

CİLT 11, SAYI : 9 EYLÜL 1983

**Türk  
sanayicileri  
ve  
iş adamları  
derneği**

görüş

## GÖRÜŞ (AYLIK YAYIN) EYLÜL 1983

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 :

Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği  
Genel Sekreteri **Ertuğrul İhsan Özol**

Adres : Cumhuriyet Cad. Ferah Ap. 233/9  
Harbiye - İST.

Telefon : 146 24 12

Görüşteki yazılar, kaynak olarak, TÜSİAD  
GÖRÜŞ'ün belirtmesi koşuluyla izinsiz kullanıla-  
bilir.

Basıldığı Yer : İleri Matbaacılık Basım Yayın

Koll. Şti Tel.: 522 25 77

# Bu Sayıda;

Piyasa Ekonomisinde Fiyatlar Nasıl Kullanılmalı? .....	4
Yeni İhraç Mallarımız .....	9
Döviz Kurlarının Seyri .....	12
Türkiye'nin Hangi Mallarda Rekabet Gücü Var .....	16
Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunu	21
Endeksleme Metodunda Sorunlar ..	26
Esnaf-Sanatkâr ve Küçük Sanayi Kredileri .....	28

# Piyasa Ekonomisinde Fiyatlar Nasıl Kullanılmalı?

Piyasa ekonomisinde fiyatlar temelde üç işlevi yerine getirirler. Birincisi, piyasa şartları ile ilgili «bilgileri taşımak». Ekonomik birimler ilgili fiyatlara bakarak bunlardan yeterli ve özet bilgi elde ederler. İkincisi, fiyatlar ekonomik birimleri en verimli üretim tekniklerini benimseme ve mevcut kaynakları en yüksek değeri buldukları kullanımlara yöneltme yönünde teşvik eder. Fiyatların üçüncü işlevi ise, kimin ne kadar gelir elde edeceğini belirlemek. Doğal olarak, birimler kaynaklarıyla gelirden en yüksek payı almayı arzularlar; bunu da kaynaklarını gerek üretim ve gerekse tüketimde en verimli tarzda kullanmakla gerçekleştirirler. Bu konuda fiyatlar yol gösterici olmakta ve ekonomik birimler fiyatların sağladığı bilgiyi kullanmak konusunda teşvik edilmektedirler.

Yani, fiyatlar «gelir dağıtıcı» işlevleri dolayısıyla verimli kaynak dağılımını sağla-

maktadır; kaynak dağılımını belirleyen fiyatlar aynı zamanda gelir dağılımını da birlikte belirlemiş olmaktadır.

Bir an için fiyatların gelir dağıtıcı işlevini, diğer işlevlerinden ayrı düşünelim. Yani gelir dağılımını piyasa içinde değil de, dıştan politik bir kararla belirleyelim. Bu takdirde ne olacaktır? Eğer bir kişinin elde ettiği gelir herhangi bir şekilde ve nedenle yaptığı işe bağlı değilse yani az ya da çok çaba sarfetmesine, daha fazla kazanmak için başkalarının üstlenmediği riskleri kabullenmesine vs. bağlı değilse bu takdirde kişinin fiyatların sağladığı bilgiyi kullanmaya ihtiyacı olacak mıdır? Eğer daha fazla çaba, daha yüksek risk kabullenme gelir seviyesini değiştirmeyecekse, daha fazla ödül getirmeyecekse, kişinin mevcut kaynaklarını verimli tarzda kullanması, ona göre hareket etmesi için sebep ve teşvikler de mevcut olmayacaktır. Fiyatlar verimlilikle ilgili tüm bilgiyi sağlasa bile, bu bilgiyi iyi kullanmakta fert için herhangi bir teşvik ortada yoktur. Böyle bir durumda ekonomik karar birimlerinin verimli hareket etmeleri beklenemeyeceği için sistem toptan verimsizlik içine itilmektedir.

Piyasada mevcut aksaklıklar, bozukluklar

ve mülkiyet yapısındaki dengesizlikler sebebiyle gelir dağılımının tümüyle piyasa çözümüne terkedilmesini elbette düşüneyiz. Ancak gelir dağılımının kısmen de olsa piyasada belirlenememesi, fiyatların verimli kaynak tahsisi işlevini yerine getirmesine engel olmaktadır.

Şurası muhakkak ki, olağanüstü dönemlerde, fertlerin yaratıcı ve üretken güçleri piyasanın sağladığı teşvikler yerine, «toplum yararı», «vatanperverlik» vs. gibi ekonomik olmayan kavramlarla harekete geçirilebilir. Fakat bunların uzun süre de geçerli ve kalıcı olduklarını kabul etmek güçtür. Bu tür yöntemleri normal dönemlerde de deneyen bazı ülkeler başarılı olamamaktadırlar. Başarısızlıkta neden, bu ülke insanların yeterince «vatanperver olamamaları veya gerekli toplumsal bilinçlenme düzeyine ulaşmamış olmaları»; değildir. Kişi kendinden istenen fedakârlığın toplum menfaatine, ülke yararına olup olmadığının çoğu kez farkında bile değildir. Başarısızlıkta asıl neden ekonomik bir sorunu ekonomi dışı araç ve yöntemlerle «çözme» gibi yanlış bir yol tutulmasıdır.

Bu tür yöntemleri geniş ölçüde benimseyen merkezi planlı ekonomilerin başarısız-

liklarında diğerk bir sebep de fiyat mekanizmasının sağladığı sinyallere merkezi karar birimlerinin karşılık vermede gecikmeleri ve yeterince etkin olamamalarıdır. Bu da çok karmaşık ilişkilerden ve milyonlarca birimden oluşan ekonomiyi tek merkezden yönlendirmenin güçlüğü daha doğrusu merkez ve taşra üniteleri olarak, kamu bürokrasisinin hantal ve ağır çalışmasının bir sonucudur.

Sonuç olarak, piyasa mekanizmasının başarısı için fiyatların üç işlevi bir arada yerine getirmesinin kesinlikle sağlanması gerekir. Piyasanın gelir dağılımını kısmen de olsa belirlemesine müsaade edilmesi, fiyatların diğerk işlevlerini yerine getirmesi açısından da şarttır. Gelir dağılımının tümüyle piyasa dışında bürokratik kararlarla belirlendiğı ve özel mülkiyetin ortadan kaldırıldığı sistemlerde fiyat mekanizmasından ekonomide verimli kaynak dağılımını yapması ve diğerk ekonomik sorunlara etkin çözüm sağlaması beklenemez.

Rusya dahil doğu bloku ülkelerinde merkezi plancının ekonomide kaynak dağılımını, üretimi, tüketimi ayrıntılarıyla etkinlikle ve süratle organize etmedeki imkânsızlığı kabul edilmiş, piyasa mekanizması kısmen

kurtarıcı bir araç olarak devreye sokulmuştur. Ancak bu ülkeler sosyalist mülkiyet düzenindeki bir toplumu kısmen piyasa kanalıyla organize etme gayretlerinde başarısız kalmışlardır. Bu başarısızlıklarında temel sebep ise, bizce, fiyat mekanizmasının işlevlerini tam olarak yerine getirmesine müsaade etmemeleri ve gelir dağılımında kısmi de olsa piyasa çözümlerine yer vermemeleridir.



# Yeni İhraç Mallarımız

1982 yılı ihracat verilerine göre, geçen yıl ilk defa ihraç edilen 244 kalem yeni ihraç ürünü dış pazarlarda alıcı bulmuştur. İhraç edilen bu yeni ürünlerin toplam değeri 83.5 milyon dolara ulaşarak 1982 genel ihracatımız içindeki payı yüzde 1.45 olarak gerçekleşmiştir. İlk defa ihraç edilen bu malların yüzde 99.56'sı sanayi grubu, yüzde 0.40'ı tarım grubu, yüzde 0.04 ise madencilik ve taşocakçılığı grubu içindedir. Sanayi sektörü içinde 83.056.46 dolar tutarındaki ihracatı içeren yeni ihraç mallarının sayısı 229'dur. Bu sektörün alt grubunu oluşturan tarıma dayalı işlenmiş ürünler grubuna ait 18 kalem maddenin ihraç tutarı 2.335.117 dolardır. Sektör içinde yüzde 2.81, genel toplam içindeki payı ise yüzde 2.80 oranına sahiptir. İşlenmiş petrol ürünlerinde ise 1 kalem yeni ihraç maddesi görülmektedir. Sanayi mamullerinde ise yeni ihraç malları 210 kalem maddeyi kapsamakta ve sektör içindeki payı yüzde 97.18, toplam içinde ise yüzde 96.75 gibi oldukça ağırlıklı bir yere sahiptir.

## 1982 YILINDA İLK DEFA İHRAÇ EDİLEN MADDELERİN SEKTÖREL DAĞILIMI

Sektörler	Madde S.	Değer (\$)	Sektör İçin. %	Toplam İçin %
Tarım Grubu	12	326.653	100	0.40
Bitkisel ürünler	6	209.947	62.36	0.25
Hayvancılık ürünleri	4	119.250	35.42	0.14
Su ürünleri	—	—	—	—
Orman Ürünleri	2	7.456	2.22	0.01
Madencilik ve				
Taşocak Grubu	3	36.544	100	0.04
Metalik olmayan Taş ür. 2		35.788	97.93	0.04
Maden Cevherleri	—	—	—	—
Yakıt Maddeleri	1	756	2.07	—
Diğer Maden Ür.	—	—	—	—
Sanayi Grubu	229	83.056.846	100	99.56
Tarım Dayalı İşl. Ür. 18		2.335.117	2.81	99.56
İşlenmiş Petrol Ür. 1		4.675	0.01	0.01
Sanayi Mamulleri	210	80.716.254	97.18	96.75
<b>Toplam</b>	<b>244</b>	<b>83.429.243</b>	<b>—</b>	<b>100</b>

Tarım sektörü ise yeni 12 madde karşılığında 336.653 dolarlık ihracatla toplam içinde yüzde 0.40'lık bir ağırlığa sahiptir. Bu sektör içinde en önemli ihracatı 6 kalem maddeyle bitkisel ürünler grubu gerçekleştirmiştir. Hayvancılık ürünlerinde 4 kalem, orman ürünlerinde ise 2 kalem yeni ihraç ürünü bulunmaktadır. Su ürünlerinde ilk defa ihraç edilen yeni bir madde bulunmamaktadır. Madencilik ve taşocakçılığı sektöründe ise, ancak 3 yeni madde ihraç edilmiştir. Bu sektörün toplam içindeki ağırlığı yüzde 0.04 gibi küçük bir oranda kalmıştır.

İhracatı yapılan yeni mamuller arasında ilginç olanlarının başında, karanfil, kakao, lehimler, kundura çivisi, kartonlar, dikenli tel, uranyum - toryum, kuluçka makinesi, yük gemileri ve müzik aletleri gelmektedir.

1982 yılında ülkemizden ihraç edilen 244 kalem yeni ürünün büyük çoğunluğu Orta-Doğu pazarına ihraç edilmiştir.

**Kaynak : Ticaret Bakanlığı**

# Döviz Kurlarının Seyri

İngiltere'de yabancılara ait Sterlin mevduat hesaplarının artması sebebiyle İngiliz Sterlini Amerikan Doları ve Alman Markından sonra üçüncü önemli para birimi olmuştur. İngiliz Sterlinin gelecek Mart ayında 1.65 dolara çıkması ve 1984 ortasına kadar bu seviyede kalması beklenmektedir. Yıl sonunda Amerikan Dolarının bir iki puan düşmesi beklenirken, gelecek yıl gerçek oranların % 3 oranında azalması sözkonusudur. Alman Markı, İsviçre Frangı ile Japon Yen'i gelecek sene daha kuvvetlenecek para birimleri arasındadır. Alman Markının düşük düzelmesinin Avrupa Para Sisteminin zayıf paraları üzerine baskı yapması beklenmektedir.

1983-84 Haziran döneminde Alman Markının dolara karşı yüzde 15.4 oranında artması beklenirken, bu oran İsviçre Frangında yüzde 16.8, Japon Yen'inde ise yüzde 8.7'dir. Ancak Yen'in 1982-83 Haziran döneminde Pounda karşı değer kazancı yüzde 20.4 olarak hesaplanmıştır. Hollanda Florini ile ilgili beklentilerde ise 1983-84 Haziran döneminde Dolar'a karşı yüzde 14.3'lük, Pound'a karşı ise yüzde 6.2'lik artışlar söz-

konusudur. Geçen yıl aynı dönemde Dolar'a karşı yüzde 4.4'lk bir düşüş, Pounda karşı ise yüzde 8.4'lk bir artış sözkonusu idi.

Değer kaybetmesi beklenen bir para birimi ise Fransız Frangı. Fransız Frangı, 1982-83 Haziran döneminde Dolar'a karşı yüzde 11 oranında, Mark'a karşı yüzde 7.8 oranında değer kaybederken bir sene sonraki eř dönemde dolara karşı değer kaybının yüzde 0.9 oranına gelmesi Alman Mark'ına karşı ise yüzde 14.3 oranına yükselmesi beklenmektedir. Adı geçen para biriminin İngiliz Sterlinine karşı değeri 1982-83 Haziran döneminde yüzde 1 oranında artmıştır; 1983-84 Haziran dönemi için ise yüzde 7.9 oranında azalma beklenmektedir.

Özetle Amerikan Dolarına karşı 1983-84 Haziran döneminde en fazla değer kazanması beklenen paralar sıra ile İsviçre Frangı (yüzde 16.8), Alman Markı (yüzde 15.4), Hollanda Florini (yüzde 14.3), Japon Yen'i (yüzde 8.7) ve İngiliz Poundu (yüzde 7.6) dur; en fazla değer kaybetmesi beklenen paralar ise Brezilya Kruzeyrosu (yüzde 56.2), Portekiz Eskidosu (yüzde 15.2), İtalyan Lireti (yüzde 3) ve Kanada Dolarıdır, (yüzde 2.6).

## DÖVİZ KUR'U TAHMİNLERİ

	1983		1984		Haziran sonu	
	30 Haz. 30 Eyl 31 Aral. 31 Mart		30 Haz. 30 Haz. % değişimleri		1982-83 1983-84	
ABD \$	0.94	0.92	0.91	0.89	0.90	+2.1 -4.2
Efek.	125.0	123.3	121.8	119.1	121.6	+3.7 -2.7
İngl. £	1.53	1.60	1.60	1.65	1.65	-11.8 +7.6
ECU	1.72	1.74	1.68	1.68	1.69	-4.9 -1.7
Efekt.	84.6	87.0	85.7	86.8	88.7	-7.3 +4.8
Jap. Yeni \$	239	235	225	220	220	+6.2 +8.7
£	367	376	360	363	363	+20.4 +1.1
İsviçre Fr \$	2.10	2.03	1.90	1.83	1.80	-0.6 +16.8
£	3.22	3.25	3.04	3.02	2.97	+12.8 +8.6
DM	0.83	0.83	0.83	0.83	0.82	+3.0 +1.2
Alman Mar. \$	2.54	2.45	2.30	2.20	2.20	-3.5 +15.4
£	3.89	3.92	3.68	3.63	3.63	+9.5 +7.3
Fran. Fr \$	7.63	7.45	7.50	7.30	7.70	-11.0 -0.9
£	11.70	11.92	12.00	12.05	12.71	+1.0 -7.9
DM	3.00	3.00	3.30	3.30	3.50	-7.8 -14.1

İtal. Lireti \$	1504	1480	1500	1450	1550	-8.2	-3.0
£	2307	2368	2400	2393	2558	+4.2	-9.8
Belç. Fr. \$	50.86	49.50	48.00	48.00	50.00	-8.1	+1.7
£	78.01	79.20	76.80	79.20	82.50	+4.2	-5.4
Holl. Florini \$	2.85	2.75	2.57	2.49	2.49	-4.4	+14.3
£	4.36	4.40	4.41	4.11	4.11	+8.4	+6.2
Dan. Kronu \$	9.09	8.95	8.65	8.65	9.00	-6.7	+1.0
£	13.94	14.32	13.84	14.27	14.85	+5.9	-6.1
Kan. \$	1.23	1.25	1.26	1.26	1.26	+5.1	-2.6
£	1.88	2.00	2.02	2.08	2.08	+19.3	-9.5
Avus. \$	1.14	1.14	1.14	1.13	1.13	-14.0	+0.9
£	1.75	1.82	1.82	1.86	1.86	-2.5	-6.2
İsp. Pesetası \$	145	146	147	144	148	-23.5	-2.0
£	223	234	235	238	244	-13.2	-8.9
Brezil. Kruz \$	528	655	800	985	1250	-67.2	-56.2
£	810	1048	1280	1625	1988	-62.8	-59.3
Port. Eskido \$	117	122	127	134	138	-28.2	-15.2
£	179	195	203	221	228	-18.6	-21.2
G. Af. Randı \$	1.09	1.08	1.07	1.06	1.05	+4.4	+4.0
£	1.68	1.73	1.71	1.75	1.73	+18.4	-3.3

### Kaynak : Lloyds Bank International Financial Outlade

# Türkiye'nin Hangi Mallarda Rekabet Gücü Var

Bir ülkenin hangi malları ithal ettiğini, hangilerini ihraç ettiğini ve bu malların niteliğini —kısacası ülkenin dış ticaret yapısını— belirleyen faktörler nelerdir?

«Faktör oranları teorisi» ne göre bir ülkenin dış ticaret yapısını ülkedeki üretim faktörlerinin (işgücü, sermaye, tabii kaynaklar vb.) nisbi bulunabilirliği belirlemektedir. Eğer bir ülkede, mesela, işgücü girdisi sermaye girdisine nisbetle bolluk arz ediyorsa (Türkiye'de olduğu gibi) bu ülkenin işgücü yoğun mallar imal etmesinde üretim maliyeti açısından mukayeseli avantajı vardır. Ülke bu malları nisbeten daha ucuza üreteceği için serbest ticaret rejiminde bu malların ihracında rekabet gücü daha fazla olacak, ülke ihracatını bu mallar teşkil edecektir. Benzer şekilde, sermayenin nisbeten kıt olduğu bu ülkede sermaye yoğun malların üretimi pahalı olacağına-



dan ülkenin bu malları daha ucuza imal eden (sermayesi bol) ülkelerden ithalat yolu ile elde etmesi ülkedeki genel refahı artırıcı nitelikte olacaktır.

Burada serbest ticaret, sahip oldukları üretim faktörleri açısından farklılık arzeden ve dolayısıyla değişik mallar için üretim maliyetleri farklı olan ülkelerin birbiriyle münasebete geçerek, mal ve hizmetleri en ucuz yolla kullanıma sunmalarına vasıta olmaktadır.

Sözünü ettiğimiz bu teorinin ne ölçüde gerçekçi olduğunu araştırmak için çeşitli ülkelerin dış ticaret yapıları bu teori çerçevesinde incelenmiştir. Araştırmalara göre bu teorinin özellikle gelişmekte olan ülkelerin dış ticaret yapılarını açıklamada kısmen uygun olduğu görülmektedir.

Türkiye'nin imalat sanayi ürünleri ithalatının yüzde 90'ı gelişmiş ülkelere sağlanmakta, buna karşılık bu ürünlerde Türkiye'nin yaptığı ihracatın yaklaşık yüzde 70'i gelişmiş ülkelere olmaktadır.

Stockholm Üniversitesinde Türkiye ile ilgili yapılan bir çalışmada yukarıdaki konular faktör oranları teorisi çerçevesinde ele alınmış çeşitli neticelere varılmıştır :

- a) Bu teori Türkiye'nin imalat sanayi üretim ve dış ticaret yapısını kısmi olarak açıklamaktadır. Yani, Türkiye'nin emek gücü bol bir ülke oluşu, emek yoğun malların üretimde bize mukayeseli bir avantaj sağlamaktadır. Emek yoğun imalat sanayi ürünleri sermaye yoğun olanlara nisbette daha ucuza üretileceğinden ülkemiz, bu malların ihracında rekabet gücüne sahiptir.
- b) Türk imalat sanayiinde ülkemizdeki gerçek nisbi faktör bolluğunu yansıtmayan tarzda sermaye yoğun tekniklere doğru yanlış bir eğilim bulunmaktadır. Emeğin bol olduğu ülkemizde imalat sanayi üretiminin giderek sermaye yoğun hale gelmesi normal bir eğilim değildir. (Bu, geçmişte uygulanan makro ekonomik politikaları, endüstriyel ilişkilerdeki bozukluklar, faiz subvansiyonu politikası neticesi olsa gerek.)
- c) İç pazar talep hacmi himaye gören endüstrilerde tam kapasite kullanımına ulaşma için yeterli değildir; bu da mevcut şartlarda ekonomiye gereksiz bir kaynak maliyeti yüklemektedir. Bu bakımdan dış pazarlara açılma talep hacmini genişletmek suretiyle atıl kapasite

teleri harekete geçirip firma içi verimsizliği azaltabilir. İhracat, kapasite kullanımını arttırma yanında daha verimli teknik ve ölçeklerin benimsenmesini teşvik edici olabilir.

- d) İhracata yönelik kalkınma stratejisi benimseyen gelişmekte olan ülkelerin, ithal ikamesi yolu ile kalkınmayı tercih eden ülkelere nisbetle daha hızlı bir kalkınma gerçekleştirdikleri görülmektedir.

«İhracata yönelik kalkınma» stratejisinin tercihi sonuna ulaşan bu çalışmanın, sanırız ki, en önemli boşluklarından birisi analizde talep yönünü tümüyle gözardı etmesidir. Analizde, Türkiye'nin ihraç ettiği malların dünya pazarlarındaki talep esnekliğinin tam olduğu varsayılmaktadır. Türkiye'nin dünya imalat sanayi malları pazarında arz-talep şartlarını etkileyecek büyüklükte bir ülke olmadığı gerçeği hesaba katılırsa, bu varsayım esasen çok gerçek dışı bir varsayım değildir. Ancak Türkiye'nin imalat sanayi ürünleri ihraç pazarının çok büyük bölümünü (yüzde 70) teşkil eden gelişmiş ülkelerde bu ürünlerin ihracatı üzerindeki himayecilik eğilimi ve bu eğilimin son yıllarda giderek artması dışı a-

çılma stratejisinden beklenebilecekler konusunda temkinli yorumlar gerektirmektedir. Gelişmekte olan ülke mallarına karşı gelişmiş ülkelerde artan himayecilik eğilimi, bir ölçüde «ihracat kötümserliği» yaratmaktadır. Dış pazarlarda yüksek ve devamlı talep beklentisi içinde olmayan yatırımcılar için ihraca yönelik ve verimli ölçekli sanayilere yönelme konusunda çekimserlik sözkonusu olmaktadır. Kalkınmakta olan ülkelere iç talep büyüklüğünün hızlı kalkınma için yetersiz oluşu, yüksek ve artan döviz ihtiyacı, dış pazara açılma stratejisini zorunlu kılmaktadır. Ancak bu stratejinin başarısı da önemli oranda gelecekte gelişmiş ülkelerin himayecilik eğilimlerini azaltmalarına bağlı olacaktır.

# Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunu

Aile şirketlerinde şirketin sahibinin işten ayrılması ile yönetimin yine aile fertlerinden birine mi geçeceği, yoksa aile ile alakası olmayan profesyonel bir yöneticinin mi işbaşına geleceği genellikle bir sorun haline gelmektedir. Yönetimin muhakkak aile fertlerinde kalmasında, başarılı da olsalar aile dışından birinin önemli görevlere getirilmemesinde ısrar çoğu zaman şirketin, dolayısıyla o ailenin zararına olmaktadır.

Aşağıda bu konu ile ilgili hayali bir olay ve çözümü bulunmaktadır :

Büyük bir aile şirketinin sahibi olan Bay X, görevinden ayrılmayı düşünmekle birlikte yerine kimi tayin edeceği konusunda kararsızdır. Bay X ve eşi her ne kadar bu pozisyona büyük oğullarının gelmesini istiyorlarsa da, Bay X oğlunun hızla değişen rekâbetçi piyasa koşullarına ayak uydurup uyduramayacağı konusunda kararsızdır. Bay

X aile ile ilişkisi olmayan başkan yardımcısı Bay Y'nin hem tecrübe hem eğitim hem de karakter açısından bu işe uygun olduğuna inanmaktadır.

Bay X'in ölümünden sonra eşi hisselerin yüzde 60'ına sahip olacak, çocukların herbiri de yüzde 10 pay alacaklardır. Bayan X'in ölümünden sonra her bir çocuk yüzde 25 hisseye sahip olacak ve hisseler ancak tüm aile fertlerinin oybirliği ile bir yabancıya devredilebilecektir.

Başkan yardımcısı Bay Y kuvvetli bir karaktere sahip, orta yaşlarda, girişimci ruhlu ve şirketin büyümesinde çok önemli katkıları olan bir kişidir. Bay X, Bay Y'ye kendisinden sonra başkan olacağına dair bir söz vermemişse de o bu konuda ümitli gözükmektedir. Uzun süredir fabrikalardan birini oldukça iyi bir şekilde yöneten Bay X'in oğlu da şimdiden babasının yerine geçecekmiş gibi hareket etmeye başlamıştır. Diğer yandan Bay X'in kızı da malî danışman olan eşinin sürekli bir görevle yönetime getirilmesini istemektedir.

Bay X, oğlunu başkan tayin ederse Bay Y'nin istifa edeceğini, Bay Y'yi başkan yaparsa da oğlunun ve tüm aile fertlerinin buna şiddetle karşı çıkacağını bilmekte-

dir. Diğer alternatifler ise Bay Y ile oğlunun birlikte yönetime getirilmesi veya Bay X başka bir çözüm buluna kadar her ne kadar fazla tecrübesi yoksa da damadın yönetimde söz sahibi olmasıdır.

Bay X önündeki alternatiflerden hangisini seçmelidir?

Öncelikle Bay X şirket sahipliği ile yönetim konularını birbirinden ayırmalıdır. Hiseler tamamen aile arasında paylaşıldığı için şirket zaten ailenin kontrolü altındadır. Önemli olan yönetimin en etkin kişilere devredilmesidir.

Bay X aile fertlerinin itirazlarını önemsemeyip Bay Y'yi icra kurulu başkanlığına (chief executive), oğlunu da yönetim kurulu başkan yardımcılığı (deputy chairman) görevine getirmelidir. Bay X tamamen şirketten ayrıldığında, Bay Y'nin aktif başkan, oğlunun da icra kurulu başkanlığı pozisyonuna gelmesi uygun olur. Beraber çalıştıkları süre zarfında Bay X'in oğlu Bay Y'nin pazarlama konusundaki tecrübesinden istifade edip, stratejik düşünme becerilerini geliştirebilir.

Bay Y, kontrolün eninde sonunda ailede toplandığını, Bay X'in oğlu da, her ne kadar Bay Y'nin geçimsiz olduğunu iddia ediyor-

sa da babasının isteklerine uymaktan başka bir seçeneği olmadığını bildiğinden birbiriyle iyi geçinmek zorundadırlar.

Gerçek hayatta esas sorun birçok şirketin iş ile ailevi konuları ayıramamasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca problemlerin daha da büyümesine daha çok eşler, damatlar ve gelinler neden olmaktadır. Halâ birçok aile şirketi sırf aileden biri olsun diye kabiliyetsiz kimseleri yönetime getirmektedir. Ancak bunun da bazı avantajları bulunmaktadır. Aile şirketlerinde kâr payı peşinde olan pay sahipleri olmadığı için, uzun vadeli girişimlerde bulunulabilir. Nakit konularında da, aile hemen parayı bulup birleştirdiği için daha rahattırlar.

Böyle şirketlerde en önemli ihtiyaç kimin kimin yerine geçeceği önceden bilinmesidir. Aile dışından olan profesyonellerin, etkin şekilde çalışıyorlarsa, pozisyonlarının ne olduğu belirlenmelidir. Babalarının veya aileden bir başkasının yerine geçecek olan aile üyeleri iyi bir okul eğitimden geçmiş olmalı, fonksiyonel olarak eğitilmeli ve küçük yaşlarda yöneticilik sorumluluklarına sahip olmalıdırlar. Özellikle teknoloji ve pazarlama alanlarında tecrübe elde edilmelidir. Sadece finans konusunda edi-



nilen tecrübeler ile iş hayatında karşılaşılan sorunları çözmek oldukça güç olmaktadır.

Yukarıdaki örnek olayda daha sonra yönetime gelecek kişiler belirlenmeli, ayrıca Bay X'in ölümünden sonra pay sahiplerinin şirket içindeki rolleri tanımlanmalıdır. Ayrıca Bay X'in damadın icra kurulu başkanlığına atanması Bay Y ile Bay X'in oğlu arasındaki anlaşmazlığı artıracaktır. Ancak kendisinin full-time mali direktör pozisyonuna gelmesi uygun olacaktır.

**Kaynak : International Management.**

# Endeksleme Metodunda Sorunlar

Enflasyonun yüksek olması halinde ücretler ve fiyatlar arasında bir denge kurabilmek için öteden beri savunulan yöntem endeksleme yöntemidir. Yani enflasyon oranına paralel işleyen bir katsayı ile ücretleri fiyatlar oranında arttırarak ücretlilerin bir kayba uğramalarına engel olunacaktır.

Enflasyon oranının yüksek olduğu İtalya'da Çalışma Bakanı Scotti'nin hazırlamış olduğu «Scotti Planına» göre hazırlanan bir endeksleme metodu son haftaların önemli tartışması haline gelmiştir. Bu plana göre hesaplar hep yuvarlak rakama göre yapılmaktadır. Şöyle ki; örneğin geçinme endeksi 103,1'den 106,9'a çıktığı takdirde bu üç puanlık bir artış kabul edilecektir. Yani 103,1 rakamı 103 olarak, 106,9 da 106 olarak kabul edilip ona göre işlem görcektir, oysa yukarıdaki örnekte küsurların hesaba katılması halinde bir tam puan fark etmektedir. Her puan da belli bir para birimiyle ifade edildiğine göre, bu tür hesaplamada alacaklı olan mağdur durumda kalmaktadır. İşte bugün İtalyan işçi - işveren ilişkilerinin

de bu konu sürekli olarak tartişılmakta ve devletin hakemliğinde her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözümün bulunmasına çalışılmaktadır. Sendikalar kúsuruların alt düzeye göre yuvarlanması halinde ücret artışlarının yüzde 17 - 18, oysa kúsuruların üst düzeye göre yuvarlanarak hesap yapılması halinde ise ücretlerin yüzde 22 - 23 oranında artacağını savunmaktadırlar.

Scotti anlaşmasının bir diğer yönü de kısalmış haftalık çalışma süresiyle ilgilidir. Bu noktada da sendikalar 1984 ve 1985 yılları için belli bir plan içinde yıllık çalışma süresinde toplam 48 saatlık bir süre azalmasını isterlerken, işverenler ise bu sürenin yılda 40 saat olarak gerçekleşmesini savunmaktadırlar.

Ancak her iki tarafında hem fikir oldukları nokta enflasyon oranının 1983'te yüzde 13'e, 1984'te de yüzde 10'a indirilmesidir. Uzmanlar ise sosyal harcamaların endekslemeyle sürekli bir biçimde ayarlanmasının ve bu ayarlama yapılırken gerçek gelir artışlarının sağlanmasının enflasyonun artışına neden olacağı inancındadırlar.

# Esnaflık - Sanatkarlık ve Küçük Sanayi Kredileri

Esnaflık-Sanatkarlık ve küçük sanayi kesimi ekonomik yapımızın her iş kolunda çalışan, küçük ölçekli ve emek yoğun özel işletmelerdir. Ülke nüfusumuzun yaklaşık yüzde 25'inin geçimini sağladığı bu kesimde küçük sayılabilecek (1980 genel imalat sanayi ve işyerleri sayımına göre) işletme sayıları, imalat sanayinde 172.000, ticaretle 272.000, hizmetlerde 82.000, otelcilik - lokantacılık kesiminde ise 45.000 dolayındadır. 1982 yılı programında bu kesime, büyük bölümü kamu kaynaklarından olmak üzere, toplam 75.0 milyar TL. düşük faizli meslek kredisi verilmesi kararlaştırılmıştır. Bu kredilerin yüzde 98'ini esnaflık kefalet kooperatifleri kredileri, küçük sanayi tesis ve işletme kredileri ile küçük siteler inşaatı kredileri meydana getirmektedir. 1980 yılında bu alana açılan kredi tutarı 29.1 milyar, 1981'de ise, 47.1 milyar TL. olarak gerçekleşmiştir. Bu alandaki kredi artış hızı 1980 - 1981 de yüzde 61.7, 1982 - 81 döneminde ise 59.4'dür.

**ESNAF-SANATKÂR VE KÜÇÜK SANAYİCİLERE VERİLEN  
MESLEK KREDİLERİ**

Tahsis Eden Kuruluş	Milyon TL.		Milyon TL.		Milyon TL.	
	1980	%	1981	%	1982	(Program) %
T. Halk Bankası	19.859	68.2	31.052	65.9	53.150	70.8
— Koop. Kredileri	14.146	48.6	21.485	45.6	35.000	46.6
— Sanayi Kredileri	5.713	19.6	9.567	20.3	18.150	24.2
Sanayi ve Tek. Bak	8.070	27.7	14.853	31.5	20.300	27.0
— K. Sanayi Siteleri F.	8.043	27.6	14.813	31.4	20.250	26.9
— K. Sanat Koop. F.	27	0.1	47	0.1	50	0.1
Bağ - Kur	1.143	3.9	1.164	2.5	1.600	2.1
Dış Kaynaklı F.	65	0.2	60	0.1	67	0.1
<b>Toplam</b>	<b>29.137</b>	<b>100.0</b>	<b>47.129</b>	<b>100.0</b>	<b>75.117</b>	<b>100.0</b>

Bu sektöre verilen kredilerin dağılımında ise, T. Halk Bankası kredileri ağırlığını korumaktadır. Halk Bankasının açtığı kredilerin, toplam kredi içindeki payı 1980'de yüzde 68.2, 1981'de ise yüzde 65.9'dur. 1982 (program) yılında ise bu tutarın yüzde 70.8 olması beklenmektedir.

T. Halk Bankası kredilerinin 1982'de 3.5 milyar TL. sı kooperatif kredilerine, 18.1 milyar TL. ise sanayi kredilerine ayrılmış bulunmaktadır. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının açtığı kredilerdeki (Küçük Sanayi Sirketleri - Küçük Sanayi Kooperatif Fonları) artışın sürmesine karşın toplam kredi hacmindeki payı 1982 yılında yüzde 27.0 dolayında kalmıştır. Bağ - Kur kredilerinde ise küçük artışlara rağmen, kredi payındaki yüzdesi 1982'de yüzde 2.1'e gerilemiştir. Dış kaynaklı fonlarda ise net bir artış görülmemektedir.

**ESNAF-SANATKAR VE KÜÇÜK SANAYİCİLERE VERİLEN MESLEKİ  
KREDİLERİN TOPLAM BANKA KREDİLERİ İÇİNDEKİ YERİ**

(Milyon TL.)

Yıllar	1/	2/	(1)/(2)%
	Esnaf-Sanatkâr ve K.Sanayi Kredileri	Toplam Banka Kredileri	
1977	8.270	335.153	2.47
1978	11.956	410.895	2.91
1979	18.740	591.586	3.17
1980	29.137	966.455	3.01
1981	47.129	1.627.508	2.90

1 Türkiye Halk Bankası verileri

2 TC Merkez Bankası verileri