

|    |                                                |
|----|------------------------------------------------|
| 3  | Sevgili Okuyucularımız                         |
| 4  | 1964 Yılında Bankalarda Mevduat                |
| 8  | Bankalarda Maliyet ve Randıman                 |
|    | Hesaplariyle İşletme Tahlilleri                |
| 18 | Dünya Bankacılığında Kollektif                 |
|    | Münasebetler                                   |
| 22 | Gelişmenin Finansmanı                          |
| 26 | İşletmelerde Hesap İşlerinin Belgeleme         |
|    | ve Yönetime Araç Olma Özelliği                 |
| 31 | Sigortacılığın Memleket Ekonomisindeki         |
|    | Yeri ve Denetimi                               |
| 43 | Peter A. Masters'in İşletme İktisadı Enstitüsü |
|    | Sevk ve İdare Kursu Diploma Törenindeki        |
|    | Konuşması                                      |
| 46 | Yazarların Biyografileri                       |
| 47 | Okuyucu Soruları                               |

BANKA Dergisi  
Prof. Dr. Zeyyat HATİPOĞLU  
Hikmet KEYMAN

Doç. Dr. Haydar KAZGAN

La Banque'den  
Çev: Alp GÜRUS  
Doç. Dr. Mehmet YAZICI

Ali NEYZİ

BANKA Dergisi

BANKA Dergisi  
BANKA Dergisi

# BANKA

AYLIK MESLEK ve FİKİR DERGİSİ P.K. 769 Karaköy - İstanbul

|                    |                                                                                                            |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sahibi             | : Banka Yayınları ve Kültür Ltd. Şti.<br>adına: Dr. Nezh H. NEYZİ                                          |
| Yazı İşleri Müdürü | : Alp GÜRUS                                                                                                |
| Basıldığı Yer      | : YENİLİK BASIMEVİ<br>Cemâl Nadir Sokak, Büyük<br>Milâs Han, No. 46 - Sirkeci                              |
| İdare Yeri         | : İmam Sok. No: 1 Kat: 5 - Beyoğlu                                                                         |
| Yönetim Komitesi   | : Prof. Dr. Zeyyat HATİBOĞLU<br>Necdet DURAKBAŞA<br>Dr. Mustafa A. AYSAN<br>Alp GÜRUS<br>Dr. Nezh H. NEYZİ |
| Fiyatı             | : 2,5 TL.                                                                                                  |
| Abone              | : Yıllık 30 TL.<br>Altı Aylık 15 TL.                                                                       |
| İlân Tarifesi      | : Arka Dış Kapak 800 TL.<br>Arka İç Kapak 500 TL.<br>Ön İç Kapak 650 TL.<br>İç Sahifeler 400 TL.           |

Abone ve ilân bedelleri Derginin T.C. Ziraat Bankası Beyoğlu Şubesindeki 768 numaralı ve T. İş Bankası A.Ş. Parmakkapı Şubesindeki 271 Numaralı hesabına gönderilebilir.

Dergimize gönderilen yazılar yayınlansın yayınlanmasın iade olunmaz. Yayımlanan yazılar rızamız olmadan iktibas edilemez.

Haberleşmelerin, «BANKA, Aylık Meslek ve Fikir Dergisi P.K.769 Karaköy İstanbul» adresi ile yapılmasını rica ederiz.

Basıldığı Tarih: 1/1/1966

## SEVGİLİ OKUYUCULARIMIZ

Yeni yılınız kutlu ve mutlu olsun.

Derginiz bu sayısı ile 3 üncü cildine başlıyor. Tamamlanan 2 ciltte bankacılık tekniğinden çok bankacılık sistemimizin temel mes'elelerine, aksayan taraflarına işaret edebildik. Dış ülkeler bankacılığından bu konularda aydınlatıcı karşılaştırmalar yapmağa çaba gösterdik.

Bizi geçen yılda en çok sevindiren, umutlandıran bir olay bankacılık sistemimiz üzerinde savunduğumuz fikirlerin kısmen «Kalkınma Plânı 1965 Yılı Programı» nda (\*) ele alınmış bulunmasıdır. Yalnız, plâna da girmiş olmakla birlikte «çekle ödeme sisteminin genişletilmesi, bazı iktisadî devlet teşekküllerinin amaçları dışındaki bankacılık faaliyetleri, bankalar arası aşırı rekabet v.s.» gibi dâvaların henüz çözümlenmeden, hali ile durmasına hayıflanmamak elden gelmiyor. Kaybedilen her an, Yurdumuz iktisadiyatının gelişmesinde bir gecikmeye karşı gelmektedir.



Bu sayımıza ek olarak geçen yıl yayınlanan yazıların konu ve yazar adlarına göre bir fihristini veriyoruz. Dergileriniz fihristle birlikte ciltletilirse, bankacılık üzerine bir eser kazanılmış olacaktır.

Fihristi incelediğiniz zaman bir yıl içinde ne kadar değişik konuların Yurdumuz bankacıları ve ilim adamları tarafından işlendiğini göreceksiniz.

İleride, mali bünyemiz güçlendikçe bankacılığımızda her yıl en başarılı etüdü yapana bir «bankacılık armağanı» vermeği tasarlamaktayız.

Sevgi ve saygılar sunarız.

BANKA Dergisi

---

(\*) Kalkınma Plânı 1965 Yılı Programı, Sahife: 355; Devlet Plânlama Teşkilâtı Yayınları.

## 1964 YILINDA BANKALARDA MEVDUAT

Prof. Dr. Zeyyat HATİBOĞLU

Banka Dergisinin Kasım 1965 sayısında son zamanlarda Bankalar Birliği tarafından yayınlanan banka bilânçoları muvacehesinde 1964 yılındaki bankacılığımızı değerlendirmeye başlamıştık. Bu yazımızda 1964 yılında banka mevduatında müşahade olunan gelişmeyi ele alacağız.

Tablo I de 1964 yılının muhtelif aylarında mevduatın nasıl bir seyir takib ettiği görülmektedir.

**T a b l o : I**

**1964 Yılında Mevduat (Milyon T.L.)**

| Aylar | Resmî Mevduat | Ticari Mevduat | Tasarruf Mevduatı | Bankalar Mevduatı | Toplam Mevduatı |
|-------|---------------|----------------|-------------------|-------------------|-----------------|
| I     | 1.885         | 1.859          | 6.667             | 260               | 10.641          |
| II    | 1.761         | 1.820          | 6.664             | 250               | 10.495          |
| III   | 1.979         | 1.815          | 6.653             | 306               | 10.753          |
| IV    | 1.895         | 1.735          | 6.665             | 306               | 10.601          |
| V     | 1.950         | 1.719          | 6.652             | 307               | 10.628          |
| VI    | 2.024         | 1.766          | 6.661             | 302               | 10.753          |
| VII   | 2.029         | 1.717          | 6.663             | 307               | 10.716          |
| VIII  | 1.928         | 1.971          | 6.506             | 373               | 10.678          |
| IX    | 1.890         | 2.113          | 6.513             | 292               | 10.808          |
| X     | 1.802         | 2.173          | 6.744             | 302               | 11.021          |
| XI    | 1.970         | 2.214          | 6.977             | 317               | 11.478          |
| XII   | 2.071         | 2.422          | 7.517             | 300               | 12.310          |

Tablo I tetkik edilince, mevduatın senenin ilk 8-9 ayında artmayıp, bilâkis azaldığı ortaya çıkar. Halbuki eski yıllarda, bazı ufak dalgalanmalarla beraber mevduatın aydan aya daima yükseldiği müşahade edilmekteydi.

Türkiye'de mevduatın devamlı bir artış göstermesinden tabii bir şey yoktur. Zira halk için bizzat yatırımlara tahsis etmediği tasarruflarını bankalara mevduat olarak teslim etmekten başka bir alternatif mevcut değildir. İleri garp ülkelerinde tasarruf olunan paralar büyük ölçüde sermaye piyasasına gider ve bu paralar ile hisse senetleri veya tahvil satın alınır. Halbuki memleketimizde bu imkân yoktur. Ayrıca, bankacılığın gelişmesi, şube adedinin artması, halkta mevduat yapma itiyadının gün geçtikçe kuvvetlenmesi, mevduatın devamlı olarak artması zarureti ortaya koyar. Hiç şüphe yok ki tasarrufunu bizzat yatırıma hasretmiyen çok geniş bir halk kitlesi ve kamu sektörü müesseseleri memleketimizde mevcuttur. Bu halk kitlesinin ve kamu sektörünün tasarrufu hakkında elimizde her hangi bir rakam mevcut değildir. Fakat, meselâ, her ay bu suretle yapılacak tasarrufların 250 veya 300 milyondan aşağı olmayacağı kolaylıkla iddia edilebilir. Yıllık yatırım 12 milyon lira olduğuna göre, bunun en az % 30'unun bu yatırımı yapmayanlar tarafından temin edildiğini rahatlıkla ifade edebiliriz. Türkiye'de yatırımlar ile tasarruflar arasındaki yegâne köprü bankacılık sistemi olduğuna göre, bu tasarrufların bankalara mevduat şeklinde gelmesinden tabii bir şey yoktur.

Şu halde 1964 yılının ilk 8 - 9 ayında mevduat 2 - 2.1/2 milyar lira artacak yerde mevduatta hiç bir artış müşahade edilmemiştir. Bu anormal durum nasıl izah edilebilir?

Toplam mevduata bakacak yerde bunun unsurlarına yani resmi mevduat, ticarî mevduat, tasarruf mevduatı ve bankalar mevduatına bakacak olsak dahi bu hususta her hangi bir ip ucu elde edemeyiz. Zira her gruptaki mevduat rakamlarının seyri umumî mevduattan farklı değildir.

O halde mevduatta 1964 yılında görülen duraklamayı izah için millî ekonomiye dikkatle bakmak icab eder.

1964 yılında son zamanlarda millî ekonomimizde müşahade edilen likidite noksanlığı çok şiddetli bir şekilde kendini hissettirmekteydi. Diğer taraftan 1963 yılı sonu ile 1964 yılı Ağustos ayı sonu arasındaki 8 ay içinde para mikdarı 400 milyon gibi oldukça normal kabul edilecek bir mikdarda artmıştır. Bu müddet içinde normal olarak bankalara gelmesi düşünülen mevduatın bankalara gelmeyişi, daha doğrusu bir mikdar yeni mevduatın gelip eskilerin çekilmesi piyasaya çıkarılan 400 milyon liranın millî ekonominin ihtiyacını karşılayamadığı mânasını ifade etmektedir.

Halbuki Eylül'den itibaren mevduatın oldukça hızla arttığını görüyoruz. Senenin ilk 8 ayında sabit kalan mevduat, son 4 ay içinde 1 1/2

milyar civarında artmıştır. Acaba bu çok dikkat çekici değişikliğin sebebi ne idi? Bu suali cevaplandırmak son derecede kolaydır. Nitekim senenin son 4 ayında para miktarı 600 milyon liradan fazla artmıştır. Senenin ilk 8 ayındaki para artışı 400 milyon iken, son 4 ay içindeki artış 600 milyon olmuştur. Bu para artışı ekonominin likidite ihtiyacını karşılayarak normal olarak bankalara gelmesi icab eden tasarrufların bankalara akmasını temin etmiştir. Yalnız şu var ki 1964 yılı başı ile sonu arasında piyasaya yeniden çıkarılan 1 milyarlık para, fiyatlar umumi seviyesi üzerinde beklenen enflasyonist tesiri yapmış ve fiyatlar % 8 - 10 yükselmiştir.

Acaba yukarıda yazılanlarda bir tezat mevcut değil midir? Zira bir taraftan milli ekonomide likidite eksikliğinden, diğer taraftan bu likiditeyi gidermek için piyasaya çıkarılan paraların fiyat yükselişine sebep olduğundan bahsedilmektedir. Likidite noksanı olsaydı, artan para miktarı bunu giderirdi ve fiyatlar da artmazdı. Şu halde madem ki fiyatlar artmıştır, likidite noksanlığından bahsetmek doğru değildir. Fakat şurası da bir hakikattir ki, 1964 yılının ilk 9 ayında bir likidite noksanı bariz olarak görülmekteydi.

Bu tezadı başka bir makalemizde izah etmeğe gayret edeceğiz.

1964 sonu itibariyle mevduatın milli ekonomimiz bakımından ifade ettiği mânayı tesbit için tablo 2 ve 3 tanzim edilmiştir.

## T a b l o :   I I

### Para ile toplam mevduat arasındaki nisbet

(Milyon T.L.)

| Seneler | Para<br>Mikdarı | Mecmu<br>Mevduat | Mevduat/Para |
|---------|-----------------|------------------|--------------|
| 1950    | 1.003           | 1.230            | 1,23         |
| 1951    | 1.191           | 1.723            | 1,45         |
| 1952    | 1.298           | 2.254            | 1,74         |
| 1953    | 1.519           | 2.959            | 1,95         |
| 1954    | 1.589           | 3.363            | 2,12         |
| 1955    | 2.071           | 3.986            | 1,92         |
| 1956    | 2.621           | 4.917            | 1,88         |
| 1957    | 3.304           | 6.077            | 1,84         |
| 1958    | 3.570           | 6.684            | 1,87         |
| 1959    | 4.003           | 7.350            | 1,84         |
| 1960    | 4.588           | 7.868            | 1,71         |
| 1961    | 4.957           | 8.541            | 1,72         |
| 1962    | 5.327           | 9.690            | 1,82         |
| 1963    | 5.803           | 10.772           | 1,86         |
| 1964    | 6.536           | 12.310           | 1,88         |

### T a b l o : III

#### Millî gelir ve Mevduat arasındaki nisbetler

(Milyon T.L.)

| Seneler | G. S.<br>Mili Hasıla | Mevduat | Mevduatın<br>gelire nisbeti |
|---------|----------------------|---------|-----------------------------|
| 1950    | 10.384               | 1.230   | 0,118                       |
| 1951    | 12.270               | 1.723   | 0,140                       |
| 1952    | 14.320               | 2.254   | 0,157                       |
| 1953    | 16.821               | 2.959   | 0,176                       |
| 1954    | 17.114               | 3.365   | 0,197                       |
| 1955    | 21.059               | 3.986   | 0,189                       |
| 1956    | 24.333               | 4.917   | 0,202                       |
| 1957    | 35.128               | 6.077   | 0,173                       |
| 1958    | 36.108               | 6.684   | 0,185                       |
| 1959    | 44.703               | 7.350   | 0,164                       |
| 1960    | 48.962               | 7.864   | 0,161                       |
| 1961    | 49.080               | 8.541   | 0,174                       |
| 1962    | 57.015               | 9.960   | 0,175                       |
| 1963    | 61.589               | 10.772  | 0,175                       |

Tablo II ve III tetkik olunursa görülecektir ki mevduat 1964 yılında 1 milyardan fazla arttığı halde mevduatın paraya ve millî gelire nisbeti sabit kalmıştır. Diğer bir ifade ile mevduatta her hangi bir artıştan bahsetmek mümkün değildir.

**BANKALARDA MALİYET  
VE RANDIMAN HESAPLARIYLA  
İŞLETME TAHLİLLERİ (\*)**

**— III —**

**Hikmet KEYMAN**  
(T. C. Ziraat Bankası  
Genel Müdür Muavini)

**b — Muhtelif masrafların yerlerini ve hamillerini bulup bu daire ve hesaplara tevzi ve tahmil eylemek.**

Bilindiği üzere, işletmeler istihsal edecekleri mal ve hizmetlerin cins ve nevine, imal ve istihsal safhasına göre istihsal dairelerine, iş yerlerine ayrılır. Diğer bir deyimle herbir daire bir istihsal yeridir. İşletmelerde doğrudan doğruya istihsal ve imalâtla uğraşan dairelerin yanında işletmenin genel faaliyetiyle uğraşan daireler de vardır. Böylece bir işletmede daireler teknik ve idari daireler olmak üzere iki gruba ayrılır. Hülâsa, bir işletmenin gerektirdiği iş daireleri, işletmenin organizasyonunu vücuda getirir veya organizasyonu düzenlenir.

İşletmelerde maliyet birimlerini, ifa ve imâl olunan hizmet ve mullerin cins ve nevileriyle imal safhaları tâyin eyleyip bu birimler ve maliyetler esas itibariyle toplu birim ve maliyetler, parça birim ve maliyetleri olarak iki ana gruba ayrılır. Masraf tevziindeki kolaylık itibariyle toplu maliyetlerin hesaplanması, parça maliyetlerinin hesaplanmasından daha kolaydır. Ve her işletmede istihsal dairelerinin nevi, adedi ve düzeni bu duruma bağlıdır.

Her hizmet ve mamûlün direkt masraflarıyla ifa ve imâl olunduğu dairenin genel masrafları ve her işletmenin nevine, hususiyetine bakı-

---

(\*) Bu etüdün önceki kısımları Kasım, Aralık 1965 sayılarımızda yayınlanmıştır.

larak düzenlenmiş tevzi anahtarına göre idarî dairelerin masraf hisse-leri; dairelerde imâl edilen mamûle veya ifa olunan hizmete tahmil olu-narak birim maliyetleri çıkarılır.

Anlattığımız maliyet mekanizmasıyla işletmelerde masraflar, hizmet ve imâl dairelerine tevzi ve tahmil olunarak o dairelerin istihsal eyledikleri mal ve hizmetlerin değer ve maliyeti bulunmakta, dairelerin faaliyet ve verimliliği kontrol olunmaktadır.

Para alım ve satımı ile banka hizmeti ifasından ibaret olan banka istihsalini realize eyleyen banka teşkilâtının, yani istihsal dairelerinin kuruluş ve işlemesi; banka işletmeciliğinin istihsal fonksiyonunun özel-liği itibariyle sanayi ve diğer hizmet işletmelerine benzememektedir. Gerek para alım satımı, gerek hizmet ifası, iş tatbikatı bakımından ta-mamen aynı karakterde bir büro hizmeti olduğundan, hizmet ve istih-sal dairelerinin kuruluşu da, istihsalinin cins ve nevinden ziyade kem-mi iş bölümünden neşet eylemekte, böylece bankaların gerek genel mü-dürlük gerek şubeler teşkilâtı; cesamet ve iş hacimlerine bağlı bulun-maktadır. Büyük ve fevkalâde şubelerde tasarruf, hesabı carî, krediler, tahsil senedi, havale, esham ve tahvilât, muhasebe, muhaberat gibi ge-niş bir servis teşkilâtı mevcut olduğu halde, küçük şubelerde servisle-rin adedi azalmakta ve birbirine tedahül eylemektedir. Bazen fiili bir servis ayrılığı dahi kalmamaktadır. Bu itibarla, bankaların faaliyet üni-teleri olan bütün şubelerini aynı iş bölümüne ve hizmet dairelerine ayır-mak kabil değildir.

Gerek büyük şube bünyelerinde maliyet hesaplamak, gerek genel tevzi anahtarına emsaller bulmak bakımından, banka servisleri itibariy-le tam teşkilâtlı bir bankada masraf servislerinin teşkil ve tertibini, en-direkt masrafların bu servislere tevzi ve tahmilini inceleyelim.

Bankalarda servisler;

- 1) Müstahsil olmayan servisler,
- 2) Müstahsil olan servisler,

olmak üzere iki gruba ayrılır.

#### 1) Müstahsil olmayan servisler :

Bu servisler, bankacılık muameleleriyle uğraşmayan müdürlük, muhasebe, kontrol, hukuk işleri, levazım, sağlık, daire âmirliği gibi ida-rî servislerdir. Bu saydıklarımızdan başka, bankalarda muamelelerin giriş ve çıkış kapıları olan ve diğer bütün müstahsil servislerle ilgili bu-lunan vezne ve haberleşme servislerini de, mahiyetleri belirli teknik ser-

visler hesabına müştereken çalıştıklarından bu grupta saymak lâzımdır.

## 2) Müstahsil servisler :

Bu servisler ise, doğrudan doğruya banka işlemleriyle uğraşan faal teknik servislerdir. Bunlar; hesabıcarı, tasarruf, krediler, havale ve çek, tahsil senetleri, esham ve tahvilât gibi bankanın cesametine göre kurulan muhtelif muamele ve işletme servisleridir.

Banka işletmeciliğinde çeşitlerini saydığımız bu müstahsil servisle-ri;

- 1 — Kaynak servisleri,
- 2 — Kredi servisleri,
- 3 — Hizmet servisleri,

olmak üzere üç ana grupta toplamak mümkündür.

Netice olarak, bankalarda müstahsil olan ve olmayan servislerden mürekkep masraf yerleri;

|                                                | Miktarı | Genel ve<br>Müst. mas. | Kaynak<br>ser. mas. | Kredi<br>ser. mas. | Hizmet<br>ser. mas. |
|------------------------------------------------|---------|------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| I — Genel ve müşterek mas                      | .....   |                        |                     |                    |                     |
| 1 — Müdüriyet                                  | .....   |                        |                     |                    |                     |
| 2 — Muhasebe                                   | .....   |                        |                     |                    |                     |
| 3 — Vezne                                      | .....   |                        |                     |                    |                     |
| 4 — Haberleşme                                 | .....   |                        |                     |                    |                     |
| 5 — Daire âmirliği                             | .....   |                        |                     |                    |                     |
| 6 — Diğer                                      | .....   |                        |                     |                    |                     |
| II — Kaynak servisleri mas.                    |         |                        | .....               |                    |                     |
| 1 — .....                                      | .....   |                        |                     |                    |                     |
| 2 — .....                                      | .....   |                        |                     |                    |                     |
| III — Kredi servisleri mas.                    |         |                        |                     | .....              |                     |
| 1 — .....                                      | .....   |                        |                     |                    |                     |
| 2 — .....                                      | .....   |                        |                     |                    |                     |
| IV — Hizmet servisleri mas.                    |         |                        |                     |                    | .....               |
| 1 — .....                                      | .....   |                        |                     |                    |                     |
| 2 — .....                                      | .....   |                        |                     |                    |                     |
| <b>Toplam</b>                                  | .....   | .....                  | .....               | .....              | .....               |
| Servislere dağılan genel ve müşterek mas. his. |         | .....                  | .....               | .....              | .....               |
| <b>Genel toplam</b>                            |         | .....                  | .....               | .....              | .....               |

yukarıda gösterildiği üzere teşkil ve tertip olunabilir.

Bankalarda ödenen faiz ve komisyonlar dışında kalan ve bankacılıkta endirekt masrafları teşkil eyleyen genel idare ve işletme masraflarından; müstahsil olmayan servislere ait masraflar, genel ve müşterek masrafları; diğer müstahsil servislerin masrafları da daire genel masraflarını teşkil eyler.

Her servise ait daire genel masrafları; masraf bordrolariyle tesbit ve servislere tahmil olunarak servis masrafları bulunur. Bankalarda bu masrafların çok çeşitli ve ufak kalemlerden mürekkep olması veyahut bazı kalemlerin muhtelif servisleri ilgilendirmesi sebebiyle servislere ait masrafların kalem kalem tesbitinde görülen külfet ve müşkülât dolayısıyla bu dairelere sadece banka işletmeciliğinde temel masraf olan personel masrafları tahmil edilerek, personel masrafları dışında kalan masraflar da servislere personel masraflariyle orantılı olarak veya düzenlenecek bir tevzi anahtarı ile dolaylı olarak tevzi ve tahmil olunabilir.

### **3 — Müstahsil olmayan servislere ait masrafların müstahsil servislere tevzi ve tahmili :**

Her servisin genel giderleri böylece tesbit ve tahmil olunduktan sonra, müstahsil olmayan servislere ait genel ve müşterek masraflar da, müstahsil servislere tevzi ve tahmil olunur.

Müstahsil olmayan servislere ait genel ve müşterek masrafların müstahsil servislere tevzinde; bu servislerin vaki masrafları esas alınacağı gibi, bu servislerin herbirinin muamele hacimlerinin, işletmenin genel faaliyetindeki mikdar ve nisbetlerine ve muhtelif senelerden elde edilen donelerden çıkarılan emsallere dayanılarak vücuda getirilecek bir tevzi anahtarı ile belirli bir nisbet dahilinde tevzi ve tahmil de edilebilir.

Neticede; bütün genel idare ve işletme giderleri müstahsil servislere yüklenmiş ve bu servislerin herbirinin genel masrafları belli olmuş olur. Ve buna göre bankalarda kaynak, kredi ve hizmet servislerinin genel masrafları, genel idare ve işletme masraflarından herbirine isabet eden mikdar ve payı da tesbit edilmiş, anlaşılmış olur.

### **4 — Tevzi anahtarı :**

Bir bankanın muhtelif şubelerinden muhtelif senelerde elde edilecek bu nisbetlerden bir bankada para ve hizmet maliyeti unsuru olan ve endirekt masraflarını teşkil eyleyen genel idare ve işletme giderlerinin yüzde kaçının kaynak servislerine, yüzde kaçının kredi servislerine

ve yüzde kaçının hizmet servislerine ait olduğu tesbit olunmuş, bu nisbet ve donelere istinaden bir «genel tevzi anahtarı» elde edilmiş olur.

Bankalarda, yukarıda belirttiğimiz para ve hizmet maliyetlerini mümkün olduğu kadar doğru olarak bulabilmek için genel idare ve işletme giderlerinden ne kadarının hizmet servislerine ait olduğunun behemahal bilinmesi lâzımdır. Bunun nazari ve itibari emsallerle yapılması yerine, yukarıda açıkladığımız şekil ve surette işletme faaliyetinden çıkarılmış istatistikî rakam ve donelere göre yapılması pek tabii daha doğru ve sıhhatli olur. Bu sebep ve zaruretle, büyük bankaların bu tesbitleri, muhtelif uşbelerinde muhtelif zamanlarında yaparak tetkik ve emsallerin sıhhat derecelerini arttırması ve kuvvetlendirmesi icabeder. Hatta memleketimizde sıhhatli bir para maliyeti bulabilmek için Bankalar Birliği vasıtasıyla bankalar arası bir araştırma yapmak da faydalı ve enteresan bir konudur sanırım.

Bankalara genel idare ve işletme masraflarının masraf servisleri arasında dağılış nisbetleri ve masraf hacimleri, yapılan muhtelif araştırmalardan çıkan sonuçlara göre tahmini olarak şu durumu arzulemektedir.

1 — Müstahsil olmayan servislerin masrafları, genel gider (idare ve işletme) lerin % 40-50 nisbeti arasındadır.

2 — Müstahsil servisler arasında (genel ve müşterek masraflar yüklenmiş olarak) masraf nisbeti şu durumu arzulemektedir :

|                                        |              |
|----------------------------------------|--------------|
| 1 — Kaynak servisleri genel giderlerin | % 40 — 50,   |
| 2 — Kredi servisleri genel giderlerin  | % 20 — 25,   |
| 3 — Hizmet servisleri genel giderlerin | % 20 — 30unu |

işgâl eylemektedir.

Yukarıda açıkladığımız usul nazari olarak bankalarda müstahsil servislerinin genel masraflarını tesbite yarayabilecek nitelikte görülebilmekte ise de, bankaların genel kadrosunda tam teşkilâtlı şube adedinin mahdud olması, diğer taraftan işlemlerin servis yoğunluğunun bölgelere ve şubelere göre değişikliği gözönünde bulundurulursa, sözü edilen tevzi anahtarı ile genel müdürlük bünyesinde servis genel masraflarının doğru ve isabetli olarak dağıtıp yüklenmesinin de, gerçekte pek güç olacağını ve hatalı sonuçlara götürebileceğini de düşünmek ve hesaplamak lâzımdır. Bu itibarla, bu sistemin daha ziyade tam teşkilâtlı şubeler bünyesinde uygulanmasının doğru ve faydalı olabileceğini görülmektedir.

Binaenaleyh, genel müdürlük bünyesinde yapılacak maliyet masraf-

ları hesabında, hizmet işlemlerine müteâllik masrafların hizmet gelirinin, genel gelir nisbetine göre ayarlanması, para maliyetinin kaynak ve plâsman faaliyet ve servislerine ayrılmadan önemli masraflar usulüne göre çıkarılması, daha uygun bir sistem olarak kabul ve tavsiyeye şayan görülmektedir.

**c — İstihsal olunan mal ve hizmetlerin maliyet birimlerini tâyin etmek ve tâyin olunan maliyet birimlerine göre maliyetlerini hesaplamak ve çıkarmak.**

Para alım satımı ve banka hizmeti ifasından ibaret olan banka istihsalinde, gerek para maliyetinde, gerek hizmet maliyetinde sanayideki parça ve sipariş maliyetlerinde olduğu gibi muamele birimleri itibariyle maliyet mevzu ve ünitelerini tesbit etmek henüz mümkün değildir.

Zira kredi ve hizmet muamelelerinin geliri olan faiz ve komisyon, işlemin natık olduğu meblağ ile orantılı olduğu halde, bu işlemlerin biriminin ifasının gerektirdiği emek, malzeme ve genel giderler hissesinden mürekkep istihsal masraf ve maliyeti ise herbir işlemin değeriyle orantılı değildir. Çünkü, aşağı yukarı çeşitli meblağlardaki her işlemde bu masraflar aynı miktarda ihtiyar olunur ki, nazari olarak herbir işleme ilâvesi gereken bu masraflar herbir muamelenin temel kıymeti içinde maliyet bakımından gerçek bir nisbet ve değeri irae ve ifade etmemektedir.

Bu itibarla, bankalarda herbir muamelenin maliyet masrafını temsil ve irae edecek doğru bir parça maliyeti bulmak kabil değildir. Bu sebeple bankalarda parça maliyetine karşılık göreceğimiz işlem maliyeti hesaplanması ve çıkarılması da mümkün olamamaktadır.

Gerçi nazari olarak bankalarda işlem (ünite) maliyetinin de hesaplanıp bilinmesinin verimli ve verimsiz işlemlerin tesbit ve tercihinde rehber olacağı, kârlılık ve verimlilik sağlanmasına hizmet edeceği, bu sebeple müstağni kalınmaması ileri sürülebilirse de, bankalarda işlem maliyetinin işlemin temel değeriyle mütenasip olmaması ve diğer taraftan banka maliyetlerinin de haddizatında takribi ve nisbî bulunması nazari kalması dolayısıyla, banka işlemlerinin tefrik ve tercihinde faiz ve komisyon tarifelerinin düzenleme ve uygulamasında yanlışlıklara ve isabetsizliklere düşülmesinin de varit bulunması karşısında banka uzmanları bankacılıkta ünite maliyeti hesaplanmasının müşkül ve masraflı olduğu kadar, isabetsiz ve yanlış netice ve hesaplara götürebileceği kanâatindedirler.

Diğer taraftan banka işlemleri arasında küçük tutarlı kalemlerin de bir nisbet dairesinde mevcut olduğu ve bankaların bu gibi işlemleri

tamamen red edebilmek serbestisine de sahip olmadıkları ve hususiyle memleketimizde tevdiat ve banka hizmetlerinde bu gibi işlemlerin pek çok sayıda bulunduğu gözönüne getirilirse, bankaların bu gibi muamelelerden vareste kalmaları mevzuubahis olamaz. Bilindiği gibi, banka - cılıkta bu konu; asgari faiz ve komisyon tarifeleri ile hal edilmeğe çalışılmıştır.

Bankaların verimsiz veya az verimli işlemlerinin kârlılığını öngör - mek ve incelemek durumunda kalabilecekleri tabiidir. Bu gibi işlemlerin maliyetlerini inceleyen özel işletme tahlilleri yaparak bu işlemlere ait faiz ve komsiyon tarifelerinin asgari hadlerine buna göre bir düzen ve istikâmet vermek suretiyle konunun halline çalışılması daha doğru ve kolay uygulanabilen bir usul ve yol olarak mütalâa ve kabul edilmek - tedir.

#### a — Para maliyetinde maliyet ünitesi ve hesaplanması :

Yukarıda bankalarda para maliyetini; bir liranın tedarik ve istis - marı için yapılan masraf mikdarı olarak ifade ve izah eylemiştik.

Bankalarda para maliyetini; kaynakların neveleri veya genel kaynak itibariyle ve vasati rakamları üzerinden tetkik ve tesbit eylemek müm - kündür.

Bankalarda para maliyetinin masraf unsurları;

- 1 — Direkt msraflar; tedarik olunan beher lira için ödenen faiz ve komisyonlar;
- 2 — Endirekt masraflar; bir liranın tedarik ve istismarı safhasın - da yapılan idare ve işletme masraflarından beher liraya isabet eden masraf payı olarak iki kalemden müteşekkildir.

1) Direkt masrafların; yani ödenen faiz ve komisyonların tesbiti açık ve kolaydır. İlerideki monografimizde görüleceği üzere, muhtelif nevi kaynaklara ödediğimiz faiz ve komisyonların vasati kaynak tutar - larına taksimi suretiyle nisbetleri kolayca bulunmaktadır.

2) Asıl mesele, bir liranın tedarik ve istismarı safhalarında yapı - lan herçeşit idare ve işletme masraflarından mürekkep endirekt mas - raflardan beher liraya isabet eden masraf mikdar ve payının tesbit e - dilmesidir.

Bu mevzuda üç usul kabili tatbiktir.

1 — Kaynak ve plâsman safhalarını birbirinden ayırdetmeden, en - direkt masrafları müşterek kaynak ve plâsman masrafları olarak ka -

bul edip kaynak neveleri veya genel kaynak itibariyle vasatı rakamları üzerinden tevzi ve tahmil eylemek usulüdür.

**Bu usulde para maliyeti:**

Para maliyeti = Ödenen faiz ve komisyonlar + İdare ve işletme masraf/K a y -  
n a k l a r  
veya Direkt masraflar + Endirekt masraflar/K a y n a k l a r  
olarak formüle edilir.

2 — Yukarıda gösterildiği üzere, endirekt masrafları kaynak servisleriyle kredi servislerine dağıtıp yükledikten sonra meydana gelecek kaynak ve plâsman masraflarını kaynak neveleri veya genel kaynak vasatı itibariyle ayrı ayrı tevzi ve tahmil ederek endirekt masraflardan kaynak toplama ve plase eyleme faaliyetlerine isabet eden masraf miktarını bulmak, çıkarmak ve göstermek usulüdür.

**Bu usulde para maliyeti;**

Para maliyeti = Ödenen faiz ve komisyonlar (Kaynak servisleri masrafları +  
plâsman servisleri masrafları)/K a y n a k l a r  
şeklinde formüle edilir.

Bu usul ve formülün tevzi anahtarı; 2 nci bölümde bahsettiğimiz şekilde bulunan tevzi anahtarı ile elde edileceği gibi fiili sarfiyatının tesbiti mümkün olan şube bünyelerinde doğrudan doğruya tesbit edilen fiili rakamlara göre yapılır.

3 — Yukarıda banka masraflarının neveleri ve nisbetleri üzerinde verdiğimiz bilgi gözönünde bulundurulursa, banka işletmelerinde maliyete müessir masrafların % 70-80 inin ödenen faiz ve komisyonlarla personel masraflarından mürekkep olduğunu görmüştük. Bu itibarla, para maliyetinde önemli masraf unsurlarını nazarı itibara ve hesaba alınan bir maliyet hesabı; banka işletmeciliğinin bünye ve hususiyeti bakımından tercihe şayan bir usuldür.

**Bu usulde para maliyeti ;**

Para maliyeti = Ödenen faiz ve komisyonlar (Personel masrafları + Diğer  
masraflar/K a y n a k l a r  
şeklinde formüle edilebilir. Bu formül klâsik maliyet formül ve sistemine aynen uymamakla beraber, yukarıda da belirttiğimiz üzere banka işletmeciliğinin hususiyetine ve maliyetine müessir olan esaslı masraf unsurlarını belirtmesi ve hesaplanmasının da kolaylığı itibariyle bizce tercih ve tavsiyeye şayan bir usul olarak mütalâa olunmuştur.

Netice olarak; her üç şekilde de; bir liranın ilk, ara veya son para maliyeti kaynak neveleri ve safhaları itibariyle tesbit edilmiş ve çık-

rılmış bulunmaktadır. Söz konusu maliyetler yukarıda belirttiğimiz üzere kaynak neveleri veya kaynaklar itibariyle bir toplu maliyettir.

#### **b — Hizmet ünitesi ve maliyeti;**

Bankalarda hizmet muamelelerinde istihsal ünitesini ve buna göre masraf ve maliyet mikdarını hesap ve tesbit eyleyip hizmet maliyeti çıkarmak; kredi muamelelerinden daha girift bir mahiyet ve hal arzeylemektedir. Zira yukarıda görüldüğü üzere hizmet muamelelerinin neveleri pek çoktur. Ve bu hal maliyet biriminin ve masrafının tesbit ve hesaplanmasına müessir olmaktadır.

Bankalarda hizmet muamelelerini iki grup ve kategoride mütalâa eylemek kabildir ve doğrudur.

1 — Senet ve kupon tahsili, çek keşidesi ve para nakli (havale) işlemleri muayyen muamele tutarlarını ve birimlerini ihtiva eylediğinden, bu grubun gelir ve masraflarını meblağlarına nisbet ederek yüzde hesabıyla cins ve adetlerine tevzi ederek adedi maliyet masraflarını tesbit ve hesabeylemek mümkündür.

2 — Yukarıki grubun dışında; kasa kiralanması, istihbarat ve acentelik işleri gibi diğer birçok hizmet muameleleri vardır ki, mahiyetleri itibariyle bunların muhasebeleştirilmiş tutarları olmadığı gibi, birimlerini tesbit eylemek de güç olduğundan, bu grup banka hizmetlerinde tutar ve nisbet esasına göre gelir ve masraf tesbit ve hesabeylemek mümkün bulunmamaktadır.

Bu itibarla, genel müdürlük bünyesinde banka hizmetleri için tutar ve birim esasına dayanan bir hizmet birimi ve maliyeti tesbit ve hesabeylemek mümkün olmadığı gibi, keza şube bünyesinde de hizmet faaliyeti ve maliyetinin tamamının bu esasa göre tesbit ve hesaplanmasına da imkân mevcut değildir.

Bu itibarla, banka hizmetlerinin servis masraflarını tesbit ve hesaplama üzere iki usul tatbik etmek mümkündür.

#### **1 — Birinci usulde hizmet masrafları;**

Yukarıda ikinci bölümde belirttiğimiz usule göre servis masraflarını tesbite yarayan genel tevzi anahtarı ile tesbit ve istihraç olunur. Ancak, yukarıda belirttiğimiz üzere bu usulün genel müdürlük bünyesinde sıhhatli bir sonuç elde edilmesine yüzde yüz imkân da veremeyeceğini gözönünde bulundurmak icabeder.

#### **2 — İkinci usulde hizmet masrafları;**

Banka hizmetleri gelirinin, bankanın genel gelirinde işgal eylediği nisbete göre endirekt masraflardan banka hizmetleri masrafı ayrılmak suretiyle tesbit edilir ve çıkarılır.

Neticede, banka hizmetleri geliri ile banka hizmetleri masrafları yekdiğeriyle mukayese edilerek bir liralık banka hizmetleri gelirine isabet eden masraf yüzdesi bulunmak suretiyle banka hizmetleri masraf birimi ve mikdarı tesbit ve hesap olunur. Bununla beraber; yukarıda belirttiğimiz üzere hizmet faaliyetine bağlanan işletme sermayesini, plâsman geliri ile de kıyaslanmak suretiyle hizmet gelirini bu noktadan da tahlil etmek ve değerlendirmek faydalı görülmektedir.

Ancak, büyük ve teşkilâtlı şube bünyelerinde servis masraflarının ikinci bölümde açıklanan usule göre tesbiti mümkün olduğundan bu şubelerde servis masrafları bu esasa göre tesbit ve hesap olunabilir. Bu gibi şubelerde ayrıca birinci gruba giren banka hizmetlerinin nisbî gelir ve masraflarını bulmak da kabildir. Bu çalışma, faydalı bir işletme tetkik ve tahlili olur.

# KULAKTAN KULAĞA GİDEN YOL ISKRA TELEFONLARINDAN GEÇER

TOPTAN SATIŞ YERİ

**Türktelefon** Ticaret ve Sanayii Limited Şirketi  
Galatasaray, Yeni Çarşı DARFİLM Han No. 40 Beyoğlu-İstanbul



## **DÜNYA BANKACILIĞINDA KOLLEKTİF MÜNASEBETLER**

**Doç. Dr. Haydar KAZGAN**

Dünya bankacılığında kollektif münasebetleri incelemek için iki tip bankayı birbirinden ayırt etmek gerekir:

- 1) Ekonomik güvenliği sağlamış olan bankalar,
- 2) Ekonomik güvenliği henüz sağlamamış olan bankalar.

### **1 — Ekonomik Güvenliği Sağlamış Olan Bankalarda Kollektif Münasebetler**

Ekonomik güvenlikten maksat bankanın en alt kademedeki personeline dahi memleket ortalamasına eşit bir refah sağlamış olması ve bu refahın çalıştığı müddetçe artacağına dair güvenin sağlanmasıdır. Ayrıca refahın artan şekilde devamlılığı ve bütün sosyal güvenliğin sağlanmış olması da ekonomik güvenlik içine dahil edilmek gerekir. Bu ekonomik güvenliğin sağlandığı bankalarda ast-üst münasebetleri ile genel personel politikasında personelin maddi olmayan «ego»larının tatmini kollektif münasebetler probleminin esasını teşkil eder. Şöyle ki, maddi ihtiyaçları tam şekilde ve devamlı olarak tatmin edilmiş olan personel maddi olmayan ihtiyaçlarının tatminini isteyecektir. Bu ihtiyaçları iki kısımda ele alabiliriz.

- a) Personelin kendi kişiliğine güvenmesi ile ilgili ihtiyaçlar : kendini lüzumlu bir insan olarak görmesi, kendi kendine itimat etmesi, başarı kazanmak, ihtisas ve bilgi ihtiyaçları v.s....
- b) Başkaları, mesai arkadaşları ve muhitindeki insanlar önünde değerini yükseltmek ihtiyacı: mevki sahibi olmak, itibar görmek, takdir edilmek, hürmek görmek ihtiyacı v.s. gibi.

Bu ihtiyaçların tatmini için bankalarda formel münasebetler yanında enformel münasebetlere de yer vermek gerekmektedir. Ayrıca personel ile ilgili kararlarda üstlerin şahsi ve tek kişi olarak kararları yerine, danışmaya dayanan gurup kararları bu ihtiyaçların tatmini için vazgeçilmez unsurlardır. Bu guruplar devamlı komiteler kurmak suretile teşkil edilebileceği gibi üstlerin karar verme ve buna bağlı olarak

icraata geçmeden önce aynı konuda astların fikrini almak, karara ve icraata karşı gösterecekleri davranışı önceden bilebilmek için görüşmeler şeklinde de gerçekleştirilebilir. Diğer taraftan, enformel organizasyona önem vermek suretile üstlere resmen açıklanamayan, fakat personelin maddi olmayan egolarının tatmini için zarurî hoşnutsuzluklar, aksaklıklar çözüme bağlanabilir. Bu demektir ki, resmî komitelerin ve gurupların ve bu arada görüşmelerin yanında gayrı resmî gurupların teşkili egoların tahmini için zarurî olabilir.

Maddi ihtiyaçların tatmin edilmiş bulunduğu, diğer bir deyişle iktisadi ve sosyal güvenliğin temin edildiği bankalarda personel komitelerinin bankanın genel iktisadi ve yatırım politikasına, bu arada fonların yönetimine iştirakları istenemez. Zira personelin her türlü güvenliği sağlanmış olduğu için personelin bankanın yatırım rizikosuna iştirak ettiği iddia edilemez. Zaten bu kategoriye giren bankalar personele arzu edilen güvenliği sağlamak maksadile yatırım ve plasmanlarının rizikolarını asgaride tutmak zorundadırlar.

## **2 — Ekonomik Güvenliği Sağlayamamış Olan Bankalarda Kollektif Münasebetler.**

Memleketimizde birçok bankalar personeline iktisadî ve sosyal güvenlik sağlayamamış durumdadır. Bu demektir ki, personel de yüksek kademedeki idareciler ve bankanın sahipleri gibi bankanın yatırım ve plasman rizikosuna dolaylı şekilde de olsa iştirak ettirilmektedir. Nitekim bankanın işlerinin çok iyi gittiği zamanlarda personel küçük ikramiye, temettü ve saire alabildiği halde, işlerin kötü gitmesi halinde birçok personelin işten çıkarılması veya alışılmış ücretlerden daha düşük ücretlerle çalıştırılmaya zorlanması konu edilmektedir. İşte bu tip bankalarda kollektif münasebetler daha fazla iç içe girmiş münasebetler olmak zorundadır. O kadar ki ekonomik ve sosyal güvensizliğin telâfisi maksadile enformel münasebetlere fazla yer vermek gerekmektedir.

Bu sebebledir ki, bu gibi bankalarda komite ve gurup çalışmaları personelden istenilen randımanın alınması için tek şart olarak görülmektedir. Zira yüksek riziko altında çalışan bu bankalarda her türlü kararlarda üst kademelerin mutlak hakimiyeti ve danışma, muşavere fonksiyonlarının ihmali; alt kademelerdekilerin kararlara iştirak etmeden rizikoya katlanmaları gibi, işletme ilminin ana kaidelerinden birine aykırı düşmektedir. Bu kaideye göre, riziko taşıyan personel bu rizikoya sebep olan kararlara dolaylı veya dolaysız iştirak ettirilmelidir. Böylece, fonların yönetiminde çeşitli kademelerden gelmiş komisyon veya komitelerden kararlar alınması, rizikoya iştirak ettirilen personelin karara da iştiraki işletmecilik prensibine uygundur.

Bu durumda olan bankalarda personelin hissedar yapılması da kollektif münasebetlerin iyi bir şekilde düzenlenmesi için gerekli sayılabilir. Zira hissedar olan personel, riziko taşıyan personel durumuna hukuken ve fiilen girmiş olacaktır. Bu taktirde yönetime iştirak gerçekte hukuken halledilmiş bulunacaktır.

Riziko taşıyan personelin rizikoyu doğuran kararlara iştirak ettirilmesi halinde kollektif münasebetlerin geri kalan kısmını halletmek kolaylaşmaktadır. Zira (egolar), personelin veya temsilcilerinin çeşitli ana komitelere iştirakile yaygın bir şekilde tatmin edilmiş olmaktadır. Şöyle ki, personel kendi mukadderatını az çok kendisi tayin edecek duruma girince, aksi halde içine düşeceği komplekslerden geniş ölçüde kurtulacaktır. Nitekim personel ve işçinin mülkiyete ve kâra iştirak ettirilmesi halinde astlar ile üstler arasındaki maddi ve manevi çelişmeler, astın mağduriyeti, ezilme, hakkın gasbı, temayüz etme, bilgi edinme, yükselme endişesi ortadan kalkmaktadır. Tatbikatta görüldüğü üzere mülkiyete ve kâra iştirak ettirilen işçi veya personel kendisini bir bakıma üstlerinden farklı görmediği için, üstün kararlarına uymakta daha iyimser kalmakta, gücenme, alınma, küçük düşme olaylarından kendi kendine sıyrılmasını bilmektedir.

### **3 — Bankacılık Teknik İtibarile Personelin Yönetime ve Bu Arada Fonların Yönetimine İştirakine Müsait Değil midir?**

Bankacılıkta sırların gizli tutulması sebebiyle personelin banka sisteminin tekniğine bağlı bulunan fonların yönetimi ve saire gibi kararlara iştirakini mümkün olmadığı ileri sürülebilir. Fonların yönetimini ana hatlarla merkez bankalarına ve muayyen kanunlara bağlı kılan banka sistemlerinde personelin yönetime iştirakine zaten lüzum yoktur. Zira merkez bankası kendisine bağlı olan bankaların rizikolarını tayin edecek kuvvettendir ve genel olarak banka sisteminin rizikosu bu sistem içindeki herhangi bir bankanın faaliyetine son vermesini gerektirecek bir seviyeye asla çıkarılmaz. Bu itibarla, bu şekilde idare edilen bir banka sistemi içindeki personelin iktisadi ve sosyal güvenliği tamdır. Nitekim memleketler batar, düşman işgaline uğrar, fakat bu sistemle idare edilen bankalara hiçbir şey olmaz. Ayrıca bu bankalarda rizikonun idaresi keyfi değil, sistemin idaresini elinde bulunduran merkez bankasında olduğu için, personelin kararlara iştiraki diye birşey söz konusu edilmez.

Fakat, banka sahiplerinin ve üst kademedeki personelin kısa vadeli ve keyfi diyebileceğimiz kararlar vermekte muhtar bulundukları bir banka sisteminde personelin her türlü karara iştiraki, sadece personelin menfaatine değil, millî ekonominin de menfaatine uygun olmakta -

dır. Nitekim bir takım sırların açığa vurulmasından çekinen banka sahipleri aleniyet sayesinde kendi aşırı menfaatleri için memleket ekonomisini zarara sokmaktan çekineceklerdir.

Diğer taraftan, her türlü iktisadi faaliyette olduğu gibi, rizikoyu taşıyan istihsal unsurunun sadece sermaye olduğu fikri de günümüzde artık eskimiştir. Zira her iktisadi faaliyette olduğu gibi, emeğin rizikosunu sigorta eden tedbirlerin alınmamış olması halinde, emeğin de rizikoya sermaye kadar iştirak ettiğini kabul etmek ve bunun neticelerini sermayenin rizikosu konusundaki neticelerden farklı görmemek gerekir. Hatta sermaye işsiz kaldığı takdirde, sermayenin kıt olduğu memleketlerde sermayeye iş bulmak çok kolay olduğu halde, bol olan işsiz emeğe iş bulmak çok zordur. Diğer taraftan sermayenin kıt olduğu memleketlerde sermayenin, bankacılıkta olduğu gibi rizikoyu daha çok mudilere devretmiş olması sebebiyle rizikosunun zararlar şeklinde tecellisi ufak bir ihtimal olarak kalmaktadır. Oysa ki, banka sektöründe memurların işsiz kalması halinde her geçen gün, telâfisi olmayan bir kayıptır, ve bu kayıpların nisbi değeri sermayenin uğrayacağı kayıpların nisbi değerinden çok yüksektir.

Bu gerçekler karşısında bankacılığın tekniğine bağlı olarak personelin riziko doğuran kararlara iştirak ettirilmemesi ancak 19. asır kapitalizmi ortamı içinde bir gerçek olabilir. Ayrıca günümüzde bankacılıkta aleniyet kaidesi, bankacılığın kendi kendini kontrolü bakımından da zaruri görülmektedir. Zira bankacılık sırları dediğimiz aleniyete karşı davranışlar sadece mevduat ve mudiler bakımından bir kıymet ifade etmekte, plasmanlarda ise sırlar suistimal kaynağı olmak istidadı göstermektedir. Diğer taraftan plasman sırlarının bugün artık gerek banka sektöründe ve gerek bankalardan kredi alan firmaların aktettikleri toplu sözleşmeler dolayısıyla saklanabilir, gizlenebilir sırlar olması da mümkün değildir. Nitekim memleketimizde bazı banka toplu sözleşmelerinde ve hakem kurullarında bankacılık sırrı dediklerimizin çoğu açığa vurulmuştur. Hatta işveren banka bunda fayda görmüştür.

Netice itibarile denilebilir ki, bugün bankacılıkta personelin güvenliğinin tam olarak sağlanmış olması bankaların kapalı bir kutu olarak kalmalarını temin için tek yoldur. Fakat bu halde de «ego»ların tatmini için idarenin personele taviz vermesi zaruridir. Memurların güvenlikten yoksun bulunduğu bir banka sisteminde, personelin her türlü karara iştiraki banka sisteminin kısa vadede değilse bile uzun vadede menfaati icabıdır. Sermayenin kıt olması dolayısıyla böyle bir tavize yanaşıl-maması mümkündür. Fakat, öteyandan toplu sözleşme, sendikalaşma, grev haklarının tanındığı bir memlekette sermayenin hakimiyeti kıs-men bertaraf edilmiş olur.

## GELİŞMENİN FİNANSMANI

Yazan : Maurice LORAIN  
(Société Générale Başkanı)

La Banque'dan  
Çeviren: Alp GÜRUS

Gelişmeyi finanse etmek için müracaat edilecek kaynakları öncelik derecesine göre sıralayacak olursak, hiç şüphe yok ki otofinansmana en başta yer vermemiz gerekir. Oto finansman bir zarurettir. Bunu tekrar tekrar söylemekte fayda vardır. Zira dış kaynakların çok önemli miktarlara yükseldiği hallerde, işletmeler aşırı borçlanmaların taksit ve faizlerini paranın değerindeki istikrar ölçüsünde daha az kolaylıkla ödeyebileceklerdir.

Şüphesiz, bugünün istikrarı XIX. asırda carî olan Napolyon devri istikrarı değildir, fakat Fransa'nın yerini aldığı modern dünyada, Avrupa Camiasında, olayların zorlaması ile, para alanında belirli bir istikrar teessüs edecektir.

Böyle bir istikrarın sağlanmasına çalışıldığı bir ortamda, buna paralel olarak, sanayicileri kendi işletmelerinde uzun vâdeli yatırımlara teşvik edebilmek için gayret sarfedilmesi gerekir.

Uzun vâdeli finansman vasıtalarına gelince, M. Haour'un da işaret ettiği gibi (\*) geleneksel tasarruf sisteminin iki sermaye kaynağı vardır : tahvilât ve hisse senetleri.

Tahvilât konusunda şunu kaydetmek icap eder ki, geçen Ekim ayından bu yana, ihraç edilen tahvilâtın halka satışında bir gelişme mevcuttur. Bunun sebebi nedir? Evvelâ hazine engeli ortadan kalkmıştır. Bu önemlidir. Devlet, evvelce olduğu gibi, malî piyasayı işgâl etmemektedir. 1964 senesi sonbaharında devlet uzun vâdeli istikraz yapmamıştır, son bütçe konuşmasında söylendiğine göre, 1965 te de yapmayacaktır. Bundan başka, çoğalan faizli hazine bonoları kaldırılmıştır; hatırlanacağı gibi, bunlar fiilen vâdesiz açık gişe emisyonlarıdır ve gelir vergisinden muaftır.

---

(\*) N. Haour'un bu makalesi Dergimizin Ağustos/1965 sayısında yayınlanmıştır.

İkinci olarak, vergi kanunu olumlu malî hükümleri ihtiva etmektedir; meselâ, menkul kıymetlerden alınan munzam harcın kaldırılması gibi. Bundan sonra, vergi yükünü taşıyana taksitle ödeme imkânının ilmi mekanizmasını izah etmek fazla güç olmayacaktır, zira kaynakta tevkif gelir vergisi üzerinde yapılacak bir mahsup muamelesi haline irca edilmiştir.

Başkanlığını yapmakla şeref duyduğum komite daha cesaretli bir reform olan «kaynakta tevkif usulü ve taksitle ödeme imkânının» tamamen ortadan kaldırılmasını teklif etmişti; sadeleştirmeyi temin etmek maksadile, buna bir gün belki de yeniden dönülecektir.

Nihayet, hamiline yazılı olmayan tahvilâtın muafiyet sistemi arzu ettiğimizden daha geniş bir şekilde tatbika konulmuştur.

Tahvilât piyasasını ilgilendiren bu ferahlatıcı karar iyimserliğe yol açacaktır. Fakat gene de ihtiyatlı olmak gerekir. Son aylarda, tahvilât çıkaranların hepsi satışlarını artırmak bakımından bundan faydalananmışlardır. Son olarak yapılan ve kısa zamanda satılması arzu edilen büyük E. D. F. emisyonu, bu bakımdan, ilgi çekici bir test teşkil edecektir.

M. Haour'un çok yerinde olarak işaret ettiği gibi, aksiyonlara karşı yeni tasarruf sahiplerinin ilgisini çekmeğe gayret etmek ve yeni nesiller üzerinde derinlemesine tesir yapmaya çalışmak icap eder.

Değişebilen sermayeli yatırım şirketlerine iştirak; genel olarak SİCAV (\*) adı verilen ve daha sonra büyük bankalarca da himaye edilen bu şirketler, (ki benim komitem onların kurucusu değildir ve sadece yedi yıldan beri uyuyan güzeli uyandıran prensin hoş rolünü oynamakla iktifa etmiştir) tatmin edici sonuçlar vermiştir. SİCAVLAR elverişsiz bir borsa konjonktüründe faaliyete başladıkları halde yeni bir müşteri kitlesini tahrik etmişlerdir. Bu ileriye ait iyi bir alâmet olduğu gibi birikmiş paralarını dengeli bir plâsman yapmak üzere bankalara yatıran tasarruf sahipleri için de elverişli bir yoldur.

Genel olarak değişmez gelirli tahvilâtla, değişebilir gelirli hisse senetleri arasında mutavassıt senetlerin bulunmasına ihtiyaç vardır. Tahvilâtın küçük, hisse senetlerinin ise büyük sermayelere mahsus olduğu fikrine dayanan eski geleneğin bugün savunulmasına imkân yoktur. Değişebilen sermayeli şirket şekli bu bakımdan bir çözüm yoludur. Zira plâsmanlarında hisse senetleri ve tahvilâta bir arada yer verir.

---

(\*) Sociétés d'investissements à Capital Variable: Bununla kastedilen, daha sonra hisse senetlerine değiştirilebilecek tahviller çıkaran yatırım şirketleridir.

Bu arada, halkın rağbetini çekeceği anlaşılan hisse senedine çevrilebilen tahvilât ve şirketlerin gösterdiği hoşnutsuzluğu yenmeyi arzu ettiğim, kâra iştirak eden tahvilât gibi başka formüller de vardır.

Borsayı canlandırma maksadına yönelmiş diğer projeler de halen etüt safhasındadır. Bunların en ilginç olanlarından biri vergiler Genel Müdürlüğünün üzerinde çalıştığı şirketler vergi reformudur.

Şimdi «Transformasyon» konusuna geçiyorum. Bu deyim beğenmediğimi saklamıyacağım. Zira bir nev'i hokkabazlık fikrini hatırlatmaktadır, fakat olayı beğeniyorum, yani, bence, az çok kısâ vâdeli para ile az çok uzun vâdeli kredi açılabilir. Bu anlamdaki transformasyon esasen uzun zamandan beri devlet kurumları tarafından uygulanmaktadır. Bankalara gelince, problem, onların da ihtiyatı elden bırakmaksızın bu yola girip giremeyeceklerinin bilinmesidir.

Komitemiz, bu transformasyonun paranın istikrarı bakımından tehlikeli olmaması için bazı moneter şartlar ileri sürmüştür; bunlar, bankaların Fransız bankasına karşı borçlu kalmamaları şeklinde özetlenebilir. Denilebilirki, bu şartlar bugün az çok gerçekleştirilmiştir.

Gerçekten, şimdiki halde büyük bankalar, gerek özel sektöre gerek kamu sektörüne açtıkları orta vâdeli kredileri tamamiyle mevcut kaynaklarından karşılamaktadırlar. Eğer trezoröli durumlarına, adet olduğu üzere, ay sonu itibarile değil de ay içi itibarile bakılacak olursa, reeskontun artık devamlı bir finansman kaynağı olarak kullanılmadığı görürüz.

Fakat halen, Transformasyon konusunda, idarenin gizliliğini muhafaza eden etüt ve projeleri yanında, beni biraz endişeye sevk eden geniş bir fikir hareketi mevcuttur. Korkarım ki, «bir transformasyon mecburiyeti» ile «bir transformasyon deformasyonuna» kayılmasın. Öyle görülüyorki, bazıları, bankaların mevduatlarının toplamı veya bazı hesap grupları üzerinde vermek zorunda oldukları bir nev'i aşar tahayyül etmektedirler; onlara göre bu aşar, bazı kimselerin kullanmak için adeta birbirile münakaşa ettikleri herhangi bir alana plâse edilecektir.

Hatta şu garip fikri yayanlara da raslanmıştır; bankalar kendi kaynaklarını çoğaltmak maksadile, tasarruf sandıklarındaki mevduatlarından bir kısmını tefrik edebilirler.

Bana gelince, geniş manada ele alınan transformasyon probleminin başka bir şey olması lâzım geldiği, kanısındayım. Bu ne olabilir? Banka bilânçolarının, özellikle on yıllık bir devre boyunca, takip ettiği seyir bunların bünyelerinin tamamen değiştiğini ortaya koymaktadır.

Evvelce, mevduatın üçte ikisi sınai ve ticari işletmelerden, üçte biri de tasarruf hesaplarından elde ediliyordu. Bugünkü durumda, her iki nev'i mevduat aşağı yukarı bir birine yakındır. Tasarruf hesaplarından elde edilen mevduat ise daha istikrarlı bir karakter arz etmektedir.

Öte yandan, Fransa, vâdesiz mevduat nisbetinin en yüksek olduğu memlekettir. Bankaların, mevduat bonolarını, vâdeli mevduatı ve özel hesapları geliştirerek bünyelerini değiştirmeye çalışmaları ve bu suretle mevduat sahiplerini, paralarını devamlı olarak bankada bırakmaya teşvik etmeleri icap eder. Fakat aynı zamanda, bu gelişmeye paralel olarak yeni bir vergilendirme sistemi de kurulmalıdır.

Transformasyona konu teşkil eden kaynaklar şu 2 istikamete yöneltilebilir: İnşaat ve sınai yatırımlara. Bankalarca yirmi yıllık bir orta vâdeli kredi tatbikatile elde edilen tecrübenin kullanılmasından vazgeçilmesi yazık olacaktır. Fakat ammeye ait veya karma kurumlar (Credit Foncier et Credit National) gibi ihtisas kurumları veya özel kurumlar ile bankalar arasında geniş iş birliği imkânları mevcuttur.

Ümit etmek icap eder ki, V. plânın mali komisyonu karşıt fikirlerin de birbirine aktarıldığı ve uzlaştırılabildiği bir buluşma yeri olsun. Şüphesiz ki, daima arzu edilen ve daima yetersizliği hissedilen bu mali imkân bir gün sağlanacaktır.

---

# PEVA

## PIYASA ETÜD VE ARAŞTIRMA BÜROSU

- Yatırım projeleri tertibi
- Yeni yatırım sahaları ve verimlilik hesapları
- Reklâm Araştırmaları
- Piyasa tahlilleri

Miracaat: 494011 — 494906

Tam Bilgi için Broşür İsteyiniz

Beyoğlu, İmam Sok. 1/4, İstanbul

---

## İŞLETMELERDE HESAP İŞLERİNİN BELGELEME VE YÖNETİME ARAÇ OLMA ÖZELLİĞİ

Doç. Dr. Mehmet YAZICI  
(İstanbul İktisadî ve Ticarî İlimler  
Akademisi Öğretim Üyesi)

### 1. Konuya Giriş

Başlığından da anlaşılacağı üzere, bu yazıda hesap işlerinin iki özelliği ele alınıp incelenecek ve irdelenecektir. Hesap işlerinin iki özelliği daha doğrusu ikizlik özelliği vardır. Bunlardan biri «belgeleme», öteki ise «Yönetime Araç Olma» özelliğidir.

Belgeleme özelliği, işletmelerdeki bütün varlığın, borçların ve iş olgularının nicelik ve değerlerinin, hukukça geçerli yazılı not ve belgelere dayanması ve bunlarla tanıtlanması demektir. Bu özellik yabancı sayılmaz, Türkiye’de genel olarak hesap işlerinin bu özelliği tanınır, bilinir. Hesap işleri de daha çok bu amaç için yürütülür.

Yönetime araç olma özelliği ise, bir yöneticinin önemli ve doğru yargı ve kararlara varabilmesi için hesap işlerinden edinilen bilgileri araç olarak benimsemesi ve kullanması demektir.

Uygulamada, hesap işlerindeki bu ikiz özelliğin kesin sınırlarla ayrıldığı görülür. Bunlar, daha çok, birbirine geçmiş, birbirine karışmıştır. Fakat konuyu incelemek ve irdellemek için, hesap işlerinin bu ikiz özelliği yöntemli bir yolda birbirinden ayrılabilir, hattâ böyle bir ayırım gereklidir. Söz konusu bu iki özellik, her işletmede her zaman birbirine denk, ya da aynı önemde değildir. Elverişlilik ve gerekliliğine göre, çoğu kere, biri ötekinden üstün olduğu görülür.

Bir yandan makineleşme ve otomatikleşme, öte yandan yeni yöntemlerin uygulanması, hesap işlerinin belgeleme özelliğine karşı yönetime araç olma özelliği kuvvetlenmekte ve bu sonuncu daha çok önem kazanmaktadır. Çünkü hesap işlerine yeni yöntem, çeşitli makineler ve özellikle otomatik makinelerin uygulanması ile sonuçlar çok daha çabuk çıkarılabilmektedir.

## 2. Hesap İşlerinin Belgeleme Özelliği

Bütün hesap işleri için altlık ve temel olan belgeler, işletmenin iş olgularını ve işletme olaylarını kavrayarak saptar ve gerçek olma özelliği taşırlar. Böylece hukuk açısından bakılırsa, belgelerin bütün iş olguları üzerine varılacak yargı ve kararlara hukuki bir dayanak oldukları ve bu olayları tanıkladıkları görülür. Bu belgeler üzerindeki not ve yazıların tanıt ve kanıt olma gücünün önemi hukukta ve özellikle ticaret ve vergi hukukunda belirtilmiştir. Söz konusu belgelerin düzenlenmesi ve saklanması için de ticaret ve vergi hukuku, uyulması gerekli hükümler koymuştur. Bununla açık olarak denmek iteniyor ki, hesap işlerinin belgeleme ya da işolgularını tanıtlama özelliği vardır ve bu özellik genel olarak hesap işlerinin temel ögesine, yani belgelere ve bunların düzeltilmesine dayanır.

Hesapların tutulması ve maloluşun belirtilmesinin de işolgularını tanıtlama ve kanıtsama özelliği vardır. Çünkü belgeleme ilkesine göre «Belgesiz hiç bir hesaba işlem yapılamaz, hattâ belgesiz hiç bir kesin maloluş belirtilemez». Demek ki bütün işlemler sürekli olarak yazılan notlarla biçimlenir ve böylece bu notlar ya da belgeler işlemleri ayrı ayrı tanıtlar.

Hesaplar üzerine yazılan işolguları ile ilgili işlemlerin gerçekliği belgelerin düzenlenmesine bağlıdır. Bu işlemler gerektiği zaman dayandığı belgelerle tanıtlanır ve kanıtsanır. İşolgularını belirten gerçek yazı ve notlarla belgeler düzenlediği anda ve eğer işlem ya da hesap yanlışlığı yapılmamış ise, gerçek ve doğrudur. Böyle ticarî defterler diye anılan ya da hesapların tutulması ile ilgili çözümler, kartlar ve listeler gibi yeni araçlara yapılan işlemler kendi başına tanıtlama ve kanıtsama dayanağıdır. Özellikle alıcı ve satıcılar; borç ve alacaklarla ilgili hesaplamaalarda, bu işlemler tanıtlamaya temel alınır ve kanıt olarak gösterilir. Bu durum, ticarî defterler diye anılan, üzerinde işlem yapılan araçlar için ticaret ve vergi hukukunun koyduğu hükümlerle açıklanmaktadır. Örneğin 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 66 dan 86 ya değin 21 maddesi ve 213 sayılı Vergi Usul Kanunu'nun 171 den 242 ye değin 56 maddesi söz konusu belge, defter ve bunlara benzer yeni araçlar ve bunlar üzerine yapılan işlemlerle ilgili hükümleri kapsamaktadır.

Edimin parça fiyatının saptanması ile ilgili çeşitli hesap işlemleri, yani maloluş belirtimi de gerçek olan yazılı notlara ya da belgelere dayanır. Bu yazılı not ya da belgelerle maloluş tanıtlanır ve kanıtsanır. Her parçanın kaç malolduğunun saptanması ve fiyatının oluşumu, her şeyden önce belli bir sürenin geçmesini gerektirir. Ayrıca süregiden ka-

rışık bir edim evresi, bir dizi bölme, ekleme, ölçünleme gibi işlemler de gözönünde bulundurulmalıdır. Bütün bu işler bir anda değil, ancak belirli bir süre içinde yapılabilir. Bu demektir ki; edim işlemi bir zaman sürer ve maloluş, gider türleri hemen edime yükletilemez. Bundan ötürü de gerçek not ve belgelerden oluşturulsa bile, maloluş belirtimi gerçek olamaz. Çünkü bu zaman aralığında konjonktür ve paraca veri değişiklikleri, değer değişimleri, değer dalgalanmaları, fiyatın oluşumunda değişiklikler olagelmıştır. Böylece maloluş belirtimi doğrudur ya da yalnız doğru anlamında gerçektir. Edim işleminin süresi ne kadar kısa olursa parça fiyatının hesabı da o kadar gerçeğe yaklaşır. Çünkü işlem için geçen süre içinde konjonktür ve paraca veri değişimleri maloluş belirtimini etkilemektedir. Gerçek fiyat, o anda pazarda geçerli olan fiyattır. Bundan anlaşılıyor ki; edimin parça fiyatı ile ilgili hesap, fiyatın yalnız hesap işlemi ile ilgili yapısını ortaya koyar. Fiyatın bu yapısı, hukuk açısından bakılırsa not ve belgelere dayandığı ve bunlarla tanıtıldığı ve kanıtlandığı açıkça görülür.

Belgeleme ya da işolgularını tanıtılama özelliği, işletmede hesap işlerinin sonucunu saptamakta daha çok, daha açık ve duru bir anlam taşımaktadır. Yazılı notlar ya da düzenlenen belgeler, bunlardan, tutulan hesaplara yapılan işlemler ve belirtilen maloluştan sonra sonuç çıkartılır. Sonucun, başka bir deyişle bilânço, kazanç ve kaybının çıkarılması, söz konusu belge hesap ve maloluş belirtim çizelgelerine dayanır. Bunlar sonucu açıklar, tanıtılar ve kanıtsar. Bu yazılı dayanaklar olmazsa, sonuç da olamaz. Kuruluştaki oluşturulan ve kuruluş bilânçosu denen sonuç hesabı bile, doğal ya da değerlendirme kurallarına göre düzenlenen yazılı notlara, yapma belgelere dayanmak ve bunlarla kendini tanıtlamak zorundadır. Aktarma alma, değişim ya da birleşmeler için düzenlenen bilânçolar da daha önce olagelen yazılı not ve belgeleri altlık almak ve bunlara dayanmak zorundadır. Bu yazılı not ve belgeler biçim yönünden gerçek olan sonucun tanıtılama araçlarıdır. Bunlar tanıtılama ve kanıtsama bakımından gereklidirler. Çünkü çıkarılan sonuç, yani bilânço ve başarı hesabı yalın bir hesap işlemi değildir. Tam tersine bu hesaplama işlemleri hukuk yönünden çok önemli bir özellik taşır. Ortaya konan sonuç, kazancın belirtimi, payların saptanması gibi haklarla ilgili sonuçlar doğuran bir hukuk dayanağıdır.

Söz konusu sonucun gerçekliği işletmenin tutumunu ya da işletmede olagelen işolgularını yazılı olarak kapsayan not, geniş anlamda belgelerin gerçek oluşuna bağlıdır. Sonucun temeli gerçek notlara ya da belgelere dayanır. «Çünkü iktisatla ilgili canlılık, doğal kanunlara bağlı bir gelişme değil, tam tersine yaşama olaylarının kendisidir. Bundan ötürü de gerçek not ve belgelerden çıkarılan sonucun kendisi gerçek ol-

mıyabilir. Çünkü olmuş olayla, olmakta olan olay yalnız aynı zaman ve yerde olagelen fizik olayların da aynıdır.» Sonucu çıkarılan hesap dönemi içinde olagelen konjonktür ve para dalgalanmaları not ve belgelerin gerçekliğine dokunmadan, doğrudan doğruya sonucu etkiler. Böylece, demek hesap işlemleri doğru yapıldıysa, sonuç doğrudur. Burada doğrudur sözü, üzerine vurgu yapılarak söylenmektedir. Sonuç doğrudur, fakat gerçek olmak zorunda değildir. Çünkü «olmuş olayla, olmakta olan ya da olması gereken olay birbirine eşit değildir». Demek ki bilânçonun gerçek olma ilkesinden, not ve belgelerin gerçekliği ve işlerin doğruluğu anlaşılmalıdır. Eğer işlemler düzgün ve doğru yapıldıysa ve belgeler gerçekse, sonuç da doğru anlamında gerçektir. Çıkarılan sonuç, verilen bir mahkeme kararı gibidir, hiç bir zaman gerçek olamaz, yalnız doğru ya da yanlış olabilir. Bulunması ya da varılması için düzenli kurallara uyulmuşsa, başka bir deyişle uydurulmuşsa doğrudur. Düzenli işleme ve öne sürülmüş kurallara uyulmamışsa ya da uydurulmamışsa yanlıştır. Gerçeklik yalnız olayın özünde kalıyor. Hesap işlerinde ise, bu gerçeklik yalnız notlarda ve belgelerde olabilir. Bunlar işlemin temelidir ve doğruluğu tanıtılar. Böylece hesap işlerinin belgeleme ya da işolgularını tanıtılma özelliği olduğu kesin ve açıkça ortaya çıkıyor.

### 3. İşletmelerde Hesap İşlerinin Yönetime Araç Olma Özelliği

Hesap işlerinin belgelere dayanma gereğini yalnız işletme olaylarını hukukla ilgili tanıtılma görevi olarak göstermek doğru değildir. Belgelere dayanılarak işletmenin durumu, iş tutumu, işolguları, varlığı, alacak ve borçları ile ilgili bilgiler de elde edilmektedir.

Bir yandan işletmelerdeki hesap işlerinin belgelere dayanması ile işolguları tanıtılır ve bundan önceki kesimde sözü geçen sonuçlar alınırken, öte yandan da işletme yönetiminde seçilecek en iyi yol ve verilecek emirlere dayanacak olacak bilgilerin derlenmesi gereklidir. İşleri az olan küçük işletmelerde işletme yöneticisi ya da öteki yetkili kişilerin yeni işlere girişmeleri, içlerine doğan işler için ataklık yapmaları, öncesi olmaları, bu gibi konularda kesin yargı ve kararlara varmaları, yalnız gözetleme ile olabilir. Böyle bir durumda, bilgiler derleme, raporlar düzenleme gerekli görülmez, Çünkü yöneticinin gerekli yararlara varabilmesi için, işletmenin iş gücünü, iş yöntemlerini, stokunu, donatımını, örgüt yapısını ve buna benzer durumları gözü ile görmesi ya da göz önünde bulundurması yeterlidir. Böylece, bu gözden geçirme ya da yoklama ile işletmeye yön verilebilir, yönetim için gerekli kararlar alınabilir, öngörüler belirtilebilir.

İşleri geniş ve karışık olan büyük işletmelerde ise, yer bakımından

işletmenin geniş bir alana yayılmış olması, nesnel ve görevliler için yapılan iş bölümü dolayısı ile işletme yönetimindeki tutum ve öngörü yalnız derlenen bilgilere ve düzenlenen raporlara dayanır. Çünkü bu çeşit işletmelerde yönetim bir yöneticinin elinde değil, bir yöneticiler grubu elindedir. Böylece, amaca uygun bir gözden geçirme ya da yoklama bu yöneticilerce hemen hemen yapılamaz, yapılsa bile yeterli olamaz. Bunun için bu çeşit işletmelerde, hesap işlerinin bilgi verme görevi, tedbir alma, kararlar verme yönünden önemli ve büyük bir rol oynar. Bu durumda hesap işlerinin belgeleme özelliği yalnız işolgularından sonucu çıkarmak için başvurulmuş hukukla ilgili bir tanıtlama değil, bununla birlikte kararlar almaya ve yargılara varmaya yarayan başlı başına bir araçtır, bir yönetme ve yürütme aracıdır. Bu hesap işlerinin yönetime araç olma özelliğidir. Başka bir deyişle işletmede yönetim ve yürütme-ye hesap işlerinin araç olma görevidir.

#### **4. Hesap İşlerinin Belgeleme ve Araç Olma Özelliğinin Kısaca Özetlenmesi**

İşletmelerde, düzenli hesap işlerinden bir yandan ekonomik hayat olayları için düzenlenen gerçek not ve belgelere dayanarak biçim bakımından doğru olan sonuç çıkartılır. Bununla hesap işlerinin belgelere dayanma fonksiyonu, başka bir deyişle belgeleme özelliği açığa vurulmuş oluyor. Öte yandan işletmelerdeki düzenli hesap işleri dayandığı belgelerle, görülüp işlenen ve işitilenler için derlenen bilgilerle, kararların alınmasında yararlanılan bir araç olarak kendini göstermektedir. Bununla da bir yönetim aracı olduğu ortaya çıkıyor.

İşletmelerde hesap işlerinin iki yüzlülüğü, yani bir yandan belgeleme ve öte yandan da yönetim ya da komuta aracı olma özelliğinin sürekli olarak birbirine karıştığı unutulmamalıdır. Ekonomik olanaklara bağlı olan işletme hayatı aynı zamanda hukukun gereklerine uymak zorundadır. Ayrıca teknolojinin belirttiği doğal sınırlarla da çevrilidir. Bunun için de belgeleme ve araç olma özelliği uygulama da süregiden bir değişimle birbirine karışır. Oysa konuyu bilim yönünden inceleyebilmek için bu iki özelliği esemeye vurarak birbirinden ayırmak gerekir. Böylece hesap işlerinden neler umulduğu daha iyi anlaşılır. Bütün bu çabaların amacı istenilen anda işletmenin istenilen durumunu görmek ona göre tedbirler ve kararlar alıp ilgililere komuta edip işletmeyi en iyi bir yolda yürütmektir. Elden geldiği kadar giderleri azaltmak ve verimi çoğaltmaktır.

Hesap işlerinin belgeleme ve araç olma özelliği iki yüzlü janus başı gibidir. Bu iki özellikten ya biri ya da öbürü ileri sürülemez, ancak hem biri hem de öbürü, demek her ikisinden söz etmek doğru olur.

## **SİGORTACILIĞIN MEMLEKET EKONOMİSİNDEKİ YERİ VE DENETİMİ**

**Ali NEYZİ**  
(Tam Sigorta A.Ş.  
Genel Müdürü)

İster sosyalist olsun, ister kapitalist, bugün gelişmiş diye adlandırığımız her ülkenin ekonomik hayatında sigorta endüstrisinin önemli bir rol oynadığı kaçınılmaz bir hakikattir. Bu ön yargıyı tanıklamış olmak için Birleşik Amerikada 1963 yılı sonunda sadece hayat sigortası şirketlerinin yatırım gücünün 141 milyar dolara erişmiş olduğunu söylemek yeterli olacaktır.

Tarihte eski Çin ve Hint medeniyetlerinde izlerine rastlanan, Avrupalı anlamı ile Lombardiya ve Venedikte başlayıp, modern dünyada İngilterede gelişen sigortacılık, aşağıda sayılan dört esas vasfı dolayısıyla her ülkede önem kazanmış ve o ülkelerin kalkınmasına yardımcı olmuştur.

### **1 — Sigorta Teşebbüsü Destekler :**

Gerek tüzel gerekse gerçek kişilerin her ekonomik teşebbüsünde bir takım rizikolar (tehlikeler) mevcuttur. Görüşümüzü kısaca açıklamak için bunları iç ve dış rizikolar diye ikiye bölebiliriz. İç rizikolar teşebbüsün kendisi ile ilgili ticari rizikolardır. İmâl edilen mal piyasa tarafından kabul edilecek mi, ithal ettiğiniz malın eşini bir çok kimse daha ithâl etmiş midir, işte buna benzer rizikoları iç rizikolar diye adlandırabiliriz. Dış rizikolar ise müteşebbisin kontrolü dışına çıkabilen hallerdir. Malınızı getiren gemi batar, imalatınızı koyduğunuz depo yanar ve benzeri felâketler bütün emeklerinizi ve teşebbüs gücünüzü bir anda ortadan yok edebilir. İşte sigorta, toplum içinde kişinin taşıdığı bu dış rizikoları yine topluma yaymak yoluyla kişiyi teşebbüse sevk eder veya hatta teşebbüs gücüne emniyet sağlayarak bu gücün işlemesini destekler. Sigortacılığın bu anlamdaki fonksiyonu teşebbüsün rizikosunu a-

zaltmış değildir, çok sayıda benzer rizikoları taşıyan kişiden belirli primler toplamak ve az sayıda felâkete uğrayanların zararını karşılamak yoluyla rizikoyu topluma yaymakta ve böylece teşebbüse atılan kişinin tekrar teşebbüs gücüne sahip olması mümkün kılınmaktadır.

## 2 — Sigorta, Kredi Mekanizmasının Önemli bir Dayanağıdır :

Modern dünyanın ekonomik gelişmesinde kredi mekanizmasının ne kadar önemli bir rolü olduğunu burada açıklamak yersiz olacaktır. Ancak sigortacılığın bu mekanizmanın önemli bir dayanağı olduğunu kaydetmemiz lâzımdır. Her kredi müessesesinin baş sorumluluğu verdiği kredinin emniyette olmasıdır. Dolayısıyla kredi vermek yoluyla desteklediği her teşebbüsün rizikodan kurtulmasını istemek her kredi verenin normal dileğidir.

Sigorta belirli şartlar altında bu görevi yerine getirir ve teşebbüs sahibinin rizikosunu emniyet altına alırken teşebbüse açılan krediyi de emniyete almış olur. Diğer bir deyimle bir ülkede sigortacılığın gelişmesi kredi mekanizmasının gelişmesini ileri derecede etkiler.

## 3 — Sigorta Küçük Tasarrufu Ekonomik Güç Haline Getirir :

Yerine göre haftalık ücretlerden bile pay almak ve kişiyi gerek geleceği, gerek işi bakımından rizikodan kurtarmak karşılığında olarak normal tasarruftan çok mecburi tasarrufa zorlamak suretile sigortacılık diğer mali müesseselerin (Borsalar ve bankalar) hiç bir zaman erişmeyeceği çapta memleketin en ufak tasarruf imkânlarına ulaşabilmektedir. Bu tasarrufları tek elde toplayan sigortacı bunlar ile bir yandan gündelik taahhütlerini yerine getirecek, bir yandan da bu fonları ekonomik güç haline sokabilecektir. Ayda 10 lira tasarrufu olan kimse nin, memleketin kapital ihtiyacına cevap vermesi beklenmezken, eş durumunda yüzbin kişinin bu tasarruflarını bir sigortaya yatırmaları birden bire azımsanmıyacak bir yatırım gücünü doğurmaktadır. Kalkınmanın ilk adımının yatırım gücü olduğunda kimsenin şüphesi olmayan bu günlerde sigortacılığın bu yoldaki hizmet imkânını her an göz önünde tutmak gerklidir.

## 4 — Sigorta Kaybı Azaltır :

Yukarda yaptığımız açıklamada sigortanın rizikoyu azaltmak değil, toplum içinde yaydığına işaret etmiştik. Ancak gelişen sigorta endüstrisi bizatihi rizikonun azaltılması için de özel servisler hazırlamayı kendisine bir amaç olarak kabul etmiştir. Hasardan korunma, tehlikeyi önleme çabaları diye adlandırabileceğimiz bu özel servisler o denli ilerlemiştir ki gelişmiş ülkelerde bütün büyük yeni inşaatlarda daha proje

sırasında sigortacıların korunma servislerinin görüşlerinin alınması bir alışkanlık haline gelmiştir. Diğer bir deyimle mevcut rizikoyu topluma yaymak ile görevli sigortacı bu rizikonun azaltılması yolunda da küçünsemeyecek çapta görev yüklenmiştir.

Dört bölümde toplamıya çalıştığımız vasıfları ile sigortacılığın amaç ve görevlerini yeterince belirtmiş olduğumuz kanısındayız. Sırf bu vasıfları yüzünden bir çok ülkelerde sigortacılığın bir ticaret konusu mu, yoksa bir sosyal hizmet konusu mu olduğu şiddetle tartışılmış ve sigorta muamelelerinin ticaret usul ve kaideleri dışında tutulmasını savunan görüşlerin yer yer öne geçtiği dahi görülmüştür. Bu durumda bir sigorta işletmecisi hem müdebbir bir tüccar gibi ticarî hayattaki rolünü aksatmadan icra etmekle, hem de toplumun kendisine yüklemiş veya devretmiş olduğu çeşitli sorumlulukları karşılamak yönünden bir sosyal hizmet görevlisi durumunun gereklerini yerine getirmekle zorunludur.

Sigortacılığın ekonomik hayatta yüklendiği sorumlulukları tanımlarken değinilmesi gereken diğer bir konu da sigortanın kişinin rizikosunu topluma yaymak için kullandığı usul ve metodlardır. Bütün sigorta muamelelerinin esas dayanağı matematikte büyük adetler kanunu diye adlandırılan teoriye dayanmaktadır. Bu teoriye göre ne kadar çok benzer riziko bir araya toplanır ise rizikonun tahakkuku ihtimalinden kişiye düşecek zarar payı o kadar azalmaktadır.

Nitekim sigortacılığın Londrada gelişmesinde adetâ bütün dünyaya yayılmış Britanya Camiasında mevcut milyonlarca rizikonun hep bir merkezde toplanarak idare edilmiş olmasının büyük rolü olmuştur. Birleşik Amerikada sigorta maliyetlerinin düşük olmasının sebeplerini de pek büyük olan ülkede mevcut çok sayıda rizikonun belirli sigorta müesseselerinde toplanmış olmasında bulabiliriz.

İngiltere ve Amerika örneklerimizde olduğu gibi geniş ve tabii pazarları bulmanın her ülkeye müyesser bir hal olmadığı tabiidir. Bu durum karşısında küçük birer bütün olan ülkelerin sigortacılığı aynı amaca reasürans (mükerrer sigorta) yolu ile ulaşmak çabasıdadır. Sigortacının kendi rizikosunu başkasına sigorta ettirmesinden ibaret olan bu usul sayesinde Türk Sigortacısı kendini Alman Sigortacısına, o da kendini İsviçrelîye, o dahi kendini İtalyan'a ve o da yine Türk'e kendini reasüre ettirmekte ve böylece milli hudutların dışına çıkılarak büyük adetlere ulaşılmaya çalışılmaktadır. Böylece ekonomik olmak için sigortacılığın hudutlar - aşırı bir faaliyete muhtaç olduğu ve bir yandan memleketin kalkınmasına dayanak olurken bir yandan da uluslararası alanda işbirliğine yol açmakta olduğunun kaydedilmesi gereklidir.

Mümkün olduğu kadar kısaltılmış bir şekilde sigortacılığın,

- a) Amaç ve görevlerini,
- b) Metod ve usullerini,

gözden geçirmiş bulunuyoruz. Belki buraya kadar açıklanan konular basit ve herkesce bilinen hakikatler olarak kabul edilebilir ve önemsenmez. Ancak sigortacılığın gerek yönetimi gerekse denetiminde tartışma açmadan bu hakikatlerin daima bir defa tekrarlanması gerektiği kanısındayım. Burada yönetim ve denetim terimlerini aynı anlamda almak bile mümkündür. Yönetim ile denetimin amaçları aynı olması bu iki unsur birlikte çalışabilsin. Sigortacılığın yaygınlaşmasını öngörmeyen bir denetim sistemi içinde yöneticinin esas yükü önce denetim sistemini bağdaşabilecekleri bir yöne itmek çabası olacaktır. Herhalde neye ulaşmak istendiği açık ve seçik bir şekilde bilinmeden, ne yönetim ne de denetim yapılamaz veyahutta yapılmaması gereken bir şeydir ve neticeleri de daima kötü sonuçlar verir.

Memleketimizdeki duruma gelmeden önce, sigortacılığın denetimi konusunda, yukarda açıklanan amaçlara ulaşmak üzere, çeşitli yabancı ülkelerde ne gibi tedbirler alındığına göz atmak faydalı olacaktır.

Bir örnek olarak Hollandayı ele alırsak, bu ülkede denetimin özellikle hayat sigortaları sahasında toplanmış olduğunu görürüz. Hayat dışında sigortacılık adetâ tamamen serbesttir. Sigorta işletmelerinin kontrolü bir oto-kontrol sistemi altında, Sigorta Odası tarafından yapılıyor. Bu denetim müessesesinin bulgularını halka yayınlanmak hakkına sahip olması gerekli denetimi yapması için yeterli kabul ediliyor.

Sigortacılığın beşiği sayılan İngilterede de geniş bir serbestiyet mevcuttur. Sigortacılığın başlangıcı olarak 1765'i (iki yüz sene evvelini) kabul edebiliriz. Aynı ülkede denetim ile ilgili ilk kanun ise 1870 de ve sigorta şirketleri ve denetimi ile ilgili ilk mütekâmil kanun ise 1958 de yayınlanmıştır. İngilizler sigorta işletmelerinin neticelerinin alenen yayınlanmasını yeterli görmektedirler. Bunun yanında yegâne önemli kontrol sistemi taahhütler/likidite esası üzerine kurulmuştur. Bir sigortacı veya sigorta işletmesi yüklendiği taahhütler ile orantılı olarak belirli bir net varlığa sahip olmakla yükümlüdür. Bu oran bozulduğu takdirde o kimse veya işletmenin çalışmağa devam etmesi önlenmektedir.

Bütün Avrupadaki denetim sistemlerinin mukayeseli analizini yapan O.E.C.D. Sigorta Komitesinin raporunda da denetim ile ilgili olarak, teferruata inen denetimde:

- a) Sigortalanmak isteyenlere, sağlanacak imkânların tahdit edilmesi,
- b) Sigortanın maliyetini arttırması,
- c) Sigortacının seyaliyeti azaltılırken bunun yerine munzam bir emniyetin hakkile getirilememesi, tehlikelerine işaret edilmektedir.

Birleşik Amerika'da sigortacılık yapmak önce mali imkâna dayanmaktadır. Belirli sermayeyi yatırdıktan sonra isterseniz Patagonyalı olun Amerikada sigortacılık yapabilirsiniz. Ancak New York'da bu iş için yatırılması gereken ödenmiş sermaye tutarı bir milyon dolardır.

Hemen işaret edelim ki çeşitli ülkelerde çeşitli yollara baş vurulduğu muhakkaktır. Sigorta Fonlarının kabil olduğu kadar yükselmesini ve öncelikle ufak bölümlere dağılmamasını temin etmek maksadı ile kısmen veya tamamen gerek sigorta gerekse reasürans işletmelerinin sayısını tahdide giden ülkeler mevcuttur (örnek Fransa ve Japonya). Belirli konularda bütün ferdleri kapsayan mecburî sigortalar ihdas eden ve bu konuların işletilmesini bazen tekellere, bazen de özel teşebbüse bırakan memleketlerin sayısı son derecede artmıştır (örnek: mecburî trafik ve işçi sigortaları - adeta bütün Avrupa memleketleri). Bazen doğrudan doğruya sigortacılık bazen de onun ayrılmaz bir bölümü olan reasürans (mükerrer sigorta) sahalarında tekeller kurulmasına giden ülkeler mevcuttur (örnek: Brezilya ve Pakistan).

Herhalde muhakkak olan bir şey var ise, o da konunun önemini kavrayan hiç bir ülkede sigorta endüstrisinin gelişmesini köstekleyecek en ufak bir tedbire dahi müsaade edilmediğidir. Bu yolda adımlar atıl-sa veyahutta endüstrinin bir çağında yararlı olan bir tedbir bilahare bu vasfını kaybederse, zaman içinde bunlar endüstrinin içinden gelen tepkiler karşısında değişmek yoluna girmektedir. Tabii gönül ister ki bu adımlar başından atılmamış olsun veya bu değişmeler endüstriyi en az nisbette sarsacak şekilde gelişsin.

Sırası gelmişken öteden beri üzerinde durulan ve açıklanmasında fayda gördüğümüz bir konuyu da ele almak istemekteyiz. Bilindiği gibi yurdumuzda da bir reasürans tekeli mevcuttur. Bu tekelin kurulduğu tarihte memleketimizde yerli veya millî sigorta işletmeciliği adeta yokmuş; Devlet bu yoldan sigorta endüstrisinin bir yandan kontrolünü diğer yandan da millî sigorta endüstrisini canlandırmak yolunu tutmuş; başlangıçtaki tatbikatın olumlu olduğunun en yeterli dayanağı bir süre sonra millî sigorta işletmelerinin bu zorlayıcı tekele karşı çıkmaları - daha doğrusu çıkabilmeleri olmuştur. Daha detaya inecek olursak, geli-

şen sedan şirketler ile reasürans tekeli arasında anlaşmazlığın esasında seyyaniyet prensibinin hatalı tatbikinden çıkmış olduğunu görürüz. Her tekelerde bir eşit muamele esası bulunması normal olmakla beraber tatbikatta kötü iş getiren ile iyi iş getiren arasında fark gözetilme - miş olması ve aynı zamanda değişen şartlar içinde tekelin işletilmesi - nin de yeni şartlara uydurulması gerektiğinin anlaşılıp gerekli tedbir - lerin alınmamış olması bir çok lüzumsuz ve maliyet yükseltici çaba - lara yol açmıştır. Son yılların getirdiği yenilikler ve işletmeler arasında yavaş yavaş gelişen dayanışma havası ümid ederiz ki olumlu sonuçlara yol açacaktır.

Denetim konusunda memleketimizin durumuna gelince, yurdumuz - da sigortacılığın denetimi esas itibarile 30/12/1959 tarihli resmî gaze - tede neşredilen, 7397 sayılı ve «**Sigorta Şirketlerinin murakabesi hak - kında kanun**» başlıklı kanunda toplanmış bulunmaktadır. Bu kanun daha evvelce de belirtmiş olduğumuz gibi maalesef bugünkü hali ile tam yukarıda sözünü ettiğimiz neye ulaşmak istediğini bilmeyen bir haldedir. İlk bakışta 66 maddeden 17 tanesinin cezalar ile ilgili olması yönünden buna bir polis devlet kanunu adını verebiliriz gibi gözükür - se de aşağıda açıklayacağımız hususlar göz önüne alınca bunda bile isabet olmadığı anlaşılacaktır. Tekrar söyliyelim ki, bu kanun neye u - laşmak istediği açık ve seçik olarak belli olmayan bir haldedir. Bu du - rumu örnekler ile belirtmiş olmak için sigortacılığın belirli yönlerini ele alıp bu konularda kanunun ne gibi bir tatbikata yol açtığını göster - mekte fayda vardır, şöyle ki:

#### **A — Sigorta muamelelerinin kontrolü :**

7397 sayılı kanun hükümleri dairesinde Türkiyede sigorta muame - leleri bir veya başka yönlerden aşağıda sayılan kurul, komite, teşkilât veya müesseselerin kontrolüne tabidir :

##### **1. Ticaret Bakanlığı**

Adı geçen Bakanlığın sigorta işleri ile ilgili iki bölümü mevcuttur:

- a) İç Ticaret Umum Müdürlüğüne bağlı Sigortalar Şubesi -ki ka - nunda Bakanlık adına atıf yapılan bilumum hükümlerin ilk mer - cii durumundadır.
- b) Teftiş Heyeti -ki kanunun 30 uncu maddesi gereğince aşağıda adı geçen Murakabe Kurulunun ödevlerini aynen yüklenebil - mektedir.

## **2. Maliye Bakanlığı**

Adı geçen Bakanlığın da kendi teşkilâtı içinde sigorta işletmeleri ile ilgilenen iki bölümü vardır.

- a) Hazine Umum Müdürlüğü ki, İşletmelerin gelir ve çeşitli vasıtalı vergileri ile ilgilenmektedir.
- b) Teftiş Heyeti ki, İşletmelerin mali yönden kontrol ve teftişlerini yapmakla yükümlüdür.

## **3. Sigorta Murakabe Kurulu**

Sigorta şirketlerinin muamelelerini teftiş etmek üzere kanun gereğince kurulmuş özel bir kuruldur. (Kanun madde 30 ve 62).

## **4. Sigorta Tetkik Kurulu**

Kanunda görevleri pek belli edilmiş olmayan bu kurul nev'ima sigortacılığın gidişatı ile ilgili bir yüksek istişare organıdır (Kanun Madde 33).

## **5. Ticaret Odaları - Meslek Komiteleri**

Birer işletme olarak bütün sigorta şirketleri Ticaret Odalarına kayıtlı ve odaların teşkilâtı içinde mevcut meslek komiteleri yolu ile meslekleri ile ilgili konularda çalışma yapmak imkânına sahiptir.

## **6. Tarife Komiteleri**

Tatbik edilecek özel ve genel tarifelerin tesbitinde Bakanlığın bir istişare organı durumunda olan bu kuruluşlar halen 4 ayrı komite olarak faaliyet görmektedirler :

- a) Yangın Tarife Komitesi,
- b) Kaza Tarife Komitesi,
- c) Nakliyat Tarife Komitesi,
- d) Ziraat ve Hayvan Hayatı Tarife Komitesi (Kanun Madde 34).

## **7. Sigorta Şirketleri Birliği**

Her sigorta ve reasürans şirketinin üye olmağa mecbur tutulduğu bu birliğin kuruluş maksadı şirketler arası tesanüdü sağlamak ve haksız rekabeti bertaraf edecek tedbirleri almaktır (Kanun Madde 36).

## **8. Reasürans İnhisarı ve Bunun İşletilmesi**

O tarihteki statükoyu muhafaza babında kanuna ithal edilen 59 uncu maddeye dayanılarak mevcut inhisarın öteden beri işleticisi durumunda olan Millî Reasürans Şirketi kendisinin yine öteden beri yüklen-

miş olduğu kontrol ve takip vazifelerini yapmağa devam etmektedir.

Yukarıda adı geçen Bakanlık teşkilâtları ile komiteler ayrı ayrı sayıldığı zaman sigortacılığın denetiminde tam on üç ayrı kuruluşun görev almış olduğu görülecektir.

Acaba yurdumuzda hangi endüstri veya faaliyet dalında bu kadar çok denetim teşkilâtı mevcuttur? Kanunun ulaşmak istediği husus sigortacılığı mümkün olduğu kadar çeşitli yönlerden tahdit etmek mi idi ki bu kadar teşkilâta lüzum görüldü. Diğer taraftan acaba bu kadar çok ve çeşitli kontrol, sonunda bir birini nakzetmez veyahutta işleri süruncemeye doğru götürmez mi?

İşte kanunun tadilini gerektiren önemli yönlerden birisi budur. Yeniden bir kanun hazırlanacak olursa herhalde önce kontrolün maksadı ve sahası tarif edilmiş olmalı ve bilâhare de bu maksada ulaşacak organ veya organlar tesbit edilmelidir.

### **B — Yabancı Sigorta Şirketlerinin Türkiyede Çalışması**

Yabancı sigorta şirketlerinin bazı şartlar altında Türkiyede faaliyet göstermesine kanun müsaade etmiş durumdadır. Bu müsaadenin verilip verilmemesi ayrı bir tartışma konusu olabilir. Ancak verilen müsaade ile ilgili şeraitin birbirile çelişme halinde bulunması kanunun en zayıf noktalarından biridir. Durumu açıklamış olmak için biraz daha teferruata girelim. Yabancı müessesenin yurt içinde temsili ya acentelik (yani temsilci tayini) veyahutta Şube (yani şirketin nev'ima mahallen tescili) şeklinde olabilir. Kanun önce acente-temsilci şeklinde çalışmaya müsaade etmektedir. Bilahare yabancı şirkete sermaye tescili (veya ithali) mecburiyeti koymamakla beraber Türk şirketlerine benzer teminat akçeleri tesis etmek zorunluğu yüklenmektedir. Yine kanunun diğer maddeleri ise bu acente temsilcilere yurd içindeki faaliyetleri ile ilgili - ve şirket veya şube imişçesine - bilânço neşir ve ilân mecburiyeti vaz etmektedir.

Netice itibariyle, aynı konuda sorumluluk taşıyan bir görev yüklenmiş olmama ve kanunun gerektirdiklerini harfi harfine yerine getirmiş olmak için daima çaba sarfetmeği esas olarak kabul etmiş bulunmama rağmen, kanun koyucunun bu hükümleri getirirken, yer yer dahi olsa, esas maksadından uzaklaşmış veyahutta hiç olmazsa amacını unutmuş olduğuna hükmetmek zorunda kalmış bulunduğumu açıklamak zorundayım.

### **C — İskonto Yasağı, Komisyon Tahdidi ve Tarife Narhı**

Kanunun 25, 26 ve 28 inci maddeleri ile sigortacılığın günlük tat-

bikatı son derecede sert ve dar hükümler altına alınmıştır. Serbest rekabet sahasında alabildiğine iskonto yapmak, işin istihsalcisine ifa ettiği görevin hak ettirdiğinden fazla pay vermek, maliyetin altında tatbikata girmek tabiatile her endüstri için ölüdürücü neticeler doğurabilir ve bu konularda bazı tedbirlerin alınmasına kanun koyucu ihtiyaç görebilir. Ancak bugünkü metinler tahtında o kadar kati bir tatbikat şekli doğmaktadır ve yer yer öyle acaip tatbikatlara yol açılmaktadır ki, aşağıda örneklerini verdiğimiz hallerin izalesi ancak kanun hükümlerinin değiştirilmesine bağlı kalmaktadır, şöyle ki:

1) Dünyanın pek çok yerinde hakikaten sigorta hizmeti yapmıyanlara iskonto veya komisyon verilmesi önlenmiştir. Mevcut kanunun 25 inci maddesi ise bu iskonto yasağını getirirken, son dakikada eklendiği, bir parantez içinde metne sıkıştırılmasından da belli bir şekilde, bankaları bu komisyon yasağının dışında tutmuştur. Memleketin adeta bütün kredi musluklarını elinde tutan bankalara değil komisyon ödenmesi, bankaların sigorta şirketlerine sermayedar olarak bile iştiraki örneğin Birleşik Amerikada katiyetle yasak edilmiş bir keyfiyet iken, memleketimizdeki durum serbest sigortacılığa gayet ağır bir darbe teşkil etmiştir. Yukarıda da bahsedildiği gibi verdiği kredinin çeşitli risklere karşı sigorta edilmesi bankacının kredi imkânlarını çoğaltan bir husus olduğu muhakkak olmakla beraber bankacının bu sigortanın servis menfaatlerinden de aynı zamanda (ve yerine göre bu servisi yapmağa da zorunlu olmaksızın) istifade etmesi hususunu savunmak, işin tekniği bakımından adeta imkânsızdır.

2) Serbest piyasada çalışan her müessese yarattığı şeyi müşterisine ulaştırmak için bir takım araçlar kullanmak zorundadır. Bu araçların hizmetlerinin karşılığı da müesseseye sağladıkları menfaatler ile orantılı olması normaldir. Hele sigorta gibi memlekette daha yaygın bir hale gelmemiş, daha çok yakın bir tarihte içinde faiz unsuruna yer veriliyor diye nerdeyse günah addedilmiş bir endüstride aracının ne kadar önemli bir rolü olduğunu anlamak pek kolay olmak gerekir. Kanunun getirdiği hükümler ise o kadar kati bir tatbikat sahası bulmuştur ki bugün için bir sigorta işletmecisinin bir acente ile diğeri arasında bir fark tanımasına adeta imkân bırakılmamıştır. Bu, bir yandan işletmenin tabii ölçü hakkını ref ederken, diğer yandan da aracının normal ticari hak taleplerini kanunun dışına sevk etmektedir.

3) Kanunun 28 inci maddesi sigortacının yüklendiği sorumluluk karşısında sigortalıdan tahsil edeceği primleri tesbite yarayan tarife - leri seyyanen bir narh haline getirmiştir. Bu rijid tarife sisteminin doğurduğu aksaklıkları en azından şu üç noktada toplayabiliriz:

a) İşletmecilikde mevcut maliyet unsurunun tabii ekonomik kaideler dairesinde müşteriye aksetmesine imkân kalmamaktadır. Sigorta servislerini diğerinden ucuza mal eden de müşterisinden aynı narha göre prim tahsil etmeğe mecbur edilmektedir.

b) Memleketimizde denenmemiş sahalarda tatbikata geçmek adeta men edilmiş olmaktadır. Diğer bir deyimle yeni bir sigorta nevi için özel çalışma yapan ve bu emeği neticesinde özel tarifeler ve şartlar hazırlayan sigortacı bu çalışmasının karşılığını alamamakta veya hiç olmazsa seyyaniyet prensibi dolayısıyla bu konuda hiç bir hazırlığı olmayanın da aynı tarifeleri tatbik imkânına sahip olduğu bir piyasada çalışmak zorunda bırakılmaktadır.

c) Memleket tatbikatında özellikle Devlet ve Devlete bağlı müesseselerin en ufak konularda dahi münakaşa ve ihale yollarına gitmeği usul ve adet edindikleri bir ortamda sigortacılığı narh sistemine zorlamak en azından alelacele tatbikat şekillerine yol açmak neticesini doğurmaktadır.

#### D — Cezalar ve Tatbikatı

Ne yazıktır ki kanunun en açık ve seçik tarafı suçlu görülenlere tatbik edilecek cezaları tayin eden ve 17 maddeyi işgal eden (kanunun tamamı 66 esas ve 4 muvakkat maddeden ibarettir) ceza hükümleridir. Bu hükümlerin sayısı ve cezaların çapı veya etkisi bir tarafa bırakılsa dahi, memleketimize has cezanın tatbik usulleri adeta yabancı bir sigortacının tüylerini ürpertecek bir şekile sahiptir. Günlük tatbikattan basit bir örnek ne demek istediğimizi açıkça ortaya koyacaktır. Bir dinsel dayanışma derneğinin sigortasının akdi sırasında sigorta şirketi, derneğin toplum yararına çalışan dernekler arasına resmen katılıp katılmadığını araştırmayı ihmal ederek bu kabil derneklere verilmesine cevaz olan tenzilâtı bu dinsel dayanışma derneğine de tanımıştır. Sonradan yapılan kontrolde derneğin bu vasfı haiz olmadığı anlaşılmış ve sigorta şirketinin sorumlu kişileri kendilerini en kısa yoldan Ağır Ceza Mahkemesinin huzurunda bulmuşlardır.

Sigorta şirketlerinin herşeyden önce emniyet müesseseleri olduğunu göz önünde bulunduran bir denetici (veya kanun koyucu) herhalde bu müesseselerin en sorumlu kişilerini en ufak inhiraf karşısında Ağır Ceza Mahkemelerine sevkedecek hükümleri getirirken, en azından suç ile cezanın oranını tekrar ayarlamak lüzumunu hissederdi.

Yukarıdan beri çeşitli açılardan ve mümkün olduğu kadar teferruata girmekten kaçınarak aksak taraflarını gösterdiğimiz bu kanunun,

yazımızın başında açıklanan sigortacılığın esas amaçlarına destek olmaktan ne kadar uzak hükümler taşıdığını tekrarlamaya lüzum olmasa gerektir. Bu durumda, esas olan amaçları tekrar ele almak ve bu amaçlara erişmek üzere yeniden bir yönetim ve denetim sistemi kurmağa teşebbüs etmekten başka çare yoktur kanısındayız.

Kişinin çeşitli yönlerden yarınını emniyet altına almasına hizmet eden ve ticari olduğu kadar sosyal hizmet yönü de ağır olan bir endüstrinin yönetim ve denetiminde mevcut aksaklıklara işaret ederken, yapıcı olduğunu umduğumuz ve işin esas amaçlarına uygun bulduğumuz tedbirlere de kısaca değinmeği bir görev saymaktayız.

Yönetim ve denetimde yeni bir sistemin tesisinde evvelâ adli merciler yolu ile ceza unsurunun işin esasına taâlluk eden hallere inhisar ettirilmesine lüzum vardır. Sigortalıların emaneti mesabesinde olan primlerin veya ileriye matuf tasarrufların kötüye kullanılması gibi sigortacılığın esasını tehlikeye düşüren bir suçu işleyen, kişiliğine bakılmaksızın, en ağır cezaya müstahak olmalıdır. Diğer taraftan gündelik tatbikat, tarifikasyon, iskonto ve bu gibi muamelelerin yanlış uygulanmasından doğacak farklar ve bunların cezai müeyyideleri ise yine endüstrinin içinden kurulacak bir oto kontrol mekanizması dahilinde halledilmelidir. Örneğin Ticaret Odalarına benzer bir Sigorta Odası kurulmasına ve az önce sayılan 13 kuruluştan belki 7/8 tanesinin ortadan kaldırılmasına pek âlâ imkân vardır.

Son olarak şunu da ilâve edelim ki, bu satırların yazarının sigortacılığa intisabından evvel (1944 yılında) üzerinde çalışılmağa başlanan ve ancak 15 yıl sonra (1959 yılında) yürürlüğe giren ve bu 15 yıl içinde yapılan pek çok değişik çalışmalar sonucunda üzerinde çalışanların dahi anlıyamadıkları bir hale gelen 7397 sayılı bu kanunun tadili konusunda çalışılması, sigorta endüstrisinin geleceği bakımından, endüstrinin bütün müntesipleri için bir borç ve ödev haline gelmiştir.

# ANONİM TÜRK SİGORTA ŞİRKETİ

Türkiyenin En Eski ve En Büyük Sigorta Şirketidir.

İhtiyat ve Sermayesi : 51.358.887

Telgraf adresi : İMTİYAZ - İSTANBUL

Posta Kutusu : 845 - KARAKÖY

Telefon No. : 44 75 50

YANGIN

NAKLİYAT

KAZA

HAYAT SİGORTALARI

Ticarî ve Sınai müesseseler personeli için en modern ve en ehven

GRUP SİGORTALARI

Bütün sigorta hizmetleriniz için en müsait şartları «ANADOLU» da bulabilirsiniz.

TÜRKİYE İŞ BANKASININ BÜTÜN ŞUBE VE AJANSLARI ŞİRKETİN ACENTELERİDİR.

ŞUBEMİZ : İzmir Şubesi : Birinci Kordon Caddesi

Telefon No. : 35145

Posta Kutusu : 218 - İZMİR

BÜROLARIMIZ : Galata Bürosu : Bankalar Cad. Ankara Han

Telefon No. : 44 39 49

Posta Kutusu : 1371 - KARAKÖY

Adana Bürosu : Abidinpaşa Cad. Saygan İşhanı

Kat: 2 No. 52 - 54.



1868

ASIRLIK TECRÜBE  
ARADIĞINIZ EMNİYET  
BOL İKRAMİYE  
SOSYAL HİZMET

EMNİYET  
SANDIĞI

**PETER A. MASTERS'IN İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ  
SEVK VE İDARE KURSU  
DİPLOMA TÖRENİNDEKİ KONUŞMASI**

Başarılı bir idareci ve Amerika'da Chrysler Sanayi A.Ş. nin Genel Müdürü olan Peter A. Masters'in, İktisat Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Sevk ve İdare Kursu diploma töreni dolayısıyla 17. Aralık. 1965 tarihinde yaptığı bir konuşmayı muhtevası bakımından her çeşit işletmeciler ve meslekdaşlarımız için önemli bulduğumuzdan ana hatlarıyla aşağıya alıyoruz. BANKA

Sayın Bayanlar ve Baylar,

Bugün mezun olan herbiriniz halihazırda birer idarecisiniz veya ilerinin potansiyel idarecisisiniz. Lüzumlu eğitimi almış bulunduğunuzdan bugün herbirinizin idareci olarak başarılarınızda rolü olacak birkaç esaslı noktaya temas etmek istiyorum. Söyliyeceğim şeyler ilk defa sizin mamûl mal bilginiz, idareci olarak mes'uliyet alma kabiliyetiniz ile birlikte lüzumlu iş tecrübe ve bilgisine sahip olduğunuzu farz ve kabul etmektedir.

**1. Liderlik :**

Hiçbir idareci bu vasfı olmadan muvaffak olamaz. Bence liderlik, etrafındaki insanları misâller ve icraat ile daha büyük hedeflere ve muvafakiyete yöneltme, yani, size mükellef ve mes'ul olanları yapabileceklerinin en iyisini vermeğe sevketmektir.

Birçokları liderliğin kazanılamıyacağını ve insanın içinde olan bir vasfı olduğunu söylerler. Elde edilmesi çok güç bir nitelik olmakla beraber yukarıdaki iddia tamamiyle doğru değildir. Bence her insanda teşvik edilerek ve geliştirilerek en iyi inkişafın sağlanabileceği bir liderlik vasfı mevcuttur. Kadrosundaki bu gelişmeyi sağlamak her idarecinin gayesi olmalıdır.

Bütün bilgilerini kendilerine saklamağa inanan birçok idareci vardır. Korkuları kendilerini takip edenin yerlerini almalarıdır. İyi bir idareci potansiyelli idareciler yetiştirerek kendine daha yüksek mevkiler açtığını sezdiğinden böyle düşünmezler.

Kendinden aşağıdaki saflarda imkânlar yaratarak liderlik vasıflarının gelişmeleri şansı idareye bağlıdır.

Liderlik vasfının yerini alacak hiçbir vasıf yoktur. Bence liderlik iyi bir idarecinin en mühim vasfıdır.

## 2. Karar Verme :

Bir idarecinin kendi mes'uliyet alanında karar yetkisi onun ilk ve en mühim hakkıdır.

İyi karar verebilme şartları şunlardan meydana gelir:

- (a) Tecrübe, bilgi ve hakikatler,
- (b) Araştırmacı bir kafaya sahip olmak,
- (c) Yerinde değerlendirme,
- (d) Mes'uliyet almada karar.

Kararlar ya teknik veya stratejiktir.

Stratejik kararlar en mühimleridir; çünkü bu tip kararları verebilme ancak tecrübeye bağlıdır. Bunun hakkında çok şey söylenebilir, mevzuu üzerinde birçok kitaplar da mevcuttur.

Sizinle karar verme ile ilgili bence mühim olan birkaç noktaya temas edelim:

(a) Vak'alar değiştiği takdirde kararınızı değiştirmekten çekinmeyiniz. Tarih kitaplarında çekenlerin birçok misâllerini bulabilirsiniz.

(b) Problemi tam olarak tesbit edin ve lüzumu olduğu takdirde karar vermeden evvel hakiki faktörleri elde etmek için biraz daha vakit sarfediniz.

## 3. Beşerî Münasebetler :

İyi bir idare için elzam olan işinden tatmin olma insanları anlama ve iyi geçinebilme diye tarif edilen beşerî münasebetlere bağlıdır.

Andrew Cannegie'in mezar taşında şu kitabe yazılıdır:

«Burada, etrafına kendinden daha kabiliyetli kimseleri toplamasını bilen adam yatmaktadır.»

Bu bir nevi iyi beşerî münasebetlerin neticesini toplar mahiyettedir, çünkü müessesenizde doğru adamın doğru işte olabilmesi, ancak, insanlar arasında hakiki bir anlayış sahibi olabilme ile mümkündür. Firmaların başarıları bundan doğmaktadır ve eksikliğinde hiçbir firma tam başarılı olduğunu iddia edemez.

İnsan çalışma kapasiteleri ve kaliteleri üzerinde kontrol sahibidir. Bundan dolayı idarenin çalışan bütün fertlerinden en olumlu neticeleri alabilmesi için beşerî münasebetleri gayet iyi kullanabilmesi lâzımdır.

## 4. Kazanma ve Kaybetme San'atı :

Bu gibi bir konuşmada benim size iyi bir idareci vasıfları arasında bundan bahsetmem acaip gibi görünebilir, fakat bence bu çok mühimdir.

Bütün hareket ve teşebbüslerinizde başarılı olamazsınız, fakat başarı imkânı olduğunda iyi kazanmayı bilmeniz elzemdir.

İyi bir karar alarak muvaffak olduğunuz takdirde, bu başarıyı en iyi tesirinde gururunuzu frenliyerek devam ettirmeniz lâzımdır. Şayet, gurura kapılırsanız başarınız kolayca muvaffakiyetsizliğe dönebilir.

Bazen kaybedeceksiniz. Bu başarısızlığınızın diğer başarı gayretlerinizi durdurmasına müsaade etmeyin; emin olun, durdurabilir de. Bazı kimseler kolayca telâşa kapılır ve Avustralya'da dediğimiz gibi «çıkınlarını atıverirler». Şayet buna mani olmazsanız hiç bir zaman iyi bir idareci olamazsınız.

Bu noktalar muhakkak ki iyi idareciliğin bütün şartları değildir, fakat idarecilik safhalarındaki tecrübemde şahsen çok mühim bulduğum hususlardır. Sizin de aynı şeylerle karşılaşacağınızdan eminim.

Geleceğin idarecisi bugünün idarecisinden çok daha fazla bilgi ve maharet elde etmelidir.

Geleneksel olarak bir idarecinin kendinden istenilen bir iki fonksiyonu ve firmanın malları hakkında bilgisi olması istenirdi. Fakat hızla artan haberleşme vasıtaları, ekonomide ve endüstrideki gelişme, ilerinin idarecisini çok daha fazla şeyler bilmekle zorunlu kılmaktadır.

İlerinin idarecisi tüm faaliyetlerini bir bütün olarak görebilmeli ve kendi fonksiyonlarını bu mecrada birleştirebilmelidir. Aynı zamanda kendi mamullerinin bütün endüstriyle ilişkilerini kurabilmelidir. Görüşümü genişletme lüzumu hasıl olacaktır. Artık sadece kendi işinin problemlerini değerlendirmekle kalmayıp, politik ekonomik ve sosyal ilişkileri de göz önünde bulundurup çok daha geniş ve büyük çaptaki problemleri değerlendirebilmelidir.

### Netice

Önünüzdeki vazifeler bunlardır. Teker teker herbirinizi ve hepini zi bütün gücüm ile öğrenmeye devam etmeğe zorluyorum. Öğrenme bildiğiniz gibi hayat boyunca devam eder. Bilginin bir kısmı tecrübe ve hergün muhtelif idari problemlerle karşılaşmakla elde edilebilir, fakat tecrübeli bir idareci olduğunuz zaman bile yeni gelişmelerle, diğer kimselerin fikir ve tecrübeleriyle yakından ilgili ve haberdar olmanız lâzımdır.

Bunlardan dolayı öğrenme bilhassa idari kadro için devamlıdır.

İdareci olmak enteresan bir tecrübe olabilir, fakat eskiden olduğundan daha da fazla gelişmeler isteyen bir iştir. Ve burada, bu müessese de elde ettiğiniz eğitimin ileride imkânları elde etme ve mes'uliyetleri yüklenmede size büyük destek olacağına eminim.



**Alp GÜRUS**

(Dergimiz Yönetim Komitesi Üyesi ve Yazı İşleri Müdürü)

Alp Gürus 1926 yılında İstanbul'da doğmuştur. Evli ve 3 çocuk sahibidir.

1944 yılında İstanbul Ticaret Lisesini, 1947 yılında Yüksek Ekonomi ve Ticaret Okulunu bitirmiştir.

1950 Yılında Osmanlı Bankasına girmiş, 1953 yılında İş Bankası Müfettiş Muavinliği imtihanını kazanarak adı geçen Bankaya intisap etmiş, 1957 yılında müfettiş olmuştur. 1961 senesinde Krediler Müdür Muavini Vekilliğine, bir yıl sonra, yeni kurulan Genel Müdürlük İstanbul İstihbarat Müdürlüğüne Müdür Muavini olarak tayin olunmuştur. Halen bu vazifede çalışmaktadır.

Alp Gürus, 1962 yılında, Bankalar Birliğinin, yeni hesap vaziyetinin tanzimi ve tahlil esaslarının tesbiti ile ilgili toplantı ve çalışmalarında görev almış, Birlikçe 1963 senesinde Ankara ve İstanbul'da düzenlenen seminerlere katılmıştır.

Fransızca bilmektedir. Mali tahlil ve İstihbarat ihtisaslaştığı konulardır. Bu konular üzerindeki çeşitli yazıları Banka Dergisinde yayınlanmıştır.

### İstanbul'dan bir okuyucumuzun sorusu

**S o r u :** Bankalar normal olarak kredi münasebetinde bulundukları tüccar ve sanayiciler dışında kalan ve Ticaret Odası veya Ticaret Siciline kayıtlı olmayan esnaf, küçük tacir veya memurlara kredi açabilir mi?

**C e v a p :** Bankalar Kanununun 46. maddesi «3.500.- lirayı geçmeyen muameleler ile tevdiat mukabili ikrazlar ve borsada kote esham ve tahvilât, Hazine bonoları ve Hazine kefaletini haiz bonolar veya altın terhini mukabilinde açılacak krediler» için talep sahibinden hesap vaziyeti istenmiyeceğini amir olduğundan, soruda bahis konusu olan esnaf, küçük tacir ve memurlar bu kredilerden doğrudan doğruya istifade edebilirler. Öte yandan, kanun, mezkûr hükmünde özel olarak «tacir» değil, fakat genel olarak «talep sahipleri» tabirini kullanmıştır. Bankaların sadece tacirlere kredi açacaklarına dair kanunda amir bir hüküm mevcut olmadığına göre, küçük tacir, esnaf ve memurlara kredi açıp açmamak «kredi değerliliği» meselesinden ibarettir. Ancak tatbikatta bankalar, kanunun 46. maddesinde sayılan istisnai haller dışında, tacir sıfatını haiz olmayan kimselerle kredi münasebetinde bulunmayı uygun görmemektedirler.

### Tarsus'tan bir okuyucumuzun sorusu

**S o r u :** «A» hakiki şahsı, bir poliçenin keşideci, ciranta ve muhatabının ayrı ayrı vekâletlerini haizdir. Keşideci ve ciranta adına vekâleten imza ettiği gibi, muhatabın bulunduğu şehre de giderek kabul keyfiyetini yerine getirmektedir.

Bu muamelede hukuki bakımdan herhangi bir aksaklık bulunup bulunmadığının izahını rica ederim.

**C e v a p :** Vekâletnamesinde «Kambiyo senetlerini imza ve kabule yetkili olduğu» açıkça belirtilmiş olan bir vekilin soruda bahis konusu olan muameleleri yapamayacağına dair menedici kanunî bir hüküm mevcut değildir.

Binaenaleyh, «A» hakiki şahsının, keşideci, ciranta ve muhatabın ayrı ayrı ve yetkili vekilleri olması halinde, poliçeye vekâleten koyacağı imzalar, asiller tarafından konulmuş gibi muteberdir.

---



**REKLÄMINIZI  
GAZETE VE DERGİLERLE  
DEĞERLENDİRİN!**

# **BASIN İLÄN KURUMU**

**YURT İÇİ VE YURT DIŞI REKLÄMLÄRİNİZ İÇİN  
HİZMETİNİZDEDİR.**

Genel Müdürlük .

Cağaloğlu, Türkocağı Caddesi No. 1  
İstanbul

Telefon ; 27 66 00 - 27 66 01

Telgraf adresi : BASINKURUMU

---

(Basın: 24832)