

CİLT 8, SAYI 6, HAZİRAN 1980

**Türk
sanayicileri
ve
iş adamları
derneği**

görüş

GÖRÜŞ (AYLIK YAYIN) HAZİRAN 1980

Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği

Sahibi ve Sorumlu Neşriyat Müdürü :

Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı Ali Koçman

Yazı İşleri Müdürü : Şeref Özgencil

Adres : Cumhuriyet Cad Dörtler Ap. 18/2
Elmadag - İstanbul

Telefon : 46 24 12

Görüş'teki yazılar **KAYNAK GÖSTERİLEREK**
kısmen veya tamamen yayınlanabilir.

Basıldığı Yer : Nurtan Matbaası - İstanbul

Tel : 22 73 27 26 46 35

Bu Sayıda

1980 Yılında Hükümet Kit'lerden Ne İstiyor?	4
Enflasyonun Nedenleri	6
Yapı Malzemeleri Ne Kadar Pahalılandı?... ..	8
Dış Borç Ödemelerimiz İhracatımızın Yarısı	10
İhracatı Nasıl Arttırıyorlar?	12
Devlet'in İç Borçları Ne Kadar?	18
Dış Borçlarımız 18 Milyar Dolar	20
Hangi Tip Yöneticisiniz? Veya Sizi Kimler Yönetiyor?	23
1980 Yöneticisinin Hangi Yeteneklere Sahip Olması Gerekli?	28
Uluslararası Para Piyasalarında Kullanılan Deyimler	30

1980 Yılında Hükümet KİT'lerden Ne İstiyor? (*)

- Verimliliği arttırınız, maliyetleri düşürünüz.
- Verimliliği fiziki büyüklüğe bağlayınız. Hedef ve uygulamalarınız her yıl kontrol edilecektir.
- Maliyet, üretkenlik, finansman, stok kontrolu konularında özdenetime önem veriniz.
- İsrافی önleme ve verimi arttırma amacı ile aranızda (KİT - KİT) işbirliği yapınız.
- Finansman açıklarınızı yeterince, zamanında ve sağlam kaynaklardan karşılayınız.
- Görev zararlarını azaltınız.
- Temel mal ve hizmetleri yeniden tanımlayınız ve sayılarını azaltınız.
- KİT fiyat saptamalarında yeni esaslar geliştiriniz.
- Ödenmiş sermayenizi arttırınız.
- İşgücü fazlalarını saptayın, bunları yeni yatırımlarınıza kaydırın veya benzeri KİT'lere aktarmak için KİT - KİT arası anlaşma

(*) 1980 Programı İcra Plânından özetlenmiştir.

yapınız. Toplu sözleşmelerde bu konuyu göz önünde tutunuz.

- Kritik üniteler hariç yeni personel almayınız.
- KİT personeli için devamlılık ve eşitlik sağlayacak yeni bir ücret modeli hazırlayınız.
- Yönetim Kurullarınızı verimli işletmecilik ilke ve tekniğine uygun hale getiriniz.
- İşgücünüzü uzmanlaştırınız. Kullanılan ham madde ve ara malı kalitelerini iyileştiriniz.
- Noksan yatırımları olan tesisleri öncelikle bitiriniz.
- İştiraklerinizi daha etken denetleyiniz.
- KİT'leri denetleyen Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu statüsünü yeni esaslara bağlayacak çalışmalar yapılacaktır.
- Girdilerinizi kendiniz ithal ediniz.
- Pazarlama ve dağıtım sistemlerinizi iyileştiriniz.
- Destekleme fiyatlarındaki artışları satış fiyatlarına yansıtınız.
- Projelerinizin iç ve dış finansmanı ile iştilal etmek üzere devamlı bir çalışma grubu kurunuz.

KİT'lerin yeniden düzenlenmesi için 20-30 yıldır komisyonlar kurulmuş, yabancı ve yerli uzmanlar çağırılmış ve görevlendirilmiş, kanunlar çıkarılmış fakat yine de istenilen olumlu sonuçlar alınamamıştır. 1980 Programı bu konuda halen hangi aşamada bulunduğunu açıkça göstermektedir.

Enflasyonun Nedenleri?

Doç. Dr. İlhan Özer Maliye Tetkik Kurulu tarafından yayınlanan «Türk Ekonomisinin Önemli Sorunları» adlı eserinde ülkemizdeki enflasyonun nedenlerini aşağıdaki yüzdelerin oluşturduğunu savunmaktadır. Görüldüğü gibi enflasyonun en büyük nedenleri arasında, asgari ücret politikası, tasarruf yetersizliği ve emisyon artışı gelmektedir.

	%
a) Arz ve Talep Dengesizlikleri	
Taban fiyat politikası	4
Devlet Memurları Kanunu	5
Asgari Ücret Politikası	10
İşçi Dövizleri	6
b) Arzın Arttırılamaması	
Tasarruf yetersizliği	10
Atıl kapasiteli işletmeler	5
Enerji yatırımları azlığı	5
Stoklar ve spekülasyon	5
Özel kesimin yatırımlarını azaltması	5
c) Para ve Kredi Politikası	
Emisyon artışı (Hazine, KİT ve Özel kesim ihtiyaçları için)	10
d) Maliye Politikası	
Bütçedeki hızlı artış	5
Vergilerin ağırlaştırılmaması	5
Devlet istikrazlarında azlık	2
Bütçelerde tasarrufa uyulmaması	3
e) Dış Faktörler	
Yabancı ülkelerdeki enflasyon	5
Petrol ithalâtının etkileri	5
f) Diğer psikolojik - sosyolojik ve Politik Etkiler	10
	% 100

Yapı Malzemeleri Ne Kadar Pahalılandı?

1979 yılı Ocak ayından 1980 yılı Ocak ayına kadar geçen bir yıllık süre içinde yapı malzemeleri, yapı işçiliği ve konut fiyatları % 50 ile % 600 arasında artış göstermiştir.

Karşı sayfadaki tablodan da görüleceği gibi bir yıl içindeki en yüksek fiyat artışı % 620 ile çimento da meydana gelmiştir. İnşaat demiri % 150, kereste % 150, boru % 230 dolaylarında artış kaydetmiştir. Bir yıl içindeki işçilik ücretleri ise ortalama % 75 ile % 100 dolaylarında yükselmiştir. Konut Maliyetleri ise % 140 civarında pahalılaşmıştır.

YAPI MALZEMELERİ FİYATLARINDAKİ GELİŞME

	1979 Ocak (TL.)	1980 Ocak (TL.)	Artış %
Yapı Malzemeleri			
İnşaat Demiri (kg ortalama)	16.25	42.50	+ 179
Çimento (Torba)	25	180	+ 62
Tuğla (13.5 standart, adet)	3	10.5	+ 250
Kereste (Doğramacılık, m ³)	10.000	25.000	+ 150
Boru (Yarım parmak, galvanizli, kg.)	33	110	+ 233
Fayans (adet)	5	12	+ 140
Yer Karosu (m ²)	75	350	+ 367
İşçilik			
İnşaat Ustası			
(Günlük net ücret)	350	700	+ 100
Vasıfsız İşçi			
(Günlük net ücret)	200	350	+ 75
Konut Maliyeti			
Ortalama Konut Maliyeti			
(arsa payı dahil, m ² /TL.)	6.000 - 7.000	12.000 - 17.000	+ 123
Ortalama Satış Fiyatı			
(m ² /TL.)	7.500 - 12.000	15.000 - 25.000	+ 105

Dış Borç Ödemelerimiz İhracatımızın Yarısı

Türkiye ihracat yoluyla elde ettiği dövizin yarısına yakın bir kısmını dış borçların anapara ve faiz ödemelerine ayırmaktadır. 1970 - 1972 döneminde dış borç ödemelerinin ihracata oranı % 30 dolaylarında iken 1973 - 1976 döneminde bu oran % 17'e inmiştir. 1977 ve 1978 yıllarında tekrar yükselen bu oran % 30'a ulaşmışken, 1979 yılında ihracat gelirlerinin % 45'i dış borç ödemelerine ayrılmıştır.

	Dış Borç Ödemeleri (Milyon \$)		İhracat (Milyon \$)	Dış Borç/İhracat	
	Anapara	Faiz		Toplam	%
1970	173	47	220	588	37.4
1971	125	47	172	677	25.4
1972	235	62	297	885	33.5
1973	107	59	166	1.317	12.6
1974	156	102	258	1.532	16.8
1975	117	124	241	1.401	17.2
1976	119	217	336	1.960	17.1
1977	214	320	534	1.753	30.4
1978	256	389	645	2.288	28.2
1979	485	546	1.031	2.261	45.6

Kaynak : Maliye Bakanlığı.

Ihracatı Nasıl Arttırıyorlar?

Gerek sanayii ve gerekse tarımsal ürünlerde ihracata yönelmemizi engelleyen etkenlerin başlıcaları olarak; iç talep yüksekliği, arz düşüklüğünün iç fiyatları yükseltmesi, dünya fiyatlarına göre yüksek maliyetlerimiz, bürokratik zorluklar, finansman ve dış piyasalara kapalı kalmış olmanın yarattığı güçlükler v.b. sürekli bir biçimde ortaya atılan nedenlerdir.

Fransa, Japonya, Almanya, İngiltere, İtalya, Hollanda, İsviçre ve özellikle son yıllarda ihracat konusunda büyük aşamalar yapmış olan Güney Kore gibi ülkelerde Devletin veya ona bağlı, onun kontrolunda olan kuruluşların, ihracatçıya **ucuz kredi** olanakları ve gerek siyasi ve gerekse ekonomik bakımdan uğrayacağı kayıplara karşı da **garantiler ve sigorta** sağladığı görülmektedir.

Ülkelere göre ayrıntılar değişmekle birlikte **ucuz kredi ve ihracat garantisi-sigortası** ikilisi esasta değişmemektedir.

Örneğin Fransa'da özel bankalar ihracatçıya orta vadeli, düşük sabit faizli kredi verebilmek-

te, buna karşı da Merkez Bankasından çok özendirici re-finansman olanakları sağlamaktadırlar. Gene Fransa'da doğrudan doğruya devlet, ihracatçıya % 8'e kadar ve 7 yıl vadeli kredi verebildiği gibi, şayet ihracat gelişmekte olan bir ülkeye yapılıyorsa faiz oranı % 3'e inmekte, vade ise 25 yıla çıkabilmektedir. Bunlara bir de siyasi tehlikelere, enflasyon ve kur farkları gibi sorunlara karşı sigorta ve garantiler getirilince, işadami özenerek ihracata yönelebilmektedir.

Japonya'da ise Export-İmport Bank uluslararası faiz fiyatlarının biraz altında (% 6 ila % 9) oranlarla ihracat kredisi sağlamakta ve bazı hallerde gelişmekte olan ülkelere verilen kredi ve yardımları da bir bütün olarak değerlendirip, ihracatçısına % 4'e kadar inen faiz oranları ve 25 yıla kadar çıkan vadeler uygulamaktadır. Garanti ve Sigorta, bu ülkede de uygulanmaktadır.

İngiltere'de ihracat kredilerini özel bankalar vermekle beraber; «İhracat Kredisi Garanti Dairesi» ECGD, bu kredileri direkt sübvansyonlarla destekleyerek, piyasa fiyatlarının altında faiz uygulanabilmektedir. Bu arada hem diğer ülkelerde görülen garanti ve sigortalar, hem de her türlü para birimi ile kredi olanakları sağlanmaktadır.

Almanya'da özel bankalarca oluşturulmuş bir banka konsorsiyumu ihracat kredileri sağlamakta, ayrıca 5 yıla kadar orta vadeli krediler doğrudan doğruya Merkez Bankasınca re-fi-

nanse edilmektedir. Bu ülkede uzun vadeli ihracat kredilerinin % 45'i Hükümet tarafından üstlenilmekte ve sigorta ile garantiler ise Hükümet kontrolünde özerk bir kuruluş olan HERMES tarafından sağlanmaktadır.

Hollanda'da özel bankaların verdiği ihracat kredilerini Merkez Bankası desteklerken, İsviçre'de bu desteği ve sigorta ile garantileri doğrudan doğruya Hükümet sağlamaktadır. İtalya'da da aynı türden ihracatçı kredileri ve sübvansyonlar mevcuttur. Ancak edinilen bilgilere göre, yıllardan beri süren ekonomik kriz ve bütçe açıkları İtalya'da bu olanakların işlemlerini geniş ölçüde engellemektedir.

İhracat konusunda son yılların en ilginç ülkelerinden biri de Güney Kore'dir. Bu ülke özellikle örneğin Suudi Arabistan'daki taahhüt işlerinde büyük başarı sağlamıştır. Bu tür ihalelerde bir devlet kuruluşu olan Korea Exchange Bank «KEB» finansman sağlamaktadır. Bu kuruluş gerekli teminat mektuplarını da yabancı bankalardan aldığı kredilerle verebilmektedir. Ayrıca Güney Kore'li müteahhitlere % 50 oranında kurumlar vergisi muafiyeti, çalışan işçilere gelir vergisi muafiyeti ve ihrac edilen malzemeye de 5 yıl süreyle % 100 vergi muafiyeti sağlanmaktadır. Lisanslar ise iki Kore'li müteahhitin birbirlerine rakip olamayacağı bir biçimde verilmektedir. Ucuz emek de askerden yeni terhis olan yerli ve yabancı gençlerden sağlanmaktadır.

Yüksek ihracatta bulunan ülkeler incelendiğinde, dolaylı veya dolaysız olarak devletin en

azından yönlendirici ve yardımcı olduğu görülmektedir. Başarılı ihracatçı ülkelerden şu örnekleri verebiliriz,

FRANSA, Amerikan Kongresinin hazırladığı bir rapora göre, «en geniş ve en fazla olanak tanıyan» bir programa sahiptir. Şöyle'ki, özel Fransız bankaları ihracatçılara orta vadeli ve sabit faizli ihracat kredisi verebilmekte, buna karşı Fransız Merkez Bankasından çok özendirici re-finansman olanakları sağlayabilmektedirler. Ayrıca Fransız Hükümeti ihracatçıya direkt olarak % 85 oranına kadar 7 yıllık kredi vermektedir. Bunun dışında, gelişmekte olan ülkelere yapılan ihracatlarda Fransız Hükümeti ihracatçıya % 3 faizli ve 25 yıl vadeli dış kredi de sağlamaktadır. Son olarak Hükümet, ihracatçının karşılaşılabileceği siyasi tehlikelere, enflasyon ve kur farkları gibi ekonomik sorunlara karşı da sigortalı olmasını sağlamaktadır.

JAPONYA, Export-İmport Bank (İhracat - İthalat Bankası) kanalıyla ihracatçıya, yapılacak ihracat kıymetinin yarısını orta ve uzun vadeli krediler olarak sağlamakta ve faiz oranı olarak da piyasa fiyatlarına yakın olan % 6 ila % 9 bir oranı kabul etmektedir. Japonlar da Fransızlar gibi, kendi sağladıkları kredilerin dışında, yabancı kaynaklara yönelmekte ve faizleri % 4 ila % 6.75 oranında değişen 25 yıl vadeli krediler vermektedirler. Bunun yanı sıra da Japon bankaları verdikleri garantilerle ihracatçının uğrayabileceği kayıpları peşinen önleyebilmektedirler.

İNGİLTERE, Export Credit Guarantee Department «ECGD» (İhracat Kredi Garantisi Dairesi) özel bankaların sağladıkları kredileri sübvansyonlarla desteklemektedir. Yani özel banka ihracatçıya piyasa fiyatlarının altında sabit faizlerle kredi olanakları tanımakta buna karşı uğradığı kaybı ECGD'den alabilmektedir. ECDG ise sadece İngiliz Sterlini olarak değil, fakat her hangi bir para birimi ile (örneğin dolar) kredi sağladığı gibi, yukarıda verilen diğer örneklerdeki gibi ihracatçıyı gelecekte olası kayıplara karşı da sigorta etmektedir.

İTALYA'nın ise kâğıt üzerinde hayli yüksek «ihracatı destekleme programına» sahip bulunduğu, ancak yıllardan beri süre gelen bütçe açıkları nedeniyle bu programını gereği gibi uygulayamadığı anlaşılmaktadır. İtalyan programında da ihracatçıya düşük faizli kredi ve uğrayabileceği kayıplara karşı sigorta olanakları sağlanmaktadır. Fakat edinilen bilgilere göre, İtalyan ihracatının sadece % 9'u, örneğin 1976 yılında, bu olanaklardan faydalanabilmiştir.

ALMANYA'da da ihracat finansmanının büyük kısmı özel bankalarca oluşturulmuş bir Banka Konsorsiyumu tarafından gerçekleştirilmekle birlikte 5 yıla kadar bazı orta vadeli krediler Merkez Bankası tarafından re-finanse edilmektedir. Öte yandan Hükümete bağlı bir kuruluş geliştirmekte olan ülkelere yapılacak ihracatın finansmanı için gerekli uzun vadeli kredilerin % 45'ini sağlamaktadır. Ayrıca özel bir kuruluş olmasına rağmen Hükümet kontrolünde olan

HERMES de ihracatçılara, uğrayabilecekleri çeşitli kayıplara karşı sigorta ve garanti olanakları sağlamaktadır.

HOLLANDA ve **İSVİÇRE**'de de ihracat genellikle özel bankalarca finanse edilmekte, ancak Hollanda'da Merkez Bankası ihracat kredilerini desteklerken, İsviçre Hükümeti ihracatçıları bizzat kendisi sigorta etmektedir. Fakat 1976 yılında bu tür sigortadan faydalanan İsviçreli ihracatçıların, tüm ihracatın % 9'unu geçmediği anlaşılmıştır.

GÜNEY KORE bilindiği gibi son yıllarda ihracat alanında çok büyük gelişmeler kaydetmiş bir ülkedir. Özellikle Suudi Arabistan'da bir çok taahhüt işlerinde çok başarılı olan Güney Kore'nin bir devlet kuruluşu olan Korea Exchange Bank «KEB» kanalıyla ihaleleri doğrudan doğruya desteklediği ve yabancı bankalardan aldığı garantilerle ihaleler için gerekli teminat mektuplarını sağladığı anlaşılmaktadır. Fakat iş bununla da bitmemekte ve Güney Kore'li müteahhitlere % 50 oranında kurumlar vergisi muafiyeti, çalışan işçiler için gelir vergisi muafiyeti ve ihraç edilen inşaat malzemesinde de beş yıl süreyle % 100 vergi muafiyeti sağlanmaktadır. Bunun yanı sıra Hükümet müteahhit lisansları o şekilde düzenlemektedir ki, aynı ihale için hiç bir zaman iki Kore'li müteahhit birbirlerine rakip duruma düşmemektedirler. Ucuz emek sağlamak için de, Kore, askerden yeni terhis edilmiş yerli veya yabancı gençler seçip bunları hem eğitmekte, hem de çalıştırmaktadır.

Devlet'in İç Borçları Ne Kadar?

Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin vadesi bir yıldan fazla olan iç borçları ile kamu sektörü tahvillerinin toplam tutarı 30 Eylül 1979 tarihi itibariyle 477 milyar TL.'yi bulmaktadır. Bunun 337 milyar lirasını devlet bütçesinden ödenecek olan iç borçlar oluşturmakta, kalan 140 milyar lira ile Devlet Yatırım Bankası, Emlâk Kredi Bankası ve Halk Bankasının istikrazlarından meydana gelmektedir.

Devlet bütçesinden ödenecek olan 337.1 milyar TL. tutarındaki iç borçların 180.6 milyar lirası borçların ana parası, kalan 156.5 milyar lirası ise bu borçların faizleridir.

Bu borçların yıllar itibariyle dağılımı ilginçtir. 1979 Yılı'nın sonlarından başlayarak önümüzdeki 10 yıl içinde ana para ve faiz toplamı olarak ödenmesi gereken borç miktarı 171 milyar TL. sındır. Kalan 166 milyar TL'nin ödenmesi ise 2077 yılına kadar devam edecektir.

İÇ BORÇLARIN YILLAR İTİBARIYLA DAĞILIMI
(30.9.1979 Durumu)
(Milyon TL.)

Yıllar	Anapara	Faiz	Toplam
1979 (3 ay)	555.2	447.2	1.002.4
1980	5.993.3	12.799.0	18.792.3
1981	7.026.2	15.379.8	22.406.0
1982	7.588.2	14.507.5	22.095.7
1983	7.863.2	13.469.0	21.332.2
1984	6.437.4	12.508.2	18.945.6
1985	6.440.8	11.627.1	18.067.9
1986	6.363.7	10.745.6	17.109.3
1987	6.275.8	9.871.1	16.146.9
1988	6.237.8	9.002.1	15.239.9
1989 - 2077	119.853.3	46.114.5	165.967.8
	180.634.9	156.471.1	337.106.0

Kaynak : 1980 Mali Yılı Bütçe Gerekçesi.

Dış Borçlarımız

18 Milyar Dolar

1980 Yılı'nın başlarında Türkiye'nin dövizle ödemesi gerekli olan dış borçlarının ana para ve faiz olarak toplamı 17.8 milyar dolardır. Bu borçlar 1980 yılı içinde sağlanan dış kredileri kapsamamaktadır.

Aşağıdaki tabloda gösterilen borç miktarları, anlaşma tutarları olup, faizler kredinin tamamı kullanılmış varsayılarak hesaplanmıştır.

Bu hesaba göre 1980 yılının başlarında devletin 18 milyar dolar civarında olan dış borçlarının tamamı 2022 yılı sonunda ödenmiş olacaktır.

Devletin dövizle ödemesi gerekli olan dış borçlarının yanında Türk Lirası ile ödemesi gereken dış borçları da vardır. 1980 Yılı başlarında bu tür devlet borçlarının tutarı da 6.4 milyar liradır. Bu borçların ödenmesi de 2072 yılı sonunda tamamlanacaktır.

**DÖVİZLE ÖDENECEK DIŞ BORÇLARIN
YILLAR İTİBARIYLA DAĞILIMI
(Milyon Dolar)**

Yıllar	Anapara	Faiz	Toplam
1979 (3 ay)	392,3	327,5	719,8
1980	851,6	886,6	1.738,2
1981	914,6	807,2	1.721,8
1982	1.063,8	706,2	1.770,0
1983	1.663,4	588,5	2.251,9
1984	1.416,2	447,7	1.863,9
1985	1.319,7	321,8	1.641,5
1986	957,7	218,9	1.176,6
1987	414,1	159,6	573,7
1988	379,4	135,1	514,5
1989 - 2022	3.164,5	715,6	3.880,1
TOPLAM	12.537,3	5.314,7	17.852,0

Kaynak : 1980 Malî Yılı Bütçe Gerekçesi.

**TÜRK LİRASI İLE ÖDENECEK DIŞ BORÇLARIN
YILLAR İTİBARI İLE DAĞILIMI**
(30.9.1979 Durumu)
(Milyon TL.)

Yıllar	Anapara	Faiz	Toplam
1979 (3 ay)	168.8	149.2	318.0
1980	418.0	212.9	630.9
1981	424.5	191.6	616.1
1982	431.2	170.4	601.6
1983	432.9	148.8	581.7
1984	434.4	127.4	561.8
1985	441.2	105.6	546.8
1986	448.3	83.8	532.1
1987	173.7	63.4	237.1
1988	182.1	55.0	237.1
1989 - 2072	1,348.7	213.5	1,562.2
TOPLAM	4,903.8	1,521.6	6,425.4

Kaynak : 1980 Malî Yılı Bütçe Gerekçesi.

Hangi Tip Bir Yöneticisiniz? Veya Sizi Kimler Yönetiyor?

Ülkeler, Bakanlıklar, Şirketler, Okullar, Hastahaneler, Belediyeler, Klüplerin başarılı olmaları başlarında herşeyden önce iyi bir yönetici bulunmasına bağlıdır. Bu ifade ile yönetilenler yöneticiden daha az önemlidir demek istemiyoruz. Ancak, kötü bir yönetici iyi bir ekibi kolaylıkla başarısızlığa mahkum edebilir, buna karşılık, iyi bir yönetici vasat bir ekibi kolayca zafere götürebilir. Üzülerek belirtelim ki, Türkiye Kamu yönetimi, şehircilik, ticari ve endüstriyel yönetim, hatta eurovision konuları dünya standartlarına göre çoğu zaman yüksek not alamıyor. Bunun nedenleri siyasal, sosyo-kültürel, psikolojik, tarihi vs. faktörler olabilirler.

Hepimiz küçük veya büyük bir yönetim biriminin bir parçasıyız, acaba yönetici olarak Optimum bir davranış içindemiyiz? değilsek ne durumdayız? Hatalarımız ne?

Bunu saptamak için yöneticileri davranış kâliplıklarına göre 5 tipe ayırmak mümkündür :

- Yönetici olarak kimseyi kırmayan, herkesin mesut olmasını isteyen bir tip misiniz? mayetinizi kırmamak için ünitenizin çalışma düzeyini düşürüyor musunuz? (Kısaca bir kumrumusunuz?)
- Herşeye kararı siz mi verirsiniz? Bütün güç sizde mi toplanmıştır? İlişkileriniz mayetin için kırıcıdır? Sık sık tepeniz atar mı? (Kısaca bir gorilmisiniz?)
- Başarısızlık korkusu içindemisiniz? Patron böyle istedi böyle olur, bana nemi diyor-sunuz? Kendinizi odanıza hapsedip etliye sütlüye karıştırmıyorsunuz? (Kısaca bir devekuşu musunuz?)
- Kimse sizin ne yaptığınızı, ne düşündüğünüzü bilmiyor mu? Konuşmalarınız elastiki, emirleriniz müphem mi? (Kısaca bir Tilki misiniz?)
- Herkesin katıldığı ve kabul ettiği hedefleri uygulayan, yenilikleri teşvik eden, bildiğini ve duyduğunu mayetinize objektif olarak açıklayan bir yönetici misiniz? (Kısaca bir Kaplan veya Aslan mısınız?)

Şimdi bu beş mahlukun La Fontain masallarındaki davranışlarını hatırlayarak, 6 önemli yönetim faaliyetinde ne yaptıklarını aşağıda takip ediniz. Bu arada, ben olsaydım ne yapardım sorusuna da cevap verirsiniz kendinizde teşhis etmiş olursunuz.

— NASIL KARAR VERİRLER?

Goril, Ben karar verir, uygulamalarını emrederim.

Kumru, Bensiz karar versinler, gürültü istemem.

Deve Kuşu, Kimseyle konuşmam, nasıl karar verildiğini kimse bilmez.

Tilki, Ben karar veririm, memurlarla konuşur, kendileri karar vermiş havasını yaratırım.

Kaplan veya Aslan, İlgili memurları toplarım. Beraber müzakere yapar, topluca karar veririz.

— NASIL ÇALIŞANLARI ETKİLERLER?

Goril, Sadece hata yaparlarsa çoğunun dikkatlerini çekerim. İşini yapanlarla pek ilgilenmem.

Kumru, İyi çalışanların sırtlarını okşar, hatalı işlemlere sesimi çıkarmam.

Deve Kuşu, Etiye sütlüye karışmam. Herkes hatasını da bilir meziyetini de.

Tilki, Biraz tenkit, biraz metih, asla ifrata gitmem.

Kaplan veya Aslan, İyi çalışanları iyi, Kötü durumları kötü olarak değerlendirir ve ifade ederim. Bu sayede memurlarım doğru çalışmayı öğrenirler.

— ÇALIŞANLARIN YENİLİK TEKLİFLERİNE TEPKİLERİ NASIL OLUR?

Goril, Böyle bir yeniliğe ve memurların bunu uygulayıp uygulayamayacağına ben karar veririm. Aksi halde uygulatmam.

Kumru, Böyle bir yenilik gerekiyorsa kararı memurlara bırakırım, yapmak istiyorlarsa yaparlar.

Devekuşu, Yeniliğin getireceği soruları memurlarla görüşürüz, başarı sağlanamazsa cesaretlerinin kırılacağını söylerim.

Tilki, Yeniliği memurlarla konuşur, nazik bir suretle sorunu benim istediğim şekilde halletmelerini telkin ederim.

Kaplan veya Aslan, Yeniliğin uygulama şansını birlikte inceler, yararlı gördüğümüz yenilikleri uygulamalarını teşvik ederim.

— OLAĞAN DIŞI SORUNLARI NASIL ÇÖZERLER?

Goril, Memurlara sorun çıkarmamalarını, hiç bir şeyin aksamamasını söylerim.

Kumru, Sorunu bir espri anlatarak geçiştirir, başka sorunları düşünmelerini öğütlerim.

Devekuşu, Sorunu unutmaya çalışırım. İnşallah zaman herşeyi halleder derim.

Tilki, Soruna doğrudan girmem, dolaylı yollarla onu halle uğraşırım, nasıl bir çözüm istediğimi ima ederim.

Kaplan veya Aslan, Derhal ilgilileri çağırır, sorunu ortaya koyar, ve birlikte halletmeye çalışırım.

— NASIL HEDEF SAPTARLAR?

Goril, Hedefleri ben saptarım, herbirinin teker teker ne yapacağını ayrıntıları ile gösteririm.

Kumru, Herkese beğendiği hedefi seçmesini söylerim.

Devekuşu, Hedeflerin pratik, gerçekçi normal standartlara uymasını ve genel olarak ifade edilmesini isterim.

Tilki, Kendi istediğim hedefleri kurnazlıkla memurlara kabul ettirim, onlar hedefleri kendi fikirleri olduğunu zannederler.

Aslan veya Kaplan, Bütün hedeflerimi memurlarla tartışırım, birlikte uygun gördüklerimizi seçeriz. Bu hedeflerin yüksek ye çalışmayı teşvik edici neviden olmalarına dikkat ederiz.

— NASIL HABERLEŞİRLER?

Goril, Herkesin neleri bilmesi gerektiğini ben belirtirim. Sorun olunca bana gelmelerini söylerim, olayları bastırır ve tarafsız kalırım.

Kumru, Olumlu hareketleri yayar olumsuzları tutarım. Herkesin neşesini muhafaza etmesini isterim.

Devekuşu, Herkese işinin gereği kadar bilgi verir daha fazlasını kendime saklarım. Aksini yaparsam gereksiz karışıklık çıkabilir.

Tilki, Çok önemli bilgileri memurlara açıklarım, diğer hususları dolaylı olarak öğrenir veya iletirim. Memurlar arasında mutemedim olabilecek kişiler kullanırım.

Aslan veya Kaplan, Olayları ve hislerimi objektif olarak memurlara zamanında bildirir, onların bana bildirmelerini plânlarım.

Mistikler «Kendini bilen Allah'ını bulur» derler. Biz şimdilik kendini tanıyan yönetici başarıya ulaştı, başarılı yöneticilerin çoğunluk olduğu ülkeler ise geri kalmışlıktan kurtuldu, demekle yetineceğiz.

Bütün Kaplanlara, Aslanlara, Kumrulara, Tilkilere, Devekuşlarına hatta Gorillere başarılar dileriz.

1980 Yöneticisinin Hangi Yeteneklere Sahip Olması Gerekli?

Batı Avrupanın sanayii ülkelerinin içinde yapılan bir ankette, modern yöneticilerin nasıl olmaları gerektiği araştırılmış. Bir yöneticide ne gibi niteliklerin olması gereği bir bir sayılmış ve ortaya çıkan sonuçta, **liderlik yeteneği**, **ileri görüşlülük**, **ilişki kurabilme yeteneği** gibi nitelikler ön plâna çıkmış. Ancak gene de bazı ülkelerde geleneksel çalışma alışkanlıklarından ötürü daha değişik vasıflar ön plâna geçebilmiş, örneğin, Fransızlar liderlik yeteneğine % 20, Belçikalılar da sadece % 10 oranında önem verirken, Almanlar liderliğe % 74 oranında önem verdiklerini belirtmişler. Belçikalıların ise en önem verdikleri yetenek «insanlık», Fransızların ise en önem verdikleri yetenek «uyum sağlayabilme».

Karşı sayfada bu anketi değerlendiren bir tablo sunulmuştur.

YETENEKLER % OLARAK	Fransa	Belçika	İngiltere	Almanya	Av. Or.
Liderlik	20	10	70	74	43
İleri Görüşlülük	36	25	40	35	39
İlişki Kurabilmek	20	46	43	48	38
Sağ Duyu	50	36	27	26	31
Sertlik	40	14	10	26	22
Yeni Fikirler getirme	—	48	13	9	20
Uyum Sağlayabilme	53	14	20	4	19
Cesaret	30	10	17	17	17
İnsanlık	23	28	3	4	16
Dinamizm	20	25	7	4	15
Profesyonel Bilgi	3	14	27	9	11
Risk Göze alabilmek	6	—	7	9	9
Fiziki Enerji	—	14	3	17	8
Sadakət	—	21	3	4	7
Nüktedanlık	3	—	3	—	4
Yabancı Dil Bilgisi	3	3	—	9	3
Eğitim Düzeyi	—	—	—	4	1

Uluslararası Para Piyasalarında Kullanılan Deyimler

Gerek kapitalist, gerekse sosyalist ülkeler uzun süreden beri finansman ihtiyaçlarının bir kısmını Avrupa para piyasaları diye adlandırılan kaynaklardan sağlamaktadırlar.

Ancak bu piyasalarda işlem yapılırken kullanılan bazı özel deyimlerin artık neredeyse özel bir sözlük oluşturduğu görülmektedir.

Aşağıda bu deyimlerin en fazla kullanılanlarının bazılarını bulacaksınız :

Libor (London interbank offered rate) Bu deyim vadeli paralarda uygulanacak faizin Londra piyasasına göre saptanacağını ifade eder. Buna göre, örneğin piyasanın üzerinde bir faiz oranı pazarlık konusu ise, «Libor artı % x» oranında faizden bahsedilir.

Best Effort, «elden geleni yapmak» anlamına gelen bu deyimle, satış aracılığının yüklenil-

diği, ancak satış için hiç bir garantinin verilmiyeceği ifade edilmektedir.

Aftermarket «pazar veya piyasa sonrası» anlamına gelen bu deyimle bir tahvilin ihracına katılacak ilgili kuruluşların haberdar edilmeleriyle, kesin katılış kararına kadar geçen zaman, genellikle 15 gün.

Arbitrage, bu piyasadaki anlamı, aynı menkul değerin değişik piyasalarda ve değişik müşterilere veya müşterilerden alınıp satılması ve böylece aradaki fiyat farklarından edinilen kâr.

Amortization, Belli bir plâna göre geri ödeme. Genellikle düşmekte olan bir menkul değer için yapılır.

Bullet, kelime anlamı silah mermisi olmakla birlikte, bu piyasada vadesinde tamamen ödenecek olan ve amortismanlarından her hangi bir provizyon alınmayan tahvil çeşidine denir.

Call Privilege, öncelikli çağrı anlamına gelen bu deyim bir tahvilin vadesinden önce itfa edileceği ilk tarihi ifade eder.

Certificate of Deposit, sabit vadeli ve belli bir faize bağlanmış paranın bir bankada olduğuna dair belge. Kısaca CD diye adlandırılan bu belgeler 368 gün /bir yıl hesabına göre piyasada işlem görmektedir. Örneğin ülkemizde bir ara çok revaçta olan DÇM (Dövize Çevrilebilir Mevduat)'lar için yabancı finansörler özel Türk bankalarından veya tercihen T.C. Merkez Bankasından bu tür belgelerin verilmesi halinde Türkiye'ye daha çok DÇM'nin girebileceğini ileri sürerlerdi. Elbetteki böyle bir du-