öğretim kurumları yetkili organlarının yarışmasına göre, mesleğe tam olarak kendini vermiş ve geleceğini sevk ve idarecilik eğitimi alanındaki öğretim faaliyetinin başarısına bağlamış olmaları şarttır.

Yabancı ülke okullarında adayların alacakları dereceler ve öğretim süresi, adayların kişisel özellikleri ve başarı derecelerine göre «Doktora Derecesi» almalarını dahi sağlayacak şekilde Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfı Seçme Kurulu tarafından tayin edilecektir.

Belirtilen başvurma usulüne göre, en geç her yılın Eylül ayı sonuna kadar, başvurularını, Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfı merkezine ulaştırmış olmaları gereklidir. Vakfın adresi aşağıdadır:

Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfı Adlı Han kat 8.

Cumhuriyet Caddesi No. 279/281,

İstanbul — Harbiye

Veya

P. K. 278 Osmanbey — İstanbul

Tel: 47 48 18



## II. TÜRKİYE SEVK VE İDARECİLİK KONGRESİNDEN İZLENİMLER

Alp GÜRUS

Türk Sevk ve İdare Derneğince düzenlenen İkinci Sevk ve İdarecilik Kongresi 2-4 Eylül 1970 tarihleri arasında İstanbul'da toplandı. Bilindiği gibi I. Sevk ve İdarecilik Kongresi 1967 yılında yapılmış ve «Türkiye'nin Sınai Kalkınmasında Sevk ve İdareciliğin Rolü»nü incelemişti. (1) Bu ikinci Kongre birincinin devamı olarak mütalâa edildiğinden sevk ve idarecilik daha geniş bir açıdan ele alınmış ve Kongrenin teması «*Sevk ve İdarecilik-Türkiye'nin Gelişmesinde Temel Unsur*» olarak tesbit edilmiştir.

Türk Sevk ve İdare Derneği düzenlediği Programının takdim yazısında Kongrenin Gayesini ve Plân'ını şu şekilde belirtmiştir:

Kongre'nin genel olarak GAYE'si Türkiye'nin daha hızlı gelişebilmesini teminde sevk ve idarecilik metodlarının iyi bir şekilde kullanılmasına ışık tutacak çare ve yolları belirtmek üzere, Türkiye'nin iktisadi hayatının belli başlı sektörlerine mensup temsilcilerinin tecrübe ve görüşlerini, bir araya getirmektir.

1 — Bu genel gayeye ulaşabilmek için, Kongrenin aşağıda sunulan üç konuyu derinlemesine ele alması PLAN'laştırılmıştır.

a) Türkiye'nin iktisadi hayatının belli başlı sektörlerinin gelişmesinde neden sevk ve idarecilik temel unsurdur?

b) Türkiye'nin daha hızlı gelişmesini mümkün kılacak modern ve olumlu sevk ve idarecilik metodlarının tam potansiyeli ile uygulanmasını engelleyen esas maniler nelerdir?

c) Bu gibi manilerin bertaraf edilmesi için ne gibi tedbirlerin alınması düşünülebilir?

2 — Bu üç soruyu derinlemesine ele alan Kongre PLAN'ını uygulayabilmek için Kongre çalışmalarında aşağıda sunulan sıranın takibi uygun görülmüştür:

a) Kongrenin ana TEMASI'nı tebartüz ettirecek bir açış konuşmasından sonra, beş konuşmacı Genel Celsede birinci suali eleştireceklerdir:

(1) Banka Dergisi cilt IV. Sayı 10

I — Sanayi,

II — Ticaret,

III — Ziraat,

IV — Kamu Hizmetleri'nin gelişmesinde sevk ve idarecilik neden temel unsurdur?

V — Sevk ve İdare Eğitimi (İstikbalin sevk ve idarecilerinin eğitime ve iş başındaki sevk ve idarecileri geliştirme vasıtası olarak)

Türk Sevk ve İdare Derneği başkanı Sayın Şahap Kocatopçu'nun ani bir iş gezisi dolayısıyla katılmadığı Kongre, Cumhurbaşkanı Cevdet Sunay ve Başbakan Süleyman Demirel'in mesajının okunması ve açılıştaki hazır bulunan Millî Eğitim Bakanı Orhan Oğuz'un konuşmasını takiben Dr. Nejat Eczacıbaşı'nın bir konuşmasıyla çalışmalarına başladı. Sayın Eczacıbaşı, Kongrenin ana temasını ortaya koyan bu konuşmasında sevk ve idare deyiminin sadece sınıai teşebbüslerle ilgili olmadığını işaret ederek şöyle dedi: «Sayın Delegeleler, bugün gelişmekte olan ülkeler için demokratik sistemin uygun bir düzen olmadığını iddia edenler, modern sevk ve idarenin yaratıcı gücünü bilmeyenler belki de bilmek istemeyenlerdir... Dengeli kalkınmanın gereği, toplum hayatının her kolunun verimli (Productif) çalışmasını ve iyi yönetilmesini beklemektedir. Geçen asırlara gömülü kalan metodlarla çalışan bir ziraat sektörü, köhne geleneklerle kösteklenmiş bir ticari düzen ve bugünkü ihtiyaçları karşılamaktan uzak bir sistemsizlik içinde toplum hayatının her yönünü etkileyen kamu hizmetleriyle bir ülkenin dilediği ölçü ve süratle gelişmesine imkân yoktur.»

Kongrenin 3 Eylül 1970 tarihli Genel Toplantısında baş konuşmacı sırasıyla Sanayi, Ticaret, Ziraat, Kamu hizmetlerinde sevk ve idarenin neden temel unsur olduğunu ve Sevk ve İdare eğitimi ile ilgili sorunları incelemişlerdir.

Konuyu ilk olarak sanayi açısından ele alan Dr. Melih Tümer (Man Şirketi Genel Md.) şu noktalara değindi.

— Uluslararası mukayeseye göre, Türk Sanayinin içe dönük bir gelişme yönü üzerinde ısrar ettiği, henüz yeterli bir verimliliğe sahip olmadığı, üretimin optimal firma avantajlarından yoksun olduğu görülmektedir.

— Bu olumsuz eğilimlerin değiştirilebilmesi için Türk Sevk ve İdareciliği; 1 — Kârlılık, 2 — Karar verme anlayışında devrim yapmak zorundadır.

— Müteşebbislerimiz öz sermayelerine göre aşırı kâr sağlamak alışkanlığına sahiptir.



— Yapısal faktörler, sevk ve idarecilikte verimliliğe, metoda, gelişmeye ve büyümeye yönelmiş karar alma tekniğinin yerleşmesine engel olmuştur.

Tebliğde şu sonuca varılmıştır:

«Sevk ve idare zihniyetinin değişmesinde genel olarak «devrim» den değil «Evrım» den bahsetmek yerinde olur. Esas problem bu evrimin hızını artırmaktır.»

Konuyu Ticaretin gelişmesi açısından inceleyen Mücahit Büktaş (Endüstriyel T.A.Ş. Genel Md.) geniş tebliğinde şu noktalara işaret etti.

— Sanayi ve Tarım sektörleri mal üretir fakat bu mallara değer elbisesini ticaret sektörü giydirir. Ayrıca bu sektör, alımları, siparişleri ve talep şartları ile üretim programlarının düzenlenmesine gerekli enformasyonları sağlar.

— Ticari sektör, tarım ve sanayiın aksine, uluslararası bir karakter taşır. Ticaretin bu özelliğini iyi kavramış ve gerekli organizasyonu kurmuş bazı ülkeler (örneğin İsviçre, İngiltere, Japonya gibi) tüccarların sayesinde büyük gelirler sağlamışlardır.

— Büyük iş adamlarımızdan çoğu, tarımdan ticarete geçmişler buradan da sanayi'e yönelmişlerdir. «Şu halde, ticaret sektöründe iyi yetişmiş sevk ve idarecilerin varlığı Sınaf kalkınmamız için bir *dış ekonomi avantajı* sağlamaktadır.»

— Plânlı kalkınma döneminde ticaret sektörü öngörülen kalkınma hızını fazlasıyla gerçekleştirmiştir. Ancak ihracat alanında gelişme temposu plân hedeflerinin altında kalmıştır.

Sevk ve idare sorununu tarımsal gelişme açısından ele alan Adem Karaelmas (Toprak Mahsulleri Ofisi Umum Md.) tarımın Türk ekonomisindeki önemini belirttiikten sonra bu sektördeki sevk ve idareciliğin özelliklerini ortaya koydu :

— Ticaret ve Sanayiın aksine tarımda işçilik ve idarecilik çok kere aynı şahısta toplanmaktadır.

— Genellikle çiftçilerimiz bitki ve hayvan üretiminde göreneklerinin etkisi altında çalışır. Fakat mahsül çeşiti, gübre, makina, yem pazarlama gibi konularda bir tercih yapma ihtiyacı duymazlar.

— Teknolojik ilerlemelere rağmen tarım tabiat şartlarının etkisinden kurtarılamaz. Keza haberleşmedeki gelişmelere rağmen tarımsal çalışmalara nezaret etmek oldukça güçtür.

— Tarımımızda nüfus fazla, produktivite düşüktür.

Bu gerçekler karşısında tarımsal gelişmenin kamu sektöründeki sevk ve idarenin başarısına bağlı kaldığını belirten konuşmacı, belli başlı ürünlerimizde 1929 - 1968 yılları arasında sağlanan üretim artışlarına ait rakamlar verdi.

Kamu hizmetlerinin geliştirilmesinde sevk ve idarenin rolünü inceleyen tebliğinde Niyazi Akı (Devlet Personel Dairesi Başkanı) özellikle kamu sektöründeki sevk ve idare sorunları üzerinde durdu.

— Son yıllarda kamu yönetiminde bazı teşkilatlanmalar yapılmışsa da özellikle merkezi idare yönünden önemli bir gelişme sağlanamamıştır.

— Merkezi idarenin israf ettiği kaynak değeri yılda bütçe ödenek ortalamasının % 40'ı civarındadır.

— Devlet teşekküllerinin de hususî sektördeki gibi davranış ve motifleri olan sevk ve idarecilerle yönetimini sağlamak hayati önemi haizdir. Dolayısıyla bu sektördeki idarecilerin de eğitilmeleri zorunludur.

— Kamu sektörü, özel sektörü besleyen bir kaynak olduğundan kamu kesimi etken olmayan bir ülkede özel kesimin etken olması oldukça güçtür.

— Kamu yönetiminde bazen seçilen hedefler yanlış olabilmektedir. Bu, yapılan işin lüzumsuz olması demektir.

— Kamu kuruluşlarının çoğunda gerektiğinden fazla insan çalıştırılmaktadır. Bu durum aynı zamanda personel kalitesinin gerilemesine dolayısıyla israfın daha da artmasına yol açmaktadır.

Oturumun Sevk ve İdare Eğitimi ile ilgili sonuncu tebliği rahmetli Şerafettin Eranlı'ya ait bulunmakta idi. Bu tebliğinde yazar gerek özel sektör gerek kamu kuruluşlarında karşılaşılan yönetici eksiğinin esas itibarıyla modern sevk ve idareciliğin yeterli ölçüde benimsenip tatbik edilmemiş olmasıyla izah ettikten sonra yönetici yetiştirilmesinde eğitim programlarının rolünü ortaya koymuştur.

Tebliğde sevk ve idarecilik eğitime tabi tutulacak olanlar ve eğitim programları üç grupta toplanmıştır.

Birinci grup, en yüksek kademenin hemen altındaki yöneticileri ve bazen de en yüksek seviyelerindekileri kapsar. Bunlardan çoğunun modern sevk ve idarecilik bilgileri yoktur. İş başındaki bu yöneticiler değiştirilemeyeceğinden, yetiştirilmesinden başka çare yoktur. Bu yetiştirme üniversitler ve yüksek okullar tarafından düzenlenecek kurslarla sağlanabilir.

İkinci grup, temel mesleki eğitimlerini gördükten sonra işletmecilik alanında yetişmek isteyenleri kapsar. İşletme iktisadı Enstitüsünün 9 ay süreli



programını ile Robert Kolej'in İşletme İdaresi Okulu bu ihtiyacı kısmen karşılayabilmektedir.

Üçüncü grup, Sevk ve idarecilik eğitimi ile ilgili dersler okutan Yüksek Öğrenim kurumları tarafından eğitilmektedir.

Tebliğdeki sevk ve idarecilik eğitiminin en büyük sorununun öğretimin üyesi noksanı olduğu ortaya konulmuş ve iş hayatının batı ülkelerinin aksine sevk ve idareci eğitimine yeterli ölçüde yardımcı olamadığı belirtilmiştir.

Genel toplantıyı takip eden Çalışma grupları toplantısında iştirakçiler söz konusu beş çalışma grubuna ayrılarak modern ve olumlu sevk ve idarecilik metodlarının uygulanmasını engelleyen manileri ve bunların tedbirlerini tartıştılar. Çalışma grubu paneline mensup üç konuşmacının ayrı ayrı konuşma yaptığı bu toplantılarda zaman zaman programdaki sürelerin aşıldığı dikkati çekiyordu. Buna karşılık, iştirakçilerin genellikle konu ile ilgili olumlu fikir ve eleştirilerde buldukları söylenebilir.

Kongrenin 4.9.1970 Cuma günü yapılan ilk oturumunda müzakere başkanlarından Fazıl Zobu, Sanayi; Prof. Dr. Halük Cillov, Ticaret; Ali Şakir Ağaoglu, Ziraat; Prof. Dr. Cumhuriyet Ferman, Kamu Hizmetleri; Dr. Neziha H. Neyzi, Sevk ve İdarecilik Eğitimi çalışma gruplarındaki konuşmaların birer özetini yaptılar. Son oturumda Adnan Erkmenol (İpraş Umum Müdür Muavini) Kongrenin kapanış konuşmasını yaptı. Konuşmasında Kongreye sunulan tekliflerde ve grup tartışmalarında ortaya çıkan görüşlerin geniş ve aynı zamanda öztlü bir özetini yapan Sayın Erkmenol, ekonomik gelişmede özellikle Sanayi Sektöründe Sevk ve İdarecinin katkısını, sorunlarını ve alınması gerekli tedbirleri ortaya koyarak, Kongre çalışmalarının bir sentezini yapmıştır.

Daha sonra, «Dilekler» bölümünde ilginç fikir ve görüşler ileri sürülmüştür. Kongre, Tertip Heyeti Başkanı Mehmet L. Mısırlı'nın bir konuşmasıyla kapanmıştır.

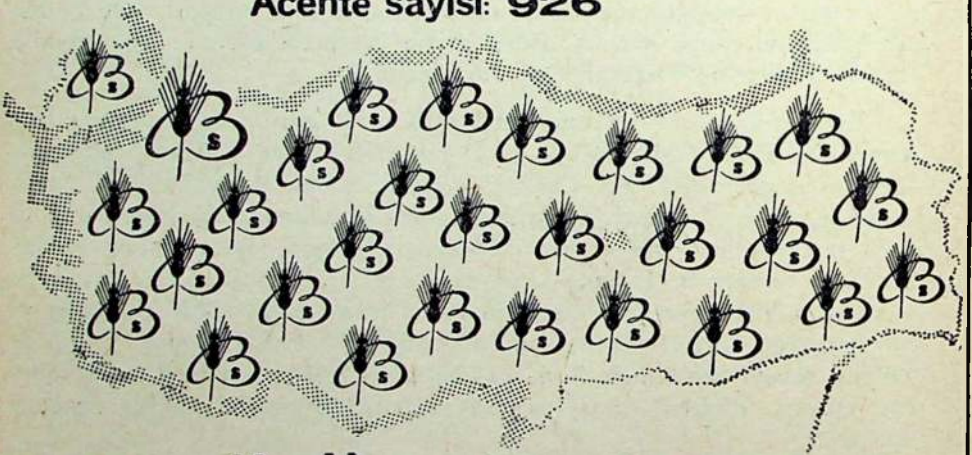
II. Sevk ve İdarecilik Kongresinin genel gayesine uygun ve başarılı geçtiğini belirtmek isteriz. Organizasyonunun da, açılış oturumunun programında tesbit edilen süreden oldukça kısa bir zamanda bitirilmiş olması hariç, genellikle başarılı olduğu söylenebilir.

Yaptığı kurslar, seminerler ve iki Kongre ile modern sevk ve idareciliği memleketimizde yerleştirmeye çalışan Sevk ve İdare Derneği yöneticilerini bu vesile ile tebrik ederiz.

# BASAĞ SİGÖRTA

Sermayesi: 3.000.000

Acente sayısı: 926



**BÜTÜN  
SİGORTALARINIZ İÇİN  
YURDUN  
HER KÖŞESİNDE  
HİZMETİNİZDEDİR**

Halâskârgazi cad. Harbiye • İst

Tel: 463160 • 10 Hat





Türk yollarındaki  
motosikletlerin yüzde yetmiş

# JAWA

markasını taşıır.

MODELLER

JAWA 350

JAWA 250

OS İTİFAI JAWA

CZ 1.25

STADION: Yarım bağılı gövde



HAVADA JET KARADA JAWA

BOL YEDEK PARÇA İTİMALİ SERVİS



## ÇELİK MONTAJ

TİCARET VE SANAYİ A. Ş.

TÜRKİYE VE ORTAŞARKIN EN MODERN MOTOSİKLET FABRİKASI

Türk Et. Yarılan San. Co. **ÇELİK MOTOR** Fabrikası K10 S16 Zorluoğlu Gar. Anadolı 877. Tel. 27.24.82 22.82.24 Fongraf Saklıoğlu 311 No.

siz de  
ev sahibi  
olabilirsiniz



tasarruflarınızı  
devamlı olarak

t.c. ziraat bankasında

toplamayı  
unutmayınız.