FİNANSCI

RİSKLİ BİR ŞİRKET
NASIL LİDER BİR ŞİRKET OLDU?
(Finansal Yönetim Romanı)

PROF. DR. OSMAN OKKA

KTO KARATAY ÜNİVERSİTESİ
1251 YILINDAN BERİ İLME ATILAN İMZA

"Hiç bilenlerle bilmeyenler bir olur mu?" (Zümer:9)

Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ.nin iki üretim atölyesinden kesit.(int)

ÖNSÖZ

"Finansçı; Riskli Bir Şirket Nasıl Lider Bir Şirket Oldu? Finansal Yönetim Romanı" finans bilimiyle ve eğitimiyle ilgili bir kitaptır. Şirketteki finansal olaylar roman tarzında sunulmuştur. Romanda bir şirketin bir yıllık faaliyet süreci esas alındığından fazla sayıda kişiler ve olaylar karşınıza çıkacaktır.

Bir şirketin finansını yani finansal yönetimini yürütmek kompleks bir olaydır. Şirketin finansını ister konvansiyonel, isterseniz İslâmi kuralları nazara alarak "haram/helâl" ekseninde yürütünüz, başarılı olmanız için finans bilimini, finansal yönetim ilkelerini, finansla yakından ilişkili bilimleri, İslâmi ticaret ve finans kurallarını, üretim ve pazarlama yöntemlerini bilmeniz ve şirkete konulan sermayeyi maksimize etmeniz gerekir. Şirketin kârını maksimize etmeniz için de finans satranç tahtasında, oyunu kurallarına göre oynayarak ve mat olmadan oyunu kazanmalı yani zarar etmeden şirketi kârlı hale getirmelisiniz. Evet kâr satrancını kazanmak için çalışmanız, uğraşmanız, tecrübeli olmanız gereklidir de ama; nasıl? Nereden başlayarak, kimlerle, hangi teknolojiyle hangi yatırımları yaparak, hangi faaliyetleri yürüterek, hangi mal ve hizmetleri üreterek, kimlere ve nasıl pazarlayarak, nelere ve hangi risklere dikkat ederek?

Bu roman; bir sanayi şirket üzerinde kârınızı maksimize edebilmeniz için firmaya tahsis edilen fonları nasıl yöneteceğinizin, şirketi nasıl organize edeceğinizin, satışlarınızı artırmanın, maliyetleri kaliteye ve satışlara zarar vermeden düşürmenin, giderler üzerinde şirketin faaliyet düzenine zarar vermeden kontrol kurmanın ve azaltma imkânlarını bulmanın, faiz ve döviz krizine düşmeden borç ve döviz yönetimini şirketin lehine yürütmenin ve sektörde lider şirket olmak için etkin çalışmanın açık, net, anlaşılır yollarını göstermek ve şirketi krizden çıkarmak üzere hazırlanmıştır.

Bir şirketi idare etmek her zaman riskli bir iştir. Şirketi yönetirken her zaman birçok olumsuzluklarla, nakit, üretim, yönetim, organizasyon, pazarlama problemleriyle, ekonomik krizlerle ve diğer risklerle karşı karşıya kalabilirsiniz. Eğer siz bunları ortadan kaldırmak için başarılı olur şirkette etkin bir sistem kurabilirseniz bu kez başarılar ve zaferlerle donatılırsınız. Şirketler sektörlerin, sektörler ekonominin temelidir. Şirketler her zaman başarılı olmalı ve kurumsal hale gelmelidirler. Şirketlerin başarısı ve kurumsal hale gelmeleri ekonomileri doğrudan etkiler. Zengin bir ekonomi; müreffeh bir toplum, güçlü sosyal yapı, güçlü bir ordu ve donanımlı insan yapısı demektir. Bütün bunların temeli şirketlerin başarılı ve kârlı olmaları, kârlı olmanın temeli de finans ve finansal yönetimdir. Uluslararası şirketlere sahip ülkeler işte bu başarıların kaymağını yiyen ve dünyaya hükmeden ülkelerdir.

Siz bu romanı eleştirel bir gözle okursanız romanda gördüğünüz bazı yöntemlere katılmayabilirsiniz. Çözüm için alternatif yollar önerebilirsiniz. Bu durum sizin kişiliğinize, bilgi ve tecrübe birikiminize, düşünme yeteneğinize bağlı olacaktır. İlgili konuda belki de siz haklısınız çünkü doğrunun yolu tek değildir. Bana göre bu romanı eleştirel bir gözle okuyarak kendi kişiliğinizi, yeteneğinizi, başarı modunuzu burada görmeli ve derecesini ölçmelisiniz. İnsan hayal edebildiği ölçüde büyüktür. Bu roman sizin için bir simülatör olmalıdır.

Sizlerin de başarılı olarak ülkemin ekonomisine, refah seviyesine önemli katkılarda bulunmanız, yarım asrı aşan bir üniversite hocası olarak, benim en büyük arzumdur. Okuyucularımıza başarılar diliyorum. 20.1.2024

Osman OKKA
Karatay Üniversitesi

KTO
KARATAY ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ, İDARİ VE SOSYAL BİLİMLER FAKÜLTESİ

20 Ocak 2024

İçindekiler: **Sayfa No:**

1. Kemal Botsalı Bey'in bir günü 7
2. Staj olayı 16
3. Yeni bir şirkette işe başlamak 24
4. Şirketin bankalarla olan ilişkisi 30
5. Şirketin kredi ve faiz riski 36
6. Mesai sonu evde 40
7. Finansal yönetici ve stres 48
8. Tatil yapmak 51
9. Okul günleri 64
10. İlk yatırım 75
11. Lisedeki konferans 79
12. Tatil sonrası firmada finansal faaliyetler 86
13. Beyza Hanım'ın ön finansal çalışması 97
14. Perşembe günü swot analizi çalışması 101
15. Şirketin güçlü yönleri 103
16. Şirketin zayıf yönleri 111
17. Şirket için fırsatlar 118
18. Şirket için tehditler 121
19. Kemal beyin saat 13:00 konuşması 123
20. Swot analizi sonrası yönetimdeki gelişmeler 127
21. Aysaş Danışmanlık Şirketi 132
22. Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim A.Ş.'nin perde arkasını tanımak 135
23. Beyzanur Hanım ve ekibin 2024 yılı çalışmaları 140
24. Beyzanur Hanım'ın şirketle ilgili düşünceleri 147
25. Hayriye Hanım'ın randevusu, şirketlerde kültür çatışması ve yetki devri olayı 149
26. Şirketlerde kuşak çatışması ve yetki devri olayı 153
27. Benyamin Bey'in ve ekibinin şirketi incelemeleri 158
28. Şirketlerde ürün üretim maliyetlerinin hesaplanması ve ekonomik maliyet (hizmet içi eğitim-1) 163
29. Şirketlerde maliyet-hacim-kâr ilişkileri (hizmet içi eğitim-2) 167
30. Şirketlerde verimlilik hesaplarının yapılması (hizmet içi eğitim-3) 173
31. Firmalarda yatırım projeleri analizi (fizibilite etütleri) (hizmet İçi Eğitim-4) 179
32. Firmalarda işletme bütçelerinin hazırlanması (hizmet içi eğitim-5) 185
33. Firmalarda işletme bütçeleri (hizmet içi eğitim-6) 196
34. Şirketin ilk 9 aylık finansal durumu 208
35. Şirketin yeni vizyonunun belirlenmesi 212
36. Beyzanur Hanım'ın sürprizi ve M. Akif Gündüz Bey'in hatırası 216
37. Şirkette operasyonların yönetimiyle kârlılığın artırılması 221
38. Satış ve pazarlama yöntemiyle şirketimizin kârını nasıl artırabiliriz? 226
39. Şirketimizin 31 Aralık 2024 yılı kesin finansal tabloları ve durumunun değerlendirilmesi 232

40. Şirketimizin 31 Aralık 2024 tarihi itibariyle değeri ve halka açılması düşüncesi 236
41. Yönetim kurulu üyelerine brifingi 244
42. Ekonomi, İslâm ekonomisi ve felsefesi 252
43. İslâmi finans 267
44. Bir yılın ardından sabah kahvaltısı ve beyin fırtınası 279

-1-

KEMAL BOTSALI BEY'İN BİR GÜNÜ

-1-

Dün şirkette ne kadar da çok çalışmış ve yorulmuştu! Finansçı olduğunuzda hep rakamların diliyle konuşuyor, onlarla hasbihal ediyor, geleceği sorguluyor, onlarla dans ediyor, onların dünyasında yaşıyorsunuz. Rakamlar en yakın dostlarınız olarak sizi yatakta da yalnız bırakmazlar, bir kısmı giderken diğerleri ziyaretinize gelirler. Şirketiniz finansal tabloları, raporları, alacakları, borçları, nakit sıkıntıları, bankaları var ya!.. Nakde daraldığınızda imdat yeri olarak koştuğunuz bankalar bir süre sonra krizlerin baş sorumlusu olarak karşınıza gelirler. Getiri (kâr), borç ve faiz ilişkisinin her zaman dengeli sürdürülemez olması sebebiyle piyasa toplumlarının sıklıkla geri dönüşüm kapasitelerini kaybetmesi, tekrar eden finansal krizlere zemin hazırlaması ve yine firmanın nakit ihtiyacı! finansçıların korkulu rüyası!..

İşte bu gece de Kemal Botsalı için de öyle olmuştu. Kemal Bey gece saat 03:00 de stresle uyanmıştı. Yurt dışında böyle durumlarda tarih kitapları imdadına yetişir, onları okur, okur geçmişi bir sinema şeridi gibi hayalinde izler ve gelecekte neler olabileceğini düşünürdü. Tarihte ilim ve hikmet ile imparatorlukların, ekonomik ihtişamın birlikte yürüdüğünü, para kaynaklarına ve paraya hâkim olan devletlerin öne geçtiğini görmüştü. Günümüzde de bu kural değişmemişti. Şirketler için de benzer durumlar geçerli değil miydi?

Bu kez gözlerinin önüne Londra'ya gittiği ilk gün geldi. Şehri gördüğünde karşısına St Paul Katedrali çıkmıştı. Bu dev katedral Anglikan kilisesini temsil ediyordu. Birkaç gün içerisinde de arkadaşları kendisini Westminster Sarayı ile Tower Bridge'e götürmüşlerdi. Bunlar İngiliz medeniyetinin simgeleriydi ve İngiltere Krallığı'nın diğer yüzünü gösteriyordu. Paris'e gittiği zaman da benzer anılarla dönmüştü. Orada Eyfel Kulesini, Notre Dame Katedrali'ni görmüştü. Roma'da Basilica di Sante Maria, Galleria Borghese ve Trevi Çeşmesi ile daha onlarca Katolik katedrali gezmişti. Bunlar Batı medeniyetinin ürünleriydi ve farklı dünyaları temsil ediyorlardı. O eserler bu milletlerin ekonomilerinin, tarihlerinin, inançlarının, kültürlerinin, millet olma vasıflarının ve imparatorluklarının yansımaları değil miydi?

İstanbul da Osmanlı İmparatorluğu'nun merkeziydi. İstanbul camileriyle, medreseleriyle, hanlarıyla, kültürüyle İslâm'ı ve Türk'ü temsil etmiyor muydu? İstanbul anıldığında Şam, Bağdat, Musul, Kudüs, Kahire de akla gelmiyor muydu? Yönümüzü doğuya çevirdiğimizde Taşkent'i, Buhara'yı, Semerkant'ı, Almaata'yı, Bişkek'i, Fergana'yı görür gibi olmuyor muyduk? Kafamızı Batıya çevirdiğimizde Avrupa'nın yarısı bizim değil miydi? Oraları da yurt edinmemiş miydik? Kıtaları kapsayan bir ekonomimiz yok muydu? Bunlar birer ilim merkezi ve yüzlerce yılı bulan bir tarihin yansıması değil miydi? İlim farklı bir şeydi. Tarihte ilme, hikmete, onun uygulanmasına yani tekniğine, teknolojisine ve ekonomisine hâkim olan milletler her şeye hâkim oluyorlardı. Tarih, ne kadar önemli bir ilimdi! Milletleri millet yapan kültürleri ve tarihleri değil miydi? Finansçı da tarihini bilmeliydi ve ona göre çalışmalıydı. Tarihini bilmeyen milletler kişiliğini kaybetmiş kalabalıklara dönüşüyorlar, zamanla millet olma vasıflarını kaybediyorlardı. Biz tarihimizi ve kültürümüzü gereği gibi biliyor muyduk?

Geçmişte bu soruları kendisine yüzlerce kez sormuştu ve cevaplarını bulmaya çalışmıştı. Kütüphaneler bu konuda kendisine çok yardım etmişlerdi. Koskoca bir dünya imparatorluğuyken bu derece küçülmeyi, AB tarafından ötelenmeyi, altmış yıldır kapıda

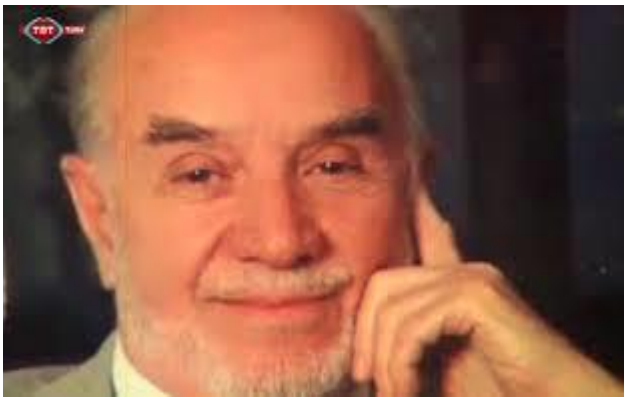
bekletilmeyi kabul edemiyordu. Yine büyümeliydik hem kendimiz hem de milletçe zengin olmalıydık. Medeniyetimiz, etkimiz, yetkimiz, fabrikalarımız finans merkezlerimiz, donanımlı insanlarımız dünyanın her tarafında olmalıydı. Bunun da ilimle, teknolojiyle, ekonomiyle, parayla, büyük millet olma duygusuyla, birlikte çalışmayla yani kalplerin birlikte atmasıyla, şu'ur ve inanç birliğiyle olacağına inanıyordu.

Düşünürken yine tarihe daldı!

2-Tarihten bir yaprak

Hayali geçmişte seyran ederken bu kez Pierre Curie'nin sözünü hatırladı. Nobel ödüllü Fransız bilim adamı Pierre Curie şeyle demişti: "Kral Şarlman İspanya'yı Müslümanlardan aldığında, Gırnata Sarayı'nın meydanında, bir milyon el yazması eseri şenlikler yaparak yaktırdı. Bunlardan bize sadece 30 eser intikal etti. Biz bu 30 eserle atomu parçaladık ve Ay'a çıktık. Eğer o yakılan kitapların yarısı kalsaydı, bugün galaksiler arasında seyahat eder olacaktık[1]." sözü acı bir gerçekti. Şu anda Papalık'ta, Moskova, Paris, Londra, Kanada vb. kütüphanelerinde on binlerce el yazması kitaplarımızın bulunduğunu hangimiz biliyoruz? Bizim bu denli yüksek ilmimiz nereye gitti? Bu ilmimiz, o dönemin şartlarına göre yüksek bir medeniyetimiz, ekonomimiz, sanayimiz, teknolojimiz, tarımımız, sosyal yapımız, ordumuz olmasaydı 23 milyon metrekarelik bir imparatorluğumuz ve Afrika'nın üçte ikisi arka bahçemiz olur muydu? … O büyük tarih niçin böyle olmuştu? Niçin susmuştu? Niçin ilim, teknoloji Batı'ya kaymıştı da 814.578 kilometre kareye sıkıştırılmıştık, bütün adalarımızı ve petrol denizi üzerinde yüzen hinterlandımızı kaybetmiştik? Biz Yunan'ı yenmemişiydik? Lozan zafer değil miydi? Tarih Ortadoğu'nun dizaynının bir İngiliz politikası olduğunu söyler. Şimdi de ne değişmişti? Tarih doğru ve acı söylüyordu? Bu soruları kafasından atamıyordu.

Avrupa'nın önemli yerlerini dolaşırken koyu Hristiyan ve Yahudi ruhunu da yakından tanımıştı. Bu ruh Türk'e çok uzaktı, çok farklıydı, acımasızdı. Türk'le iç içe olması da neredeyse imkânsızdı. AB'nin kapısının dışında yıllardır bekletilmesinin, içeriye alınmamasının sebebi bu ruh değil miydi? Avrupa'nın kapısında sadece vize için dahi günlerce bekletilmek, bir ölçüde itilmek kendisine ağır geliyordu.. Tarihte Türk hep kendi özüne dönüp kendisi olduğunda büyük olmuştu. Bunu biliyordu ve tarih de bunu söylüyordu. Türk büyük ve vefalı bir milletti ve asırlarca İslâm dünyasına da liderlik yapmıştı..



[1] Abdullah Uçar, Şanlı Dedelerimiz Osmanlılar, Damla Ofset Matbaası, 2015, s. 255-256.

Prof. Dr. Sabahattin Zaim Prof. Dr. Fritz Neumark (int)

Bu sabah hep tarihi olayları hatırlıyordu. Mesela Rahmetli Prof. Sebahattin Zaim'in bir konferansında "Avrupalılar Türkiye'yi Avrupa Birliğine almazlar. Devletler almak isteseler de Papalık, kilise buna izin vermez. Avrupa birleşik bir Hristiyan imparatorluğu olacaktır, planları böyledir. Avrupalılar Türkleri Avrupa'dan çıkarmak için yıllarca uğraştılar, ancak 1912'de Balkan Harbi'nde başarılı olabildiler. Şimdi başlarına bir bela (!) olarak yeniden mi alsınlar" dediğini unutamıyordu. Terliklerini giyerken bu kez ünlü Alman maliyecisi ve Türk mali sistemini de kuran Prof. Fritz Neumark'ın verdiği konferansı hatırladı. 1933 yılında Türkiye'ye gelen ve 1952 yılında tekrar Almanya'ya dönen Yahudi asıllı bu ünlü maliyeci sonraki yıllarda Türkiye'ye ziyarete geldiğinde bir konferansında kendisinden Avrupa'nın bizi sevmemesinin ve aşırı düşmanlığının sebebi sorulur. Profesörün cevabı şöyledir:

"Çok samimi olarak itiraf edeyim ki Avrupalı, Türkleri sevmez ve sevmesi de mümkün değildir. Asırlardır Kilisenin Türk ve İslâm düşmanlığı Hristiyanların hücrelerine sinmiştir. Sebeplerine gelince; en başta Müslüman olduğunuz için sevmezler, ama faraza lâiklik şöyle dursun Hristiyan olsanız da size düşman olarak bakmaya devam ederler. Çünkü sizler hangi kimliğe bürünürseniz bürünün her zaman onların korkulu rüyasısınız. Sizi silahla yenemeyenler, sizleri kendilerine benzeterek hâkimiyet sağlamaya çalışıyorlar. Böylece kendilerini İslâmiyet tehlikesinden korumuş olacaklar.

Sizler farkında değilsiniz ama onlar şu gerçeğin farkındalar: En az 400 sene Avrupa'da sırtımızda ve ensemizde at koşturdunuz. Selçuklular Anadolu'yu Osmanlılar ise Orta Avrupa ve Balkanları Haçlı ordusuna mezar ettiler. Bizlere medeniyeti, insanlığı öğrettiler. Avrupa Müslüman olma tehlikesiyle karşı karşıya geldi. Osmanlı arşivi tam olarak ortaya çıkarsa bugünkü tarihlerin yeniden yazılması gerekir.

Sizler gerçek hüviyetinize döndüğünüz an, Avrupa'nın refahı ve medeniyeti yıkılır. Bunun için sizler, Avrupa'nın tarihi düşmanısınız ve daima düşman olarak kalacaksınız.

Selçuklu ve bilhassa Osmanlı, İslâmiyet uğruna her şeyini feda etmeseydiler, İslâmiyet bugün belki sâdece Hicaz da varlığını devam ettirirdi. Kaldı ki, Vehhabiliği kuranlar da İngiliz Sömürgeler Bakanlığının adamlarıdır. Batı her yerde yetiştirdiği adamları vasıtasıyla İslâmiyet'i sapık inançlara kanalize etti. Bütün bunlara rağmen Osmanlının inancını bozamadı. Osmanlı Asr-ı Saâdeti temsil etmeye devam etti. Bünyesinde bozuk düşünce, bozuk mezhep barındırmadı. Evet Kilise size kin kusmaktadır. Ve sebepleri bunlardır.[2]"

Bu kez İngiltere'de social science dersindeki olayı hatırladı. Derste dinin insanın sosyal davranışları üzerindeki etkileri konusu işleniyordu. Derste Yahudi asıllı hocamız Simon Swain "arkadaşlar size bir şey soracağım: Yahudi arkadaşlar sizler ne kadar sürede Torah'ı okuyorsunuz" dedi. Sınıftaki Yahudi arkadaşlarımız "bizler her üç ayda bir defa Torah'ı bitirmeye çalışırız" dediler. Bu kez Hristiyan arkadaşlara İncili okuyup okumadıklarını sordu. Onlar da "okuyoruz ve her dört ayda bir defa bitirmeye çalışıyoruz" dediler. Bu kez Müslümanlara döndü "siz Kur'an'ı ne kadar zamanda okuyorsunuz" dedi. Bizim arkadaşların yüzü kızardı. Bizden kimseden ses yoktu, çünkü okumuyorlardı ve dinlerinin kurallarını da bilmiyorlardı. Kemal Bey bu gerçek karşısında çok üzülmüştü. Batılı dinlerini biliyor, otel odalarında dahi İncil konulup okumaya teşvik ediyorken, bizlerin cahilliği düşündürücüydü. Kemal Bey bir siyaset romanında okuduğu "Eğer bir milleti yok etmek istiyorsanız onunla

[2] -a.g.e.s.502

özdeşleşen değerleri ve tarihlerini yok etmeniz yeterlidir" sözü ile Rusların ve Amerika'nın "İslâm'sız Türk politikalarını" acı bir şekilde hatırladı.

Profesör Neumark'ın sözleri Türkiye ve Türkler için çok önemliydi. Neumark demek istiyordu ki "Devrimler yaparak ne kadar kendinizi bizlere benzetmeye çalışsanız, tarihinizi, kültürünüzü, yazınızı, kimliğinizi inkâr etmeye çalışsanız, laik, seküler olsanız da değişen bir şey yok ve olmayacak da. Siz Türk'sünüz, Türk ve Müslüman kalacaksınız. Bu düşünce gerçeğin kendisiydi ve kendisi olmaya da devam edecekti. Evet biz Türk'üz. Türk ve Müslüman olarak da kalacağız. O halde tarihten ders alarak her konuda yeterli ve hazırlıklı olmalıyız.

1950'den beri Türkiye Batı'nın NATO'daki hazır askeri ve ekonomik açık pazarıydı. Şimdiye kadar Avrupa Birliğine almadılar ve almayacaklar. Bunu önemli devlet adamları da zaman zaman itiraf ediyorlardı. Bu durumda biz kendimizi ve Avrupa Birliğine alınmayacağımızı bilerek hareket etmeliyiz. Onların bizden yararlandığı gibi biz de onların ekonomik ve sosyal alanlarından yararlanmalıyız. Avrupa'yı yakalayıp geçmek hedefimiz olmalıdır. Bunun için de tıpkı Japonlar gibi çalışmalıyız. Barış ve sulh içerisinde yaşamak bizim için çok önemlidir. O halde barış ve sulh içerisinde yaşamak için de her bakımdan Avrupa'yı geçecek bir sosyal yapıya, ekonomiye, ar-ge'ye, teknolojiye, askeri güce ve askeri donanıma sahip olmalıyız. Yani biz kendimiz olmalıyız ve yarışı mutlaka kazanmalıyız. Bizde bu yetenek vardır. Bu yetenek olmasaydı tarihteki o büyük imparatorlukları kurabilir miydik? Asya'ya, Avrupa'ya, Afrika'ya hâkim olabilir miydik? Bizden alınan, Amerikalı da, İngiliz de, Rus da bulunan imparatorluk, büyük olma, liderlik duygusudur ve bu duyguyu yeniden kazanmalıyız.

Bu konulara kafasında cevaplar ararken mutfağa gitti ve kahvesini yapıp kimseyi rahatsız etmeden bir taraftan masada duran şirketin son rapor dosyasını karıştırıyor diğer taraftan kahvesini yudumlayarak kendisini toparlamaya çalışıyordu. Sabaha daha çok vardı. Geceleri iki rekât şükür namazı kılmak adetiydi, namazını eda edip sessizce gidip yatağına uzandı ve uyandığında rahatladığını hissetti. Açık olan pencereden gelen nemli rüzgâr kendisini çok da dinlendirmişti! Kendisini halâ tarihten, düşüncelerden kurtaramamıştı!

İstanbul Sirkeci 1980

İstanbul Sirkeci 2020 (int)

3-İstanbul

Türkiye'ye geleli yıllar olmuştu! Boğaza nazır beşinci kattaki dairesinden bir taraftan boğazı diğer taraftan Avrupa ve Anadolu Yakası'nı seyrederken öğrencilik yıllarındaki İstanbul'u hatırladı. Karşısındaki tarih yine aynen duruyor, muhteşem bir devletin ve medeniyetin mühürleri olan minareler, kubbeler, saraylar, bedestenler, hanlar kim olduğumuzu, kim olmamız gerektiğini söylüyorlardı. Şu karşıdaki Beylerbeyi, az ötedeki Yıldız Sarayı değil miydi? Ayasofya, Sultanahmet, Süleymaniye, Fatih, Yeni Cami, Mihrimah Sultan ve diğerleri minareleriyle, kubbeleriyle semaya ellerini açmışlar bu millete, bu ümmete dua etmiyorlar mıydı? Kapalıçarşı, Mısır Çarşısı ve diğerleri İstanbul'un ticari aynası değil miydi? Taşhan, Büyük Yıldız Han ve diğerleri İstanbul'a gelen misafirleri karşılayan mekânlar değil miydi?

İstanbul ne kadar da çok değişmişti? İstanbul'daki ağaçlık kıyılar, karşı tepeler binalarla dolmuştu, minareler bina öbeklerinin arasına saklanmış gibi duruyorlardı. Ufuk neredeyse görünmüyordu. O güzelim gökyüzü, gökyüzündeki martılar, kuşlar, parlayan güneş acaba bir yerlere mi gitmişti? Her taraf yüksek yüksek binalarla, İş hanlarıyla ve otellerle dolmuştu. O eski güzelim İstanbul, o bahçeler, çamlar, ladinler, akasyalar, çınarlar, çiçekler, çayırlar ile dolu nazenin İstanbul ruhu gitmiş, yerine arı kovanına benzer insan topluluklarıyla dolu bir ruh gelmişti. Neredeyse gökteki yıldızlar kadar arabalar sokaklarında koşuşturuyordu.

Acaba Londra'da, Paris'te şehrin tarihi dokusunu bozacak bırakınız bir binayı, gökdeleni, oteli vb. yapmayı, bir çiviyi dahi size çaktırırlar mıydı? Tarih, kültür, sosyal yapı öyle korunurdu, devlet, millet olma vasfı öyle devam ettirilirdi. Ne olmuştu İstanbul'a böyle? Ne olmuştu bizim devlet, millet, kültür anlayışımıza? Biz bu hale nasıl geldik, nasıl getirildik?

İstanbul'a 1980 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesini kazanmış ve fakülteyi okumak üzere gelmişti, O tarihlerde bu fakülte Türkiye'nin gözde eğitim kurumlarından birisiydi. İyi eğitim görmüş, tecrübeli hocalarını dinlemek onlarla planlar, projeler üzerinde çalışmak, bazı şirketlere danışmanlıklar yapmak bir ayrıcalıktı, ufkunu çok açmıştı. Staj yaparken Anadolu Yakasındaki bir fabrikanın gelecek 10 yılıyla ilgili yapmış olduğu projeksiyon fabrika müdürü ve sahipleri tarafından çok beğenilmişti ve kendisine Puch marka motosiklet hediye etmişlerdi. Ayrıca ne zaman isterlerse gelip fabrikada devamlı çalışabileceğini de söylemişlerdi. Bu teklif ve motosiklet o tarihlerde bir öğrenci için paha biçimlemez başarı ödülüydü! Okulda havası olmuştu, asistanlığı da hak ettiği söylenmeye başlamıştı.

Şimdi boğazda yine gemiler, sandallar, martılar vardı, her tarafta kalabalıktı. Sirkeci'de köprünün ayağında ve Üsküdar'da yine seyyar satıcılar öğrencilerin, gariplerin, sevenlerin seyyar mutfağı olan sabah pilavını, ekmek arası balıkları satıyorlardı. O tarihlerdeki ekmek arası balıklar ile şimdikiler ne kadar da farklıydı. O günlerde Boğaz pırıl pırıldı ve içerisinde yüzen balıklar izlenirken ekmekler, simitler yeniliyordu. Türüm türüm tüten, içerisi marul, domates ve soğanla zenginleştirilmiş yarım ekmek arası balık 100 kuruştu, mis gibi tüten yarım ekmek 250 gramdı ve günümüzün tam ekmeğinden daha fazlaydı, karnınızı tıka basa doyuruyordu. Bu seyyar lokantalara uğrayanlar balığını, pilavını yiyip ayranını da içtikten sonra teşekkürle, Yaratana hamd ederek ayrılırlardı.

Şimdi on beş milyonu aşan, misafirleriyle birlikte yirmi milyonu bulan şehir nüfusu İstanbul'da yaşamayı da nefes almayı da zorlaştırmış, ekolojik denge bozulmuş, Boğaz'ın suları kararmış her şey çok farklı olmuştu. İstanbul şehirlikten uzaklaşmış sanki kendisine has özellikleri olan bir ülkeydi! Hâlbuki her coğrafik bölgenin taşıyabileceği belirli bir nüfus yükü vardır. Mesela Batı'da bir coğrafik alan için tespit edilen belirlenmiş nüfus sayısının üzerinde inşaata ve iskâna izin verilmez. Aslında bu politika Osmanlı'nın da politikasıydı. Osmanlı, İstanbul'a özel durumların dışında iskân kabul etmez, çift bozan tabir edilen Anadolu'dan gelenler ülkedeki başka boş alanlara iskân edilirlerdi. Şehirde misafirlerin belirli bir süre kalma hakları vardı. Levanten tabir edilen yabancılar da üç ay, altı ay belirli bir süre kaldıktan sonra İstanbul'dan çıkarılırlardı. Yani İstanbul'a geliş ve gidişler kayıt altındaydı, ölçülü bir şehircilik, dengeli ve kontrollü bir hayat vardı. Bu düzeni sağlayan Şehremini'ydi.

Şimdi aynı şeyleri söylemek mümkün mü? 1950'den sonra "İstanbul'un taşı toprağı altındır" diyen Anadolu insanı karnını doyurmak, ailesini geçindirmek için İstanbul'a aktı. İstanbul'da bir iş yapabilirim diyen müteşebbis grubu İstanbul'a çıkarma yaptı. 1970'li yıllarda, dostumuz(!) Amerika'nın planlarıyla başlayan terör belasıyla Doğu, Güneydoğu insanı da İstanbul'a göçtü. Kimse ne oluyor demedi, diyemedi. İstanbul'un taşı toprağı insan doldu. Anadolu'ya yayılması düşünülen, planlanan sanayiler de İstanbul'a ve çevresine kümelendi. İstanbul mega şehir oldu. Ekonomisi de finansı da bir mega ekonomi ve mega finans oldu! Her yerde insanlar ve yine insanlar!..

İnsan ve hayat

Kemal Bey Boğaz'a ve şehre bakarken birden İstanbul'un tarihine daldı. Yıllardır İstanbul'da yaşayan binlerce insan ve onların hayatları birbirlerinden ne kadar da farklı olmuştur. Hayat; bütün bu insanlara farklı güzellikler sunup farklı zorluklar yaşatarak onları yoğurmuş, şekillendirmiş, eğitmiş ve peşinden sürüklemiştir. Herkes farklı yeteneklerle, farklı zekâlarla, farklı becerilerle yaratılmış ve toplumda yerlerini almışlardır. Kimi padişah, cumhurbaşkanı, başbakan, bakan, vali, kaymakam olmuş, kimi profesör, doktor, mühendis, mimar, işletmeci, finansçı, fabrikatör olmuş kimileri de sistemin alt çarklarında görev almışlardır. Kimisi âlim, kimisi aşık, kimisi gönül eri, kimi balıkçı, kimi pazarcı, kimisi berduş, kimisi boşgezer, kimisi yazar çizer olarak sisteme dahil olmuşlardır. Hepsini milli kültür bir araya getirerek şehir ailesi yapmıştı. Herkeste diğerine karşı bir sevgi, bir saygı bağı oluşmuş, şehir olmayı, devlet olmayı sağlamıştı. Demek ki "Devletler erkân ile milletler edeple ayakta durur" sözünün gerçekleşmesi böyle bir şeydi!..

Bir anda kendi mesleğine daldı ve yine mesleğini sorgulamaya başladı: "Finansçı olarak biz de bu ailenin bir ferdi değil miyiz? Hayatın normal akışı içerisinde çalışarak, üreterek, katkıda bulunarak ekonomi çarkının dönmesine katkıda bulunmuyor muyuz? Bizim hayatımızda da iman, düşünce ve eylem birlikteliği söz konusu değil midir? Finans sistemin temelidir, şirketlerin kalbi ve kan dolaşımıdır. Şirketler sektörleri, sektörler de ekonomileri meydana getirir. Kan dolaşımı yani finansı sağlam bir ekonomi güçlüdür, kan dolaşımı yani finansı zayıf bir ekonomi de zayıf, fakir bir ekonomidir. Güçlü bir ekonomi aş, iş istihdam, zenginlik, refah, tasarruf, yatırım demektir. Güçlü bir finans sektörü de güçlü bir ekonomi demektir. Güçlü bir ekonomiyse güçlü bir teknoloji, güçlü bir ordu, güçlü bir toplum, güçlü bir eğitim, sağlık, bayındırlık, sosyal yapı yani millet demektir. O halde finansçıların görevleri ulvi bir görevdir. Finans sahası karmaşıktır, her yerde finans halısı ilmik ilmik rakamlarla dokunur.

Başarılı olmak için finansçılar kendi sahalarında yetenekli, uzman, israftan uzak, verimli olmalı ve bu halıyı kaliteli dokumalıdırlar, buna da mecburdurlar…"

Eşi Beyzanur Hanım'ın "Kemal! yine daldın lütfen masaya, çocuklar seni bekliyorlar" sözüyle kendine geldi ve "tamam geliyorum" sözüyle pencereyi açık bırakarak mutfağa yöneldi.

Mutfağa girerken küçük kızı Eda koşarak boynuna sıçradı, her zaman yaptığı gibi yanağına bir öpücük kondurdu. Büyük kızı Nazlı yine babasını mutfağın kapısında saygı ile bekliyordu. Erkek çocuklardan Alihan ile Mehmet Sami "haydi baba geç kalıyoruz" diye seslendiler. İçinden "Bu kızlar ne kadar da duygusal ve narin yaratılmışlardır" deyip gülümsedi.

Avrupa'dan döneli yirmi yılı aşmıştı. İstanbul'u çok seviyordu. İngiltere'de iki ayrı uluslararası şirkette, Türkiye'ye döndükten sonra 4 farklı şirkette çalışmış, onları belirli bir seviyeye getirmişti. Bir şirket sürdürülebilir olmalıydı, en az yüz yıl, iki yüz yıl yaşamalıydı. Ekonomideki kural buydu ve kurumsal şirketler böyle oluşuyordu.

On gün önce Türkiye'nin önemli gıda şirketlerden olan Has Holding'den ayrılmıştı. Kendisi bir şirkette psikolojik olarak beş, altı yıldan fazla çalışamıyordu. Şirketi belirli bir noktaya getirip başarıya ulaştırdıktan sonra doyumsuzluğa ulaşıyor ve amacı gerçekleştiği için o şirket kendisini psikolojik yönden sıkmaya başlıyordu. Şirket yetkilileri her ne kadar kendisinden ayrılmaması konusunda ricada bulunsalar da bazı ek imkânlar teklif etseler de özür dileyerek şirketten ayrılıyordu.

4- Sosyal Hayatı

Kemal Bey'in iş hayatı tamamen sosyal hayatı ile bütünleşmişti. Bu ikisini birbirinden ayırması hem imkânsızdı hem de hedeflediği amaçlara kendisini ulaştırmazdı. Bir finansal yönetici olarak senin hedefin şirketinle birlikte sektördeki iş adamlarıyla, finansal yöneticilerle tanışmak, sektörü ülkenin hayrına, kalkınmasına, gelişmesine yönlendirmektir. Bütün gücünle devletine, milletine, ekonomiye, sosyal kurumlarına sahip çıkacaksın, ülkenin zenginliklerini korumaya çalışacaksın. En azından bir vatandaş olarak böyle, manevî, ulvî bir sorumluluğun vardır. Çünkü sen üst bir finansal yönetici olarak toplumun önemli bir değeri olmuşsun. Sektörün senden öğrenecekleri olduğu gibi senin de sektörden, sektördeki insanlardan öğreneceğin birçok şeyler vardır. Bunun için davetlerden kaçınmayacaksın onlara katılacaksın. Mümkün olduğunca sen de onları şirketin adına davet edeceksin.

Fakültede yönetim hocası "Başarıya 100 dersek bunun %50'sini teknik bilgi, kalan %50'ni de sosyal iletişim sağlar. Başarınız için kendinizi her iki sahada da yetiştirmelisiniz" dememiş miydi? Bu söz ata sözü gibi daima kulaklarında çınlamıyor muydu? Çok olumlu sonuçlarını da görmemiş miydi? Hayatında hep bu kurala göre hareket etmeliydi.

Davetlerdeki esas hedef kendini mümkün olduğu kadar çok sayıdaki iş adamına ve finansal yöneticiye tanıtmak ve hatırlatmaktır. Buradaki ölçü sana isimle hitap edecek iş adamlarının ve finansal yöneticilerin çokluğudur. Onların soracakları bir yatırım veya finans sorusuna cevap vermek ülke yararına büyük bir katkıdır. Muhakkak ki finans ve muhasebe dergilerinde yazacağın bir makalenin de tanıtımda önemli hem de çok önemli etkisi olur. Kaliteli, bilimsel ve özgün bir makale bu dergilerin ulaştığı insan sayısınca her yerde seni

tanıtır. Bundan sonra yazacağın makaleler sektörü yönlendirici olur ve seni de her yerde aranan bir insan haline getirir.

İşte bu konularda Kemal Bey çok velûd, çok girişken, saygıdeğer bir yere ve kişiliğe sahipti. Kendisine gelen bütün davetlere katılmaya çalışırdı, kendisi de şirketi veya kendisi adına davetler verirdi. Bazı davetlere eşi Beyzanur Hanım'ımın katılması daha bir ağırlık veriyor ve Kemal Bey'e olan ilgiyi ve saygıyı artırıyordu. Ayrıca Kemal Bey ülkenin önemli finans dergilerinde özgün makaleler de yazıyordu. Makaleleri yazarken eşinin büyük katkısı oluyordu. Davetlerde sorulan sorulara büyük bir yeterlilikle ve derinlikle kısa öz cevaplar verirdi, cevaplarından herkes tatmin olurdu. Sorulan sorular konusunda ketumdu ve bir şirkete ait bir konuda başka kimseye sır vermezdi, kimsenin de aleyhinde bulunmazdı.

Çalışmalarıyla ve katkılarıyla finans sektöründe önemli bir ünü ve hatırı oluşmuştu. Bir şirketten ayrılırken zorda bulunan veya büyümek isteyen başka bir şirket kendisine talip oluyordu.

Olayı bildiği için eşi Beyzanur Hanım'da bir şey demiyor, kendisini hem çok seviyor hem de saygı duyuyordu. Kemal Botsalı da her gittiği şirkete eşi ile birlikte gidiyor, eşi kendisini asiste ediyor, başarılı olmasında yardımcı oluyordu. Zeki, kültürlü, dengeli, çalışkan, üretken, merhametli, sevecen, iletişimi güçlü, narin, inançlı bir eş insanın yarısı, hatta yarısından da fazlası değil miydi? Beyzanur Hanım'da bu duyguları yaşamıyor muydu?

Has Holding'den ayrıldıktan sonra ailecek iki ay tatil kararı almışlar, eşi ve çocuklarıyla birlikte, Karadeniz'den başlayarak bütün Türkiye'yi dolaşmışlardı. İçinden çıktığı milletini, yapısını, dünyasını, arzularını, beklentilerini, düşüncelerini yakından daha iyi tanımıştı. En dikkatini çeken konu millet bireylerinin geçmiş muhteşem tarihlerini, kendilerinin bu sahnedeki yerlerini ve görevlerini tam bilmemeleriydi. Sanki bireylerin dünyası, düşünceleri küçülmüştü, sadece mutfağa ve maddi refahına yönelmiş gibiydi. Aslında birazcık dokunulduğunda olayın böyle olmadığı da hemen anlaşılıyordu. Eğer bu millet iyi yönetilebilir ve eski kültürünü kazanabilirse her alanda tarihini altın harflerle yeniden yazmaya hazırdı. Önemli olan eğitici ve yönetici grupların çapı ve seviyesiydi. Tarihte gövde hep başa göre şekilleniyordu, büyük başa devlet konardı, küçük baş milleti ve değerlerini yok ederdi.

Bu uzun tatil hem kendisine hem de ailesi ve çocuklarına iyi gelmişti, herkes dinlenmiş ve yorgunluklarını atmıştı.

Tatilden dönüp evine geldiğinde "Batılılar bizden daha iyi çalışma ve tatil planı yapıyorlar" diyerek hayıflandı ve çocuklarına dönerek "çocuklar karavanla tatili sevdiyseniz, her yıl tatile çıkmayı oylarınıza sunuyorum, kabul edenler ellerini kaldırsınlar" dedi. Tabiiki bütün eller havadaydı. Bu arada eşi "Kemal, tatil bana da sana da iyi geldi" diye tebessüm etti.

Kemal bey merdivende çıkmakta olan oğluna "Mehmet Sami lütfen posta kutusuna bakar mısın?" dedi.

Mehmet Sami bir paket mektup ve benzeri şeyleri getirip masanın üzerine koydu. Kemal Bey gelenleri incelemeye başladı. Gelenler faturalar, reklamlar, mektuplardı.

Dikkati çeken mektuplardan bir tanesi Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ'den gelmişti. Ayrıca tatildeyken şirketin kendisiyle görüşmek istediğini belirten üç mail de gelmişti ve cevaben tatilde olduğunu, döndüğünde kendilerini arayacağını söylemişti. Şirket

İstanbul Büyük Sanayi'de bulunan önemli bir şirketti, ısrarla Kemal Beyi arıyorlardı. İşletme Fakültesi'nde üçüncü sınıfta okurken staj için bu şirkete müracaat etmiş ve şirket kendisini kabul etmişti. Yurt dışında da eğitim almış iki mühendisin ortaklarıyla kurduğu bu şirket önemli bir teknoloji şirketiydi ve kendisini de iyi karşılamışlardı. O dönemde şirkette etkili, faydalı, eğitici bir staj dönemi geçirmişti.

Bir anda duygusallaştı, gözlerinden iki damla yaşın halının üzerine düşmesine mâni olamadı.

Aslında Kemal Bey duygusal Anadolu insanıydı. Anadolu insanının içyapısı çok farklıdır; çok zengindir, inançlıdır, merhametlidir, güvenilir ve yardım severdir, vatan sevgisi ön planda gelir. İngiliz'e, Amerikalıya, Fransız'a başka hiç bir millete benzemez. Staj olayını İngiltere'de eşi Beyzanur Hanım'a anlatmıştı o da duygusallaşmıştı.

-2-

STAJ OLAYI

-1-

Kemal Botsalı staj olayını Beyza Hanım'a şöyle anlatmıştı:

"İşletme Fakültesi'nde okurken "Finans ve Finansal Yönetim" uzmanı olmak istiyordum. Bu sebeple yapacağım stajla kendimi iş hayatına hazırlamam gerektiğini, iyi bir uygulamalı finansman bilgisinin faydalı olacağını düşünüyordum. İkinci sınıfta Anadolu Yakası'nda bir makine imalat şirketinde staj yapmıştım, çok şeyler öğrenmiştim. Üçüncü sınıfta daha büyük, daha yüksek teknolojiye sahip bir şirkette staj yapmayı istiyordum.

Bu sebeple Büyük Sanayide bulunan Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ'ne (OMPÜ) müracaat etmiştim. Salı günkü görüşmede adaylar arasından sadece ben seçilip kabul edilmiştim ve de dünyalar benim olmuştu!

Şirketin genel müdürü Mehmet Başarır İngiltere'de Shenzhen Power Motor Industrial Co., Ltd.'de Hot Products üretim bölümünde baş mühendis (chief production engineer) olarak çalışmış uzman bir dişli ve sanayi ürünleri üretim mühendisiydi.

Mehmet Başarır, son yıllarda oldukça gelişen ve ilgi uyandıran finans alanına ilgi duymuş Birmingham City University'de finansal yönetim konusunda yüksek lisansını yapmıştı. Başarır, yetenekli bir insandı kısa zamanda şirketinde başarılı bir yönetici (CEO) olarak da yükselmişti.

Mevcut tecrübesinin yeterli olduğunu düşünerek firmasından ayrılmış Türkiye'ye dönmüş, Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ'nin kuruluş serüveni böyle başlamıştı. Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ. 1975 yılında İkitelli Organize Sanayisinde 50.000 metrekarelik bir alanda 22.000 metrekaresi kapalı olmak üzere motor parçaları ile her çeşit dişli imalatı, şanzıman ve şanzıman parçaları, redüktörler, ağır vasıtaların yedek parçaları, sipariş üzerine makine ve makine parçaları üretmek ve sfero döküm, yüksek nitelikli alaşımlı döküm ve dövme, yapmak üzere on ortak tarafından kurulmuştu. Ortaklardan bir kısmı sanayide yetişmiş tecrübeli ustalardı ve diğer bir kısmı mühendis kökenliydiler. Şirketin genel müdürü de ittifakla Mehmet Başarır olmuştu.

Bir şirket başarılı olması için sanayideki şirketlerden farklı bir şirket olmalıydı. Ürünlerinde farklı, teknolojisinde farklı, pazarlamasında farklı yani sektörde farklı bir şirket! Müşteriler seni bulmalı ve takip etmeliydi. Mehmet Bey bu ana kurala uygun olarak şirketini kurmuştu ve kısa zamanda sektörde farkı ortaya çıkmıştı. Yani Başarır, yüksek kaliteli bir sanayi firmasının nasıl kurulacağını bildiğinden şirket organizasyonunu, üretim hatlarını, beşerî sermayesini, satış ve finans bölümlerini, müşteri iletişimini Batı standartlarında kurmuştu. Şirket gerek kalite gerekse tasarım bakımından göstermiş olduğu başarı ve elastikiyet sebebiyle sektörün sözü edilir firmaları arasına girmişti. Bu başarıdan sonra şirket üretim yelpazesini genişletmiş, üretim hatlarını artırmış ve şu anda 650 kişi istihdam eden bir firma haline gelmişti. Geleceği de parlak gözüküyordu. İmalatının çoğu otomobil fabrikalarına veriliyor, ihraç ediliyor, kalanı ülkenin bütün noktalarında yedek parça olarak satılıyordu.

Genel Müdür Başarır, Kemal Botsalı'yı yetenekli buluyor, onun ilgisi doğrultusunda hem konvansiyonel hem de İslâmi finans sahasında yetişmesini, uzmanlık kazanmasını istiyordu.

Başarır Birmingham City University'de finans sahasında yüksek lisansını yaparken İslâmi finans dersleri de almış, İslâmi finansın son derece sistematik, kapsamlı, dinamik ve anlaşılması kolay bir saha olduğunu görmüştü.

Firmada faaliyetler çok yoğundu. Mehmet Başarır, sistem mühendisliği çerçevesinde etkili bir organizasyon ve iletişim sistemi kurduğu için faaliyetler akıyor, sistem mükemmel işliyor ve istenen ürünler elde ediliyordu. Staj döneminde bütün çalışanların eğitimli oldukları Kemal Botsalı'nın dikkatinden kaçmamıştı. Şirkete girdikten bir süre sonra şirkete katılanlar için önce bir aylık yoğun bir eğitim programının uygulandığını ve sonra da çalışanların masasına her hafta bir-iki sayfalık işiyle ilgili özgün bilgileri içeren bir not bırakıldığını görmüştü. Her ayın son Cuma günü büyük salonda "Bölüm-Masa" tarzı bir genel değerlendirme ve bilgilendirme eğitimi yapıldığını da görmüştü. Şirkette problemler anında çözülüyor, sürüncemede bırakılmıyordu. İşleyişten herkesin mutlu olduğu anlaşılıyordu. Ar-Ge bölümüne bağlı bir birim şirketin her işlem sahasıyla ilgili yapılan önemli yerli ve yabancı yayınları topluyor ve belirli bir formata getirdikten sonra ilgili birimin sorumlusuna imza karşılığı veriyor, böylece hizmet içi eğitimin bilimsel tarafını tamamlıyordu. Şirketin sistem mühendisliği uygulaması mükemmeldi.

2-Başarır- Botsalı sohbeti

Staj döneminde bir Cuma günü öğlen yemeğinden sonra Genel Müdür Başarır, Botsalı'yı odasına çay içmeye çağırdı, hayatından memnun görünüyordu ve yine konu okula ve yapılan işlere geldi. Başarır, gözlerini ürettiği mamullere dikerek düşüncelerini ve görüşlerini şöyle özetledi:

"Bir öğrencinin geleceğini planlaması, seçtiği okulunun kıymetini bilerek kendisini hayata iyi hazırlaması, zorlukları yenerek disiplinli çalışması, taviz vermemesi gerekir. Eğer muhasebeci, mali müşavir, yeminli mali müşavir, finansal yönetici, bankacı, kontrolör, müfettiş, finans uzmanı vb. olmak istiyorsanız mutlaka bilgisayarlı muhasebeyi, Türk vergi sistemini, ekonomiyi, finansal yönetimi, analitik finansal yönetimi ve İslâmi finansal yönetimi iyi derecede bilmeniz gerekir. Bu alanda kendinize "eleştirel bir düşünme ve iş bitirme yeteneği" kazandırmalısınız, başarı için bu şarttır. Derslerinizdeki başarı notunuz da 70'den yukarı olmalıdır. Ayrıca en az bir veya birden fazla yabancı lisanı da iyi derecede bilmelisiniz ve konuşmalısınız. Bu İngilizce, Arapça, Almanca, Çince, İspanyolca, Rusça olabilir diye ilave etti.

Aksi halde çalıştığınız yerde başarılı olamazsınız" dedi. Konuşmasında Mehmet Başarır'ın "kendinize eleştirel bir düşünme ve iş bitirme yeteneğini kazandırmalısınız" sözü ile İslâmi finansa tekrar vurgusu dikkatini çekmişti.

Bu konular okulunda ders olarak okutulmuyordu, bir bilgi sahibi de değildi. Kendi kendini "Eleştirel bir düşünme yeteneği ile İslâmi finans da nedir?" diye sorgulamıştı.

Lisede edebiyat hocasının bir dersinde "Bir saatlik tefekkür (düşünme) bir yıllık nafile ibadetten hayırlıdır" sözünü duymuştu. "Demek ki bir konu üzerinde düşünmek, eleştirel bir şekilde düşünmek İslâm ilim düşüncesinin de temeliydi. Bu eleştirel düşünme şimdiki eğitim sistemimizde pek yer almamıştı ve büyük eksiklikti" diye düşündü.

Bu konuşma Kemal Botsalı'nın hayat planını çizmişti. Mehmet Başarır'ın dediği gibi iyi bir finansal yönetici olmak için bütün zorlukları yenecekti, eleştirel düşünme yeteneğini geliştirecekti, İslâmi finansı da öğrenecekti. Başarı notu da 70'den yüksek olacaktı. Gerekirse

İngiltere veya Amerika'ya giderek yüksek lisansını ve doktorasını yapacaktı. Hedefinde İngilizce, Arapça ve Çince öğrenmek de vardı.

Bütün çalışmalarını bu plana göre yaptı, okuldan pekiyi derecesi ile mezun olmuştu. İngiltere'ye de gitmiş eğitimini tamamlamış, bir süre de Amerika'da projelere katılmış konvansiyonel finans alanında kendisini yetiştirmişti. Eleştirel düşünme yeteneğini de kazanmıştı. İngiltere ve Amerika'da bir çok üniversitenin gündeminde ve eğitiminde olan İslami finansal yönetim (Islamic financial management), İslâmi bankacılık (Islamic banking), İslâmi sigortacılık (İslamic insurance) konularında da dersler almış ve bu konularda önemli bilgi sahibi olmuş, ufku açılmıştı. Bu konular Türkiye için çok yeniydi.

Okulda başından geçen başarılı ve kendisine karizma sağlayan bir finansal yönetim semineri olayı, kendisini finans sahasında ne kadar da aydınlatmıştı. Seminer olayını da zaman zaman hatırlar ve mutlulukla tebessüm ederdi. Gerçekten mutluluk veren güzel bir seminerdi.

3-Finans Semineri

Kemal Botsalı İstanbul İşletme Fakültesi'nde son sınıfta okurken başına gelen bir olayı hiç unutamıyordu. Bir gün finans hocası Profesör Erdem Ekicioğlu kendisine "Kemal sen, Mehmet ve Fatma Hazal, sizler başarılı öğrencilersiniz. Sınıfta sunmak ve tartışmak üzere 'Finans nedir, finansal yönetim nedir ve finansal yöneticinin görevleri, vizyonu konusunda bir seminer hazırlayınız. Sonraki dersimizde bunu sınıfta tartışacağız," dedi. Ekip ek 2.1'de özeti sunulan çalışmayı yapmıştı ve sunuculuk görevi de Kemal Botsalı 'ya verilmişti.

Kemal Botsalı semineri mükemmel bir şekilde sunduktan sonra finansal yöneticinin görevlerini şöyle özetledi:

"Finansal yöneticinin görevleri şunlardır:

i) Finansal yönetici; firmanın Pazar değerini maksimize etmek için firmanın geleceğinin projeksiyonunu yapar ve firmanın diğer bölümleriyle koordineli hareket ederek gerekli plânları ve bütçeleri hazırlar. Eylem plânları düzenler, gerçekleştirir ve denetler.

ii) Firmayla ilgili başlıca yatırım ve finansman kararlarını alır. Başarılı firma süratli ve devamlı satışları büyüyen, bilimsel gelişmeleri ve teknolojiyi takip eden firmadır. Satışların artması; yeni yatırımların plânlanmasını, bunların fonlarının teminini ve işletme sermayesi kalemlerine yatırım yapılmasını gerektirir. Firmanın büyüme oranlarının tespiti ve gerekli makine-teçhizat ile işletme sermayesi yatırımlarının yapılması finansal yönetimin görevlerindendir.

iii) Finansal kararlarla ilgili olarak birimler arasında koordinasyonu kurar ve kontrolü sağlar. Firmanın mümkün olan etkinlikle faaliyetlerini sürdürebilmesi için bölümler arasında iyi bir koordinasyonun (eşgüdümün) sağlanması ve alınan kararların plân ve programlara uygun gerçekleştirilip gerçekleştirilemediklerinin kontrolü, düzenleyici kararların alınması gerekir. Bu görevler de ağırlıklı olarak finansal yöneticinindir.

iv) Finansal yöneticiler para ve sermaye pazarlarıyla iç içe çalışırlar, yakın bir temas içerisinde bulunurlar. Bu pazarlarda firmanın hisse senetleri, tahvilleri veya sukukları satılarak firmanın ihtiyaç duyduğu fonlar sağlanır. Firmanın menkul değerleri (hisse senetleri, tahviller, bonolar, sukuklar vb.) bu pazarlarda alınıp satılır. Yani firma, finansal pazarlardan etkilenir ve kendisi de bu pazarları etkiler.

v) Bütün firmalar risk içerisinde faaliyette bulunurlar. Bu risklere; yangın, su baskını, deprem gibi tabii afetler dâhil olduğu gibi faiz oranı riski, döviz kuru riski, yönetim riski, enflasyon riski ve benzeri finansal riskler de dâhildir. Bu risklerin bazıları azaltılabilir ve diğerleriyse, bütün ekonomiyi etkilediği için azaltılamazlar. Finansal yönetici, bu riskleri minimize edecek finansal politikaları hazırlar ve uygular.

Firma içerisinde fonların temini ve aktif varlıklara tahsisi; finansal politikalarla ilgili alınacak kararlar, firmanın içinden ve dış kaynaklardan sağlanacak yüzlerce bilginin toplanması, değerlendirilmesi ve analiz edilmesiyle gerçekleştirilebilir. Finansal yönetici firma içerisinden ve firma dışından firmaya yönelik etkin bir bilgi akış sistemini ve bilgi bankasını kurmalıdır.

Firmanın finans sisteminin sağlığı, firmadaki faaliyetlerin verimliliğiyle sıkı sıkıya ilişkilidir. Firmada faaliyetler verimli yürütülmekte midir? Giderler kontrol altında mıdır? Satışlar artmakta mıdır? Müşteri memnuniyetinin derecesi nedir? Daha onlarca soru ve politika finansal yönetimle ilgilidir."

Kemal Botsalı: "Hocam biz seminerimizi daha geniş olarak hazırladık ve dosyadadır. Sunumu burada bitiriyorum" dedi.

Profesör Erdem Bey: "Çocuklar çok teşekkür ederim, güzel bir bilimsel hazırlık yapmışsınız. Gerçekten finansal yönetici firmada bir finans mühendisi, sistem, verimlilik ve gider mühendisi gibi hareket etmelidir. Firmanın bütün bölümleri arasında koordinatör görevini açıktan ve sessizce yürütmelidir. Firmaya konulan sermayenin kârlı, verimli işletilmesinden finansal yönetici sorumludur. Bu sebeple muhasebeyi, vergi hukukunu, ekonomiyi, kamu maliyesini, üretimi, pazarlamayı, iç ve dış pazarları, verimlilik hesaplarını da iyi bilmelidir.

Biz finansal yöneticinin görevi; firmanın piyasa değerini maksimize etmek, yani hisse senetlerinin pazar değerini maksimize etmek için gerekli fonların firmaya temini ve bunların etkin kullanımını plânlamak ve gerçekleştirmektir. Bu amaç riskli dönemlerde özel bir önem kazanır. Büyük ekonomik risklerin olduğu dönemlerde likiditenin daraldığı, bankaların firmalara yeni kredi vermediği ve daha önce verilen kredilerin geri çağrıldığı, faizlerin yükseldiği, firmaların hayatta kalabilmek için küçüldüğü dönemlerde birçok firma iflasla karşı karşıya kalabilir. Böyle ortamlarda şüphesiz en büyük görev finansal yöneticiye düşer. Geçen yılları, kriz dönemini ve gelecek yılı en iyi finansal yönetici değerlendirebilir. İyi bir risk yönetimini firmasında kurmuş olan finansal yönetici daha rahat hareket eder ve krizlerden büyüyerek firmayı normal dönemlere taşımakta daha çok şanslıdır. Geçmiş kriz dönemlerinde ülkemiz bu olguyu birebir yaşamıştır."

Bir anda Kemal Bey'in gözlerinin önüne bu meşhur finans semineri olayı tekrar gelmişti. Pencereden dışarıya bakarak "şimdi kaderin bir cilvesiyle daha karşılaşıyorum" diyerek tebessüm etti.

4-Kaderin cilvesi

Kaderin cilvesine bakar mısınız? Şimdi kader kendisini yeniden bu şirkete yani OMPÜ'ye gönderiyordu!

Yavaşça şirketin iletişim adresine telefon açıp Mehmet Başarır Beyi sordu. Mehmet Başarır Bey 10 yıl önce vefat etmişti. Yine duygusallaştı, gözünden iki damla yaş aktı. Hâlbuki finansal kararlar ve uygulamalar konusunda duygusal değildi ve duygusallığa da yer yoktu, aldığı kapitalist finans eğitim felsefesinde kazanmak, başarılı olmak veya başarısızlığın faturasına katlanmak vardı. Konvansiyonel finansın anayasası "Kazanmak, kanunların izin verdiği her sahada, kazanmak…" ifadesiyle özetlenirdi. İslâmi finansta ise bu kural "İslâmi kurallara uyarak kazanmak" şeklindeydi ve kazancın helâl/haramla sınırlandırılmış bir hududu vardı. İslâmi finans birey, toplum ve devlet tabanlıydı ve kimsenin hakkını da yemeniz, kişileri ve devleti istismar etmeniz mümkün değildi. Başkasının hakkını haksız yere yemişseniz dünya ve ahirette büyük bir hesapla karşı karşıyaydınız.

Finansçının finans satranç oyununda mat olmaması ve kazanması ana kuraldı. Kendisi de bu güne kadar finans satrancında hep kazanmıştı…

Evet bu şirkete gidip görüşecek ve işe kabul edilirse çalışmaya başlayacaktı..

-EK 2.1-

FİNANS SEMİNERİ

Kemal Botsalı, Mehmet Kılınç, Fatma Hazal Sarı

"Günlük hayatınızda finans, finansman, finansal yönetim, fon ve sermaye kavramlarını sık, sık duyarsınız. Bunların parayla ilgili olduğunu düşünürsünüz. Bunların arasında bir fark yok mudur? Tabiî ki vardır. ***Finans*** denince; kişilerin kurumların ve firmaların faydalanacakları para, fon ve sermayeyi anlarız. ***Finansman;*** para ve sermayenin tedariki anlamında kullanılır. ***Finansal yönetim***; ihtiyaç duyulan fonların uygun şartlarda tedarikini ve bunların yatırım veya finansman kararlarında etkin yönetilmesi faaliyetlerini kapsar. ***Finansal Yönetici;*** firmada finansal işleri yürüten yatırım ve finansman kararlarından doğrudan sorumlu olan kişidir. ***Fon*** kişilerin veya firmaların yapacakları işlemlerde ihtiyaç duydukları para ve para benzerleridir. ***Sermaye***; firmaların belirli bir amaç için ihtiyaç duydukları ve faaliyetlerine tahsis ettikleri fon (öz sermaye ve borç sermaye) miktarıdır. Bu faaliyetlerin amacı firmanın Pazar değerini yükseltmek, maksimize etmektir. Finans ilmi işte bu faaliyetlerle ilgilenen bilim dalıdır.

Finans biliminin amacı; **değerin** belirlenmesi ve değerin artırılmasıdır. Finansmanda "*Değerli olan nedir ve nasıl artırılır*?" sorusu tekrar tekrar sorulur ve bu soruya cevap aranmaya çalışılır. Finans, aynı zamanda en iyi, en geçerli en isabetli *finansal kararların* nasıl alınacağıyla da ilgilenir. Mesela siz elinizdeki fonlarla yatırım yapmalı mısınız? Bir finans kuralı size şöyle söyler: "Eğer bir aktif varlığın getirisi onun maliyetinden daha yüksekse yatırım yapmalısınız ve değeri ancak böyle artırabilirsiniz." Kural bu kadar açık olmasına rağmen, pratik hayattaki bazı olaylarda siz bu kuralı göz önüne alamazsınız, ikinci, üçüncü bir alternatifi seçmek zorunda kalırsınız. Siz değeri artıracak alternatifleri ortaya koyarsınız, burada finansman, mevcut alternatifler arasından en iyisini yani optimalini seçmek imkânını size verecektir.

Finansal yönetim; heyecan verici, meydan okuyucu, dinamik bir sahadır. Finansal yönetim; bir firmanın bir değeri nasıl meydana getirebileceği ve onu nasıl yükseltip devam ettirebileceği konuları üzerine yoğunlaşır. Yatırımda kullanılan para önemli büyüklükte bir para olabilir. Mesela elinizde bulunan 2,5 milyon liranızla borsada yatırım yapmayı, gıda sektörüne girmeyi veya oto parçaları üretecek bir tesisi Büyük Sanayi'de kurmayı analiz ediyorsunuzdur ve bunlardan yapılabilir gördüğünüzü seçip gerçekleştireceksinizdir.

Herhangi bir işletme, büyük veya küçük, kâr amaçlı veya kâr amaçsız, finansal yönü olan bir kuruluştur ve bu işletmenin başarısı ya da başarısızlığı büyük ölçüde onun finansal yönetiminin kalitesine ve başarısına bağlıdır. Firmalarda alınan her önemli kararın arkasında finansal bir amaç vardır. Bu faaliyetin sonucu da firmanın finansal yapısı ve risk derecesi üzerinde etki meydana getirir.

Küçük işletmelerde genellikle firma kurucusu hem yönetici hem de finansal yönetici görevlerini birlikte yürütür. Firma büyüdükçe, finansal yönetici genel müdür yardımcısı olarak yerini alır. Finansal yönetici firmalarda genellikle tek başına olmayıp sorumluluk firma içerisinde dağılmaktadır. Yatırım ve üretim müdürü, pazarlama müdürü, muhasebe ve bütçe müdürü, krediler müdür vb. sorumluluk birimleri finansal yöneticinin yanında yer alır ve finansal yönetici bunları koordine eder. Finansal yöneticiyi asiste eden muhasebe müdürlüğü firmada muhasebe kayıtlarının yapılması, bordro işlemleri, beyannamelerin hazırlanması ve

ilgili yerlere verilmesi, mali tabloların düzenlenmesi, iç denetim, bütçelerin hazırlanması, vergi ve temettü dağıtımı vb. işleri görür.

Firmada finansal kararları finans yöneticisi alır. O halde, finansal yönetici bir firmada hangi olaylarla karşılaşır, hangi görevleri yerine getirir sorusunun cevaplandırılması gerekir.

Finansal yönetici firmada şu işlerden sorumludur:

- Firmanın kuruluşu, finansal büyüklüğü, finansman politikası ve finansal yapısı nasıl olacaktır ve finansal plânlaması nedir?
- Firmanın finansman biçimi nedir? Öz sermaye ve borç sermaye oranları ve borçların vade dağılımı ve borçlanma politikası nasıl olacaktır? Fonlar nereden sağlanacaktır? Firmanın optimal sermaye yapısı nasıl olacaktır?
- Yapılacak yatırım kârlı mıdır? Bu yatırımı yapılabilirlik analizi nasıl yapılacaktır? Finanse etmek için fonlar nereden bulunacaktır? Kiralama (leasing) alternatifinin etkisi nedir?
- Firmanın gelir bütçesi ve sermaye bütçesi nasıl hazırlanacaktır ve nasıl yürütülecektir?
- Firma günlük faaliyetlerini yürütebilmek ve gelecekle ilgili plânlarını gerçekleştirebilmek için yeterli fon kaynaklarına sahip midir? Nakit riskini azaltmak için nakit yastığı (bir kısım fonların kasada, bankada tutulması) politikası var mıdır? Nakit bütçesi hazırlanmış mıdır?
- Firmada dönen değerler ve kısa vadeli borçlar politikası nasıl olacaktır?
- Kredili mal alım ve stok hesaplarının büyüklüğü ve sistemi nasıl olmalıdır? Sabit aktif yatırım politikası nasıl olmalıdır?
- Firma müşterilerine hangi tip krediler sağlamaktadır? Satış politikaları nedir? Bu politikalar optimal (en uygun) mıdır? Hangi grup müşterilere satış teşvikleri sunulmalıdır?
- Firmanın döviz politikası nasıl yürütülmektedir? Döviz, faiz ve enflasyon riskini minimize etmek için nasıl bir politika uygulanacaktır?
- Firmanın kârları nasıl paylaşılacaktır ve temettü dağıtım politikası nasıl optimal olacaktır?
- Firma halka açılacak mıdır? Firmanın hisse senetlerinin ve dolayısıyla firmanın pazar değerinin maksimum olması için alınması gereken tedbirler nelerdir, firma sermaye pazarı ilişkileri nasıl olmalıdır?
- En uygun yani optimal finansal kararları alabilmek için risk ve getiri oranları nasıl dengede tutulacaktır? Firmanın risk yönetimi nasıl olacaktır?
- Firmanın uluslararası ticaret, yatırım vb. faaliyetleri nasıl olacaktır?
- Firmanın portföy yönetimi, para ve sermaye pazarı ilişkileri nasıl yürütülecektir?
- Firmanın başka bir firmayı satın alması, başka bir firmayla birleşmesi, şekil değiştirmesi, şirketin bir bölümünün satılması kararları isabetli midir?
- Firmanın geçmiş dönem veya dönemler performansı nedir? Gelecekte daha iyi olması için neler yapılmalıdır?"

- Firma ödeme güçlüğüne düşmüşse alınacak finansal kararlar nelerdir?
- Firmanın finansal durumu ve çevre ilişkileri ne ölçüde iyi yürümektedir?
- Firmanın Sermaye Piyasası politikaları nasıl düzenlenecektir?
- Firmanın iç denetimi ve vergi yönetimi nasıl olacaktır?
- Finansman bilgi teknolojileri ve iletişim destek sistemi nasıl yürütülecektir?
- Firmanın özel finans durumlarıyla ilgili politikaları nasıl düzenlenecektir?”

-3-

YENİ BİR ŞİRKETTE İŞE BAŞLAMAK

-1-

Kemal Bey Pazartesi olsun hayır olsun diyerek Pazar gününü mümkün olduğu ölçüde dinlenerek ailesiyle birlikte geçirdi. Aile o gün öğle yemeğini boğaza nazır bir lokantada yedi ve akşam davetli oldukları eski dostları İktisat Prof. Mehmet Bey'lerin evine gittiler. Sohbet çok sıcak ve tatlı geçti. Mehmet Bey dünya ve Türkiye ekonomisindeki gelişmeleri, yeni oluşumları, ekonomideki büyümeyi, enflasyonun getirdiği ekonomik zorlukları, savunma sanayisindeki gelişmeleri ve Türkiye'nin halen dünyada oynadığı politik rol ile Türkiye'nin geleceği konusundaki düşüncelerini kendisine has orijinal fikirleriyle tatlı tatlı anlattı. Kemal bey de bazı konulardaki düşünceleriyle katkıda bulundu. Konuşmaları ilgiyle izleyen Beyzanur Hanım "güzel bir ekonomik ve tarihi konferanstı ilgiyle izledik ve faydalandık, Güler Hanım sizleri salondaki masaya davet ediyor" deyince konferans kesilmişti. Beyler gülerek salona geçtiler.

Konuşmalar sofrada da devam etti. Çocuklar ve bayanlar bu konferanstan bu kez fazla etkilenmişlerdi ve hanımların "şu konferansınızı başka gün devam ettirir misiniz lütfen" ikazıyla konferans kesildi. Kalan süredeki sohbet çok tatlıydı ve saat 12'de gongunu vurduğunda herkes vaktin çok geçtiğini fark etti.

Pazartesi sabah saat dokuz civarında Kemal Bey Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ'ne telefon ederek Genel Müdür Serdar Akyurt beyle görüşmek üzere randevu talebi etti. Sekreter beş dakika sonra Genel Müdür Bey'in kendilerini ve eşlerini saat 12:00 de yemeğe beklediklerini Kemal Bey'e iletti. Kemal Bey sekreter hanıma teşekkür etti.

Şirketin Genel Müdürü Serdar Akyurt, Kemal Beyi ve Beyzanur Hanım'ı çok iyi karşıladı. Birlikte öğlen yemeğini yediler. Günün ekonomik durumlarından, yurt dışı pazarlardan, fuarlardan, şirketin yatırımlarından, mevcut üretim portföyünden ve Mehmet Başarır'dan bahsettiler. Genel Müdür de Mehmet Bey'den övgüyle söz etti ve "yaşasaydı şirket çok farklı kulvarlarda olurdu" diye ekledi.

Görüşmelerin sonunda Genel Müdür Serdar Bey "Kemal Bey, önümüzdeki pazartesi günü sizi şirketimizde finans ve verimlilikten sorumlu Finans Genel Müdür Yardımcısı, Beyzanur Hanım'ı da danışman olarak işe bekliyoruz, işe başlamanız bizim için büyük bir onur olacaktır" dedi. Kemal Bey ve Beyzanur Hanım hiç beklemedikleri bu teklif karşısında şaşırarak "pazartesi mi?" dediler. Serdar Bey "evet pazartesi beyler" diye gülerek cevap verdi. Serdar bey "Kemal Bey bizler sizleri, başarılarınızı yakından tanıyoruz ve takip ediyoruz. Beyzanur Hanım'ın sizi nasıl asiste ettiğini ve birlikte çalıştığınızı da biliyoruz. Hatırlarsınız toplantılarda sizi özellikle dinliyor ve bazı konularda görüşlerinizi de alıyordum, yani sözün kısası sizinle ilgili bir araştırmaya ihtiyacımız yoktur. Sizin ve eşinizin şirketimize gelmeniz bizler için büyük bir kazançtır. Ücret bakımından eski şirketinizden daha iyi olacaksınız" dedi. Kemal Bey eşine baktı ve ne oluyor şekkinde kafasını salladı. Beyzanur hanım da olur şeklinde gözlerini kırptı. Kemal Bey tebessüm ederek "peki tamam o zaman, inşallah pazartesi birlikte yeni görevimize başlıyoruz" diyerek cevap verdi. Serdar Bey "o zaman tebrik ediyorum" diyerek büyük bir coşku ve memnuniyetle kendilerini selamladı.

Şirketten ayrıldıktan sonra Beyzanur hanım evine dönerken Kemal bey de Boğaza doğru yöneldi ve gelişmeleri düşünmeye başladı. Kendilerine yapılan bu teklif güzel bir teklifti, şirketi de biliyordu. Bu şirket sektörde daha da büyümeli ve ülkeye hizmet etmeliydi. Sonuçta olayların böyle gelişmesinden çok mutlu olmuştu. Boğaz'dan ayrılarak Cağaloğlu'na doğru yöneldi. Bazen oradaki kitapçılara takılır bir, iki kitap alır, Sultan Ahmet ve Ayasofya camilerini, minarelerini, boğazı birlikte izlemekten büyük zevk duyar, tarihe dalar bazı geçmiş olayları gözünde canlandırırdı. Bu sahneler kendisini dinlendiriyordu. Bugün de böyle olmuş ve akşam yaklaşmıştı.

Kemal Bey eşine bir çiçek yaptırarak ve bir paket çikolata hazırlatarak eve döndü. Kapıdan tebessümle hediyelerini uzattı. Hediyeleri gülerek alan Beyzanur Hanım "Kemal hayrıdır, bunlar pazartesi günü işe başlamanın müjdesi midir" diye sordu. Kemal bey de 'Beyzanur Pazartesi günü eski staj yaptığım şirketimde işe başlıyoruz ya. Ben Finans, muhasebe ve verimlilikten sorumlu genel müdür yardımcısı, siz de genel müdür danışmanı olarak işlerimiz çok olacaktır. Şu cumartesi, Pazar günleri kendimizi yeni görevlerimize hazırlayalım. Hatırlarsın sayın Genel Müdür Serdar Bey ücretimizin de en son çalıştığımız şirketten önemli ölçüde yüksek olacağını söylemişti," dedi. Beyzanur Hanım da "hayırlısı olsun, ben de çok mutlu oldum" demekle yetindi.

2-Şirketin durumu

Kemal Botsalı, Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ'ne (OMPÜ) finans, yatırımlar, muhasebeden ve verimlilikten sorumlu Finans Genel Müdür Yardımcısı olarak atanmasından bu yana 2 hafta geçmişti. Finans Müdürü Hasan Kayar; 7 ay önce şirketin Ford Şirketi'ne 300+300=600 bin birimlik şarj dinamosu ve marş motoru üretim teklifi verdiğini, teklifin Ford tarafından kabul edildiğini, siparişin 6 ay içerisinde karışlanması gerektiğini belirten mailin şirkete geldiğini Kemal Bey'e aktardı.

Şirket sipariş kabul edilirse imalatla ilgili %25 oranında bir kapasite artışı gerektiğinden gerekli projeyi hazırlamış, şirketin şu andaki mevcut kapasitesine ilaveten alınacak CNC'ler için 10 milyar liralık ek bir yatırımı ihtiyacı ortaya çıkmıştı. Fizibilitede sipariş kârlı bir yatırım olarak gözüktüğünden Yönetim Kurulu yeni yatırıma gerekli oluru vermişti. Yönetimde CNC yatırımının leasing (kiralama) veya banka kredileriyle yapılabileceği ifade edilmişti. Kemal Bey'in önüne ilk gün kapsamlı bir üretim ve yatırım projesi konulmuş oldu.

Kemal Bey bütün gücüyle şirketi incelemeye çalışıyordu. Mesela Şirketin 2019 yılında 158,6 milyar lira olan satışları 2019 yılından itibaren azalmaya başlamış 2023 yılında 118,9 milyar liraya gerilemiş ve 2019 yılında 10,4 milyar lira olan net kârı 2023 yılında 3,4 milyar lira zarara dönüşmüştü. Şirkette büyük finansal ve verimlilik probleminin olduğu görülüyordu. Dosyalar üzerinde çalışırken şirketin geleceğiyle ilgili endişelerinde serinkanlı davranmaya çalışıyor, kimseye bir şey söylemiyordu. Şunu da fark etti ki ortaklar şirketin durumu hakkında tam bir bilgi sahibi değillerdi ve şirkette ekonominin mevcut durumundan doğan geçici bazı nakit sıkıntıların olduğunu düşünüyorlardı!..

Şirket 2017 yılından itibaren, girdisi az olan bazı yedek parça üretiminden vazgeçerek savunma sanayiye yönelmişti. Önemli askeri ekipmanlar ve yedek parçaları ile hızlı tren ve tren vagonları parçalarını da üretiyorlardı. Şirket teknoloji açısından nitelikli bir şirketti ve A Grubu Tedarikçi ve İhracatçı belgeleri ile AS9100, ISO TS 16949 ve ISO 45001 kalite yönetim belgelerine de sahipti.

Şirketin teknoloji bakımından bu derece nitelikli olmasına rağmen bazı işleri son yıllarda iyi gitmemeye başlamıştı. Sanki 1994, 1997, 2000, 2001, 2008 krizleri ile 2011 yılı geri gelmiş gibiydi. 2018 yılı finans kriziyle birlikte Dünyadaki yaygın 2020-2022 Covid-19 global pandemi krizinden de etkilenmişti. 2018 finans krizinin etkileri Türkiye'de hala devam ediyordu. Ortaklar bu konulardan ve nakit sıkıntısının şirket üzerindeki olumsuz etkilerinden, satışların düşmesinden rahatsızdılar fakat bunun geçici olduğunu düşünüyorlardı.

Şirkette ilk dikkatini çeken olaylardan diğer bir tanesi de yöneticilerde ve çalışanlarda ruh; makine ve sistemlerdeyse metal ve teknoloji yorgunluğunun olduğunu gözlemlemesiydi.

Botsalı şirketin finansal tablolarına bakar bakmaz şunları da görmüştü: Aktif ve pasif toplamına göre şirket bir üst kobiydi. Son beş yıldır satışlarındaki azalmaya karşılık pazarlama ve yönetim giderleri, faiz ödemeleri artmış, şirketin kârları da her yıl azalmış ve son yıl 3,4 milyar lira zarara dönüşmüştü. Ayrıca şirketin müşteri ve stok hesaplarında bir şişme, birikmiş amortismanlarda önemli bir yükselme, banka ve satıcı hesaplarında yoğun bir artış, uzun vadeli borçlarında nisbî bir azalma ve öz sermaye de sabit kalış görmüştü. Şirket oranları da sektör oranlarından oldukça sapmışlardı. Yani şirketin genel fotoğrafı gri alandaydı, finansal pozisyonu pek net gözükmüyordu.

Şirketin bilançolarını ve gelir tablolarını inceleyen Beyzanur Hanım da Kemal Bey gibi düşünüyordu ve şirketin gri alanda bulunduğunu o da görmüştü. Kemal Bey'e dönerek "Kemal bu şirkette önemli finans ve verimlilik problemleri var, kendini hazırla ve kollarını iyi sıva" demişti. Beyzanur Hanım'ın bu sözü şirketin durumunun özeti gibiydi.

Mesela son aylarda şirkette niçin bazı ödemeler yapılamıyordu, bankalarla ilgili problemler nelerdi? Niçin şirketin ihraç ettiği bir kısım mallar geri dönüyordu, teknolojide bir eskime mi olmuştu? Niçin müşteri ve stok hesapları şişmişti? Müşteri şikâyetleri son yıllarda niçin artmış ve bir kısım müşteriler rakip firmalara geçmişlerdi? Genel yönetim, pazarlama ve satış giderlerinde yıllara göre artışın sebepleri nelerdi? Kârlar son yıllarda niçin azalma eğilimine girmiş ve şirket zarar hanesine kaymıştı? Niçin yöneticilerde ve çalışanlarda bir bezginlik, bir ruh yorgunluğu vardı?

Yönetim, tabiatıyla şirkette son yıllarda gerçekleşen bu değişikliklerden rahatsızdı ve ziyaretine gelen birkaç yönetici de bu semptomu kendisine ihsas etmişlerdi.

Şirketteki problemler, şirketin finansman müdürü Hayri Altıntaş'ın 2020 yılında covid-19 sebebiyle ölümünden sonra iyice ortaya çıkmıştı, ayrıca bu dönemde şirkette önemli birkaç ölümün de gerçekleşmesi acı bir olaydı ve şirketi etkilemişti.

3-Kemal Botsalı

Kemal Botsalı elli sekizine merdiven dayamış, atletik yapılı, genç ve dinç görünen çelebi görünüşlü, sosyal iletişimi güçlü, kültürlü bir insandı. Zekâ seviyesi yüksekti. Olayları anında bütün yönleriyle görmesi, alternatifler halinde çözümler üretmesi, yanında çalışanlarda ve meslektaşlarında hayranlık uyandırıyordu. Bunda yüksek zekasına ilaveten almış olduğu eğitimin kalitesinin, yurt dışı ve yurt içi firmalarda kazandığı tecrübenin büyük katkısı vardı.

Nazik giyinir, beyaz gömleği üzerine koyu renkli bir kravatını takardı ve derecesi yüksek kalın çerçeveli gözlüğüyle duruşu karşısındakine tipik bir finansçı olduğu algısını verirdi.

Masasında ve dolaplarının raflarında kanunların, mali mevzuatın, ekonomi ve finans ile ilgili yayınların yanında tarih kitapları, polisiye romanlar, felsefi kitaplar ile doğu ve batı klasikleri itina ile dizilmişlerdi. Kendisine kitapları konusunda bir şey sorulduğunda şöyle derdi:

"Bir finansçının dünyası geniş olmalıdır. Konvansiyonel finansı ve İslâmi finansı iyi bilmelidir. Ülke ekonomisini, para politikalarını, bankacılığı, içinde bulunduğu sektörü, önemli firmaları, çalıştığı firmayı bilmesi gerektiği gibi; Amerika ve Avrupa ekonomilerini, onların para piyasalarını ve finans politikalarını da iyi bilmeli, rakamları ve ötesini iyi okumalıdır. Bu politikalar; kısa zamanda ekonomileri, yabancı ve yerli firmaların finans yapılarını etkilemektedir. Bir finansçı, buna göre firmasıyla ilgili politikalar üretmeli ve firmanın finans riskini minimize etmelidir. Klasikler, romanlar tarihi ve sosyal kitaplar insanın düşünme yeteneğini geliştirir, ülkenizin geçmişini ve durumunu, olayları geniş bir açıdan görmenizi sağlar. Polisiye romanlarsa tablolardaki rakamların ötesini, arka yüzünü görmeniz konusunda sizi hazırlar…" derdi.

Firmaların finansal tablolarını iyi okuyamayan ve bu konuda ciddi analizleri yapamayan, tabloların ötesini göremeyen kimselere kızar ve kızdığını belli etmemeye çalışarak muhatabını kibar bir şekilde uyarırdı. Sürekli eğitime önem verir, insanın daima güncel olmasını isterdi. Bu sebeple her sabah çalışanları, şirketle ve finansla ilgili bir kâğıdı masalarında bulurlardı Ayrıca saat 17:00 de elemanlarını, gelenleri kapıda ve salonda karşılayan iki boy aynalı toplantı salonunda toplar, o günkü olayları çay ve kahve birlikteliğinde, değerlendirirler ve kararlar alırlardı.

Pazartesi günü

Kemal Botsalı pazartesi günkü saat 17 ara toplantısında şirketin genel durumunu ve önemli gördüğü birkaç konuyu özetledikten sonra şöyle demişti:

"… Arkadaşlar! Siz aynalara bakmaz mısınız? Aynalar yalan söylemez. Aynalara bakar bakmaz yüzünüzü, gözlerinizi, burnunuzu, dudaklarınızı, kulaklarınızı, saçlarınızı, boynunuzu, gövdenizi, boyutlarınızı, adalelerinizi, renginizi hemen görürsünüz. Sizin neyiniz varsa ve hangi ortamda bulunuyorsanız ayna size durumunuzu, aynen yaşınızı söylediği gibi, söyler. Eğer aynada kendinizi normal yapıda görmüyorsanız, mesela yüzünüz buruşuk, gözünüz, karnınız şişikse, ayakta sallanarak duruyorsanız, saçlarınız dökülmüşse vb. farklılıklar yapınızda bir bozulmanın olduğunu tedaviye ihtiyaç gösterdiğini ve hemen doktora gitmeniz gerektiğini de size söyler. Aynaların kerameti, olduğu gibi her şeyi anında size söylemeleridir" dedi.

Bu esnada söz alan maliyet muhasebesi şefi Ahmet Aydın, efendim "Ya aynaya bakan şahsın gözleri, miyop, hipermetrop ya da astigmatsa ne olur?" diye sordu.

Soruyla herkes birbirine bakarak gülümsedi. Muhasebe Müdürü Hayrani Bey de dönerek "Senin sorun gibi olur" dedi.

Ortalık buz kesmişti ve herkes birbirine tebessüm ederek bakıyordu!.. Sanki herkesin aklından "herkes sorduğu soru kadar akıllıdır" deyimi geçivermişti!

Kemal Bey hemen devreye girerek "Güzel bir soruydu. Ben sizin ya ayna konkav ya da konveks olsaydı neler olurdu diye soracağınızı da beklerdim" diye ilave etti. Sonra da "Kişi

miyop, hipermetrop ya da astigmat olursa aynada kendisini iyi göremez kendisi hakkında yanlış kararlar alabilir. Mesela burnunu, kollarını daha uzun veya kısa, kafasını, gövdesini daha farklı ve dengesiz görebilir. Vücudu mükemmel olmasına rağmen, gözleri sebebiyle hatalı, hantal görülmüş olur. Bu görünüşe göre de vücudu hakkında yanlış düşünür ve yanlış kararlar alabilir. Eğer gözleri sağlam da ayna konkav veya konveksse bu kez o güzelim vücudunun ve organlarının boyutlarının çok dengesiz olduğunu görecektir. Gözdeki hastalık veya aynalardaki farklı mercek yapıları, vücudunun boyutlarını değiştirmiş ve sağlıklı görünümünü önlemiş, belki de doktora gitmeye karar verdirmiş olabilir" dedi.

Hayrani Bey tebessüm ederek "Tabi ya finansal tablolar da şirketin aynasıdır" diye söylendi.

Kemal Botsalı gülümseyerek sözüne devamla;

"Firmaların finansal tabloları da (bilanço, gelir-gider tablosu, şirket ve sektör oranları tablosu vb.) aynen aynalar gibi şirketin yapısını, boyutlarını, iyi ve kötü durumlarını yansıtırlar. Bir finans uzmanı bu üç tabloyu eline alır almaz, doktorun bir hastanın hastalığına teşhis koyması gibi, hemen şirketin sağlıklı veya hasta olduğuna, hastalığının hangi uzvunda bulunduğuna teşhisini koyar. Ek tablolarla şirket hakkında derinlemesine analizler yapar ve önemli sonuçlara ulaşır. Eğer finans uzmanı gerekli bilgiye ve tecrübeye sahip değilse finansal tabloları yanlış okuması neredeyse kaçınılmazdır. Şirket hakkında yanlış analizler yapacak, yanlış değerlendirmelerde bulunacak, yanlış raporlar hazırlayacaktır. Sonuçta yanlış veya eksik finansal politikalar, alınacak yeni finansal kararların yanlış ya da hatalı olmasına sebep olacaktır. Bu kararlar şirketin ölümüne yani iflasına kadar gidecek kapıları şirkete açabilir!..

Ahmet Bey yine söze girerek "Yarım doktor candan, yarım finansçı şirketten eder" diyerek "Yarım doktor candan yarım hoca dinden eder" atasözünü finansa uyarlamıştı. Toplantıda bulunanlar güldüler ve Kemal Bey "Ahmet doğru söylüyorsun. Ben de senin atasözüne katılırım" diye espiri yaptı. Dediği doğruydu, yarım doktor insanı felç edebilir veya öldürebilir ve yarım finansçı da şirketi iflasa sürükler ve sahibini şirketten ederdi.

Finans uzmanının gözleri sağlıklı olmasına rağmen, tablolar konkav veya konveks biçimde hazırlanmışlarsa, tablolar sağlıklı hazırlanmadığı için, her şey yanlış görünecek ve firma gerçek durumunun ötesinde lehte veya aleyhte değerlendirilebilecektir. Enflasyon dönemlerinde finansal tablolardaki rakamlar "enflasyon oranlarına göre" düzeltilmezlerse bu olaylar her zaman gerçekleşebilirdi. Bu sebeple her zaman finansal tabloların görevlilerce sağlıklı hazırlanması gerekir" dedi.

Mesela finansal tablolarda bu olayların varlığında, bir uzman bir firmayı finansal tabloları üzerinden incelemeye başladığında şirketin geçmişini ve mevcut durumunu görmek için merak içerisinde kalacaktır. İncelemede bazı rakamlardan rahatlık duyarken diğer bazı rakamlardan ve pozisyonlardan garip, anlaşılmaz bir kısım endişeler vücudunu kaplayacaktır.

Kemal Botsalı da bu yeni şirkette göreve başladığı ilk günden itibaren şirketle ilgili garip bir endişe içindeydi. Göreve başlamadan önce kedisine sunulan şirketle ilgili raporları incelemiş, birçok önemli konuda ön bilgi sahibi olmuştu. Mesela 2022 yılında 13,8 milyar lira olan kârın 11,1 milyarının yani %80'nin faiz ödemeleri için bankalara gittiğini %20'nin yani 2,7 milyar liranın şirkette kaldığını görmüştü. 2023 yılındaysa 8.8 milyar liralık kâra şirket öz sermayesinden 3,4 milyar lira daha ilave edilerek bankalara 12,2 milyara lira faiz ödenmiş,

şirketin öz sermayesi 3,4 milyar lira azalmıştı. Yani şirket 2023 yılında kârının %138,6'ı faiz ödemişti. Görünen odur ki faiz ejderi şirketi yutmaya başlamıştı.

Bir şirket için bunun tersi kabul edilebilirdi, bu rakam kabul edilemezdi. Bu konularda daha önce de benzer durumdaki şirketlerde çalıştığından önemli bir tecrübesi, bir bilgi birikimi vardı ve risk yöneticiliğinde uzmandı. Mali müşavir ve yeminli mali müşavirlik derecelerini de başarıyla almıştı. Teoride, yasalarda ve uygulama konularında uzmandı. Beyzanur Hanım gibi güçlü bir finansmancı da yardımcısıydı…

Şirkette bugün sabah saat 8:30'da başlayan heyecanlı finansal faaliyet mesaisi ne kadar da yoğun geçmişti ve toplantının saat 22'ye kadar uzadığını anlamamışlardı! Başkan yani Botsalı saate bakarak "Ooo çok gecikmişiz!" sözüyle oturumu kapattı. "Beyler haydi evlere, yarın Salı, sabah olsun hayırlı olsun" dedi.

Bu arada yanına gelen Krediler Müdürü Hasan Bey bankalarla ilgili bir şeyler söylemek istiyordu. Kemal Bey "Hasan Bey sen hızını alamadın, toplantı bitti, haydi çocuklarını bekletme, yarın sabah görüşürüz" deyip konuşmayı kesti. Vedalaşarak toplantıdan ayrıldılar.

-4-

ŞİRKETİN BANKALARLA OLAN İLİŞKİSİ

-1-

Salı günü sabah saat 8:00'da herkes yerini almış şirketin ikram ettiği çayları ve pastaları yiyorlardı. Toplantıda krediler müdürü Hasan Kayar şirketin kredileriyle ilgili ortaya çıkan problemini görüşmek üzere yardımcısı Didem hanımla birlikte iki önemli bankaya gideceğini ve bankanın krediler müdürleriyle görüşeceğini söylüyordu. Elindeki belgelere göre şirket, H Bankası'ndan almış olduğu kredilerin son iki taksini ödeyememişti.

Bu konuda bankanın Sanayi Şubesi Müdürü Sayın Ü. Ünsal Azılıoğlu şirkete telefon ederek "Yarın saat 17:00'a kadar 6 milyar liralık son iki taksit yatırılmadığı takdirde yasal işlemi başlatmak zorunda kalacağını" söylemişti.

G. Bankası İkitelli Organize Sanayisi Şubesi Müdürü Yalım Kurtuluş da "Müşteri çeklerinden bir bölümünün tahsil edilemediğini ve geri döndüğünü bu konuda bankanın şikâyetleri bulunduğunu, şirketin tahsilatla ilgili yeniden tedbirler alması için şirketle görüşmek istediklerini" şirkete iletmişti. Müşteri çeklerinin müşteriler tarafından tam ödenmemesi konusunda bankanın önemli şikâyetleri vardı.

Şirkette alacakları yaşlandırma tablosunda vadesi geçen önemli bir alacak stokunun ortaya çıktığını muhasebe servisinden Yaşar Okuyan, Kemal Botsalı 'ya iletmişti…

D. Bankası 3.Organize Müdürü Tunahan Akyol faiz oranlarının yükseldiğini ve şirketin 7 milyar liralık değişken faizli orta vadeli kredisinin faiz oranının %18'den %23'e çıkarılması konusunda gerekli mutabakatın sağlanmasını istiyordu.

Üretim Yetkilisi Yasin Ay da finansman yetersizliğinden ötürü CNC tezgahlarında gerekli bakım ve inovasyonu yapamadıkları için hurda miktarının çok yükseldiğini, verimliliğin düştüğünü bildiren bir dosyayı odasına getirdi.

Finans Müdürü Botsalı'ya, sekreteri Meral Hanım tarafından V. Bankası Sanayi Şubesi Müdürü Ahmet Şeker'in saat 16:00 da kredilerle ilgili bazı konuları görüşmeye geleceğini bu konuda randevu talebi olduğu iletilmişti.

Kemal Botsalı kafasını sallayarak "gerekli randevunun verilmesini" sekreterine söyledi.

Şirketin yakın ilişki içinde bulunduğu V. Bankası Müdürü Ahmet Şeker'e iki gün önce, İkitelli Organize Sanayi'de 30 yıldır faaliyet gösteren önemli müşterilerinden olan ve çeşitli marka oto parçaları üretip oto üreticilerine ve pazardaki satıcılara pazarlayan Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim A.Ş.'nin mali durumunun bozulmaya başladığını gösteren bir bilgisayar çıktısı bankanın mali analizler bölümünden iletilmişti. V. Bankası, bütün kredi müşterilerinden her üç ayda bir finansal durumlarını gösterir mali tablolarını (bilânço ve gelir tablolarını) almakta ve bunları kendi veri bankasına yüklemek suretiyle; müşterilerini yakın takip altında bulundurmaktadır.

Veriler banka bilgisayarlarına yüklenince, bilgisayarlar; her müşterinin önemli oranlarını hesaplamakta, bu oranların trendlerini çizmekte ve bunları geçmiş dönemlerdeki firma verileriyle, firmanın bulunduğu sektörün 5 önemli firmasının oranlarıyla ve ayrıca ilgili sektörün ortalama oranlarıyla, trendleriyle mukayese etmektedir. Bilgisayarlarda eğer

firmanın oranları, sektörün oranlarından önemli ölçüde düşüklük gösteriyorsa veya kredi sözleşmesinde banka tarafından şart koşulan oranlardan düşükse, bunu bir not halinde müşterisine iletmektedir.

Bilgisayar verileri Ahmet Şeker'e ulaşınca, Ahmet Şeker, şirketin finansal durumunun bozulmaya başladığını, oranların sektör ortalamasının oldukça altına düştüğünü ve trendlerin yönlerinin olumsuzluğa döndüğünü görmüş, bilgisayar çıktılarıyla birlikte, şirketin yeni finansal kararlar alarak kötüye gidişi durdurmasını ikaz eden narin bir ikaz mektubunu Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim A.Ş'ne göndermişti. Telefonla arayarak da finansal tablolarda gördüklerini açıklamıştı. Ayrıca son bilgisayar çıktılarından anlaşılacağı üzere etkin düzeltici tedbirler alınması gerektiğini de şirkete iletmişti.

Önceki finansal analizlerde, şirkette bazı şeylerin kötüye gittiği görülmesine rağmen, oranlar kredi sözleşmesinde şart koşulan rakamların altına fazla düşmemişti, banka bunları tolere ediyordu. Son gelen analizlerdeyse bazı oranlar kredi sözleşmede şart koşulan oranların çok altına düşmüştü. Mesela "Cari Oran sözleşmede en az 2,4 ve daha yukarı olacaktır" şartına rağmen 1,59; Borçlar/Pasif Toplamı 0,300 olmasına karşılık 0,565; Faiz kazanç gücü 3 olmasına rağmen 0,72 oranına düşmüştü. Sözleşmeye göre oranlar sözleşmede şart koşulan oranların altına düşerse, şirketin bankaya olan bütün borçları muaccel (vadesi gelmiş) sayılacak ve banka şirketten borçlarını 10 gün içerisinde ödenmesini isteyebilecek, şirket borçlarını 10 gün içerisinde bankaya ödemezse banka bu kez iflasını isteyerek kanuni takibatı başlatabilecekti.

Şirket, bankanın eski ve itibarlı bir müşterisiydi. Banka tarafından iflasının istenmesi şirket ve ortakları için bir yıkımdı. Bunun için Ahmet Şeker, eldeki bilgisayar verileriyle iflası istemek yerine şirket yönetimini, şirketin durumunun düzeltmesi için, acilen ek kararlar alınmasını zorlamaya karar vermişti.

Oto Motor Parçaları Üretim A.Ş. normal üretiminin yanında, yaz tatili dönemi için yedek parça ihtiyacı artacağından, bu döneme yönelik parçaları imal etmek gayesiyle gerekli işletme sermayesi ihtiyacını V. Bankasından karşılıyordu. Firmayla ilgili olarak yapılan anlaşmaya göre firmanın maksimum kredi limiti 25 milyar liraydı ve kredi döner krediydi. Gerek bankacılık uygulamasının bir sonucu olarak ve gerekse kredi sözleşmesine göre; yıl içerisinde alınan kredi yılsonuna kadar herhangi bir tarihte tamamen ödeniyor ve gelecek ay tekrar işlemeye başlıyordu.

Kemal Botsalı, V. Bankası'nın en kısa zamanda düzeltici kararların alınması konusundaki ikazını alınca, "ne yapılabileceğini" düşünmeye başladı, çünkü yeterli tedbirler alınmadığı takdirde bankaya olan borçları muaccel hale gelir ve firma çok zor durumda kalabilirdi. Botsalı bir anda; "Şirketlerin bir baş belası da alınan ve etkin kullanılamayan krediler ve ödenen faizlerdir. Sanayide faiz hesaplarının ve kredi yönetiminin gereğini yapamıyorlar ve değerlendiremiyorlar, sonra da başlarına bela oluyor. Bir diğer sıkıntı da döviz yönetimidir. Birçok şirket mallarını dövizle alıyor ve tedbir almadan Türk lirası ile satıyor. İşte bu noktada döviz yönetimini bilmediğinden döviz riskinin içerisine düşüyor" diye düşündü.

Rahmetli Mehmet Başarır; "şirketimizde döviz giriş ve çıkışları aylık planlanacaktır ve daima az ya da çok şirketimiz döviz alacaklısı olacak şekilde alış ve satış politikamız düzenlenecektir. Döviz borcumuz oluşursa mutlaka bankalarla temasa geçilerek hedging işlemi yapılacaktır. Bu konuda bir opsiyon veya forward sözleşmesi önemlidir" şeklinde bir kural koyarak şirketin döviz riskine düşmesine engel olmuştu. Bu kural şirkette halen geçerliydi, önemli de bir kuraldı. Kemal bey "Mehmet Bey keşke faizli krediler için de bir kural koysaydı!" diye aklından geçirdi.

Satış servisinden gelen raporda; şirketin mevcut satış seviyesinin, bankanın kredilerinin 25 milyar liradan 35 milyar liraya çıkarılıp sağlanacak 10 milyar lirayla alınacak CNC ile A-3 Üretim Hattı güçlendirilmezse, şirket satışlarında bir atılım yapamayacak ve İngiliz Ford Şirketi'nin istediği parçaları da üretemeyeceğinden Ford nezdinde büyük bir itibar kaybına da uğrayacaktı.

Oto Motor Parçaları Üretim AŞ'de, her ne kadar V. Bankasının son 25 yıldır en iyi müşterilerinden birisi olsa da ortalama %22 faizle ek 10 milyar liralık kredinin, bu ikaz notundan sonra, banka tarafından kendilerine verileceği konusunda kuşkular doğmuştu. Ayrıca Hükümetin son dönem takip etmiş olduğu sıkı kur politikası ve ayrıca Türk parasının değer kazanmasının devam etmesi, V Bankası'nı itibarlı müşterileri de dâhil, müşterilerinin kredibilitesini yeniden gözden geçirmeye ve değerlendirmeye yönlendirmişti. Merkez Bankası'ndaki yönetim değişikliği Ortodoks ekonomik politikaların tekrar yürürlüğe konulacağı konusundaki görüşler ve Merkez Bankası'nın aldığı yeni kararlar faizleri çok yükselteceğe benziyordu. Bu politikalar şirket için önemli ek bir faiz riskini de getirebilirdi.

Covit-19'un piyasaları daralmasıyla verdiği zarar bir taraftan şirketin satışlarını etkilerken diğer taraftan hammadde ve enerji fiyatlarındaki yükselişler, işçi ücretlerindeki artışlar ve Hindistan, Vietnam, Endonezya ile Çin'in bütün piyasalara tsunami gibi girmesi 2020-2023 yıllarının büyük bir bölümünde şirketin kâr marjlarını önemli ölçüde azaltmıştı. Yabancı ülkelerin bu sahalardaki aşırı rekabeti şirketin kârlarını düşürmüş ve Pazar payını daraltmıştı. Ürettiği ve ihraç ettiği mamuller üzerinde önemli bir inovasyon baskısı oluşturmuştu. Bu konuda şirketin Ar-Ge bölümünün üzerinde çok yük vardı. Bu bölüme ya yüksek yatırım yapılarak büyütülecekti ya da üniversitelerle iş birliği yapılarak önemli bir çok projenin meydana gelmesi sağlanarak proje havuzu oluşturulacaktı. Bu daha avantajlı bir yöntemdi. Mallar üzerinde önemli bir Ar-Ge düzenlemesi yapılmazsa, önümüzdeki günlerde bu ülkelerin şirketlerinin rekabetine dayanmak zordu.

--Şirket için şimdi ve gelecekte nasıl bir hareket planı hazırlanıp uygulanmalıydı?

--Saat 16:00'da Ahmet Şeker şirketten neler isteyecekti?

Bunlar önemli sorulardı.

Kemal Botsalı için hayat yine bugün normal geçmiyordu! Bazen Ağustos'un boğucu bir sıcaklığında dahi finansçı, kutuplarda karlar üzerinde kalmış gibi üşür, kaskatı kesilirdi. Bunu geçmiş tecrübelerinden biliyordu ve onlarca kez yaşamıştı.

--Acaba bugün de öyle bir gün müydü?!...

2-Ahmet Şeker'in gelişi

Sayın Şeker tam vaktinde yardımcısıyla birlikte gelmişti. Arabasını da doğrudan misafir otolar bölümüne değil de yönetici arabalarının yanına ve de genel müdüre çok yakın bir şekilde park etmişti. Böyle bir park şeklini görevliler yadırgadılar ve kibarca arabasını misafirler bölümüne park edilmesinin şirketin kuralı olduğunu söylediler. Ahmet Şeker bu sözleri duymamış gözükerek yönetim binasına doğru acele acele yürümeye başlamıştı.

Botsalı, Ahmet Şeker'i pek tanımıyordu. Şirkete katıldığında kendisini kredilerden sorumlu müdürüyle birlikte kısaca ziyarete gitmişti ve çok sıcak karşılanmışlardı. İlk görüşte Ahmet Şeker'in son derece kibar ve nazik olmasına rağmen kurnaz bir adam olduğu intibaı kendisinde uyanmıştı. Ahmet Şeker, OMPÜ şirketi hakkında güzel şeyler söylüyor, son 25

yıldır bankasının Organize Sanayi Şubesiyle çalıştığını, kendisinin bu şubeye geleli 8 yıl olduğunu söylüyordu. Bankasıyla çalışan bütün sanayici müşterilerinden çok memnun olduğunu ve bankanın bütün imkânlarını müşterilerine kullandırdığını da söylüyordu. Bundan sonra da Oto Motor Parçaları şirketiyle (OMPÜ) birlikte çalışmaya devam etmekten mutlu olacağını da ifade etmişti.

Bu defa özür dileyerek "Oto Motor Parçaları Şirketi'nin 25 milyar liralık döner krediyi yenilemediği için Genel Müdürlüğe karşı mahcup olduğunu, eğer mümkünse bu paranın acilen kapatılıp bir ay sonra başlamak üzere döner kredinin tekrar açılacağını ifade etmişti. Ödemede gecikme vaki olursa talep edilen ek 10 milyar liralık yeni kredi talebinin genel müdürlükçe kabul edilmeyebileceğinden korktuğunu da söyledi.

Konuşmalar ülkenin ekonomik durumu ve ekonomi politikaları borsa, döviz, altın, kur korumalı mevduatlar, faiz oranlarının yüksekliği vb. konularda devam etti. Seçimlerin sonucunda ekonomik politikalarda nasıl bir değişiklik olacağını ve bunun para ve sermaye piyasalarına nasıl yansıyacağını tahmin edemediğini de ilave etti. Merkez Bankası yeni Başkanıyla yeni Maliye Bakanının politikalarının nasıl olacağını ve bunların ekonomide nasıl bir sonuç doğuracağını tahmin etmekte zorlandığını da ekledi. Devlet Başkanlarının alenen para ve faiz politikalarına yüksek sesle müdahalesinin para ve faiz politikalarında anında dengeleri bozduğunu ve faizleri, kurları yükselterek ekonomiye önemli maliyetler getirdiğini, bunun Turgut Özal ve Tansu Çiller dönemlerinde acı bir şekilde yaşandığını, yeniden tekrar edilmesinin isabetli olmadığını, para politikalarına hükümetlerin müdahalelerinin perdenin arkasında olması gerektiğini de söyledi. Merkez bankaları para politikalarında özgür olmalıydılar, en azından dışarıya karşı öyle görünmeliydiler.

Bir saate yakın olan bu ziyaret sona ermiş ve Sayın müdür izin alarak ayrılmıştı. Son vedalaşma sırasında "25 milyar liralık döner kredinin on gün içerisinde kapatılmasının kendisini çok rahatlatacağını" tekrarlayarak ayrıldı.

Kemal Botsalı müdürün arkasından bir süre daha baktıktan sonra "Sayın banka müdürüyle herhalde epeyce işimiz var…" diyerek iç geçirdi ve makam odasına geri döndü.

Masaya oturunca gözlerini karşıdaki çiçeklere dikerek "Şirketin atar damarlarından birisi yaralanmış ve kan kaybediyor, bu kanı acilen durdurmak için acilen 25 ila 30 milyar liralık bir fona ihtiyacımız var" diye düşündü. Şirketin finansal tabloları böyle bir rakamı öngörüyordu. Kısa dönemli acil tedavi için bu fon bulunmalıydı, bulunmazsa şirket komaya girebilirdi. Şimdi ne yapmalıydı? Bankalarla nasıl anlaşmalıydı? Şirketin faiz riski de çok yüksekti ve böyle devam edemezdi. Şirketin sermaye yapısının kısa zaman içerisinde yeniden düzenlenmesi ve öz sermayeye ağırlık verilmesi gerekiyordu. Bunu nasıl yapacaktı? Açıkçası şirketin kalp ritmi bozuktu ve sistemi riske atıyordu. Ritmin kısa zaman içerisinde yine normal hale getirilmesi gerekiyordu.

Bu sırada kredilerden sorumlu Hasan Kayar da banka ziyaretlerinden dönmüş ve bilgi sunmak üzere odasına girmişti.

Kemal Bey "Yine banka, yine kredi, yine vade, yine faiz, yine risk" diye kafasını salladı.

Hasan Kayar kendisine bir şey söylemeden Ahmet Şeker'in nasıl bir karakterde olduğunu sordu. Hasan Kayar da "Bu banka müdürüyle 8 yıldır çalıştığını, çok titiz ve zeki olduğunu, güncel mali politikaları takip ettiğini ve şirketin kredi işlerinde bir aksamanın olmadığını, karakteri hakkında daha fazla bilgisinin bulunmadığını" ifade etti.

Kayar, müdürü Botsalı'ya dönerek "Efendim H, G ve D banka şube müdürleriyle görüştük. "Şu andaki problemlerimizin 30 gün içerisinde çözülmesi şartıyla 'herhangi bir işlem

yapmayacakları' konusunda söz aldık, Ahmet Şeker'le de benzer bir görüşme yaparak bir aylık süre alabiliriz" dedi.

Kemal Botsalı "içinden bir aylık süre ha! Bu kısa ve önemli bir süredir ve her saniyesini değerlendirmeliyiz…" diye geçirdi.

Kemal Botsalı gözlerini pencereye doğru yönelterek ufku izlemeye başladı. Yine gökyüzünde kuşlar büyük V şeklinde sürü sürü uçarak kuzeye doğru gidiyorlardı. "Şu mükemmel ekolojik düzen hiç aksamadan nasıl da işliyor, ne muhteşem bir yazılım, insanın aklı, hafsalası almıyor" diye bir iç geçirdi. Düzendeki her sistem başka bir alt sistemle destekleniyor ve denge kısa zamanda bozulsa da uzun zamanda oluşan başka bir denge şeklinde yine devam ediyordu.

Bu arada üniversitedeki finans hocasının " Bankaların finans müdürlerinin genelde çok narin insanlar olduklarını, ilişkilerin kurallara uygun olarak yürütülmesi ve ödeme planlarına uyulması gerektiğini, şartlar normal olduğunda sizlere gerekli yardımları yaptıklarını fakat ödemelerde gecikmeler, hatalar, yetersizlikler ortaya çıktığında yavaş yavaş huylarının değişeceğini, bu kibar insanların sizlere randevu vermeyebileceklerini ve sizinle görüşmeyebileceklerini, şirketiniz ödemelerinde zorda kalmışsa kapitalist damarlarının kabararak faiz oranlarını yükseltebileceklerini, faizleri yükselterek resmi tefecilik yapabileceklerini, şirketinizi temerrüde düşürebileceklerini hatta daha da ileri giderek alacaklarını tahsil etmek üzere şirketinizin varlıkları üzerinde hacizler koyabileceklerini ve bu konuda resmi mafya gibi davranacaklarını.." söylediğini hatırladı. Geçmiş hayatında da çalıştığı şirketlerde hocasının sözlerini hatırlatan davranışlarla karşılaştığı da gözlerinin önünden bir sinema şeridi gibi geçti.

Hocasının "Şirketlerin geleceklerini iyi planlayın ve nakit planlarını da ayrıntılı ve alternatifli olarak hazırlayın, nakit yastıklarını ihmal etmeyin, yani şirketiniz hastalanıp komaya girmeden tedbirlerinizi alın. Şirketinizin verimliliğine de dikkat edin…" sözünü de hatırladı.

Hocası ne kadar da haklıydı!

Tekrar "Bir aylık bir süre önemli bir süre…" dedi. "Şimdi ne yapacağız?" sorusu ne kadar da can yakıcı, düşündürücü, acil olumlu kararlar gerektiren bir soruydu. Evet şimdi ne yapacaklardı? CNC ile ilgili dosya bir ay sonra ele alınabilir miydi, o şu anda kenarda durmalı mıydı?

Sekreteri Meral Karayer Hanım'a dönerek "Finans müdürü ile muhasebe, ticaret, üretim müdürlerinin acele toplantı odasına gelmelerini istedi ve kendisi de toplantı odasına yöneldi.

Masada herkes yerini alınca;

"Beyler bankalardaki problemlerimiz için maksimum bir aylık bir süremiz vardır. Olaylar buraya kadar gelmiştir. Bu konuda hepimizin önemli ölçüde sorumluluğu olduğunu biliyorsunuz. Problemlerimizin planlı çözümü için "Öncelikle finans problemimizle ilgili on gün içerisinde ayrıntılı bir SWOT analizi hazırlayacaksınız, tahsilat servisimizdeki başarısızlığın sebeplerini ve alınması gereken tedbirleri de belirteceksiniz. Şirketimizin bütün imkânlarını kullanarak 2024 yılı için kalan süreyi çok iyi değerlendirerek kâra geçmek zorundayız. Başka kurtuluş yolumuz yoktur" dedi.

Sonra Ticaret müdürüne dönerek "Siz de satışlarınızla ilgili bir rapor hazırlayınız, son olarak üretim müdürüne dönerek "Müdürüm, hatalı üretim oranınız çok yüksek, enerji ve işçilik giderleriniz fazla lütfen siz de üretim ve verimlilik konusunda bir çalışma yapınız.

Şirketi kısa zamanda ayağa kaldırmak hedefimizdir. Bu sadece ortakların değil 87 milyonun şirketidir ve toplumun bu şirkete çok ihtiyacı vardır" dedikten sonra toplantıyı sonlandırdı.

Toplantıya katılanlar, yeni yeni tanımaya başladıkları müdürleri Kemal Botsalı'nın önemli liderlik özelliklerine, derin bir bilgi ve tecrübe birikimine sahip olduğunu görmüşlerdi. Toplantıyı yönetirken konusuna hâkim olduğu, vizyon sahibi bulunduğu, iyi bir dinleyici olduğu gibi güçlü bir hitabetinin varlığı, zaman yönetimi konusundaki mahareti, inovatif bir yaklaşımla grubunu kolaylıkla problemin çözümü yönünde motive ettiği olayı ortadaydı. Böyle bir muhasebe, finanstan ve verimlilikten sorumlu genel müdür yardımcısının bulunması, şirket için önemli bir kazançtı.

Şirketle ilgili önemli kararları almak ve finans politikalarını belirlemek için grubun çalışmalarını 10 gün içerisinde tamamlaması gerektiği yeniden hatırlatıldı. Botsalı, son olarak teşekkür konuşmasını yaptıktan sonra imal ettikleri savunma sanayisi ürünleriyle ilgili konuları görüşmek üzere, Savunma Sanayi İrtibat Bürosuna gideceğini ve şirkete öğleden sonra döneceğini söyleyerek toplantıdan ayrılıyordu.

Bu sırada Krediler Müdürü Hasan Kayar "Efendim, ben üniversitede "Faiz ve Kredi Riski" konusunda tezsiz yüksek lisans yapıyorum. Bu konuda sizinle ve arkadaşlarla birlikte öğleden sonra toplantı salonunda hem bir çay içmek hem de sohbet yapmak istiyorum. Kabul eder misiniz? dedi.

Kemal Bey gülerek "Hasan Bey tam da güzel bir zamanı bulmuşsunuz. Bize bu konularda kısa bir bilgi verirseniz ufkumuz da genişler ve şirkette de işimize yarar" diye cevaplandırdı.

-5-

ŞİRKETİN KREDİ VE FAİZ RİSKİ

-1-

Saat 14:30'da Hasan Kayar Müdür, toplantı salonunda yapacağı "Şirketin Kredi ve Faiz Riski" konulu toplantı için gerekli hazırlığı yapmış ve finans bölümündeki arkadaşları ile Kemal Botsalı Müdürü davet etmişti. Tam zamanında salonda herkes yerini almıştı.

Hasan Kayar Powerpoint'in başında bekliyordu. Kemal bey, "Hasan Bey" buyurunuz deyince anlatmaya başladı:

"Sayın Müdürüm biliyorsunuz! Faiz bir ekonomik değerin belirli bir vade ile birisinin kullanmasına bırakılması ve onun kullanmasına izin verilmesi karşılığında bu ekonomik değerin sahibine ödenecek bir kiradır. F paranın gelecekteki değeri, P paranın şimdiki değeri, i faiz oranı ve n zaman olmak üzere;

Bileşik faiz $F = P(1+i)^n$ formülü ile hesaplanır. Sistemin ana temeli budur. Biz önce şirketimizin faiz riskini inceleyelim sonra da Türk ekonomisinin faiz riskine şöyle bir göz atalım:"

1-Şirketimizin kârları ve faiz riski

"Sayın Müdürüm ve değerli arkadaşlar! Tablo 15.2'e baktığımızda 2019 yılında faizden önceki kârımız 22 milyar liradır ve bunun %39,5'nu yani 8,7 milyar lirasını faiz olarak bankaya ödüyoruz. Bize 10,4 milyar lira kalıyor. Diğer bir ifadeyle net kârın %45,5 kadar faiz ödüyoruz ve şirkete net kârın %54,5'i kalıyor.

Her yıl ödediğimiz faiz miktarı artıyor.

- Mesela 2022 yılında 11,1 milyar lira faiz ödemişiz ve bizim net kârımız 2,1 milyar lira olmuştur. Lütfen dikkat buyurunuz. Bu analiz ne kadar çarpıcı sonuçlar ortaya koyuyor:

    1. 2022 yılında faiz ve net kâr toplamımız 13,2 milyar liradır. Bunun %84'nü faiz olarak ödemişiz ve şirkete %14'ü kâr olarak kalmıştır. Şirket 2022 yılında net kârımızın 5,28 katı kadar faiz ödemiştir.

    2. Zaman açısından bakıldığında şirket bir yıl olan 365 günün 307 gününü bankanın faizini ödemek için çalışmış, ortaklara kâr sağlamak için sadece yılan 58 gününü kullanabilmiştir. Bankanın 650 kişi istihdam eden bu şirketi alıp işletmesine gerek yoktur, zaten şirket bir yılın 307 gününü banka için çalışmaktadır.

    3. Olaya istihdam açısından bakarsak 650 kişilik işçi gurubunun 546 kişisi banka faizi için çalışmakta, ortaklar için çalışanların sayısı sadece 104 kişi olmaktadır.

- 2023 yılında 8,8 milyar lira kâr etmişiz ve 12,2 milyar lira faiz ödüyoruz. Bir yıl boyunca şirketin bankalara çalıştığı yetmediği gibi bu faizin 3,4 milyar lirasını şirketin kendi öz varlıklarından ödemişiz, yani şirketin bir kolunu kesip bankalara hediye etmişiz. Bu yıl şirketin bir kolunu bankalar kaptı. Bu yeterli midir? Değildir. İyi çalışmaz ve borçlarımızı

geri ödeyemezsek gelecek yıl diğer kolunu belki de ilave olarak bir de bacağının bir bölümünü vereceğiz bankalara. Sonraki yıl diğer bacağını ve gövdesinin bir parçasını faiz olarak vereceğiz. Bu durumda bizim şirket nasıl yaşayacaktır? Sonuçta şirketin kalanını da eğer kalırsa, bankanın mezarlığına gömeceğiz.

Evet soruyorum "Sizler bankaların şirketler mezarlıkları bulunduğunu biliyor musunuz? Bilmiyorsunuz!.. Bankalar her yıl hastalanan onlarca şirketin ölenlerini işte bu mezarlıklara gönderirler ve sessiz sedasız oraya gömerler. Efendim ben bu finansal olayları ve bankaların şirketlerin mezarlarını hazırladıklarını gördükçe deliye dönüyorum. Hanım beni ruh ve sinir hastalıkları doktoruna gönderecek diye de korkuyorum. Çocuklar benim davranışlarımı gördükçe; 'Baba finans insanı böyle mi yapar?' diyerek benimle dalga geçiyorlar" dedi.

Hasan Kayar'ın bu esprisine bütün salon kahkahalarla acı acı gülmeye başladılar...

Hasan Kayar devamla; "Sayın Müdürüm. Ben faiz ve kâr ilişkisini göstermek için Tablo 5.1'i hazırladım. Tablo bize şirketin son beş yılda nasıl bir faiz ödediğini ve kendisine ne kadar kâr kaldığını açık bir şekilde göstermektedir. Şirket 2023 yılı faizinin bir bölümünü yani 3,4 milyar lirasını kendi öz sermayesinden ödemiştir ve bu öz sermayenin %8 oranında kaybı demektir. Buna dayanamıyorum ve şu anda şirketimiz bankaların finansal baskısı altındadır. Bu baskıdan nasıl kurtulacağız? Müdürüm bize lütfen bir akıl veriniz, bir çıkış yolu gösteriniz."

Tablo 5.1- Net Kâr ve Ödenen Faizler Tablosu

Yıllar	2019	2020	2021	2022	2023
1-Ödenen Faizler (milyar lira)	8,7	9,3	10,5	11,1	12,2
2-Şirketin Net Kârları (milyar lira)	10,4	7,6	4,9	2,1	(3,4)
3-Faizden önceki kâr (1+2)	**19,1**	**16,9**	**15,4**	**13,2**	**8,8**
4- Faiz/Net Kâr	%83	%122	%214	%528	---
5- Faiz için çalışılan süre (gün)	166	201	249	307	365(+)
6- Ortaklar için çalışılan süre (gün)	199	164	116	58	000
7-Bankalar için 650 işçiden kaçı çalışmış	296	358	443	547	650
8-Ortaklar için kaç işçi çalışmış	354	292	207	105	000

"Sayın Müdürüm swot çalışmasından sonra bütün gücümüzle şirketin problemlerinin üzerine gidelim ve şirketi kurtaralım inşallah…" diye devam etti. Toplantıda olanlar da Hasan Bey'e katıldılar.

Hasan Bey, kafasını kaldırarak "faiz yükü konusunda sadece bizim şirket değil Türk ekonomisi de ağır bir baskı altındadır. Sanki biz Türk ekonomisine Türk ekonomisi de bize benziyor. Mesela 2022 yılında Türkiye'de banka faiz oranları %11,5 ile sınırlandırılmıştı. Bu sınırlandırma olmasa %20-25 oranlarını her zaman görürdük. 2023 yılı faiz oranları ilk altı ayda %22-25 bandında olmuştur ve bunlara vergiler dahil değildir. 2023 yılı ikinci yarısında faizler %40-50 oranını görmüş durumdadır. Banka ve sigorta muameleleri vergisi (BSMV) ve kaynak kullandırma ve destekleme fonu (KKDF ile diğer giderler faizleri %20

civarında artırır ve gerçek faize ulaşılır. Mesela faiz oranı %50 ise gerçek finans yükü 0,50 (1+0,20)=%60 olur. Bu oranların ne olduğunu söylemeye dilim varmıyor. Sayın Müdür'üm haddimi aşmış olmazsam bu oranlara bir bankacılık soygunu, bir felaket diyebilirim!

Sayın müdürüm şu anda faiz oranın %50, vergi ve masraflarıyla %60 olduğunu biliyoruz. Mesela biz 10 milyon liralık 10 yıl vadeli bir tesis kredisi alalım. Vadenin sonunda bankaya 1,099 milyar liralık ana para artı faizi ödeyeceğiz. **Bu para aldığımız kredinin 109,9 katıdır.** Bunun anlamı aldığımız 10 milyon liralık krediye karşı her yıl için 109,9 milyon lira ana para artı faiz ödeyeceğiz anlamına gelir. Vade bir yıl fazla yani 11 yıl olsaydı ödenecek borç 784,5 milyon lira artarak 1,884 milyar liraya yükselecekti. Bu kez her yıla düşün anapara artı faiz tutarı 188,4 milyon lira olacaktı. Bu kez bu para aldığımız kredinin 188,4 katı olacaktı.
Bu bir çılgınlıktır. Bu rakamları görünce kendimden geçiyorum, aklım başımdan gidiyor. Böyle bir durum olur mu Sayın Müdürüm? İşte Türkiye'de şu andaki gerçek budur.
Bu faiz oranları çok yüksek. Buna karşılık Batı bankalarında faiz oranları çok düşüktür. Mesela İngiltere'de Libor %1- 4 arasında, AB bankalarında euro maksimum %4 civarındadır. Bu düşük faiz yükü karşısında, ağır bir faiz yüküyle Türk şirketleri Batı şirketleriyle Avrupa pazarlarında nasıl yarışacaktır? Çok merak ediyorum. Maalesef aynı sıkıntı bizim şirketimizin de başındadır Sayın Müdürüm" dedi.

2-Türk ekonomisinin faiz riski

1- "Sayın Müdürüm ve değerli arkadaşlar! BDDK verilerine göre 31.01.2023 tarihi itibariyle banka kârlarının %366 oranında yükseldiğini yani 2022 yılında banka kârlarının 2021 yılına göre 3,66 kat arttığını söylüyor. Aralık 2022 sonu itibariyle Toplam Krediler 7,58 trilyon lira, banka mevduatlarıysa 8,86 trilyon liradır. Bankaların öz varlığı da 1,41 trilyon liradır. Devlet kredi faizlerini %11,5 oranında tutmuştur ve bankaların net kârı 433, 45 milyar lira olmuştur. Bankaların öz varlıklarına göre net kârlılıkları %30, 6 oranında olmuştur. Bu önemli bir kârlılık oranıdır. Halbuki bizim şirketimiz 2022 yılında bırakınız kârı, zarar etmiştir.
2- Türk ekonomisinde 2022 yılında kredi maliyeti %15 civarında olmuştur, ekonominin ödediği faiz ve ekleri 1,17 trilyon lira yani 58,5 milyar dolardır. Buna 600 milyar dolar civarında olan dış borçların faizini de katarsak, 36 milyar dolar civarındadır. Devletin iç borçları 1,6 trilyon lira ve bunun faizi de 176 milyar lira yani 8,8 milyar dolardır. Ben kaba rakamlarla Türk ekonomisinin iç ve dış borç faizinin 58,5+36+8,8 = 103,3 milyar dolar olduğunu hesaplıyorum. Türkiye, üretebildiği 1.000 milyar dolarlık gayrisafi üretimin 103,3 milyar dolarını faiz olarak ödemektedir. Bu hesaplara göre 2022 yılında Türk ekonomisinin toplam ekonomik faiz yükü (103/1.000) =%10,3'dür. Bu çok ağır bir yüktür.
3- Sayın Müdürüm ve değerli arkadaşlar bu faizin %65-70 kime gidiyor? Tabiiki yabancılara. Bizim 54 bankamızın 35 tanesi yabancı ve yabancı ağırlıklı banka. Dış borç faizleri zaten tamamen yabancılara gidiyor.
4- Sayın Müdürüm 2023 faizleri %40'dır ve ekonomi 2022 yılına göre çok daha ağır bir faiz yükü altındadır. Hükümet Körfez ülkelerinin dışında Dünya Bankası'ndan 25 milyar dolar bir kredi daha almış durumadır ki son 20 senedir görmediğimiz bir borçlanma riski ile karşı karşıyayız.
5- Sayın Müdürüm yabancı dışarıdan mesela bir milyar dolar para getirip Türk lirasına çevirip bizim bankalarımıza yatırırsa ve sene sonunda bu parayı tekrar dövize çevirip ülkesine

götürürse dolar bazında %20 civarında faiz kazanıyor. %20 dolar bazında faiz dünyanın neresinde görülmüştür Sayın Müdürüm?
Sayın Müdürüm! Benim her tarafım titriyor, lütfen psikiyatri doktoruna götürün ve tedavi ettirin. Şirketimizin durumu bu, ülkemizin durumu da budur" dedi.

Kemal Bey acı acı tebessüm ederek "maalesef durum Hasan beyin anlattığına büyük ölçüde uyuyor, ben de biliyorum ve çok rahatsızlık duyurum," dedi.

Hasan Kayar'ın freni gevşemişti ve yine hızlı hızlı konuşmaya başladı.

"Osmanlıyı da İngiliz taraftarı hatta neredeyse işbirlikçisi diyebileceğimiz Büyük Mustafa Reşit Paşa 1854 yılında Kırım Harbini bahane ederek, Padişahın bütün itirazlarına rağmen, İngiltere'den kredi alarak borçlandırmış ve Osmanlı maliyesini 30 yıla varmadan iflasa sürüklenmişti. Borçlanma Osmanlı'nın yıkılmasında en büyük etkenlerden birisi olmuştur.

Bir ülkeyi finansal olarak esir aldığınızda o ülkeyi gidip işgal etmenize gerek yoktur. Borçlu ülke size hiç yük getirmeden sizin modern köleniz olarak sizin adınıza bütün riskleri taşır, çalışır, üretir, işler ve size gönderir. Mesela dolar dünyanın rezerv parasıdır. Amerika tırlar dolusu kâğıdı dolar olarak basar ve bununla bu kağıtları vererek karşılığında diğer ülkelerden madenlerini, mallarını, hizmetlerini alır. İşte onlara da bu dolar yazılı kağıtları verir. Eğer kâğıda 1 rakamı yazmışsa bu bir dolardır, yanına bir sıfır koymuşsa 10 dolar, iki sıfır koymuşsa yüz dolar ve üç sıfır koymuşsa bin dolar olmuştur. Buradaki her sıfır önceki rakamın 10 katı kadar alım gücüne sahip olur. Sen mesela bin dolar almak için dünya kadar mal ve hizmeti verirsin o da sana mükafat olarak el kadar kâğıt parçasını verir. Euro da rezerv para olmuş durumda. Dünyanın adaleti de bu işte. Sen de iyi çalış senin de paran de rezerv para olsun…"

Kemal Bey söze girdi: "Kredi kullanmak hem firmalar, kişiler hem de devlet için önemli, riskli bir konudur ve sanattır. İyi kullanılmadığı takdirde finansal bir felaket olarak karşınıza çıkar, iyi kullanılırsa da farklı sonuçlar karşımıza çıkar. Mesela Londra Finans Merkezinin İngiliz ekonomisine katkısı hatırladığım kadarıyla 2018 yılında 132 milyar sterlin yani 152 milyar dolarlık bir katkıda bulunmuştur. Dünyada Londra'nın önünde New York ve Chicago finans merkezleri bulunmaktadır. Hükümet olayları bildiği için İstanbul Finans Merkezi'ne büyük yatırım yapmıştır" dedi.

Toplantıya katılan 11 tane muhasebe ve finansman elemanı da heyecanlanmışlardı ve bu detayları bilmediklerini ifade ettiler. Konunun ileride bir toplantıda tekrar ele alınmasını Kemal Bey'den rica ettiler.

Kemal Bey "Beyler teşekkürler. İyi bir toplantı oldu, bizi Hasan Bey aydınlattılar. Kendilerine tekrar teşekkür ederim. Pazartesi günü görüşmek üzere hoşça kalın" diyerek vedalaştı.

-6-

MESAİ SONU EVDE

-1-

Kemal Botsalı evine yöneldiğinde işiyle ilgili bütün meseleleri, sıkıntıları işyerinde bırakmaya, evine taşımamaya özen gösterirdi. Finans hocasının "Sıkıntılarınızı iş yerinde bırakınız. Bunları evinize taşıyarak ailenizin huzurunu bozmaya hakkınız yoktur" sözü yine kulaklarında çınlamıştı.

Arabasıyla çiçekçisine uğradı, uğradığında genelde üç gül alırken bugün dört tane gül alarak yoluna devam etti. Türk toplumunda her bir rengin ayrı bir anlamı vardır, bunu biliyordu. Kendisi kırmızı ve sarı gülü, eşi Beyzanur Hanım Pembe ve beyaz gülleri seviyorlardı. Aslında kırmızı ve sarı güller Beyza Hanım'a çok yakışıyordu! Kızları beyaz gül, oğulları sarı güllerdi. Ninesinin yemek sofralarında daima en az bir gül ile birlikte başka çiçeklerden oluşmuş bir demet çiçek bulundurmaya özen gösterdiği gözlerinin önüne geldi. Kültürümüzde sofrada ya bir çocuk ya bir demek çiçek bulunmalıydı! Torunlarına "Çiçeklerim, güllerim…" diye hitap ederdi.

Kapıyı çaldığında eşi Beyzanur Hanım açtı. Eşi kendisine, her zaman oluğu gibi, candan bir tebessümle eve buyur ediyordu. Beyzanur Hanım evin temizliğini ve yerleşmesini kendi yapardı, kolay kolay dışarıdan yardımcı çağırmazdı. Atalarından, komşularından böyle gördüğü gibi yurt dışındaki komşularında da böyle görmüştü. Kemal Bey kendisinin evlilik konusunda çok şanslı olduğunu yeniden içerisinden geçirdi ve herkesin de kendisi gibi olması için belki de bin birinci duasını yaptı.

Beyzanur Hanım "Kocasına dönerek çocuklar mutfakta seni bekliyorlar, haydi yemeği yiyelim, kahveni iç biraz dinlen, bugün fazla yorgun görünüyorsun" dedi. Karısına gülleri verdikten sonra "Bir finansçının uğraştığı işlerle uğraştık, demek ki toplantı yormuş beni" diye cevapladı.

Eşi kafasını sallayarak "Çok düşüncelisin, galiba bu günkü finansal olaylar daha yoğunmuş!.." diye mırıldandı.

Botsalı yemeği yedikten sonra salona geçerek koltuğuna oturdu. Eşi sade kahvesini ve maden suyunu getirmişti. "Bu kahve güzel bir nimet, bütün yorgunluğumu alıyor" diye aklından geçirdi.

Çocukları da etrafını sarmışlar herkes kendisiyle ilgili sorularını soruyorlar ve cevaplarını bekliyorlardı. İki erkek, iki kız olan çocukları sanki insanlara huzur veren, sabah akşam insanlarla konuşan kuğu kuşlarıydı. Şu küçük Eda ne de şekerdi! Ağabeyleri ve ablasının arkasından koşarken onlara seslenmesi, "kendisini gördüğünde baba, baba..." demesi ve kucağına atlaması ne kadar da tatlıydı. Tabiiki ilk öpücük de ilk cevap da onun hakkıydı. Ah bu sevgi! Büyük nimetti! Çocuklarına gösterdiği babalık sevgisi, her biriyle beş dakika ilgilenmesi onları rahatlatıyor, onların kendi dünyalarına huzurla dönmelerini, kişiliklerinin oluşmasını sağlıyordu.

İngiltere'de Londra Merkez Camisi görevlisi Dr. Tevfik Hoca'nın "Ah!... Şu sevgi, şu büyük sevgi kalbimi yakıyor, içimi aydınlatıyor!" dediğini hatırladı. Büyük sevgi, evet Büyükler Büyüğüne olan sevgiydi!...

Kafasındaysa şirketin bankalarla olan finans problemlerini nasıl çözeceğini düşünüyor, alternatifler üretmeye çalışıyordu. Kafasında şu anda ihtiyaç olarak gördüğü 25-30 milyar liralık fonu nereden bulacaktı? Finans sistem mühendisi olarak bu şirketin finans problemlerini çözmeli ve şirketi rehabilite edecek bir sistem kurarak verimliliği artırmalı, yine lider bir firma yapmalıydı! Bu şirket sektörün sürükleyici firmalarındandı ve heba edilemezdi!

Bunları nasıl yapacaktı? Fon ihtiyacından ve faizlerden nasıl kurtulacaktı?

İşte bu sorular var ya insanın ömrünü tüketiyor, vaktinden önce saçlarını beyazlatıyor, ihtiyarlatıyordu…

Yavaşça internetin başına geçti gazete haberlerine baktı ve seçimlerle ilgili değerlendirmelere göz gezdirdi. Her seçimde olduğu gibi "millet iyi bir hakemdi ve sağduyuyla karar veriyordu. Sonuçlar millete, devlete hayırlı olsun" diye söylendi.

İnternette gazete haberlerine bakarken bir karakter analizi anketi gördü. Aslında kişilerle ilgili karakterlerin ayırıcı özelliklerini internetten okur ve kendisinin hangi karakter grubuna girdiğini araştırırdı. Yapılan karakter analizleri, okuyanları memnun etsin diye yapılıyordu ve psikolojik bir destekti.

Oğlu Mehmet Sami yanına yaklaşarak "Baba internette ben bir karakter anketi gördüm, ben kendimle ilgili yaptım, hatta sizi gözümün önüne getirerek sizin için de anketi yaptım, fakat sonucu söylemem, lütfen anketi kendin doldur, sonuçları karşılaştıralım, bakalım sizi iyi tanıyormuş muyum?" dedi. Şimdi sıra internetteki kişilik yorumuna gelmişti. Mehmet Sami'yi kırmamış internetteki ankette gördüğü soruları cevaplandırmış ve sonuçta aşağıdaki yorum karşısına çıkmıştı[3]:

2-Kişilik Anketi

"1. Önce güçlü yönlerinden başlayalım. Bir bütün olarak ele aldığımızda hangi şık sana en çok uyan özellikleri içinde barındırıyor?

0-Neşeli, Cesur, İyimser

0-İradeli, Maceraperest, Lider (*)

0-Fedakâr, Duyarlı, İnce düşünceli

0-Barışçıl, Uysal, Sabırlı

2. İnsanlarla olan ilişkini nasıl tanımlarsın?

0-İnsanlarla genellikle çabuk kaynaşan, sosyal biriyim.

0-İnsanlara genellikle liderlik eden, dobra biriyim.

0-İnsanlara genellikle yol gösteren, idealist biriyim. (*)

0-İnsanlara genellikle uyum sağlayan, çekingen biriyim.

3. Biraz da zayıf yönlerinden bahsedelim... Sana en uygun olan özellik grubunu seç bakalım.

0-Kolay sinirlenen, Ne yapacağı belirsiz, Disiplinsiz

[3] https://onedio.com/haber/kisilik-profili-testine-gore-hangi-karakter-grubunda-yer-aliyorsun-874027Florence Littauer'in bilimsel kişilik profili testi kitabında (*Kişiliğinizi Tanıyın*),

0-Sabırsız, Dik kafalı, Sinirli (*)

0-Kinci, Karamsar, Huysuz

0-Donuk, Kuşkulu, Miskin

4. İş ya da okul yaşantında nasıl biri olduğunu soralım öyleyse?

0-Yaratıcı ve renkli fikirleri olan ve işine/okuluna dört elle sarılan

0-Yüksek standartları olan, mükemmeliyetçi ve düzenli (*)

0-Daima hedefleri olan, iyi organize olmuş ve zorluklar karşısında yılmayan

0-Kolay yollar bulabilen, düzenli ve anlaşmazlıkları önleyebilen

5. Peki ya en yakın arkadaşınla arandaki ilişki neye dayanıyor sence?

0-Aramızdaki olağanüstü iletişime.

0-Şefkate ve güvene. (*)

0-Birbirimizi idare etmeye.

0-Eğlenceye.

6. Peki biraz da seni ebeveyn olarak düşünelim. Çocuğun varsa ya da ileride olursa, ona nasıl bir ebeveyn olursun?

0-Onunla arkadaş gibi olurum. Eğlenceli bir ebeveyn olacağımdan hiç şüpheniz olmasın!

0-Çocuğumu daima yetenekleri ve bilgi edinmesi konusunda cesaretlendiren bir ebeveyn olurum.

0-Çocuklarımı daima organize eder, onlara doğruyu ve yanlışı gösteririm. Sonuçta onlara birinin yol göstermesi gerekiyor! (*)

0-Onlara daima zaman ayıran iyi bir ebeveyn olurum.

7. Sonlara doğru yaklaşıyoruz... Olumsuz durumlar karşısında nasıl bir tavır takınırsın?

0-Hiçbir şey moralimi bozamaz. Kasvetli bir günü bile neşelendiririm!

0-Sinirlerim bozulur, istemeden de olsa insanları kırmaya başlarım.

0-Hemen karamsar bir havaya bürünürüm! Bütün olumsuzluklar da beni bulur zaten.

0-Başlarda kaygılanırım ancak zamanla o eski kayıtsız hâlime dönerim. (*)

8. Son soruya da cevap ver, sana karakter tipini söyleyelim artık... Sence kişinin karakterini bunlardan hangisi daha çok etkiler?

0-Genetik özellikler tabii ki de.

0-Tabii ki de içinde yetişilen aile faktörü.

0-Yaşanılan çevre.

0-Hepsi aynı derecede etkiliyor bence. (*)

SONUÇ:

"Evet, sen tam bir **güçlü klorik**sin! Sen de tıpkı diğer güçlü klorikler gibi hayal eden ve en ulaşılmaz yıldıza ulaşmayı hedefleyen insansın. Diğer karakter özellikleri düşünür, konuşur ama klorikler ortaya bir şeyler çıkartır. Çünkü onların mottoları 'ŞİMDİ YAP"'tır. Güçlü klorikler lider doğmuşlardır ve önlerine hangi engel çıkarsa çıksın bunun üstesinden gelmeyi başarırlar. Zorlayıcı bir karaktere sahip olan klorikler, daima doğru gitmeyen şeyleri değiştirmek zorunda hissederler. Asla uyuşuk olmayan bir karakter tipi varsa o da güçlü kloriklerdir. Onlar düşünür ve yapar, ötesi yoktur. Daima kararlıdırlar ve güçlü istekleri vardır. Ellerinden her iş gelir ve hedefe yönelik hareket ederler. İyi organize olurlar ve işi delege etme yeteneğine sahiptirler. Zorluklar karşısında başarılı olurlar ve etrafında birilerinin olmasına ihtiyaç duymazlar. Onlar daima kendi başlarının çaresine bakacak donanıma sahiptirler. Genellikle doğrudurlar ve bir şeyin doğru olduğundan emin olmadan onu kabul etmez ya da dile getirmezler. Yine güçlü kloriklerin ayırt edici özelliklerinden biri de ne durumda olurlarsa olsunlar soğukkanlılıklarını kaybetmemeleridir. **Onlar bu dünyanın hareket kaynağıdır! Bu dünyanın güçlü kloriklere o kadar çok ihtiyacı var ki!"**

İnternetteki bu karakter tahmini Mehmet Sami'nin kendisiyle ilgili yaptığı sonuçlara tıpa tıp uyuyordu. Demek ki çocukları babalarını tanıyorlardı. İşin diğer yönü de anket kendisine moral da vermişti ve sonuçtan mutlu olmuştu! Sanki gerçeklerin bir tespiti gibiydi. Güçlüydü, zekiydi, analitik düşünürdü, finansal sistem mühendisiydi, yine problemleri çözecekti ve buna ismi Kemal gibi inanıyordu. Önce problemlerin çözümü ile ilgili gerçekçi ve ayrıntılı bir plan yapmalı, hemen organize olarak ve görev dağılımı yaparak kısa zamanda sonuç almalıydı!...

Yeniden, geçmiş 30 yıllık finansal hizmet yıllarını düşündü ve yedi farklı şirkette üst düzey finansçı olarak çalışmıştı. Şirketin finansal işleri yola girdiğinde, olağan hale geldiğinde, önce bir süre mutlu oluyor sonra da sıkılmaya başlıyor, çalışması şirkette kendisine yeni bir heyecan vermiyordu ve şirketten ayrılıyordu. Bu kendisinin karakteriydi. Yani bir işte uzun süre çalışmakta sabırsızdı ve sıkılmaya başlıyor, yeni heyecanlar aramayı seviyordu. Niçin böyle yaptığını kendisi de bilmiyordu. Acaba kendisinde, zekâsında bir problem mi vardı? Tıbbi bir roman okurken "Çok zeki insanlar bir işte çok uzun süre çalışmaktan mutlu olmazlar ve sık sık iş değiştirirler…" tarzında bir şeyler okumuştu. Onu hatırladı. Yoksa kendisi de mi bu sınıftandı? Sonra gülerek "Yok, yok canım ben öyle çok zeki birisi değilim" diyerek gülümsedi.

Eşi Beyzanur Hanım ayrılış haberlerini alınca üzülüyor fakat moralini bozmuyordu, çünkü eşinin kısa zamanda başka bir şirkette göreve başlayacağını, yine birlikte çalışacaklarını biliyordu. Birçok şirket Kemal Bey'le çalışmaya can atıyordu. Bunu katıldığı toplantılarda Kemal Beye olan teveccühlerden biliyordu. Onun en çok üzüldüğü nokta eşinin yeni finansal problemler dünyasına girmesi ve orada bunlarla boğuşmasıydı! "Kemal zor işlerin adamıdır" diye de aklından geçirdi.

Herhalde kendisi 'problem çözücü' olarak dünyaya gelmişti. Şimdi karşısında dev finansal ve verimlilik problemleri olan bir şirket vardı. Aslında verimlilik şirketin finansal gücünü belirliyordu. Finans ve verimlilik ikiz kardeştiler. "İyi bir finans verimliliği artırıyor, iyi bir verimlilik artışı da finansı güçlü hale getiriyor" kuralı her zaman geçerliydi.

Botsalı dalgın dalgın salondaki çiçeklere baktı, eşi çiçekler konusunda hassastı. Zaten kendisi de çiçek gibi değil miydi? Sevgiyle tekrar gözlerini çiçekler üzerinde gezdirdi. "Şu güller,

menekşeler ve şakayıklar ne güzel görünüyorlar, insanın gönlüne huzur veriyorlar, mimozalar yaşamaya, çalışmaya beni teşvik ediyorlar, orkideler ve lilyum ile karanfiller huzurumu artırıyor ve romantik günlerimi hatırlatıyor, krizantemlerin her birisi de bana güzel güzel gülümsüyorlar, menekşeler, güller hayatımın dostlarıdır" diye düşündü.

Birden kendisine geldi ve toparlanarak yine aynı soruyu sordu:

Ne yapacaktı, fonları nereden bulacaktı? 25-30 milyar büyük paraydı. Şirketi nasıl verimli hale getirecekti? Diğer giderler üzerinde kontrol sağlayabilirdi de şu faizlerden nasıl kurtulacaktı?

Evet şimdi bir ay içerisinde ne yapacaktı? Fonları nereden bulacaktı?

Firmayla ilgili sistemin reorganizasyonunu daha sonra yapacaktı. Burada önemli bir konu vardı. Firmayla ilgili reorganizasyon çalışmaları yapılacağı dönemlerde seçimler olursa karşısına bir de siyasi risk çıkardı, bu önemliydi? Seçimler siyasi yönetimi değiştirmediyse soru "hükümet seçimlerden sonra ekonomik politika değişikliğine gidecek midir, yoksa gitmeyecek midir? Bunun finansal piyasalara üzerindeki etkisi ne olacaktır? Mesela para piyasaları nasıl davranacaktır" şekline dönüşürdü. Seçimler hükümeti değiştirmişse yeni hükümetin yeni ekonomik ve finans politikaları nasıl olacaktır? Bunların sektörlere, firmalara ve kendi firmasına etkileri neler olacaktır? Ufuk aydınlanıncaya kadar finansal riskli bulutların yükseleceği bütün finansçıların bildiği bir olaydı.

Tecrübelerine göre; eğer yönetim değişmemişse piyasaların algısı seçim sebebiyle önemli bir değişikliğe uğramazdı. Eğer yeni ekonomik politikalar geliyorsa piyasa duyarlı hale gelir, duruma göre farklı davranışlar gösterirdi. Geçmiş seçim tecrübelerinden bunu biliyordu. Hükümetin takip etmekte olduğu ekonomik ve mali politikalar devam edeceğine göre piyasalar önlerini görebilirler ve politikalarında, kararlarında fazla değişiklikler olmazdı. Bu bakımdan finansçı daha rahattır ve şirketinin finansal problemlerini ve diğer problemlerini çözmekte daha şanslı, daha başarılı olacaktır.

Ya yönetim değişseydi ne olacaktı? Böyle bir ihtimali düşünmek dahi istemedi. Piyasalar derhal önemli bir belirsizliği satın alırlar ve ortalığı bir karamsarlık kapsar, herkes daha hesaplı, daha çekingen hareket ederdi. Bu da ekonominin yavaşlaması, bankaların işlemlerini yavaşlatmaları, kredilerin daraltılmasıydı. Piyasaların tekrar canlı hale gelmesi için hükümet açısından güveni satın almaları ve rahatlamaları gerekir. Bu sürecin ekonomik maliyeti firmalar açısından önemlidir bazen yüksek maliyetler ödenebilir. Şimdi böyle karamsar bir havanın olmaması büyük şanstı ve şirketin önemli problemlerini daha kolay çözebilecekti.

Evet soru tekrar gözlerinin önüne şimşek gibi geldi: Bir ay içerisinde 25-30 milyarlık bir fonu nereden bulacaktı?

Şirketin geleceğini nasıl organize edip kurumsal hale getirecekti? Halka açılma konusunda ortaklar neler düşünürlerdi? Faizlerden nasıl kurtulacaktı?

Bu konuda kendisine en yakın danışmanı kendi bilgisi, tecrübesi ve eşi Beyzanur hanımdı. Evet Beyzanur Hanım gibi dünyalara bedel tecrübeli ve geleceği isabetle okuyabilen finansman ve verimlilik sahalarında uzman bir danışmanı vardı. Bir taraftan çocuklarının eğitimiyle meşgul olurken diğer taraftan da kocasına danışmanlık yapıyordu. Evet bu Beyzanur Hanım bir harikaydı, bulunmaz bir eşti!

Bu akşam eşiyle böyle can sıkıcı finansal bir problemi konuşmak istemiyordu. Eşi yine gülerek elinde bir tepsiyle odaya girdi ve tepsiyi eşinin önüne koydu.

Eşine biraz çerezle çay servisi yapmıştı. Çocuklar ileride kendi aralarında konuşuyorlar onlar da başka bir tepsiden annelerinin ikramını yiyorlardı. Botsalı çocukları üzerinden gözlerini ayıramıyordu. Sabahtan erkenden kalktığında ya da akşam işten ayrılıp eve gelirken koşar adımlarla çocuklarının yanına gelmeyi seviyordu. Çocuklarının o masum, taze çiçekler gibi yüzlerini görünce sevgiyle gülümser ve bazen onlar için özel olarak aldığı hediyelerini kendilerine bir buse karşılığında severek, koklayarak verirdi. Bu sevgi coşkusu karşısında çocukların ayakları yerden kesilir, kendisine sarılırlar ve her birisi serçeler gibi etrafında cıvıldaşırlardı. Ne müthiş ne huzur verici bir manzaraydı Yarabbi!

Birden kendi çocukluk ve gençlik günlerini hatırladı ve şimdiki imkânlarla mukayese edilemeyecek olan o günleri. "Acaba çocukları babalarının çocukluk günlerini görseler ve kendi günleriyle mukayese etseler acaba neler düşünürlerdi!" diye aklından geçirdi.

Şimdi uyumak için yavaşça kalkıp yatak odasına doğru yöneldi. İtinayla düzeltilmiş yatağını açarak uzandı ve masa lambasını söndürdü.

Aradan yarım saatten fazla zaman geçmesine rağmen gözüne uyku girmiyor, geçmişle ilgili bir sürü olay kafasından şimşek gibi çakıyor ve kendisini rahatsız ediyordu. Şimdi yine aynı olayla karşılaşmıştı. Hancı Şirketi de nereden çıkmıştı. Bu fikirden kendisini engelleyemiyordu. Eve geldiğinde şirketin finans problemlerini şirkette bırakacağı kuralına sıkı sıkıya uymaya çalışmasına rağmen istemese de bazen bir olay aklına geliyor, sanki kendisini bulunduğu yerinden şirketteki çalışma odasına sürüklüyordu. İşte bu gece de tam yatıp dinlenmeye çalışırken aklına İngiltere'de tanıştığı ve geçenlerde ziyaret ettiği Hancı Büro Malzemeleri A.Ş. gelmişti.

Hancı A.Ş. de önemli bir finansal krize düşmüşken Melahat Hanım şirketi kurtardığını söylemişti. Melahat Hanım aynı zamanda şirketin ortaklarındandı. Konusuna hâkim iyi bir yönetici görünümündeydi. Ayrıca KTO Karatay Üniversitesi'nde Finans ve Muhasebe konusunda doktorasını da tamamlamıştı. Özellikle sayısal ağırlıklı Analitik Finansal Yönetime ilgi duyduğunu ve Finansal Yönetim Örnek Olaylarının yani Finansal Vaka Analizlerinin kendisinde devrim yaptığını da konuşmasında söylemişti. Yine görüşürken şirketini finansal krizden çıkarmak için etkili bir yöntem geliştirdiğini ve bunu o günden itibaren şirkette uyguladığını, çok olumlu sonuçlar aldığını da ifade etmişti.

Sayın Hancı o toplantıda geliştirdiği yöntemi Botsalı'ya açıklamak için heyecanlanmıştı. Bu sebeple Melahat Hanım, yardımcısını çağırmış günlük şirketteki olayları değerlendirme toplantısını nasıl yaptıklarını özetleyen ve şirketi de tanıtan bir rapor hazırlamalarını, kahvelerini içinceye kadar kendilerine getirmelerini istemişti. On dakika sonra aşağıdaki rapor kendilerine sunulmuştu.

Melahat Hanım gelen rapora göz gezdirdikten sonra Sayın Botsalı 'ya uzatarak lütfen bu rapora bakar mısınız, bu çalışma yönteminin bana çok faydası oldu, sizde hatıra olarak kalsın" demişti. Rapor şu anda çantasında bulunuyordu ve gözünün önünden de gitmiyordu. Bu düşüncelerden rahatsızlık duymasına rağmen yatağının yanında bulunan çantasına elini uzattı ve küçük masa lambasını yakarak raporu yeniden okumaktan kendisini alıkoyamadı.

3-“HANCI BÜRO MALZEMELERİ A.Ş.

Melahat Hanım Türkiye’de önemli ölçüde büro malzemeleri satan Hancı Büro Malzemeleri A.Ş. yönetim kurulu başkanıdır ve şirket geçen yıl ihracat dahil 70 milyar liralık büro malzemeleri satışı yapmıştır. Şirketin ürün portföyü oldukça geniştir ve fotokopi makineleri başta olmak üzere para sayma makineleri, şifreli yanmaz para kasaları, bilgisayar ekipmanları, büro masaları ve dolapları vb. portföye dahildi. Türkiye’de fotokopi makinelerinin büyük çoğunluğu Japonya’dan, otomatik para sayma makineleri ABD’den ithal edilmektedir. Bunların dışında pazarda Alman, Fransız, Norveç ve Çin malları da bulunmaktadır.

Hancı analizci, sentezci, demokratik bir felsefeye ve güçlü bir mantık yapısına sahipti. Önce konuları, şirketteki problemleri tespit eder, bunları unsurlarına ayırır, detaylandırır ve analize hazır hale getirir. Haftada en az iki kez şirketin iki genel müdür yardımcısıyla birlikte o günkü konuyla ilgili birimin sorumlusu iki kişiyi daha yanına alır, özel yemek salonunda birlikte yemeklerini yerler ve sonra da dinlenme ve sohbet odasına geçerlerdi. Bu salonda bir tartışma masası, yazı tahtası, powerpoint, perde vb. görsel eğitim araçları ile çay, kahve, vb. içecekler, pasta vb. yiyecekler bulunur. Toplantı siyasi liderlerin o günkü konuşmaları ile internet gazetesinde yer alan önemli haberlerden başlar, ekonomik ve finansal konulara gelinir. Ekonomik ve finansal konulara gelindiğinde toplantı özel bir ciddiyet kazanır...

Toplantıda firmanın durumu, son bir aylık satışlarının değerlendirilmesi, alınan kararların yeniden gözden geçirilmesi, kararlar uygulanmışsa sonuçları, yeni politikaların geliştirilmesi, üretim ve satışlarla ilgili ayrıntılar, mamuller bazında değerlendirme, verimlilik, teknolojik gelişmeler ve düzenlemeler, rakiplerin ve pazarın durumu ve alınması gereken tedbirler, firmanın sektörde bulunduğu konum, çalışanların memnuniyeti, müşteriler ile ilgili ilişkiler, finansal durum vb. bütün konular gündeme dahildir. Diğer bir ifadeyle gündem bütün çalışanların dahil olduğu cumartesi günkü “Hafta içi çalışma değerlendirme toplantısının” daha iyi nasıl yapılabileceği gibi en hafif konulardan bankalarla finansal ilişkilere, yurt dışı yatırımlara veya rakip bir şirketin satın alınmasına kadar en ağır konuları kapsayan bir yelpazeye sahiptir.

Bugünün gündeminde 6 ayrı konu tespit edilmiştir. Bunlardan birincisi ofis tipi çok fonksiyonlu faks makinelerinin kâra geçiş noktasının ve fiyat politikasının değerlendirilmesi, ikincisi Z Bankası ile V Finans Katılım Bankası’nın talep ettiği 5.000 adet fotokopi makinesine ait düşük fiyatlı bir talebin değerlendirilmesi, üçüncüsü yönetici masalarına olan fazla talebin değerlendirilmesi, dördüncüsü otomatik para sayma makinelerinin klavyesinin şirkette mi üretilmesinin yoksa dışarıdan alınmasının mı kârlı olacağı konusunda karar verilmesi ve beşincisi temettü büyüme oranının %8’den %11’e yükseltilmesi ve altıncısı şirketin finansal durumu ve bankalarla olan ilişkilerin değerlendirilmesidir…”

“Melahat Hanım gelen kâğıda göz atıp kendilerine uzattığında raporu alan Botsalı bir sayfalık bu raporu dikkatlice okumuş ve Hancı’ya dönerek “Rapordaki fiyatlandırma yöntemi etkili bir yöntem. Ben İngiltere’de Amerikan menşeli dünyanın en büyük perakendeci şirketlerinden olan Wal-Mart Şirketi’nin Londra’daki Finans Departmanı’nda çalışırken orada benzer bir yöntem günlük olarak uygulanıyordu ve birkaç kez ben de toplantılara katılarak servisimle ilgili hem bilgi aktardım hem de sorulara cevap vererek finansal politikaların oluşmasına katkıda bulunmuştum. Wal-Mart benim yetişmem konusunda ciddi bir laboratuvar olmuştu.” demişti. Ayrıca daha önce çalıştığı firmalarda da benzer bir yöntem uyguladığını fakat

kurumsal hale getirmediğini de ilave etmişti. Şimdi şu anda çalıştığı şirket için de bu yöntem çok önemliydi ve geçen hafta benzerini uygulamaya koyduğunu düşünmeden edemedi.

Yine stresi mi yükselmeye başlamıştı? Artık kafası zonkluyor ve uykuya dalmak istiyordu. Böyle durumlarda uyuyabilmesi için doktoru kendisine teskin edici bir hap vermişti. Yanındaki komedini açarak hapı aldı ve masadaki bir bardak su ile yuttu.

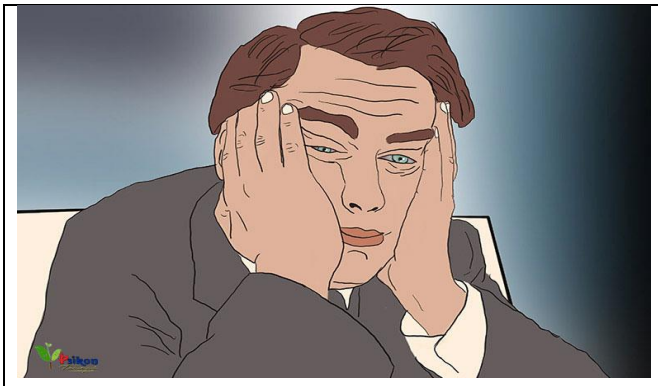
Eşi yatak odasına geldiğinde Sayın Botsalı'nın mışıl mışıl uyuduğunu gördü ve kendisi de yatağına sessizce uzandı.

Hafta sonu geliyordu. Beyzanur Hanım "Kemal yine çok gergin, bu hafta sonu ne yapmayı düşünüyordur?" diye aklından geçirdi.

-7-

FİNANSAL YÖNETİCİ VE STRE

-1-



Stres ve kişiler (int)

Kemal Bey kahvaltısını yaparken yine daldı. A. Bayram Yeşil'in İTO'da stres konusunda vermiş olduğu konferansı hatırladı. Hatırında kaldığı kadarıyla Sayın konuşmacı şöyle demişti:

A. Bayram Yeşil:

"Stres bireyin, beklenmedik tehlikeli ya da tehdit edici durumlarla karşılaştığında bu olayla ilgili travma, korkma, soğuk, heyecan gibi etkenlerin organizmada, iç organlarda ve metabolizmada yol açtığı coşkusal, ruhsal gerilime gösterdiği doğal tepkisidir. Stres günlük hayatın kaçınılmaz bir gerçeğidir. Finansçı açısından da durum değişmez ve stres sanki finansçının gölgesi, vücudunun bir parçası, zihninin kiracısıdır. Bazen de düşüncelerinin ve duygularının pilotu gibi olur. İstese de istemese de kendisini bir yerlerden başka yerlere götürür, normal hareketlerini etkiler. Şirkette stres devamlı olarak çeşitli koşullara bağlı olarak ortaya çıkar çünkü finansçının şirketteki görevleri ve rolü görünenden daha geniştir. Finansçı bir taraftan kendi görevlerini yürütürken diğer taraftan tam bir sistem mühendisi gibi şirketin bütün fonksiyonlarından, eylemlerinden, işlemlerinden ve bunların sonuçları olan gelirlerinden ve giderlerden etkilenir. Şirketin bir ara yüzü tamamen giderleri gösterirken diğer ara yüzü gelirlerini gösterir ve şirketteki her eylemin, işlemin sonucunda parasal akımlar meydana gelir. Gider ve gelirlerin nihai sonucu da kâr demektir. Finansal yönetici işte bu kârdan sorumludur. Bu sebeple kârı etkileyen her bir eylem ve işlem finansçının sinirleri üzerinde olumlu veya olumsuz bir etki meydana getirir. Bu eylem ve işlemlerin hepsinden de kendisini isteyerek veya istemeyerek sorumlu görür çünkü bunların iyi veya kötü sonuçları şirketin nakit akımlarını ve sonuçta kârını etkileyecektir.

Şirkette plandan sapmalar, ortaya çıkan olumsuz olaylar finansçının sinir sisteminin normal işleyen biyokimyasal mekanizmasını bozar. Beyinde salgılanan maddeler, vücuttaki diğer hormonları da aktive eder. Buna bağlı olarak finansçının nefes alışverişleri, kan dolaşımı hızlanır, kalp ritmi artar, kasları gerilir, yerinde duramaz. Geçici olarak beyin fonksiyonları zayıflar, elleri, ayakları uyuşur, yorgunluk ve uyku problemleri doğar, düşünme yeteneği azalır, bilinçli düşünemez, odaklanma zorluğu yaşar, unutkanlığı ve dalgınlığı yükselir, sabırsız olur. Böyle bir ortamda finansçı kendisini baskı altında, üzgün, kızgın, umutsuz

olarak görür. Finansçının böyle ortamlarda stresten uzaklaşması, çalışmaya bir süre ara vererek dinlenmesi, beyin ve vücut fonksiyonlarının normale dönmesi gerekir.

Şirketlerde sadece finansçılar değil bütün çalışanlar kendi görevleriyle ilgili olarak stres altında kalır ve bu stresle çalışmalarını yürütmeye çalışırlar. Burada önemli olan stresin şiddetinin artmaması, seviyesinin düşük tutulmasının sağlanmasıdır. Genelde saat 8 de çalışmaya başlayan şirket görevlilerinin yorgunluk eğrisi saat 10'na doğru doruğu ulaşır. Bu sebeple bir çok şirkette saat 10'da 5-10 dakikalık bir çay molası vererek stresi azaltır ve kişiyi rahatlatır. Çayın yanında verilecek iki bisküvi veya bir pasta sinirler üzerinde daha da dinlendirici etki yapar. Büyük şirketlerde üst yönetim için saat 10'da 10 dakika dinlenmek için içerisinde her yiyeceğin ve içeceğin bulunduğu dinlenme odaları bulunur. Kişi kendi kahvesini, çayını yapar, aperatif olarak bir iki şey yer ve işine dönerek çalışmaya başlar. Bu 10 dakikalık mola sinirlerini önemli ölçüde yatıştırır, düşünme düzeyini normal hele getirir ve enerjisini yeniler. Finansçılar için de bir bardak çay, kahve, ayran, limonata vb. kendisine yardım edebilir. Fakat bunlar geçici tedavilerdir. Sadece finansçılar değil herkes stresle karşı karşıyadır, az veya çok bu semptomla karşılaşılır. O halde kişiler kendi yapılarına göre günlük stres yönetim politikalarını geliştirmeli ve düzenli olarak streslerini atacak eylemler yapmalıdır."

2-Sitresin yönetilmesi

Hayatımızda yaşadığımız gerginlik, zorluk ve sorunlara karşı oluşan doğal bir tepki olarak ortaya çıkan stres herkesin yaşadığı genel bir durumdur. Bu tepki artış gösterdiğinde yani tepkinin şiddeti kişinin günlük yaşamını da etkileyebilir. Burada stresin yönetilmesi olayı ortaya çıkar. Stresi nasıl yönetmeliyiz ve etkilerini nasıl azaltabiliriz sorusu önemlidir.
Bazı kişiler bu yaşam döngüsü içerisinde strese girdiğinin farkına varmayabilir. Bu tip kişiler semptom göstermeden stresi yönetebilmektedirler. Strese yanıt veren kişiler de ise duygusal, bedensel ve davranışsal belirtiler görülür. Stresin ortaya çıkardığı daha onlarca semptom vardır. Stres belirtileri kişinin olaylara karşı verdiği tepki düzeyine ve süresine göre değişiklik gösterir. Stresin kaynağı olan tehlike altında hissedildiğinde vücudun oluşturduğu "savaş ya da kaç" olarak bilinen kimyasal reaksiyon ile vücutta oluşacak semptomların önüne geçmek için tedbirler almak gerekir.
Stresi yönetme konusunda firmalarda şunlar düşünülebilir:

1- Ortam, temiz, aydınlık, havadar, uygun sıcaklıkta veya soğuklukta tutulmalıdır.
2- Hafif, pürüzsüz bir müzik veya ney sesi sinirlerdeki gerginleşmeyi giderir.
3- Planlı ve kontrollü bir çalışma sistemi.
4- İş ve görev akışının problemsiz olması.
5- Stresin kaynağına göre alınacak özel önlemler."

Kemal bey de stres konusunda fazla belirti vermeyen, soğukkanlı bir yapıya sahipti. Stresli bir olayla karşılaştığı zaman arkasına yaslanır, ayaktaysa oturur ve gözlerini dışarıya çevirerek stresi atmaya, kendisini rahatlatmaya çalışır, birkaç dakikalık bu yoga hareketi kendisini dinlendirirdi. Bu arada kendisine dedesinin ezberlettiği duaları okur ve iki rekât namaz kılar rahatlardı. Bu duaların gerçekten kendisinin ruhunu tedavi ettiğini hissederdi. Yabancı şirketlerde çalışırken strese giren yabancıların da dua okuduklarına, haç çıkardıklarına onlarca defa şahit olmuştu. Yabancılar haftada 5 gün yoğun bir şekilde çalışırlar, Cumartesi günü ve akşamı ya eğlence yerlerine giderek veya spor yaparak ya da dağlara çıkarak haftalık streslerini atarlar ve Pazar günü de hazırlıklarını yaparak pazartesi sabahleyin dinlenmiş,

streslerini atmış, moralleri yerine gelmiş olarak görevlerinin başına dönerlerdi. Böyle bir çalışma düzeni Batılının rutini haline geldiğinden kolay kolay bu düzenden bir sapma olmazdı.

Kemal Bey de haftada bir gün mutlaka dinlenirdi. Bu konuda kırlara çıkmak, yürüyüş yapmak, spor yapmak, bilgisayarıyla satranç oynamak âdetiydi. Ailesiyle veya birkaç arkadaşıyla kırlara ailecek gitmek kendisini çok dinlendiriyordu.

Kemal bey kahvaltı sonrası kesin karanı vermişti. Bu kez stresini atmak, bir günlüğüne dahi olsa şu 25-30 milyar liralık para işini unutmak için ailesiyle dağlara çıkmalı, kırlarda yürümeli, geçmişin hayat denizinde yüzerek çocukluk ve gençlik yıllarını hatırlamalı yani doğup büyüdüğü Botsa Köyü'ne ailecek gitmeliydi.

-8-

TATİL YAPMAK

-1-

Botsa Köyü (int)

Derede kazlar

Kemal Botsalı sabah mutat şekilde yine erkenden uyandı ve balkona çıkarak, her gün yaptığı gibi on dakikalık bir kültürfizikten sonra sabahın hoş, serin, nemli havasını içerisine derin derin çekti. Gözlerinin önüne köyleri geldi. Şehrin havası köylerinin havasına tam benzemiyordu. Temiz hava kendisini rahatlatıyor, kaslarını ve zihnini dinlendiriyor olsa da köydeki hava, dolu dolu çiçek kokularıyla geliyorken şehirdeki hava mazot kokusu karışımlıydı. İnsanların ciğerleri de otomobiller gibi bu karışık havayı soluyordu.

Gözlerini boğazın parıldayan mavi sularından kaldırarak uzaktaki dağlara, ufkun saf, berrak, nemli dünyasına doğru çevirdi, sonra apartmanın önündeki küçük bahçeye baktı. Bahçeye dikkatlice bakınca baharın ne kadar ilerlemiş olduğunu görerek şaştı. Ağaçlar filizi yeşil yapraklarla bezenmeye başlamışlar, açık renk ağaç gövdelerinin altındaki çimenler yeşil bir halı gibi her tarafı kaplamıştı. Bahçenin muhtelif yerlerinde bulunan çiçekler de halının üzerindeki desenleri andırıyor, kuşların cıvıltısı tatlı bir senfoni oluşturuyordu. Sitenin sembolü Van kedisi de üç yavrusuyla birlikte çimenler üzerinde duruyor ve oynaşıyorlardı.

Ufuğa tekrar tekrar baktığında göçmen kuşların gitmekte oldukları, yere yakın yerlerde kargaların uçtukları görülüyordu. Bu olağanüstü güzellik karşısında “acaba rüyada mıyım” diyerek gülümsedi ve çocukluk günleri birden gözlerinin önüne geldi. Gördüğü sahnelerin çok daha güzelini, canlısını Botsa’daki evlerinde, bahçelerinde, deredeki bağlarda görmüştü. Soy isimleri de kendi köylerinin isminden gelmiyor muydu?

Botsalı fırsat bulur bulmaz köylerine ailesi ve çocuklarıyla birlikte gider bir iki gün hatıraların dans ettiği o eski cumbalı evde kalırdı. Kaldığı süre içerisinde almış olduğu bol oksijenli taze hava bütün yorgunluğunu giderirdi.

Köy iki vadi arasındaki yamaca kurulmuş, yamacın aşağısında senenin neredeyse on ayı şırıl şırıl akan dere ve derenin karşı tarafında Kale olarak isimlendirilen, karşı dağın kayalardan

oluşan yamacı vardı. Köy eski bir iskân yeriydi. Derenin kenarlarında kavaklarla, söğütlerle birlikte asırlık çınar ağaçları bulunuyordu. Karşı dağda meşe, ardıç, karaçam, dağdel, yaban iğdesi, yaban armudu ağaçları bulunmaktaydı. Özellikle bahar aylarında Yüksek Yayla tarafındaki dağlardan gelen ve ağaçların önünde gürleyerek akan suyun şırıltısı, çınarlar ile diğer ağaçların yeşil yaprakları arasında öten kuşların cıvıltısı birbirine karışıyordu. Çınar ve ceviz ağaçlarında oradan oraya koşan sincapların kuyrukları rüzgârdan sarı sarı sallanırken tepelerde, yolların ve derenin kenarlarındaki kır çiçeklerinin, yağ güllerinin, menekşelerin, papatyaların, lalelerin, rüzgârla birlikte dansları, renklerin birbirlerinin içerisine girmesi romantik bir ahenk oluşturuyordu. Böcekler ve kelebekler çiçeklerin üzerlerinde oynaşırken, arılar o çiçekten bu çiçeğe polen topluyorlardı. Ya ağaçlardan ağaçlara, çalılara koşan kuşlar ve onların seslerinin oluşturduğu fon müziği, ne muhteşem bir şeydi Yarabbi!

Köye gittiklerinde sabah sabah bazen dağlara doğru yürüyüşe geçerek aşağıları, uzakları seyretmek onları rahatlatırdı.

Bu gün sabah kahvaltısında çocuklar "Cumartesi günü köye gitmek ve dağlara tırmanmak, çimenlerde oynayarak stres atmak ve yamaçlardan aşağılara doğru koşmak istediklerini birbirlerinin yüzlerine bakarak söylediler. Anneleri Beyzanur Hanım da babalarının yüzüne tebessüm ederek, "babanız da köye gitmek istiyordu, değil mi Kemal?" deyince Kemal Bey gülmeye başladı, "tabi, tabi ya canım" dedi. Şu anda bankalarla olan sıkıntıdan, 25-30 milyar lira bulmak derdinden bir gün olsun uzaklaşabilirse kendisine gelebileceğini düşündü!

Aile dağlara doğru yürürken yemyeşil tepeler, vadiler ve bağlar onları karşılıyor, güneş yeni yeni doğuyor ve gün tatlı tatlı ağarıyordu. Serin ve bir o kadar da temiz havayı ciğerlerine çekerken kendilerine geliyorlar, etraftaki horozların senfoni oluşturan sesleri de onların ritmine katkıda bulunuyordu.

Köye Cuma günü akşam vakti gelmişlerdi. Evde teşkilat hazırdı ve anneleri hemen bir çay hazırladı, getirmiş oldukları hazır yemeklerle cumbada yer sergisi üzerinde sofrayı hazırladılar ve allar giyinmiş gelin gibi batmakta olan güneşi seyrederek akşam yemeklerini yediler. Sıra çaylara gelmişti. O gün gökyüzü açıktı, havada bulut görünmüyor ve her taraftan yıldızlar kendilerine göz kırpıyordu. Gece ufuk açıkken gökyüzündeki yıldızların göz kırpması, Kemal'i çocukluk gönlerine farklı bir dünyaya götürmüştü.

Bu arada Eda, ablası Nazlı'ya dönerek "Abla köyümüzün yıldızları şehirdeki yıldızlardan daha parlak, daha çok birbirlerine göz kırpıyorlar değil mi?" diye sorunca hepsi tebessüm ettiler. Çocuk haklıydı. Şehirde gökyüzünü kaplayan egzoz gazları ile diğer gazlar, dumanlar, tozlar gökyüzünün berraklığını kaplıyorlar, yıldızların mat olarak görünmesine sebep oluyorlardı.

Kemal Botsalı, "hava temizliği, taşıt vasıtalarının fosil yakıtlardan elektrikli, hidrojenli motorlara geçişi çok zaman ve çok para ister..." diye aklından geçirdi.

Köy hayatı zordu fakat böyle bir alemde de yaşıyordunuz. Bu alemin acı ve tatlılarını da birlikte yaşıyordunuz. Kemal ilk okulu köyde bitirmişti ve 13 yaşında orta okulu okumak için şehre gitmişti.

Evleri köy orta yolu ile dere arasında yer alıyordu. Ev yola yakın yerde bulunuyorken dereye kadar olan kısmı bahçeleriydi. Bahçe üç dönüm civarındaydı. Ev dedesinden kalma, taştan yapılmış, altı odalı, iki katlı cumbalı, kahverengi renkli, çeşmesi bulunan hanay tipi bir evdi. Üst katta dedeleri, yanda amcaları ile yaşamışlardı. Bu tip yaşamda dedenin ve ninenin manevi bir saygısı ve otoritesi vardı. Herkes birbirine yardım eder, görevlerini tam olarak yapar ve her şey paylaşılırdı. Evler kültürün aktarıldığı eğitim merkezleriydi. Modern şehir hayatın getirdiği yalnızlık, sahipsizlik, saygının ve sevginin sınırlandığı, bireyselliğin, yalnızlığın kol gezdiği, ihtiyarların dışlandığı, bakım evlerine, ya da huzur evlerine gönderildiği, çocukların kreşlere bırakılarak aile sevgisinden yoksun büyüdüğü, milli ve manevi kültürün yozlaştığı bir ortam bulunmazdı. İki erkek ve beş kız yedi kardeştiler ve Kemal en küçükleriydi. En büyüğü çok sevdiği ağabeyi Ali'ydi.

Bahçelerinde çeşit çeşit üzümler, elma, armut, kiraz, ceviz, badem ağaçları bulunuyor, köy hayatının otarşik ekonomisi içerisinde, evlerinin meyve ihtiyacını karşılıyor, bir kısmı da komşulara veriliyor ya da pazarda satılıyordu. Mutlaka her yıl kayısılar, erikler, armut ve dutların bir bölümü dilimlenerek yaygılar üzerinde kurutuluyor ve bunlar kışın yeniyor ya da hoşaf yapılıyordu. Hoşaf köylerin milli yardımcı yemeği ya da şerbetiydi. Hangi eve gitseniz hoşaf yapıldığını görürdünüz. Köyün her tarafında bahçeler vardı ve yine benzer meyve ağaçları, çam ve çınar ağaçları yer alıyordu. Köyde küçük veya büyük bir bahçesi olmayan aile yoktu.

Kemal'in unutamadığı bir olay da pekmez ve sirke imalatıydı. Dere bağından gelen üzümler çaraş tabir edilen havuza dolduruluyor sonra da yıkanmış çizmeleri giyen delikanlılar bunları çiğneyerek şırasını çıkarıyorlardı. Annesi, ninesi ve diğer kadınlar bunları kaynatarak pekmez yapıyorlardı. Annesi aşı olsun diyerek özel beyaz topraktan bir maşrapa toprağı kaynayan kazanların içerisine döküyordu. Annesine kazana niçin ak toprağı döktüğünü sorduğunda "kaynayan şırayı ak toprakla aşılamazsak pekmez olmaz" diye cevaplamıştı. Pekmez isi bitince dedesi, havuzdaki ezilmiş üzümlerin üzerine biraz su döker, tekrar çiğnenir ve bunun suları da şehirden getirdiği iki varilin içerisine konurdu. Annem bu şıraya bir ay tuz koymaz, içerisine biraz arpa koyardı. Bir ay sonra içerisine tuz konur ve ağızları yine kapatılırdı. Bu varillerdeki şıra nefis bir sirkeye dönüşürdü. Dedem bunları bağın giriş kapasının yanına koyduğu için sirkeye ihtiyacı olan köylüler gelirler varilin çeşmesini açarak ihtiyaçları kadar sirkeyi götürürlerdi. Birinci varil bitince ikinci varil kullanılırdı. Dedem, bu sirke hayır içindir bundan para alınmaz derdi. Köylüler de dedeme "Allah razı olsun, size çok fazlasını versin" tarzında dualar ederlerdi.

Kemal geçmiş günlere tekrar daldı ve bahçeye bakmaya başladı. “Bahçe şu anda biraz bakımsızdı fakat o yıllarda cennetten bir bölümdü! Nur yüzlü, aksakallı dedem ve yardımcısı ninem bahçeyi ne kadar da seviyorlardı! Bizler de dedemin ve ninemin yanlarından ayrılmazdık. Babam köyde bir bakkal dükkânı işletiyor ve tarlalarımızı ekip dikiyordu. Evimizde annemin ve ablalarımın baktığı üç ineğimiz, 8 koyunumuz, 3 de keçimiz vardı. Bahçede bulunan kümeste kalabalık bir tavuk sürüsü ile hindiler, kazlar bulunuyordu. Hindilerin ve kazların en çok dolaştıkları yerler bahçemizin yanından geçen dereydi. Kazların ve hindilerin bir bölümü güzün kesilir, etleri kıyma yapılır, gelecek güze kadar onların kavrulmuş ve izbede saklanan etlerini yenirdi. Annem kesilecek hindi ve kaz sayısından birkaç tane fazla olmak üzere bunların civcivlerinin çıkmasını sağlar, gelecek yıl kaz ve hindi sayılarında bir eksilme meydana gelmezdi. O yıllarda buzdolabı veya derin dondurucu işte bu izbelerdi. İzbede soğanımız, patatesimiz ve unlarımız da bulunurdu” diye hatırladı.

Köyde en çok dikkatini çeken ailelerden birisi de Yörük Ahmatali emmiydi. Kendi obası Sarıkeçili Aşiretine mensuptu. Güney Toroslardan Botsa Köyü’nün yaylalarına baharla birlikte gelip orada çadır kurup dört ay boyunca yayladıktan sonra tekrar Güney Toros yaylalarına göçerlermiş. Birkaç yıl önce bu obadan kopan bir bölük bizim köye yukarı mahalleye, köylünün izni ile iskân eylemişler. Köylü kendilerini, kendileri de köyü ve köylüleri çok seviyorlardı. Ahmatali emmi kırmızı yüzlü, top sakallı, gün görmüş ve okuyarak oba reisi olmuş, alim, pehlivan yapılı, saygı gören bir insandı. Eşi Elif teyze de allar içerisinde yörük giysilerini giyer, alnında kırk altınlı gremsesi kendisine ayrı bir güzellik verir, bazen kızlarıyla birlikte kadınların bulunduğu toplumlarda, düğünlerde yörük türküleri söylerdi. Mevlitlerde ve Cuma günleri de yine kadınlar meclislerinde Kuran’ı Kerim okurlardı. Elif teyzenin de kızı Âmine ablanın da sesleri de çok güzel ve tatlıydı!

Ahmatali emminin üç oğlu üç kızı vardı. Küçük oğlu Hasan Selçuk arkadaşımdı. Ailenin bir çok atı, katırı, devesi, koyunu keçisi vardı ve yanlarında akrabaları da bulunuyordu. Çocuklar olarak bizler Ahmatali emmiyi ve oğulları Hasan Selçuk’u ve Selahaddin ağabeyleri ne kadar da çok seviyorduk. Bu arada biraz saldırgan olan ve diğer hayvanlara, hatta sahiplerine zarar veren ak devesinden çok korkardık. Köy büyükleri toplanarak devenin kesilmesini ya da satılmasını Ahmatali emmiden istediklerini ve Ahmatali emminin deveyi keserek bütün köye ziyafet çektiğini, ninesinin de kendisini bu ziyafete götürdüğü gözlerinin önüne geldi”.

Ne güzel günlerdi!.. İlkokul öğretmeni de köyün Selçuklular döneminde Orta Asya’dan gelen Oğuzların Kınık kolu tarafından kurulmuş olduğunu söylemişti. “Türklerin hedefi ‘İlâh-î Kelimetullah’ yani Kızılelmadır” demişti ve bunun ne anlama geldiğini açıklamamıştı. Aklından çıkmayan bu deyimin ne manaya geldiğini yıllar sonra ortaokulda tarih öğretmeninden öğrenmişti.

Gözlerinin önüne bu kez köylerin sosyal hayatı geldi ve kendi köylerini tekrar göz önüne alarak düşünmeye başladı:

2-Köylerdeki toplumsal hayat

Türk tarihine bakıldığında toplumun obalar, köyler, kasabalar, ilçeler ve şehirler olarak teşkilatlandığını, obaların şu anda köylere dönüştüğünü hatırladı. Köylerin nüfusu bini pek geçmezdi ve ekonomik hayat ağırlıklı olarak tarım, hayvancılık, seccade, kilim, halı vb. el sanatları dokumacılığı üzerine dayanıyordu. Mekanik iş bölümü, cemaat ruhu ve gelenekçi bir hayat anlayışı ve Osmanlı İslâm kültürü köylere hakimdi. Köylerin kendisine özgü bir toplumsal örgütlenmesi vardır, ilim insanlarına ve büyüklere saygı, küçüklere sevgi, kadınların korunduğu bir sosyal yapı hakimdir. Köylerde toplumsal değişim süreci nisbî olarak yavaş işler. Günümüzde radyo, televizyon ve akıllı telefonların yani sosyal medyanın topluma hâkim olmasıyla köylerdeki sosyal hayat anlayışı da şehirlere dönüşmeye başlamıştır. Günümüzde neredeyse köy ile şehir sosyal hayat farkları minimize olmuştur.

"Bu süreç bizim köyümüze de ne kadar çok uyuyor!" diye hayıflandı. Amcam Hasan Can köyde çiftçilik yapıyordu. Babamın da ailemizin giderlerini zar zor karşılayabilen küçük dükkânı Büyük Cami'nin altındaydı. Tarlalarımız, hayvanlarımız olmasa bu dükkân ailemizin bütün ihtiyaçlarını karşılayamazdı. Dükkân köyün tuz, gaz, şeker, lokum, çuval, lastik, çarık, çuvaldız, iğne, iplik gibi ihtiyaçlarını karşılıyordu. Dükkânda küçük bir çay ocağı vardı. Camiye gelenler, ihtiyarlar ve misafirler verandanın altındaki iskemlelere otururlar ve orada sohbet ederler, köyün işlerini konuşurlar, çaylarını içerlerdi. Ben de okuldan geldiğim bazı zamanlar dükkâna takılırdım…" diye düşündü. Hatıraları canlanarak devam ediyordu.

"Caminin önündeki çınarın altında oturan ihtiyarların gevrek gevrek gülüşleri, birbirleriyle saygılı konuşmaları çok tatlıydı. İçlerinde ilimden, savaştan, askerlikten, evlilikten köydeki olaylardan hatıralar anlatırlar, köy ile ilgili bazı mevzuları gündeme getirirlerdi. Bazıları da radyodan yurt dışıyla, hükümetle, devletle ilgili dinledikleri haberleri anlatırlarken ben de çay servisi yapar onlara kulak misafiri olurdum" diye aklından geçirdi. Hoca efendi toplantıya katıldığında gruba ilmi bir toplantı havası hâkim olurdu. Hoca Efendi'nin İslam'dan, tarihten, toplumsal hayattan, insan eğitiminden, ekonomiden, sosyal yardımlaşmadan bahsettiğini, köylüyü sosyal yönden eğittiğini hatırladı.

İslâm toplumunda sürekli eğitim vardı ve önemliydi. Aynı ortamı Anadolu'nun her köşesinde, gördüğü gibi Amerika, İngiltere, Fransa, Almanya, Malezya'da diğer devletlerin İslâmî toplumları bulunan yerlerinde, camilerinde, mescitlerinde, Islamic Center'lerde de gördüğü gözlerinin önüne geldi. Toplumsal kültür ve kültürün nesillere aktarılması böyle bir şeydi. Sanki açık bir üniversitedeki eğitime benziyordu.

"Bir toplumu ümmet yapan da millet yapan da o millete özgü inanç sistemi ve kültürdü. İnsan süje olarak her toplumda aynı insandı ve birbirinin benzeriydi. İnsan topluluğu bir ümmet, bir millet değil, bir külte, bir yığındır, özgül ağırlığı da yoktur. Bu yığını ümmet yapan, millet yapan, özgül ağırlık veren, ona aktarılan ve o toplumun sahip olduğu özel inanç ve özel kültürüdür. Eğer bu insan yığınına İslâmi inancı, kültürü aktarırsan bu yığın İslam ümmeti

olmuştur, Türk kültürünü de aktarırsan İslâm ümmetine bağlı Türk milleti olmuştur. Mesela Hristiyan kültürünü aktarırsan Hristiyan ümmeti, İngiliz kültürünü aktarırsan da İngiliz milleti olur. Köyünün İslâm ümmetine dahil Türk Milleti'nin küçük bir nüvesi olduğunu, kültür aktarımının çok önemli olduğunu, milleti şuurlu bir millet yaptığını" düşündü.

"Acaba son dönemlerde milli kültürün nesillere aktarılmasındaki zafiyetler sebebiyle ümmet ve millet bağlarımızda bir gevşeme başlamış olabilir mi?" diye de kendisini sorgulamadan edemedi.

Babasının dükkânı, köyün ihtiyaçlarını karşılarken köye gelen misafirlerin ve köylülerin huzur bulmalarını da sağlıyordu. Köyün muhtarı, hocası ve öğretmen beyler de dükkân önündeki camiye yakın olarak otururlar, köylüleri ile sohbet ederken onların problemlerini öğrenirler ve çözümlerinde destek olmaya çalışırlardı.

Ezan okununca herkes abdestini alarak namaza gider ve namaz sonrası toplantı benzer şekilde devam ederdi. Köyde kültür aktarımı bu şekilde de gerçekleşiyordu.

Köyde hanay tipi evler pek kalmamıştı. Düzenli şekilde yerleştirilen ve yeniden yapılan her biri bahçeli ve tek katlı olan köy evleri, şehir hayatından birkaç günlüğüne de olsa kopup gelmek isteyenler için, cazip ve sevimliydi. Gelenler hem akrabalarını ziyaret ediyorlar hem de dinleniyorlardı. Evler genelde kutu gibi, açık kahverengi dış cepheye ve koyu kahverengi kapılara sahiptiler.

Köyün insanları da cana yakın, en az bu evler kadar sevimliydi. Misafirperverlikleriyle dikkat çekerlerdi. Köye gittiğinizde herhangi bir evden yemek yemeden gönderilmezdiniz. Ayrıca Büyük Cami'nin sağ köşesinde köyün bir de kütüphanesi vardı. Kütüphanedeki kitaplar birçok büyük insanı yetiştirecek türdendi. Tarih, edebiyat, roman kitaplarına ilaveten klasiklerin de bulunduğu bu kütüphanede köyün her yaş grubundan insanı bulunurdu.

Buradaki insanlar sabah erkenden kalkarak işlerine koyulurlardı. Köyde hayat sabah namazıyla başlar, yatsı namazıyla sona ererdi. Yaşamın erken başlaması güzeldi. Sabahleyin köyün alt tarafında bulunan mezarlığın önünden geçilirken mevtalara dua edilmeden geçilmezdi. Tabi şehrin gri havasında kim erkenden uyanmak isterdi ki? Köydeyse böylesine temiz, masmavi bir gökyüzüne karşı kim erkenden uyanmak istemez ki? Kendisi uyanamasa da erkenden horozlar onu uyandırırlardı!

Çocuklardan okula, bağlara, bahçelere, tarlalara gitmeyenler caminin önünde toplanırlar, akşama kadar muhtelif oyunları oynarlardı. Kendisi de fırsat bulunduğunda çocuklara katılırdı. Günde en az bir İhtiyar bakkaldan aldığı şekerleri, lokumları ya da leblebileri bu çocuklara ikram ederek onların sevinmelerine sebep olurlardı.

Köyde pembe yanaklı babaannelerin hikâye anlattığı karlı geceler de olur. İyiyle kötünün çarpıştığı, içine cinlerin, perilerin, meleklerin doluştuğu hikâyelerdir bunlar. Bu hikayelerden babaannesi ne kadar da çok hikâyeyi kendisine anlatmıştı. Beyaz ayı ile burnu uzayan pinokyo ve kurnaz tilki hikâyelerini ne de çok dinlemişti.

Dedesi de kendisine Hz. Ali'nin cönklerini[4] okutur hem kendisi hem de diğer misafirleri huşû içinde dinlerlerdi. Bu cönkler topluma hem İslâmi duyguları aktarıyor hem de kahramanlık duygularının yerleşmesini, inanç ve vatan sevgisini aşılıyordu.
Kışın soğuk günlerde odada küçük kafalar sobanın etrafına sıralanırlar, babaannenin tatlı tatlı anlattığı hikayeleri dinlerken, annenin gıcırdattığı kapı sesi hikayelere karışır herkesi huzursuz ederdi. O anda küçük kafaların parlak gözleri, annenin taşıdığı yemeklerle parıldardı. Çocuklar babalarının ve dedelerinin odaya girmeleriyle toparlanırlar ve sevimli bir ciddiyet içerisinde yer sofrasında yemekler yenir, yemek duası yapılırdı. Sabahları buğum buğum buharlaşan tarhana çorbasının çocuklar arasında sofrada ayrı bir yeri vardı. O zamanlar çay ve kahve lüks şeylerdi, sofralarda pek bulunmazdı. Köylerde genelde kız çocukları ev işlerinde annenin yardımcılarıdır ve küçük yaşlarından itibaren bu eğitimleri gelin oluncaya kadar devam ederdi. Ailesinde annesinin en çok yardımcısı da Nazlı ablaydı. Köydeki düğünler köylünün en önemli sosyal faaliyetlerinden birisiydi.

3-Köydeki düğün

Kemal Botsalı köyde birçok düğüne şahit olmuştu. Bunlardan amcasının kızı Beyza Abla'nın düğününü unutamıyordu, düğün yapıldığında 11 yaşındaydı. Köyün muhtarının oğlu Ferhat Ağabeyden dünür gelinmişti ve heyette muhtar amca, dedesi, ninesi, annesi, ablaları ve köyün hocası bulunuyordu. Amcam ve yengem ile babam, annem ve babaannem dünür heyetini saygı ile karşıladılar. Bir süre önce babam, amcam, yengem ve annem birlikte kendilerini ziyarete gittiğimizde Ferhat ağabey için Beyza Abla'ya babası Serdar amcaların dünür gelineceğini, damadın uygun, temiz ve yiğit, ailesinin de asil, varlıklı bir aile olduğunu ve bizim ailemize denk bir aile olduğunu, kızın da bu konuda gönlünün bulunduğunu kendi aralarında konuşmuşlardı. Ben de onlara hizmet ederken bu sözleri işitmiştim. Ferhat ağabeyi seviyordum. Önce Isparta'da sonra da Suriye'de komando olarak askerliğini yapmış mert, cesur, vakur bir ağabeydi. Babasının kendisine şehirde bir mağaza açacağı da söyleniyordu.

Dünür gelindiği akşam amcamlar çok hazırlanmışlardı. İzzet ikramlardan sonra Hoca Efendi söze girerek amcama "Allah'ın emri, Peygamber'in kavli üzere kızları Beyza ablayı Ferhat Bey'e istediklerini, iki aileyi de bu düğün ve akrabalık için uygun gördüklerini de" ilave etti. Amcam kızararak saygın bir şekilde "sözün kızda, annesinde ve sülalenin büyüğü amcasında olduğunu" söyledi. Babam da "estağfurullah, kızın, anne ve babasının gönülleri varsa, benim ve yengesinin oyu olumludur" dedi. Hoca efendi bu kez tekrar kıza, annesine ve babasına dönerek "sizler ne diyorsunuz?" diye sordu. Onlar da "ağabeyim ve yengem evet diyorlarsa bizim için bir itiraz yoktur, hayırlı olsun" dediler. Beyza Ablam da yüzü pembeleşerek "tamam Hocam" dedi. Bu söz üzerine damat tarafının tamamı aynı şekilde "hayırlı ve uğurlu olsun, Allah geleceklerini güzel yapsın" diyerek dua ettiler Sonra Hoca Efendi güzel bir dua

[4] Cönk, kahramanlık hikayesi demektir.

yaptı ve herkes âmin diyerek Fatiha'sını okudu. Biraz sonra Beyza Ablam köy usulü muhteşem bir şekilde allar giyinmiş olarak elinde kahve tepsisiyle içeri girerek dünürlere kahve ikram etti ve çok mutlu görünüyordu.

Düğün hazırlıkları kısa zamanda yapıldı. Amcam bana güzel bir elbise, ayakkabı almıştı. Ne kadar da mutlu olmuştum. Yengem de "Kemal sen de herif oldun ben de sana frenkgömleği ve eldiven aldım" deyince mutluluğum bir kat daha artmıştı. Muhtar Serdar amcalar bir ay sonra Hoca Efendi'yle gelerek Ferhat Ağabeyin ve Beyza Abla'mın nikâhını kıydılar: Mehir olarak da Sarı Kavak'taki 15 dönüm tarla ile 3 bilezik ve 3 Reşat altını kararlaştırıldı. Bu arada amcam, yengem, babam ve annem de birer bilezik takacaklarını söylediler.

Düğünün ve düğün pilavının günü de belirlendi. Köyde misafirlerine ikram etmek için her evin düğün evi gibi hazırlanması usuldendi. Düğün kız evinde kına gecesiyle başladı. Kadınlar ve kızlar çok güzel giyinmişlerdi, düğün merasimi yapılırken çalıyorlar, oynuyorlar, türküler söylüyorlardı. Ben de uçtan kıyıdan izliyordum. Bu arada babaannem ile komşumuz Yadigâr nineyi oynamaya kaldırdılar. Bu iki tecrübeli uzman öyle dengeli, ritimli, ölçülü oynadılar ki genç kızlar ve kadınlar saygı ile izleyerek ve alkışladılar. Genç kızların erik dalı oynaması evi salladı. Beyza ablama kına yaktılar, kınadan sonra gelin kız ortaya oturtuldu, babaannem elinde Kuran-ı Kerimle geldi. Gelinin başının üzerinde tuttu ve dua etti. Kadınlarda âmin dediler. Sonra gelinin üzerine dört bir tarafından tutarak bir çarşaf gerdiler. Gelen misafirler ve akrabaları hediyelerini çarşafın üstüne bıraktılar. Bir süre daha eğlence devam ettikten sonra erkek tarafı kendi evlerine döndüler.

Düğünün ikinci günü davul zurna ile tüm köy dolaşıldı. Her evin önünde davul zurna fasıl yapıyordu, çocuklar da arkalarında bir alay oluşturmuşlardı. Köydeki gençler atlara binmiş olarak çeşitli gösteriler yaptılar. Gülbanklar çekildi, ilahiler söylendi, silahlar atıldı. Her davetli köyün girişinde davul zurnayla karşılandı. Düğün pilavı erken başlamıştı, herkes pilavını yedi. Pilav yoğurt çorbası, etli bulgur pilavı, zerde, helva şeklindeydi.

Düğünün üçüncü günü gelin alma günüydü. Tüm köy halkı meydanda toplandı. Köy Hocasının önderliğinde, büyüklerle birlikte damat ve sağdıç boynunda poşularla davul zurna eşliğinde köyün meydanına getirildiler. Damadın ellerine kına yakılmıştı. Bu arada bazı misafirler damada para ve altın taktılar. Komşu köylerden gelen bazı misafirler ile bazı köylülerimiz hediye olarak koyun, keçi getirmişlerdi. Gelinin dayısı büyükçe boğazına boncuk takılmış sarı bir buzağı getirmişti. Sayısı yirmiyi aşan bu hayvanlar Ferhat Ağabey'lerin ağılına götürülmüştü. Babama "bu hayvanları niçin getiriyorlar diye sorunca, babam "Kemal, Beyza Ablanlar de ev, aile kursun diye getiriyorlar, köyümüzün adetidir" dedi. Köyümüzde düğünün finansına katkı da böyle bir şeydi.

Meydanda toplanan ahali ve misafirler toplandıktan sonra gelin almaya gitmek için yola çıktılar. Davul- zurna eşliğinde kız evine varıldı ve gelin ata bindirildi, duası yapılarak âmin denildi. Yine davul zurna eşliğinde önde Hoca Efendi ve ak sakallılar olmak üzere gelinle beraber damadın evine geri dönülerek gelin dualarla damadın evine indirildi. Yatsı namazından sonra da damat katma işi gerçekleşirdi. Ertesi gün de kadınlar düğüne devam ettiler. Akşam yine kalabalıklar halinde yemekler yendi ve düğün de bitmiş oldu. Sonra da amcamlara gelin ve damat el öpmeye geldiler.

Kemal Bey bu mutlu düğünü ve iki büyük acısını hiçbir zaman unutamadı.

3-İki büyük acısı

Kemal Bey bugün farklı bir dünyadaydı, şirketteki Kemal Bey gitmiş daha farklı, duygusal bir Kemal Bey gelmişti. Şimdi bu kadar güzel, canlı hatırasının yanında iki büyük acı hatırasını da hatırladı ve gözlerinden birkaç damlanın akmasına mâni olamadı, yavaşça yan tarafa dönerek, çocuklarına göstermeden, mendiliyle sildi. Kemal, beş yaş civarındaydı. Dedesi nereye gitse kendisini bırakmıyor, bağa, bahçeye, tarlaya, dağa, mescide hep birlikte gidiyorlardı. Birgün babasıyla annesinin konuşması sırasında dedesinin hasta olduğunu ve şehre doktora gideceğini duydu. Dedesiyle yine her yere gidiyorlardı fakat son dönemlerde dedesi hızlı yürüyemiyor, sık sık oturup dinleniyor ve solukluyordu. Babaannesi de dedesini yalnız bırakmıyordu. Bu sebeple de dedesinin elini bırakmak istemez hep tutardı.

Doktor 'dedesinin aşırı ilaç zehirlenmesi (pestisit) geçirmiş olduğunu ve ciğerlerinin büyük hasar görmüş bulunduğunu, tedavisinin zor olacağını' söylemişti.

Kemal "dedem köyümüzün bütün bahçelerini ilaçlıyor dersem doğru söylerdim. Komşular sadece ilaçlarını alırlar ve dedeme bir ücret ödemezlerdi. Dedem sırf iyilik olsun ve komşular üzülmesin diyerek ağaçları ve sebzelerini ilaçlardı. Köyde sırt ilaç pompası o zamanlar sadece dedemde vardı.

Hâlbuki Amerika'da, İngiltere'de meyve ve sebzelere bu pestisitler ziraat mühendisleri kontrolünde veriliyor ve sağlığı tehdit edecek bir doz kullanılmıyordu. Türkiye'de bu ilaçlar serbestçe satılır, bilinçsizce kullanılıyor, bir taraftan ekolojik dengeyi bozarken diğer taraftan önemli sağlık problemlerine ve sağlık giderlerine sebep oluyordu. Finans açısındansa ithalat için ilaç imal eden ülkelere büyük dövizler öderken diğer taraftan sağlık ödemeleri ile zirai verimdeki miktar ve kalite kayıpları büyük bir milli gelir kaybına sebep oluyordu" diye düşündü.

Bu olaya üzüldü ve tekrar dedesinin hayaline döndü.

Dedesi doktordan gelirken kendisine bir ayakkabı, spor tipi bir elbise getirmişti. Elbise ne kadar da güzeldi? İlk defa böyle bir ayakkabıyı ve elbiseyi sevinçle giydi, koşarak caminin önüne gidip arkadaşlarına göstermişti.

Son günlerde dedesi hep cumbada yatıyor eskisi gibi dışarıya çıkmıyor, gezmeye gitmiyordu. Köyün büyükleri ve çok hürmet ettiği Hoca Efendi kendisini ziyarete geliyor, kendisine iyi olacağını, özlediklerini söylüyorlardı. Evet dedesinin hastalığını kendisi de iliklerine kadar hissediyor ve üzülüyordu.

Dedesi ne zaman iyi olacaktı?

Cuma sabahı uyandığında dedesinin odasında bir gürültü duydu, hemen odasına koştu. İçeride Hoca Efendi, babası, ağabeyi ve amcası bulunuyorlardı. Dedesi beyazlara bürünmüş yatıyordu. Dedesinin elleri yanlarına konmuş, ayak parmakları ve çenesi bağlanmıştı. Yüzü öyle güzel görünüyordu ki! Sanki yüzünden bir ışık hüzmesi çıkıyor ve pencereden uzaklara

gidiyordu. Dedesi canlı canlı kendisine gülüyor gibiydi. Sakalları da ipek gibi bembeyaz olmuştu.

Babasının komşularına "biraz önce şehadet getirerek geçindi, geçindi" dediğini duydu ve gözlerinden sessiz sessiz, damla damla yaşlar kaymaya başladı.

Babam işaret edince ağabeyim beni odadan çıkardı, ağabeyim de ağlıyordu. Ben kendisine ağabey ne oldu deyince "dedem cennete gitti" dedi. İşte ölümün o soğuk yüzüyle ben böyle sıcak ve samimi olarak karşılaşmıştım. Demek ki dedem cennete gülerek gidiyordu, diye aklından geçirmişti.

"Evimizin önü çok geçmeden kalabalıklaştı. Babam amcama "mezar kazıldı mı, hazır mı?" diye sordu. Amcam da "ağabey hazır" dedi. Dedemi aşağıya battaniyenin içerisinde indirdiler. Beni aşağıya bırakmadılar ve dedemi Hoca Efendi yıkadıktan sonra tabuta koymuşlardı. Bana da izin verilince koşarak tabutun yanına vardım. Aaa dedem ne güzel kokuyordu, sanki kokusu bahçedeki yağ güllerine benziyordu. Camide namazını kıldıktan sonra dedemi mezarlığa taşıdılar. Ben de dedemin yanından hiç ayrılmıyordum. Dedemi mezara indirdiler, üzerini toprakla örttüler. Hoca Efendi talkını verdi, Yasin okundu sonra eve geldik" diye hatıratını tazeledi. "Dedemin ölümü beni birkaç yaş büyütmüştü" diye ekledi.

4-Ağabeyi Ali'nin Şehadeti

Esas kendisini sarsan olay ağabeyinin şehadetiydi. Beşinci sınıftaydı. Ağabeyim şehre gitmiş bir fabrikada çalışıyordu. Fabrikada çalışan bir kızı sevmişti. Durum önce anneme sonra da babama intikal edince babası "oğlum, askerliğine üç ay var. Şu anda sizi evlendirmemiz uygun olmaz. Kız ile görüş o da kabul ederse ailesinden istemek üzere gelelim ve isteyelim ve sizi nişanlayalım. Asker dönüşü düğününüzü yapalım. En uygunu budur." Annem ve babaannem de "bizce de en münasibi budur" demişti. Ağabeyim kızla ve ailesiyle görüşmüş onlar da "uygun olur" demişlerdi. Yengemi nişanlama merasiminde tanımıştım. Çok asil, çok hanımefendi ve güzel bir kızdı. Kendisiyle tanışınca beni de sevmişti ve bana "sen de köyden bize gelir bizde kalır, ortaokulu ve liseyi okursun" demişti. Ne kadar sevinmiştim, hemen anneme ve babama müjdelemiştim. Çok geçmeden nişan merasimi yapıldı, yüzükleri takılmıştı.

Ağabeyimi de iki ay sonra Isparta komando okuluna askerliği için uğurlamıştık. Askere sadece ağabeyim değil köyden on civarında genç de gidiyordu. Herkes köy meydanında toplanmıştı İnancımıza göre askerlik Peygamber ocağı kabul edildiğinden, hareketler ve davranışlar çok ölçülü, saygılı ve derûniydi. Hoca Efendi duasını yaptı, cemaat "Âminnn" sesleriyle duaya katılıyorlardı. Dua bitince yolda düzenli bir şekilde yürünmeye başlandı. Önde iki genç uzun sırıklara geçirilmiş bir bayrak bir de sancak taşıyorlardı. Köyün dışında Harmanlar Çeşmesi'ne kadar önde asker adayları, arkasında Hoca Efendi ve ak sakallı ihtiyarlar, onların arkalarında köyün erkekleri, arkalarında gençleri, en arkada kadınlar ve

kızlar ağlayarak askerleri tekbirlerle ve dualarla uğurlamışlardı. Yürüyüş sanki askeri bir nizam içerisinde gerçekleşiyordu. O zaman bilmiyordum fakat şimdi düşündüğümde asker bir millet olduğumuz her davranışımıza yansımıştı. Uğurlama merasimine nişanlısı ve babası da gelmişlerdi. Yengemin babası rahmetli dedeme ne kadar da çok benziyordu!

Ağabeyim üç ay sonra köye izne nişanlısıyla birlikte gelmişti. Tam bir komando askeri olmuş, hareketleri hızlanmış, davranışları seri hale gelmişti. Kendisine 15 gün izin vermişler ve bölüğüyle birlikte PKK için Kuzey Irak'a gideceklermiş. PKK deyince hepimizin yüreği burkuldu. Vatan hizmetiydi, şehit de olmak da gazi olmak da vardı. Babam "Hayırlara vesile olur inşaallah" dedi. Fakat ağabeyim çok sevinçliydi. Bizlere bakarken sanki hiç dönmeyecekmiş, vedalaşıyormuş gibi bakıyordu. İki gün kalıp ayrıldılar.

Giderlerken ağabeyim babamın, annemin ve babaannemin ellerini birkaç kez öptü, beni de yüzlerimden öptü. Bana "Kardeşim dönünce bizim yanımıza geliyorsun, seni ben okutacağım, büyük adam olacaksın, ben okuyamadım, içimde büyük bir sızı kaldı, hiç olmazsa sen oku, ahdim yerde kalmasın, tamam mı? Yalnız çok çalışacaksın" dedi. Ben de onun ellerini öperek "tamam ağabey, söz" dedim. Ağabeyimi çok seviyordum şimdi de yengemi ne kadar çok sevmiştim, bakışları sanki annemin bakışı gibiydi!

Aradan birkaç gün geçince babam yatağından fırlayarak "Allah Allah" diyerek uyanmıştı. Annem "ne oluyor Bahattin" diye sorunca "hayırdır inşaallah beni korkuttular" demiş. Meğer babama ağabeyimin şehit olacağını göstermişler. Rüyasında babam ağabeyimle karşılaşmış, askeri kıyafetteymiş. Ağabeyim babama dönüp "baba hakkını helal et ben gidiyorum" demiş ve bir nur halinde göğe yükselmiş. Babam bize göstermeden bir taraftan sessiz sessiz ağlıyor diğer taraftan da sevinip gülüyordu. Ben bir anlam veremiyordum ve "baba ne oluyor?" deyince de yok bir şey deyip geçiştiriyordu. Fakat ben bir şeylerin olduğunu hissediyordum.

Ağabeyimin bölüğü Kuzey Irak'a gitmişti. Ağabeyim takımı bir ön karakolda görevlendirilmiş. Bu arada çatışmalara katılıyorlarmış. Bir gece karakollarına kalabalık bir PKK grubu baskın yaparken ağabeyim nöbette makinelinin başındaymış. Gelen grubu arkadaşları uyanıp gelinceye kadar taramış ve geriye püskürtmüş. Arkadaşları da hemen mevzilenmişler. PKK grubuna çok sayıda zayiat verdirmişler. Bu arada gelen bir havan topu yanlarında patlamış. Ağabeyimle birlikte üç arkadaşı şehit düşmüş.

Alay Komutanlığı durumu babama bildirdi. Şehidi nereye defnetmek istediğini sordular. Babam ve annem de köyümüze yani Botsa'ya getirilmesini istediler. Bir gün sonra ağabeyimin tabutu ve askeri bir bölük, komutanları ve Vali Yardımcısıyla geldiler. Bütün köy şehidi ve gelenleri karşıladı. Resmi bir törenden ve cenaze namazından sonra tekbirlerle ve dualarla ağabeyimi dedemin yanına defnettiler.

Komutan babamla vedalaşırken ağabeyimin son yazdığı mektubu kendisine verdi. Komutan "Bahattin Bey, sabret şehit babası oldun, makamın yükseldi, bize dua et" diyerek vedalaştı. Mektubu açtığımızda "ağabeyim kendisinin şehit olacağını söylüyor ve yeniden bizimle

vedalaşıyordu. Ayrıca babama, nişanlısı Nermin Hanım'ı kendi kızı olarak kabul etmesini ve yardım etmesini, bırakmamasını" söylüyordu.
Ben babama "Ağlamayın, gülmeyin sebebi bu muydu baba?" diye sorunca, o da gözlerimin içine bakarak "rüyasını görmüştüm, bizlerden ayrılacağı için ağlıyordum, şehit olacağı için de gülüyordum" dedi. Yengem de ağlaya ağlaya bizlerle vedalaştı ve "sizin manevi gelininizim, kızınızım, sizleri hiç unutmayacağım. Bana da dönerek Kemal sen de beni unutma ara sor, tamam mı!" dedi. Ben de "tamam yenge" diyerek söz verdim.
Birden düşüncesi yine finansa, paraya yöneldi: "Evet finans yine finans. Sözde müttefikimiz ABD, Türkiye'nin başına Ortadoğu'nun önemli petrol ve gaz bölgelerine el koymak ve büyük İsrail Devleti'ni gerçekleştirmek için PKK kartını kullanmış ve başımıza bela etmişti. PKK'ya katılanların genelde Ermeni dönmeleri olduğu, gerçek, asil Kürtlerle bir ilişkisinin bulunmadığını ve Güneydoğu Anadolu ile Doğu Anadolu'nun kurulacak Büyük İsrail devleti projesi içerisinde yer aldığını, yeni Kürt devleti projesinin bir haçlı oyunu olduğunu, Türkiye Cumhuriyeti'ne önemli bir askeri ve finansal yük getirdiğini, gerçek Müslüman Kürtlerin büyük acılar çektiğini" yeniden düşündü.

5-PKK ve ekonomik yükü

Kemal Botsalının kafasında yine bir şimşek çaktı ve hassas olduğu bu konuda yine rakamlara yöneldi. "Amerikan projesi olan PKK 40 yıldır Türkiye'nin başına belaydı. 40-50 bini bulan şehit sayısı, tahminlere göre 3 trilyon doları aşan bir masrafı ülkenin başına sarmıştı. Üç trilyon dolar 30.000 adet 100 milyon dolar sermayeli büyük fabrika veya 300.000 adet 10 milyon dolar sermayeli şirket demekti. PKK belası olmasaydı bu para Türk ekonomisine büyük bir katkı olacaktı. Her fabrikada 500 kişi istihdam edilirse 15 milyon kişiye iş imkânı açılacaktı. Bir de bunun sarmal ekonomik etkisi düşünülürse kaybımızın 3 trilyon dolardan çok daha yüksek olduğu anlaşılırdı" dedi.

Ağabeyinin ölümü kendisinde hüzünlü ve "mutlaka başarılı olması" odaklı bir etki meydana getirmişti. Ağabeyine böyle söz vermişti. Şartları göz önüne alarak başarılı olmak için bütün imkânlarını kullanacaktı. Babasının maddi desteği çok sınırlıydı. Geçen yıl ilkokul müdürünün gayretleriyle küçük ablası Hatice yatılı olarak hemşirelik okulunu kazanmıştı ve şimdi ikinci sınıfta okuyordu, başarılıydı. Köye geldiğinde kendisine "Kemal sen de mutlaka okumalısın, git önce müdür beyle görüş, görüşünü al" demişti.

İlkokul müdürü ziyaretinde kendisine "Senin ticari kabiliyetini yüksek görüyorum. Üniversitenin İİBF'ne gitmelisin. Bu arada bir mali müşavirin yanında çalışmasının ufkunu açacağını, bunun için de Ticaret Lisesine yazılmasının kendisi için uygun olacağını, yine de seçimi özgürce kendisinin yapması gerektiğini" söylemişti. Haziran da yapılan lise giriş

sınavlarında Kemal Botsalı ticaret lisesini ön sıralarda kazanmış, ailesi de bundan çok mutlu olmuş ve oğullarının başarısı için dua etmişlerdi.

Babaannesi elinden tutarak sevinç gözyaşlarıyla "Kemal'im rahmetli deden senin okumanı çok isterdi, çok çalış da büyük adam ol onun ruhunu şad et emi?" demesiyle, dedesinin sanki canlı canlı gözünün önüne gelmesi onu ruhen çok etkilemiş, gözleri yaşarmıştı. Babaannesine dönerek "tamam babaanne söz veriyorum çok çalışacağım" dedi.

Babaannesi Hasibe nineyi ne de çok seviyordu! Sadece kendisi değil bütün köy kadınları da seviyordu. Hasibe nine herkese yardım ediyor aynı zamanda fahri ebelik de yapıyordu. Ebeliği bir dönem köyde görevlendirilen bir ebe hemşireden öğrenmişti. Neredeyse aklı ereli doğan bütün çocukların hemşiresi, babaannesiydi ve kimseden de para almazdı. Bazen köy kadınları kendisine yaşmak, namaz bezi, birkaç metre yelek ve şalvar dikilecek kadife vb. kumaş getirirlerdi. Annem bu hediyeleri babaanneme gömlek, yelek ve şalvar olarak dikerdi.

Babaannem dedemin sağlığında her Cuma günü gelinler gibi süslenir, güzel elbiselerini giyer ve bizlere "Pazar Hristiyanların, Cumartesi Yahudilerin ve Cuma Müslümanların bayramıdır, güzel giyinilmelidir" derdi. Bazen annem takılarak "anne sen onları babam için giyiyorsun Cumayı bahane ediyorsun" dediğinde "ikisi için de giyiyorum, gelinim" derdi. Dedem vefat ettikten sonra da her Cuma babaannemin gelinler gibi giymesi değişmedi, bizlere de "Bugün Cumadır hem dedenizin ruhu evimize ziyarete gelir hem de bayramdır, onun için giyiniyorum. Sizler de bugün banyo yapınız ve güzel giyininiz" derdi.

Kemal okula yazılmıştı ve kendisi için bundan sonra farklı bir ufuk, farklı bir gelecek gözüküyordu. Küçük olmasına rağmen olayların farkındaydı ve ticaret lisesine yazılmaktan da mutlu olmuştu. Arkadaşı Hasan Selçuk'ta bir yıl sonra yatılı öğretmenlik okulu imtihanını kazanmıştı ve o da okumaya gitmiş, lise öğretmeni olmuştu.

-9-

OKUL GÜNLERİ

-1-

Onbeş gün sonra babamla birlikte giderek ticaret lisesinin orta kısmına yazıldım. Babam köyde bakkallık yaptığı için şehri biliyordu.

Yazılma işlemi tamamladıktan sonra babam bana dönüp "Kemal şimdi sıra bir ev tutmaya geldi. Okula yakın bir ev bulmalıyız. Okula yakın evler pahalıysa biraz daha uzağa gideriz ve sana bir de bisiklet alırız, yol yürüme problemini ortadan kaldırırız" dedi.

Evi öncelikle okulumuzun bulunduğu semtte aramaya başladık. Evler eski kerpiç evlerdi, aylık 40-50 lira bandında kira isteniyordu ki kiraları bizim için yüksekti. O yıllarda böyle bir kirayı ödememiz mümkün değildi. Bu sebeple kiraların oldukça düşük olduğu ve köylülerimizin de yaşadığı, önünden küçük bir ırmağın aktığı, okula dört km uzaklıktaki Çaybaşı Mahallesi'nde iki oda, mutfak, kömürlükten ve küçük bir bahçeden ibaret bir evi aylık 20 liraya kiraya tuttuk.

Babam masraflarımızı karşılamak için hepimizin çok sevdiği ineğimizi (sarıkızımızı) pazarda 275 liraya satmıştı. Ailecek ne kadar çok üzülsek de bu para benim okulum için harcanacağından seviniyorduk! O tarihlerde bir koyunun fiyatının 30-40 lira olduğu düşünülürse bu kira dahi aile bütçemize ağırdı ve ben hem okuyup hem de bir işte çalışmalıydım.

2-Okul günleri serüveni

Öğretmenimin "Kemal sen ticaret lisesine git" demesinin sebebini şimdi daha iyi anlıyordum. Ticaret lisesine gittiğimde hem önüm açılmış hem de çalışarak, altı yıl boyunca, okuyabilecektim. Konuşmasında öğretmenin "Kemal İngilizceye iyi çalış, ileride çok işine yarar." dediğini de hatırladı. Niçin böyle söylemişti?

Babamlar benim evle ilgili bütün hazırlığı yaptılar. İki odaya iki kilim alındı, mabeyine evdeki fazla dokumanın serilmesi kararlaştırıldı. Çarşıdaki Sobacılardan küçük bir kuzine soba ve boruları ile yarım ton linyit kömür aldık. Köydeki evimizden iki çuval un, yarım çuval bulgur, biraz nohut, mercimek, tarhana, turşu ve bazı sebze kuruları ile biraz yakacak odun getirildi. Bir gaz ocağı, iki tencere, birkaç tas ve sahanlar ile kaşık, bıçak ve çatallar da alındı. Mahallede bazen elektrikler kesiliyormuş. Elektrik kesildiğinde kullanılmak üzere pazardan gaz lambası ile perdeler alındı. Yani ev öğrenci evi olarak döşenip tamamlandı.

Eşyalar köy kamyonu ile gelirken babaannem "ben Kemali'mi yalnız bırakmam" diyerek bohçasını hazırlayıp o da kamyona binip gelmişti. Babaannemin gelmesi benim için her şeye değerdi. Evde yalnız değildim, bana sahip olacak, bakacak, yoldaşım bir babaannem vardı.

Babam bana 75 lira da harçlık bırakmıştı.

Eşyalar gelince komşular hemen toplandılar bir iki saat içerisinde evi döşeyerek kullanılacak hale getirdiler. Yardıma gelen komşularımız bir kısmı babaanneme "hoş geldin Hasibe nine

diyerek elini öpüyor, mahallemize doktorumuz geldi" diye seviniyorlardı. Bu ilgi karşısında babaannemin köyde kendilerine yardım ettiğini, ebelik yaptığını ve çok sevildiğini hatırlamıştım.

Komşularımız ne güzel ne yardımsever insanlardı. On gün boyunca her akşam bize evlerinde pişirdikleri yemeklerden birer tabak getirdiler ve gündüz babaannemi ziyarete geldiklerinde de hediyeler getiriyorlardı. Bu İslâm kültürü, Anadolu yardımlaşma kültürü ne yüce bir şeydi! Mahallede koca bir aile gibiydik, insanlara yalnızlığını, garipliğini hissettirmiyordu.

Evin giderleri olacaktı, düşünüyordum!

Evet bir işte çalışmalıydım!... Babama yük olmadan hem küçük evimizin hem de okulumun giderlerini karşılamak ve sınıf birincisi olmak için çalışmalıydım, hem de çok çalışmalıydım!..

Okulumuz eğitim tedrisatına başlamıştı. Okuldaki arkadaşlar da benim gibi ya civar köylerden gelmişler veya çoğunlukla kenar mahallerden gelmiş çocuklardı. Sınıfta herkes birbirlerine karşı saygılıydı ve yardımlaşıyorlardı. Şu anda sınıflarda görülen bireysellik ve kişisel çıkar anlayışı yok gibiydi. Öğretmenler dahil herkeste devletine, milletine, halkına, ordusuna karşı aşırı bir bağlılık seziliyordu. Bu anlayış toplumumuzda olmasaydı bu kadar Türk devleti nasıl kurulacaktı, binlerce yıllık bir tarih nasıl oluşacaktı? İlkokul öğretmeninin "biz ordu milletiz" demesinin manasını şimdi daha iyi anlamaya başlamıştım.

Sınıfta kırk kişi kadar vardık ve ilk dersimiz "Muhasebeye Giriş" dersiydi. Dersimize Sacide Bakacak isimli 35-40 yaşlarında bayan öğretmen girmişti. Son derece nazik, bilgili ve tecrübeli bir öğretmen olduğu konuşmalarından anlaşılıyordu. Derste hepimize hoş geldiniz dedikten sonra bir yıl boyunca neler yapabileceklerimizi anlattı. Kendisi "İİBF'nin İşletme Bölümünden mezun olduğunu, öğretmenlik formasyonu alarak öğretmen olduğunu, öğretmenliğin çok kutsal bir meslek olduğunu" anlatmıştı.

"Öğretmenliğe atanmadan önce mali müşavirlik yaptığını tatillerde ve boş vakitlerinde bu mesleğine devam ettiğini" söyledi. Bu okulu seçmekle isabetli bir seçim yaptığımızı, okulun iş alanının çok geniş olduğunu, liseden mezun olunca isteyenlerin özel sektörde muhasebe ve finansman departmanlarında ön muhasebeci olabileceklerini, genelde mezunların İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerini tercih ettiklerini de ekledi. "Eğer İİBF'ni bitirseniz yolunuz basit bir özel ya da kamu görevinden başlar, Cumhurbaşkanlığına kadar yükselebilirsiniz. Nerede ne yapacağınız sizin hedeflerinize ve çalışmanızın derecesine bağlıdır. İmtihanları kazanırsanız müfettiş, kontrolör, asistan, idari hâkimi, kaymakam vb. olabilirsiniz" diye ilave etti.

Özellikle derslerini uygulamalı yapacaklarını ve devam edilmesinin öğrenmeleri açısından önemli olduğunu söyledi. Aynı zamanda sınıflarının sorumlu öğretmeni (sınıf öğretmeni) olduğunu belirttikten sonra, okulda olabilecek problemlerin düzeltilmesi ve ihtiyaç duyduğumuzda kendimizin problemleri için her zaman arayabileceğimizi belirtti.

O gün sınıflarına iki farklı öğretmen daha gelmişti. Matematik öğretmeni orta yaşlı tecrübeli ve sertçe bir öğretmendi. Kendilerinden çalışmalarını ve başarılı olmalarını istedi. Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi dersi öğretmeni Dr. Hafize Ufuk öğretmen çok tatlı bir hanımdı. Sınıf arkadaşları ve kendisi Dr. Hafize Ufuk öğretmenden çok etkilenmişlerdi. Hafize öğretmen kendilerine İslam'ı, geçmiş tarihimizi, diğer dinleri ve İslâm'dan farklarını anlatıyor, dini, tarihi romanlar, kitaplar okutuyordu. Hafize öğretmen Almanya'da doğmuş,

orada üniversitenin tarih bölümünü tamamladıktan sonra ikinci bir üniversite olarak İlahiyatı İstanbul'da okumuştu. Dinler tarihi konusunda uzmandı, doktorasını yeni tamamlamıştı. Bize Batı toplum yapılarını, inanç sistemlerini ve ateist, sosyalist bile olsalar Hristiyanlığı ve milliyetçiliği savunduklarını, toplum olarak alt yapının Yunan-Grek kültürü ve Hristiyanlık kültürü ile oluştuğunu, Avrupa Birliği'nin aslında bir Hristiyan Avrupa Devleti'nin oluşması için üst bir planlama olduğunu, bu sebeple İslâm devleti olan Türkiye'yi Avrupa Birliğine almayacaklarını düşündüğünü söylerdi. Avrupa toplumlarında koyu bir Hristiyanlık kültürünün ve mistisizminin hakim olduğunu, bu sebeple kendi kültürümüzü ve dinimizi en az onlar kadar bilmemizi isterdi. Öğretim psikolojisini çok iyi biliyor ve bizlere uyguluyordu. Her hafta Hafize öğretmenin dersinin gelmesini iple çekiyorduk.

Kemal, bir an için "annemi köyde bıraktım çok üzgünüm fakat babaannemle birlikte bu bayan öğretmenlerim benim için çok büyük bir şanstır, onlar da benim annelerim ve ablalarım..." diye düşündüğünü hatırladı. Gerçekten de bu öğretmenleri okul yıllarında, anne ve abla rollerini de çok iyi gerçekleştirmişlerdi.

Kemal, kısa zamanda kendisini okulda sevdirmişti ve sınıfın ilk üçü içerisinde birincilik yarışını götürüyordu. Yarışta Fatih'le başabaş gidiyorlardı, fakat şu Ayşe Hilal yok mu yarışı neredeyse hep o önde götürüyordu. Ayşe Hilal'i geçmekte hem Kemal hem de Fatih zorlanıyorlardı.

Kemal "o dönemdeki eğitimin öğrencilerin zihinsel, duygusal, ruhsal ve bedensel gelişimi üzerine kurgulandığını ve bizzat eğitim döneminde öğrencilerin bunu hissettiklerini, eğitim programına uyum sağladıklarını" hatırladı. Okulda normal ders programının dışında konferanslar veriliyor, özel spor müsabakaları yapılıyor, muhasebe büroları, büyük şirketler ve fabrikalar ziyaret ediliyor, özellikle muhasebe ve finans bölümleriyle diyaloglar kuruluyordu. Kendilerini daima muhasebe-finans sektörünün içerisinde hissediyorlardı. Vergi daireleri, defterdarlık ve vergi denetim büroları, kendilerine biraz soğuk gelse de ziyaret edilerek işin kamu tarafı öğreniliyordu.

Bilgisayarlı muhasebe o yıllarda yeni yeni başlamıştı ve çok ilgilerini çekiyordu. Okul "Bilgisayarlı Muhasebe" dersini programa koymuştu. Ödevlerini bilgisayar salonundaki bilgisayarlarda yapıyorlardı. Bu programla muhasebe kayıtları nasıl da basitleşmiş ve kolaylaşmıştı! Tablolar bir tıklatmayla bilgisayar ekranına düşüyordu. İstenirse finansal oranlar da hesaplanıp ekranda yerlerini alıyorlardı.

Kemal, derslere planlı bir şekilde ve sonuç odaklı çalışıyordu, fakat ah şu Fatih ile Ayşe Hilâl olmasaydı!

Sınıftaki çocuklar gizli gizli polisiye romanlar da okuyorlardı. Özellikle Ayşe Hilâl ile Fatih daha çok klasikleri ve ciddi romanlar ile bilimsel kitapları okuyorlardı. Kendisi de benzer kitapları okuyor, onlardan daha çok okuyor, önlerine geçmeye çalışıyordu.

Bir gün Fatih'in elinde Teksas, Tommix, Zagor ve Tarkan tipi romanlarını gördü. İçeriklerini merak ettiği için bu kitaplardan karışık bir paket komşuları Fatih'ten almıştı ve önce hiç sevmese de sonra sevmeye başlamıştı. Kısa bir süre sonra bu tip romanlara kendisini kaptırmıştı fakat kısa süre sonra sınıfta beşinciliğe, altıncılığa düşmüştü. Durumu fark ettiğinde hemen kendisini toparlamış ödünç veya paralı ödünç aldığı bu tip romanları okumaktan vazgeçmişti. Bu karardan sonra tekrar ilk üçün içerisine yükselmişti.

Sacide öğretmen kendilerine öğrenme metodunu da öğretmişti... Kendisi fakültede sınıf birincisiymiş. Bize dedi ki "Okula derse gelmeden önce o günkü konularınızı akşamdan evinizde kitaplarınızdan ve yardımcı kitaplarınızdan okuyun, bütün gücünüzle öğrenmeye çalışınız. Okula geldiğinizde sınıfta eksiğinizi tamamlayınız. Gerekiyorsa sınıfta derse katkıda bulunursunuz. Böylece hem dersi tam anlamıyla öğrenmiş hem de kalıcı şekilde içselleştirmiş olursunuz. İleride üniversite imtihanına girişte ve üniversitede, hem de hayatta bu bilgiler sizlerin çok işine yarar."

Sacide öğretmenin yöntemi dönem içerisinde beni ben yapmıştı, birinciliğe yükselmişti. "Hayatta rekabet ne kadar önemliymiş" diye düşündü. Rekabet insanın içerisinde bulunan özel yeteneklerini açığa çıkarıyordu, devamlı bir süreç halinde başarıya koşturuyordu.

Ticaret lisesi yıllarımız zevkli, verimli, yetişmemiz açısından güzel geçti. Arkadaşlarımız samimi, çalışkan çocuklardı. Herkes birbirine güveniyor, kardeşçe davranıyorlardı. Hocalarımızdan da çok memnunduk. Sacide Bakacak, Dr. Hafize Ufuk, Ömer Faruk hocalar gibi hocalarımız hayatımızda unutamayacağımız izler bıraktılar, bizlere hayatı, mükemmelliği öğrettiler. Ömer Faruk Hoca verimli yoğun çalışmayı, aynı zamanda spor ve tatil yapmayı öğretmişti. Çalışırken kısa da olsa değişik ve nostaljik bir tatilin insanı dinlendirdiğini, enerjisini yenilediğini Ömer Faruk hocadan öğrendik.

Mesela iletişimin değerini Fizikçi Ahmet Akar'dan, planlamanın, projelendirmenin ve de başarıya ulaşmanın yolunu Yasemin Savaş hocalardan öğrenmiştik. İngilizce öğretmenimiz Hamide Selçuk bir harikaydı. İngilizce konuşurken aksanımız sanki Washington aksanıydı. Beden eğitimi öğrenmenimiz Ahmet Bayram bizleri birer sporcu gibi yetiştirdi. Ufuk Ay hocamız da harika bir insandı, bizi edebiyatla barıştırmıştı!

3-Babaannem

Babaannem mahalleye ve komşulara çok çabuk alıştı ve onlarla kaynaştı. Komşular babaannemi evlerine çağırıyorlar, bize geliyorlar, toplanıp sohbet ediyorlardı.

Babaannem yine mahallenin iş bileni, doktoru, ebesi olmuştu. Kendileri veya çocukları hastalandı, kızları gelinlik hazırlayacak babaannemi çağırıyorlardı. O günlerde kadınlar doğum için hastaneye, doğumevine gidiyorlardı. Hastaneye gidemeyenlere veya mazereti olanlara yine babaannem ebelik yapıyordu. Mahallemizin arka caddesinde bir sağlık ocağı inşa edilmişti, bütün mahalleye ve komşu mahallelere de hizmet veriyordu. Komşular bazı özel durumlar için ya da düğünlerde yine babaannemi çağırıyorlar veya ona danışıyorlardı. Sağlık ocağının ebesi, hemşireleri de babaannemi ziyarete geliyorlar onunla sohbet ediyorlardı. Galiba Nisan'ın on beşiydi. Babaanneme sağlık ocağında 30 günlük bir kurs vermişlerdi. Babaannem bu kursun kendisine çok faydası olduğunu, keşke daha önce böyle bir kursu alsaydım ne iyi olacakmış! diye hayıflandığını hatırladı.

Ezanla beraber kalkan babaannem namazını kılıyor, Kur'an'ını okuyor, tesbihini çekiyor, zikrini tamamlıyor, sonra da devlete, millete, ordumuza, geçmişlere, mevcutlara ve torunlarına uzun uzun dua ediyordu.

Babaannem cuma günü gelinler gibi giyinme işini devam ettiriyordu. "Cuma bayramdır ve dedenin ruhu da geldiğinde beni çirkin görmesin" sözünü de eksik etmezdi. Anladığım

kadarıyla babaannem dedemi çok seviyordu ve onun ismi anıldığında hemen toparlanır ve gözlerinin içi gülerdi.

Köyde rahmetli dedesi ve Hoca Efendi kendisine Kur'an-ı Kerim dersi vermişler, daha yedi yaşındayken bir zorlama olmadan Yasin ile namaz surelerini ve dualarını ezberlemişti. Bunları ezberlediği için ne kadar çok zevk alıyor ve seviniyordu. Dedesiyle camiye gitmesi, evde namazlarını dedesi ya da babasıyla birlikte kılmasından haz duyuyordu. Ortaokula başladığında da babaannesine yoldaşlık ediyor ve hiç geçirmeden namazlarını kılmaya çalışıyordu. Okulda bir kısım arkadaşları da kendisi gibi namazlarını kılıyorlar, bazen birlikte camiye gidiyorlardı. Cemaat camide bu öğrencileri görünce seviniyor ve ihtiyarlar kendilerine uzun uzun dua edip büyük insanlar olmaları için dua ediyorlardı.

Babaannesi evini, bahçeyi bir gelin edasıyla temizliyor, düzenliyor ve yemekleri hazırlıyordu. Sabahleyin okula giderken ya da okuldan eve döndüğünde mutlaka babaannesinin elini öperdi, o da kendisini kucaklar ve severdi. Perşembe günleri arkadaşları ve mahalledeki çocuk takımı ve bir kısım kadınlar mutlaka evimize gelirler, sırayla babaannemin elini öperler o da onlara dua eder ve şeker ya da lokum ikram ederdi. O günlerde şu sorma şeker de lokum da çocuklar için çok değerliydi. Mahalledeki çocuklar ve arkadaşları da kendisini severlerdi. O da mahallesindeki büyüklere saygıda, çocuklara sevgide kusur etmiyordu. Yani bu mahalleye gelmekten çok mutluydu.

4-Okul dönemi çalışma hayatı

Kemal mahallede tanınmaya başlamıştı, okulda seviliyordu. Mahalleye geleli beşinci ay doluyordu. Boş zamanlarımda çalışacak bir iş de arıyordu. Sacide öğretmene part time iş aradığını ihsas etmişti. Sacide öğretmen okul kapanıncaya kadar sabretmesini, okul bitince eşinin mali müşavirlik bürosunda çalışabileceğini söylemişti. Okuldan çıkınca evde ders çalışıyor ve bazen de çıkıp caminin bahçesinde dinleniyordu. Aradan bir ay daha geçmişti.

Mahallenin marketi Mehmet Parlak amcaydı. Kendisi çok ciddi bir insandı ve mahalleli kendisine saygıda kusur etmiyordu. Hem seviliyor hem de sayılıyordu. O da mahalleliyi koruyor, herkese kendi evladı muamelesi yapıyordu. "Ben evin ihtiyaçlarını marketten alırdım. Kendisiyle mahalle cemisinde de karşılaşır, selamlaşırdık. Beni çok sevdiğini ve bu arada gözünün ucuyla takip ettiğini anlamıştım. Markette kendisi yalnızdı, bir yere gittiğinde marketi kapatarak gidiyordu."

Markete ekmek vb. nevale almaya gittiğimde bir gün birden bana "Kemal, okul haricinde bana yardım eder misin?" dedi. Şaşırmıştım. Zaten şu anda böyle bir işi arıyordum. Giderlerimizi karşılayacak bir işe ihtiyacım vardı, hem de çok vardı. Bu teklif karşısında "Mehmet amca, babaanneme sorayım, izin verirse niçin olmasın, sana da yardım etmiş olurum" dedim. O da "tamam" dedi.

Koşarak babaanneme geldim ve olayı anlattım. Babaannem de "Oğlum derslerine zarar vermesin de ne istersen yap, sen bilirsin" dedi. Bu cevabı alınca koşarak markete vardım "Mehmet amca, babaannem sen bilirsin" dedi. Tamam teklifini kabul ediyorum ve de işe başlıyorum. Ne zaman başlayayım?" diye sorunca, Mehmet amca gülerek "evet şu anda alındın ve işe başladın, neler yapacağını biliyor musun?" dedi. Ben de "Mehmet amca ben marketçiliği biliyorum, merak etme, bizim de köyde bakkal dükkanımız vardı" dedim.

Öğleden sonra okulum yoktu. İlk iki saat baştan sona marketi inceledim. Müşteriler ve mahalle konusunda önemli sayılabilecek bilgim ve tecrübem oluşmuştu. Mehmet amca bana marketin yedek anahtarını verdi. İkinci iki saat içerisinde marketin içerisini düzenlemiş, daha albenili hale getirmiştim. Okul harici markete gelince Mehmet amca benimle biraz sohbet ediyor, yapılması gerekenleri söylüyor, sonra da marketle ilgili işleri veya kendi özel işlerini görmek üzere ayrılıyordu.

Böylece ilk iş tecrübem başlamış oldu.

Mehmet Parlak amca Seydişehirliydi. Onun gençlik yıllarında Seydişehir'den herkes çalışmak için İzmir'e veya İstanbul'a giderlermiş. Askerden geldikten sonra düğün parası edinmek, ev bark sahibi olabilmek için o da gitmeyi düşünüyormuş. Mahallesindeki bir büyük, İstanbul'a gitmesini tavsiye etmiş. O da İstanbul'a gitmiş Sirkeci'de Söğütlü Han'da kalmaya başlamış. O tarihlerde Gürün Han ve çevresi iş merkeziymiş. İş ararken Gürün Han'da bir kumaş tüccarının camında çalışacak işçi aranıyor diye ilan görmüş ve içeriye dalmış. Mağaza sahibi kendisini karşılamış ve masasına alarak kim olduğunu, ne iş yaptığını, hangi işleri yapabileceğini sormuş. "Tatlı tatlı konuşan bir insandı da şivesi biraz farklıydı" diyor. Mehmet Amca da her şeyi anlatmış. Mağaza sahibi de sabah saat 8:00'de gel işe başla demiş. Meğer mağaza sahibi bir Yahudi'ymiş.

Yahudi kumaş tüccarı Salomon Faron'un yanında on yıl çalıştıktan sonra bir ara Almanya'ya giderek Münih'te ağır bir döküm atölyesinde altı ay kadar izinsiz olarak çalışmış ve hastalanarak Türkiye'ye dönmüş, bir süre hastahanede yattıktan sonra iyileşmiş, sonra bu mahalleye gelerek Parlak Market'i kurmuştu. Almanya sözü geçtiğinde "bu Almanlar çok zalimdirler, acımasızdırlar" derdi.

Mehmet Parlak amca zeki, pratik ve dürüst bir insandı. Müşterilerin gelmediği zamanlarda bana başından geçen bazı olayları anlatır, sohbet ederdi. Ben de o günkü bilgim dairesinde kendisine sorular sorar bildiklerini öğrenmiş olurdum.

Yahudi Salomon Faro ve çocuklarıyla birlikte çalışmak ona hizmeti, çalışmayı, ticareti, dindarlığı, milliyetçiliği öğretmiş Mehmet amcaya. Yahudi milletini de bir ölçüde yakından tanımıştı. Kendisi işe başladıktan bir ay sonra adaylık döneminin bittiği bildirilmiş ve tam eleman olarak çalışacağı ifade edilmiş. Arkasından da mağazada çalışacakların en az orta okul mezunu olması gerektiği, bu sebeple mağazada hem çalışacağını ham de dışarıdan ortaokulu bitirmesinin şart olduğu söylenmiş.

Mehmet amca bu teklifi alınca "bir düşündüm, bu benim lehimeydi. Hiç olmazsa ortaokul mezunu olup cahilliğim azalacaktı" diye "tamam" demiş. "Ortaokulu bitirmem bana çok şeyler kazandırdı" diye ilave etmişti.

Bir pazar günü sabahleyin marketi açtım, etrafı düzenledim ve tam dinlenmek için oturuyorken Mehmet Amca geldi.

"Kemal çayı koydun mu?"

İşi yeni bitirdim Amca" dedim.

Pazar günleri sabah müşteri yoğunluğu sabah 9'dan sonra başlıyordu. Biz işlerimizi saat 7'de bitirmiştik. Çayları içiyoruz ve konuşuyoruz. Ben birden; "Mehmet amca şu Yahudilerin sizin dikkatinizi en çok çeken özellikleri nelerdi?" diye sordum. O da soruma itiraz etmedi ve gülerek başladı anlatmaya:

Kemal, patronumun yanında 10 yıl çalıştım ve güzel günler geçirdim. Kendim orada ortaokul mezunu oldum, liseyi de dışarıdan bitirmeye çalıştım fakat ikinci sınıftan sonra devam edemedim. Salomon Amca da bu dönemde vefat etti, toprağı bol olsun, Yahudi Sinagogundaki ayinden sonra Yahudi mezarlığına gömdüler.

Kemal; on yıl içerisinde Yahudilerle ilgili görebildiklerim şunlar:

1- Kemal, bu millet farklı bir millet. Mesela Kuran'ı Kerim neredeyse baştan sona bu milletten bahseder, iki defa cezalandırıldığına işaret ederek Müslümanların dikkatini çeker. Demek ki bu milletin bazı özellikleri vardır. Tarih bu milletin iki defa Kudüs'ten çıkarıldığını ve sürgün edildiğini onların da bütün dünyaya yayıldığını söyler.
2- Paranın, ticaretin, siyasetin motoru sanki bu millet! Birbirlerine ve dinlerine çok bağlıdırlar ve çok milliyetçiler. Gerek Salomon Amca gerekse çocukları dünyanın herhangi bir yerindeki bir Yahudi'den bahsedilse hemen kulak kabartırlar ve imkân bulurlarsa yardım etmeye çalışırlardı.
3- Salomon Amca da çocukları da kolejlerde ve Amerika'da okumuşlar. Üç, dört lisan biliyorlardı. Mesela büyük oğlu Yakup Türkçe, İbranice, İngilizce, Arapça biliyordu. Galiba İshak İngilizce, Rusça, Çince biliyordu. O Çin'e çok giderdi. Kızı Aliza çok tatlı bir çocuktu o da birkaç lisan biliyordu.
4- Sinagoga mutlaka giderler, Tanah, Tora diye dua kitapları vardı onu çok okurlardı. "Filistin'in Tanrı tarafından kendilerine vaad edildiğini ve öz yurtları olduğunu söylüyorlardı. Orası Filistinlilerin değil bizim öz vatanımızdır, öyle de olacaktır, Filistinliler gideceklerdir" diyorlardı.
5- Kendilerinin Tanrı'nın seçilmiş, imtiyazlı kulları olduklarına, diğer insanların kendilerine hizmet etmeleri gerektiğine inanırlar ve dünyadaki bütün servetin aslında kendilerinin olduğunu, Tanrı tarafından kendilerine verildiğini düşünürlerdi. Anladığım kadarıyla bütün hırsla bu serveti kazanmaya, elde etmeye çalışırlardı. Konu bir kuruş dahi olsa onlar için çok önemliydi ve mutlaka kazanmaları gerekirdi. Dünyanın büyük şirketlerinin sahipleri olduklarını söylerler, mutlu olurlardı.
6- Dünya siyasetine, ticaretine, bankacılığına, basın yayınına, büyük milletlerarası kuruluşlara Yahudilerin hâkim olduğunu, aralarında büyük bir dayanışmanın bulunduğunu söylerlerdi.
7- Osmanlı'nın Yahudilere çok yardım ettiğinden bahsederlerdi. Anladığım kadarıyla bir Türkü bir Yahudi gibi sevmezlerdi, daima ikinci, üçüncü planda tutarlardı. Mesela İngilizleri, Fransızları, Amerikalıları Türk'ten daha çok severlerdi.
8- Kendi çocuklarını kendi iş yerlerinde çalıştırmıyorlardı. Bir gün "Salomon amca kendi çocuklarını niçin bu mağazada çalıştırmıyorsun?" diye sordum. Bana "Mehmet, bir ailenin çocuğu babasının iş yerinde, yanında çalışırsa zayıf yetişir, başarısız, beceriksiz olur, bir de patron kesilir. Başkasının yanında yetişirse, çalışmayı, zorlukları yenmeyi, başkalarının tecrübelerini kazanır, başkalarıyla birlikte çalışmayı, iletişimi öğrenir. Kendi iş yerlerine geldiğinde çok daha başarılı olurlar. İnsan daima zengin olmalıdır..." derdi. Doğru da söylüyordu.
9- Salomon Amca ve ekibi müşterilere çok iyi davranıyorlardı. Asla onları kandırmıyorlar, kırmıyorlar, sözleşmelerine çok dikkat ediyorlar, müşterilerinin haklarını tanıyorlar ve alacaklarını da tahsil ediyorlardı. Pazarda hem müşterileriyle hem de komşuları ve kendilerine kumaş satanlarla samimiydiler ve birbirlerinin haklarını da koruyorlardı. Karşılıklı güvene göre işlerini yürütüyorlar, ortaklık

kuruyorlar, riski ve kârı paylaşıyorlar, müşterilere iyi muamele ediyorlar ve resmen pazarı kazanıyorlardı. Bir gün bana "biz Türkler gibi değiliz, ortaklıklarımızı en az yüz yıllık bir geleceği düşünerek kurarız ve müşterilerimizi de hiçbir zaman üzmeyiz, onların haklarını yemeyiz. Onlar bizim velinimetimizdir" demişti.

10- Kemal, bir gün Salomon Amca yurt dışındaki bir Yahudi kuruluşuna para göndermişti ve ben de görmüştüm. Bana dönerek demişti ki "Mehmet biz Yahudiler nerede olursak olalım önce kendimizin ve ailemizin çıkarlarını, sonra da Yahudi milletini yani diğer Yahudi kardeşlerimizin çıkarlarını düşünürüz. Başka milletlerin çıkarları bizi ilgilendirmez." Kemal bu sözü duyunca sarsıldım. Demek ki Salomon Amcanın gizli bir yüzü daha varmış diye düşündüm ve bu sözünü de hiç unutmadım.

11- Evlerin fiyatı çok cazip olmadığı sürece kendileri kirada oturuyorlar mal, mülk edinmiyorlardı. Bir gün "Salomon Amca niçin hep kirada oturuyorsun, bir ev alsana" dedim. Bana "Mehmet ben şu anda yirmi bin liraya en lüks yerde oturuyorum, belediye vergisi de vermiyorum. Yılda ödediğim 240.000 lira kira. Bu evin fiyatı şu anda en az 5 milyon liradır. Bankalar ayda %1,5 faiz veriyorlar. Ayda ben 5.000.000x0,015=75.000 lira faiz kazanıyorum. Bunun 15.000 lirası vergi, net kazancım ayda 60.000 lira, yılda 720.000 lira eder. Gördün mü Mehmet, ben ev alırsam yılda (720.000-240.000) = 480.000 lira zarar edeceğim. Evi niçin alayım. Ticarette ben ayda %1,5'ten daha fazla kazanırım. Ev almak ahmaklıktır" dedi. Bu hesabı görünce kendimin ne kadar ahmak, onun da ne kadar akıllı olduğunu daha iyi anladım.

12- Salomon Amca torununa bazen "Söyle bakayım Danıyal, ayda 1.000 lira kazanırsan ne yapacaksın?" diye sorardı. O da her zaman "Dede kazandığım paranın yarısını yani 500 lirasını o ayki geçinmem için harcayacağım, 100 lirasını ibadet giderime, 100 lirasını yapacağım yardım ve bağışlar için harcayacağım. Kalan kazancımın 100 lirasını tasarruf için ayıracağım ve 200 lirasını da bir yatırımda kullanacağım" derdi. Yani yaptıkları yatırımları kendi öz sermayelerinden yapmaya dikkat ederlerdi. Ayırdıkları tasarruflarını tek bir işe değil farklı farklı işlere ya da şirketlere yatırarak portföy oluştururlar ve zarar riskini minimize ederlerdi" dedi.

Markete kalabalık bir müşteri grubu girince konuşmaları yarıda kesildi.

Mehmet Amca'dan ve marketçilikten çok şeyleri yani geçmişi, ticareti, iletişimi ve para yönetimini (finansı) öğreniyordum. Bu sebeple Sacide Öğretmen'imin bürosuna üst sınıfa geçtiğimde gitmeye karar verdim ve kararımı kendisine de ilettim. Yavaş yavaş para yönetimini ilerletmeyi yani finansçı olmayı kafama koymuştum. Belki de ileri de para yönetimini daha iyi öğrenebilir, başarılı bir finans profesörü de olabilirdim.

Mahallemizdeki müşterilerden iki yalnız ihtiyar ile bir abla çok dikkatimi çekerlerdi.

5-Mahallemizde iki yalnız ihtiyar

Mahallemizde seksen yaşlarında iki yaşlı müşterimiz Zübeyir ve Yusuf dedeler vardı. Bu iki Dede'nin de yandaki sokakta ikişer katlı evleri vardı. İkisinin de hanımları ölmüştü ve yalnız yaşıyorlardı fakat bu iki dedenin karakterleri çok farklıydı.

Zübeyir Dede biraz farklı bir insandı. Çok sinirli bir görünüşü vardı. Markete geldiğinde yüzünden sirke akardı. Bize ne isterse yüksek sesle emir verir, paramızı ödeyerek ayrılırdı. Çok da sıkıydı, tasarrufun ötesinde paraya düşkündü. Bazı günler şehrin diğer tarafında dilendiği de söylenirdi. Maaşını ve topladığı paraları ne yaptığı bilinmiyordu, sadece mahallede kendisinin çok zengin olduğu söyleniyordu. Gençlik yıllarında bir dönem İstanbul'da Diyarbakırlı Kürt İdris'e, Meramlı Yörük Musa'ya, Denizlili Peşkirci Halit'e kızanlık yaptığı sonra mahalleye geldiği söylenirdi. Kızları ve oğulları varmış, anneleri öldükten sonra babalarının aksiliği yüzünden gelmiyorlarmış. Bir gün bir ağabey markete geldi, Zübeyir Dede'nin oğlu olduğunu söyledi, iki gün kalıp ayrıldı. Markete geldiğinde kendisine Zübeyir Dede'yle ilgili bir şey soramadık. Zübeyir Dede, belediyeden de Kızılay'dan da yardım alıyor, öğlenleri çarşıya gidiyordu. Çarşıya aşevine yemek için gittiği söylenirdi.

Bir gün mahallemizde yaşayan Zübeyir Dede'ye kızmıştım. Mal alırken çok eziyet ediyor, ödeyeceği bir kısım parayı kesip daha az ödüyor, bizi azarlıyor ve farklı muamele ediyordu. Malları seçip en iyilerini almasına, ekmekleri seçmek için sıkıştırıp karıştırmasına, diğer müşterileri düşünmemesine dayanamıyordum. Mehmet Amca kendisini ikaz etmemize rağmen huyundan vazgeçmiyordu. İşte yine böyle bir gün sinirlerime hâkim olamadım. Zübeyir Dede'ye "Zübeyir dede, lütfen ya paramızı kesme ve bize eziyet etme, ekmekleri karıştırma ve her şeyi de böyle seçme ya da bir daha markete gelme" dedim.

Bu sözümü duyan Mehmet Amca şöyle bir durdu ve Zübeyir Dede'yi gönülleyip gönderdikten sonra bana döndü: "Kemal kim olursa olsun isterse Zübeyir Dede, lütfen;

1- Kimsenin kalbini kırma, kimseyi üzme,
2- Müşteriyi azarlama ve kovma, müşteri velinimetimiz ve geleceğimizdir, ticarette müşteri memnuniyeti önemlidir,
3- Ticarette para; satışları artırarak, kaliteli mal satarak, kimseyi kandırmadan, giderlerden tasarruf edilerek kazanılır,
4- Malların satış fiyatları daima rakiplerden biraz daha aşağıda olmalıdır" dedi.

Mehmet Amca'nın çok basit görünen bu nasihati aslında ticaretin ve finansın temel kurallarındı ve bu kuralları hayatım boyunca unutmadım, kullandım.

Zübeyir Dede çarşıya giderken trafik kazası olmuş ve hastaneye kaldırılmıştı. İki gün yattıktan sonra vefat etmiş, doktorlar kurtaramamışlardı. Cenazesine çocukları da geldi ve babalarının cenazesini kaldırdılar. Bir kamyon tuttular, evlerinde bulunan ne kadar çöp varsa taşıttılar. Mahallede anlatılanlarına göre evin izbesinde bir sandık gömülü bulunmuş. Sandığı anahtarcıya açtırmışlar. İçerisinden desteler halinde kâğıt paralar, dolarlar, bir torbada 500 Cumhuriyet altını, bir torba hurda bilezik ile 10 arsa ve tarla tapusu çıkmış. Çocukları Zübeyir Dede'nin evini Kızılay'a bağışladılar: Zübeyir dedenin ölümünden sonra mahallemizde sadece Yusuf dede kalmıştı.

Yusuf Dede'nin uzakta bir kızı, bir de torunu bulunuyormuş. Bazı aylar geliyorlar bir iki gün kendisinde kalıyorlar, evi düzelttikten sonra gidiyorlardı. Yusuf Dede; uzun sakallı nurani yapılı, sessiz, pırıl pırıl temiz bir insandı. Kore Harbine katılmış yaralanmış, gazi olmuştu. Her sabah erkenden kalkar, camisine gider sonra da bizim markete uğrar, selamını verir, ihtiyaçlarını alır ve bize dualar ederdi. Her gelişinde "Elhamdülillah, Allah devletimize, milletimize, ordumuza zeval vermesin, hastaların, fakirlerin, dertlilerin elinden tutsun" diye Kızı Emine abla da çok tatlı bir kadındı, torunu Ali de çok güzel bir çocuktu.

Mahallemizin çocukları Yusuf Dede'yi görünce koşarak gelirler elini öperler, şekerlerini alırlardı. Muhtar amca ve mahalle büyükleri de kendisine hürmet ederdi, Muhtar amca bu iki ihtiyarı sık sık kontrol ederdi, Yusuf Dede'yi çok farklı sevdiği yüzünden anlaşılıyordu. Yusuf Dede hiç kimseden bir şey kabul etmezdi. Emekli maaşını alınca fakirlere yardım ettiğini görürdüm. Ayrıca mahalledeki sahipsiz kedilere, köpeklere de bir şeyler alıp ilerideki arsada onlara veriyor, sularını da dolduruyordu. Kendisine "Yusuf Dede, kedi ve köpekleri de doyuruyorsunuz!" deyince tebessüm ederek "onlar da canlıdırlar, hakları vardır, evlat" derdi.

Yusuf dedenin diğer özelliği de caddemizdeki, camide bulunan ağaçları ve çiçekleri devamlı sulamasıydı. Bir gün "Yusuf dede yorulmuyor musun?" deyince "onlar da insan gibidir, canlıdır ve biz gibi su isterler. Onlar suyu böyle içerler. Onları korumak, çevreyi korumak bizim görevimizdir, dinimizin emridir, zevkle yapıyorum" derdi.

Allah ona uzun ömürler versin, o bütün mahallemizin örnek insanı, manevi dedesi, aksakallısıydı.

O günlerde Mehmet Amca bana "Kemal, gördün mü iki insan, yaşanmış iki hayat!.. Birisi çok mutlu yaşıyor, herkes onu seviyor, sayıyor ve mutlu hatırlanmaya aday bir insan. Diğeriyse hayatı problemli ve ölümü de problemli olmuş bir insan.

Saloman Amca, Üzeyir Dede gibi olanlara "gelişmemiş kapitalist" derdi. Kemal, "Sen Yusuf Dede gibi ol tamam mı!" derdi. Ben de Mehmet Amca'ya "Tamam Mehmet Amca olacağım, söz" derdim.

Mahalleli benden çok memnundu. Müşterilerimizin yüzde sekseni kadınlar ve çocuklardı. Bütün mahalleli büyük bir aile gibiydik, herkes sevgi ve saygıda, yardımlaşmada kusur etmiyordu. O zamanki günler bugünkü günlerden farklıydı.

Markete yazar kasa koydurmuştum, evlere servis yapıyorduk ve mal çeşidini 50'den önce 500'e sonra 800'e çıkarmıştık. Markete gelenler günlük ihtiyaçlarının büyük bölümünü marketimizden karşılıyorlardı, eksik olan malları da not alıp toptancılardan getiriyorduk. Mehmet Amca kâr oranlarını düşük tutuyor ve malları diğer marketlerden ucuza satıyorduk. Günlük satış ciromuz komşu marketlere göre iyiydi.

Bir gün "Mehmet Amca, biz malları diğer marketlerden daha ucuza satıyoruz. Siz çok yoruluyorsunuz buna karşılık az kazanıyorsunuz, fiyatları biz de yükseltsek de siz de çok kazansanız, emeğinizin karşılığını alsanız olmaz mı?" dedim.

Mehmet Amca bana baktı baktı gözleri buğulandı ve başladı sessiz sessiz ağlamaya. Gözlerini sildi ve dedi ki "Kemal biz mahalle olarak bir aileyiz. Burada yaşayanlar benim kardeşlerim, oğullarım, kızlarım, torunlarım. Ben onların bir parçasıyım ve de büyüğüyüm, benim onların üzerinde onların da benim üzerimde hakları ve sorumlukları vardır. Onları korumakla ve onlara yardım etmekle sorumluyum. Yarın öbür tarafta bana bunları soracaklar. Görevimi iyi yapmamışsam hesabım çok ağır olur ve sonuç da iyi olmaz. Ben böyle bir hesabı da cezayı da göze alamam. Burada onlara hizmet edeceğim, kendim de uygun bir şekilde emeğimin karşılığını alacağım ve onlar da memnun olacaklar ben de memnun olacağım. Onun için bizim fiyatlandırma ve pazarlama politikamız benim inancıma uygun olmalıdır. Bundan da mutluyum" dedi.

Mehmet Amcama söylediklerimden ve aldığım cevaptan yüzüm kızarmış, çok utanmış ve etkilenmiştim. Bu benim ikinci hatamdı. "Mehmet Amca ne büyük bir insandı! Toplumdan

aldığı değerleri ve inancı ne kadar da yüksek olan bir insandı. Kendi kendime o anda söz verdim. Ben de büyüdüğümde Mehmet Amca gibi olacaktım ve aileme, topluma, devletime, orduma, ihtiyacı olanlara hizmet edecektim, bunu inancım gereği Allah'ın emri olarak yapacaktım. İnanmak demek ki budur" dedim.

6-Güssüm Genç Abla

Mahallemizde bir de Güssüm Genç ablamız vardı. Galiba 45-50 yaşlarındaydı. Kocası ölmüştü ve Resul adında bir de küçük oğlu vardı. Markete geldiğinde zeki ve okumuş bir kadın intibaını veriyordu. Kendisine okula gidip gitmediğini sorduğumda "Ben Anadolu Ticaret Lisesi'ni kazandım ve erkek kardeşim de lisede okuyordu. Ders kitapları ithal kitaplardı. Bir süre sonra aile okul masraflarına karşılayamayınca ikimizden birisinin okuldan ayrılması problemi ortaya çıktı. Ailecek ağabeyimin okumasına ve benim okuldan ayrılmama karar verdik. Sonra da bir daha liseye gitmek imkânım olmadı" dedi. Birçok Anadolu gencinin ve kızının okumasına mâni olan fakirlik Güssüm ablayı da vurmuştu. Çok aktif ve zeki bir kadındı.

Mahallenin kadınlarını, kızlarını topluyor, onları eğitiyor, aile ekonomisine katkı yapmaları için yönlendiriyor, kızların okumasını teşvik ediyor, belediyenin açmış olduğu çeşitli kurslara göndererek onların meslek sahibi olmalarına yardım ediyordu. Mahallenin çocuklarını kendi evinin avlusunda toplayarak matematik, Türkçe, din dersi, el sanatları, aşçılık vb. dersleri veriyor onların başarılı olmaları için çaba gösteriyordu. Biz mahalleye geldikten üç sene sonra mahallemizin sosyal yapısının çok yükseldiğini görmüştüm. Hasibe Ninem de Güssüm Abla'yı seviyordu, o da ninemi seviyordu. Aslında iki yardımsever birbirlerine ne kadar da uyuyorlardı. Bu yıllarda belediye mahallemize bir sosyal dayanışma binası yaptı, Güssüm Ablayı da görevli tayin ettiler. Nineme de bir görev vermişlerdi. Belediye bu iki gönüllü hizmet erine maaş da bağlamıştı. Bu iki gönül eri maaşlarını alınca çok az bir kısmını kendilerine ayırıyorlar kalan kısmını mahallemizdeki fakirlere veriyorlar, onların çocuklarını giydiriyorlar ya da onlara mutfak eşyaları alıyorlardı.

Kemal Bey "Bu tip insanların toplum için hayırlı birer tutkal olduğunu şimdi daha iyi anlıyorum, Bunları niçin şimdi hatırlıyorum? Yoksa ihtiyarlamaya mı başladım? İhtiyarlar, çocukluk ve gençlik dönemlerini daha çok hatırlarlarmış da. Şu bir ay içerisinde 25-30 milyar olayını bir çözelim ve şirkette verimlilik işini bir yoluna koyalım, ondan sonra çok rahatlarım" diye söylendi.

Bu arada yine daldı ve yine market günlerine gitti.

-10-

İLK YATIRIMI

-1-

O günlerde marketteki satışlarımız her gün artıyordu. Mehmet Amca da ben de işleri yetiştiremiyorduk. Bir yardımcıya ihtiyacımız vardı. Yardımcı olarak da üniversitede o yıl istediği bölümü kazanamayan Zahide Abla'yı bulmuştuk, o da markette çalışmaya başlamıştı. Şimdi okuluma daha rahat devam edebiliyordum. Mehmet Amca gelişmelerden mutluydu!

Zahide Abla'nın evleri markete yakındı. Babası seyyarlık yapıyor annesi evlere temizliğe gidiyordu. Çok güzel bir aileydiler ve mahallede herkes onları seviyordu. Zahide Abla lise yıllarında üniversite için gerekli kursları alamamış, çok az bir puan farkıyla o yıl üniversiteye girememişti. Kendisi anaokulu öğretmeni olmak istiyordu. Pratik, iş bitirici ve nazik bir kızdı. Ticareti de seviyordu.

Zahide Abla bir gün Mehmet Amca'ya "Mehmet Amca mahallemizdeki kadınlar, kızlar her zaman çarşıya gidemiyorlar. Yanımızdaki dükkânı da tutalım, oraya mutfak ihtiyaçlarını, kadınlarla ilgili malzemeleri, örgü iplerini koyalım, orayı ben işleteyim. Çok para kazanırız" dedi.

Mehmet Amca beni sevdiği kadar Zahide Abla'yı da seviyordu. "Tamam çocuklar" dedi. Dükkân hemen tutuldu ve bir hafta içerisinde boyandı, terekler konuldu. Zahide Abla markete ilaveten orada da çalışmaya başladı.

Zahide Abla mahalleli kadınlar ne istiyorlarsa toptancılardan alıp getiriyor, yeni mağazaya koyuyordu. Mahalleliyi korumak için de fiyatlara düşük bir kâr ilave ediliyordu. Yeni mağaza kısa zamanda çok büyüdü, kârlı çalışıyordu ve Mehmet Amca çok mutluydu!

Yeni mağazanın açılışının beşinci ayında ikindi çayımızı içerken Mehmet Amca masanın başından kalkarak yanımıza geldi ve "çocuklar siz hem markette hem de yeni mağazamızda çok başarılı oldunuz. Her birinize 1.000'er lira başarı ödülü veriyorum deyip elimize 1.000'er lira para koydu. Bu para o zaman bizim için çok önemliydi!

Bu para, maaşımızdan sonra aldığımız ilk ödülümüzdü. Çok mutlu olmuştuk. "Demek ki sistemli, akıllı ve kurallarına göre çalışırsan, müşterilerini memnun edersen ticari hayatta hep başarılı olursun." demişti Mehmet Amca. Biz de başarılı olmuştuk.

Zahide Abla fakülteye gitmekten vazgeçti. Mehmet Amca'nın mağazasında iki yıl daha çalıştıktan sonra Mehmet Amca ile birlikte ev eşyaları satan ortak bir mağazayı sebze pazarının yanında 25.000 lira sermayeli bir şirket olarak kurmak için teklifte bulundu. Sermayenin onüç bin lirasını Mehmet Amca, yedi bin lirasını Zahide Abla, beş bin lirasını ben koyacaktım. Bu teklife Mehmet Amca "tamam çocuklar yola devam" dedi. Şu Mehmet Amca ne çok anlayışlı, müteşebbis ruhlu insandı! Bu teklife o kadar sevinmiştim ki önce Mehmet Amca'nın sonra da Zahide Abla'nın ellerini öptüm. Bu ortaklık benim giderlerim

için bir katkı olacaktı. O sırada Zahide Abla'nın sevincinden ağladığını gördüm. Zahide abla şirket kâra geçince kâr paylaşılmadan kârın %25'ni aylık ücret olarak alacaktı. Orası büyük bir mağazaydı ve Zahide Abla sorumlu müdür olmuştu. Zahide Abla bana dönerek "kardeşim başarılı olacağız" dedi.

Ben de marketi ve yanındaki dükkânı Mehmet Amca ile birlikte işletmeye devam edecektim.

Son gittiğimde şirkette çalışan beş tane işçi vardı, içerisi malla ve müşteriyle doluydu. Zahide Abla beni görünce hemen yanıma geldi. "Hoş geldin Kemal. Kemal işte gördün hayat böyle bir şey, nereden nereye geldik, çalışırsan hele sistemli çalışırsan neler olmuyor ki? Senin okulun olmasaydı da birlikte çalışsaydık daha çok mutlu olurdum. Ben bu mağazayı daha da büyüteceğim ve şubelerini açacağım, holding olacağız. Bu yıl Anadolu Üniversitesi'nin İşletme Bölümü'ne de kaydolacağım, devam mecburiyeti yok. Çok şeyler de öğreniyorum. Eğer düşünürsen her zaman gelebilirsin burada birlikte çalışırız" dedi.

Ben de "Abla teşekkür ederim. Ben okuyacağım. Önce liseyi sonra da üniversiteyi bir bitireyim. Üniversiteyi bitirince İngiltere'ye gidip orada finans dalında yüksek lisans ve doktora yapacağım. Ömer Faruk Bilge öğretmenim böyle söyledi, benim de aklıma yattı. Kendisi İngiltere de doktora yapamamış, çok üzülüyordu. İngiltere'ye gidemezsem doktorayı Türkiye'de yapacağım. İngiltere'ye gitmek istememin sebebi de lisanımı ilerletmek ve dünya ticaretini de oradan öğrenmektir." dedi.

"Lisedeki o seminer başarı konusunda yolumu ne kadar açmıştı" diye de söylendi.

O sırada eşi Beyzanur Hanım'ın "Kemal yine eski günlere daldın, tatilin iki günü gitti, yarın şirkette çok işlerin var, bugün pazar, cumbada kahvaltıyı hazırladım, çocuklar seni bekliyorlar, lütfen gelir misin!" sözünü duyunca kendisine geldi ve kafasını sallayarak taze, misk gibi kokan sabahın serin havasını sonuna kadar ciğerlerine çekerek "geliyorum hayatım" dedi.

Mutfağa doğru giderken "bu finans yani para yönetimi beni ticaret lisesi birinci sınıftayken Mehmet Amca ile bulmuştu" diyerek gülümsedi.

Mehmet Amca'nın marketinde çalışırken beşinci sınıfa geçmiştim. Marketten aldığım maaşlarımı ve başarı ödüllerimi Salomon Faron'un torununa öğrettiği şekilde kullanıyordum ve 10.000 liralık bir sermayeye ulaşmıştım. Bunun 5.000 lirası ile şirkete ortak olmuştum ve orada da kazancım yükseliyordu. Şu anda elimde net 5.000 lira nakit sermayem vardı.

O dönemde beş bin liralık sermaye önemliydi. Bir koyunun fiyatının 70, ortalama bir sığırın fiyatının 400 lira olduğu düşünüldüğünde ben 71 koyunluk veya 12,5 sığırlık bir sermayeye ulaşmıştım. Niyetim çiftlik kurmak olmadığına göre bir taraftan okuyacaktım diğer taraftan da bu sermaye ile ticaret yapıp üniversite ihtiyaçlarımı karşılayacaktım. Sacide Bakacak öğretmenimin ofisine daha fazla zaman ayırarak muhasebe ve finans uygulamalarını bizzat yaşayarak öğrenecektim. Aslında ofiste bu güne kadar çok şeyler de öğrenmiştim.

Mehmet Amca'ya marketten ayrılacağımı söylemek çok zordu. Beni kendi evladı gibi seviyordu, bana güveniyordu. Market sahibi sanki ben olmuştum. O da bana "Kemal, ben ihtiyarlıyorum, markette çok yoruluyorsun" diyordu.

Kurban Bayramının arefe günü beni yanına çağırdı. Bana hitaben "Kemal senin okuyacağını ve büyük adam olacağını bilmesem seni markete daimî ortak yapmak isterdim. Senin büyük adam olmanı ve millete hizmet etmeni istiyorum. Bu güne kadar çalıştın, çok başarılı oldun.

Bugünden itibaren marketten ayrılıncaya kadar marketin kârlarının %25'i senindir. Maaş yerine sana kâr payını teklif ediyorum. Sana okurken para lâzım olacaktır" dedi. Mehmet Amca sanki içimi okuyordu ve kendisini Allah (cc) söyletmişti. Ben de "Mehmet Amca, siz benim elimden tuttunuz, bana babalık yaptınız, ticareti öğrettiniz, siz ne söylerseniz benim kabulümdür" dedim. Mehmet Amca, sözlerimi duyunca çok mutlu olmuştu ve bana dönerek "güzel evlat" deyip ayrıldı.

İlk aydaki kâr payım maaşımın iki katını aşmış ve 650 lira olmuştu. Bu arada evimizin aylık kirası da 40 liraya çıkmıştı, babama da destek olmak üzere 3.000 lira göndermiştim. Babamın ve annemin bana nasıl dua ettikleri gözlerimin önünden gitmiyordu.

Benim işlerim büyümeye ve yüksek tahsilimde beni finanse edecek duruma gelmeye başlamıştı. Şu anda elimde 5.000 liralık nakdim vardı onu ne yapacaktım, nasıl kullanacaktım? Bu konuda Güssüm Abla daha tecrübeliydi, ona danışmalı ve ondan sonra karar vermeliydim.

3-İlk yatırımım

Güssüm Abla markete gelince projemi ve yatırım düşüncemi kendisine açıkladım. Bana "Kemal kolay ve şu anda 5.000 lira sende, 12.000 lira Asuman Abla'da, 23.000 lira Emine Teyze'de ve 8.000 lira da bende var. Mehmet Amca da katkıda bulunabilir. Birlikte geleceği değerlenebilecek bir yerden bir parsel veya tarla alalım. Şu anda yatırım olarak altından da dolardan da borsadan da önemlisi bu diye düşünüyorum" dedi. Konuyu Mehmet Amca'ya açtık. O da "iyi bir düşünce ve isabetli bir yatırım kararı ben de 50.000 lira ile ortak olurum" dedi. Toplam sermayemiz 98.000 lira olmuştu. Güssüm Abla bütün ortakları topladı ve uygun bir arsa ya da tarla alınacağı konusunda onların görüşlerini sordu. Ortaklardan Asuman Abla "acaba altın veya dolar daha kârlı olmaz mı?" diye görüşünü belirtti. Ortaklar hep birlikte tartıştılar ve Mehmet Amca, "arsanın daha kârlı olacağını" söyledi. Bana "sen ne diyorsun Kemal?" dediler. Ben de "arsa veya tarlanın daha uygun olacağını düşünüyorum" dedim.

Güssüm Abla çok müteşebbis ruhluydu. Görev kendisine verildi. Güssüm abla bir hafta içerisinde beş aday arsa ve tarla buldu. Her birisiyle ilgili hangisinin gelecekte daha kârlı olacağı konusunda gerekli araştırmaları yaptı. Şehrin gelişme trendine göre İstanbul yolu üzerindeki tarlanın isabetli olacağı kararlaştırıldı. Metresi dört liradan 24.500 metrekarelik tarla alındı. Benim payım 1.240 metrekareydi. Şimdi tarlanın değerlenmesini beklememiz gerekiyordu.

Fakültenin üçüncü sınıfının ortalarında Güssüm Abla'dan bir telefon geldi. Bana "Kemal, tarlamıza müteahhit 10 daire veriyor, biz ortaklar vermeyi düşünüyoruz. Sen bu on daireden birisi seçip alacaksın, bu konuda ne diyorsun?" diye sordu. Bir anda şaşırdım. "Finans açısından isabetli bir yatırım yapmışım" diye kekeledim. Telefona dönerek! "Tamam abla, bence mahzuru yok ve iyi bir karar almışsınız" dedim. Gerçekten iyi bir karardı. O günlerde bir daire 300.000 liraydı ve benim için çok büyük bir yatırımdı.

Mehmet Amca ile ortaklığımdan toplam 42.750 tasarruf etmiştim. Bu paranın bir kısmını altına ve diğer bir kısmını da dolara bağlamıştım. Mümkün olduğu kadar tasarruflu harcıyordum. Devlet de bana başarım sebebiyle karşılıksız burs vermişti ve öğrenci yurdunda kalıyordum. Verilen burs fazlasıyla yetiyordu. Salomon Amca'nın torununa öğrettikleri benim için de geçerli olmuş ve tahminimden çok para biriktirmiştim. Cimri değildim fakat

tasarrufluydum, hayır işlerini de hiç aksatmıyordum. Gerçekten iyi bir finansçı olma yolunda kat ettiğim mesafeyi gördükçe seviniyordum, ruhen de huzurluydum…

Tamam da aradan yıllar geçmişti, sabah, sabah bunları niçin yeniden hatırlıyordum? Bu insan beyni muhteşem bir şey! Tıpçılar insan beyninde 100 milyar hücrenin varlığını söylüyorlar. Bazı rivayetlere göre insanoğlu bu harikanın ancak %10'nu kullanabiliyormuş. Biraz daha fazlasını kullanan dahi oluyormuş! Kemal gözlerini ovuşturdu ve "ben iddia ediyorum ki finansçılar beyinlerinin en az %90'nını kullanıyorlardır" diyerek kafasını salladı. Kemal'in bu esprisinde bir hakikat payı vardı. Rakamlarla oynayanlar beyinlerin daha fazla kullanıyorlardı.

Bunlar tamam da şu 25-30 milyar liralık fonun tedariki ile şirkette verimliliğin artırılması nasıl olacaktı, şirket faizden nasıl kurtulacaktı? Bu problemleri çözerken beynimizin ne kadarını kullanmamızı gerekecekti? İki beyin, ben ve Beyzanur birlikte çalışacaktık ve mutlaka "bu tepeleri de aşacağız, bu vadileri de geçeceğiz, bir arabayı iki at çekerse araba kuş gibi uçarmış" diyerek güldü.

-11-

LİSEDEKİ KONFERANS

-1-

Kemal sofraya geldi, ancak şimdi de aklı şirkete gitti. Bankalarla ilgili krizi bir ay uzatmıştı. Şirketle ilgili 25-30 milyar liralık bir kaynağı bu bir ay içerisinde bulacaktı. Gözünün önüne şirketin bilanço ve gelir tabloları geliyor ve sektörle mukayeseli finansal oranlar sanki kahvaltı masasında dans ediyorlardı. Şirketin satışları düşmüş, giderleri artmış, faizleri yükselmiş, yıllara göre kârları azalırken 2023 yılında zarara dönüşmüştü. Şirket bir resesyon dönemine girmesine rağmen; bundan yönetimin ve ortakların haberi yoktu veya yok gözüküyordu.

Cuma günü SWOT analizi yapılacak şirketin bütün finansal durumu masaya yatırılacak ve şirket bütün yönleriyle analiz edilecekti. Yani büyük fırtınanın kopmasına daha dört gün vardı. Bu dört günü eşi Beyzanur Hanım'la birlikte finansal tablolar ve faaliyet raporları üzerinde analizler yaparak geçirecekler ve ön hazırlığı tamamlayacaklardı.

Tatil çok güzel geçiyordu.

Şirketi, şu tatlı tatlı yenilen, çocukların coşmuş bulunduğu kahvaltı masasına getirmek istemiyor ve kafasından silmek için de çocuklarıyla şakalaşıyordu. Kahvaltı büyük bir zevkle bitmiş ve yemek duası küçük kızı Eda tarafından yapılmış "aminnn, aminnn" denilerek Fatiha okunmuştu. Yemeğe başlarken besmele çekmek ve yemek bitince yemek duası yapmak ailenin vazgeçilemez ritüeliydi. İngiliz ve Amerikan aileleri de aynı şeyi yapmıyorlar mıydı? Kemal Bey "Müslümanlar toplum olarak İslâmi hayattan ne kadar da uzaklaşmışız!" diyerek kederlendi ve çocuklara belli etmemek için de ufka bakmaya çalıştı.

Yemek sonrası kahve içmek için şezlonguna uzandı ve yine okul yıllarına dönerek kişiliğinin gelişmesine katkıda bulunan önemli bir konuyu daha hatırladı. Bugün kendisine basit görünse de o yıllar için önemli bir olaydı. Çocuklarına dönerek "Beyler, bayanlar lise yıllarımda bana etki eden bir olayı size anlatmamı ister misiniz?" diye gülümsedi. Hepsi birden "Tabi ya baba dinlemek isteriz, lütfen anlatır mısın?" diyerek etrafını çevirdiler. Eşi Beyzanur Hanım olayı daha önce birkaç kez dinlediği için gülerek, sessizce mutfağa yöneldi.

Kemal Bey anlatmaya başladı.

"On ikinci sınıftaydık. Edebiyat ve felsefe derslerimize Ömer Faruk Bilge hocamız girmişti. Ömer Faruk hocanın okuldaki ismi feylesoftu. Ne güzel ders anlatıyor, öğrencilerini ne güzel yetiştiriyordu. Bizi hep eleştirel analitik düşünmeye, çözüm bulmaya sevk ediyordu. Bir konuda biz cevabı bulduk derken, ondan daha önemli olan başka bir cevap hemen karşımıza çıkıyordu ve bu durum beynimizin sürekli şarjını sağlıyordu. Sonunda alternatif cevaplar arasından en iyisini seçiyorduk. Bu beyin yapısı, beyin fırtanası diğer hocalarımızda gözükmüyordu, onlar durağandılar.

Hocamın derslerini unutamıyorum. Çalışkan olduğumuzdan Fatih ve Funda Karslı ile bana yakınlık gösteriyor, "sizler büyük adam olmalısınız, ona göre çalışınız" diye teşvik ediyordu. Funda çok azimli, çalışkan ve çalışmada yılmak bilmeyen bir kızdı. Bu yönüyle hem Fatih'i hem de beni korkutuyordu. Kendisinin hedefi bir lise edebiyat öğretmeni olmak ve kendisini

öğrencilerine adamaktı. Yıllar sonra karşılaştığımızda bu hedefini hem de doktor unvanını alarak gerçekleştirdiğini görmüştüm.

Bir gün Ömer Faruk Hocamız üçümüze birden "Rekabet kolay değildir. Hayatın da bilginin de başarının da motoru rekabettir. Şimdi sınıfta önde rekabet eden üç öğrencisiniz. Yarın belki otuz, belki de üç yüz kişi olacaksınız. Ticari hayat da kamu hayatı da üniversite hayatı da böyledir. O halde zorluklara karşı şimdiden kendinizi yetiştirerek başarılı olmaya hazır olmalısınız." dedi.

Bir ay sonrası için de sınıfta üçümüzün birlikte "Zorluklara Karşı Nasıl Başarılı Olabiliriz?" konulu bir konferans vermemiz için hazırlanmamızı söyledi.

Böyle bir konferans bizim için yeni bir olaydı. Sınıfta konuşuyorduk fakat konferansa nasıl hazırlanacaktık, nasıl konferans verecektik, bilmiyorduk.

Üçümüzün de rengi sararmıştı. Nasıl yapacaktık?

Ömer Faruk Hoca gülerek bize baktı ve şöyle bir atasözü vardır "Eğer bir şey daha önce biliniyorsa onu yapmak kolaydır, eğer bilinmiyorsa biraz zaman alır. Lütfen bir hafta sonra konferansınızın ön çalışmasını getiriniz." dedi.

Konferans bilinen bir olaydı. O halde yapabilirdik. Hemen oturup bir plan yaparak kütüphaneye gitmeli, gerekirse öğretmenlerimizle görüşerek konferansın ön taslağını hazırlamalıydık.

Üçümüz birlikte bir hafta çalışarak aşağıda özeti sunulan "Zorluklara Karşı Nasıl Başarılı Olabiliriz?" konulu konferansın ön hazırlığını yapmış ve Hoca'ya sunmuştuk. Bu konuda Funda Karslı arkadaşımız lokomotif görevi yapmıştı. Hoca gülerek "Demek ki bilinen bir şey kısa zamanda gerçekleşiyormuş." dedi ve hepimize teşekkür ederek birer hatıra kalemi verdi.

Konferansın ön hazırlığı şöyleydi:

2- "Zorluklara Karşı Nasıl Başarılı Olabiliriz?

Okuldan mezun olduktan sonra hepimiz, nehrin bir denize akması gibi, hayat denizine akıyoruz. Hayat denizinde yüzen binlerce, milyonlarca bizlere benzeyen, benzemeyen insanlar vardır. Hayattaki seçimlerimiz bize aittir, fakat her şey kontrolümüz altında değildir. Ne düşündüğümüze sadece biz karar veririz ve düşüncelerimizi bizim iznimiz olmadan kimse değiştiremez. Düşüncelerimizin, kalitesini, seviyesini yükseltmek için yapacağımız her şey doğrudan hem düşünce seviyemizin hem de hayatımızın kalitesini yükseltir.

Mesela bir dağın tepesine çıkarak ufka bakınız. Karşınızda dağları, ovaları, tepeleri, vadileri görürsünüz. Eğer gökyüzüne bakarsanız uzakları, mavi gökyüzünü ve güneşi görürsünüz. Gece bakarsanız ortalık kararmıştır, ışık yoktur, karanlıkta birçok şeyi göremezsiniz, belki de iki metre önünüzü ancak görebilirsiniz. Karanlıkta gökyüzünde ayı ve milyarlarca parlayan yıldızı görebilirsiniz. Gecede ay yoksa sadece yıldızları, gökyüzü kapalıysa sadece bir karanlığı görebilirsiniz. İnsanın hayatı da böyledir ve safha safhadır. Bazen her şeyi iyi, aydınlık görürken bazen bulanık, bazen karanlık bazen de hiç göremezsiniz.

Sorumuz şudur: Siz hayatınızın her safhasında istediğiniz her şeyi en iyi şekilde nasıl görebileceksiniz?

Sizin aydınlıkta ve karanlıkta geleceği görmeniz tabiatıyla düşüncelerinizin kalitesine ve seviyesine bağlı olacaktır. Kendinizi iyi yetiştirmiş, hayattaki olaylardan ders çıkarmışsanız, okuduklarınızı sanki kendiniz yaşıyormuş gibi kendinize mal etmişseniz, devamlı eğitimi ve tecrübe kazanmayı ve bunları uygulamayı bir süreç haline getirmişseniz ufkunuzu görmeniz de berrak olacaktır. Kendinizi bırakmış yerlerde sürünüyorsanız ve olması gereken yerde değilseniz ufkunuz da karanlık olacaktır, başarınız da hayatınız da olması gereken yerde olmayacaktır. Görülüyor ki hayatınızı kazanmak size bağlı bir olaydır…

Size verilen ömür elli, yüz yıl vb. ile sınırlıdır. Akıllı insan bu 50-100 yıllık ömrünü ve bu ömürde yaşanacak hayatı hayalinde düşünmeli, görmeli ve ona göre her safha ile ilgili bir plan yaparak hazırlanmalıdır.

Kendinize dönün ve sorun: Ben ne olmak istiyorum? Hedefim nedir, hedefime nasıl ulaşacağım?

Bu soruyu cevaplandırmak zorundasınız. Hayata bakışınıza ve çalışmanıza göre; sıradan bir işçi de olabilirsiniz, bir fabrika sahibi, armatör, mühendis, doktor, kaymakam, vali, subay, profesör ya da Cumhurbaşkanı olabilirsiniz. Bu meslek sahiplerinin her birisi de senin gibi insandır, güçlü ve zayıf tarafları vardır. Senin gibi öğrencilik yıllarını yaşamışlar, çalışmışlar, bu zirvelere ulaşmışlardır. O halde yükselmek ve hedefinize ulaşmak için önce özgüven sahibi olacaksınız ve sonra yılmadan sistematik olarak çalışacaksınız. Zayıflıklarınızı giderip güçlü taraflarınızı daha da güçlü yapacaksınız. İnsanoğlu da yılmadan çalışarak aya, Merkür'e çıkmış şimdi milyarlarca kilometre uzaktaki yıldızlara gitmek için çalışıyor. Senin onlardan eksik ne tarafın vardır? Sistematik ve başarı odaklı çalışmak insanı aya, Merkür'e ve daha uzaklara çıkarabilirmiş!

Önce durup düşünmemiz, kendimize, benliğimize dönmemiz, gerekli planları yapmamız gerekir. Şimdi kendimize sorularımız şunlar olmalıdır:

1- Ben kendime güveniyor muyum, özgüvenim ve özgüvenimin derecesi nedir?
2- Güçlü ve zayıf taraflarım nelerdir? Zayıf taraflarımı nasıl güçlendireceğim?
3- Hedefim nedir, ben ne olacağım ve nasıl çalışacağım?
4- Hayatıma nasıl yön vereceğim?
5- Başarısızlıklarla karşılaştığımda hangi ölçülerde cesur olacağım?
6- Geçmişimizi geride bırakarak, asla vazgeçmeden cesaretle hedefime nasıl ulaşacağım? Nasıl başarı odaklı olacağım?
7- Hedefime ulaşınca neler yapacağım ve hayatımı nasıl tamamlayacağım?"

Kemal Botsalı gözlerini bir noktaya dikerek seri şekilde anlatmaya devam ediyordu:

"Özgüven; sizin kendinizi değerlendirmeniz, kendiniz hakkındaki duygu ve düşünceleriniz, kendinize güvenme derecenizdir. Özgüven; insanın, başarısızlığının sebebi ya da başarısının anahtarıdır. Başkalarının sizin hakkınızdaki düşündükleri değil, sizin kendiniz hakkınızdaki düşünceniz ve kendinizi değerlendirmenizdir, özgüven.

Ben yetersizim, ben yapamam, ben zeki değilim, ben hayattan zevk almıyorum, bu hayat çalışmaya değmez gibi karamsarlıklar ve korkular sizin boyun eğmenizin, mahcup olmanızın

ve kaybetmenizin sebepleri olmuşlardır ve olacaklardır. Bu olumsuzluğun halkasını bir yerden kırmanız ve ben kendimi yanlış değerlendiriyorum, yanlış düşünüyorum, ben yetenekliyim ve içimdeki olumlu duyguları harekete geçirmeliyim deyip hayata yeniden başlamalısınız. Bu her gece uyumaya ve sabah uyanmaya benzer. Siz de bu duygulardan uyanıp olumsuz düşüncelerden kurtulmalısınız.

Eğitim hayatı da böyledir, iş hayatı da böyledir, finans hayatı da böyledir, diğer meslekler de böyledir. İnsan kendisini olumsuz, yetersiz, beceriksiz gördüğü sürece hep başarısız, hep tembel, kaybeden, boyun eğen olur ve hayatını alt sıralarda götürür.

Bir de kendinize güvendiğinizi, içinizde önemli yeteneklerinizi sakladığınızı, yeri geldikçe bunları kullanacağınızı, başarıya odaklı olduğunuzu ve belirlediğiniz hedeflere ulaşmak için, bütün olumsuzluklara ve zorluklara rağmen, planlı bir şekilde devamlı çalışacağınızı, hayatla devamlı barışık olacağınızı, her durumda sosyal iletişimi iyi kuracağınızı hayal ediniz. Şimdi kendinizi nasıl hissediyorsunuz?

Herhalde kendinizi çok farklı hissediyorsunuz değil mi? Kendimizle barışık olurduk, enerjimizde hiçbir azalma olmazdı. İnsanlara daha sevecen davranıp, sevgi ve saygıyla yaklaşır, birliktelikler kurar müşterek hedeflerimize mutluluk içerisinde varırdık. Herkesin hakkını korudukça kendi hakkımızın da korunduğunu görürdük. Başkalarına gereken değeri verdiğimiz için başkalarından da benzer değeri, sevgi ve saygıyı görürdük. "İnsanlar, bir insana değeri kadar değer verirler" kuralını unutmazdık."

Eşi Beyzanur Hanım "Kemal, bu konferansı iyi ezberlemişsin, hiçbir kelimesini atlamıyorsun" deyince herkes gülümsedi.

Alihan annesine dönerek "Anne, arada sırada dinlediğimiz babamın bu konferans taslağı bizim ufkumuzu açıyor, her konferanstan sonra kendimizi yeniliyoruz" deyince Kemal Bey konferansı kesti. "Aaa çocuklar vakit çok geçmiş, haydi biraz dinlenelim" dedi ve bahçeye yöneldi.

Alihan "Baba sizin konferans önerinizi parça parça da olsa dinlemek isteriz, lütfen unutmazsın değil mi?" dedi.

Şimdi kafasına yine bankalar geldi, 25-30 milyar liranın bulunması ve verimli hale gelmek için firmada nelerin yapılacağı soruları geldi. "Evet yine kendimize güvenip bu işi de başaracağız. Allah'ım bize yardım et, bu sıkıntıları da atlatalım" diye dua edip başını salladı.

Kafasını meşgul eden soru değişmemişti: Bu sıkıntılar nasıl atlatılıp başarı kulvarına taşınacaktı? "İnşallah yapacağız, kendimize güveniyoruz" dedi.

Bu sırada Alihan, M. Sami ve kızı Nazlı annelerinin etrafına toplanarak "Anne ne olur siz de şu Prof. Simon'un konuşmasını bize bir özetleyiniz. Prof. Simon Boddie'nin konuşması özgüven konusunda bize farklı bir bakış açısı veriyor" dediler. Anneleri gülerek mutfağa doğru yürüdü.

3- Finansal kararlarda özgüven başarıyı belirler

Kemal Bey bu düşünceleri kafasından atmak isterken cumbanın minderine oturmuştu. O sırada eşi Beyzanur Hanım elinde bir tepsi muhtelif yiyecek ile geldi. "Kemal, haydi şuradan çocuklar ile biraz meyve ye lütfen, sonra da kahveni iç ve rahatla" dedi. Kendisi de Kemal Bey'in karşısına oturmuştu. Çocuklar kendi aralarında hararetli bir şekilde konuşuyorlardı ve annelerinin davetine icabet etmediler, "anne biz sonra yeriz" dediler. Kemal Bey "ben rahatım, merak etme" dedi.

Beyzanur gülerek "İngiltere'de okurken finans profesörü Prof. Simon Boddie bir derste finansal özgüvenle ilgili bir şeyler söylemişti. Hatırlıyor musun?" dedi. Kemal gülerek o konuşmayı nasıl unuturum, Tabiiki hatırlıyorum, bak çocuklar da dinlemek istiyorlar" diye başını salladı... Beyzanur "Kemal hatırlıyorsun da ben yine sana özetleyeyim, senin psikolojin için de iyi olur" dedi.

Beyzanur Hanım Prof. Simon Boddie'nin dediklerini kısaca özetlemeye başladı.

Prof. özet olarak şöyle demişti:

"Bir finansçı için özgüven başarıya götüren yoldur. İnsan kendi bilgisi ve tecrübesi çerçevesinde kendisine güvenmeli ve başarılı olmalıdır. Özgüvenin yükselmesi için finansçının teorik ve uygulamalı finans bilgisi yeterli ve sistematik olmalıdır. Olaylara sistem mühendisliği açısından bakarak olayın bütün yönlerini görmeli ve bütün yönler için sistematik çözüm veya çözümler üretmelidir. Olaylar size zor görünebilir. Zordur ama çözümleri mümkündür. Kendine güven, tüm şartlara ve zorluklara rağmen "yapabilirim, yapabilirim ve problemi ortadan kaldırabilirim" inancı sizi başarıya götürecektir ve zihniniz vücudunuzu şaşırtacaktır. Başarının dikenli ve taşlı yollarında yürümeyi ve hendekleri, engelleri atlamayı öğrenmişseniz dağ yamaçlarındaki çukurlara ve kuyulara düşmeden hedefinize ulaşacaksınız demektir, bu konuda korkmanıza da gerek yoktur. İnanan, kendisine güvenen ve yapabilirim diyen, kendisini üst seviyede yetiştiren insan, olaylar karşısında paniğe kapılmayı reddeder. Bilgisiz, tecrübesiz aşırı güven de seni başarısızlığa götürecektir. Bu sebeple özgüveninizin altı dolu, zemini sağlam olmalıdır.

Öncelikle finansal problemlerin detaylı olarak tespiti, çapının ve ağırlığının görülmesi için etkin bir SWOT analizi ufkunuzu açar, güçlü yönlerinizi, zayıf yönlerinizi, tehditleri, fırsatları ve risklerinizi gözlerinizin önüne serer. Her bir problemin muhtemel çözüm yollarının belirlenmesi de sizi başarı tepesine götürür.

Başarıya ulaşmada takım çalışması çok önemlidir: Sana destek olacak insanlardan takım kuracaksın. Takım kurarken her zaman kazanmayı seven, tecrübeli insanları aramalısın, eğer böyle insanları bulamazsan yenilgiden nefret eden insanları bulmalısın. Sonra da takımın organizasyonu, görev dağılımı ve takımın yönetilmesi başarının temel ilkelerindendir. Ola ki başarısız oldunuz, hiç önemli değildir ve moralinizi bozmaya gerek yoktur, pehlivan düştüğü yerden ayağa kalkar, ikinci veya üçüncü hamleniz sizi başarıya taşıyacaktır."

Beyzanur Hanım'ın sanki elindeki bir kâğıttan okurcasına düzgün bir şekilde konuşması Kemal Beyi gülümsetti. "Beyzanur sen de Prof. Simon'un konferansını ezberlemişsin galiba" diyerek espiri yaptı. Bu arada Mehmet Sami "Baba lütfen dinler misin? Anne lütfen konuşmana devam et, çok şeyler öğreniyoruz" diye mırıldadı.

Annesi “Tamam Mehmet Sami, iki cümle daha edeyim” dedi ve konuşmasına devam etti.

Hoca diyordu ki;

“Hayat ya toplu bir maceradır ya da hiçbir şey değildir. Eğer bir finansçı olarak ustalaştığınız bir şeyin ötesinde bir şey yapmaya çalışmazsanız, asla ilerleme kaydedemez ve finansal problemleri çözemezsiniz. Finanstaki açıklayıcı modelleri genellemek ve probleme uygun formüle etmek için özgüven gereklidir, yaparım inancı gereklidir, tecrübe gereklidir Her zaman başarısızlıkla veya yetersizlikle karşılaşabilirsiniz. Bunlar sizin için başarılı olma şansını ortaya koyan geçici bir yenilgiden başka bir şey değildir.

Finansal yöneticinin başarılı olması için yetişme döneminde onlarca örnek olayı, vaka analizini çözmesi ve finans simülatöründe kendisini yetiştirmesi, finans pilotu olmaya hak kazanması gerekir. Bilgi olmadan tecrübe olmadan finans pilotluğu da olmaz, olamaz.

Evet! ... Finansta, finansal olayların çözümünde duygusallığa yer yoktur. 2x2=4 eder kuralı daima geçerlidir. Yarı duygusallık, yarı yetersiz bilgi ve tecrübe ile alınacak bir finansal karar firmanın “yoğun bakım odasına” girmesine sebep olabilir. Bu sebeple her finansal kararınızda verimliliği ve riski daima nazara alınız. Firmaya kazandıracağınız, kaybettireceğinizden çok daha büyük olmalıdır. Çaba ve fiyat olmadan elde ettiğiniz şeyin hiçbir değeri yoktur. Takım elemanlarının tavsiyelerine kulak verin, bunlardan ancak bilge insanlar ve tecrübeli finansçılar yararlanabilir. Dünya, nereye gideceğini bilen insanlara daima yol gösterir.”

Beyzanur Hanım, tecrübeli ve iyi yetişmiş bir finansçı olarak coşmuştu ki telefonu çaldı. Telefondaki ses şirketteki finans departmanından Didem Kaymaklı hanımdı. Didem Hanım toplantıyla ilgili nasıl bir hazırlık yapılması gerektiği konusunu soruyordu...

Kemal Bey eşi Beyzanur Hanım’ın hafızasına hayrandı. Beyzanur Hanım bir süre de Bosna harbinde istihbaratta çalışmış çok başarılı hizmetler yapmıştı. Son derece merhametli ve duygusal olmasına rağmen; firmalarda alınacak finansal kararlarda değişik bir insan olur merhamete, duygusallığa ve yarı cahilliğe yer vermez, konuyu çok inceler, bütün yönlerini, detaylarını analiz eder, yanındaki uzmanların görüşlerini de alır, birlikte karar verdikten sonra, kararın gerçekleşmesi için gereken bütün dirayeti ve çabayı gösterirdi. Kendisi bazen tatlı tatlı tebessüm ederek “askerlik ve kurmaylık da böyle bir şeydir. Ya başarı vardır ya da mağlubiyet” derdi. Bu konularda eşi Kemal Bey’in de benzer bir davranış sergilemesinden mutluluk duyardı.

Kendisi iyi derecede İngilizce, Almanca, Rusça, Sırpça ve Bulgarca biliyordu. Türkçe ve Boşnakça zaten ana dilleriydi. Arapçayı da anlıyordu.

Tatildeki son günü sanki üniversiter bir yapıya dönüşmüştü. Kemal Bey konferansını, Beyzanur Hanım hocaları Simon Boddie’nin finansal özgüven konulu dersini özetlemişler o heyecanlı lise ve üniversite günlerini geri getirmişlerdi. Çocuklar gülüyorlar “Sanki okuldaymışız gibi etkilendik ve psikolojik olarak gerildik” diye söylenip duruyorlardı. Bu sırada Beyzanur Hanım’ın telefonu mutfakta acı acı çalmaya başladı.

Beyzanur Hanım “hayırdır inşaallah” deyip ayağa fırlayarak mutfağa koştu. Telefonu eline alıp açtığında komşuları Hacer Carı Hanım’ın sesi geliyordu. Hacer Hanım, “Yarın için sabah kahvaltısı hazırladığını saat 7:30’da aileyi kahvaltıya beklediğini” söylüyordu. Beyzanur

Hanım, teşekkür ederek zahmet etmemesini söyledi ve konuşma kendi aralarında biraz uzadıktan sonra "Tamam gelelim." dediği cumbadan duyuluyordu.

Komşuları Hacer Hanım bir Anadolu hanımefendisiydi. İki oğlu ve bir kızı bulunuyordu. Küçük oğlunu kanser denilen kötü hastalıktan 16 yaşında kaybetmiş ve kızını da gelin etmişti. Küçük oğluna bir türlü dayanamıyor ve zaman zaman mezarına giderek saatlerce dua edip ağlıyor, oralarda çiçekler yetiştirip, suluyordu. Hacer Hanım, çiçeklere çok düşkündü ve Beyzanur Hanım evinin bir yedek anahtarını kendisine vermiş, tatile gittiklerinde evindeki çiçeklere bakmasını Hacer Hanım'dan rica etmişti. Hacer Hanım çiçekleri sularken ve onlara bakarken her zaman gözleri yaşlıydı ve "Bunlar benim oğlumun mirasları, yavrum da cennette bu çiçeklerin arasında dolaşıyor" derdi ve oğluna uzun uzun dualar ederek Fatihalar gönderirdi.

Bu Anadolu kadınları ne çilekeş kadınlardı! Cihan Harbinde, Kurtuluş Harbinde nice Hafize nineler, Hacer analar, Zehra bacılar ve diğerleri, mermiler ıslanmasın diyerek, çocuklarını göğüslerine sarıp, çocuğunun örtüsünü kağnı ile taşıdıkları mermiler üzerine örtmemişler miydi? Yetimleri evlerine almıyorlar mıydı? Onları manevi evlatları kabul ederek ellerindeki yarım ekmeği onlarla, fakirlerle paylaşmıyorlar mıydı?

İşte Hacer Hanım komşusu için; "Onlar yorgun gelirler, kahvaltı yapmakta zorlanırlar" diye kahvaltı hazırlamıştı. Bu blokta Hacer Hanım'la birlikte Hafize, Hayriye, Mukaddes, Zehra ve Sibel hanımlar da vardı. Hepsi aynı duygular içerisinde yaşayan sadık, inançlı Anadolu kadınları değiller miydi? Hafize teyze seksen yaşında olduğu için diğer bütün hanımlar, kızlar ve erkekler kendisine "Hafize Anne" diye hitap ederlerdi ve gerçekten de Hafize Hanım bütün bloğun manevi annesiydi.

Eskiden tek katlı bahçeli evlerin bulunduğu köylerimizde, şehirlerimizde de aynı şeyler sık sık yapılmaz mıydı? Bu apartman hayatı milli kültürümüzü de sosyal bağlarımızı da örselemişti? Apartman hayatı, şehirlerde neredeyse otel hayatına dönüşmüştü. Akşam gelip, geceleyip, sabah yine işe giden aileler, cumartesi, pazar temizliği derken o eski, bereket ve huzur kokan aile ve komşuluk ilişkilerini büyük ölçüde bitirmişti? Modern hayat dedikleri şey böyle bir şey miydi?

Hacer Hanımlardaki sabah kahvaltısı büyük bir neşe ile yapılmış ve işler için Hacer Hanım'dan izin alınmıştı. Evet bugün haftanın ilk günü pazartesiydi. Köy tatili büyük bir huzur ve neşe ile sonlanmıştı ve hayat yeniden yaşanmaya başlanacaktı.

Kemal Bey, gözlerini sevgiyle karısına dikerek "Beyzanur, şimdi ne yapacağız?" diye fısıldadı. Beyzanur Hanım tebessüm ederek kendisine baktı! Beyzanur Hanım bir harikaydı, iş bitirici, bilgili, tecrübeli ve sabırlı bir ortaktı! Ona göre bir işe başlandı mı mutlaka başarılı bir şekilde bitirilmeliydi! Evet şimdi neler yapılacaktı?

-12-

TATİL SONRASI FİRMADA FİNANSAL FAALİYETLER

-1-

Beyzanur Hanım müdebbir, basiretli, iş bitirici bir kadın olduğu için yanında daima küçük dizüstü bilgisayarını taşır ve o günlerde konu ne ise boş vakit bulunca onun üzerinde sistematik bir çalışma yapardı. Kahvaltıdan sonra kendi dairelerine geçince, bilgisayarını açarak Kemal Bey'e uzattı. "Kemal bakar mısın, biraz daha üzerinde çalışmamız lâzım, lütfen çalışma odasına geçebilir misin" dedi. Kemal Bey bilgisayar üzerinde biraz çalıştıktan sonra powerpoint ile şirketin finansal tablolarını (Tablo 15.1; 15.2; 15.3) ve Beyzanur Hanım'ın yaptığı çalışmaları beyaz perdeye yansıttı. Kemal Bey, "Ne güzel bir çalışma! Şu Beyzanur ne harika kadın" diye yeniden düşünmeden edemedi.

2-Beyzanur Hanım

Beyzanur Hanım bir Anadolu hanımefendisiydi. Kendisiyle Londra'da finans tahsili yaparken tanışıp evlenmişlerdi. Aslen Kosovalı olup Türkiye'ye 1970 yılında göç etmişler İstanbul'a yerleşmişlerdi. Yıllarca önce, tahminen 1.500'lü yıllarda, ailesi Türkmenistan Aşkabat'tan Osmanlı'ya hicret etmişler, Osmanlı onları Konya Karaman bölgesinde bir süre iskân etmiş ve Osmanlı göç politikası gereğince Kosova'ya iskân eylemişti. Dedelerinden Osmanlı ordusunda ve Kosova'da üst düzey görevlerde bulunan önemli sayıda akrabaları vardı. Kendisi Londra'ya gelmiş ve orada üniversiteyi bitirmişti. Aliya İzzetbegoviç'e bağlı, tam bir mücahit, cevval bir muharipti ve Balkan kadını özelliklerini taşıyordu. Kosova ordusunda yüzbaşılığa kadar yükselmiş Sırplara karşı bizzat cephede cihat etmişti. Bir süre de Kosova istihbaratında önemli işler yürütmüş ve başarılıydı. Yaşından çok daha büyük tecrübe sahibi olmuştu. Ailesinde ve kendisinde tam bir Osmanlı İslâm terbiyesi, büyük bir mücadele aşkı vardı. Olayları dikkatlice izler, gerekli analizi içinden yapar ve karar verince kesinlikle işi bitirirdi. Kemal Bey kendisini bir Ramazan günü Londra Türk Diyanet Camisi'nde görünce âşık olmuş ve orada tanışmışlardı. Kısa süre sonra da ailelerinin muvafakati ile Türk Diyanet Camisi'nde de 25 Mayıs 1998 yılında evlenmişlerdi.

Türk Diyanet Camisi kendileri için bir yurt, bir eğitim merkezi; bir hayat tarzı olmuştu. Merkez'in çok yetenekli ve bilgili iki imamı ve müezzini vardı. Gerek Londra'daki Müslümanlar gerekse Türkiye başta olmak üzere dünyanın her yerinden gelen Müslümanlar buraya uğruyorlar, namazlarını kılıp vakitleri olduğunda ilmi toplantılara katılıyorlardı. Rengârenk insanlar, farklı farklı diller ve giysiler. Bu İslâm ümmeti ne güzel bir ümmet ne güzel bir topluluktu! Osmanlı da öyle değil miydi? Camideki ahenk, feyz ve bereket görülmeye, yaşanmaya değerdi hem de çok çok değerdi!

Bu İslâm kardeşliği ne tatlı bir şeydi! Burası Kâbe'nin küçük bir örneği gibiydi. Burada tanışan birlikte olan çeşitli diyarların Müslümanları ülkelerine giderken hatıralarla dönüyor ve sonra da ülkeler arasındaki her türlü faaliyette birlikte olmaya çalışıyorlardı. Kıtalararası, ülkelerarası Müslümanların tanışması, ticaret dâhil her türlü faaliyette bulunulması bu şekilde gerçekleşiyordu. Burası İslâm kardeşliğinin tanışma ve eğitim merkezi gibiydi. Aynı durum

Washington, Paris, Bonn, Moskova, Pekin, Tokyo camileri ve İslâm merkezleri için de geçerliydi.

Ramazan günü caminin konferans salonunda İslâm'da ve dinlerde kadın hakları üzerine bir çalışma yapmış olan Dr. Zara Mohammed şöyle bir konuşma yapmıştı:

"… İslam, Batı'da bizlere öğretilen ön yargıların aksine, kadını; sadece evde oturan bir ev hanımı, çocuk bakıcısı ve ev işlerini evirip-çeviren bir düzenleyici, hizmetçi olarak görmez. Kadını, dönemin en üst bilgi çerçevesinde eğitir, toplumun hocası, bilgesi yapar. Kadını sadece evin kadını, erkeğin eşi değil; aynı zamanda nesilleri eğitip şekillendiren bir eğitimci, öğretmen, ulvî davetin öncüsü ve hayatın çeşitli alanlarında toplumun bilinçlenme ve kalkınmasının temel taşı olarak kabul eder ve öyle görür. Yani kadın, ailenin ve bütün bir toplumun özü, değerlerinin yarısı, denge unsurudur, hatta en önemli direğidir.

Peygamberimizin ilk eşi Hz. Hatice Validemiz bir ev kadını, bir anne, kervanları olan uluslararası bir tüccar, Mekke'de ağırlığı olan siyasi bir figür, Peygamberin (as) en yakın yardımcısı, siyasi ve psikolojik danışmanı, mücahit, kadınların öncüsü değil miydi? Diğer validelerimizin her birisinin ayrı bir görevleri vardı ve hepsi aileleri için, insanlar için, toplum için, İslâm için çalışıyorlardı. Peygamberimizle birlikte binti Ebi Bekr, Zeynep binti Cahş, Ümmi Atiyye, Safiyye binti Abdilmuttalib, Fatıma, binti Kays daha onlarca kadın harbe katılmamışlar mıydı? Kadınlar toplumun mücahedesi değiller miydi?

Kadın toplumun hamurudur, özüdür, çimentosudur. Ayrıca kadının kul olarak Rabbine, ümmet olarak Peygamberine, varlık olarak bütün tabiata, kız çocuğu olarak anne-babasına, eş olarak kocasına, anne olarak çocuklarına, komşu olarak diğer komşu kadınlara, teyze ve hala olarak yeğenlerine, insan olarak topluma karşı görev ve sorumlulukları vardır. Çağımızda İslâm şuursuz ve bilgisiz kadınların değil; cesur ve atılgan Müslüman kadınların omuzlarında yükselecektir. Ben dindarlığımı annemin, cihat ruhumu halamın, dini bilgimi teyzemin dindarlığına borçluyum."

Yine bir Cuma gönü İngiliz asıllı Profesör Jeffrey Lang Cuma namazını kıldırmış ve hutbede "... İlmin olmadığı yerde İslâm yoktur. Müslümanlar ilimde geri kaldıkları ve ilmi uyulamaya hakkıyla geçiremedikleri için de Batı medeniyetinin kontrolüne girmişlerdir..." sözleriyle başlayan bir hutbe irat etmişti. Bu hutbeden sonra herkes "Her konuda özel olarak kendi konularında daha üst düzey bir ilmi yeterliliği nasıl kazanabilirim" diye düşünüyordu ve bu anlayış cemaatin gözlerinden okunuyordu.

İşte bu hutbeden sonra Kemal Bey ve Beyzanur Hanım da çok kaliteli birer finansmancı olmak için bütün güçleriyle çalışacaklarına birbirlerine söz verdiler. Hutbede ikisinin de unutamadıkları bir söz vardı: "Müslümanlar için en kötü kombinasyon boş bir ruh ile dolu bir midenin varlığıdır." Bu söz çok büyük bir gerçeği ifade ediyordu. Bir medeniyetin yükselişini veya batışını söylüyordu.

Evet fakülteyi üstün başarıyla star olarak bitirmişlerdi.

Kemal Bey bunları hatırladıktan sonra bir anda şuuru çocukluk günlerine yöneldi. Evet, çocukluğu normal bir ailede veya Londra'daki bir ailede olduğu gibi geçmemişti. Çok acı ve tatlı dönemleri olmuştu. Acılı geçen günleri daha mı yoğunluktaydı? Hepsi unutulmuş hayata hazırlanması için birer eğitim merkezine dönüşmüşlerdi.

Beyza Hanım da hayatta acılarla ve tatlılarla yoğrulmuş, öğrenmeye, uzmanlığa ve başarıya odaklanmış bu günlere gelmişti. Kemal Bey ve Beyzanur Hanım çok merhametli ve duygusal olmalarına rağmen; firmalardaki finansal kararlarda ve verimlilik olayında hiç merhametleri ve duygusallıkları olmazdı. "Duygusallık ve merhamet" sözcükleri daima şirketin dış kapısının dışında bırakılmalıydı. "Firmalarda bazı gerçekler acıdır ve daima gerçekler üzerinde çalışılmalıdır ki firma isabetli politikalarla maksimum kâra ulaşabilsin, acılar tatlıya dönüşsün" derlerdi.

Bütün çalışmalarında "hak" kavramı önemli bir yere sahipti. "Her konuda adil olunmalı, herkese hakkı verilmeli, üretim de hak (kalite) üzerine olmalıdır" derlerdi ve bu konuda titiz davranırlardı. Kuralı "herkes hak ettiğinin sahibidir" şeklinde formüle etmişlerdi.

3-Beyzanur Hanım'ın Programı

Beyzanur Hanım hem yaratılış olarak hem de aldığı eğitim ve gördüğü hizmetler itibariyle olaylar için tam bir organizatördü. Kemal Bey, eşinin bu özelliğini bildiği için kendisi konuların içerisine doğrudan girmez, Beyzanur Hanım'a bırakır, gerekirse görüşlerini bildirir ya da müdahale ederdi. Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim Anonim Şirketi sektör ve ülke için önemli bir şirketti. Büyümesi ve uluslararası bir şirket haline gelmesi gerekiyordu. Bunun için kısa zamanda rehabilite edilerek ayağa kalkması ve finansal zorluklarının giderilerek verimliliğinin yükseltilmesi sağlanmalıydı. Şirketin rehabilitasyon projesi için proje-finans ekibinin yeterli olması birinci şarttı, aksi halde başarısızlık sizi kapıda bekleyecekti.

Acaba şirkette muhasebe ve finans bölümünde çalışan 15 elemanının yeterlilik durumu neydi? İçlerinde başarıya koşacak olanlarla, koşamayacak olanlar kimlerdi? Prof. Simon'un dediği; "Takımın, her zaman kazanmayı seven, eğer böyle insanlar yoksa yenilgiden nefret eden insanlardan oluşması" gerekirdi. Şirketle ilgili böyle büyük bir projeye başlayacağımıza göre muhasebe ve finans bölümünde bulunan 15 görevliden acaba kaç tanesi aranan özelliklere sahipti? Bunun için bir imtihanın yapılması hem yeterli elemanların tespitinde hem de yetersiz olanların uzaklaştırılmasında en etkili yöntem olacaktı.

Beyzanur Hanım şirkette yapılacak çalışmalar için şöyle bir program hazırlamıştı:

Yapılacak İşler:

1- Rehabilitasyon proje ekibinin belirlenmesi,
2- Şirket için acilen gerekli 25-30 milyar bandında bir fonun bulanması,
3- Şirkette yapılacak finansal ve verimlilik çalışmaları için çalışma ekibinin oluşturulması ve zamana bağlı görev dağılımı,
4- Detaylı bir SWOT çalışmasıyla şirketin bütün güçlü, zayıf, riskli yönlerinin ve muhtemel fırsatların detaylı olarak belirlenmesi,
5- Şirketin mevcut çalışmasına ve hızına zarar vermeden gerekli bütün düzeltici tedbirlerin, belirli bir zaman programına bağlanarak, birer birer uygulanması.

3-Pazartesi Günü Finans Bölümünün Saat 9:00 Toplantısı ve İmtihan

Saat 8:00'de firmadaki odasında yerini alan Kemal Bey, o gün yapılacaklarla ilgili programını gözden geçirdi. Masasına bırakılmış mutat birkaç finans ve muhasebeyle ilgili notları gözden geçirdikten sonra sade kahvesini içti. Şirkete geleli finans bölümündeki bir kısım elemanların finansal yönetim bilgilerinin yeterliliği konusunda tereddütleri oluşmuştu. Şirkette atanmış bir finansal analizci bulunmamaktaydı. Bu olay şirket için büyük bir eksiklikti.

Saat 9:00'da toplantı salonuna geldiğinde Finans Krediler Müdürü Hasan Kayar, Müdür Yardımcısı Didem Kaymaklı ile 8 eleman, toplantı masasında yerlerini almışlardı. Kemal Botsalı arkadaşlarına selam verdi, tatilini köylerinde geçirdiğini kısaca anlattı. Ekonomiden, ihracattan, faiz oranı kararlarından bir ısınma turu yapıldı. Rehabilitasyon projesinden ve neler yapılacağından yani kapsamından bahsedildi.

Kemal Bey gruba dönerek "Hanımlar ve Beyler, rehabilitasyon projemiz için 15 tane muhasebe finansman elemanına bir test uygulayacağız". Kemal Bey ekip kırılmasın diye teste "Yeterlilik Testi" dememişti. Test muhasebe ve finansman sahasından olmak üzere 50 soruyu ihtiva edecek şekilde Beyzanur Hanım ve ekibi tarafından hazırlanmış, Kemal Bey kontrol ederek onaylamıştı. Daha önceki şirketlerde de benzer testleri uygulamışlar ve olumlu sonuçlar almışlardı. Bu arada testten imtihana giren elemanların önemli ölçüde rahatsızlık duyduklarını ve tedirgin olduklarını da hatırlamıştı. Burada da aynı davranış biçimiyle karşılaşabilirdi, fakat testin de çok faydasını gördükleri için bu şirkette de testi yapacaklardı. Testin saat 11:00'de başlayıp 12:00'de biteceğini ve bunun için toplantı salonunun hazırlanmasını söyledi. Sonra Müdür Hasan Kayar'a dönerek "Hasan Bey lütfen imtihanı siz yönetiniz, Beyza Hanım da size yardım edecekler" deyip izin alarak müdür odasına yöneldi. İmtihan salonunda kameralar bulunduğu için, Kemal Bey kimin ne yaptığını kameralardan izliyordu.

4-İmtihan Salonu

Adayların, imtihan sorularını görünce çok şaşırdıkları ekrandan görülüyordu.

İmtihana bir aday 11, iki aday 15 dakika, bir aday 20 dakika geç geldi. Niçin geç geldikleri sorulduğunda "işimiz vardı" deyip yerlerine oturdular.

- Sabri Bey; "Ben 40 yıllık finansmancıyım bu imtihanı kendime hakaret sayarım. Boş kâğıt veriyorum. Gerekirse emekli olur şirketten ayrılırım" diyerek salonu terk etti.

-Hakan Bey; "Biz fiili olarak finans uzmanıyız. Şirkette parayla ilgili ne gerekiyorsa onları yaparız…" tarzında bir paragraflık bir cevap yazıp testteki sorulara dokunmadı. Cevap kâğıdını imzalayıp salondan ayrıldı.

- Gülten Hanım; "Ben 16 yaşımdan beri finans uzmanlığı yapıyorum. Bu sahada uzmanım. Bankalarla iyi bir diyaloğum var. Benim görevim bankalarla ilişkilerdir" tarzında iki paragraf yazıp cevap kâğıdını teslim etti.

- Didem Hanım; "Böyle bir imtihanı kendime hakaret sayarım, ben yetkili uzmanım" diye yazarak sorulara dokunmadan salondan ayrıldı.

İmtihan kâğıtlarını Kemal Bey, Beyzanur Hanım ve Hasan Kayar birlikte değerlendirdiler.

-- Faruk Gürler Bey 89, Aylin Taşkın Hanım 84, Bayram Tavşan Bey ise 75 puan almışlardı.

-Diğer dört elemanın notları 45-60 arası ve kalan dört elemanın da 40 ve daha altındaydı. Bu dört eleman imtihana da geç gelmişlerdi.

Kemal Botsalı sonuçları görünce; "Demek ki finans bölümünde üç tam eleman, dört yarım eleman sekiz tane de yok eleman varmış" dedi. Şimdi lisan bilen, finansta yüksek lisansını veya doktorasını yapmış olanların tercih edileceği, üç elemana acil ihtiyacımız varmış. Bunlardan birisi "Finansal analizci" olacak ve şirketi, yapacağı analizleriyle devamlı canlı tutacaktır. Bu konuda daha önceki şirketinde birlikte çalıştığı Aynur Akpınar Hanım olabilirdi. "Aynur Hanım aynı zamanda doçent kariyerine sahip bir bilim kadınıydı." dedi.

Kemal Bey hemen Aynur Hanım'la temasa geçti, durumu anlattı ve yeni şirketine gelip gelemeyeceğini sordu. Aynur Hanım "Kemal Bey, ben sizin ve Beyzanur Hanım'ın bulunduğu her yerde varım, tamam yarın geliyorum" dedi. Kemal Bey'in yurt dışından tanıdığı Dr. Hülya Çelebi Hanım'da da büyük bir cevherdi ve çok başarılıydı. Kendisinin ana dili İngilizce ve yan dili Almancaydı. İyi bir finans uzmanıydı ve tecrübeliydi. Beyzanur Hanım kendisini şirkete davet edince "Tamam, sizlerin olduğu her yere gelirim" demişti ve kısa zamanda Avusturalya'daki işini bırakarak şirkete geldi. Şirketin finans bölümü şimdi daha güçlü hale gelmişti.

Şirketten 8 yok elemanın tasfiye edilmesi ve 3 yeni elemanın alınmasıyla sayı 10'a yükseliyordu ve 5 elemanlık bir tasarruf sağlanıyordu. Muhasebe ve finansman bölümünün kalitesi de yükseliyordu. Bölümün kaliteli, iş bitirici ve zeki insanlara ihtiyacı vardı. Pörsümüş insanlar yüktü ve onların bölümden uzaklaştırılmaları gerekiyordu.

Şirketle ilgili finans projesinin başına Faruk Gürler, bankalardan sorumlu kişinin Aylin Taşkın ve muhasebeden sorumlu kişinin de Bayram Tavşan olmasına, sekiz kişinin de şirketten uzaklaştırılmasına karar verildi. Proje yöneticisinin hırslı, bilgili ve özgüvenli olması gerekiyordu ki Faruk Gürler, genç olmasına rağmen bu yeteneklere sahipti ve Kemal Botsalı'ya bağlı olacaktı. Beyzanur Hanım ise proje genel kontrolörüydü. Aynur Hanım şirketin muhasebe servisinden, Hülya Hanım da finansal analiz kısmından sorumlu olacaklardı.

5-İmtihanın Şirketteki Etkileri

İmtihan ve 8 kişinin şirketten tasfiyesi sözü yıldırım hızıyla şirkete yayıldı. Çalışanlardan bir kısmı "Onlar bizi atmadan biz tazminatlarımızı alıp ayrılalım" derken; diğer bir kısmı "Bizler değil onlar gitsin" demekte, çoğunluğu teşkil eden üçüncü grup ise "Adamlar haklı, çalışmayanların, yetersiz olanların şirketten uzaklaştırılması rasyonel bir davranıştır. Şirket şu anda zararda ve gerekli etkin kararlar alınamazsa batacak." diyorlardı.

Şirkette Faruk Gürler, Aylin Taşkın ve Bayram Tavşan'ı tanıyanlar "Alınan kararın çok isabetli olduğunu, her üç elemanın da kaliteli elemanlar olduklarını" söylüyorlar ve yönetimin kararına saygı duyduklarını ifade ediyorlardı. Bu dedikodular dalga dalga yükselirken Beyzanur Hanım Kemal Bey'e, "Kemal acele öğlen yemeğinden sonra yemek salonunda işçilere bir konuşma yap ve neler yapılmak istendiğini anlat ve yapılacak işleri kendileriyle birlikte yapacağımızı ifade et lütfen" dedi.

Kemal Bey etkili bir konuşma hazırladı. Yemeği işçilerle birlikte yedikten sonra Hasan Kayar sahneye çıkarak "Genel Müdür Yardımcısı Kemal Botsalı'nın bir konuşma yapacağını" söyledi ve "herkesin yerinde oturmasını" istedi.

Yemekte bulunan bütün işçiler ve diğer çalışanlar masalarına oturarak Kemal Bey'i beklemeye başladılar.

Kemal Bey davet edilince şu kısa konuşmayı yaptı:

İşçilere Konuşma Metni

"Değerli arkadaşlar, merhabalar, hepinize afiyet olsun.

Ben aranıza katılalı üç ay oldu. Aslında bu şirkete şimdi değil 25 sene önce Sayın Genel Müdür rahmetli Mehmet Başarır Beyefendi'nin döneminde geldim ve stajımı bu şirkette yaptım. Bu şirket çok iyi ve halis niyetlerle kurulmuş, Türk sanayisine ve ekonomisine büyük katkılar yapmıştır. Şu anda 650 kişi rızkımızı bu şirketten sağlıyoruz. Burası benim görev yaptığım yedinci şirkettir. Görev yaptığım şirketlerin ikisi yabancı, beşi Türk şirketidir. Son geldiğim şirketin ismini hepiniz biliyorsunuz, fakat diğerlerini söylemeyeceğim.

Gittiğimde o şirketler de aynen bu şirketimiz gibi zarardaydı ve beni özel olarak o şirketlere davet ettiler. O şirketlere ekiplerimle değil sadece eşim Beyzanur Hanım'la birlikte gittim. Şirketler kâra geçtikten sonra, bütün ısrarlarına rağmen, şirketlerden ayrılarak zararda olan başka önemli bir Türk şirketini kurtarmak için onlarda görev yaptım, hepsinde de başarılı olduk.

O şirketlerde de bütün şirket çalışanları ve yöneticileriyle birlikte çalıştık. Dışarıdan birkaç uzmanın dışında kimseyi getirmedik. Bu sebeple şirketten atılmak gibi bir düşünceniz olmasın, aksi halde bize iftira etmiş olursunuz. Görevini tam yapmayan veya başarısız olan arkadaşlar için belki bir süre daha şans tanıyabiliriz, yine başarısız olursa o arkadaşlara bu şirkette hayat hakkı tanımayız. Kendinizi bir Alman veya Amerikan şirketinde çalışıyor gibi düşününüz, orada nelerle karşılaşacağınızı düşünürseniz biz de benzer çalışmaları ve davranışları sergileyeceğiz, haklarınızı da hep koruyacağız.

Bu şirketimizde de benzer politikalar yürüteceğiz ve projeler hazırlayıp yürürlüğe koyacağız. İlk projemizi de hazırladık ve yürürlüğe koyuyoruz. Başarılı olmak için hepimizin birlikte çalışması ve sonuç almamız gerekir. Gerekli çalışmaları yapmayan, kendisi çeşitli sebeplerle ayrılmak veya emekli olmak isteyenler şirketten ayrılabilirler. Onların tazminatları da hemen ödenecektir. Hem çalışmayan ve başarılı olmayan hem de şirkette kalmak isteyen tiplerin yanımızda yeri yoktur. Çalışan, başarılı olan herkes başımızın üstündedir ve bütün maddi ve diğer hakları da kendilerine ödenecektir. Bu konuda ben kefilim.

Zaman boş konuşmak zamanı değil, çalışmak ve başarılı olmak zamanıdır. Eğer başarısız olursak çok değil iki sene sonra hepimiz kapının önünde olacağız, çünkü şirket batacağı için yapılacak bir işiniz de kalmayacaktır…

Çalışırken iletişim kanallarımızı daima açık tutacağız. Şirketin her yerine iletişim kutuları koyacağız. Yönetimden istediklerinizi, düşüncelerinizi, şikâyet ve arzularınızı yazıp oraya atabilirsiniz. Sadece şirketi boş kuruntularla meşgul edecek konuları yazmamanızı isterim. Böylece bize kısa zamanda ulaşacak ve isteklerinizi iletebilecek, cevaplarını da alacaksınız.

Hepinize afiyet olsun der, geleceğimizin güzel olmasını Cenab-ı Allah'tan (cc) dilerim." dedi.

Konuşma bitince salondan bir alkış tufanı yükseldi, inşallah birlikte başarırız sesleri salonun duvarlarında yankılandı. Kemal Bey de göz ucuyla baktığında çok az bir azınlığın dışında herkesin alkışladığını gördü ve masadan kalkarak odasına ekibiyle birlikte yöneldi.

5-Konferansın Çalışanlarda Yansıması

Faruk Gürler, 28-30 yaşlarında iyi yetişmiş ve kısa süre önce şirkete katılmış, lisan bilen, zeki, kıvrak bir elemandı. Şirketteki Kemal Bey'in en yakın elemanı olabilirdi. Bu konuda Aylin Taşkın ile Bayram Tavşan'ın da yetenekli olduğu anlaşılıyordu. Kemal Bey, her üçünü de çağırarak saat 17:00'ye kadar işçilerle diyalog kurmalarını ve nasıl bir algının oluştuğunu öğrenmelerini ve birbirleriyle temas etmeden, ayrı ayrı birer rapor hazırlamalarını ve hemen iletmelerini istedi.

Saat 17:00'de masada üç tane algı raporu da zarflar içerisinde sunulmuştu. Üç raporda da özet olarak şunlar tespit edilmişti:

1- Çalışanların %75-80'i olumlu düşünüyorlardı.
2- Kemal Bey'in şirketin zarardan kurtulması için yönetim tarafından tam yetkili olarak getirildiğini,
3- Kemal Bey'in ve eşi Beyzanur Hanım'ın Amerika'da ve İngiltere'de yetiştiklerini ve oralarda da çok başarılı olduklarını,
4- Çalıştıkları bütün şirketleri zarardan kurtardıklarını ve iyileştirdiklerini,
5- Şirkette çalışanları ve başarılı olanları koruduklarını, başarısız olanları ve kaytaranları acımadan şirketten çıkardıklarını, önceki şirketlerde de her beş çalışandan birisini şirketten attıklarını,
6- İşçilerle ve diğer çalışanlarla proje bazlı birlikte çalışmaktan zevk aldıklarını ve onları yetiştirdiklerini, söylüyorlarmış.
7- %20'lik bir kısım ise "Bu adam başımıza bela olacağa benziyor. Sendikaya şikâyet etsek ve sendikayı araya koysak kendilerini şirketten gönderme şansımız olur mu? Böyle bir durumda haklarında ne söyleyebileceğiz ki?" diyorlarmış.

Benzer sonuçları daha önceki şirketlerde de gördükleri için Kemal Bey ve eşi gülümsedi. Kemal Bey sekretere "Yarın sabah 8:30'da Faruk Bey, Aylin Hanım ve Bayram Tavşan Bey odamda hazır bulunsunlar" talimatını verdi.

Eşi ile birlikte şirketten ayrıldılar.

6-Bankalar için Gerekli 25-30 milyar liralık Fon ile İlgili Düşünceler

Kemal Bey ile Beyzanur Hanım şirketle ilgili rehabilitasyon çalışmalarının içerisine girmişlerdi. Oturmaları, kalkmaları, konuşmaları hep rehabilitasyon konuları üzerine oluyordu. İkisi de birer uzman olarak biliyorlardı ki bir problemin çözümünde problem ortaya konulmadan ve alternatif çözüm yolları üretilmeden problemin doğru bir şekilde

çözülmesi pek mümkün değildir. Alternatif çözüm yolları da bu düşünme süreci içerisinde ortaya çıkar.

Beyzanur Hanım Kemal Bey'e dönerek: "Kemal, sen hep 25-30 milyar liralık bir fondan bahsediyorsun. Tamam da gerçek fon ihtiyacımız nedir? Bu fonun alternatif karşılanma kaynakları nelerdir? Bu tahminlerde daima %10-20 arasında bir risk payı düşünmemiz gerekli olduğunu biliyorsun, çünkü sıfır risk bunu gerektirir değil mi?" dedi.

Kemal Bey gülerek "Evet doğru söylüyorsun. Gerçek fon ihtiyacımız bu kadar olmayabilir. Ben fon ihtiyacı için 25-30 milyar liralık bir fonun yeterli olacağını düşünüyorum. Gelişmelere göre sonucun ne olacağını kısa zamanda birlikte göreceğiz. Bu konuda Aynur ve Hülya hanımlar gerekli çalışmalara başlasınlar. Biz aşırı riske göre kendimizi hazırlayalım." dedi ve ekledi:

"Öngördüğüm 25-30 milyar liranın temini için benim gördüğüm alternatif yollar şunlar olabilir:

1. Bankalarla görüşüp şirketi rahatlatacak yeni kredi politikaları üretmek,
2. Şu ana kadar çalışılmamış, dışarıda kalmış bir bankayı devreye sokmak,
3. Geciken alacakların tahsilini hızlandırmak,
4. Belirli ıskontolar uygulayarak normal alacakların tahsili hızlandırmak,
5. Fazla stokların satılmasını sağlamak,
6. Kullanılmayan makine-teçhizatın satışını sağlamak,
7. Şirkette ihtiyaç fazlası bir gayrimenkul varsa onu elden çıkarmak,
8. Sukuk ihraç etmek (ki kısa sürede mümkün görünmüyor),
9. Şirkete yeni ortak almak vb.

Bu alternatiflerin her birisinin şirkete bir maliyeti vardır. Burada şirket için en isabetlisi birinci ve ikinci şıklardır. Onlardan sonuç alınmazsa diğerlerine geçilebilir. Bize bankalar bir ay süre tanıdıklarına göre şimdi ikinci alternatife geçeceğiz ve mesela İ bankasıyla görüşeceğiz. Bu arada fon tedariki için şirketin bütün iç kaynaklarını da kullanacağız."

Şimdi bize şirketin ilk üç aylık bütçesinin hazırlanması ve üç aylık nakit akımlarının tahmini gerekiyor. Öncelikle bu hafta bankaların şirketle ilgili kredi tavanlarının belirlenmesi ve gerekirse yeni bankaların devreye konulmasına sıra gelmiştir. Bu çalışma finansal krizi ortadan kaldıracaktır." dedi.

Beyzanur Hanım, "Kemal senin bankalarla ve banka kredi müdürleriyle ilişkilerin hep iyi olmuştur. Bildiğim kadarıyla İ Bankası'nın merkez krediler müdürüyle iyi bir diyalogun vardı."
"Beyzanur, benim sadece İ Bankası'nın krediler müdürüyle değil H, G ve V bankalarının krediler müdürleriyle de diyaloğum iyidir. Yıllardır, önceki şirketlerde de bu müdürlerle birlikte çalıştım. Biliyorsun her sahada olduğu gibi finans sahasında da "söz senettir, söz namustur." Kendilerine verdiğim bütün sözleri tereddütsüz yerine getirdim. Gerekirse ben kendi özel hesabımdan ilgili şirkete avans vererek bankalara olan taahhütlerimizi yerine getirirdim. Hiçbir zaman finansal bir usulsüzlük veya gecikme yapmadım. Bir gecikme ihtimali olmuşsa dahi hemen önceden haber vererek kendilerini bilgilendirdim ve kısa zamanda da taahhüdümü yerine getirirdim. Bu sebeple bankalar nezdinde kredibilitem yüksektir."

"Firmalar için bankacılıktaki kural 'çaresiz kalmayınca kredi kullanma, kullanırsan da kısa zamanda kredini geri öde' kuralıdır. Bu kurala kayıtsız şartsız ben de imzamı atarım Beyzanur biliyorsun" dedi.

Eve varıncaya kadar bankalarla olan 25-30 milyar problemini nasıl çözebileceklerini tartıştılar, geçmiş şirketlerde de olduğu gibi takip edilecek yol belliydi.

Şöyle ki;

1- İlk üç ay için iç kaynaklardan ne kadar fon sağlanabilirdi? Şirketin üç aylık, altı aylık ve yıllık nakit bütçesinin gözden geçirilmesi gerekiyordu,
2- Dış kaynaklardan da ne kadar fon sağlanabileceğinin araştırılması gerekiyordu.

- Birincisi, bir ay içerisinde şirket ne kadar nakit sağlayabilirdi? Bu fonlar nakdi satışlardan, ödemelerin satıcılara bir-iki ay geciktirilmesinden, müşteri tahsilatlarının hızlandırılmasından ve diğer ödemelerin de haftada tek güne mesela Cuma gününe indirgenmesinden sağlanabilirdi.

- İkincisi, gerekli 10 milyar liralık CNC tezgâhının leasing yöntemi ile alınmasından tasarruf sağlanabilirdi.

- Üçüncüsü, şirkette çok yüksek bir yönetim, satış ve pazarlama giderleri vardı. Bu giderlerden ve diğer ödemelerden tasarruf sağlanabilirdi.

Şimdi soru şuydu: Şirketteki bu nakit imkanlarının sağlanması ihtimali neydi? Hangi miktarda bir nakdi fon hesapta toplanabilirdi?

Şirkette sağlanacak fonlarla ilgili çalışmaların yürütülmesi ve SWOT'un tamamlanması konusunda Faruk Gürler başkanlığında Aylin Hanım, Bayram Bey, Aynur ve Hülya hanımlar görevlendirildi ve üç gün içinde bu çalışmaları tamamlayacaklardı. Krediler müdürü Hasan Kayar da bütün çalışmaları koordine edecekti. Bankaların merkez kredi müdürleriyle görüşmelerin yapılması ve olumlu sonuçların alınmasına sıra gelmişti. Genel Sekreter Meral Hanım, gerekli randevular için harekete geçti.

Salı günü görüşmek için İ Bankası Krediler Müdürü Mustafa Yeşil'den saat 10:00 için, V Bankası Merkez Krediler Müdürü Önder Tanıyan'dan saat 16:00 için randevu alındı. Salı günü sabah Kemal Bey ve Beyzanur Hanım görüşmelerini gerçekleştirmek üzere şirketten ayrılıp İstanbul'a uçtular.

7- Salı Günü

İ Bankası Genel Müdürlüğünde Merkez Krediler Müdürü Mustafa Yeşil, Kemal Bey'i ve Beyzanur Hanım'ı çok sıcak karşıladı. Zaten taraflar birbirleriyle tanışıyorlardı ve hem Amerika'da hem de İngiltere'de bazı finans toplantılarında birlikte bulunmuşlar, önceki şirketlerle ilgili kredi işlerini de birlikte çözmüşlerdi. Ayrıca Kemal Bey'in başarılarını da Mustafa Bey biliyordu. Hoş geldin safahatından sonra Mustafa Yeşil, Kemal Bey'e;

"Kemal yine hangi şirketi kurtarmak ve ekonomiye kazandırmak için çırpınıyorsun? Bu sefer ki kurtaracağın gemi büyük mü yoksa mavna mı?" diye gülerek sordu. Bu arada Beyzanur Hanım söze girerek "Sektörün önemli gemilerinden, pek büyük değil ama

teknolojik yeterliliği yüksek, etkili bir gemi, ülkenin ihtiyacı var" diye esprili bir cevap verdi. Hepsi birlikte gülüştüler.

Kemal bey, Has Holding ile ilgili hatıralarını, şirketin şu anda nasıl verimli ve başarılı çalıştığını kısaca anlattıktan sonra da Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ'ye geldiğini, şirketi Mehmet Başarır zamanından itibaren tanıdığını, şu anda finans bakımından iyi yönetilmediğini, potansiyelin büyük olduğunu, kısa zamanda problemin çözüleceğini, yeniden rehabilitasyon projesini de başlattıklarını özetledi. Bu arada Krediler Müdürü kendisine sunulan şirketin finansal tablolarını da gözden geçirmişti.
Kafasını kaldırarak birden "Kemal sen bu işi kısa zamanda çözersin. Senin normalde üç aya, maksimum altı aya ihtiyacın var. Ben sana nasıl yardım edebilirim?" diye sordu.
Kemal Bey ve Beyzanur Hanım birbirlerine bakarak "Şirketin finans problemi çözüldü" der gibi gülümsediler.
Kemal Bey, "Üstat, garantilerini verelim, biz 50 milyar liralık bir döner kredi kullanalım. Zaten şirket, İ. Bankası Sanayi Şubesi ile işlem yapıyor" dedi.
Mustafa Yeşil, "Anladım, bizim için problem değil. Kemal, siz Sanayi Şubesi üzerinden 50 milyar liralık krediyi isteyin ve gerekli işlemleri tamamlayın, Krediler Kurulu olarak biz hemen onay veririz. Krediniz 10 gün içerisinde hazır hale gelir" dedi.
Problem çözülmüştü. Problemin çözülmesinde geçmiş ilişkiler etkili olmuştu. Krediler müdürü, Kemal Bey'e güveniyordu. Verdiği sözü yerine getireceğine ve bu konuda başarılı olacağına inanıyordu.
Şimdi hiç zaman geçirmeden şirketin rehabilitasyon projesi üzerinde çalışılmalıydı ve sistem mükemmel kurulmalıydı. Bu konuda hem Kemal Bey hem de Beyzanur Hanım ittifak halindeydiler.
Taraflar büyük bir samimiyet ve özgüvenle vedalaşarak ayrıldılar.

V Bankası Krediler Müdürü Önder Bey'le görüşmeye daha 4 saat vardı. Birlikte çıktılar. Boğaza nazır bir lokantaya oturarak hafif bir öğle yemeği yediler. Kemal Bey'in adetiydi, böyle hayırlı bir iş yaptığı zaman iki rekât şükür namazı kılardı. Lokantanın mescidinde namazını eda etti ve şükür secdesine kapandı.
Saat 16:00'da V Bankası Krediler Müdürü Önder Tanıyan Bey ile buluştular. Önder Bey de Kemal Bey'i ve Beyzanur Hanım'ı çok sıcak karşıladı. Taraflar tanışıyorlardı. Hoş-beşten sonra Kemal Bey şirketin durumunu kısaca anlattı. Sanayi Şubesi Müdürü Ahmet Şeker Bey'le olan diyaloğu da anlattı. Şirkete bir aylık süre verdikleri için teşekkür etti. Bu önemli şirketle ilgili olarak bir finans ve verimlilik rehabilitasyon projesini başlattıklarını ve kısa zaman sonra kredilere ihtiyacı kalmayacağını ve ağırlıklı olarak öz sermayeye döneceklerini, söyledi. Şirketin durumundan haberi olan bir bankanın, kendilerine 50 milyar liralık bir döner kredi teklifinde bulunduklarını da ekledi.
Önder Tanıyan Müdür, gülerek "Kemal Bey, bu kredi şirkete değil size açılmış. Ben de sizin isminizi duyunca hemen şubeye "şirketi sıkıştırmayın istedikleri süreyi verin" diye emir vermiştim. Şimdi bizden ne istiyorsunuz?" dedi. Beyza Hanım yine tebessüm ederek Kemal Bey'e baktı. Kemal Bey de cevap olarak süreyi bir yıla çıkarın, limiti de 35 milyar lira yapın bizim için yeterlidir" dedi.
Önder bey gülümseyerek "Tamam istediğiniz yapılmıştır. Başka ne istiyorsunuz?" diye yeniden sordu.
Kemal Bey teşekkür etti. "Şimdi siz görevinizi yaptınız, sıra bizde. Biz de görevimizi yapıp bu şirketi sektörün ve sanayinin önder şirketi yapmak için çalışacağız. Türkiye'nin en büyük problemi füze ve insansız hava araçlarının motorlarıdır. O konuda neler yapabiliriz? diye düşünmekteyiz" dedi.

Görüşmeler bitince yine hoş bir havada V Bankası'ndan ayrıldılar. Bu arada yine Kemal Bey duygulandı ve "Ülkemin insanları, bankacı da olsa milli meselelerde ne kadar da duyarlılar değil mi Beyzanur?" diye söylendi.

Çarşamba Günü

Sabah 8:00'de Kemal Bey yine odasındaydı. Sekreteri Meral Hanım'a ekibi çağırmasını söyledi. İki dakika sonra Hasan Bey dahil beş kişilik ekip odadaydı.

Kemal Bey, ekibi neşeyle karşıladı. Herkese kahvelerini söyledi. Bu arada ekip, bankalardan nasıl cevap aldıklarını, öğrenmek istiyorlardı.

Kemal bey, "Hanımlar ve beyler biz görevimizi yaptık, sıra sizde." dedi. İki bankayla ilgili görüşmeleri kısaca aktardı. Şu anda bankalarla ilgili kredi işimiz çözüldü, esas problemin verimlilik ve finansal rehabilitasyon projesinin gerçekleştirilmesidir. Lütfen SWOT çalışmasında bir eksiklik olmasın." dedi. Bu sırada sekreter Meral Karayer içeriye yavaşça girerek Kemal Bey'in kulağına bir şeyler söyledi. Kemal Bey "meral hemen yan odama bağla" dedi. Bu arada Z Bankası müdüründen telefon geldiği anlaşılmış oldu.

Kemal Botsalı " Merhaba müdürüm, nasıl sınız? Ben de iyiyim. Hayırdır İnşaallah. Nakit ihtiyacı mı? Şu anda bir sıkıntımız yok. Efendim! Bize 75 milyarlık liralık bir kredi açmayı mı düşünüyorsunuz? Tabiiki, teşekkür ederim. O zaman lütfen bir döner kredi olarak düzenleyiniz. Ben gerekli işlemler için finans müdürüme gerekli emirleri vereceğim. Teşekkür ederim müdürüm," dediği dışarıdan duyuluyordu.

Kemal bey gülerek odadan çıktı ve ekibin yanına geldi. "Beyler Z bankası merkez krediler müdürlüğünden aradılar. Kendileri bizi biliyorlarmış ve bize 75 milyar liralık bir kredi açmayı teklif ettiler. Ben de kabul ettim ve döner kredi olsun dedim. Toplam 150 milyar liralık bir kredi havuzu önümüze sunuldu. Bankalarımıza ne kadar teşekkür etsek azdır. Nakit sıkıntımız çözüldü. Biliyorsunuz 'borç alan risk alır, emir alır.' Kredileri çok etkin kullanmalıyız ve en kısa zamanda da geri ödemeliyiz. Şirketin kaderini bankaların ellerine bırakamayız. Hepimize çok büyük işler düşüyor" dedi.

Kemal Bey arkasından ekledi: "Cuma gününe kadar sizlerle görüşme yok. Cuma günü büyük salonda bütün hazırlıklarınızı yapın ve birlikte SWOT analizini yapacağız. Ondan sonra da bütün ekip sonuca ulaşmak için çalışacağız." dedi.

Krediler Müdürü Hasan Kayar, Kemal Bey'e dönerek "Müdürüm, size ve Beyzanur Hanım'a ne kadar teşekkür etsek azdır. Şu anda bütün arkadaşlar bankalarla ilişkilerimiz açısından çok rahatladık. Arkadaşlar, şirketle ilgili SWOT projesini de hazırladılar. Fakat projenin daha da mükemmel olması için birkaç güne daha ihtiyacımız var. Bu arada Beyzanur Hanım'ın projenin nihai durumunu bir görmesini de istiyorlar. Toplantı, bu cuma günü değil de gelecek perşembe günü olsa mutlu olacağız. Bu konuda ne dersiniz?" dedi.

Kemal Bey biraz durdu ve "Tamam, projeyi Beyzanur Hanım da bir görsün, toplantıyı perşembe günü yapalım." dedi. Bu karardan sonra bütün ekip rahatlamıştı. Beyzanur Hanım'ın da projeye dahil olmasından çok mutlu oldular.

-13-

BEYZA HANIM'IN ÖN FİNANSAL ÇALIŞMASI

-1-

Beyzanur Hanım, finansal tablolar üzerinden ayrıntılı bir analiz yapmıştı. Perşembe günü yapılacak SWOT analizi toplantısında bütün ayrıntılar ortaya serilecekti. Şirketle ilgili birçok olay zaten finansal tablolarda (Tablo 15.1; 13.2; 13.3) ve faaliyet raporlarında görülüyordu. Kemal Bey, ekip odasından ayrıldıktan sonra eşiyle birlikte koltuklara karşılıklı oturdular. İkisi de çok mutlu görünüyordu.

Bu sırada kapı çalındı ve sekreter "Efendim kızınız Nazlı geldi müjdemi isterim." dedi. Nazlı gülerek odaya girdi ve babasının yanına oturdu.

O sırada Meral Hanım elinde bir tepsi ile içeri girdi ve "Efendim sizlere kahve, Nazlı Hanıma da çay getirdim, başka bir emriniz var mıdır?" diye sordu. İçeceklerini aldıktan sonra kendisine teşekkür ettiler.

Nazlı babasına dönerek "Ne oluyor yine şirketin SWOT analizi mi? Annem üzerinde çok ciddi çalışıyordu. Yan gözle baktığımda "Kayserili hesabını[5]" dahi yaptığını gördüm. Bu konuda rahat olabilirsin baba." dedi.

Kemal Bey gülerek eşine "Kayserili hesabını da mı yaptın Beyzanur? O zaman işimiz kolaylaşmıştır." dedi.

Kemal Bey, "Beyzanur bu şirketi kaç ay içerisinde %50 ve kaç ay içerisinde %100 oranında rehabilite edebiliriz?" diye sordu. Beyzanur gülerek "Bu performansımıza bağlıdır. Bana göre 3 ay içerisinde %25 ve 6 ay içerisinde %60 başarıya ulaşabiliriz. %85'e de bir süre sonra ulaşabiliriz, fakat %100 başarı için zaman veremem. Şirket büyüme trendine girdikçe %100 başarıya ulaşmak bir ömür alabilir." dedi. Kemal Bey gülerek "Ben de aynı şeyleri düşünüyorum." diye tekrarladı.

Kemal Bey, Beyzanur'un diğer şirketlerle veya ailesi ile ilgili özel gelir-gider hesaplarında yapmış olduğu Kayserili hesabının büyük olasılıkla gerçeğe yakın şekilde ortaya çıktığını görmüştü. Aslında böyle bir hesap, şirketin mevcut durumu üzerinden, bir finansçıya da ciddi finans hesaplarına ve şirket analizlerine girmeden önce, iyi bir bilgi veriyor ve konunun başlangıç fotoğrafını gösteriyordu. Beyin bir şeye baktığında anında onun fotoğrafını çeker ve bu fotoğraf genelde olayın anahtarını gösterir. Kayserili hesabı da böyle bir şey!

"Beyzanur şirketle ilgili şu Kayserili hesabına bakabilir miyim?" dedi.

[5] Kayserili hesabı; bir finansal olayın teferruatlı analizi yapılıp sonuç ortaya konulmadan önce feraset ve tecrübe ile olaya bakılıp sonuçların büyük olasılıkla rakamsal olarak tahmin edilerek belirlenmesidir.

2-Şirket için Kayserili Hesabı

Beyzanur Hanım şirketle ilgili ilk 3 ay için şu Kayserili hesabını yapmıştı:

Kayserili hesabı statik bir hesaptı. Şirketteki değişikliklerin, getirip götüreceklerini kesin rakamlarla göstermiyordu, fakat hedefleri göstermesi açısından etkili bir yöntemdi.

Tablo 13.1- Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim A.Ş. Üç Aylık Ön Çalışması

I-Fon Hareketleri:	
A) Sağlanacak Fonlar:	
1- %12 oranında müşteri tahsilatı hızlandırılarak…….	5.184.000 TL.
2- %15 oranında stoklar azaltılarak ve paraya çevrilecek…….	5.130.000
3- Genel yönetim giderlerinden %10 tasarruf……	1.700.000
4- Satış ve pazarlama giderlerinden %10 tasarruf……..	1.660.000
Tahmini Fon Artışı……..	13.674.000
B) Finansal Borçlarda Ödeme……	10.000.000
C) Ticari Borçlarda Ödeme ……	3.674.000
Tahmini fon kullanımı……	13.674.000
Artan fon durumu …….	00.000.000
II- Giderlerdeki Tasarruflar:	
1- Genel yönetim giderlerinden %10 tasarruf……	1.700000
2- Satış ve pazarlama giderlerinden %10 tasarruf……..	1.660.000
3- Faiz giderlerindeki üç aylık ödeme azalması ……...	677.777
Toplam tahmini tasarruf miktarı…….	4.037.777
III- Şirketin Muhtemel Toplam zararı…… ……	3.400.000
Üç aylık muhtemel faaliyet sonucu …… …….	**+ 637.777**

Bu arada Aylin ve Aynur hanımlar kapıyı çalarak girmek için izin istediler.

Kemal Bey, tebessüm ederek "Aylin, gel, iyi oldu. SWOT'un dışında Beyzanur'un şirketle ilgili yapmış olduğu Kayserili hesabını siz de görün bakalım ne diyeceksiniz?" dedi. Aylin Hanım şaşırmıştı: "Müdürüm bu Kayserili hesabı da neymiş? diye kekeledi.

Kemal Bey, gülerek "Beyzanur anlatsın" dedi. Beyzanur Hanım, tebessümle annesinden öğrendiği ve birçok arkadaşına da öğrettiği Kayserili hesabını şöyle anlattı:

Beyzanur, "Annemler Türkiye'ye geldiklerinde çok sıkıntı çekmişlerdi. Babam evle ilgili bir bütçe ayırıyor ve annem Pınar Hanım'a "Pınar bütçeni veriyorum, evden sen sorumlusun" diyordu. Annem parayı alınca önce ihtiyaçları belirliyor, sonra bunları aciliyet ve önem sırasına göre sıralayıp yazıyordu. Arkasından her ihtiyaçla ilgili çarşıya veya pazarlara çıkıyor, indirimleri takip ediyor ve en ucuz bulduğu yerden onları temin ediyordu. Mesela ben bir giyecek almak istesem gidip en lüks yerden annemle birlikte alacağımız giyeceğin cinsini, kalitesini, stilini inceliyorduk. Sonra bedestene, pazarlara çıkıyorduk veya indirimleri

bekliyorduk. Mesela marka bir pardösünün parası ile aynı parayla, bunun kalitesine ve stiline yakın bana, kardeşime ve anneme pardösü alabiliyorduk ve böylece paramızın değeri üç kat artmış oluyordu. Mesela bir kazak fiyatına üç, dört kazak alabiliyorduk ve çeşit çeşit giyiyorduk. Farklı farklı giydiğimiz için de arkadaşlarımız bizi gıpta ediyorlar, imreniyorlardı. Açıkçası marka delisi değildik sadece elimizdeki aile bütçesini etkin kullanıyorduk. Mesela annem marketten kolay kolay sebze, meyve almazdı ve mahalle pazarını beklerdi. Bize de "marketteki bir sepet pazardaki dört sepete bedeldir, harcadığınız her kuruşun nasıl kazanıldığını düşünmelisiniz." derdi. Annem bu yöntemin inceliklerini Kayserili komşusu Emine teyzeden öğrenmişti ve kendisine hep dua ederdi. "Bu yöntemle yıllarca az parayla yokluk çekmeden aile hayatımızı mutlu yürüttük." Aynur Hanım da "biz de böyle yapardık" diye mırıldandı.

Beyzanur Hanım, "Evde de hiçbir şeyde israf yoktu. Aslında bizim medeniyetimizde israf yasaktır, asıl olan tasarruftur. Bu sebeple her şey bereketleniyor. Yani ev ekonomisini böylece rahmetli Pınar annemden öğrenmiştim hem de iyi öğrenmiştim ve şimdiye kadar da etkili kullandım." dedi ve ekledi "Basit bir yöntem olan bir davranış dahi bazen bütün toplumun hayatını, ekonomisini ve refah seviyesini değiştiriyordu."

"Kayserili hesabı şirketler için de geçerliydi. Bu yöntemle, kısa yoldan giderler üzerinden ne kadar tasarruf edebileceğinizi, hesaplar arasındaki düzenlemeleri nasıl yapabileceğinizi, fonları ve diğer kaynakları nasıl etkili kullanabileceğinizi görüyorsunuz. SWOT analizi bu işin ilmi çalışmasıdır." dedi. Aylin Hanım yapılan Kayserili hesabını öğrenince "Müdürüm bu tahminleri biraz zorlansak da gerçekleştirebiliriz, ben Faruk Bey'e Kayserili hesabını müjdeleyeyim" dedi.

Beyzanur Hanım, Faruk Bey'i ve Aylin Hanım'ı çok beğenmişti. Aynur Hanım'ın enerjisini önceden tanıyordu. Bunlar çalışkan ve başarılı çocuklardı, her ikisi de bekardı. Kemal Bey'e dönerek "Kemal, Faruk ile Aylin sanki bizim ilk günlerimizi andırıyor, birbirlerine de çok sıcak gözüküyorlar, değil mi?" dedi. Kemal Bey gülerek "Ben de aynı şeyleri görüyorum." diyerek gülümsedi.

Beyzanur Hanım'ın Kayserili hesabı şirkette büyük bir morale sebep olmuştu. Bütün yönetim sevinçliydi. Üzerlerindeki gerginlik gitmiş, "Bunu başarırız ve şirketin satışlarını da artırarak önemli bir kâra ulaştırabiliriz" demeye başladılar.

3- Swot Çalışmaları ve Yönetim

Şirket yönetimi ve Sayın Genel Müdür Serdar Akyurt, Kemal Bey ve ekibinin yapmış olduğu çalışmaları yakından takip ediyor ve bu konularda Kemal Bey ile gereken iletişimi sağlıyordu. Dün öğle yemeğini genel müdür ve iki genel müdür yardımcısı birlikte yerlerken Kemal Bey, bankalarla olan gelişmeleri, SWOT analizini, rehabilitasyon konularındaki çalışmaları ve Beyzanur Hanım'ın Kayserli hesabını anlatınca çok gülmüşler ve mutlu olmuşlardı. Genel Müdür "Kendilerinin de Kayserili olduklarını, Kayseri hesabını sülalece hep yaptıklarını ve hala kendi üzerinde bu yöntemin alışkanlığının devam ettiğini" söyledi. Biz de "Vehbi Koç Üstad gibi çok tasarrufluyuz ve daima rahmetli Hacı Sabancı gibi de 'Bir kuruşun arkasından gitmeyen bir kuruş sahibi olamaz' kuralını takip etmeye çalışırız, ama yeni nesiller bizlere benzemiyorlar. İthalattaki özel tüketim maddeleri giderlerine baktığımda içim yanıyor, ülkeye

yazık ediyoruz, elimizdeki az fonları yatırım vasıtalarına harcayacağımız yerde; boyaya, rimele, kreme harcıyoruz hem de çok harcıyoruz.” dedi.

Üretim Müdürü Mustafa Erbay “Kemal Bey’e her konuda sizinle birlikteyiz ve yardımcı olacağız. Projelerle, programlarla ve üretimle ilgili her konu bizim için emirdir.” dedi.

SWOT projesinin yapılacağının açıklanmasından bir gün sonra Kemal Bey, şirketin son 5 yıllık satışlarını, kâr/zarar durumu ile kişi başına kâr ve zarar düzeylerini grafikle gösteren büyük panoları yemekhaneye ve yönetim binasının personel giriş bölümüne astırdı. Mesela 2022 yılında işçi başına kâr 3,23[6] milyon lirayken, 2023 yılında 5,23 milyon lira zarara dönüşmüştü. 2022 yılıyla 2023 yıla arasında işçi başına kayıp toplam (2,23+5,23) = 8,46 milyon lira olmuştu. Bu son rakam işçi başına çok büyük bir zarardı, şirket buna katlanamazdı.

Tablonun altına da;

“Pehlivan düştüğü yerden kalkar ve yine şampiyon olur.” deyimini yazdırmıştı. Bu deyim her sahada pek çok şeyi ifade ediyordu. Sayfalarca kitap yazılması yerine böyle bir deyim her şeyi söylüyordu.

Tablonun asılmasıyla durumu öğrenen işçilerin ve diğer çalışanların düşünmeye başladıkları, grup grup toplanıp konuştukları görülüyordu. Ertesi gün fabrikada ve öğle yemeğinde herkes üzüntülü bir halde oturuyor ve kendi aralarında fısıldaşıyorlardı. Bir çok çalışan öğle yemeğinde yemeğini yarım bırakmıştı veya yemeği yemeden ayrılmıştı. Kendilerinin şirkette bu yemeği hak etmediklerini düşünüyorlardı. Kişi başına 8,46 milyon liralık kayıp büyük bir kayıptı, kimsenin ağzını bıçak açmıyordu. Kendilerini teselli eden sadece tablonun altındaki ‘pehlivanın düştüğü yerden ayağa kalkar ve yine şampiyon olur’ sözüydü. Şimdi herkesin kafasındaki soru ayağa nasıl kalkacaklarıydı ve şirketi tekrar nasıl kârlı hale getirecekleriydi.

Projeyle ilgili ekibe üçer kişi de yönetimden, üretimden ve pazarlama bölümünden dahil edildi. Bu kişileri Faruk Gürler ve Aylin Hanım birlikte seçmişlerdi. Kemal Bey yeni gelenleri görünce seçimin iyi yapıldığını gördü. Yetenekli ve kazanmak isteyen kişiler oldukları her hallerinden anlaşılıyordu. Aynur Hanım da aktif olarak bütün çalışmalara Kemal Bey’in asistanı olarak iştirak ediyordu ve çok yetenekliydi.

Faruk Bey, Aylin Hanım’a “Aylin şirketin kâra geçtiğini gördüğüm gün sana evlenmek için teklifte bulunacağım, haberin olsun” deyince Aylın Hanım da gülerek “Faruk istersen sen bu teklifi öne al da şirket daha çabuk kâra geçsin” şekilli lâtife de bulundu. Aynur Hanım da “Faruk, benim hesaplarıma göre şirketi birkaç ay içerisinde kâra geçiririz. Sen şimdiden daireyi döşemeye başla, hem de buzdolabı ve çamaşır makinesi benden” diye seslendi. Aynur Hanım tebessüm ederek “gerçekten bu iki genç dengeli, ölçülü, belirli değerlere sahip, iyi yetişmiş elemanlar, güzel bir aile kurmayı hak ediyorlar” diye düşünürken Beyzanur Hanım “Aynur Hoca, çocuklara senin hediyen ne olacaktır” diye sorunca Aynur Hanım da gülerek, mahcup bir ifadeyle” salon halısı da benden” dedi.

[6] 2022 yılı kişi başına kâr= (2.100.000.000/650)=3.230.000 TL/kişi.

-14-

PERŞEMBE GÜNÜ SWOT ANALİZİ ÇALIŞMASI

-1-

Kemal Bey tam saat 9:00'da eşiyle birlikte çalışma salonuna yürürken "Beyzanur şu SWOT analiz tekniği ne kadar çok faydalı bir yöntemdir, işimizi ne kadar kolaylaştırıyor?" dedi. Beyzanur Hanım da "Evet ben de aynı şeyi düşünüyorum," diye cevapladı.

Perdenin arkasında, İsmail Kayar'ın başkanlığında Faruk Gürler, Aylin Taşkın, Bayram Tavşan, Hülya Çelebi ve Aynur Akpınar'dan oluşan ekibe Beyzanur Hanım da katılarak gizli bir şekilde kimseye haber etmeden SWOT analizi çalışmasını yürütmüşler ve dosyayı hazırlamışlardı.

Önemli bütün kamusal ve özel toplantılarda bu yöntem kullanılırdı. Sonra genişçe bir ekip oluşturulur, belirlenen yöntem içerisinde çalışma yeni başlıyormuş gibi bir düzenleme yapılarak herkesin çalışmaya katkısı sağlanırdı. Böylece bazen gerçekten değerli görüşler, fikirler ortaya çıkarken ve çalışma olgunlaşırken diğer taraftan da herkes bu çalışmaya sahip çıkardı. Salona 12 kişilik yönetim ekibine ilave olarak 3 teknisyen, 3 ustabaşı ve 5 kişilik de işçi temsilcisi dahil edildi.

Kemal Bey'in yemekhaneye ve şirketin bazı yerlerine astırdığı Kâr/Zarar Tablosu şirkette şimşek etkisi yapmıştı. Toplantıya katılan 25 kişilik ekipte aynı üzüntü ve hüzün seziliyordu. Önemli bazı şeylerin yapılmasını ve şirketin kurtarılmasını herkes bekliyordu. Kolay değildi, şirket iki yıl içerisinde kişi başına 8,46 milyon liralık bir kayba uğramıştı!

Kemal Bey SWOT analizi konusunda Beyzanur Hanım'dan salonda bulunanlara kısa bir sunum yapmasını istedi. Beyzanur Hanım tebessüm ederek bilgisayarıyla birlikte masaya yöneldi. Powerpointi açarak SWOT analizi konusunda aşağıdaki kısa brifingi sundu.

2- SWOT Analizi Metodu

SWOT analizi bir firmanın belirli bir tarihteki güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, fırsatlarını ve risklerini belirlemek ve bu duruma göre alternatif politikalar geliştirmek amacıyla kullanılan Şekil 14.1'e benzer 2x2 matrisidir.

Matriste şirketin güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve riskleri madde madde gösterilmekte ve sonra da bunların üzerinde çalışmalar yapılmakta, tedbirler alınmaktadır. Burada prensip; şirketin güçlü yönlerini daha da güçlendirmek, zayıf yönlerini iyileştirmek, fırsatları değerlendirmek ve risklerden kaçınmaktır.

Güçlü Yönler: Şirketin mevcut yapısı, kalitesi, şirket olarak başarıları, fon yapısı ve miktarı, rakiplerine göre başarıları, teknolojik avantajları, pazarda avantajlı olduğu konular, verimliği, gelişme trendi, kaynak yönetimi, çalışanların kalitesi vb. konularda rakiplerine göre avantajların ve farklılıkların neler olduğu, ekibin donanım ve yetenek açısından üstünlükleri, satışlarında ve müşteri ilişkilerindeki avantajları vb. üstünlükler, halka açılmışsa borsadaki değeri burada belirtilir. Bunlar şirket için daha da geliştirilmesi gereken alanlardır.

Zayıf Yönler: Şirketin kendi içerisinde ve rakiplere göre zayıf ve eksik kaldığı yönler yani firmanın hastalıkları burada sıralanır. Şirketin aksayan yönleri, rakiplere göre dezavantajlı olduğu alanlar, ekibin performansındaki yetersizlikler ile üretim ve pazarlamadaki eksiklikler, şirketin piyasa algısının zayıflaması yani firmayla ilgili bütün olumsuzluklar burada belirtilir. Bunlar tedaviye muhtaç alanlardır.

Şekil 14.1- Swot Matrisi

A) GÜÇLÜ YÖNLERİ: **1-** **2** **3-** **..**	**C) FIRSATLAR:** **1-** **2** **3-** **..**
B) ZAYIF YÖNLERİ: **1-** **2** **3-** **..**	**D) TEHDİTLER:** **1-** **2** **3-** **..**

Fırsatlar: Firmaya, şirkete avantaj sağlayacak muhtemel iç ve dış faktörlerdir. Bunların yakalanabilmesi ve değerlendirilebilmesi halinde firmayı daha güçlü daha verimli hale getirecektir. Fırsatlar, şirketin gelişme, büyüme sürecinin etkin faktörleridir. Nelerin şirket için fırsat olduğu iyi algılanmalıdır. Mesela bazı yatırımlar, pazardaki bazı algılar ve çevrede şirketin lehine olabilecek gelişmeler gibi.

Tehditler: Firmaların gelecekleriyle ilgili ortaya çıkabilecek ve şirkete zarar verebilecek olaylar ve faktörlerdir. Ekonomik ve teknolojik gelişmeler, rakiplerin davranışları, tüketici davranışlarındaki değişimler, sektörün gelişimi ve değişimi, ithalat ve ihracat politikalarındaki gelişmeler, yüksek enflasyon ve sıkı para politikaları, şirketin pazardaki değerinin devamlı düşmesi tehditlere örnek gösterilebilir.

Şimdi sıra, şirket için SWOT analizini fiilen yapmaya gelmişti. Bu konuda bütün ekip ile birlikte şirketin diğer bütün bölüm yetkilileri heyecanla yapılacak çalışmayı bekliyorlardı. Çalışma salonunda ekip üyeleri toplanmıştı. Kemal Bey de tam zamanında salona girdi ve herkese selam vererek "Nasılsınız arkadaşlar? Bugün şirketimizin geleceğiyle ilgili en önemli çalışmalardan birisini yapmaya başlıyoruz. İnşallah hayırlara vesile olur." dedi. Herkesin kendisine göre dua ettiğini ve âmin dediğini görür gibi oldu. Swot çalışması Hasan Kayar'ın başkalığında yürüyeceğinden Hasan Kayar Bey'e işaret ederek SWOT'a başlayınız işaretini yaptı

-15-

ŞİRKETİN GÜÇLÜ YÖNLERİ

-1-

Hasan Kayar, Müdürü Kemal Bey'e teşekkürle başlayarak; "Arkadaşlar şirketimizin SWOT analizi çalışmasına hoş geldiniz. Şirketimizin son beş yıllık durumunu, satışlardaki ve kârlarımızdaki düşüşleri biliyorsunuz ve şirket hayatında ilk defa 2023 yılında 3,4 milyar lira gibi çok büyük bir kayba uğramıştır. Son yıldaki kişi başına kaybımız bir önceki yıla göre 8,46 milyar lira oluyor ki bu hepimiz için bir başarısızlık ve hüzün sebebidir. Durumumuzu öğrenen bütün arkadaşlarımız gibi sizler de çok üzüntülüsünüz. Bu çalışma şirketimizin zarardan kurtularak tekrar sektörün lideri olması konusunda bir milat olacaktır.

Şimdi SWOT matrisine uygun olarak ilk seansımızda şirketimizin güçlü yönlerini belirleyeceğiz. Bu konuda bütün arkadaşlarımıza sıra ile söz verip görüşlerini alacağız." dedi ve ekledi "İlk konuşma sırası sizin Faruk Bey. Buyurun. Sonra sırasıyla diğer arkadaşlarımız devam etsinler."

-**Faruk Gürler:** Teşekkür Sayın Başkan. Arkadaşlar, şirketimiz 1979 yılında kurulmuştur, bu yıl 45. yılını kutladık. 45 yıl iyi bir rakam ve nice kırk beş yılları birlikte kutlayacağız. Fakat beni kahreden, üzüntülere boğan olay bildiğiniz gibi zararımızdır. Şirket 45 yıllık hayatı içerisinde ilk defa bu yıl zarar etmiştir. Şimdi 2024 yılının başında olacağız. Buna rağmen şirketimiz güçlü bir şirkettir. Teknolojisi yüksek bir şirkettir. Yönetimin kalitesi yüksektir. Çok değerli ve uzman bir yönetici olan Sayın Kemal Botsalı Müdürümüzün ve Beyzanur Hanım'ın şirketimize katılması şirketimiz için büyük kazanç olmuştur. Bu arada bazı eksikliklerimizin olduğu da gözden kaçmamaktadır. Şirketimizin vergi borcu da yoktur." dedi. İşçilerimiz ve diğer çalışanlarımız bu yıl böyle bir zararla karşılaştığımızı bilmiyorlardı. Şimdi herkes öğrendi ve herkes üzgün. Benim yakinen muttali olduğum kadarıyla her bir arkadaşımız "Ben şirket için neler yapabilirim?" duygusu içerisindedir. Evet şimdi hepimizin müşterek sorusu 'şirketimiz için neler yapabiliriz ve de neler yapmalıyız'? sorusudur.

-**Aylın Taşkın:** Arkadaşlar şirketimizin eksikliklerini ikinci seansta ortaya koyacağız. Bana göre şirketimizin teknolojisinin yüksekliğiyle birlikte iyi bir teknolojik ekibimiz vardır. Geçen yıl iki uzman mühendisimizin şirketten ayrılmasının iyi olmadığı kanaatindeyim. Ayrıca şirketimiz son dört yıldır daha az oranda temettü dağıtarak öz sermayesini güçlendirmiştir. Diğer bölümlerdeki eksiklerimizi kısa zamanda tamamlayabileceğimizi düşünüyorum.

-Bayram Tavşan: Efendim, şirketimiz halen 1.456 farklı parça üretmektedir. Bu şirketimizin üretim elastikiyetinin çok yüksek olduğunu göstermektedir. Ben de aynı kanaatteyimdir. Kanaatimce şirketimize ait bazı özel makinelerin sipariş üzerine değil de devamlı olarak kendimizin üretmesinin isabetli olacağını düşünmekteyim. Tezgahlarımız CNC tezgâhlarıdır, sektörde lider durumundayız. Bu konuda da bazı eksikliklerimiz olsa da kısa zamanda tamamlanacak durumdadır. Son gördüğüm yeni geliştirilen bazı özel CNC tezgâhlarının şirketimizde üretilmesi projesi beni çok mutlu etmiştir. Aslında bu yeni CNC tezgâhlarını biraz daha geliştirerek pazara sunsak daha iyi olmaz mı diye düşünüyorum, çünkü bunlar önemli teknolojiler ve tasarımlardır. Bu tezgâhların yurt içi ve yurt dışı pazarlamasını aktif olarak yapmalıyız ve bayilikler oluşturmalıyız.

- Ali Derici (Pazarlama Müdürü): Son dönemlerde uluslararası pazarlara yeni giren Hindistan, Güney Kore ve Arjantin firmalarıyla başarılı bir mücadele yürütmemize rağmen bazı kayıplarımız olmuştur. Ürünlerimizin önemli bir bölümü üretici firmalara verilmektedir ve kalanı da perakendeci firmalara satılmaktadır. Pazarlama bölümümüz yeterlidir fakat lisan bilen bir iki eleman takviyesi gerekmektedir. Son beş yıldır satışlarımızdaki azalışlar beni üzmektedir. Acilen satış konusu üzerinde farkı bir bakış açısıyla durmamız

düşüş sebeplerinin bütün ayrıntılarıyla bulunup gerekli tedbirlerin alınmasının satışlarımızı yükselteceği görüşündeyim. Pandemi salgınının ortadan yavaş yavaş kalkmakta olması Avrupa pazarlarını canlandırmaya başlamıştır. Bu günlerde önemli bazı eski müşterilerimizin şirketimize dönmeye başladıklarını gördükçe satış umudum artmakta ve sevinmekteyim. Bu konuyu iyi organize etmemiz, bütün eski ve yeni müşterilerimize aktif bir şekilde ulaşmamız gerektiğini düşünüyorum.

-Mustafa Erbay: Arkadaşlar biz şu anda yüksek teknoloji gerektiren savunma sanayi ürünleriyle birlikte hızlı trenler ve gemiler için de parçalar üretmekteyiz. Bu bakımdan kalitemiz övünülecek seviyededir. Tezgahlarımızın çoğunluğu 5 ve yukarı eksenli CNC tezgâhlarıdır. Bayram Bey'in ifade ettiği gibi bazı yeni özel tezgâhları da kendimiz üretmek üzere projelerimizi hazırladık. Üretim konusunda sorumlu olan tecrübeli ve AB pazarlarını ve sektörü yakından bilen değerli Yönetim Kurulu Üyemiz Kemal Ergun Sonkaya ile eşleri Ayşe Hanım'ın şirketimizden ayrılarak Almanya'ya yerleşmesi ve orada bir fabrika satın alması kanaatimce şirketimizde bazı problemlerin doğmasına sebep olmuştur. Kemal Ergun Sonkaya Bey ile şirketimizin daha sıkı irtibat halinde olmasının şirketimizin geleceği açısından faydalı olacağını düşünmekteyim.

Yönetim kurulu üyelerimiz çok tecrübeli, değerleri insanlardır. Mesela şu andaki yönetim kurulu başkanımız Mustafa Erzurumlu Bey 83 yaşındadır ve üçü hariç diğerleri de 70'in üzerindedir. Bizim üniversitede Yönetim Bilimleri dersi hocamız "Yönetim kurullarında yaş ortalamasının 40-65 arasında olması, şirketin geleceği açısından çok önemlidir…" derdi.

Herkes bu söze tebessüm etti, fakat "Genel Müdürümüz gençtir" diyerek bir espiri yaptı.

-Mustafa Üstüntaş (Teknisyen): Sayın Üretim Müdürümüzün de belirttiği gibi iyi bir makine parkımız vardır. Bu arada son dönemde tamir-bakım konularında ve finansmanında bazı sıkıntılarımız meydana geldi. Eksikliklerimiz olmasına rağmen ben makine parkımızın tamir-bakım hizmetlerini %95 oranında kendimizin yürüteceğine ve yeterli olduğumuza inanıyorum.

-Osman Aydar (İşçi Baş Temsilcisi): Fabrika yönetimi, işçimize sahiptir, haklarını tanımakta ve vermektedir. Son zarar durumu işçimizin moralini çok bozmuştur. İşçi temsilcileri olarak bizler dün toplanarak 'günde iki saat ücretsiz fazla çalışma yapmak kararı aldık' ve kararımızı işçiler arasında oyladık. Sonuç %85 oranında olumlu çıktı. Yüzde on beş oranında 100 kişilik bir işçi grubumuz bu kararı kabul etmedi. Bu arkadaşlar demek ki şirketimizi, ekmek kapımızı gözden çıkarıyorlar. Bizler de bu 100 işçinin gözden çıkarılmasına işçi temsilcileri olarak karar verdik. Yönetime bu konuda har zaman yardımcı olacağız. Yönetimin şirketle ilgili alacağı her kararı da destekleyeceğiz. İşçi ve çalışanların kalitesi konusunda şirketimiz güçlüdür.

Toplantıyı yöneten Hasan Kayar katılımcılara hitaben "Başka konuşmak isteyen var mıdır?" diye sordu.

İşçi temsilcisi Ali Cesur "Efendim yönetimimiz güçlü olursa biz de güçlü oluruz," dedi.

Aslında bu söz her şeyin özeti gibiydi. "Güçlü yönetim, güçlü eylem, güçlü şirket" sözü her zaman, her yerde geçerliydi.

Hasan Kayar, SWOT analizinin "A) Güçlü yönleri" versiyonunun bittiğini, yarın "B) Zayıf Yönleri" versiyonunun tartışılacağını söyledi. B versiyonu konusunda bu akşam tekrar düşünmelerinin toplantının kalitesini artıracağını ilave etti. Son olarak da Müdürümüz Kemal Botsalı'nın SWOT ekibini akşam saat 8:00'de özel yemeğe davet ettiğini duyurdu.

Kemal Bey, Aynur Hanım'a "Aynur nasıl buldun?" diye sordu. Aynur hanım cevaben "Kemal Bey, pazarlama bölümü ve yönetimi zayıf acele lisan bilen, dış ticareti bilen iki elemanla takviye edilmelidir. Yeni olduğum için diğer bölümleri objektif olarak değerlendiremedim" dedi.

2-Toplantı Sonrası Görüşlerin Rapor Edilmesi:

Toplantı bittikten sonra dinlenmek için kahve arası verildi. Kahveler içildikten sonra Beyzanur Hanım ve 7 kişilik ekip toplantı odasına geri dönerek görüşmeleri aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi özetlediler:

A) **Şirketin Güçlü Yönleri:**

1- Şirket 1979 yılından itibaren 45 yıldır sektörde faaliyet göstermektedir ve sektörün öncü şirketlerindendir,
2- Şirket teknoloji açısından yeterlidir, yeni teknolojiler üretme gücü vardır,
3- Şirket son beş yıldır devamlı olarak az temettü dağıtarak öz sermayesini artırmıştır,
4- Şirkette halen 1.456 adet farklı parça üretilmektedir. Üretim elastikiyeti geniştir,
3- Şirket son yıllarda savunma sanayisine girmiş, yüksek teknolojili savunma sanayi ürünleri de üretmeye başlamıştır,
4- Şirket hızlı trenler ve gemiler için de önemli parçaları üretmektedir,
5- Şirkette 5 eksenli CNC tezgâhları çoğunluktadır,
6- Ürünler çoğunlukla üretici firmalara verilmekte, kalanı da iç ve dış pazarlarda perakendeci firmalara satılmaktadır,
7- Şirketin vergi borcu yoktur.

3-Akşam Yemeği

Kemal Bey akşam yemeğini kendi özel küçük bahçeli evinde vermişti ve misafirleri Beyzanur Hanım ağırlıyordu. Bu evi bir kooperatiften yakın zamanda almış 300 metrekarelik bir alandı, Boğazı da görüyordu. Köy evlerine gitmedikleri günlerde bazen buraya ailecek akşam kaçamakları yapıyorlar, stres atmaya çalışıyorlardı. Ev çok sadeydi, bazı şatafatlı iş adamlarının evlerine, villalarına benzemiyordu. Eşyaları da apartmandaki dairesinde

kullanılmayan eşyalardı, bunlara birkaç tane de ikinci el eşya ilave etmişlerdi. Her taraf tertemiz, pırıl pırıldı.

Eve ilk gelen Hasan Bey olmuştu. Sonra diğerleri sırayla geldiler. Hasan Bey "Sayın Müdürüm eviniz hayırlı, uğurlu olsun. Kutu gibi sanki bir villa! Döşemesi de çok sade ve gerçek bir evi andırıyor. Bazı toplantılarımız için buraya davet ederseniz mutlu oluruz" dedi. Kemal Bey'de teşekkürler Hasan Bey, Tabiiki niçin olmasın" diye cevaplandırdı.

-**Aylin Hanım** içeri girdikten sonra, "Sayın Müdürüm ben burayı daha önce gittiğim yönetim kurulu üyelerimizin evleri gibi düşünmüş, bir şatoya geleceğimi hayal etmiştim. Burası ne kadar farklı, tatlı ve ruha hitap eden bir ev böyle. Ben Türkiye'nin en zengin insanı olsam da böyle bir sade villa isterdim." dedi.

-**Pazarlama Müdürü Ali Derici** "Müdürüm, ben bir sürü teknik alet edevatı, parçaları satacağım diye yurt içi yurt dışı çırpınıyorum. Keşke bir emlakçı olsaymışım böyle evleri alır satırdım ve daha mutlu olurdum." dedi. Mustafa Bey söze karışarak ve Ali Bey'in maaş konusundaki şikayetini ima ederek "Ali Bey hem çok para kazanır hem de çok mutlu olurdu." şeklinde bir laf etti. Ali Bey'in yüzü birden kızardı. "Mustafa Bey, maaş konusunda gerçekten şikâyetim vardı, fakat son yıl karşılaştığımız zararları görünce her şeyden vazgeçtim, şirkette boğaz tokluğuna çalışmaya razıyım. Önce bir kâra geçelim, sonra her şey düzelir." dedi.

Herkes bu konuşmaya dikkat kesilmişti. Ali Bey doğru söylüyordu. Önce canımız pahasına şirketi kurtarmak boynumuzun borcudur." sesleri yükseldi.

Eve davet genişletilmişti ve davet edilen 30 kişilik ekip öyle mutlu olmuşlardı ki sanki kendi evlerindeymiş gibi rahat hareket ediyorlardı. Bu nevi davetler yurt dışında sık yapılırdı ve katılanların bir aile gibi olması sağlanırdı.

Yemekler çorba ile başlayıp şiş kebabı ile devam edecekti. Kemal Bey, tanıdığı bir kebapçı ustasına rica etmiş ve evin anahtarını vermişti. Usta etleri hazırlamış, ocağı düzenlemiş ve emir bekliyordu. Yemeğe sıra gelmeden 10 dakika önce ustaya, "Ustam, kebapları yapmaya başlar mısın?" dedi.

Grup hararetli hararetli bugünkü toplantıyı ve yarın yapılacak toplantıyı tartışırken birbirlerine de takılıyorlardı:

-**Faruk Bey**; "Mustafa Erbay! Sen muhterem Yönetim Kurulu Başkanımız ve üyelerimiz için ihtiyarlar, yani demode olmuş yöneticiler dedin. Bunu inkâr edemezsin. Bu sözünüz Sayın Başkan Ömer Bey'in kulağına gitmiştir. Bildiğim kadarıyla yönetim, toplantıyı kamerayla izliyordur. Yarın sana Sayın Başkan çıkışını verir. Şimdi kriz dönemi nerede iş bulacaksın diye üzülüyorum ve şimdi kebaplar da boğazına takılacaklar, istersen sen kebap yeme." dedi.

-**Mustafa Erbay**; "Faruk Bey, bana biraz önce mail geldi. Sayın Başkanım toplantıda seni de gözü tutmamış, ikimizin de görevine son vermiş. Galiba ikimiz de iş arayacağız. Önce aklıma Kemal Sunal'ın İstanbul'da elinde bavulu, sırtında yorganıyla iş arayışı geldi. Senin Beyazıt Çarşısı'ndan aldığın fötrün de var, yakışıyor da. Hem de Kemal Sunal'a daha çok benziyorsun." dedi.

Faruk Bey gülerek, "Gerçekten o fötrü giydiğim zaman vatandaşlar beni turist sanıyorlar ve yanıma gelip yardım etmek isteyenler de benimle İngilizce konuşarak lisanını ilerletmek

isteyenler de oluyor. Ben de bozuntuya vermeden onlarla İngilizce konuşuyorum. Biliyorsun öğünmek gibi olmasın da aksanım Londra aksanıdır, iyidir" dedi.

Mustafa devamla, birlikte Aylin Hanım'ın cipini bir aylığına kiralayalım. İş arayalım. Ben kesin iş bulurum da sen ne yapacaksın, Yeşil Çamda 'da işler bozuk? Senin için üzülüyorum," deyince herkes bu espriye güldü.

-**Ali Derici**; "Benim pazarlama işleri zor, şimdi alınacak kararlarla daha da zorlanacağım. Pazarlama işinde başarıyı sadece Hasan Kayar müdürüm sağlayabilir. Mesleklerimizi değişirsek ben de onun yerine geçsem diye düşünüyorum" dedi. Hasan Kayar gülerek, "Ali ben yaşlandım, sen gençsin lütfen sen görevine devam et, biliyorsun ki pazarlamacı genç olmalıdır" diye cevaplandırdı.

-Kemal Bey; "Ferhat Çiftçi sen hiç konuşmuyorsun, dikkat ettim hep düşünüyorsun, hayırdır inşaallah, bir sıkıntınız yok değil mi?" deyince herkes susarak Ferhat Bey'i izlemeye başladı.

-**Ferhat Çiftçi;** "Estağfurullah, bir sıkıntım yok müdürüm. Düşünüyordum da dedem Asım Efendi aklıma geldi. Yedi yıl önce dedem hacca gitmek istedi ve bütün hazırlıklarını yapmıştı. Ben dedemin hasta olduğunu hissediyordum. Hac öncesi bir gün şirketten izin alarak 75 yaşında olan dedemi check up yaptırmak için hastaneye götürmüştüm. Hastanede tanıdığım bir doktor arkadaşım vardı. Randevu alıp kendisine "Doktorum dedemi check up'tan geçirir misiniz lütfen, kendisi 40 gün için yurt dışına çıkacaktır" dedim. Doktor dedeme rahatsızlığının olup olmadığını sordu. Dedem de "Şu anda iyiyim hamd olsun. Ben hasta değilim. Ferhat beni yurt dışına çıkmadan bir check up yaptıralım diye size getirdiler." dedi.

Doktor da dedeme "Tamam amca, ben de seni iyi görüyorum da buna rağmen neyin var neyin yok baştan sona bir elden geçirelim" diye ilave etti. Müdürüm, çheck up üç, dört saat sürdü. Doktor bana "Ferhat yarın saat 14:00'den sonra gel sonuçları al." dedi. Ben yine şirketten izin alarak doktora gittim. Doktor beni görünce "Ferhat geldin mi? Dedem sağlam dedin, raporlara bakar mısın? Dedenin 37 tane arızasını tespit ettik, deden hasta, bazıları da ciddi" dedi. Ben şoke olmuştum. Doktora "Dedem pasaportunu aldı, üç gün sonra hacca gidiyor ne yapayım şimdi?" diye sordum. Doktor gülerek "Deden kendisini sağlıklı sanıyor ve kendisine güveniyor. Hac onun için hayati öneme sahiptir. Dedene hastasın der de hastaneye yatırırsak gerçekten hasta olur ve sizlere de sıkıntı verir. Şu anda kendisine "Dede raporların iyi çıktı" dersin, onu rahatlatırsın. Ben de kendisine antibiyotik ağırlıklı gerekli olan birkaç ilaç yazarım ve "Dede hacta rahatsız filan olursan bunları kullanırsın, bak kullanışlarını da üzerlerine yazdım." derim. Kırk gün içerisinde vücut, hastalıkların bir kısmını kendisi tedavi eder. Hac esnasında hastalanırsa Diyanet'in hastanesi var ve kalitelidir. Orada gerekli tedaviyi yaparlar. Döndüğünde yine kendisi "ben hasta değilim" derse, hiç ağzını açmazsın. "Ben hastayım" derse işte o zaman hastaneye getirirsin ve tedaviye başlarız." dedi.

Ben de doktora "Doktorum ya dedem oradan dönmezse!" deyince başladı gülmeye. Ferhat üzülme, nasıl olsa biraz mirasta sana kalır, bedava bir kazanç" deyince ikimizde gülümsedik.

Eve geldiğimde ben de dedeme "Sonuçların iyi olduğunu bir hastalığı olmadığını" söyledim. Dedem sevindi. Bana "Ferhat ben iyiyim diye sana söyledim, beni yordun, ben de ninen de iyiyiz" dedi. Ninemle birlikte hacca gitti. Biz hac süresince endişeyle kontrol için hep kendilerini telefonla arıyoruz, hal ve hatır soruyorduk, dedemi de ninemi de hep mutlu görüyorduk!

Hac dönüşü dedemler geldiler. Dedem hafif solmuştu, yine de iyi görünüyordu. Aradan bir hafta geçti. Bana "Ferhat, hacta ben biraz rahatsız gibi oldum. Havadan olmuştur diye aldırış etmedim. Şimdi böğrüm biraz ağrıyor. Lütfen senin doktora bir daha gidelim, bir baktıralım, bir şey mi oldu?" dedi. Doktordan tekrar muayene için randevu aldık.

Muayene ve tahlillerin sonucunda dedemin rahatsızlığının sayısının üçe düştüğünü gördük. Sonuçlara doktor da hayret etti. Kalan üç rahatsızlıktan bir tanesi ciddi gözüküyordu. Akciğerinin altında bir kist oluşmuştu ve biraz büyümüştü. İkisi için de ilaçlarını verdi. Akciğer kisti için doktor iki gün içerisinde dedemi ameliyata aldı ve akciğerini temizledi. Şu anda dedem çok sağlıklı, kendi bahçesinde ve tarlasında çalışıyor" dedi.

Ferhat Çiftçi'nin, dedesinin hikayesini niçin anlattığını herkes anlamıştı. Kemal Bey, Ferhat geçmiş olsun dedi. Arkasından ilave ederek "İnşaallah yarınki çalışmamız da iyi geçer." diye ilave etti. Bütün grup birden kendi aralarında şirketin zayıf yönlerini kendi aralarında tartışmaya başladı. Birkaç tanesi de şirketin finansal tablolarını ceplerinden veya çantalarından çıkararak tekrar tekrar incelemeye başladılar.

Aylin Hanım, gülerek "Müdürüm, galiba bizim şirketin hayat hikayesi de Ferhat Bey'in dedesinin hayat hikayesine benzeyecek" diyerek espiri yaptı. Orada olanlar da "Öyle olmasını bekleriz." diyerek güldüler.

Yemek, Ferhat Çitçi'nin dedesinin hikayesine kadar güzel geçmişti. Dedesinde olduğu gibi yarın toplantıda şirketin hangi hastalıkları ortaya çıkacaktı! Bu önemli bir konuydu. 2023 yılında kişi başına kaybın 8,46 milyon lira olması herkesi düşündürüyordu. Ferhat Çitçi'nin dedesinin hayat hikayesi mutlu sonuçlanmıştı. Şirketin hayat hikayesi de niçin mutlu sonuçlanmasındı?

Saat 23:00 olmuştu. Kemal Bey gruba bir teşekkür konuşması yaptı. Konuşmanın son cümlesi;

"… arkadaşlar güçlü bir ekibimiz var. Yönetim bizim arkamızda. Gerekirse dışarıdan da yardım alırız. Bir kaç gün içerisinde çalışmalarımızın sonuçları ortaya çıksın da başarımız için projelerimizi hazırlayalım. Covit 19'un sonlarına geliyoruz gibi. Sektörde bir toparlanma işaretleri başladı. Ben ilk üç ayda dahi önemli sonuçlar alacağımıza inanıyorum ve bu konuda bir engel de görmüyorum. Biz bu şirketten çok daha kötü olan şirketleri kısa zamanda ayağa kaldırdık ve başarılı yaptık. Bu konuda tecrübemiz var. Sadece önce Allah'a sonra kendimize güveneceğiz ve belirlediğimiz hedeflere başarı için kitlenerek birlikte çalışacağız."

Grup ayağa kalkarak teker teker Kemal Bey'e teşekkür edip evden ayrılırken Kemal Bey, ikinci toplantıyı bir gün sonra yapacağını, duyurdu. Toplantının bir gün sonra yapılması grubun dinlenmesine ve beyin jimnastiği yapmasına fırsat verecekti ve ikinci toplantı daha kaliteli geçecekti.

Herkes toplantının bir gün ertelenmesinden mutlu olmuştu ve başarıya kitlenmişti.

Aynur Hanım sona kalmıştı ve hem Kemal Bey'in hem de Beyzanur'un kadim arkadaşıydı. **Kemal Bey** "Aynur şirkete geleli 25 günü geçti, neyi nasıl görüyorsun ve sonuç için ne diyorsun?" diye sordu.

Aynur Hanım gülerek "Kemal, şirkette bir yönetim, iki pazarlama zafiyeti oluşmuş. Dosyaları ve tabloları elden geçirdim. Problemi kısa süre içerisinde çözeriz, bu konudan

eminim. Beni düşündüren şirketin sektör ve ülke için önemli bir, iki alanda fonksiyonel hale gelmesi ve uluslararası bir şirket olarak yerini güçlendirmesidir. Bu biraz zaman alır ve de gayret ister. Şimdi ben bunu en etkin şekilde en kısa zamanda nasıl gerçekleştirebiliriz? diye düşünüyorum." dedi.

Beyzanur Hanım da kafasını sallayarak "Ben de Aynur'a katılıyorum." dedi.

Kemal Bey, "İkiniz de haklısınız. Bankalar önümüzü açtı, 25-30 milyar lirayı ve daha fazlasını bankalardan hemen temin edebiliriz. Şirketin fon tedariki ve giderleri kontrolümüzde. Gelecekle ilgili planlamayı ve uluslararası hale gelmesini birlikte düşünürüz ve inşallah başarılı oluruz da." dedi.

Tablo 15.1, Tablo 15.2 ve Tablo 15.3

Tablo 15.1- Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ.
2019–2023 Bilânçoları (milyar TL)

	2019	2020	2021	2022	2023
Nakit ve Paz. Menkul değerler	4,7	3,4	2,5	1,8	1,2
Ticari alacaklar	21,9	25,9	36,5	39,7	43,4
Stoklar	15,6	25,3	30,7	33,0	34,2
Diğer cari aktifler	1,6	0,6	0,6	1,2	1,4
Toplam cari aktifler	43,8	55,2	70,3	75,7	80,2
Sabit aktifler	56,5	58,0	58,0	60,2	60,2
(-) Amortismanlar	18,4	23,5	28,4	34,6	40,0
Sabit aktifler, net	38,1	34,5	29,6	25,6	20,2
Bağlı ortaklıklara yatırımlar	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2
Diğer sabit aktifler	2,7	2,7	1,5	1,5	1,5
Toplam sabit aktifler	44,0	40,4	34,3	30,3	24,9
Aktif Toplamı	**87,8**	**95,6**	**104,6**	**106,0**	**105,1**
Finansal borçlar	22,7	25,3	28,7	31,8	34,1
Ticari borçlar	16,9	15,9	16,9	15,2	13,7
Diğer cari pasifler	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Toplam cari pasifler	42,2	43,8	48,2	49,6	50,4
Uzun vadeli borçlar	15,0	15,0	15,0	12,0	12,4
Borçlar toplamı	57,2	58,8	63,2	61,6	62,8
Hisse senetleri	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0
Dağıtılmayan kârlar	10,6	16,8	21,4	24,4	22,3
Toplam öz sermaye	30,6	36,8	41,4	44,4	42,3
Pasif Toplamı	**87,8**	**95,6**	**104,6**	**106,0**	**105,1**

****

Tablo 15.2- Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ. 2019–2023 Gelir Tabloları (Milyar TL)					
	2019	2020	2021	2022	2023
Satışlar	158,6	142,9	135,5	128,0	118,9
Satılan malın Maliyeti	105,1	90,7	83,2	76,7	71,3
Brüt satış kârı	53,3	52,2	52,3	51,3	47,6
Faaliyet Giderleri	33,9	35,6	37,9	39,9	41,2
Genel yönetim giderleri	13,7	14,2	15,7	16,7	17,0
Satış ve pazarlama giderleri	12,6	13,8	14,6	15,6	16,6
Amortismanlar	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4
Araştırma- Geliştirme	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
Faaliyet Kârı	19,6	16,6	14,4	11,4	6,4
Diğer kârlar	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4
FVÖK	22,0	19,0	16,8	13,8	8,8
Faiz giderleri	8,7	9,3	10,5	11,1	12,2
VÖK	13,3	9,7	6,3	2,7	(3,4)
Vergiler (%22)	2,9	2,1	1,4	0,6	---
Net Kâr	**10,4**	**7,6**	**4,9**	**2,1**	**(3,4)**
2-H.S. Temettü ödemeleri (%40)	4,2	3,0	1,9	0,8	---
3-Dağıtılmayan kârlara ilave (%60)	6,2	4,6	3,0	1,3	---
4- Hisse başına kâr, HBK (TL)	0,52	0,38	0,24	0,10	---
5- Hisse başına temettü, HBT (TL)	0,21	0,15	0,09	0,04	---
5-Hisse senedi sayısı (milyar)	20	20	20	20	20

****

Tablo 15.3- Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ. 2019–2023 Finansal Oranları						
Oranlar	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**Sektör (2023) Ortalaması**
1- Cari oran	1,03	1,26	1,45	1,52	1,59	**1,8**
2- Likidite oranı	0,66	0,68	0,82	0,86	0,91	**1,2**
3- Alacak devir hızı	7,24	5,51	3,71	3,22	2,75	**4,1**
4- Alacak devir süresi	50,4	66,2	98,3	113,3	132,7	**89 gün**
5- Stok devir hızı	6,73	3,58	2,71	2,32	2,08	**3,4**
6- Stok devir süresi	54,2	101,9	134,6	157,3	175,4	**107 gün**
7- Faiz kazanç gücü	2,52	2,04	1,60	1,24	0,72	**3,67**
8- Borçlar/Pasifler	0,651	0,615	0,604	0,581	0,597	**0,375**
9- KVB/TB	0,737	0,744	0,762	0,805	0,802	**0,634**
10- Brüt kârlılık oranı	0,336	0,365	0,385	0,400	0,400	**0,400**
11- Net kârlılık oranı	0,065	0,053	0,036	0,016	(0,028)	**0,12**
12- Alacaklar/Satışlar	0,138	0,181	0,269	0,310	0,365	**0,175**
13- Stoklar/Satışlar	0,098	0,177	0,226	0,257	0,287	**0,161**
14- Yöne.ve paz.gider/Satışlar	0,165	0,195	0,223	0,252	0,282	**0,136**
15- Amortismanl./Sabit giderler	0,325	0,405	0,489	0,577	0,666	**0,432**

-16-

ŞİRKETİN ZAYIF YÖNLERİ
-1-

Kemal Bey çarşamba günü saat tam 9:00'da SWOT analizi toplantısı için çalışma salonuna geçtiğinde 25 kişilik ekibin yerini aldığını ve kendisi beklediklerini gördü. Kendisi yerine oturduktan sonra salondakilerin sürekli kapıyı gözetlediklerini fark etti. Birden "Hasan ne oluyor kimi bekliyorsunuz?" diye sordu.

Hasan Bey, şaşırarak "Efendim Beyzanur Hanım geliyor mu diye kapıya bakıyoruz" dedi. Kemal Bey devamla "Onu niçin bekliyorsunuz da?" diye sorunca Hasan Bey'in yüzü kızardı. "Efendim Beyzanur Hanım çok tecrübeli ve bilgili, grubu çok motive ediyor ve her konuda önümüzü açıyor. Grup Beyzanur hanımla çalışırken mutlu ve verimli oluyor" diye cevap verdi. Toplantıdakiler hep birlikte "Müdürüm, Hasan Bey doğru söylüyor." dediler. Bunun üzerine Kemal Bey telefonuna sarılarak "Beyzanur, bütün ekip seni bekliyor, lütfen çabuk olur musun?" dedi. Beyzanur Hanım'ın "Hemen geliyorum" sesi telefondan duyuluyordu.

Beyzanur Hanım tatlı tatlı tebessüm ederek içeriye girdi. Görünüşü ne kadar da asil, tam bir Osmanlı Hanımefendisi olduğunu gösteriyordu. Gözlerinden de bilgi akıyordu. "Herkese merhaba" dedikten sonra Kemal Bey'in yanına oturdu. Kemal Bey'in kendisine; "Şirketin zayıf yönlerinin belirlenmesi konusunda kısa bir yöntem konuşması yaparsanız daha verimli bir çalışma yaparız." demesi üzerine Beyzanur Hanım powerpoint yardımıyla özet bir sunum yaptı ve şirketi fonksiyonlar itibariyle dört bölüme ayırdı:

1- Yönetim (Planlama, örgütleme, koordinasyon, yönetme, kontrol)
2- Üretim (Teknoloji, üretim, girdiler, sermaye, girişimcilik)
3- Pazarlama (Satın alma ve satma, depolama, ulaştırma, standartlaştırma, pazar bilgisi, müşteri tatmini)
4- Finans (Firmanın üretim, pazarlama, yönetimi için gereken iç ve dış fonların temini, fonların yönetimi, risklerin yönetimi, firmada verimlilik politikalarının yürütülmesi, yatırım politikaları vb. finansal işlemler)

"Değerli arkadaşlar şirketimizin zayıf yönlerini şirketimizin fonksiyonları açısından inceleyerek belirleyeceğiz. Amacımız bu zayıflıkları belirledikten sonra bunları nasıl ortadan kaldırabiliriz ve rakiplerimizin önüne geçebiliriz? çalışmalarının yapılması, ulaşacağımız hedeflerin belirlenmesidir. Bu konularda, belirli zaman aralıklarına bağlı olarak, planlar ve projeler hazırlayacağız, bunları uygulayacağız ve sonuçlarını denetleyerek gerekli düzeltmeleri ve düzenlemeleri yapacağız. İsrafları ortadan kaldırıp kaynakları verimli kullanacağız. Bu bir süreçtir ve bütün şirket elemanlarıyla birlikte çalışacağız. Tek amacımız şirketimize yapılan yatırımların getirilerini devamlı bir süreç içerisinde maksimize etmektir. Şirketimiz ne kadar başarılı olursa milli ekonomimize de o kadar fazla katkıda bulunuruz.

Amacımıza ulaşmak amacıyla her fonksiyon için üçer kişilik ekipler belirleyeceğiz, bunların üzerinde bir de üst kontrol ekibi olacak, bunun üzerinde de Kemal Bey ve üç kişilik yardımcı ve koordinatör ekibi bulunacaktır. Nihai sorumlu Kemal Bey olacaktır." dedi.

Bu konuşma, grubu bir daha sarsmıştı. Şimdi herkes görevini, hedefini, neyi ne zaman, niçin yapacaklarını, nasıl organize ve koordine olacaklarını daha iyi anlamıştı.

Bu kez salonda yönetim grubundan başlamak üzere farklı bir oturuş sırası takip edilmişti. İlk sırada Mustafa Ekinci yer almıştı. Kendisi Almanya'da tahsil yapmış 20 yıl Alman şirketlerinde çalışmış bir makine ve üretim mühendisiydi. Kendisinde Alman iş terbiyesi hakimdi.

Kemal Bey'in emriyle 10 dakika çay molası verildi. Mola sırasında herkes Beyzanur Hanım'ın sunumundan, mutlaka başarılı olacaklarından ve şirketi kâra geçireceklerinden bahsediyordu. Mola bitince askeri bir nizamla yerlerine oturdular. Oturmadaki bu düzen değişikliği Kemal Bey'in de dikkatini çekmişti ve olumlu bir değişiklik gibi geldi.

2-Şirketin Zayıf Yönüyle İlgili Tartışmalar

Kemal Bey teşekkür giriş konuşması yaptıktan sonra "Şirket ile SWOT çalışmasının en önemli bölümüne geldiklerini, burada Ferhat Bey'in dedesinde olduğu gibi şirket için bir check up yapılacağını, şirketin varsa bütün eksikliklerinin ortaya konulacağını, bu konuda ilk sözü de Mustafa Ekinci Bey'e vereceğini" söyledi. "Buyurun Mustafa Bey ilk seans, yönetimle ilgili kısım olacaktır. Bu konularda ne dersiniz?" dedi.

-**Mustafa Ekinci**: "Sayın Müdürüm teşekkür ederim. Beyler biliyorsunuz ben Alman sanayi ve iş disiplin ile yetiştim. Olaylara aldığım bu disiplin açısından bakarım. Şirketimiz Türk sanayisi için çok değerli bir şirkettir ve sanayimizin öncü şirketlerindendir. Ben şirkete geleli yedi yıl oldu. Şirkette üst yönetim çok önemlidir. Üst yönetim beyindir, sinir sistemlerinin merkezidir. Şirketin vücut yapısı ne kadar mükemmel olursa olsun beyinde ve iletişimi sağlayan sinir sistemlerinde bir arıza varsa ortaya mongol bir şirket çıkar. Mongol insanları görüyorsunuz. Mükemmel vücut yapıları olmasına rağmen; normal insanlar gibi hareket edemezler ve vücutları normal insan vücudu gibi fonksiyonlarını yerine getiremez. Üzülerek söyleyeyim ki son yıllarda şirketimizde üst planlama, örgütleme, koordinasyon, yönetme, kontrol gibi yönetim fonksiyonlarımızın %100 çalıştığını söylememiz biraz zor. Bu konularda %1 eksiklik dahi şirketin vücuduna kötü etki eder. Mesela şirketimizin gelecek, 10, 20, 50… yıllık amaçlarını biliyor muyuz?

Çok önemli rakip firmalarımız ve onlarla nasıl rekabet edileceği bütün ayrıntılarıyla belirlenmemiştir. 1416 farklı parça üretmek önemlidir de böyle bir üretim tarzı ara şirket olmaktan bizi çıkarır mı? Bana göre çıkarmaz. Tamam, biz yine 1416 parçayı üretelim de kendi özgün üretimimiz, makinelerimiz, sistemlerimiz, mamullerimiz nelerdir? Bunlarla ilgili dağıtım ağımız nerededir? Lütfen söyleyiniz bana! Kendi markamızı taşıyan kendimize özgün önemli bir makinemiz, sistemimiz, ürünümüz var mıdır? Çok acele olarak yönetim, şirketin politikalarını belirleyecek ve devamlı çalışacak üç kişilik bir **"Üst Politika Oluşturma Kurulu"** kurulmalı ve bu kurul birinci derecede Yönetim Kurulu Başkanı'na, ikinci derecede Genel Müdür'e bağlı olmalıdır. Bu görevlerin doğrudan üretim bölümüne verilmesi doğru değildir. İkinci olarak şirketin yönetim kurulu yaş olarak 40-65 alt ve üst sınırlarında olmalı ve tecrübeli, uzman kişilerden yeni bir yönetim kurulu oluşturulmalıdır. Mevcut yönetim bana göre "Onur Yönetim Kurulu" olmalıdır ve kendileri şirketin başarısı konularında ilgilenmelidirler diye düşünüyorum ve Yönetim beni bağışlasın, haddimi de aşıyorum.

Şirketin **“Üst Değerlendirme ve Verimlilik Kurulu”** da yoktur. Bu şirket için çok büyük bir eksikliktir. Böyle bir üst kurul bulunmazsa şirketin bütün birimlerinin verimliliği nasıl ölçülecektir? Şirkete kâr veya zarar olarak katkıları nasıl ortaya konulacaktır ve nasıl düzeltici kararlar alınacaktır? Bu konularda üzülüyorum, kimse de bana bir şey sormuyor. Şirket şu anda Kemal Botsalı Bey ve eşi Beyzanur Hanım ile önemli bir ivme kazanmıştır. Bu çalışmalar şirketin geleceği için milat olsun istiyorum. Son olarak şunu da söyleyeyim ki Alman şirketlerinde en önemli konulardan birisi; yönetim kurullarının yapısı ve üst politika oluşturma, denetleme kurallarının varlığıdır.

Biz rakip firmalarımızı yeniden belirlemeliyiz. Buna mecburuz gibi geliyor bana. Hangi üretim alanlarına yoğunlaşacaksak o sektörü iyi incelemeliyiz ve kendimize ortak olabilecek, işbirliği yapabilecek firmaları belirlemeliyiz. Uygun olduğu takdirde belirli bir süre bir dünya devi firmanın üretiminin belirli parçaları için alt firma olarak faaliyet göstermeliyiz. Mesela Bayraktar-Motor Sich ilişkilerinde bir rol de biz alabilir miyiz? Tank üretimi konusunda önemli bir motor veya alt sistemlerden birisinin bir bölümünü üretmek için faaliyet gösterebilir miyiz? Hızlı tren üretimi konusunda Tülomsaş ile bir işbirliğimiz olabilir mi?

Beni dinlediğiniz için de hepinize saygılarımı sunuyorum.” dedi.

Kemal Bey ve heyet Mustafa Ekinci Bey’i saygıyla dinlediler ve Mustafa Bey cesurca konuşarak çok doğru şeyler söylüyordu. Mustafa Bey’in konuşması, doğruları söyleme konusunda, herkese bir cesaret verdi ve herkesi rahatlattı.

Kemal Bey, Mustafa Bey’e teşekkür etti, ikinci sırada oturan M. Emre Kazak’a “Buyurun Emre Bey” dedi.

-M. Emre Kazak: “Efendim şirketimizin kendi kültürüne sahip yönetici, uzman yetiştirme sistemi son yıllarda işlememektedir. Hepinizin bildiği gibi büyük şirketler veya büyümek isteyen şirketler etkili üniversitelerin öğrencilerinden her departman için genelde IQ’su yüksek üçer öğrenci seçerler, bunlara burs verirler ve bunların özel yetiştirilmesi için planlar yaparlar, projeler hazırlarlar. Bu gelenler zaman içerisinde yetişerek firmanın beyni, gözü, kulağı olurlar. Bu olayı şirket devamlı bir süreç haline getirir. Böylece firmada üst zekâ seviyeli belirli bir kültür ailesi oluşur. Dışarıdan benzer kişilerle bu aile devamlı beslenir. Bizim şirketimizde bu yöntem uygulanmamaktadır, büyük eksikliktir ve ben uygulanmasını istiyorum, şirketimizin geleceği açısından çok önemli bir politikadır.

Ayrıca Mustafa Bey’in bütün gayretlerine rağmen son dönemlerde üretimimizde kalite sorunları yaşanmaktadır ve hatalı üretim oranlarımız yüksektir. Neredeyse tezgâhlarımızın planlı bir bakımı terkedilmiş gibidir ve normal bakımlarında da problemler gözükmektedir. Bu durum yakın gelecekte önemli tezgâh problemlerini ortaya çıkarır ve maliyeti çok ağır olur. Bunlar hem maliyet getirmekte hem de müşteri kayıplarına sebep olmaktadır. Bu konuların acilen düzeltilmesi gerekir. Fabrikamızda laf değil kaliteli iş üretilmelidir. Hatalı üretimin sebepleri acele ortadan kaldırılmalıdır.

Beni dinlediğiniz için teşekkür ediyorum.”

Kemal Bey de Emre Bey’e teşekkür etti, söylediklerinin önemli olduğunu belirtti.

Faruk Arslan Bey lütfen siz buyurunuz.

-**Faruk Arslan:** "Efendim ben bu şirkete dahil olalı birkaç yıl oldu. Şirket kuruluş ve ilk faaliyet yıllarında çok güzel planlanmış ve etkili faaliyet göstermiş. Dünyada teknoloji neredeyse günlük değişiyor ve yeni teknolojiler, sistemler, ürünler ortaya çıkıyor. Şirket bu teknolojilerle yarışmak ve başarılı olmak zorundadır. Ben şirketimizin Ar-Ge bölümünün son yıllarda bazı ayrılmalar sebebiyle zayıfladığını görüyorum. Çok acele olarak bu bölüm etkili ve uzman kişilerle takviye edilmelidir. Mustafa Bey'in işaret ettiği konular önemlidir. Şirket gelecek 10, 20, 50 yıllar için neler yapacaksa, hangi ürünlere, teknolojilere yönelecekse çalışmaların önemli bir bölümü o yöne kaydırılmalıdır. Ayrıca CNC tezgâhlarını üretmek zor değildir. Kontrol ünitelerini üreten önemli Alman, Japon ve diğer firmalar vardır. Kısa zaman sonra biz de üretebiliriz diye düşünüyorum. Hangi eksende tezgâh üretilecekse uygun bir kontrol ünitesi seçilir ve tezgâhlar kısa zamanda üretilir. İhtiyaç duyulan özel tezgâhlar da tasarlanarak hemen üretilebilir. Ben bu konularda yardımcı olmaktan zevk alırım. Hepinize teşekkür ederim."

Sıra Mehmet Akçelik Bey'e geldi.

Başkan, "Buyurun Mehmet Bey." dedi.

Mehmet Akçelik: "Değerli Başkanım ve muhterem arkadaşlar. Şirketimizin kalıp makineleri, hassas döküm üniteleri ile taşlama, honlama ve işleme tezgâhları, basınçlı döküm makineleri ve sıcak kamaralı döküm makinesi ile diğer döküm makinelerimiz yıpranmış durumdadır. Dövme tezgâhlarımız da eskimiştir ve bazıları tamir edilmeli bazıları da yenilenmelidir. 2.800 tonluk presimiz iki aydır kullanılamamaktadır ve acil ihtiyacımız vardır. Diğer aparatların da acilen elden geçirilmesi gerekmektedir.

Halen şirketimizin ISO 9001; 14001-2015 ile ISO: 45001-2018 belgeleri bulunmaktadır. Şu anda yeni belgeler de almak için çalışılmaktadır. Ben durumu saygı ile arz ediyorum."

Başkan teşekkür ettikten sonra "Sıra, satış ve pazarlama bölümüne geldi. Buyurunuz Fevzi Rıfat Bey" dedi.

Fevzi Rıfat Bey: "Sayın Başkan teşekkür ederim. Efendim ben şirkete katılalı 1,5 yıl oldu. Şirket bazı eksikliklerine rağmen övünülecek bir şirkettir. Teknoloji bakımından şirketin durumu daha önceki konuşmacılar tarafından masaya yatırıldı. Ben konuya pazarlama açısından bakacağım. Finansal tablolara bakarsanız şirketin satışları son beş yıldır düşme eğilimindedir. 2019 yılında 158,6 milyar lira olan satışlarımız %25 oranında azalarak 2023 yılında 118,9 milyar liraya düşmüştür. Normal şartlarda bu oran tersine olmalıydı. En azından şirketin her sene %10 oranında büyümesinin normal olduğu düşünülürse, 2023 yılı satışları 232,2 milyar lira ve trend de %146,3 olmalıydı. Şirketin 2019 yılına göre 2023 yılındaki satış kaybı 73,6 milyar liradır, bu sadece 2023 yılı içindir. Diğer yıllar için de kayıplar ayrı ayrı hesaplanabilir. Sonuçta satışlar sebebiyle son beş yılda kârlarda büyük kayıplar yaşanmıştır.

Biz bilançoların enflasyona göre düzeltilmiş olduklarını kabul ediyoruz ve böyle de biliyoruz. Eğer enflasyona göre düzeltilmemiş finansal tablolar elimizde olsaydı daha farklı hesaplar karşımıza çıkardı. Hesapların enflasyona göre düzeltilmesi isabetli olmuştur. Zaten bilançoları ya enflasyona göre ya da dolar bazında düzeltilerek gerçek rakamlara ulaşmak ve tabloları bu rakamlara göre düzenlemek, işin doğrusudur.

Ali Bey beni hoş görsün, benim şirketin pazarlamasında gördüğüm eksiklikler şunlardır:

Şirketin pazarlama problemleri:

1- Şirketin ekonomik trendlerle ilişkisi iyi takip edilememiştir. Şirketin satış departmanı yeterince başarılı değildir,
2- Satışlardaki düşüşlerin sebepleri bütün detaylarıyla araştırılmalıdır,
3- Küstürülen müşterilerin gönülleri yeniden alınmalı ve yeni pazarlarda yeni müşteriler bulunmalıdır,
4- Mamul imalat portföyü yeni taleplere göre yeniden düzenlenmelidir,
5- Şirketin elinde kalmış veya demode olmuş ürünler varsa onların perakende pazarlarda değerlendirilmesi için çareler aranmalı, bu mümkün olmuyorsa eritilerek yeni mamuller üretilmelidir,
6- Şirketin kârlarıyla ilgili acele Pareto analizi yapılmalıdır: Şirketin cirosunun %80'i hangi müşterilerden sağlanıyor, müşterilerin ilk %20'si kârın yüzde kaçını oluşturuyor, müşterilerin kalan %80'i kârın yüzde kaçını oluşturuyor? Zararın %80'i müşterilerin yüzde kaçından doğmuştur, bilinmelidir.
7- Müşteri-kâr ilişkileri grafikle belirlenmelidir.
8- Şirket satışlarının gelecek yıl 200 milyar liraya yükseltilmesi için neler yapılacaktır? Bundan sonra satışların reel olarak her yıl %10 oranında artırılması için neler yapılacaktır, araştırılmalıdır.
9- Şirkette kâr artırma yöntemleri acil olarak nasıl uygulanacaktır? Şirketin ilk yıl en az 5 milyar kâra geçmesi için neler yapılmalıdır? Soruları cevaplandırılmalıdır.

Değerli Başkan ve sevgili arkadaşlar benim şimdilik söyleyeceklerim bunlar. Satışlar konusunda hedefi bilerek yüksek tuttum. Kendimizi 200 milyara göre hedeflendirmeliyiz ve her konuda buna bağlı organize olmalıyız. Satışların yükseltilmesi ve kârların artırılması için elimden gelen her katkıda bulunmaya çalışacağım. Teşekkür ederim."

Kemal Botsalı, Fevzi Rıfat Bey'e katkılarından dolayı teşekkür etti. "Şimdi söz sırası Faruk Gürler'e geldi. Faruk Bey buyurunuz." dedi.

-**Faruk Gürler:** "Sayın Başkan ve değerli arkadaşlarım. Ben şirketin finansal durumuyla ilgili konuşacağım, gerekli analizleri yapacağım. Hepiniz biliyorsunuz ki şirketimiz 2023 yılında 3,4 milyar lira zarar etmiştir. 650 personelimiz vardır ve kişi başına zarar 5,23 milyar lira olmuştur. 2022 yılını nazara aldığımızda 2023 yılındaki kişi başına kaybımız 8,46 milyar liraya yükselmektedir, böyle gidersek iki, üç yıl içerisinde ekmek teknemiz şirket kapanır ve 650 kişi sokakta kalırız. Bu toplantıda alacağımız kararlar ve ulaşacağımız sonuçlar, şirketimiz için bir milat noktasıdır. Ben şirketin kârlarının artırılması için şunları söyleyeceğim:

Şirketin kârlarını artırmak için yapılması gerekenler:

1- Biraz önce Fevzi Bey şirketin zarardan kurtulması için satışların artırılması gerektiğini, buna göre üretimin planlanmasını söyledi. Kârları artırmanın birinci yolu satışları artırmak, ürün maliyetlerini aşağıya çekmek ve kâr marjlarını yükseltmektir. Burada rekabet sebebiyle kâr marjlarının yükseltilmesi en zor olanıdır.
2- İkinci yol ise şirketin giderlerini azaltmak ve israfı ortadan kaldırarak bunları kâra çevirmektir. 2024 yılı için şirkette mevcut duruma göre yapabileceğimiz tasarruflar şöyledir:
   a) Brüt kârlılık oranı sektörde %40 şirketimizde de %40'tır. Bunu 3 puan yükseltebilirsek sağlanacak ek kâr miktarı 3,5 milyar lira olacaktır,
   b) Genel yönetim giderlerinden tahmini %10 tasarruf tutarı 1,7 milyar liradır,
   c) Satış ve pazarlama giderlerinden %10 tasarruf 1,66 milyar liradır,
   d) Tablo 5.1'de görüldüğü gibi şirket 2019 yılında net kârının %83'ü, 2022 yılında %528,7'si kadar faiz ödemiş ve 2023 yılında şirket 3,4 milyar lira zarar ederken yine bankalara 12,2 milyar lira net faiz ödemiştir. Şirketin yüksek oranda faiz sendromu vardır ve bundan kurtarılması gerekir,
   e) Ticari alacaklar ve stoklar %10 oranında azaltılarak bu fonların bankalara ödenmesi sebebiyle faizlerden tahmini tasarruf ise 2,7 milyar liradır.

Beklenen Toplam Tasarruf=3,5+1,7+1,66+2,7=9,56 milyar liradır. Buna satışların artmasıyla sağlanacak kârlar dahil değildir. Kanaatimce 2024 yılı kâr hedefimiz minimum 17 milyar lira olmalı ve bütün faaliyet ve satış planlarımızı, çalışmalarımızı buna göre organize ve koordine etmeliyiz. Bu konuda kurulacak yeni komiteler gereken görevlerini yapacaklardır. Başarısız olan arkadaşlarımız, kusura bakmasınlar, şirketten ayrılmak zorunda kalabilirler. Şirkette hep birlikte kazanamazsak hep birlikte kaybedeceğiz."

Faruk Bey'in konuşması grupta büyük bir sevince sebep olmuştu. Hep birlikte "Başaracağız, inşaallah başaracağız" nidaları yükseldi. Birkaç kişi daha pek önemi olmayan bir iki konuyu gündeme getirdikten sonra toplantı sona erdi.

Toplantının sona ermesiyle birlikte tekrar Kemal Bey küçük bir teşekkür konuşması yaptı. SWOT analizinin "Fırsatlar" bölümünü görüşmek üzere yarın saat 9:00 da toplanılacağını söyledi.

Kemal Bey Beyzanur Hanım'a; "Beyzanur, biraz dinlendikten sonra şirketin zayıf yönleriyle ilgili raporu düzenleyebilir misiniz?" dedi.

3-Şirketin Zayıf Yönleriyle İlgili Rapor

Şirketin zayıf yönleriyle ilgili düzenleme aşağıdaki şekilde yapılmıştı. Burada yer alan bütün konular üzerine gidilecek, bu zafiyetler ortadan kaldırıldıktan sonra önce sektör ortalamalarına ulaşılacak, arkasından da rakip firmaları geçecek politikalar ve çalışmalar yapılacaktır. Bütün düzenleyici çalışmalar sınırlı zaman süreçleri içerisinde yapılacaktır. Ayrıca her birim için aylık, üç aylık, altı aylık ve yıllık verimlilik çalışmaları devam edecek,

zafiyet arz eden konular üzerine gidilerek güçlendirici politikalar geliştirilerek uygulanacaktır. Başarı için zaman içerisinde devamlı kontrol şarttır.

B) Şirketin Zayıf Yönleri:

1- Şirketin üst hedef belirleme, planlama verimlilik ve kontrol kurulları yoktur. Bu şirket için büyük eksikliktir
2- Şirketin kendi kültürüne sahip yönetici yetiştirme sistemi son yıllarda işlememektedir.
3- Şirketin planları ve finansal yönetimi zayıftır. Cari oranı, likidite oranı ve diğer bazı oranları sektöre göre düşüktür.
4- Şirket, fon yönetimi açısından zayıftır. Şirketin fon yastığı politikası görülmemektedir.
5- Ticari alacak ve stok hesapları üzerine satışlardan orantısız olarak fazla yatırım yapılmış ve gereksiz yere fonlar bağlanmıştır.
6- Şirketin teknolojisi minimum beş yıllıktır.
7- Finansal borçları yüksektir ve finansal borçların tamamı konvansiyonel bankalara aittir,
8- Şirketin satışları son beş yıldır azalmaktadır.
9- Şirketin genel yönetim giderleri, satış ve pazarlama giderleri satışlarla orantısız artmış ve sektöre göre de yüksektir.
10- Faiz giderleri yüksektir. Faiz kazanç gücü sektörün çok altındadır.
11- Şirketin kârı son beş yıldır azalmış ve beşinci yılda 3,4 milyar lira zarara dönüşmüştür.
12- Şirketin alacak devir hızı, stok devir hızı ve faiz kazanç gücü sektöre göre düşüktür.
13- Kârlılık oranları sektöre göre düşüktür.
14- Şirkette analitik şekilde finansal yönetim ve verimlilik analizleri yapılmamaktadır.
15- Şirketin yakın ve uzak geleceğiyle ilgili ayrıntılı, hedef gösteren planları yoktur.
16- Üretimde kalite sorunları bulunmaktadır.
17- Hatalı üretim oranları yüksektir.
18- Bütün tezgâhların bakım-onarım durumları zayıftır. Bu konuda tamir-bakım planları eksiktir.
19- Vasıtalarla ilgili tamir-bakım hizmetleri noksandır.
20- Stok yaşlandırma çalışması yoktur.
21- Alacak yaşlandırma çalışması yoktur.
22- Şirketin uzun vadeli yatırım planları bulunmamaktadır.
23- Ar-Ge servisi zayıftır.
24- Müşteri memnuniyet çalışmaları yapılmamaktadır.
25- Pazar araştırmaları zayıftır.
26- Şirketin işçilerle ve yöneticilerle iletişimi zayıftır, işçiler bazı isteklerini yöneticilere ulaştırmakta zorlanmaktadırlar.
27- Personel değişim oranı yüksektir ve kaliteli bazı mühendisler ve işletmeciler şirketten muhtelif sebeplerle ayrılmışlardır.
28- Ücret politikası verimlilik esası üzerinden değil, zamana bağlıdır. Bu politika da üretimde verimliliği düşürmektedir.
29- Şirketin risk yönetim politikaları yeterli değildir.
30- Şirketin uygun olan yerlerine şikâyet ve iletişim kutularının konularak çalışanların isteklerinin yönetime iletilmesi gerekir.

-17-

ŞİRKET İÇİN FIRSATLAR

-1-

Ekibin SWOT Analizi Çalışması

C) ŞİRKET İÇİN FIRSATLAR

Kemal Bey perşembe günü saat tam 9:00'da SWOT'un üçüncü seansını aynı salonda ve aynı oturum düzeni ile gerçekleştirdi. Beyzanur Hanım bu kez eşi ile birlikte salona girmişti ve herkes onlara bakarak mutlu olmuştu.
Toplantıda görüşmeler yine Mustafa Ekinci ile başladı. Kemal Bey "Mustafa Bey bu konularda neler söyleyeceksiniz, buyurunuz" dedi. Mustafa Bey hoparlörü eline alarak konuşmaya başladı.

Mustafa Ekinci: "Değerli Başkanım ve muhterem arkadaşlar. Benim, şirketimiz yani Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim A.Ş.'de gördüklerim, bazı eksikliklerimiz olmasına rağmen, beni gururlandıracak durumdadır. Şirketimiz yüksek teknolojilere sahiptir, sektörün lider şirketlerindendir, iyi bir işgücüne sahiptir, üretim portföyü zengindir, bankaların şirkete karşı özel bir yaklaşımı vardır, müşteriler genelde şirketten memnundurlar. Şirketten uzaklaşan müşterilerimizle kısa zamanda temas sağlanarak onları tekrar kazanmak için ne gerekirse yapılmalıdır. Benim tek söyleyeceğim, dün şirketimizin zayıf yönlerini tespit etmiştik, çok kısa zaman sürecinde bunları giderip bu riskimizi fırsata çevirmeliyiz. Benim söyleyeceklerim bu kadar, teşekkür ederim."

Faruk Arslan: "Mustafa Bey şirketimizle ilgili özet olarak önemli bazı şeyleri söyledi. Şirketimizin savunma sanayine kabulü, hızlı tren parçaları üretmesi ve özel hassas döküm ve dövme tesislerimiz bizim için büyük ayrıcalıktır. Teknik heyetimizin özellikleri ve işçilerimiz de övünülecek durumdadır. Pandemi sebebiyle 2023 bizim için bir kâbus yılı olmuştur. Bu yılı da çalışmalarımızla hep birlikte fırsata çevireceğiz inşallah. 200 milyar liralık bir satış hedefi verilmesi hepimizin neler yapması konusunda bizleri uyarmıştır. Şirketimizin sektörde ve müşteriler içerisindeki itibarı yüksektir. Teşekkür ediyorum."

Diğer konuşmacılar da benzer şeyler söylediler. 2023 yılı şirket için ve herkes için bir kâbustu. Şimdi moraller yükselmişti. Son dönemde sektöre giren Hintli, Güney Koreli ve diğer rakip firmalarla şiddetli bir rekabet savaşı beklenmektedir. Türkiye'de savunma sanayisi trendinin yükselmesi ve Eskişehir TDDY tesislerinde hızlı trenin imalatı, şirket için yeni fırsatlar sunacaktır. Bu konularda önümüzdeki günlerde muhtelif heyetlerin şirketimize ziyarete gelecekleri genel müdürlüğümüze bildirilmiştir, denildi.

Genel Müdür; "Buyurun Hamide Hanım." dedi.

Hamide Selçuk: Teşekkür ederim Sayın Genel Müdürüm. Efendim şirketimiz teknolojik bakımdan çok dinamik ve seyyal bir şirket. 1416 farklı ve kaliteli parçanın üretilmesi bunun delili. Şirketimizde teknoloji, yüksek teknoloji ve üretimle ilgili her şey var. Şu anda şirketimizle bir yandan Motor Sich, diğer yandan Güney Kore, Ukranya ve Rus firmaları birlikte üretim için ilgileniyorlar. TPAO'nın derin kuyu pompaları imalatı teklifi çok büyük bir fırsat. Savunma sanayisi, hızlı tren parçaları için şirketimizin seçilmesi teknolojik bir

başarı. Güney Kore Şirketi GHI Yachts'la ilişkilerimizin gelişmesi motorlu, normal ve süper yatların üretimi konusunda önemli bir imkândır.

Eğer şu SWOT çalışmasında ve uygulamalarda başarılı olabilirsek bana göre şirketimizin önü inanılmaz derecede açıktır. Yapacağımız bütün işbirliklerini ve ortaklıklarımızı bir Alman ve Japon hassasiyetiyle yapmalıyız. Başarının sırrı buradadır." Teşekkür ederim.

Esen Hanım buyurunuz.

Esen Şahin: "Teşekkür ederim Sayın Müdürüm. Efendim imalat konularında birçok ISO belgemiz sağlanmış durumda. Bazı önemli ISO belgelerine de ihtiyacımız vardır, bu konuda çalışma yapmaktayız. Satışlarımızın son beş yıldır her yıl azalmasının sebeplerini anlamakta zorlanıyorum. Şirketimizin bu çalışmalardan sonra rehabilite edilmesi; şirket için bir milat, bir devrim olacaktır, diye düşünüyorum ve 2024 yılında satışlarımızın 200 milyar lira olması konusundaki hedefin belirlenmesini de çok olumlu buluyorum. Stok politikamız yeni yazılımlarla güçlendirilmiş ve sıfır stok (just in time) anlayışıyla çalışacağız. Bir de bizim bilgisayar ağımız ve veri bankamızın bazı eksiklikleri var. Bu ağın yeni versiyonunun acele kurulması ve yönetimin, bütün birimleri bu ağ vasıtasıyla kontrol altında bulundurması gerekir. Benim gördüğüm en büyük eksiklik budur. Bu eksiklik tamamlanırsa şirket kısa zamanda toparlanacaktır, efendim."

Sıra sizde Gamze Hanım. Buyurunuz.

Gamze Şekeroğlu: "Efendim bir konuyu tekrar dile getirmek istiyorum. Bizim çok yönlü çalışan ve rakiplerimizi kontrol edebilen, onları analiz edebilen lisan bilen, tecrübeli etkin bir ekibe ihtiyacımız vardır. Bu ekip aynı zamanda ülkemizde, sektörde, Avrupa'da, Uzak Doğu'da, Güney ve Kuzey Amerika'da şirketimizin lehine olabilecek olayları, gelişmeleri takip etmeliler ve şirketin yönlenmesine katkıda bulunmalıdırlar. Bu önemli bir konudur. Şirkette 'Üst Değerlendirme Kurulu' diye bir oluşum düşünülüyormuş. Bana göre acilen alınacak önemli kararlardan birisi budur."

Bu konuda başka kimse söz almak istemediği için Kemal Bey Gamze Hanım'a ve herkese teşekkür ederek toplantıyı kapattı. Yarın yine aynı saatte şirketle ilgili tehditlerin görüşüleceğini ve herkesin salonda hazır bulunması gerektiğini söyledi.

Beyzanur Hanım ve ekibi, şirket için fırsatları rapor etmek için ayrıldılar.

2-Şirketin Fırsatlarıyla İlgili Rapor

Beyzanur Hanım ve ekibi şirketin fırsatlarıyla ilgili aşağıdaki raporu hazırladılar:

D) Şirket için Fırsatlar:

1- Şirket sektörde güvenilir, lider şirketlerden birisidir ve siparişler konusunda öne çıkmaktadır. Şirkete sektörde ve kamuda önemli bir güven vardır.
2- Yüksek teknolojilere sahiptir ve batı şirketlerinin ilgisini çekmektedir.
3- 2024 yılı satışlarının 200 milyar lira olarak hedeflenmesi şirket için bir fırsat olabilir.
4- Şirket belirli seviyede eğitilmiş bir işgücüne sahiptir.
5- Bankaların şirkete karşı önemli bir ilgisi vardır ve Kemal Beyle birlikte hatalar tamir

edilmiş ve yükselişe geçmiştir.
6- Stokta sıfır (just in time) modeline geçilmesi planlanmıştır.
7- Savunma sanayi projelerinin önü açıktır.
8- Katıldığı hızlı tren ve gemi ulaşım sektörlerinin de önü açıktır.
9- Ukrayna Motor Sich belirli ölçekli füze motorlarının Türkiye'de üretilmesi için kendisiyle ortaklık yapacak bir şirket aramaktadır ve Bayraktar Grup bu teklif ile ilgilenmektedir. Biz de onlarla ortak olabiliriz. Bu konuda Motor Sich'ten bir teklif gelebilir. Bu konu üzerinde dikkatle durulmalıdır.
10- Gemi parçaları üretimi için Güney Kore, Ukrayna ve Rus firmalarıyla iş birliği yapılabilir.
11- Şirket NATO için bir tedarik firması olarak beş yıl önce onaylanmıştır.
12- Yurt dışı şirketlerle önemli bağlantıların yapılması gündemdedir.
13- Savunma sanayisinden yeni işler alınması ve proje geliştirilmesi çalışmaları devam etmektedir.
14- Yat imalat sektöründe bulunan Güney Kore Şirketi GHI Yachts Türkiye'de motorlu yatlar üretilmesi konusunda şirketimizi incelemektedir.
15- TPAO petrol sondaj ve çıkarma makineleri imalatı konusunda şirketi ziyaret edeceklerini şirketimize iletmişlerdir.

Kemal Bey, Beyzanur ve Aynur hanımlara dönerek, "Şirket olarak çok büyük fırsatlarımız gözüküyor. Zafiyetlerimizi gidererek bunları iyi değerlendirebilirsek sektör ve ülke için çok büyük hizmetler yapmış oluruz. Şimdi kendimizi yani şirketi hangi sahalara yönlendireceğiz, bu çok önemli hayati bir konudur." dedi. Her iki hanım da "Biz de aynı kanaatteyiz." diye tasdik ettiler. Kemal Bey devamla "bizim için şirketimizin karşılaşabileceği tehditler önelidir. Bu tehditler neler olabilir üzerinde durmalıyız" dedi.

-18-

ŞİRKET İÇİN TEHDİTLER

-1-

Cuma günü SWOT'un son kısmı olarak tehditler konusu için saat 9:00'da aynı salonda ekip toplandı.
Kemal Bey "Şirket için önümüzdeki tehditler nelerdir arkadaşlar?" diye sorunca, Aylin Taşkın Hanım söz aldı.

Aylin Taşkın: "Efendim üç gündür şirketimizle ve geleceğiyle ilgili çok güzel ve gerçekçi analizler yapıldı. Burada benim gördüğüm en büyük tehdit şirketle ilgili rehabilitasyon kararlarımızın uygulanmasında gevşeklik gösterilmesi olabilir. Benim yönetimden istediğim organizasyonun acele kurulması, kurulların oluşturulması ve uygulamaların sistematik şekilde başlanmasıdır. Şirketimizin 3,4 milyar lira zarar etmesi ve geçen yılı da nazara aldığımızda işçi başına bir yılda 8,46 milyar lira zarar edilmesi katlanılamaz bir kayıptır ve bana çok acı vermektedir. Benim, Sayın Müdürümüz Kemal Bey'den istediğim; tekrar söylüyorum alınan kararların bire bir uygulanması, sonuçların kontrol edilmesi ve başarıya ulaşmamızdır. Bana verilecek her göreve ben hazırım. Aksi halde çok büyük bir kriz hem şirketimizi hem de bizleri beklemektedir."

İkinci sözü Faruk Gürler aldı ve ayağa kalkarak konuşmaya başladı:

Faruk Gürler: "Şirketimizi bekleyen önemli bir kriz de finansal krizdir. Şirket için en büyük şansımız Sayın Müdürümüz Kemal Botsalı ile muhterem eşleri Beyzanur Hanım'ın bize katılmalarıdır. Onlara Aynur Hanım da katıldı, bu ayrı bir sevincimizdir. Onlar olmasaydı böyle bir çalışmayı biz yapmayacaktık ve şirketimizle birlikte uçuruma yuvarlanacaktık. Sayın Müdürümüzün şirketle ilgili ilk müdahalesi, bankalarla olan problemlerimize yönelik oldu ve bize ilk etapta altı ay ve normalde bir yıllık bir süre ve önemli bir kredi miktarı sağlayarak şirketimizi finans açısından rahatlattılar. İ Bankasıyla ilgili yapılan kredi sözleşmesi için nasıl teşekkür edeceğimi bilemiyorum. Z Bankası gözlerimizi iyice parlattı, bunlar ne büyük imkânlar. İmalat müdürümüzün istediği CNC tezgahının hemen alınmasının finansmanını da sağladılar.

Şirketin faaliyetlerinde ve kalitemizde bir azalma olmadan hatta yükselterek, acele giderlerimizde tasarrufa yönelmek zorundayız. İşlerimizde daha etkili çalışmaya ve giderlerimizi daha verimli yapmaya mecburuz. Satışlarımızın artırılması için pazarlama bölümümüze büyük görevler düşüyor. Her başarısızlığımız bizim için tehlikedir. Şirketteki ücret artışları verimlilik ve satış artışlarıyla dengelenmezse şirket krize girebilir.

Ekonomideki kırılganlık ve döviz kurlarındaki büyük fiyat oynaklıkları sebebiyle, alacak ve borçlarımızı iyi yönetmek ve finansal risk yöntemlerini uygulamak zorundayız. Vadeli (forward) döviz ve faiz sözleşmelerinin, opsiyonların, gelecek sözleşmeleri ile swap, tavan ve taban sözleşmelerinin hayata geçirilmesi, şirketimizin yararına olanların kullanılması görevimizdir. Bu konuda sorumlu, bizim bölümümüz yani muhasebe ve finans bölümüdür. Bu konuda Sayın Müdürümüzün, Beyzanur ve Aynur hanımların katkılarıyla başarılı olacağımıza inanıyorum.

Son olarak şunu da söylemeliyim. Faiz oranlarının yüksekliği ve sıkı para politikaları sebebiyle öz sermayeye önemli ölçüde dönmeliyiz, hiçbir şirket %50-60 oranındaki faizlere dayanamaz. Teşekkür ederim."

Ardından Hülya Çelebi söz aldı.

Hülya Çelebi, "Şirketimizin kapalı bir şirket olarak kalması, şirketimizin ve ortaklarının lehine değildir. Şirketimizi rehabilite ettikten belirli bir süre sonra halka açılma çalışmalarını şimdiden başlatmalıyız. Son dönemlerde şirketlerde yangınlar, depremler vb. riskler çoğalmaya başladı. Bu sebeple şirketimizin tamamını kapsayan sigorta da yaptırmalıyız ve bu konuda bir sigorta şirketiyle anlaşmalıyız" dedi.

Başka söz alan olmadığı için toplantıya son verildi.

2-Şirketin Tehditleriyle İlgili Rapor

Beyzanur Hanım ve ekibi şirketin tehditleriyle ilgili aşağıdaki raporu hazırladılar.

D) Şirket İçin Tehditler:

1- Şirket için gerekli rehabilitasyon projeleri yürütülemez ve zamanında tamamlanamazsa kısa zamanda krize girilebilir.
2- 2024 satışlarının 200 milyar liraya ulaşmaması şirketimizde bazı problemlerin doğmasına sebep olabilir. Satışlarımız 200 milyar liraya ulaştığında da şirketin bazı üretim bölümlerinde kapasite ve teknoloji yetersizliği doğabilir ve bu duruda karşımıza yeni kararların alınması veya yeni yatırım kararları çıkabilir.
3- Enflasyonist ortam şirket kararlarını ve finans yapısını olumsuz etkileyebilir.
4- Döviz ve faiz fiyatlarının artması firmanın finansal dengesini ve pazarlama politikalarını bozabilir. Aylık ve sonuçta yıllık döviz giriş ve çıkış planlarımıza çok dikkat etmek gerekir.
5- Ücretlerdeki artışlar verimlilik artışıyla dengelenemezse şirket finansal krize girebilir.
6- Hintli, Güney Koreli ve Arjantinli rakipler dış pazarlarda şirketi zorlamaktadırlar.
7- AB pazarlarında bir tıkanma, hedeflerine ulaşmasında şirketimizi zorlayabilir.

Faruk Gürler'in SWOT analizi sunumundan sonra Kemal Bey, analiz ekibine başka bir söyleyeceklerinin olup olmadığını sordu. Ekipten ve katılanlardan kimse önemli bir söylemde bulunmadı.

Kemal Bey, teşekkür etti ve eksiklikler olursa zaman içerisinde bunların da tamamlanacağını, verimlilik ve finans projelerine gelecek haftanın başında başlanacağını, kısa süre içerisinde hedeflerimize ulaşılacağını söyledi.

Ayrıca öğle yemeğinden sonra saat 13:00'de bütün şirket mensuplarına yemekhanede bir konuşma yapacağını, bu konuda hazırlık yapılmasını sekreterine bildirdi.

-19-

KEMAL BEYİN SAAT 13:00 KONUŞMASI

-1-

“Muhterem Yönetim Kurulu Başkanım ve Yönetim Kurulu Üyelerimiz, Değerli Genel Müdürüm, saygıdeğer yöneticiler ve şirketimizin kıymetli mensupları.

Hepinizi saygı ve sevgi ile selamlıyorum.

Şirketimize eşim Beyzanur Hanım ile birlikte geleli bugün üçüncü ayımızı dolduruyoruz. Burası benim yedinci şirketim. Bu şirket benim en çok zevk aldığım iki şirketten birisi oldu. Burada kaliteli bir kadroyla, çalışkan ve değerli yönetici ve işçi arkadaşlarımla karşılaştım. Kişilikleri güçlü, iletişimleri yüksek, öz kültürümüze ve değerlerimize sahip saygıdeğer insanlar.

Şirketimiz, sektörümüzün en önde olan şirketlerinden bir tanesidir. Savunma sanayisine seçilmiş ve hızlı tren parçaları ile önemli gemi motor parçaları da üreten bir teknoloji şirketi olmuştur. Parça portföyümüz bu ay itibariyle 1416’ya ulaşmış durumdadır.

Bu kadar güzelliklere ve becerilere karşı, şirkette gördüğüm önemli eksikliklerimiz de vardır. Bazı şeylerde bir gevşeme, bir geriye gidiş gördüm. Bunun sonucu olarak bildiğiniz gibi geçen yıl satışlarımız 9,1 milyar lira azalmış, giderlerimiz yükselmiş, şirketimiz de 3,4 milyar lira net zarar etmiş ve kişi başına şirkete verdiğimiz zarar 5,23 milyon lira olmuştur. Bir önceki yıla göre verilen zarar kişi başına 8,46 milyon liradır.

Beyler bu zararlar taşınamaz, şirketimiz bunları taşıyamaz, kimse bunu taşıyamaz. Bildiğiniz gibi çok değil, iki yıl içerisinde 650’miz de kendimizi kapının önünde işsiz buluruz. Birlikte çalışıp şirketimizi kurtaracağız, kurtarmak zorundayız.

Teknolojideki başarımız da şirketin geleceği için bir zarurettir...

Biz bir teknoloji şirketiyiz. Yurtiçi ve yurt dışı rakip firmalarla yarışıyoruz. Herkes pazarda başarılı olabilmek ve pay kapabilmek için çırpınıyor. Biliyorsunuz ki dünyamız hızla değişiyor, insanlar daha iyisini daha farklılarını istiyor. Teknoloji ve inovasyon teknik hayatımızın güneşidir, değişimin motoru da bilim ve teknolojidir. Dünyadaki bilgi şimdi kendisini her 2 yılda bir katlıyor ve bu daha da kısalacağa benziyor. Ekonomilerde, sanayide, teknolojide dinamizm esastır ve değişmeyecek tek şey de “değişimdir.” Değişim durdurulamaz, ancak yönlendirilebilir. Değişen bir ortamda yerinde duran, geleceği okuyamayan, bilimi teknoloji haline getiremeyen, proje üretemeyen şirketler ve kişiler geride kalır ve geriye gider. Şirketimiz, hayat hakkının devamı için “değişimin” kurallarına ayak uydurmak zorundadır.

Bu durum gerçeğin kendisidir. Eğer sen sanayi tezgâhlarını, uyduları, füzeleri, denizaltıları, tankları, topları ve benzerlerini yüksek teknoloji kullanarak üretemiyorsan, bunları inovasyona tabi tutamıyorsan ve ekonomik olarak üretemiyorsan şirket olarak geri kalmaya, başarısız olmaya mahkûmsundur, sektördeki yerin de ona göre olacaktır. İşte bu sebeple uluslararası ve ulusal pazarlarda her alandaki acımasız rekabette proje üretmeye, başarılı olmaya, rakipleri geçmeye mecburuz.

Geçmişte bizim şirketimizin başarısındaki sırrın; yetenekli mühendisleri istihdam etmesi, güçlü bir Ar-Ge biriminin bulunmasıyla yüksek teknoloji ve inovasyona açık olması, ekonomiklik kurallarına uygun üretimde bulunması ve her alanda onlarca proje üretip gerçekleştirmesinde olduğunu gördüm. Son yıllarda bazı mühendislerimizin şirketten ayrılmaları şirketimiz için büyük kayıp olmuştur. Şimdi mevcut ekiplerimize ilave olarak yeniden yapılanarak eksikliklerimizi tamamlamak zorundayız.

Pazarlama bölümümüzü acilen güçlendirmemiz gerekir. Şirket 2019 yılında 158,6 milyar liralık satış yaparken, beş yıl sonra 2023 yılında 118,9 milyar liraya düşmesi kabul edilemez, normal bir şekilde izah edilemez. Satışların niçin düştüğünün sebeplerini detaylı olarak araştırıp zafiyetlerimizi gidermeye ve satışları 200 milyar liraya kısa zamanda çıkarmaya mecburuz.

Finans sıkıntılarımız çok önemli boyutlara ulaşmıştır. 3,4 milyar liralık zarar da bunun üzerine tuz, biber ekmiştir. Şirket olarak hepimiz bütün kaynaklarımızı verimli kullanacağız, bir kibrit çöpü olsa dahi bütün giderlerimizde, kaynak ve zaman kullanımında israftan kaçacağız. İsraftan yapacağımız her bir kuruşluk tasarruf şirket için bir kârdır. Birer kuruşlar birike birike göl olur.

Şirketimizde yaptığımız SWOT analizi ufkumuzu açmıştır. Birkaç gün içerisinde eksikliklerimizi, projelerimizi tamamlayıp swotu birlikte uygulamaya başlayacağız.

Başarı birlikte çalışmaya, birlikte hedefe koşmamıza bağlıdır. Bu konularda önerileriniz olursa, bugün koyduğumuz ve devamlı kalacak olan "İletişim Kutularına" onları yazıp atarak bizlere ulaşabilirsiniz. Çalışmalarımızı bir Alman sanayi ciddiyeti içerisinde yürüteceğiz. Bize uymayan veya uyamayan arkadaşlarla yollarımızı ayırmakta da tereddüt etmeyeceğiz.

Başarılı olursak hep birlikte başarılı olacağız. Başarının arkasından çalışanlarımızla ve işçilerimizle ilgili gerekenleri de yapmakta tereddüt etmeyeceğiz.

Yönetim bize şirketin zarardan kurtulması ve başarılı olunması konusunda tam yetki vermiş durumdadır. Allah (cc) bizleri utandırmasın...

Hepinize teşekkür ediyorum değerli dostlarım."

Salondan büyük bir uğultu. "Sayın genel müdürümüz emrindeyiz, çalışacağız, şirketimizi sektörün bir numarası yapacağız" sesleriyle birlikte bir alkış tufanı salonu inletti!..

2-Kemal Beyin Odasında Beyzanur Hanım ve Grup

Kemal Bey ve Beyzanur Hanım birlikte müdür odasına yürüdüler. Bu arada Kemal Bey sekreterine dönerek "Meral, arkadaşlara söyle odama gelsinler." dedi.

Odalarına girdiklerinde Kemal Bey yerine oturdu. Yandaki pencereyi açarak temiz bir nefes aldı ve bunu birkaç defa tekrarladı. Mustafa Ekinci'nin ve Mustafa Erbay'ın da dahil olduğu yedi kişilik ekip de odasına girmeye başladılar ve yerlerine oturdular.

Kemal Bey ekibe, "Hoş geldiniz" dedi.

Bu arada Beyzanur Hanım yerine oturmadan bir asker ciddiyetiyle ve bir komutan edasıyla ekiple birlikte Kemal Bey'e hitaben "Kemal, düşmanımız şimdi karşıdaki tepenin arkasında,

saldırı düzeni almış durumda. Tek şansımız, düşmanla ilgili bütün bilgileri ve hattı hareket planlarını bilmemiz. Kurmay heyetimizi hemen toplayıp, gerekli hedefleri belirleyip, mukabil hattı taarruzumuzu kısa zamanda başlatmalıyız, düşman hedeflerini ele geçirmeliyiz. Başarılı olmak için başka şansımız da yoktur, malzememiz de yoktur" dedi.

Bu askeri emirle Kemal Bey kendisine geldi ve ekip de şaşırmıştı. Beyzanur Hanım'ın Bosna'da askeriyede çalıştığını biliyorlardı fakat komutan mevkisinde muharebeye komuta etmiş bir yüzbaşı olduğunu bilmiyorlardı. Kemal Bey eşinden böyle askeri bir komutu ilk defa alıyordu. Demek ki Beyzanur Hanım, bu şirketin, ülkenin geleceği bakımından daha önce çalıştıkları şirketlerden çok daha önemli olduğunu görmüştü. Hükümetler ne kadar mükemmel olurlarsa olsunlar ülke politikalarını ve stratejilerini belirledikten sonra bütün iş yetenekli şirketlere düşer. Teknolojiyi onlar geliştirirler, savunma silahlarını ve diğer makineleri, malzemeleri onlar üretirler. Demek ki Beyzanur Hanım'ın gözünde OMPÜ Şirketi de böyle stratejik bir şirketti ve kendisini farkında olmadan Bosna harbine götürmüştü.

Kemal Bey tebessüm ederek "Tamam komutanım ben de aynı şeyleri düşünüyorum." dedi. Aslında Kemal Bey eşinin ülke hassasiyetinin, Bosna'nın Sırp istilası sırasında zirveye ulaştığını biliyordu. Kendilerindeki teçhizat yetersizliği ve düşmanın üstün silahları sebebiyle nasıl zayiat verdikleri ve Batı'nın ihaneti ile gerçekleşen Srebrenica katliamı ile Gazze katliamı gözlerinin önüne gelmişti. Onların insanlık dereceleri bu katliamlarda çocukları ve kadınları vahşice öldürürlerken anlaşılıyordu. Vahşi Batı tabiri ne kadar da yerindeydi!. Allah korusun bu bizim için de gerçekleşebilirdi. Güçlü ve her zaman için hazırlıklı olmaya mecburuz. Tarihte olduğu gibi kritik dönemlerde Batı'nın ihaneti her zaman yeniden gerçekleşebilir. Hani dost ülke, NATO üyesi kardeş Türkiye, hani müttefik Türkiye! 60 yıldır Avrupa Birliği'ne girmek için kapıda sadakatle bekletiliyordu. Daha da çok beklerdi. Türkiye kendisine gelmeliydi, ben de varım demeliydi. Ben de varım demesi için de böyle şirketlere ihtiyacı vardı. Bu şirketler füzeleri, uçakları, atom santrallerini, atom bombasını… yapmalıydı. Bu şirketler başarılı olmalıydılar, uluslararası marka olmalıydılar. Sayıları çoğalmalıydı. Bu şirketleri kuracak ve götürecek, milli ve manevi kültüre, özgüvene sahip kadrolar yetişmeliydi, yetiştirilmeliydi!..."

Beyzanur Hanım, biraz sonra kendisine geldi ve gruptan özür dileyerek "Kendimi bir anda Sırplara karşı muharebe meydanında gördüm ve farkında olmayarak komutan olarak tepki gösterdim, özür diliyorum," dedi.

Kemal Bey, "Beyzanur haklısın, hepimiz sana aynen katılıyoruz, özür dilemene de gerek yoktur." dedi. Grup da Beyzanur Hanım'ın bu tepkisinden çok etkilenmişti, hepsi de heyecanlanmıştı. Evet bu şirketi bütün imkânları kullanarak sektörün başarılı, en büyük ve teknolojik şirketlerinden birisi yapmaya ahdettiler.

Gruptaki herkesin gözleri dolu dolu olmuştu. Koskoca Osmanlıyı Cihan Harbi'ne sokan tecrübesiz ve içerisinde bazı azınlıkların kahreden ihanetleriyle sekiz senede batıran ve bizi Anadolu'ya hapseden İttihat Terakki belasını hatırladılar ve Allah bir daha ülkemize böyle acılar vermesin diye dua ettiler. Evet her bir şirketimiz, ülkemiz ve şanlı ordumuz için bir er, bir komutan kıymetindedir, onların başaralı olmaları gerekir, diyerek toplantıyı sonlandırdılar.

Kemal Bey ve Beyzanur Hanım şirketten ayrılıp eve yöneldiklerinde Kemal Bey "Beyzanur haydi Yeşil Tepe'ye uğrayıp birer kahve içip birer tatlı yiyelim. Sinirlerimiz de rahatlar." dedi. Beyzanur Hanım, "Kemal geçmişi hatırlatarak ben hepinizi üzdüm galiba, kusura bakmayın." diye tekrar özür diledi. Kemal "Yok yok Beyzanur, sizin şu hassasiyetiniz

vatandaş olarak hepimizde, en azından yarımızda olsa biz yine dünyayı ve gönülleri imar eden bir millet oluruz.” dedi. Yarım saatlik bir kahve faslı ikisini de rahatlatmıştı.

Eve geldiklerinde Nazlı kendilerini karşıladı. Nazlı, “Anne size bulgur pilavı ile kuru fasulye pişirdim, yanında soğan da var. Şimdi zeytinyağlı enginar salatası da yapacağım. Sen bunu iyi yaparsın, lütfen tarif eder misin? Tatlı olarak da babam çok sever diyerek ekmek kadayıfı yaptım. Bakalım beğenecek misiniz?” diye sordu.

Annesi de babası da çok mutlu olmuşlardı. Beyzanur “A kızım sen yaptın da kötü olur mu? Ben senin yemeklerini biliyorum bana yardım ediyorsun.” dedi. Nazlı mutlu bir şekilde koşarak mutfağa yöneldi. Kemal eşine tebessümle “Kızın, kendi yuvasının hazırlığını yapıyor, hazırlıklı olasın.” dedi. Beyzanur da “Farkındayım, her genç kızın geçtiği yoldur bu yol.” diyerek güldü.

-20-

SWOT ANALİZİ SONRASI YÖNETİMDEKİ GELİŞMELER

-1-

SWOT analizi sonrasında şirkette herkes ümitli ve heyecanlı görünüyordu. Buna yönetim de dahildi. Yönetim Kurulu Başkanı Ömer Erzurumlu ve diğer üyeler, Genel Müdür ile birlikte SWOT çalışmalarını baştan sona izlemişler ve bir gün sonra da Kemal Botsalı'dan bir brifing almışlar, önemli sorular sormuşlardı. Mesela 79 yaşındaki Yönetim Kurulu Üyesi **Ferhat Keskin** "Sayın Müdürüm, SWOT analizinizi baştan sona dinledim. Bulduğunuz sonuçlar beni etkiledi. Şirketimizi uluslararası bir şirket yapmak için ne kadar zamana ve ne kadar fona ihtiyacımız vardır? Bu konularda hangi danışman şirket veya şirketlerle çalışacaksınız? Ben maceralardan korkarım. Bunu merak ettim" dedi.

Ömer Erzurumlu da toplantıda, "SWOT çalışması beni çok etkiledi. Yılların sanayicisi olmama rağmen; bazı konularda önemli boşluklarımın bulunduğunu bu çalışmalardan sonra fark ettiğimi açık açık itiraf ediyorum. Bir yatırımcı ve şirketin ortağı olarak şirketin gidişatı ve çalışmaların sonuçları konusu ile tabii ki ilgileniyorum ve diğer ortakların da haklarını koruyorum. Fakat teknolojideki son gelişmeler ile Avrupa ve Amerika pazarlarındaki değişmelerin bu kadar derin ve etkileyici olduğunu, şirketin satışlarında neden zorlandığını şimdi daha iyi anlıyorum. Biz çok klasik kalmışız, ara elemanı C grubu bir şirket olmuşuz, marka olmayı bilmiyormuşuz. Biz mutlaka A grubu bir şirket olmalıydık fakat yapamamışız!..

Maalesef biz yıllardır etkin bir yönetim ve etkili bir denetim gerçekleştirememişiz. Bizim yönetim tarzımız yirmibeş, otuz yıl önceki yönetim şekliymiş. Sektörde bir kısım şirketlerin niçin büyüyemediklerini ve çoğunlukla battıklarını şimdi daha iyi anlıyorum.

Bizim nesil için bir şeyler üretmek ve üretilenleri satmak önemliydi. Bu şirketimizin vizyonuydu. Şimdi bu amaç değişmemiş fakat eksik kalmış. Değişen; uluslararası rekabet, iletişim ve teknolojideki akıl almaz gelişme hızına uyum ile kendimize özgü markalı tam mamul üretimi ve bunların pazarlanmasıdır. Şirkette bunları biz eksik olarak yapıyormuşuz. Risk yönetimini bilmiyormuşuz.

Dünyanın bir ucundan bir sinek uçsa rüzgârı diğer ucunda hissedilir hale gelmiş. Şirketimiz, rakip olarak adını sanını duymadığımız, nerede olduklarını bilmediğimiz şirketlerin baskısı ve tehditi altına girmiş durumdadır. Bizler bu konuları hissediyorduk fakat bilmiyorduk. Şimdi şirketimizin yönetilmesi için yeni bir yönetici nesline ihtiyacımız olduğunu daha iyi anlıyorum. Bu yeni nesil, yeni yönetim bilimiyle yetişmiş ve onunla tecrübe kazanmış, sektörü ve dünyayı bilen bir nesil olacakmış gibi geldi bana.

Bizim dönemimizdeki anlayışımız olan 'elimizden geleni yapacağız' misyonunun değiştiğini gördüm. Şirketin gelecek hedeflerini belirleyen ve ona göre organize olan, gerekirse ulusal ve uluslararası danışmanlık şirketlerini kullanarak belirlenen hedeflerine odaklanan, asla pes etmeyen ve oyunu kurallarına göre oynayarak, bütün zorluklara rağmen, hedeflerine ulaşan bir yönetim sisteminin kurulması zamanının geldiğini gördüm.

Çok değerli Genel Müdürümüz Serdar Akyurt Beyefendi ne zamandır şirketimizden ayrılıp kendi şirketlerinin başına dönmek için bizden izin istiyordu. Kendisi çok başarılıdır, şirketimize çok hizmet etmişlerdir ve sosyal iletişimi güçlüdür. Şu anda kendisi sizinle

görüşmek, sizlere hitap etmek istiyor. Ben kendisine söz veriyorum ve sizlere teşekkür ediyorum" dedi.

2- Serdar Akyurt'un Konuşması

Genel Müdür Serdar Bey ayağa kalkarak teşekkür etti ve sonra şirketle ilgili güzel bir konuşma yaptı. Üç yıldır şirkette çalıştığını fakat satışların düşmesine engel olmadığını üzülerek söyledi. Kemal Bey ve Beyzanur Hanım başta olmak üzere yeni ekipten ve şirketin yeni bir yönetimi kazanmasından çok mutlu olacağını da ifade etti. Eşinin ve çocuklarının kendi şirketlerinin başına geçmesi konusunda çok ısrarlı olduklarını ve bugün itibariyle başta Sayın Başkan Ömer Erzurumlu Beyefendi olmak üzere değerli yönetim kurulu üyelerinden izin aldığını ve şirketten ayrıldığını söyledi. Kemal Bey'in şahsında yeni yönetime başarılar diledi.

Serdar Bey'in bu nazik konuşmasından herkes hüzünlü bir şekilde mutlu olmuştu. Görüldüğü kadarıyla Serdar Bey şirkette seviliyordu.

Onun konuşması üzerine Ömer Bey de güzel bir teşekkür konuşması yaptı. Serdar Bey'e şirketin bir hatırası olarak altın bir saat ve dolma kalem hediye etti. Şirketin her zaman kendi şirketleri olduğunu, kendilerini her zaman beklediklerini ifade etti. Ayrıca yönetim kurulu üyelerinin, öğle yemeğini, eğer vakitleri varsa kendisi ile birlikte yemek istediğini de söyledi. Serdar Bey, "Tabii ki efendim birlikte yeriz." dedi ve izin alarak Genel Müdürlük odasına geçti.

3- Kemal Botsalı'nın Genel Müdür Olması

Ömer Bey, Serdar Bey'i uğurladıktan sonra gruba dönerek "Arkadaşlar, şirket yönetim kurulumuzun bana verdiği yetki çerçevesinde şu andan itibaren Kemal Botsalı Bey'in şirket Genel Müdürü olarak atandığını tebliğ etmek isterim. Kendisini tebrik ediyor, başarılara ve hayırlara vesile olmasını diliyorum. Genel müdürlük bir bayrak yarışıdır, bugünden itibaren bayrağı Kemal Bey taşıyacaktır. Son çalışmalarda gördüm ki kendisi de ekibi de yönetime layık bir Genel Müdür ve ekiptir. Beyzanur Hanım'ı da Yönetim Kurulu Başkanı adına "Genel koordinatör ve denetim uzmanı olarak, Faruk Gürler Bey'i de Kemal Bey'in yerine muhasebe ve finanstan sorumlu genel müdür yardımcısı olarak atıyoruz." dedi.

Herkesin yüzünde tatlı bir tebessüm belirdi.

Kemal Botsalı Bey de cevaben şu konuşmayı yaptı: "Sayın Yönetim Kurulu Başkanım. Beni genel müdürlüğe layık gördüğünüz için teşekkür ediyorum. Beyzanur Hanım ve Faruk Bey'in atamaları da beni sevindirmiştir. İzniniz olursa ben de Doç. Dr. Aynur Akpınar Hanım'ı da genel koordinatör olarak atıyorum. Bu arada kısa bir süre birlikte çalıştığım değerli insan Serdar Bey'in ayrılmasından üzüntü duyduğumu ifade etmek isterim. Yetki ve karar muhterem yönetimindir.

Şirketimizle ilgili yaptığımız SWOT çalışmasının sonuçları itibariyle şirketimizi yeniden organize edeceğiz. Arkadaşlarımızla birlikte, üst düzey uzmanlarla şirketimizi takviye edeceğiz. Şirketimizde bir Alman sanayi şirketi disiplinin olacağını hepimiz biliyoruz. Şirketimizin güçlü bir şubesini Avrupa'nın uygun bir yerinde açacağız, böylece bütün dünyaya Avrupa'dan hitap edeceğiz. Yönetim Kurulumuz geçen günlerde şirketin kâra geçirilmesi ve düzenlenmesi konusunda Müdürlüğümüze tam yetki vermişti. Şimdi hep birlikte her şeyin en iyisini yapmaya çalışacağız ve her üç ayda bir de şirket yönetim

kurulumuza hesap vereceğiz. Eşim Beyzanur Hanım için de teşekkür ederim: İnanıyorum ki Beyzanur görevini askeri bir disiplin ve meselelere tam bir hakimiyet içerisinde yapacaktır." dedi.

Bu arada söz alan Beyzanur Hanım da kendisine değer ve makam verdikleri için yönetime teşekkür etti ve görevini en iyi şekilde yapacağını ifade etti. Dr. Aynur Hanım da "kendilerine tevdi edilen görevi layıkı ile yapmaya çalışacağını" söyleyerek teşekkür etti.

3- Sayın Ömer Erzurumlu'nun Konuşmasının Devamı

Ömer Erzurumlu "Ben de Kemal Bey'e teşekkür ederim.

Evet Yönetim Kurulumuz üyelerinin yaşları, ortalamanın üzerindedir. Hepimizin üstünde ihtiyarlık hastalığının izleri var. Son aldığımız kararla ben ve Ferhat Keskin yönetim kurulunda kalıyoruz, diğer beş üyenin birini Kemal Bey, diğer dört üyeyi de ortaklarımızın genç oğulları veya torunlarıyla değiştiriyoruz. Yaşlılık konusundaki tarizleriniz doğruydu, ben de rahatsızlık duyuyordum. Fakat eski yönetimimiz, benim ve Ferhat Bey'in yönetimde devam etmesine karar verdiler. Bundan böyle birlikte çalışacağız. Bize en açık kanallar Kemal Bey ve Beyzanur Hanım olacaklar." dedi.

Bu konuşmayla toplantı sona erdi. Şimdi gerekli kurulların kurulması, şirkete gerekli elemanların bulunmasına sıra gelmişti. Bu arada Avrupa menşeli bir danışmanlık şirketi kiralanmasının şirketin dünya çapında büyümesi için şart olduğu konuları konuşuldu. Bu konuda Kemal Bey de Beyzanur Hanım da aynı fikirdeydiler.

Konuşmalarda Ömer Bey'in ve Ferhat Bey'in yabancı danışman şirket kiralanması konusunda derinlemesine bilgilerinin olmadığı anlaşılıyordu. Birden Kemal Bey'e dönerek "Kemal, hep yabancı bir danışman şirketten bahsediyorsunuz. Yabancı bir şirket bizim sırlarımızı çalmaz mı, bizi kendi ülkesinin şirketlerini koruyarak yanlış yönlendirmez mi? Bu işe pek aklım yatmadı." dedi. Kemal Bey de "Batı'da danışman şirket kullanımının yaygın olduğunu, belirli sınırlar çerçevesinde yurtiçi ve yurt dışı hizmetler alındığını, buna teknolojinin de dahil bulunduğunu ve de çok da faydalı olduğunu" söyledi. Yabancı danışman şirketin sözleşmeye aykırı davranması halinde kendisine tazminat davalarının açıldığını da aktardı.
Mesela Türkiye'de şu anda üst seviyede bulunan, şirketimize benzer üretimde bulunan bir Konyalı şirket ile önemli Batı firmalarına konfeksiyon diken Eskişehirli bir şirketin daha önce sıradan küçük birer şirketken bu danışmanlık şirketleri sayesinde hızla büyüdüklerini, uluslararası birer şirket olduklarını söyledi. Şirketlerin isimlerini de yavaşça Ömer Bey'e aktardı. Ömer Bey "Ben de biliyorum, orası doğru." dedi. Danışmanlık şirketi sahibinin bir Alman Sefarad Yahudi'si olduğunu, Yahudilerin bütün dünyada genelde birbirleriyle irtibatlı bulunduklarını ve bu sebeple genelde danışmanlık konularında başarılı olduklarını" ifade etti.

Yahudi deyince Ömer Bey'in yüzü gerildi Söze devamla "Kemal Bey, ben Yahudilerle ilgili dedemden, dayımdan, askerliğini Çanakkale'de ve Filistin'de yapmış ihtiyarlardan çok şeyler duydum: Yahudiler İngilizlerin yanında yer alarak Osmanlı'ya ve Müslümanlara çok ihanet etmişler ve büyük zararlar vermişler. Çanakkale'de Filistin'den gelmiş katırlı Yahudi alayının, askere ve yerli halka büyük zarar verdiğini harp bitince de tekrar Filistin'e döndüklerini anlatırlardı. Filistin'deki harplerde de bunların İngilizlere casusluk yaptıklarını ve yine alay olarak onlarla birlikte Osmanlı'ya karşı harp ettiklerini ve çok da acımasız, zalim bir millet olduğunu söylerlerdi. Osmanlı Rus harplerinde de Ruslar lehine casusluk

yaparak yine Osmanlı ordusuna ihanet etmişler ve büyük zararlar vermişler. Gazi Osman Paşa, Ahmet Muhtar Paşa, Kazım Karabekir Paşa bunlardan çok çekmişler. Biz tarihte yüzlerce yıldır Yahudileri Hristiyanlara karşı korurken, onların bize olan ihanetlerini duyunca üzülüyorum. Filistin ve Gazze'de yaptıkları, kadınları ve çocukları nasıl öldürdüklerini bildikçe çılgına dönüyorum. Bu millet bu kadar mı vahşi, bu kadar mı acımasız, bu kadar mı yamyam olur!? Batı da bunlarla beraber. Küfür tek millet. Büyük bir tehlikenin Türkiye'ye doğru gelmekte olduğunu görüyorum. Vadedilmiş topraklar ve İşaya (Yeşaya) kehaneti Müslümanlar için, Türkiye için felaket bir senaryo. Bu bakımdan ben hep Yahudilerden uzak durmaya çalışırım. Şimdi bu duygularım daha da kuvvetlendi. Şu danışmanlık şirketi konusunda "İyi bir araştırma yapmalıyız, ondan sonra karar vermeliyiz." ifadesini kullandı.

Ömer Bey devamla "Kemal Bey danışmanlık konusunda yönetim kurulumuza çarşamba günü bir brifing verirseniz daha iyi aydınlanırız." dedi. Kemal Bey de "Tamam efendim, saat 10:00'da salonda birlikte oluruz, uygun olursa" diye cevaplandırdı.

Kahveler içiliyordu. Kemal Bey'in kafasında "Bu şirket nasıl bir dünya devi olur, ülkemizi dünyada en iyi şekilde temsil eder, sanayimize ve ekonomimize faydalı olur, sorusu yanıp yanıp sönüyordu. Danışmanlık brifingi, yönetim kurulu üyelerini ve ekibimizi aydınlatmak için bir fırsattı. İsrail'in Gazze'de yaptığı insanlık dışı bir eylem, bir soykırımdı. PKK'yı da Yahudilerin organize ettiğini ve Türkiye üzerine saldığını biliyordu. Yahudiler konusunda kendisi de gri düşünmeye başlamıştı. Bu konuda hareketlerime hep dikkat etmem gerekiyor" diye içinden geçirdi. Yahudilerin iyisi de vardır, kötüsü de vardır. Biz iyileriyle çalışabilir miyiz? Tabiiki zor bir soru. Danışmanlık konusunda, şirketimizle daha önce çalışmış olan AYSAŞ danışmalık Limited Şirketi'nin sahipleri Ayça Gökyer ve Yasemin Fındık hanımlar ve ekibini de davet ederiz onlar bizi bu konuda aydınlatırlar daha da iyi olur" diye düşündü.

Bu arada Ömer Bey, Kemal Bey'e bir not uzattı. Kemal Bey nota baktığında Ömer Bey'in ve eşinin, kendilerini akşam yemeğine ailecek davet ettiklerini gördü.

4-Akşam Yemeği

Akşam yemeği Ömer Bey'in kendi evlerinde verilmişti. Yemekte Ömer Bey'in oğlu ve ailesi de vardı. Aileler tanıştılar. Ömer Bey'in eşi Zeynep Hanım on yıl önce emekli olan bir banka müdiresiydi ve ticari konuşmalarda Ömer Bey kendisinden bilgi alıyordu. Para işlerinden iyi anladığı verdiği cevaplardan belli oluyordu. Ömer Bey'in önceki eşinden oğlu Halis Bey de bir dış ticaret şirketinin sahibiydi ve Almanya'da şirketinin önemli bir şubesi bulunduğunu söylemişti.

Ömer Bey'in kafası yurt dışı danışmanlığa yatmıştı. Kemal Bey'e dönerek "Kemal ben toplantıdan sonra odamda çok düşündüm. Sizin bir Avrupalı şirketi danışman firma olarak tutma fikriniz bana makul geldi. Yahudilerin uluslararası para işlerinde, ticari ve sanayi kuruluşlarında birbirlerini çok tuttuklarını biliyorum. Ben bu danışmalık işlerinden hep uzak durdum. Yahudi kökenli birisini mi yoksa başka birisini mi danışman olarak tutarsınız bilemem. Şimdi anlıyorum ki danışman şirket bulmamakla hata yapmışım. Kemal bu konuda ne düşünüyorsun?" dedi.

Kemal Bey de "Efendim. Ben İngiltere'de ve Amerika'da Yahudilerle yakın çalıştım. Yahudilerin ticari konularda uluslararası inanılmaz bağları var ve birbirlerini de tutuyorlar, birbirlerine yardım ediyorlar. Danışmanlık yaptıkları şirkete güvendiklerinde o şirkete

büyük imkânlar sağlıyorlar ve onlardan da hak ettikleri ücreti alıyorlar. Danışmanlık yapacağı şirkete güvenmediklerinde danışmanlığı kabul etmiyorlar. Benim Almanya'da şubesi bulunan ve merkezi Amerika'da olan aslen İstanbul Yahudi'si Benyamin Adam isimli bir arkadaşım var, kendisine güvenirim ve çok başarılıdır. Bugüne kadar bir olumsuzluğunu görmedim. Durumumuzu inceleyip analiz ettikten sonra onunla konuşmayı ve şartlarımızı kabul ederse şirketin teknik ve dış ticaret danışmanı olmasını teklif etmeyi düşünüyorum." dedi.

Şirketle ilgili işler erkekler arasında yoğunlaştığında iki bayan da balkona çıktılar. Balkonda Beyzanur Hanım Zeynep Hanım'a, Ömer Bey'in Yönetim Kurulu Başkanı olarak devam etmesinden mutlu olduğunu söyledi. Zeynep Hanım gülerek ben Ömer Bey'in üçüncü hanımıyım. Ömer Bey'in birinci ve ikinci hanımları vefat etmiş. Sonra biz tanıştık ve evlendik. Evleneli de yirmibeş sene oldu. Geçen gün bana yaşlandığını 83 yaşına girdiğini, ortakların şirkette kendisinin devamında ısrar ettiklerini, bu konuda ne düşündüğümü sordu. Ben de "Ömer bak çok sağlıklısın, benden sonra bir hanımı daha eskitirsin, lütfen işine devam et." dedim. O da gülerek "Allah korusun, inşaallah beraber yaşlanırız." dedi. Şirket Ömer Bey'in çocuğu gibi. Sizleri de çoktan beri tanıyordu ve takip ediyordu. Şirkete gelmenizden çok mutlu olmuştu. Sizinle çalışmayı seviyor ve sizin şirkette başarılı olacağınıza ve şirketi büyüteceğinize ismi Ömer gibi inanıyor. Sizleri tanıdıktan sonra ben de Ömer Bey gibi düşünüyorum." dedi. Bu tatlı ve samimi sohbette Beyzanur Hanım rahatlamıştı ve 'bir hanımı daha eskitirsin' sözüne gülmüş ve omuzlarındaki yükün ne kadar ağır olduğunu bir kez daha hissetmişti.

Ömer Bey'in torunlarıyla Kemal Bey'in çocukları çok iyi anlaşmışlardı. Alihan bilgisayar mühendisliği, Mehmet Sami de elektrik ve elektronik mühendisliği okuyorlardı. Nazlı da çocuk doktoru olmayı düşünüyordu. Halis Bey'in oğlu Almanya'da makine mühendisliğinde okuyormuş. Kızı da uluslararası ticaret bölümündeymiş.

-21-

AYSAŞ DANIŞMANLIK ŞİRKETİ

-1-

Ayça, Yasemin ve Şeyda Tekelioğlu hanımlar ile Samedî Bey, AYSAŞ Danışmanlık Limited Şirketi bünyesinde uzun dönemdir "danışmanlık" konusunda profesyonel çalışma yapıyorlardı. Müşterilerine bu alanda hem eğitim hem de danışmanlık hizmetleri veriyorlardı. Ayça Hanım işletme bölümünde, Yasemin Hanım endüstri mühendisliği bölümünde ve Şeyda Hanım hukuk bölümünde doktoralarını tamamlamışlardı. Samedî Bey, Berlin Teknik Üniversitesi makine mühendisliği bölümünü bitirmiş, yüksek lisans derecesini Darmstadt Üniversitesi'nden ve doktorasını da Münih Teknik Üniversitesi'nden almıştı. 12 yıl Alman şirketlerinde çalışan Samedî Bey, yurtiçi ve yurt dışı birçok kurum ve şirket tarafından başarı ödülüne layık görülmüştü. OMPÜ şirketine de bir dönem danışmanlık yapmışlar ve başarılı olmuşlardı.

Kemal Bey kendilerini arayarak danışmanlık konusunda yönetim kurulu üyelerine çarşamba günü saat 10:00'da bir brifing verip veremeyeceklerini sordu. Ayça Hanım cevaben "Memnuniyetle Kemal Bey. Ekibimizle gelerek hem eski müşteri şirketimizi ziyaret eder hem de brifingi veririz. Hasan Kayar Bey'den de son finansal bilgileri alırız." dedi. Bunun üzerine Kemal Bey, sekreterine; "Teknik ekibin brifingini büyük toplantı salonuna bağlamalarını söyleyiniz. Bütün yönetim ekibi ve çalışanlar da dinlesinler." talimatını verdi. Teknik ekip gerekli bağlantıyı hemen yaptı.

Çarşamba günü saat tam 10'da brifing başladı. Ayça ve Yasemin hanımların birlikte sundukları brifing özet olarak şöyleydi:

2-Dinleyicilere Hitap

"Değerli Yönetim Kurulu Üyeleri ve Sayın Dinleyiciler,

Şirketinizle Yani Oto motor Parçaları ve Makine Üretim Şirketi'yle bizim şirketimiz Aysaş arasında geçmişte güzel anılarımız oldu. Aysaş İstanbul'dan İzmir'e taşınınca irtibatımız önemli ölçüde kesildi. Biz şirketinizin durumunu bir ölçüde biliyoruz çünkü şirketinizi İstanbul'da da takip ediyorduk. 2023 yılı finansal sonuçları sizler kadar bizleri de üzdü.

Biliyorsunuz ki danışmanlık; bir kurumda, kuruluşta, şirkette bir iş, bir konu, teknik ve teknoloji vb. üzerinde yol gösterici olmak üzere, özel bir uzmanlığın sergilenmesi, problemlerin tespit edilmesi ve çözülmesi için uygun yöntemlerin bulunarak olumlu bir sonuca ulaşılması konusunda müşteri şirkete, kuruma yardım edilmesidir. Danışman, kendi sahasında hem teorik hem de uygulamalı olarak, objektif bir şekilde, duruma tamamen hâkim olan uzman kişidir ve yaptığı işler de uzmanlık gerektirir.

Şirketlerin kurumsallaşması ortaklar, şirket, sektör ve kamu için önemlidir. Sektörlerde şirketlerin kurumsallaşmasını sağlayacak uzman kişilere, danışmanlara her zaman ihtiyaç vardır. Kurumsallaşma danışmanı; etkili bir iş ve üretim organizasyonu, şirket için yüksek bir teknoloji, daha düşük maliyet, yüksek verimlilik, yüksek hız ve sürdürülebilirlik adına şirketin faaliyetlerinin insan faktörüne bağlı olmaksızın sürdürebilmesinin ve geliştirebilmesinin sağlanabilmesi için yönetim, organizasyon, pazarlama, teknolojik ve üretim yapısının oluşturulması veya geliştirilmesi sürecinde şirket yönetimine bilgi verir,

danışmanlık hizmetini sunar ve şirketin bir üst katmana çıkması için çalışır. Tabiatiyle şirketlerdeki danışmanlık hizmetleri de birbirlerinden farklıdır.

3-Danışmanlık Hizmetlerinin Çeşitleri

"Bir şirkette onlarca, yüzlerce çözülmesi gereken problem, yapılması gereken önemli konular olabilir. Bunların hepsi de danışmanlık konuları arasına girebilir. Danışmanlar bir şirkete; sosyal konularda, teknik ve ticari konularda danışmanlık hizmetini sunar. Burada 20 dakikalık bir sunum zamanımız vardır. Bu sebeple danışmanlık konusunun detaylarına giremeyeceğiz. Bu konudaki klasör yönetime sunulmuştur.

Bildiğiniz gibi şirketlere verilen danışmanlıklar şunlar olabilir:

1-Kurumsallık danışmanlığı,

2-Proje danışmanlığı,

3-İnsan kaynakları danışmanlığı.

4-Eğitim danışmanlığı,

5-Müşteri ilişkileri danışmanlığı,

6-Finans ve muhasebe danışmanlığı,

7-Pazarlama danışmanlığı,

8-Teknoloji danışmanlığı,

9-Ar-Ge danışmanlığı,

10-Üretim danışmanlığı,

11-Uluslararası işlemler danışmanlığı,

12-Ulusal ve uluslararası işbirlikleri danışmanlığı.

Müşteri şirket bizden hangi alanlarda danışmanlık yapmamızı isterse biz o alanda kendisine danışmanlık hizmetleri sunarız. Danışmanlık süremiz bir günle, birkaç günle sınırlı olabildiği gibi şirketin hayatı boyunca da olabilir.

Mesela bize göre dış ticaret danışmanlığı bu yapıdaki bir şirket için çok önemlidir. Biz OMPÜ için dış ticaret danışmanlığı yaparsak, kendilerinin istedikleri özel taleplerin dışında şu konuları araştırırız:

- OMPÜ'nün faaliyet gösterdiği sektörün AB ve dünyadaki durumu nedir? Mesela Almanya'daki, Amerika'daki, Afrika'daki ve Asya'daki durumu nedir? Bu sektörlerdeki muhtemel gelişmelerin neler olduklarını, neler olabileceklerini tespit edip şirketi aydınlatmak,
- OMPÜ'nün önemli yerli ve yabancı rakipleri hangi şirketlerdir? Şirketimize ilk beşte rakip olabilecek şirketler hangileridir? Bunların teknolojik seviyeleri, büyüklükleri, yöneldikleri muhtemel alanlar nelerdir? Şirketimizin durumu nedir? Bu konularda şirketinizi bilgilendirmek,
- Bizim mal ve hizmet verdiğimiz şirketlerle rakip şirketlerimizin ilişkileri var mıdır, varsa derecesi nedir? sorularının cevaplarını belirlemeye çalışmak,
- Şirketiniz için uluslararası yatırım fırsatları, rakip firmalar ve iş uygulamaları nasıldır? Bunlarla ilgili hangi iş tekliflerini geliştirebiliriz ve önerilerde bulunabiliriz?

- İş geliştirilmesi hedeflenen yurt dışı firmalarla nasıl temas kurulacağı ve nasıl etkili olunacağı konularını araştırmak ve bu konularda firmamıza destek vermek,
- Aynı sektörde başarılı olan bir yabancı firmayla ortaklık ihtimallerini araştırmak ve bunun nasıl gerçekleşebileceğini analiz etmek,
- Zorda kalan ve pazar payı yüksek olan rakip bir yabancı firmayı satın alabilme imkânlarını araştırmak,
- Uluslararası pazarımızı geliştirmek için geniş bir araştırma yapmak, veri tabanları oluşturmak ve bunları etkin kullanmak,
- Şirketimizi ilgilendiren uluslararası teknolojiler konusunda şirketinizi bilgilendirmek. Bu konulardaki çalışmalara ve diğer özellik arz eden bilgilere mümkünse nasıl ulaşılabileceğinin yollarını şirketinize aktarmak,
- Şirketin teknolojik olarak yetersiz olduğu konuları tespit ederek bunların nasıl giderilebileceğini araştırmak,
- Küresel ölçekte talep gören mal ve hizmetlerin analizini gerçekleştirmek,
- Avrupa'nın önemli bir bölgesinde şirketimizin şubesini açmak ve yurt dışı faaliyetini bu şube vasıtasıyla yürütme imkânlarını araştırmak,
- Ülkemizin ve münasebette bulunduğumuz ülkelerin ihracat ve ithalat yasaları ve uygulamaları konusunda şirketimizi aydınlatmak,
- Dış ticaret ile ilgili risk analizi yaparak şirketimizi uyarmak,
- Yurtiçi ve yurt dışı finansal imkânları ve bunlardan nasıl yararlanılacağını araştırmak,
- Hizmet verdiğimiz şirketle ilgili bilgilerin gizliliği kurallarına uymak yani bunları korumak,
- OMPÜ ile ilgili etkili bir yurtdışı kataloğunu hazırlamak için tavsiyelerde bulunmak gibi hizmetler.

Efendim gördünüz. Sadece ana başlıklar altında dış ticaret danışmanlığı bilgileri dahi sizi sıktı ki daha bu bilgilerin alt dallarına inilmedi. Şirketle ilgili dış ticaret danışmanlığının dışında daha bir sürü danışmanlıklar vardır. Bunların tekrarını duymak istemezsiniz herhalde.

Burada kural şudur: Bir konuda şirketin ihtiyaç duyduğu bir bilginin sağlanması şirket için uzun zaman alabilir ve önemli bir maliyet de getirir, ayrıca önemli bir başarı riski de vardır. Böyle bir konu bizim danışmanlık şirketimiz için sıradan bir iş olabilir. Biz veri bankalarımızı kullanarak veya ilişki içerisinde olduğumuz diğer danışmanlık şirketlerimizi kullanarak hem daha doğru hem daha ucuz bilgilere kısa zamanda ulaşırız ve müşteri şirketimizi aydınlatırız. İşte danışmanlık ve danışmanlığı etkili kullanmak bu yönden çok önemlidir.

Burada çok önemli konu müşterinin; şirketini ve şirket yönetimini gerçek anlamda tanımasıdır. Mesela siz şirketinizi hangi ölçüde tanıyorsunuz? Eminim ki hepiniz şirketinizi tanıdığınızı söylüyorsunuzdur. Şimdi birlikte şirketinizle ilgili bir analizi bir başka açıdan yapalım. Acaba şirketinizi tam tanıdığınız fikriniz yine geçerli midir?

Bizim kanaatimiz; bir şirket tarafsız bir danışman şirketle anlaşma yaparak devamlı olarak bütün faaliyetlerini ona objektif şekilde denetletmeli, eksiklik ve fazlalıklarını görebilmeli, o şirketin tavsiyelerine göre hedefine daha az maliyetle ve daha kısa zamanda ulaşmalıdır. Aksi halde yöneticiler ve şirket '**iç yapı hastalığına'** tutulurlar, kendi yanlışlarını göremeyebilirler ve hedeflerini objektif olarak belirleyemeyebilirler. İnsan sağlığı için doktor denetimi neyse şirketler için danışmanlık hizmetleri de aynı şeydir. Şirketin sağlıklı kalması ve yoluna devam etmesi için bir denetim şirketinin kontrolü şarttır.

Şimdi size Yasemin Hanım, kâr konusundaki bakışınıza başka bir açıdan yaklaşarak şirketinizin 2023 yılı ekonomik kâr/zararını ortaya koyacaktır."

-22-

OTO MOTOR PARÇALARI VE MAKİNE ÜRETİM A.Ş.'NİN PERDE ARKASINI TANIMAK

-1-

Ayça Hanım'ın konuşması şirket yönetim kurulu üyeleri ve yönetim elemanları üzerinde önemli bir etki meydana getirmişti. Ayça Hanım şimdi de bunlara kendi öz şirketlerini tanıyıp tanımadıklarını soruyordu! Herkes şaşkındı ve merakla beklemeye başladılar. Ayça Hanım ne demek istiyorduu?!.
Kemal Bey araya girip "Ayça Hanım, sorularınız mensuplarımıza tebessüm ettirdi. Ben de konuşmanızı heyecanla bekliyorum. İzin verirseniz 10 dakika ara verelim. Herkes çayını, kahvesini içsin, dışarıda temiz bir hava alsın sonra ikinci seansa başlayalım." dedi. Ayça Hanım da teşekkür ederek ekibinin yanına döndü.
Herkes yanındakilerle konuşarak bahçeye çıktı, bir taraftan "Ayça Hanım bizim şirketimizi bizden daha iyi tanıyormuş da bilmiyormuşuz!" diye tebessümle konuşurlarken diğer taraftan da çaylarını, kahvelerini içiyorlardı. Tabii ki 10 dakikalık ara çabuk bitti.

Toplantı başlayınca Yasemin Hanım powerpointin başına geçti.

2-Yasemin Hanım'ın Şirketin Büyümesini Anlatması

"Efendim şirketimiz 1979 yılında bir milyar lira sermaye ile kurulmuş ve 45 yıl sonra 2023 yılında öz sermayesi 42,3 milyar lira olmuştur. Şirketinizi yakından tanıdığım için bazı özel durumları açıklamak isterim:

1. Şirketinizin kendisine özgü imalatı olan malların, cihazların, makinelerin, tezgâhların bulunması ve bunların bütün dünyada satılması gerekir. Şimdi böyle bir durum söz konusu değildir. Ara mal üreten bir şirket olarak kalmıştır. Şirketin yeni yapılanmasında bu husus önem arz etmelidir.
2. Şirketin Avrupa ülkelerinin birisinde bir şubesi veya bir ortaklığı bulunamamaktır. Eğer bir yerde satranç oynuyorsanız satranç masasında rakibinizin karşına oturacaksınız. Uzaktan satranç oynanmayacağı gibi uzaktan kumandayla şirketin yurtdışı politikalarını götürmek de verimli olmaz, pek başarı da getirmez.
3. Yurt dışında şirketin yurtdışı politikalarını ve işlemlerini götürmek için bir kişinin kiralanması da her zaman istenen sonucu vermeyebilir.
4. Şirket 45 yıldır parça üretiyor. Sipariş üzerine makine parçaları üretiyor. Son yıllarda hızlı tren, savunma sanayisi, gemi sanayi ve yurt dışı ortaklık girişimleri tebrik ve teşvik edilecek çalışmalardır. Bugüne kadar şirketiniz C grubu şirketler grubu arasında kalmıştır yani yedek parça üreticisi bir şirkettir. Önümüzdeki günlerde değişebilir.
5. Bir otomobil fabrikası için veya Seal Co Enterprises gibi uluslararası bir oto parçası dağıtım şirketinin alt şirketi olarak onlar adına devamlı parça üretmek gibi bir bağlantınız bulunmamaktadır. Bu konu üzerinde acilen çalışma yapılması gerekir. İngiliz Ford'dan gelen teklif sizin için önemli bir tekliftir.

3-Şirketin Kâr Hesabına Yeni Bakış

Yasemin Hanım "şirketin kâr/zarar durumunun sadece finans ve vergi açısından değil ekonomik açıdan da değerlendirilmesi gerektiğini" söyledi.
Şöyle ki:

1- Şirketin kâr/zarar hesabı yasal olarak tutulmaktadır. Mesela 2023 yılı net zararı 3,4 milyar liradır. Bu gerçek zarar rakamı mıdır? Vergi Kanunu'na göre gerçek zarardır. Fakat ekonomik kâr/zarar değildir. Şirketin 2023 yılındaki net öz varlığı 42,3 milyar liradır. Şu anda banka mevduat faiz oranları net %22'dir. Yani öz sermayenin maliyeti için %22 oranını aynen kabul edebiliriz. Ortakların, bu parayı finans sektöründe kullanmaları halinde en az %22 getiri sağlayabilecekleri kabul edilir. Bu durumda ortakların şirket yatırımından alternatif kaybı $42{,}3x10^9x0{,}22=9{,}306$ milyar liradır. Böylece ortakların şirketteki gerçek zararı 4,3+9,306=13,606 milyar liraya yükselmektedir. Batılı şirketler hesaplarını böyle "ekonomik kâra" göre yaparlar, doğrusu da budur. Eğer zararı sadece 3,4 milyar lira kabul edersek 42,3 milyar liralık yatırımın net getirisi nerededir? Finansçı ve yatırımcı bu kaybı da hesaplara dahil etmek durumundadır. Mesela 2022 yılında şirket 2,1 milyar lira kârlı gözükmektedir. Yatırımcı açısından ekonomik kâr yani gerçek kâr= 2,1- 44,4x0,22= -7,668 milyar lira zarar olacaktır. Yani ortaklar bu şirket yatırımından 2022 yılında da 7,668 milyar lira zarar etmişlerdir. Bu bakımdan şirketin gerçek kâr/zarar rakamını bilmek gerekir. Maalesef bu hesapları bilen şirket sayısı sektörde neredeyse yok gibidir ve büyük eksikliktir.

2- Bir milyar lira sermaye ile kurulan şirketin 2023 yılındaki öz sermayesi 42,3 milyar liradır. Şirket yılda %8,6 oranında büyümüştür[7]. Eğer şirketin %10 büyümesi gerçekleştirilebilseydi 2023 yılı öz sermayesi 72,89 milyar lira, %12 büyümesi gerçekleştirilseydi 163,98 milyar lira olacaktı. Siz %1'lik bir büyüme farkının şirketin öz sermayesi üzerinde, zaman içerisinde ne kadar büyük bir etki meydana getirdiğini, canlı bir şekilde burada görüyorsunuz. Şirketin uzun vadeli büyüme planları bu şekilde projelendirilmeli ve gerçekleştirilmelidir.

Yasemin Hanım, teşekkür ederek, kendilerine tanınan sürenin sona erdiğini, sektör oranlarına göre şirketin finansal tablolarının nasıl olması gerektiği konusuna giremediğini ifade etti. Şirketin önemli bir SWOT analizi çalışması gerçekleştirdiğini gördüğünü, bundan büyük mutluluk duyduğunu, gerekli önemli çalışmaların Kemal Bey ve Beyzanur Hanım'ın kontrolünde yapılacağına inandığını da ekledi.
Şirket yönetim kurulu üyeleri de bu brifingden memnun olmuşlardı ve Ömer Bey misafirlere teşekkür etti. Sonra Kemal Bey'e hitaben yavayça "Kemal bey, Yasemin hanımın bu hesapları benim aklımı alt üst etti. Lütfen kendisiyle devamlı ilişki kurunuz dedi. Kemal Bey' de "efendim bu konular gündemimizde ve tabiiki ilişkilerimizi biraz daha sıklaştıracağız" cevabını verdi.

Kemal Bey de Aysaş Limited Şirketi sahipleri Ayça, Yasemin, Şeyda hanımlar ile Samedî Bey'e ayrı ayrı teşekkür etti. Şirketle ilgili yeni düzenlemeleri yaptıktan sonra ihtiyaç duyduklarında böyle yetişmiş elemanları bulunan bir şirketle çalışmanın kendilerine güven vereceğini söyledi.

---

[7] -Şirketin yıllık büyüme oranı $i=\sqrt[n]{\frac{F}{P}}-1=\sqrt[45]{\frac{42,3}{1}}-1=\%8,6$ 'dır. (i büyüme oranı, F gelecekteki değer, P şimdiki değer, n süre yıl, ay, gün.)

Kemal Bey kafasında bir taraftan brifingdeki konuşmaları değerlendirirken; diğer taraftan da 25-30 milyarlık fon için hangi bankanın kredisinin kullanılmasının uygun olacağını ve bu konuda hangi iç kaynaklardan yararlanabileceğini, yapılacak tasarrufları ve şirket için üç ay içerisinde neler yapabileceklerini düşünüyordu. Eğer şirket 2023 yılında sektöre göre hareket etseydi, finansal durumu nasıl olurdu? diye de sorguluyor ve kendisi bu sebeple biraz dalgın görünüyordu. Yanında bulunan Beyzanur Hanım'ı görememişti. Sekreterine "Kızım lütfen Beyzanur Hanım'a söyle yanıma gelsin." deyince herkes gülmeye başladı.
Kemal Bey de gülerek "Beyzanur, yanına Hasan Bey'i, Faruk, Aylin ve Aynur hanımları da alarak Tablo 15.1; 15.2; 15.3 finansal tabloları üzerinde bir çalışma yapınız. Zaten yılın ilk beş ayı geçti. Elimizde 2024 yılının yedi ayı kaldı. Hiç olmazsa 2024 yılını iyi kurtaralım. Sektör ortalamalarına göre şirketimizin kalan yedi ay içerisinde yapabilecekleri ve sağlanabilecek fonlar konusunda alternatifli bir çalışma yapınız, iki gün sonra yani pazartesi günü görüşelim." dedi.

Kemal Bey'in kafasında şimdi yurtiçi ve yurt dışı danışmanlık şirketlerinin kullanılıp kullanılmayacağı ve eğer kullanılacaksa hangi danışman şirket veya şirketlerle çalışacağı fikri vardı.

3-Danışmanlık Şirketiyle Ön Görüşme

Kemal Bey bugün son defa kendi eski çalışma odasına döndü. Yarın sabahleyin genel müdür odasında yeni görevine başlayacaktı. Bu nevi görev değişikliklerinde sekiz-on gün hayırlı olsun ve benzeri sosyal faaliyetler kendisini meşgul edecekti, bu da normal bir seremoniydi. Mümkün olduğu ölçüde bu seremoniye az vakit harcamalıydı yani zamanını verimli kullanmalıydı. Kimseye bir şey demeden, arkadaşı Benyamin Adam'la görüşmek için aradı. Benyamin hemen geri döndü ve konuşmaya başladılar:

Kemal: Benyamin merhaba. Nasılsın, iyi misin? Nerelerdesin, neler yapıyorsun? Son kez New York'taki toplantıdan sonra bir daha görüşemedik.

Benyamin: Merhaba Kemal, iyiyim ve de çalışıyorum. Şu anda Berlin'deyim. Benim danışmanlık şirketimin bir kolu da Berlin'de. İşlerimiz yoğun, toplantı vardı, bugün ona katılacağım, yarın New York'a döneceğim. Kemal çok üzgünüm, ailecek de çok üzgünüz. Bibi'nin yani Netanyu'nun Gazze'de kadınlara, kızlara, çocuklara yaptığına isyan ediyorum ve çok üzgünüm. Bibi, o çocuklar kendi çocukları olsaydı nasıl davranırdı? İnsan bu kadar vahşi olamaz. Ben İstanbul Yahudi'siyim, aslında yarım Türk sayılırım. Bize hiçbir Türk böyle bir zulüm yapmadı, tarihte de hep bizi korudunuz biliyorum. Bibi'nin yaptığı Siyonist zihniyet. Ben Yahudi'yim fakat Siyonist değilim. Neyse sonra görüşürüz bu konuları. Kemal sen neler yapıyorsun?

Kemal: Benyamin ben de Gazze için çok üzgünüm. Nereye varacak bu Siyonist Yahudi politikası. Düşündükçe tüylerim ürperiyor. Neyse ben şimdi ağırlıklı olarak oto parçaları üreten bir sanayi şirketinde işe başladım. Bugün de genel müdürlük görevine atandım. Şirket 1.416 parça oto parçası üreten iyi bir şirket, fakat son dönemler pandemi kriziyle birlikte biraz sarsılmış. Yurt dışı satışları azalmış. Şu anda covit-19'un azalmasıyla talepler artmaya başladı, iyiye gidiyoruz diye düşünüyorum. Şirkette 650 kişi çalışıyor. Bugünlerde şirketi yeniden organize edeceğiz. Benim aklıma sen geldin, sen bu konularda başarılısın. Yurtiçi ve yurt dışı danışmanlıklarınla bu şirketi birlikte nasıl uçurabiliriz? Nasıl uluslararası bir firma haline getirebiliriz?

Benyamin: Kemal, seni ne kadar çok sevdiğimi biliyorsun. Londra'da Beyzanur Hanım ile birlikte bana ve eşime ikram ettiğiniz akşamki Türk yemeklerini unutamadık. Şimdi gözümün önüne o akşam geldi. Beyzanur ne yapıyor? Benim hanım Eliza benimle birlikte çalışıyor, çok da faydalı oluyor.

Kemal: Beyzanur Hanım ile birlikte çalışıyoruz Benyamin.

Benyamin: Kemal senin için yapmayacağım hiçbir şey yoktur. Elimizden geleni yaparız ve şirketi uluslararası bir şirket haline getiririz. Bu konudan endişe etme. Bir iki büyük şirketin alt üretim şirketi haline hemen getirebiliriz ve şirketi ayağa kaldırırız. Finansal problemleri varsa onu da çözeriz. Gerekirse kendisine özel makine, ekipman, önemli parçalar ürettirerek marka haline de getiririz. Tezgâh, makine gerekirse şirkete onları da temin ederiz. Lütfen sen bana şirketin faaliyet raporunu ve satış kataloğunu mail ile hemen gönder. Ben ayın sonuna doğru Türkiye'ye geleceğim. Sana haber veririm. Yanımda ekibimi ve eşimi de getireyim. Onlar da şirketin teknolojik durumunu incelesinler ve bir rapor hazırlasınlar. Neler yapacağımızı, yapabileceğimizi bilelim. Ondan sonrası kolaydır.
Kemal: Tamam Benyamin bekliyoruz. Beyzanur sizin geleceğinizi öğrenince ne kadar çok sevinecek. Ben hemen mailinizle istediklerinizi gönderiyorum.
Benyamin: Tamam Kemal, anlaştık hoşça kal.
Kemal: Benyamin sen de hoşça kal ve Eliza'ya selam söyle.

Kemal Bey arkasına yaslandı, sekreterinden bir sade kahve ve maden suyu istedi. Düşünmeye başladı. Kendisine Benyamin çok olumlu bir cevap vermişti ve karakter olarak da söylediğini yapan bir tipti. Aysaş Limited de Oto Motor'la çalışmak istiyordu. Bu konuyu Beyzanur ile akşam görüşmek ve tartışmak faydalı olacaktı.

4-Danışmanlık Şirketi ile ilgili Beyzanur Hanım'la Görüşme

Bugün 25 Mayıs 2024 günü Kemal Bey'in ve Beyzanur Hanım'ın 26. evlilik yıldönümüydü. Şirketteki işler o kadar yoğun gidiyordu ki Beyzanur Hanım evlilik yıl dönümünü unutmuştu. Kemal Bey de Benyamin'le konuşurken hatırladı. Hemen sekreterini çağırarak kendisinden Boğaz'daki Gümüş Yalı Restoran'da beş kişilik saat 20:00 için bir masa ayırtmasını istedi. Sonra Mehmet Sami'ye telefon ederek kardeşlerini akşam saat 20:00'de Gümüş Yalı Restoran'a yemeğe getirmesini söyledi. Mehmet Sami, "Tamam baba anladım, ben kardeşlerimi getiririm." dedi.
Saat 18:00'de şirketten eşi ile birlikte ayrıldılar ve arabasını Boğaz'a doğru sürmeye başladı. Beyzanur "Kemal nereye gidiyoruz?" diye sorunca Kemal gülmeye başladı. "Beyzanur bugün 25 Mayıs'tır." dedi. Beyzanur da gülmeye başladı ve birden "çocuklar" dedi. Kemal kendisine cevap vermedi.

Lokantaya geldiğinde çocukları orada görünce sevindi. Küçük Eda ve Nazlı koşarak annelerinin yanına geldiler, çok mutluydular.
Ailecek yemek çok güzeldi. Boğaz'da; kara, deniz, yıldızlar, samanyolu ve ay birlikte şahane bir sanat eseriydi, seyrine doyum olmuyordu. Bu güzellik karşısında Rablerine sonsuz şükrettiler. Herkes ne istediyse yedi. Beyzanur "Kemal ilk tanıştığımız gün ekmek arası somon yemiştik, hatırlıyor musun? Bugün o günün hatırına yine ekmek arası somon yiyeceğim." dedi. Kemal de başını sallayarak "Ben de" diye ekledi. Aradan kaç sene geçmişti? Şimdi Mehmet Sami elektronik bölümünde üçüncü, Alihan da bilgisayar bölümünde birinci sınıftı.

Yemekten sonra kahve içmek için deniz kenarına gelerek rıhtımdaki sandalyelerine oturdular.

Kahve içilirken Beyzanur, "Kemal, danışmanlık şirketi seçimi için ne düşünüyorsun?" diye sordu.
Kemal de gülerek, "Ben sana aynı soruyu soracaktım. Sen ne düşünüyorsun?" dedi. Beyzanur Hanım, "Ben sabahtan itibaren bu konuyu düşünüyorum. Vardığım sonuç şu oldu: Yahudilere karşı içimizde eksi bir hava var. Bu milletten gücümüz yettiği ölçüde uzak durmalıyız. Fakat Benyamin bana göre yarım Türk. Benyamin'in eli de çok güçlü, yurtdışında önemli şirketler arasında etkili bir itibarı var. Bundan şirketimiz yararlanmalı ve biz Benyamin ile anlaşmalıyız. Tahmin ederim ki şirketi kısa zamanda toparlar ve hedefine ulaştırırız. Aysaş Şirketi'ni de küstürmeyelim. Bazı mevzularda onları da devrede tutalım, ihtiyacımız var diye düşünüyorum." dedi.

Kemal Bey kafasını sallayarak "Ben de aynı kanaatteyim. Benyamin de Netanyahu için kızgın, fakat ne olursa olsun o da bir ölçüde Yahudi. O da kendisini yarım Türk sayıyor. Karışık bir iş, fakat itmemeliyiz onu. Yahudilerin de iyisi, kötüsü vardır. Benyamin bana göre iyi bir Yahudi'dir. Benyamin, şirketimiz için ideal olur diye düşünürüm. Peki Beyzanur, Benyamin'in danışmanlığı şirkette, bize hangi riskleri getirebilir, bu konuda neler düşünürsün?" diye sözlerine ekledi.
Beyzanur da aynı risk konusunu düşünüyordu. Kendilerine yanlış bir yatırım yaptırabilir miydi? Yanlış bir taahhüt altına sokabilir miydi? Benyamin'le ilişkileri dengeli ve şirket lehine götürmek ve risk getirici konulardan da kaçınmaları gerekirdi. Bunu da Benyamin'in getireceği teklifleri inceleyerek, geçmiş tecrübelerine ve bilgilerine dayanarak bileceklerdi. Riski minimize olmayan bir teklifi ve anlaşmayı kabul etmeyecekler, gerekli düzeltmeleri yapacaklardı. Aksi halde kendilerine risk getirme ihtimali düşük olan Aysaş Limited ile yollarına devam edeceklerdi.

Danışmanlık şirketleri de belli olmuştu. Ayrıca yılın beş ayını tamamlamışlar geriye yedi ay kalmıştı ve şirketteki olumsuzluklar devam ediyordu. Hiç olmazsa 2024 yılını zararsız kurtararak 2025 yılında atağa kalkmaları gerekiyordu.

Vakit ne kadar da ilerlemiş, Eda uyumaya başlamıştı. Nazlı, "Baba eve dönelim, Eda uyuyor, erken kalkacağız, işimiz var." deyince grup yemek aleminden uyandı ve eve döndüler.

-23-

BEYZANUR HANIM VE EKİBİN 2024 YILI ÇALIŞMALARI

-1-

Kemal Bey, şirketin 2023 yılı zararını ve kişi başına zararı gösteren panoları şirketin her tarafına astırdıktan sonra bütün çalışanlar, sanki bu zararın sebebi kendileriymiş gibi herkesi bir hüzün kaplamış, bir kısım işçi ve çalışan da hastalanmıştı. Kemal Bey Türk milletinin duygusal bir millet olduğu gerçeğini unutmuştu. Yaşı altmışlarda olan gece bekçisi Durmuş Amca ile postacı Memiş Dayı birer tane Cumhuriyet altını getirerek Kemal Bey'e "Müdürüm ben bunu bir sıkıntı halinde kullanırım diye saklamıştım. Şimdi şirketimiz çok zor durumdadır. Ben bunu şirkete getiriyorum, helali hoş olsun, belki bir faydası olur" demişlerdi. Bu âlicenaplık Kemal Bey'i ağlatmıştı. Yönetimde çalışanlar da aynı duygu içinde değiller miydi? Bazı çalışanlar "Genel Müdürüm lütfen şirket zarardan kurtuluncaya kadar maaşlarımızın üçte birini şirket için kesiniz…" diye yazarak posta kutularına atmamışlar mıydı?

Bütün bu üzüntüye rağmen şirkette, "Kemal Bey'le Beyzanur Hanım şirkete geldiler, onlar çok iyi eğitim almışlar ve birçok büyük şirketi kurtarmışlar, bu şirketi de kurtarırlar" rivayeti ve sevinci dolaşımdaydı. Şimdi de şirketteki SWOT çalışmalarını yürütüyorlar ve şirketi kurtarma çalışmaları hızlı bir şekilde başlamış diye seviniyorlardı.

Beyzanur Hanım işçiler arasından geçerken, işçiler arasında şirketin büyük zarar ettiği konuşuluyorken bir işçinin arkadaşlarına hitaben "..şirket büyük zararda ya genel müdür şirkete swot diye bir adam getirecekmiş, şirketi o kurtaracakmış. Bu swot da kim ki?" dediğini duymuştu ve çok gülmüştü. Olayı Kemal Bey'e anlattığında o da çok gülmüştü bu olaya.

Beyzanur Hanım kendi çalışma grubunda da yüksek başarı hissiyatını gözlemlemişti. Hasan Bey'in, "Efendim kısa zamanda başarılı olacağız değil mi?" demesi bir harikaydı. Aslında Kemal Bey ve Beyzanur Hanım şirkete geldikten sonra çalışanlarda bir değişim başlamış, herkes yaptığı işi daha iyi nasıl yaparım? gayreti içerisine düşmüştü. Şirketlerde başarı konusundaki toplumsal heyecan ve inanç, şirketi büyük zorluklardan çıkartır ve zirveye ulaştırırdı. Bu havanın şirkette oluştuğunu Kemal Bey de Beyzanur Hanım da görüyorlardı. Şimdi yapılacak en önemli iş, şirketin çalışmalarını bilimsel bir şekilde yeniden organize etmek, şirketin pazar payını artırmak, yüksek teknoloji kullanmak ve israftan kaçınarak verimli bir üretim tarzını oluşturmaktı. Şirket yönetiminde uygulanan 'kontrollü demokratik bir yönetim tarzı' herkesi birleştiriyor ve şirket aidiyeti hissini güçlendiriyordu.

Beyzanur Hanım ekibin çalışma odasında toplanmasını istedi. Ekip 10 dakika içerisinde ellerinde dosyalarla toplantı odasına gelerek toplantı nizamında oturmuşlardı.

Aynur Hanım da Beyzanur Hanım'ın yanından ayrılmıyor, kendisini asiste ediyordu. Koordinasyon görevini de yavaş yavaş yapmaya başlamıştı.

Kemal Bey "Arkadaşlar 2024 yılının 5 ayı geçti ve geriye 7 ayımız kaldı. Beş aydır muhasebe ve finans bölümünden Hasan Bey, pazarlamadan Ali Derici ve üretimden Mustafa Erbay'ın koordinatörlüğünde bütün ekibin nasıl bir gayret içerisinde olduklarını görüyoruz. Hülya Çelebi Hanım da finansal sonuçları ve diğer çalışmaları hem koordine ediyor hem de

denetliyor. Gece şirketin bütün finansal sonuçlarını inceledim. Özel bir düzenleme yapmadan dahi moral yükseltici bir sonuca ulaştığımızı söylemek isterim. Bunda covit-19'nun ortadan kalkmaya başlamasının etkisinin büyük olduğu anlaşılıyor. Bu arada oto fabrikalarından gelen parça siparişlerinin etkisi çok büyük. Bu arada Hyundai oto da sipariş vermiş bize. Otomobil fabrikaları kısa dönemli hiçbir firmaya sipariş vermezler. Geçen yıllarda arkadaşların bu fabrikalarla diyalogları ve onlara gönderilen parçaları inceleyip uygun bulmalarının büyük etkisi olmuş. Bu olay şirketimiz için sevindirici bir olaydır. Hedefimiz çok daha yüksektir, fakat dipteyken böyle bir başarıya ulaşmak övülmeye değer.

Bakın burada 2024 yılının ilk 5 aylık geçici bilanço ve gelir tablosu ile 2023 yılı bilançosu ve gelir tablosu birlikte verilmiştir. Şimdi birlikte beş aylık sonuçları Beyzanur Hanım analiz edecektir."

2-Şirketin 5 Aylık Bilançosu ve Gelir Tablosu

Beyzanur Hanım:

"Şirketin 5 aylık bilançosu Tablo 23.1 ve gelir tablosu Tablo 23.2 şu şekildedir:

Tablo 23.1- Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ. Bilançoları 2023–2024 (5 Ay) (milyar lira)

	2023	2024 (5 Ay)
Nakit ve Paz. Menkul değerler	1,2	2,5
Ticari alacaklar	43,4	36,8
Stoklar	34,2	31,6
Diğer cari aktifler	1,4	1,3
Toplam cari aktifler	80,2	72,2
Sabit aktifler	60,2	60,2
(-) Amortismanlar	40,0	42,2
Sabit aktifler, net	20,2	18,0
Bağlı ortaklıklara yatırımlar	3,2	3,2
Diğer sabit aktifler	1,5	1,5
Toplam sabit aktifler	24,9	22,7
Aktif Toplamı	**105,1**	94,9
Finansal borçlar	34,1	24,7
Ticari borçlar	13,7	10,2
Diğer cari pasifler	2,6	2,3
Toplam cari pasifler	50,4	37,2
Uzun vadeli borçlar	12,4	9,3
Borçlar toplamı	62,8	46,5
Hisse senetleri	20,0	20,0
Dağıtılmayan kârlar	22,3	28,4
Toplam öz sermaye	42,3	48,4
Pasif Toplamı	**105,1**	94,9

*****

Tablo 23.2- Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ. 2023 ve 2024 Yılının ilk 5 Ayı Gelir Tablosu		
	2023	**2024-(5ay)**
Satışlar	118,9	66,4
Satılan malın Maliyeti	71,3	38,5
Brüt satış kârı	47,6	27,9
Faaliyet Giderleri	41,2	16,9
Genel yönetim giderleri	17,0	5,9
Satış ve pazarlama giderleri	16,6	6,3
Amortismanlar	5,4	2,2
Araştırma- Geliştirme	2,2	2,5
Faaliyet Kârı	6,4	11,0
Diğer kârlar	2,4	1,0
FVÖK	8,8	12,0
Faiz giderleri	12,2	4,2
VÖK	(3,4)	7,8
Vergiler (%22)	---	1,7
Net Kâr	**(3,4)**	**6,1**
2-H.S. Temettü ödemeleri (%40)	---	---
3-Dağıtılmayan kârlara ilave (%60)	---	6,1
4- Hisse başına kâr, HBK (TL)	---	---
5- Hisse başına temettü, HBT (TL)	---	---
5-Hisse senedi sayısı (milyar)	20	20

*****

Tablo 23.3- Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ. 2023 Yılı Şirketin ve Sektör ile 2024 Yılının ilk 5 Ayı Finansal Oranları			
Oranlar	**2023**	**2023 Sektör Oranları**	**2024** İlk 5 Ay
1- Cari oran	1,59	**1,8**	1,94
2- Likidite oranı	0,91	**1,2**	1,09
3- Alacak devir hızı	2,75	**4,1**	1,80
4- Alacak devir süresi	132,7	**89 gün**	202 gün
5- Stok devir hızı	2,08	**3,4**	1,22
6- Stok devir süresi	175,4	**107 gün**	299 gün
7- Faiz kazanç gücü	0,72	**3,67**	2,85
8- Borçlar/Pasifler	0,597	**0,375**	0,489
9- KVB/TB	0,802	**0,634**	0,80
10- Brüt kârlılık oranı	0,40	**0,40**	0,42
11- Net kârlılık oranı	(0,028)	**0,12**	0,091
12- Alacaklar/Satışlar	0,365	**0,175**	0,554
13- Stoklar/Satışlar	0,287	**0,161**	0,475
14- Yöne.ve paz.gider/Satışlar	0,282	**0,136**	0,183
Amortismanl./Sabit giderler	0,666	**0,432**	0,700

Beyzanur Hanım: Aynur Hanım siz muhasebe hocasısınız. Lütfen tabloları bize açıklar mısınız? İlk 5 ayda neler yapmışız, neler yapamamışız?

Aynur Hanım: Efendim, önce şunu müjdelemeliyim. Şirketimiz ilk beş ayda 6,1 milyar lira kâra geçti. Bu büyük bir olaydır. (Gruptan büyük bir alkış, şükürler olsun, sesleri.)

Efendim analizi iki soru üzerinden yapacağız. Birincisi, ilk 5 ayda şirket neler yapmıştır? İkincisi de sektör oranları ortalamasına ulaşılabilseydi neler olurdu?

1- Şirketin İlk 5 Aydaki Finansal Durumu:

Mevcut rakamlarla şirketin bilanço ve gelir tablosunu analiz edersek şunları görürüz:

Bilançoya göre;

1. Şirketin nakdi varlığı %66 artarak 2,5 milyar liraya yükselmiştir.
2. Müşteriler hesabı %17,9 azalarak 36,8 milyar liraya düşmüştür.
3. Stoklar %8,2 azalarak 31,6 milyar liraya gerilemiştir.
4. Toplam cari aktifler %11 oranında azalarak 72,2 liraya inmiştir.
5. Finansal borçlar yani banka borçları %38 azalarak 34,1 milyar liradan 24,7 milyar liraya gerilemiş, yani 9,4 milyar liralık başka bir kredi kullanılmadan banka borcu ödenmiş ve faiz ödemeleri azaltılmıştır.
6. Ticari borçlar %34,3 oranında azaltılarak 10,2 milyar liraya düşmüştür. Toplam cari pasifler %35,4 oranında azaltılarak 37,2 milyar liraya gerilemiştir.
7. Bu durumda toplam borç ödemeleri (9,4+3,5+0,3+3,1)=16,3 milyar lira olmuştur. Toplam borçlar %35 oranında azalarak 62,8 milyar liradan 46,5 milyar liraya düşmüştür. Şirketin borçluluk oranı %59,7'den % %48,9 seviyesine gerilemiştir.
8. Toplam öz sermaye %8,7 oranında artarak 42,3 milyar liradan 48,1 milyar liraya yükselmiştir.

Gelir tablosuna göre;

1. İlk 5 ayın satışları 2023 yılına göre %34 artarak 66,4 milyar liraya yükselmiştir.
2. Şirketin satışlarının maliyeti 2024 de %2 azalarak %60'tan %58'e düşmüştür.
3. Şirketin genel yönetim giderleri %16,4 oranında azalmış ve ilk 5 ayda 5,9 milyar lira olmuştur.
4. Şirketin satış ve pazarlama giderleri %9,2 oranında azalarak ilk 5 ayda 6,3 milyar lira olmuştur.
5. Ar-Ge giderleri %13,6 oranında artarak 2,5 milyar liraya yükselmiştir.
6. Şirketin 2024 yılı ilk 5 aylık net kârı 6,1 milyar lira olarak gerçekleşmiştir. 2023 yılının zararını da ilave edersek şirket 2024 yılının ilk 5 ayında 6,1+3,4= 9,5 milyar liralık bir katma değer meydana getirmiştir.
7. Şirketin bu performansı aynen devam ederse 2024 yılının toplam satışlarının 160 milyar liraya ve kârlarının 14,6 milyar liraya yükseleceği beklenebilir.

İlk 5 aylık bu pozitif gelişmeler Beyzanur Hanım'ın grubunu sevinçten uçurmuştu. Ekipten iki kişi şükredip dua ederken; diğerleri "yaşa, helâl olsun, başardık" naraları atıyordu. Beyzanur Hanım'ın önünde herkes birbirine sarılıyordu. Faruk Bey'in Aylin Hanım'a bir bakışı vardı ki Beyzanur Hanım'ın gözünden kaçmamıştı ve kendilerine dönerek "Şirket kâra geçti Faruk Bey. Yarın Aylin Hanım'a evlenme teklifini yapıyorsun. Gelecek hafta nişanınızı, gelecek ay da düğününüzü yapıyoruz, tamam mı?" demesi onları utandırırken diğerlerini güldürmüştü. Bu arada Hasan Bey devreye girdi.

Hasan Bey: "Faruk, evlenme teklifini yerlere diz çöküp dilenir gibi yapmayacaksın. Bu tip teklife karşı büyük alerjim var, erkeklik şerefini ayaklar altına alıyorlar. Varsın onu Batılılar

yapsın. Sen Anadolu yiğidi olarak ayakta vakur bir şekilde evlenme teklifini yapacaksın, değil mi" diye sorması kadınlarda ve erkeklerde farklı bir etki meydana getirmişti. Erkekler "müdürüm doğru söylüyorsun" derlerken kadınlar "Hasan Bey, var diz çökerek olsun, ne olur ki" dediler. Hasan Bey, "benim kanaatim erkek hep erkek olmalıdır ve erkekliğini bilmelidir" diyerek kestirip attı. Faruk Bey de "Müdürüm ben de sizin gibi düşünüyorum" diyerek konuyu kapattı. Ekip yine şirketin durumunu incelemeye yöneldi.

2-Şirket 5 ayda ne kadar fon meydana getirdi ve fonlar nerede kullanıldı?

Beyzanur Hanım, "Arkadaşlar, şirketimiz 54 ayda ne kadar fon meydana getirdi ve bu fonlar nereye harcandı?" deyince Faruk Gürler, "Efendim ben hesapladım ve Tablo 23.4'ü hazırladım" dedi.

Tablo 23.4- Şirketin Fon Kaynakları ve Fon Kullanımları Tablosu.

Fon kaynakları:	**Fon kullanımları:**
1- Alacaklardan tahsilat…….. 6,6 milyar 2- Stoklardaki azalış……. 2,6 3- Diğer cari aktifl.azalış……..,0,1 4- Amortisman gideri payı…… 2,2 5- Net kâr…….. 6,1 Toplam fon……... **17,6**	1- Kasaya ilave nakit…… 1,3 milyar 2- Bankalara ödeme……9,4 3- Uzun vadeli borç ödeme……3,1 4- Faiz ödemesi…….. 3,5 5- Ar-Ge ilave ödeme……..0,3 Toplam ödeme…….**17,6**

Aynur Hanım, "Demek ki mevcut şartlarda dahi şirketimiz 5 ayda 17,6 milyar liralık fon sağlamış ve 12 ayda 42,24 milyar liralık fon meydana getirebileceği görülmektedir. Bu büyük bir başarı ve müthiş bir olaydır. Şimdi biz bunu nasıl artırabiliriz? diye düşünmekleyiz. 2024 yılı satışlarımız 160 milyar lira değil de 175 veya 200 milyar lira olabilirse durumumuz nasıl değişecektir? Benim kanaatime göre biz satışlarımızı 200 milyar lira olarak planlamalıyız ve 175 milyar liraya ulaşmamız halinde kendimizi başarılı saymalıyız. Ben böyle düşünüyorum." dedi ve ekledi:

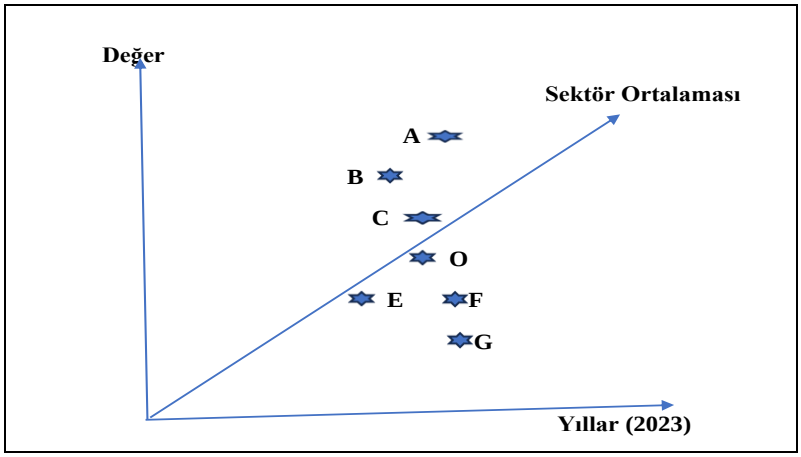
"Şimdi sorumuz şudur: Eğer bizim ilk 5 aylık gelişmeler sektör ortalamasına uygun olsaydı yukarıdaki tahminlerimiz nasıl olurdu? Önümüzü görmemiz için bu hesapları da yapmalıyız."

3-Şirket, İlk 5 Aydaki Sektör Ortalaması Oranlarına Ulaşabilseydi Ne Olurdu?

Aynur Hanım sözlerine şöyle sürdürdü:

"Şirket mevcut durumuyla 6,1 milyar lira kâra ulaşarak moralleri büyük ölçüde düzeltmiştir. Şirket ilk 5 ayda 66,4 milyar lira satışa ulaşmıştır. Bu trend böyle devam ederse yıllık satışlar 160 milyar liraya ulaşacaktır demektir. Sektörle mukayeseli oranlar nazara alındığında şirketimiz Şekil 23.1'de görüldüğü gibi sektör ortalamasının altındadır (O şirketi). Şirketimiz öncelikle sektör oranları ortalamasına yükselmeli ve sonra da rakip firma A'yı geçmelidir. Bu yıl sektör ortalamalarını geçeceğiz gibi görünüyor. Bu takdirde sektörün öncülerinden rasyonel bir firma haline geleceğiz demektir.

Ben 2024 yılında şirket satış hedefinin 200 milyar lira olarak belirlenmesinin uygun olacağını düşünürüm. Bu satış hedefi şirkette büyük bir motivasyona sebep olur, herkes kendisini bu hedefe ulaşmakla sorumlu tutar ve bu rakamlara ulaşmak için gerekli bütün tedbirler alınır ve gayretler gösterilir."



Şekil 21.1 Şirketimiz Sektördeki Yeri, *O Durumu

4-Şirket sektör ortalamasıyla mukayese edilirse finansal açıdan şu sonuçlar ortaya çıkar:

1. "Cari oran ve likidite oranlılarının sektörü yakaladığı görülmektedir.
2. Alacak devir hızı sektörde 4,1, şirkette 1,8'dir. Şirkette aşırı bir alacak yığılması vardır. Eğer sektöre göre bir "alacak hesabı" politikamız olsaydı ilk 5 ay içinde şirket alacaklarının 16,1 milyar lira olması gerekirdi. Bu durumda şirketin alacak hesaplarına (36,8-16,1)=20,7 milyar liralık fazla yatırım yapılmış demektir ve bunların tahsili gerekir. Şirkette alacaklar ortalama 202 günde tahsil edilirken sektörde 89 günde tahsil edilmektedir. Alacaklar konusunda şirket başarılı değildir, alacak yaşlandırma tablosu hazırlanmalıdır ve tahsilatta acilen tedbir alınması gerekir, ayrıca satış politikası üzerinde durulmalıdır.
3. Stok devir hızı sektörde 3,4, şirkette 1,22'dir. Bunun anlamı şirket, stoklara, sektöre göre (31,6-11,33)=20,27 milyar liralık fazla yatırım yapmıştır. Stok devir süresi sektörde 107 günken; şirkette 299 gündür. Acilen şirketin stok politikası değiştirilmeli ve değersiz stoklar varsa bunlar başka şekilde değerlendirilerek stok hesabından düşülmelidir.
4. Faiz kazanç gücü sektörde 3,67 ve şirkette 2,85'tir. Eğer şirket sektör ortalamasına ulaşabilseydi şirketin kârı 6,1 milyar lira değil; 7,85 milyar lira olacaktı. Şirketin verimliliği üzerinde, daha önce ifade edildiği gibi, fazlasıyla durulması gerekir.
5. Sektörün borçlarının pasif toplamına oranı 0,375, şirketin ise 0,489'dur. Şirketin şu andaki borç tutarı 46,5 milyar liradır. Sektör ortalamasına göre olması gereken borcu 35,6 milyar liradır ve şirketimiz (46,5-35,6)=10,9 milyar lira sektöre göre fazla borçlanmıştır.
6. Sektörün brüt kârlılık oranı %40; şirketin brüt karlılık oranı ise %42 olmuştur. Bu oran şirket için büyük başarıdır. Şirketin şu andaki brüt kâr fazlası 1,37 milyar liradır.
7. Alacak/Satışlar oranı sektörde 0,175; şirkette bu oran 0,554'tür. Sektör satışlarını peşin yaparken; şirket vadeli yapmak zorunda kalmıştır. Bunun sebepleri nelerdir

araştırılmalıdır. Bu oran nazara alınırsa şirket alacak miktarının (66,4 x 0,175)=11,62 milyar lira olması gerekirken; şu anda 36,8 milyar liradır ve şirket bu orana göre alacaklarına (36,8-11,62)=25,18 milyar liralık fazla yatırım yapmış ve bunu ağırlıklı olarak borçlanarak karşılamıştır.

8. Stok/Satışlar oranı nazara alınırsa şirket, stoklarına (31,6-10,69)=20,91 milyar liralık fazla yatırım yapmıştır. Oranlara göre bu fazlalık 20,27 milyar liraydı.
9. Yönetim ve Pazarlama Giderleri/Satışlar oranı sektörde 0,136'dır. Şirketin yapması gereken gider toplamı (66,4x0,136)=9,03 milyar liradır. Oysaki şirket (5,9+6,3)=12,2 milyar liralık bir gider yapmıştır. Yapılacak düzenlemelerle bu giderler 9,03 milyar liraya düşürülerek 3,17 milyar liralık bir tasarruf sağlanmalıdır."

Sayın Genel Müdürüm, değerli arkadaşlar

5- Sonuçta şirketle ilgili analizleri yaptığımızda şu sonuçlara ulaşırız:

1. "Şirketimiz mevcut şartlarda ilk 5 ayda 6,1 milyar lira kâra geçmiştir. Satışlar 160 milyar lira olur ve diğer şartlar değişmezse 2024 yılı kârımızın 14,64 milyar lira olması beklenir. Bu hepimiz için önemli bir gelişme olacaktır.
2. Şirket sektör ortalamalarına ulaşırsa alacak ve stok hesaplarımızdan tahminen (25,18+20,91)=46,09 milyar liralık fazla bir fon yatırımı ortadan kalkar ve şirketin nakit pozisyonu lehte düzelir. Buna karşılık şirketin borçlar toplamı da 46,5 milyar liradır. Alacak ve stok hesaplarında sektör ortalamasını yakalayabilirsek elde edilecek fon şirketin borç hesaplarını sıfırlıyor gibi gözüküyor. Bunu hangi oranda gerçekleştirebileceğimiz önemli bir olaydır. Bana göre başarı oranımız %50 olsa dahi borçlarımızın yarısı ödenecektir.
3. Şirketin makineleri ortalama 7 yıllık bir teknolojiyi ifade etmektedir. Şirketin yeniden yapılanmasına göre makine ve teknoloji parkı yatırımı gerekecektir.
4. Bana göre şirketin 2024 yılı beklenen kârı 14,64 milyar lira normal faaliyetinden ve muhtemelen 4 milyar lira,faizlerdeki azalmadan, 3,17 milyar lira da giderlerdeki azalmadan, alternatif kâr sağlanacağına göre beklenen kârımızın (14,64+4+3,17)=21,81 milyar liraya yükselmesi beklenir.

Sayın Genel Müdürüm, bu hesaplara göre bizden beklenen; satışları 200 milyar liraya çıkarmak için organize olmak ve sektör ortalamalarına göre şirket faaliyetlerini yürütmektir. Buradaki başarımız şirket için milat olacaktır. Bana göre geldiğimiz nokta; şirketi yeniden nasıl yapılandıracağız, uluslararası bir şirket haline nasıl getireceğiz? sorusudur. Bu konu da sizin dirayetiniz altına gerçekleştirilecektir diye düşünürüm.
Beni dinlediğiniz için hepinize teşekkür ederim."

Kemal Bey, Aynur Hanım'a teşekkür etti. Şirketteki gelişmelerden memnun kaldığını söyledi ve sonra şunları ilave etti: "Bayanlar ve baylar, hedefimiz bellidir. Şu anda şirketimizin finansal riskinin azaldığı gözükmektedir. Bankalarla yaptığımız ön kredi görüşmeleri de bizi finansal açıdan çok rahatlattı ve rahatlatacak. Ben bankalara fazla borçlanmayacağız kanaatindeyim. Bu iyidir anlamına gelmiyor, iyi olacaktır anlamına geliyor. Şimdi sıra şirketi her konuda yeniden yapılandırma çalışmalarına geldi.

Çalışmalarınız için hepinize teşekkür ediyorum" diye tekrarlayarak, eşi ve Aynur Hanım ile birlikte odasına geçti. Masasına otururken Beyzanur Hanım'a dönerek; "Beyzanur gelişmeler hakkında ne düşünürsün? Şimdi neler yapacağız?" diye sordu. Beyzanur Hanım gözlerini pencereye dikerek düşünmeye başladı.

-24-

BEYZANUR HANIM'IN ŞİRKETLE İLGİLİ DÜŞÜNCELERİ

Beyzanur Hanım askeri bir stratejist olduğu için düşünürken farkında olmadan askeri bir disiplin içerisinde düşünürdü. Kemal Bey'e dönerek;

1- "Kemal, şirketin ilk 3 ayda zarardan kurtularak 6,1 milyar lira gibi önemli bir kâra geçmesi sevindirecek bir olay. Şirketin zarardan 6,1 milyar lira kârı yakalaması son 5 ayda (3,4+6,1)=9,5 milyar lira katma değer meydana getirmesi anlamına gelir ki faaliyetimizin başarısı açısından önemli bir göstergedir. Bu rakamlar güzel gözükse de şirket için, sektör için ülkemiz için yeterli değildir. Uluslararası olup üst lige çıkmamız gerekir. SWOT analizinde belirlediğimiz gibi öncelikle şirket vizyonunun (gelecek için belirlenmiş hedefler) yeniden belirlenmesi gerekir. Şirketin misyonu, belirlenen vizyona göre şekillenir. Şirketin vizyonunun yeniden belirlenebilmesi için de dört alternatif görüyorum:

1. Benyamin Adam 15 gün sonra şirketimize ekibi ile gelecektir. Şirketimizi incelesin, değerlendirsin ve bize nasıl bir teklifle geleceğini görelim. Benyamin Bey'in teklifi olumlu olursa şirketin hem iç hem de dış piyasaya göre nasıl şekilleneceği ve vizyonunun ne olacağı konusunu yeniden tartışırız ve alınan kararlara göre şirketi yeniden yapılandırırız.
2. Benyamin Adam'ın teklifi olumsuz olursa bu kez Aysaş Limited ile görüşürüz ve vizyonumuzu ona göre belirleriz.
3. Yurt dışı için Benyamin Bey'le yurtiçi için de Aysaş Limited ile anlaşırsak vizyonumuzu ona göre belirleriz.
4. Benyamin Adam ve Aysaş Limited ile anlaşamazsak mevcut durumumuzu gözden geçirerek vizyonumuzu ona göre belirleriz.

2-Şirketin belirlenen vizyonuna göre misyonunun belirlenmesi yani şirketin bu vizyona göre yeniden yapılanması gerekir. Böylece şirkette her bölüm kendi uzmanlık alanına göre ayrılacak ve bölüme de o alana özgü bir uzman yönetici atanacaktır. Şirkette bulunmayan yöneticiler dışarıdan temin edileceklerdir. Bunların üzerinde genel yönetici yani Genel Müdür olarak siz bulanacaksınız. Her bölüm arasında sıkı bir koordinasyonun ve iletişimin varlığı gerekir, sistem boşluk bulundurmayı kaldırmaz. Şirket ancak bu durumda tam bir kurumsal şirket haline gelir. Kurumsal şirketlerde şirketin başarısı analitik düşünmeye ve işletme birimleri arasındaki etkin bütünleşmenin sağlanmasına bağlıdır. Her alan kendine özgü bir birim haline geleceğinden kişilerin etkisi çok azalacak ve ortaya kurumsal bir etkinlik ve başarı çıkacaktır. Kurumsallaşma şirketin sürdürülebilirliğini sağlayacak önemli bir tekniktir.

3-Şirketle yapılan SWOT analizi şirketin pozisyonunu masaya yatırmış vaziyettedir. Gereken bütün iyileştirici çalışmalar koordineli olarak yapılacaktır. Ben konuları tekrar etmeyeyim. Fakat şirketin başarısı için yeterli finansal kaynağa sahip olmak, planlı ve kaliteli bir üretim portföyü, etkin bir pazarlama bölümü, şirketin tanınır olması, ölçek ekonomisinden yararlanarak üretim maliyetlerinin azaltılması ve pazarda lider olması şarttır. Biz planlı bir şekilde bölümleri kaliteli elemanlarla takviye ederek bu hedeflere odaklanmamız gerekir.

4-Eğer biz şu yeni yapılanmamızda stratejik planlarımızı yeterli şekilde hazırlayamazsak, pazar araştırmasını gerekli şekilde yapamazsak veya yaptıramazsak yani pazarda zayıf kalırsak, teknoloji ve Ar-Ge bakımından zayıf kalır, üretimde ölçek ekonomisini

yakalayamazsak ve son olarak şirket faaliyetlerinde etkin bir disiplin ve koordinasyon sağlayamazsak ve verimlilik hesaplarını iyi yapamazsak başarısız olacağız demektir. Biliyorsunuz ki ben başarısızlık sözünü normal günlük hayatımda dahi duymak istemem ve bu kelimeye hiç tahammülüm yoktur. Yönetimin yetersizliği başarısızlığı getirir. Bizim hedefimiz başarı, başarı ve başarı olmalıdır.
Teşekkür ederim dinlediğiniz için."

Aynur Hanım, Beyzanur Hanım için "başarılı, etkili bir üniversite hocası olabilirmiş" diye söylendi.

Kemal Bey: Beyzanur konuyu güzel bir şekilde özetledin. Ben de senin gibi düşünüyorum. Öncelikle on beş gün bekleyelim. Benyamin Bey gelsin ve önerilerini bir dinleyelim. Ondan sonra çalışmaları hızlandırırız.

Beyzanur Hanım: Katılıyorum Kemal.

Kemal Bey: Beyzanur şimdi Üst Politika Oluşturma Kurulu ile Üst Değerlendirme ve Verimlilik Kurulu'nu oluşturma zamanı geldi. Bu kurulları kimlerden oluşturalım?

Beyzanur Hanım: Sen kimleri düşünüyorsun?

Kemal Bey: Ben Üst Politika Oluşturma Kurulu'na 'seni, Mustafa Ekinci'yi ve Doç. A. Tayfur Akcan'ı' düşünürüm. Bilirsiniz Tayfur Bey çok tecrübeli, Almanlarla ve Japonlarla çalışmış, başarılı olmuş iyi bir planlamacıdır. Uluslararası makine, motor ve otomotiv parça üretim sektörünü iyi bilir. Mustafa Bey'i de yakından tanıyorsunuz. Şirkette imalatımızın beynidir, AB'ni iyi biliyor ve vizyon sahibidir. Şimdi her iki adayla da görüşüyorum ve sonuçları size aktarıyorum.

Kendisi karşı odaya geçti ve biraz sonra döndü.

Kemal Bey: Beyzanur her iki aday da kurul üyeliğini kabul ettiler ve çarşamba günü bir toplantı yapıyoruz ve göreve başlıyorlar.

Beyzanur Hanım: Tamam Kemal, iyi oldu. Üst Değerlendirme ve Verimlilik Kurulu için kimleri düşünüyorsunuz?

Kemal Bey: O kurul için de 'Dr. Aynur Akpınar, Dr. Mehmet Akif Gündüz ve Dr. Mustafa İyibildiren'i' düşünüyorum. Siz ne dersiniz?

Beyzanur Hanım: Bence de uygundur. Aynur Hanım bu konuda ne düşünürler?

Aynur Akpınar: Siz uygun gördükten sonra bence bir mahzuru yok. Ben kendim için başarılı olurum diye düşünürüm.

Kemal Bey: Tamam. Bugünlük çalışmamızı burada noktalayalım. Yarın kısmetse görüşürüz hanımlar.

Hanımlar gidince Kemal Bey'in aklına şirketlerdeki "kültür çatışması ve yetki devri" olayları geldi. "Şimdi bu da nereden çıktı?" diye kafasını salladı. Bugün sekreteri kendisine bir not getirmişti. Notta rahmetli arkadaşı Erkan Bey'in eşi Hayriye Okutan Hanım'ın ismi ve telefon numarası vardı. Kendisinden yarın için randevu istemişti. Birden "Beyzanur, Hayriye Hanım bizimle görüşmek istiyor, lütfen kendisiyle telefonla görüşerek sabah 9:00 için randevu ver. Siz de görüşürsünüz" dedi.

-25-

HAYRİYE HANIM'IN RANDEVUSU, ŞİRKETLERDE KÜLTÜR ÇATIŞMASI VE YETKİ DEVRİ OLAYI

Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ.'de gelişmeler, yeni vizyonun tespiti ve yeniden yapılanmak suretiyle kurumsallaşma çalışmaları şirkette hızla yayılmaya başlamıştı. Herkes şirketin bir Amerikan danışmanlık şirketi ile anlaşacağını, yeni ve büyük üretimler yapılacağını, Almanya'da, Amerika'da şubeler açılacağını konuşur hale gelmişti. Şirkette böyle haberler çabuk yayılır, hayal ürünü renkli bulutlar meydana gelirdi. İşçiler her durumda yönetimin kendi haklarını fazlasıyla koruyacaklarına inanıyorlar, başarısız ve verimsiz işçilerin gözlerinin yaşına bakılmayacağını, şirketin başarılı olması için de bunun makul bir davranış olduğunu söylüyorlardı.

Kemal Bey odasına geldiğinde Hayriye Hanım ile sendika temsilcisi Osman Aydar'ın beklediğini gördü. Kemal Bey, kendilerine "hoş geldiniz" diyerek odasına davet etti. Sonra Osman Bey'e dönerek "Osman Bey hayırdır" diye sordu.

Osman Aydar: "Efendim ben size 96 kişilik işe yaramaz işçilerimizin listesini getirdim. Ne zaman isterseniz bu işçileri, toptan veya peyderpey şirketten atabilirsiniz. Sendika olarak bizim bir itirazımız olmayacaktır, yönetimimiz böyle karar aldı" dedi.

Kemal Bey "Osman Bey, size ve arkadaşlara teşekkür ederim. Bu şirket için birlikte çalışacağız, birlikte başarılı olacağız ve iyi işçilerimizin haklarını da fazlasıyla koruyacağız. Bu liste benim masamda dursun, yeri geldikçe gereken yapılacaktır. Lütfen siz arkadaşlara teşekkürlerimi ve selamlarımı iletiniz" dedi. Osman Bey çayını içti, gördüğü yakınlık ve sempati sebebiyle mutlu bir şekilde odadan ayrıldı. Kemal Bey, işçi ilişkilerindeki hassasiyeti yakından bildiği için bir işçi hakkında emin olmadıkça işine son vermezdi.

Hayriye Hanım, büyük bir saygı ve vefa borcuyla Kemal Bey'e teşekkür ederken Beyzanur Hanım'ın boynuna sarıldı. Bir taraftan seviniyor diğer yandan ağlıyordu, gözleri sanki çeşmeydi. Erkan Bey'in ve Hayriye Hanım'ın şirketleri çok zor durumdayken Kemal Bey ve Beyzanur Hanım, Hayriye Hanım'ın ricasıyla şirketlerine yardım etmişler, babaları ve çocukları arasındaki problemleri çözmüşler, o sıkıntılı günlerinden kurtarılmalarına vesile olmuşlardı. Şu anda şirket, sanayinin iyi şirketlerinden birisiydi. Hayriye Hanım ve eşi Erkan Bey sıra dışı Anadolu insanlarıydı ve iyi sanayiciydiler. Eşlerin arasındaki bazı problemlerin çözümünde Beyzanur Hanım halâ koçluk yapıyordu. Yetenekli ve tecrübeli bir koç insanları, şirketleri nice yarlardan, nice tepelerden aşırarak menzile salimen ulaştırırdı. Eski kültürümüzdeki aksakallılar ve akıldane nineler işte bu tip insanlardı, bunlar toplumun temel taşlarıydı. Ne oldu da zamanımızda bunları da kaybetme noktasına geldik, kültürümüzü nasıl erozyona uğrattık?

Okutan Bey Olayı

Kemal Bey'in İstanbul Büyük Sanayi'de Anadolu'dan gelmiş Erkan Okutan diye bir arkadaşı, arkadaşının da ikisi kız, dördü erkek altı tane çocuğu vardı. Okutan Bey ilkokulu bitirince İstanbul'a çalışmaya gelmiş, büyük Sanayi'de hemşerisi bir parça imalatçısının yanına çırak olarak girmişti. Bu arada çırak okulunu da bitirmiş ve sevilen bir sanayi ustası sonra da kendi iş yerini açarak sanayici olmuştu. Kısa bir zaman sonra da dışarıdan liseyi ve

üniversiteyi bitirmişti. Yetenekli, tasarım gücü yüksek bir insandı. Bu sebeple gördüğü bir aparatın, parçanın, bir makinenin veya bir sistemin kısa zamanda benzerini yapıyordu. Yanında tecrübeli bir mühendis olduğu taktirde, kaliteli imalat dahil, neredeyse yapamayacağı hiç bir şey yoktu.

İş yerinde kendisi ve erkek çocukları birlikte çalışıyorlardı. Erkan Bey iletişimi güçlü, sevilen bir sanayici olarak kısa zamanda büyümüştü. Kemal Bey'i çok seviyordu ve sık sık kendisini ziyaret eder, fikir alışverişinde bulunurdu ve devamlı diyalog halindeydi. Okutan, iş yerinde en büyük problemi de çocuklarıyla yaşıyordu. Çocukları kendi aralarında anlaşamadıkları gibi bazen kendisiyle de anlaşamıyorlardı. Bunun adının kuşak çatışması mı yoksa yetki devri mi? olduğu hep kafasını karıştırıyor ve Kemal Bey'den yardım alıyordu.

Bir gün kendisini beş sanayici arkadaşla ziyarete geleceklerini söyleyip randevu istemişti. Kemal Bey "Ayın 15'i perşembe günü buyurunuz." dedi.

Erkan Bey beş arkadaşıyla birlikte perşembe günü geldiler ve odasında oturdular. Hoş beşten sonra Erkan Bey, "Kemal Bey siz okumuş her şeyi bilen tecrübeli bir uzmansınız. Finans işlerini de iyi biliyorsunuz. Biz sanayici olarak çok sıkıntılı günler yaşıyoruz. Ben size sıkıntılarımızın hangisinden başlıyayım da anlatayım. Beni dinleseniz de daha geride beş tane arkadaşım var ki onlar da dert küpü. En iyisi ben size sanayici Behzat Zeydan arkadaşımızın OSTİM Gazetesi'nden aldığım bir yazısını özetleyerek okuyayım da dertlerimizi oradan dinleyiveriniz çünkü hepimizin dertleri aynıdır." dedi.

BİR SANAYİCİNİN HAYAT HİKAYESİ (ÖYKÜSÜ)[8]

Bir yiğit sanayici olsa

Türkülere konu olmuş bir hikâye vardır ya "Bir yiğit gurbete gitse, gör başına neler gelir" diye. Ben de "Bir yiğit sanayici olsa gör başına neler gelir" konusunu kurgulayıp işlemeye karar verdim.

1) OSTİM Organize Sanayi Bölgesi'nden bir sanayici arkadaşım beni aradı ve dedi ki; "Uzun zamandır başımda bir ağrı var, geçmek bilmiyor, çok rahatsızım, tanıdığın iyi bir doktor var mı?" Ben de "var dedim" ve buluştuk. Beraberce doktorumuzun muayenehanesine gittik.

2) Doktor bey, arkadaşıma; "Bu baş ağrısı sizde ne zaman başladı?" diye sorunca, arkadaşım da "Sanayici olmaya karar verdiğim andan itibaren başladı." diye cevap verdi. Sonra; doktor bey soruyor arkadaşım cevaplıyor, sorular cevaplar derken birkaç dakikalık sessizlikten sonra doktor bey konuşmaya başladı;

"Sayın sanayicim, sizin sürekli başınızın ağrımasına sebep olan bir değil birden çok neden var." dedi ve nedenleri sıralamaya başladı:

"1-İşletmenizi büyütme projeniz var.
2-Makina parkınızı genişletme çabanız var.
3-Daha fazla personel çalıştırma, istihdam doğurma arzunuz var.
4-Daha fazla vergi verme isteğiniz var.
5-Yüksek katma değerli, yüksek teknolojik ürün üretme heyecanınız var.

[8] Ankara Ostim Organize Sanayi Gazetesi, 2 Mayıs 2016.

6-Ağır sanayi kurulması projelerinde yer almak istiyorsunuz.
7-%100 yerli savunma sanayimizin oluşması için kafa yoruyorsunuz.
8-Raylı ulaşım sistemi için parça üretmek istiyorsunuz.
9-Ürettiğiniz ürünlerin dünyadaki muadil ürünlerle rekabet edebilmesi için uğraşıyorsunuz.
10-Offset projelerde yer almak istiyorsunuz.
11-Değişen müşteri isteklerini karşılamak için efor sarf ediyorsunuz.
12-Sanayi ürünlerinde dışa bağımlılıktan kurtulmak için çaba sarf ediyorsunuz.
13-Medikal ürünlerin tamamının ülkemizde üretilmesi için çalışmalar yapıyorsunuz.

……

34-Çalışanların alacaklarını hiç aksatmadan ve eksiksiz ödüyorsunuz.
35-Alacaklıların çeklerini, senetlerini ve nakit alacaklarını günü gününe ödüyorsunuz.
36-Alacaklarınızın gününde tahsil edilemediğinden kaynaklanan sıkıntılarınız var.
37-Kullandığınız kredilerin gününde geri ödemelerinin yapılabilmesi için tedbirler alıyorsunuz.
38-Cumartesi-pazar, tatil demeden gece gündüz işinizin başındasınız. İşle yatıp işle kalkıyorsunuz.
39-Tecrübelerinizi, deneyimlerinizi ve kazanımlarınızı devam ettirecek ikinci kuşak yakınlarınızın ilgisizliğinden ve emeklerinizin boşa gideceği endişesinin vermiş olduğu rahatsızlığınız var.”

3) “Bu kadar önemli sorunlara ve problemlere ancak mezardaki ölü bir insanın kafası tahammül edebilir. Yine de şanslısınız kafanızın çatlamadığına şükredin ama hiç üzülmeyin size uygun bir reçete yazacağım.” dedi ve reçeteye şu ilaçları yazdı:

4) 1-İNSAN
2-İMKÂN
3-MEKÂN

5) Sonra bu üç ilacın tarifini yapmaya başladı:

“1-Sizin, nitelikli, iş ahlakı tam, güvenilir, çalışkan ve işinde uzman kaliteli insanlara ihtiyacınız var. Bu özelliklerdeki insanlar yetiştirmeli ve böyle insanlarla çalışmalısınız.

2- İşletmenizin ihtiyaçlarını karşılayacak imkânlara sahip olmalısınız. Ya yeterli öz kaynağınız olmalı ya projeler yapıp desteklerden istifade etmelisiniz veya çok ucuz ve çok uzun vadeli krediler bulmalısınız. Döviz fatura kesmiyorsanız döviz borçlanmamalısınız. Malzeme ihtiyaçlarınızı finans kurumlarından karşılamalısınız. Kesinlikle pahalı ve kısa vadeli kredi kullanmamalısınız. Alacak borç dengesini çok iyi ayarlayıp gereksiz borçlanmaya gitmemelisiniz. Kümelenmenin imkânlarından istifade etmelisiniz. Ortaklıklar, imkânları birleştirmek demektir, yaptığınız işe uyumlu şirketlerle (iş birliği - güç birliği) yapmalısınız.

3-Çalışma ortamınız yaptığınız işin şartlarını karşılayan, en uygun yerde, en uygun büyüklükte, alt yapı ve ulaşım sorunları olmayan, tüm ihtiyaçlarınıza cevap verebilecek, pırıl pırıl bir mekan olmalı.”

Sonra ilave etti; “Önerdiğim bu ilaçlar biraz pahalı ve temin edilmesi zor ilaçlardır, ayrıca bu üç ilaç bir arada olmazsa baş ağrınız devam edebilir.” dedi. Ben de: “Sayın hocam, arkadaşım bu ilaçları temin etmekte güçlük çekerse ve bir sonuç alamazsa başka bir öneriniz olur mu?” diye sorunca; “Olmaz olur mu hiç? Arkadaşınızı yan binamızdaki psikolojik destek bölümümüzde; depresyon, stres, öfke terapileri ile rahatlatmaya çalışırız, böyle imkânlarımız da vardır.” deyince arkadaşım hemen ayağa kalktı ve şunları söyledi:

6) “Değerli Hocam size çok teşekkür ederim. Çünkü önce beni sükûnetle dinlediniz, sonra biz sanayicilerin içinde bulunduğu durumu en ince ayrıntılarına varıncaya kadar sırayla anlattınız…Tüm bu olumsuzlukların doğal sonucu olarak yalnız ben değil, tüm sanayicilerimiz baş ağrısı çekmektedir. Ayrıca, baş ağrımın geçmesi için son tavsiyeniz olan psikolojik destek önerinizden sanırım şu sonuca varıyoruz, sayın sanayicim; sizde biraz delilik emareleri görüyorum demek istiyorsunuz. Evet hocam teşhisiniz son derece isabetli ve doğrudur, biz sanayiciler gerçekten biraz deliyiz. İş delisiyiz, çalışma delisiyiz, kalite delisiyiz, hammaddeyi mamule dönüştürme delisiyiz ve bu güzel ülkemizin kalkınması için hem deliyiz hem de divaneyiz. Biz OSTİM’li sanayiciler olarak bu ülkeye seve seve hizmete devam edeceğiz. Varsın bizim başımız ağrısın, yeter ki, ülkemizin başı ağrımasın ve başımız hep dik dursun.”

7) Vedalaşıp doktorumuzun yanından ayrıldıktan sonra, ben de arkadaşıma şunları söyledim; “Esasen biz sanayiciler olarak başımız ağrımıyorsa asıl o zaman endişe etmeliyiz ve hiç zaman kaybetmeden hep beraber bir doktora gitmeliyiz ve doktorumuza şöyle demeliyiz; Sayın hocam, bugün hiç başımız ağrımadı çok merak ediyoruz, lütfen gizlemeyin, bize gerçeği söyleyin. Acaba, biz hasta mıyız?”

8) “Bir yiğit sanayici olsa gör başına neler gelir” Ne gelirse gelsin, “Hoş gelir safa gelir” Baş ağrımız, baş tacımızdır, her zaman ve her yerde hep bizimledir.”

Kemal Bey, bir sanayicinin hayat hikayesini Erkan Bey’den dinleyince gülmeye başladı. “Bu hastalıklar geçmez ve süreklidir. Bizler bu hastalıklarla birlikte **dengeli** yani **mîzanlı** büyümeye çalışarak ülkeye hizmet etmek zorundayız Erkan Bey.” demişti.

Erkan Okutan Bey çok geçmeden Boğaz Köprüsü’ndeki bir kazada vefat etti. Rahmetli, Çorum’daki baba köyüne defnedildi. Cenazeye Kemal Bey de katılmıştı. Şirkette kardeşler arasında kuşak, yetki ve kurumsal olma çatışmaları başlayınca Hayriye Hanım, Kemal Bey’den yardım istemiş ve Kemal Bey’in şirketin bu günlere gelmesinde önemli katkıları olmuştu. Hayriye Hanım şimdi kendilerini teşekkür için ziyarete gelmişti ve çocuklarının arasında sosyoekonomik bir problemimiz olan kuşak çatışmalarının çıkmaya devam ettiğini, bu olayın kendisini çok yorduğunu söylüyordu.

-26-

ŞİRKETLERDE KUŞAK ÇATIŞMASI VE YETKİ DEVRİ OLAYI

Erkan Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi'nde yaşanan kuşak çatışması, yetki devri Anadolu'da binlerce şirkette var olan bir olaydı ve şirketin kurumsal hale gelememesinden doğuyordu. Şirketlerde sanki günübirlik kuruluşlar gibi hareket ediliyor ve istenen büyüme, başarı ve şeffaflık sağlanamıyordu. Ailenin fertleri kendi yeteneklerine göre aile şirketinde bir görev almak yerine hepsi patron, hepsi işletmeci, hepsi usta, hepsi işbilen oluyordu. Büyük bir yetki kargaşası ve düzensizlik şirketi kısa zamanda sarsıyor, devreden çıkmasına sebep oluyordu. Bu olayların aileye yansıması çok daha acı oluyor, küslükler, kavgalar ve ailenin parçalanması gerçekleşiyordu.

Kemal Bey'in ve Beyzanur Hanım'ın çalıştığı diğer şirketlerde olduğu gibi bu şirkette de çalışanlar şirket kâr ederken seviniyor, zarar ettiği zaman da üzülüyorlardı. Şirketin sürdürülebilirliğini yani geleceği konusunu kimse düşünmüyordu. Bir şirket en az yüz yıl, iki yüz yıl, üç yüzyıl yaşamalıydı. Bunun için kurumsal hale gelmeliydi. Şirkette çalışanların hepsi de bu sürdürülebilirliğe katkıda bulanma şuuruna sahip olmalıydı. Türkiye'nin en büyük problemi aile şirketlerinin kurumsallaşmaması ve kuşak çatışmasıydı.

Batıda herkes aile şirketindeki çizgisini, sınırlarını, yetki ve görevlerini bilir, görevini tam yapar ve diğerlerine karışmaz, ağa, patron, işbilen olmaz kendi ücretini de hakkıyla alırdı. Şirketteki ortaklığı ile çalışmasını birbirine karıştırmaz ve böylece şirket objektif olarak, kurumsal hale geldiği için hem uzun süre yaşar hem de başarılı olurdu. Şirkette ücretle çalışan hisse senedi sahibi o ortak, gelecekte hem emekli maaşını hem de şirketteki temettüsünü her yıl alır hayatının refah seviyesini yükseltir, huzur içerisinde yaşardı.

Kemal Bey'in Star Makine AŞ. gibi aile şirketleri konusunda bir düzüne acı hatırası da vardı ki bunları hatırlayınca çok üzülürdü. Batıda Hristiyan kültürü yani kilise ticarete ve sanayiye de hâkim olduğu için, vatandaşları Hristiyanlığa inansın veya inanmasın bu kültürü bilerek ya da bilmeden yaşıyordu. Orada bizlerde olan kavgalar pek olmazdı. Herkes şirkette bir çalışan işçi gibi görevinde çalışır ve ücretini alır, ortaklık haklarını saklı tutar işine karıştırmaz, başkalarının haklarına da saygı gösterirdi. Başkaları da onun haklarına saygı gösterirler, yeni bir davranışla veya organizasyonla hemen her şey yine pozitif olarak işlemeye başlardı. Bizde İslâm kültürü büyük ölçüde erozyona uğramıştı ve toplumda bu işler her zaman böyle olmuyordu. Aile işletmelerinde istenmeyen olaylar gerçekleşiyordu ve bunlarda şirkete zarar veriyordu.

Star Makine AŞ.

Kemal Bey sanayide yakından bildiği bazı şirketler gelin, görümce, kaynanana kavgası ve bunun şirket ortakları olan çocuklara yansıması sebebiyle dağılmış veya satılmıştı. Mesela "Star makine A.Ş." müthiş bir şirketti. Gemi elektronikleri üzenine çalışıyordu ve önemli buluşları da vardı. Bu buluşlarından bazılarını ticari alana taşısalar da diğerleri olduğu gibi kaldı ve boşa gitti. Tabiiki şirket için olduğu kadar ülke için de büyük kayıptı. Babalarının bütün ricasına rağmen üç kardeş aile anayasasını kurup işletemediler, hanımları yüzünden ayrıldılar ve şirketi de bir yabancıya sattılar. Yıllar sonrası dahi üç kardeşin de bu şirket anıldığında gözlerinin yaşardığını biliyordu.

Kemal Bey için aile şirketlerinin kurumsallaşması milli bir meseleydi. Yine bu konuyla ilgili hatıralar zihnini işgal etmeye başlamıştı. Kemal Bey diğer bir hatırasını da daha önce çalıştığı şirkette yaşamıştı.

Gördüğü kadarıyla Türkiye'de daha pek çok şirket aile anayasalarını kuramadıkları için yeni nesil kuşakların sürece dahil olmasıyla büyük kırılmalar ve dağılmalar yaşayacaktı. Şirketin kurulduğu ve kardeşlerin halis niyetle cansiperane çalıştıkları yıllarda pek ihtimal dahilinde görmedikleri sorunlar, çocukların büyüyüp şirketin yönetim süreçlerine katılmasıyla büyük sorunlara dönüşmekteydi. Her ortağın kendi evladı canının bir parçasıydı ve şirkette en iyi pozisyonda o olmalıydı. Diğer kardeşlerin çocukları da bu sürece dahil olmak istemekteydi ve kısa zamanda sorun işin içinden çıkılmaz bir hale dönüşmekteydi. Yeni nesil patron çocuklarının aldıkları maaş, bulundukları pozisyon, bindikleri araba vs. her şey ailede büyük sorun olmaktaydı. Bu yeni neslin hepsinin aynı vasıfta olması elbette ki mümkün değildi. Her birey belirli konularda fıtraten üstün yaratılmıştı ve eğitim ve gelişim seviyeleri de, yapabilecekleri işler de farklıydı.

Bir diğer sorun da bu yeni neslin şirket profesyonelleri ile ilişkilerinde ortaya çıkıyordu. Her ne kadar alt konumlarda bir pozisyonda görevlendirilmiş olsalar da patron havasıyla kendilerine verilen görevleri savsaklamaları veya amirlerine patronluk taslamaları şirket içerisinde yönetim kargaşasının oluşmasına ve bazen önemli profesyonel yöneticilerin işten ayrılmalarına sebep olabilmekteydi. Tüm bu sorunların üstesinden gelebilmek için geçmişte düzgün bir organizasyon yapısı kurulması ve uygulanabilir bir aile anayasasının oluşturulması gerekiyordu. Kemal Bey bunları düşünerek üzülüyordu.

Bir Anadolu tüccarıyla görüşürken tüccar Kemal Bey'e "Kemal Bey, çok kaliteli iş adamlarımız ve sanayicilerimiz olmasına rağmen ben bazı iş adamlarımızdan, çalışanlardan şikâyetçiyim. Buna çocuklarım da dahil. 35 yıl Avrupa'da çalıştım, Avrupa'dan gelip ülkeye katkım olsun diyerek bu fabrikayı kurdum. Bir bize bakıyorum bir de onlara. Bizim imanımız, inancımız İslâmi işlerimiz mülevves (bozuk), onların işleri İslâmi imanları, inançları mülevves. Ne olurdu hem imanımız hem de işlerimiz Müslüman olsaydı! Bizi Batılılaştırma adı altında bütün değerlerimizden uzaklaştırdılar, işimizde de aşımızda da ne Hristiyan olduk ne de Müslüman kaldık!" Kemal Bey bu acı serzenişe karşı bir şey diyemedi, buna benzer sözleri başka yerlerde de duymuştu, durumu kendisi de biliyordu. "İnşaallah iyi oluruz" deyip başka konulara geçti.

Kuşak çatışması niçin bu kadar önemliydi? Bu konuda Hayriye Hanım'ın üniversitede bir tez yaptığını biliyordu. Hayriye Okutan Hanım zekiydi, şirketlerinde çocuklarıyla yaşamış olduğu kuşak çatışması üzerinde yüksek lisans tezi yapmaya karar vermişti. Bu olayı da kısa zamanda gerçekleştirmişti.

-Kemal Bey "Beyzanur, lütfen Hayriye Hanım'la görüşünüz. Bize bu hafta kuşak çatışması konusunda kısa bir konferans verebilir mi sorunuz" dedi.

-Beyzanur Hanım "Kemal Bey, Hayriye Hanım'la görüştüm. Perşembe günü saat 14:00 için anlaştık ve bizim konferans salonumuzda konferanslarını verecekler." Dedi.

Hayriye Hanım'ın konferansı:

"Değerli Genel Müdürüm, Kıymetli dinleyiciler

Günümüzün sektörlerinde en önemli problemlerimizden birisi kuşaklar çatışması ve kurumsallaşmadır. Bu olay bütün ülkelerde görülen bir semptomdur. Türkiye'de de önemli

boyutlarda meydana gelmektedir. Kanaatimce Türkiye'de gerçekleştirilen kültür devriminin bu olayda önemli bir etkisi vardır. Kültür devrimi Rusya ve Çin'de de meydana gelmiştir. Onlar bu olayı diktatörlük boyutunda sosyalist sistemle çözmüşlerdir. Şu anda bu ülkelerdeki kuşaklar çatışmasının boyutları farklıdır. Bu iki sosyalist sistemin liberalleşmeleri ve piyasa ekonomilerine dönmeleri oranında yeniden meydana gelebileceği düşünülebilir. Batıda kuşaklar çatışması ve kurumsallaşma kendi kültürleri içerisinde büyük ölçüde çözülmüş gözükmektedir. Burada kuşak kavramı ile ne kastedilmektedir?

Kuşak; yaklaşık aynı yıllarda doğmuş, aynı yaşam şartlarını, aynı kültürü, inançları, düşünceleri, aynı dönemin şartlarını, sevinç ve hüzünlerini paylaşmış bireyler topluluğudur. Kuşak tabiriyle aynı zamanda jenerasyon yani nesil de kastedilir. Kuşaklar, akım halinde devam eden süreçlerin genelde belirli dönemleri ile ifade edilir. Bu dönem içerisinde kişiler ortak bir sosyal, politik, ekonomik, teknolojik, tarihi vb. olayları birlikte yaşarlar, birbirlerine benzer şekilde etkilenirler, benzer şekillerde tepkiler verirler, böylece ortak değer, inanç, beklenti ve davranışlara sahip gruplar haline gelirler.

Kuşaktan bahsedildiğinde biz, aynı zaman dilimi içerisinde benzer durumları yaşamış, belirli davranış şekillerine, duygulara sahip olmuş belirli yaş gruplarını anlarız. Mesela günümüzde teknoloji ve sosyal değişimler nazara alınarak kuşaklar;

1. 1946-1964 yılları arasındakilere "Patlama Kuşağı,"
2. 1965-1979 yılları arasındakilere "X Kuşağı,"
3. 1980-1996 yılları arasındakilere "Y Kuşağı,"
4. 1997-2012 yılları arasındakilere "Z Kuşağı,"
5. 2013-Günümüz arasındakiler "Alfa kuşağı" olarak adlandırılmaktadır.

Burada yer alan her kuşağın yapısı ve davranış şekilleri, bulundukları yerin, dönemin faktörlerinden etkilendiğinden, birbirinden farklıdır. Algıları ve tepkileri de farklıdır. Hiçbir zaman da dedemizin, babamızın, ağabeyimizin, çocuğumuzun algıları ve tepkileri de aynı olmayacaktır. Kuşakların oluşmasına etki eden faktörlerin mesela %50'nin benzer olması kuşaklar arasındaki dengelerin sağlanmasını ve bütünleşmenin gerçekleşmesini temin edecektir. Geride kalan %50 de o kuşağın özgün değerlerini oluşturur ve farklılığı işte bu değerler meydana getirir. İşte bu farklılığın iyi yönetilmesi şirket ve toplum için büyük artı değerler sağlar.

Kısmen de olsa farklı kültürlere ve davranış şekillerine sahip olmuş olan kuşakların geçmişte olduğu gibi günümüzde de çatışma halinde olması sosyolojik bir olgudur. Özellikle ülkemizde kadim değerlerimizden uzaklaşmış, medyanın etkisi ile şekillenmiş, değişik bilimsel değerlere ve teknolojik etkilere maruz kalarak şekillenmiş, şartlar gereği belirli arzu, istek ve sorumlulukları yüklenmiş kuşakların birbirlerinden ayrışması beklenir. Benzer kuşaklar ortak kültür ve değer yargılarıyla birleşirken, farklı kuşaklar birbirlerinden ayrışabilirler ve bu şekilde kuşak farkı ortaya çıkmış olur. Aile şirketlerindeki baba ve oğullar, büyükler ve küçükler arasındaki çatışmaların en büyük sebebi bunlardır.

Kuşak çatışmaları, teknolojinin gelişmesiyle birlikte şimdi her yerde karşımıza çıkmaya başladı. Çatışmaysa; en geniş anlamda anlaşmazlık, karşıtlık, uzlaşmazlık, beğenmeme, yetersiz görme anlamlarını içerisinde barındırır. Yetişkin kuşaklar ile yeni kuşaklar arasında çıkan çatışmalar, her dönemde karşımıza çıkar ve yüzyıllardır bu süreç bu şekilde devam edegelmiştir. Kuşak çatışmalarının belirli sebepleri vardır.

Kuşak çatışmasının sebepleri:

Toplumsal değişim süreçlerinde olağan bir olay olarak görülmekte olan kuşak çatışması, Türkiye gibi hızlı değişim gösteren ve sosyal mobilitesi yüksek olan toplumlarda daha belirgin bir şekilde ortaya çıkar. Teknolojik gelişmelerin sosyal hayatımızda meydana getirdiği değişimler, kişiler üzerinde medyanın daha etkin hale gelmesi, milli kültürün, örf ve adetlerin unutulması, yeni değerlerin kabulü, bilgi artışı ve toplumlar arası kültür alışverişlerinin hızlanması, artan toplumsal hareketler, yapay zeka ve benzeri gelişmelerin kişilerde meydana getirdiği boş zaman kazanımı sebebiyle, kuşakların farklı şekillerde toplumsallaşması, kuşaklar arasında davranış farklılıkları meydana gelmesini sağlamakta ve toplumsal çatışmaların temel sebepleri olmaktadır.

Toplumsal değişimler, beraberinde inançlarda, düşünce ve davranış biçimlerinde değişimlere sebep olmakta, bu süreçte yaşlı kuşak benimsediği değerlere sıkı sıkı sarılırken, genç kuşağın yeni değerlere ve davranış biçimlerine açık olması çatışmaya zemin hazırlamaktadır.

Kuşak çatışmasının en önemli sebeplerinden diğer bir tanesi de olayın daha ziyade genç kuşağın ergenlik dönemine rast gelmesidir. Problemi kaçınılmaz ve içinden çıkılmaz hale getiren önemli bir sebep de bu dönemin özelliklerinden ortaya çıkmaktadır. Gençlik dönemi, kişilerin biyolojik, psikolojik ve toplumsal yönden gelişme ve olgunlaşma dönemi olarak tanımlanır ve bu dönem çocukluk ile yetişkinlik arasında bir geçiş dönemini ifade eder. Bu dönem gençler için oldukça zor bir dönemdir. Gençlerin bu dönemde kişiliklerinin oluşması ve kendi benliklerini bulmaları gerekir. Bu sebeple geçiş dönemini yetişkinlerin yönetmesinin sorunsuz olması, doğru yönlendirilmesi gerekir, sabırlı olunmalıdır.

Gençler bu geçiş ve kişiliklerini bulma döneminde genelde ebeveynlerinin duygu, düşünce ve davranışlarına karşı çıkarlar, daha atak, daha risk alıcı hale gelirler. Şirketi kuran büyükler çok sıkıntı çektikleri için şirkette alınacak her kararı en az on defa düşünüp alırken, gençler aynı özeni göstermezler ve büyüklerini geri zekâlılıkla, iş bilmezlikle, cesur olmamakla suçlarlar.

Bu dönemde şirketteki büyükler, kırmadan dökmeden kendilerinin belirleyeceği koçlar vasıtasıyla gerçek durumları gençlere aktararak çatışmayı ortadan kaldırılmaya çalışılır. Ayrıca bazı özel işlerde yetki verilerek gençlerin başarı ve başarısızlık durumu bizzat yaşatılarak ona göre kendilerine yetki devri yapılabilir.

Burada en büyük problem mevcudu ideal duruma yükseltirken nasıl etkili ve faydalı bir yöntem kullanılacağının belirlenmesidir. Bu yöntem büyükleri de memnun etmeli, gençleri de memnun etmeli ve şirket mevcut durumundan daha yukarılara çıkarak kurumsal hale gelmelidir. Şirket kurumsal hale geldikten sonra yetki devri de kuşak çatışması da büyük ölçekli ortadan kalkar, sorumluluk ve şeffaflık şirkette başarıyı getirir.

Bu geçiş döneminde eğitim, vaka ve örnek olay analizleri gençlerin ufuklarını çok açar. Böyle ciddi bir eğitim neredeyse bir üniversitenin kazandırdığı kadar tecrübeyi gençlere aktarır. Ondan sonra geçlerin denenmesini sağlayacak müstakil görevler verilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi suretiyle sorumluluk aktarımı daha isabetli olur.

Kuşak çatışmasının faydaları:

Kuşak çatışması aslında iyi yönetilirse kötü bir olay değildir. Bu yöneltmeyi özellikle yabancılar, çocuklarını bir süre kendi şirketlerinin dışındaki şirketlerde çalıştırarak onların gerçekleri görmelerini, tecrübe kazanmalarını, yetişmelerini, olgunlaşmalarını bu yöntemle sağlamaktadırlar.

Gençlerin iyi yönetilmeleri halinde onların farkındalıkları, atılgan tavırları, hayalci tutumları, coşkuları şirketlerinde yeniliklerin ve gelişmelerin peşinden gitmeleri şirketlerinin ileri gitmesinin temeli olabilir.

Günümüzde büyük başarılara imza atan füze, uçak ve uzay sanayimizde istihdam edilenlerin büyük çoğunluğunun gençler olduğu düşünülürse, gençler şirketlerin başarıları için önemli bir potansiyel, önemli bir enerji kaynağıdır. Bu kaynağı aile şirketleri ve diğer şirketler iyi değerlendirmelidirler.

Kuşak çatışmasına fazla sebebiyet vermeden ortadan kaldırmanın etkili yöntemlerden bir diğeri de çocuğa ilk çocukluk dönemlerinden itibaren olgunluk çağına ulaşıncaya kadar milli ve manevi değerleri aşılamak, değerler eğitimiyle bu değerleri de kazandırmaktır. Eskiden Türklerin amacı "kızıl elma" yani ideal dünya nizamını kurmak, sadece ülkemizi değil dünyayı da imar etmekti. Böyle bir ideale sahip gençler sadece çalışmayı, başarılı olmayı, Avrupa'yı geçmeyi düşünürler, ona göre organize olurlar ve çalışırlardı. Bunun ardından başarı da gelir, refah da gelir. Mevcut tesislerde yetki devri de problem olmazdı.

Son yüz yılda bu idealimiz değişti ve şimdi kızıl elmamız, mutfağın, evin, yazlığın, arabanın vb. fethine yani teminine dönüştü, midemiz ve refahımız öne geçti, her şeyimiz bireysel çıkarımıza hizmet eder hale geldi. Bu tip toplumlar zamanla millet olmaktan çıkarlar yığına dönüşürler. İşte esas mağlubiyet, yok olmak millet olmaktan çıkarak yığın olmaktır, diye düşünürüm. Allah bizi böyle bir felaketten korusun.

Beni dinlediğiminiz için teşekkür ederim."

Kemal Bey, "Hayriye Hanım, teşekkür ederim. Konuşmanızla kendimi üniversitede sandım., herhalde herkes de ben gibi düşünmüştür. Tabiiki siz kuşak çatışmasını hem canlı olarak yaşadınız hem de teorisi üzerinde çalıştınız. Konuşmanız bizler için ufuk açıcı oldu. Size çok çok teşekkür ediyorum."

Hayriye Hanım: Kemal Bey ne yapayım, Beyzanur Hanım benden konferans istedi ben de hoca gibi konuştum. Sizlere teşekkür ediyorum.

Kemal Bey: Güzeldi, hepimiz çok beğendik Hayriye Hanım. Şimdi şirketimizde de kuşak çatışması olmaması ve etkili teknik gücü temin etmeyi bir süreç haline getirebilmemiz için iyi üniversitelerden dereceyle yetişmiş lisan bilen öğrencileri belirleyerek ihtiyacımıza göre burs vererek yetişmelerini sağlamak ve üniversite sonrası da bir süre daha eğitimlerine devam ettirerek, şirketimizin vizyonuna göre, ihtiyacımız olan alanlarda uzman elemanlar olmaları politikasını uygulamamız gerekir. Bu elemanlarla birlikte şirketimizdeki yetenekli ve üretken elemanların da alanlarında devamlı yetişmelerini sağlamak için önemli politekniklerle işbirliği yapmalıyız.

Meral Hanım: Efendim Benyamin Bey telefonla aradı, ayın 13 de Perşembe günü eşi ve teknik ekibiyle birlikte geliyorlarmış.

Kemal Bey: Tamam anlaşıldı. Benyamin Beyin geleceğini arkadaşlara haber veriniz, herkes kendi konularıyla ilgili bir hazırlık yapsın.

-27-

BENYAMİN BEY'İN GELMESİ VE EKİBİNİN ŞİRKETİ İNCELEMELERİ

Kemal Bey ve Beyzanur Hanım Perşembe günü Londra THY uçağını sabah saat 10:00 da havaalanında karşıladı. Kemal bey ile Benyamin ve Beyzanur ile Eliza birbirlerine sarıldılar. Eski dostların bir araya gelmeleri, o sürpriz, o heyecan görülmeye değerdi. Sonra Benyamin üç kişilik teknik ekibini de tanıttı. Richard makine, Jack elektronik, Steve endüstri mühendisleriydi. Eliza hukuk ve Benyamin işletmeciydiler.

Ekip havaalanında bir yorgunluk kahvesi içtikten sonra Saat 14:30 da şirkette buluşmak üzere Swissotel The Bosphorus Otelinde ayrılan odalarına götürüldüler.

Saat 14:30 da ekip şirketteydi. Şirkette kendilerini Kemal Bey, Beyzanur, Aynur ve Hülya hanımlar ile Faruk Gürler, Mustafa Erbay, Ali derici ve diğer komisyon üyeler karşıladılar. Toplantı salonundaki hoşbeşten sonra teknik ekip şirketi incelemek üzere aşağıya indiler. Kemal ve Benyamin beyler ile Beyzanur, Eliza, Aynur ve Hülya hanımlar genel müdür odasına geçtiler.

Genel müdür odasında taraflar birbirleriyle bir kez daha el sıktılar.

Kemal Bey bu şirkete nasıl geldiğini ve şirketin şu andaki durumunu ve yeni bir vizyona doğru yol aldıklarını kısaca anlattı.

Benyamin Bey "Kemal ben dokümanlardan şirketi inceledim. Şirket ürün kataloğu da güzel hazırlanmış. Teknik ekip de şirketinizi dokümanlar üzerinden incelediler ve güzel sözler söylediler. Fakat kararımızı teknik incelemeden sonra verebiliriz. Burada OMPÜ hangi şirketlerle çalışabilir, onların talepleri karşısında ne yapabilir, biz ne yapabiliriz? Sorusunun cevaplandırılması işin temelini teşkil eder ve çok önemlidir. Biz birlikte çalışmaya başlarsak yıllarca birlikte çalışmayı düşünürüz. Hem siz kazanacaksınız hem de bizler, iki tarafın da mağdur olmaması gerekir. 'Nitelikli iletişim, nitelikli iş, nitelikli ürün' bizim prensibimizdir. Sizinle ilgili finansal konuları ne alacağımızı ne vereceğimizi birlikte konuşuruz. Bunun bizim ortaklık, temsilcilik ve komisyonculuk yaptığımız diğer şirketler gibi olmayacağını ve daha iyi şartlarda olacağını bilirsin" dedi.

Kemal Bey: "Benyamin Bey, bizim satış müdürü Ali Derici ile üretim müdürü Mustafa Ekinciyi buraya çağıralım. Onlar şirketimizin satış durumu ile üretim durumunu size ve teknik ekibinize açıklasınlar. Vereceğiniz ve vereceğimiz kararlar daha isabetli olur düşüncesindeyim. Sekreterine hitaben 'Meral teknik ekip ile Ali ve Mustafa beyler odamıza gelsinler" dedi.

Teknik ekip ile birlikte satış ve üretim müdürleri içeriye girdiler ve kendilerine gösterilen yerlere oturdular.

Kemal Bey "Ali Bey bizim yurt içi ve yurt dışı satış durumumuz nedir lütfen açıklar mısınız" dedi.

Ali Derici: Efendim bizim 2023 yılı satışı 119 milyar liradır ve bunun 95 milyar lirası yani 4,1 milyar eurosu ağırlıklı olarak AB ülkeleri olmak üzere dünyanın muhtelif ülkelerine ihracatımızdan sağlanmıştır. Halbuki 2019 yılı ticaretimiz 158,6 milyar liraydı ve bunun 5,3 milyar eurosu ihracat geliriydi. Aşırı rekabet, şirketimizde finans müdürünün ölümü, satış müdürümüz ile önemli iki elemanımızın başka şirkete geçmeleriyle birlikte pandemi bizi zorladı ve satışlarımız 2023 yılında 118,9 milyar liraya düştü. Bildiğiniz gibi geçen ay üç

dil bilen iki tecrübeli satış elemanı satış bölümümüzde göreve başladılar. Bunlar daha çok yurt dışı satışlarla uğraşıyorlar. 2024 yılının ilk beş ayı satışları 66,4 milyar lira oldu. Şartlar değişmezse 2024 yılı satışlarımızın 159,3 milyar liraya yükselmesi beklenir. Bizim hedefimizse 200 milyar liradır. Euro'nun 28 liraya çakması sebebiyle bugünkü kurdan 5,7 milyar eurodur.

Sizlerle ilgili sayın Genel müdür Bey bizleri bilgilendirdi. Siz bizim bu pozisyonumuzun üzerine nasıl bir katkıda bulacaksanız onu bilmek isteriz.

Mustafa Ekinci: Efendim ben üretim müdürüyüm. 5,7 milyar euroluk yani 160 milyar liralık ürün imalatı bizim kapasitemizin %56'nı doldurmaktadır ve halen %44 oranında boş kapasitemiz vardır. Ford'dan gelen 600.000 birimlik şarj ve marş motoru imalatı kapasitemin %14 ünü daha doldurur, doluluk oranımız %70'e ulaşır, %30 boş kapasitemiz kalır. İki vardiyalık bir çalışmaya karar verirsek %130 oranında boş kapasitemiz oluşur, vardiyayı üçe çıkarırsak teorik olarak boş kapasitemiz %230 olur. Tabiiki fiili kapasite bu oranlardan düşük olur. Bunanla birlikte ben fiili mevcut üretim kapasitemizi %200 oranında artırabileceğimi düşünürüm. Ben Alman sanayisinde yetiştim. Orada bizim benzer durumlarla karşılaştığımız zamanlarımız oldu ve problemi zorlanmadan çözmüştük. Burada önemli nokta Benyamin Bey'in bize nasıl bir üretim teklifiyle geleceğidir. Benyamin Bey devamlılık arz eden bir teklifle gelirse hem hatlarımızı hem sistemimizi kolaylıkla genişletebiliriz ve boş arsamızı da kapatabiliriz. Soracağınız bir sorunuz varsa lütfen sorunuz.

Benyamin Bey: Richard sorularınız var mıdır?

Richard: Benyamin şirket hakkındaki bu açıklamalar ve anında tercüme benim ve arkadaşların ufkunu açtı. Şu anda bir şey diyemeyiz: Şirketi inceleyelim, sonra görüşlerimizi raporlarda açıklarız. Biz fabrikayı incelemeye inelim. Yanımızda Mustafa Bey olsun. O hem İngilizce hem de Almanca biliyor, çok faydası olur.

Heyet ve müdürler teknik inceleme yapmak üzere odadan ayrıldılar.

Benyamin Bey "Kemal Bey biz yarın Londra'ya döneceğiz. Teknik rapor ve teklifler tahminlerime göre bir ay içerisinde elinize geçer. Ben burada ana fikrimi söyleyeyim: Biz sizin yurtdışı satış hinterlandınıza girmeyiz ve yeni alıcılar bulmak zorundayız: Mutlaka bu yeni alıcılarla ilgili özel imalatlar da isteriz. Sizlerin de bizim hinterlandımıza girmemeniz gerekir ve aynı ürünleri üretip satmamalısınız.

Kendi sorumlu olduğumuz yerlerde ve şirketlerde satışları sizin adınıza biz yaparız. Bu konudaki teknik sözleşme örneklerimiz de hazır. Siz bunları incelersiniz ve bize 30 gün içerisinde olumlu, olumsuz, değiştirilerek kabul şartlarıyla tekliflerinizi iletirsiniz. Biz de kendi şartlarımıza göre gerekli düzenlemelerimizi yaparız ve mutabakata vardığımızda sözleşmeleri imzalarız.

Kemal Bey burada en önemli konulardan bir tanesi bizim alacağımız ücret meselesidir. Yapacağımız masraflara ve alacağımız riske göre şirketimiz %8 ila %15 arasında satışlar üzerinden komisyon almaktadır. Şu andaki sektördeki uygulama da böyledir. Ben senin hatırına ve sana olan sevgim sebebiyle sizden %6 oranında bir komisyon alacağım ve bunu gizli protokolle yapacağız. Aksi halde çalıştığım diğer şirketler için problem olur ve şirketimi zor durumda bırakır. Aldığım komisyonu da sizin şirkete yatırım olarak göstereceğim. Şu anda sizinle çalışacak ön görüşmelerini yapacağım üç tane şirket[9] var,

[9] Klein Tools, Inc. Lincoinshire. IL; Motion Industries, Inc,, Birmingham, AL.; The Timken Company, North Canton, OH.

bunlar büyük şirketler. Teknik rapor nasıl gelir bilmiyorum fakat benim gördüğüm kadarıyla fabrika alanınız küçük kalır. İkinci bir fabrika alanına ihtiyaç olabilir diye düşünüyorum. Senden ayrılmak istemiyorum ve uygun görürsen, şirket halka açılınca, ikimiz de bu şirkete ortak olalım, benim de Türkiye'de seninle birlikte bir hatıram olsun" dedi.

Kemal Bey "Benyamin bence prensip olarak tamam. Hem konuyu hem de halka açılmayı Yönetim Kurulu üyeleriyle görüşmem ve olurlarını almam gerekir. Halka açılmaya karar verirsek o zaman hisse alarak ortaklık işini düşünürüz. Yönetim Kuruluyla kısa zaman içerisinde de görüştüğümde olumlu cevap verirlerse tamam, olumsuz cevap verirlerse Yönetimi ikna etmemiz gerekir. Şimdilik komisyonla devam ederiz. Aslında biz de arkadaşlar olarak şirketi halka açmak istiyoruz ve en geç 2 yıl içerisinde açılma işini gerçekleştirmek istiyoruz."

Benyamin Bey "O zaman komisyonla devam edelim fakat komisyon olarak %6 bizi kurtarır. İki sene sonra şartlara göre ya bu şirketin senetlerine yatırım yaparız ya da gerekirse sen şirketten ayrılırsın birlikte Türkiye'de bir fabrika kurarız. Yönetim kabul ederse bu şirketi de ortak ederiz, gerekirse bir de yabancı ortak şirket buluruz. Ben fabrikayı finanse edecek fonları bulurum. Sen de fabrikayı yönetirsin. Senin başarını biliyorum o konuda şüphem yok. Anlağıyım kadarıyla bu şirket sahipleri size çok güveniyorlar. Biz bu şirketi de en yukarıya çıkarmalıyız, şirkete zarar verememeliyiz, dürüstlük bunu gerektirir."

Kemal Bey "Benyamin, öncelikle bu şirketi büyütelim, bize emanet edilen bu tesisi belirli bir büyüklüğe ulaştıralım. Sonra senin projeye sıra gelir ve projene olumlu bakıyorum. Şirketin büyümesi için alana ihtiyacımız var. Şu anda şirketimizin yanındaki komşu fabrika satılık. 50.000 metrekarelik bir alanı ve diğer bütün binaları, makine-teçhizatı var ve 20 milyar lira istiyorlar yani 750 bin dolar kadar. Bir yabancı şirket geçenlerde 13 milyar lira vermiş kabul etmemişler. İsterseniz bizim üst kattan görülür lütfen bir bakalım" dedi.

Benyamin Bey "Tamam bakalım" diyerek kafasını salladı. Birlikte yönetim binasının üzerine çıktılar. Satılık komşu fabrikayı incelediler. Benyamin Bey "13-14 milyar liraya alındığı takdirde kendisinin finanse edebileceğini ve şirketin kendisine dolar bazında %3,5 faiz ödemesinin yeterli olacağını söyledi. %3,5 oranı Libor+Türkiye riski oranını altındaydı. Bu fabrikayı alırsak şirketiniz daha çabuk büyür ve kısa zamanda da halka açılırsınız. Bizim projemiz de gerçekleşir. Kemal. İstersen bu fabrikayı ben alayım, bu şirketi de sen yürüt. Gerekirse iki şirketi birleştirebiliriz" dedi.

Odaya indiklerinde teknik ekip de gelmişti.

Teknik ekip şirketi 5 saat incelemişler, her tarafın videosunu çekmişler, makine ve teçhizat parkını birer birer elden geçirmişlerdi. Teknik personelin ve işçilerin standardını belirlemeye, şirketin üretim gücünün ne olabileceğini ölçmeye çalışmışlardı. Yeni üretim hatları için şirketin açık alanından ne kadar yerin kapatılması gerektiğini belirlediler. Yeni üretim hatları bu alana sığmazsa büyümesi için yeni bir alanın bulunup bulunamayacağını sordular. Daha onlarca teknik soru arka arkaya geldi. Ekibin işlerinde uzman oldukları anlaşılıyordu.

Odada Benyamin ve Kemal beyler ile Beyzanur ve Alize geçmiş günlerden bahsederek tatlı tatlı sohbet ediyorlardı. Benyamin bir hatırasını da gülerek anlattı.

Benyamin Bey: "Ben küçüktüm. Babam ile Kadıköy Kaymakamı çocukluk arkadaşıydılar. Her hafta buluşurlar, belirli yerlere giderlerdi. Bazen biz onlara onlar da bize gelirlerdi. Bir gün yine babamla Kaymakam Bey konuşuyorlar, kendi aralarında şakalaşıyorlardı. Birden Kaymakam gülerek babama "Josef sen niye Müslüman olmuyorsun? Bugün mübarek Cuma günü gel Müslüman ol da cennete git" dedi. Babam gülerek "Tamam Hasan da sen

Müslümansın peki namaz kılıyor musun? Kılmıyorsun, ben de kılmıyorum. Oruç tutuyor musun? Tutmuyorsun, ben de tutmuyorum. Camiye gidiyor musun? Gitmiyorsun, ben de Havraya gitmiyorum. Fırsat buldukça demleniyor musun? Demleniyorsun, ben de demleniyorum. O halde Hasan senin Müslümanlığın ile benim Yahudiliğim arasında ne fark var ki? O halde sen Müslüman kal ben de Yahudi kalayım" dedi. Kaymakamın rengi kızarmıştı "doğru söylersin Josef" dedi ve ikisi de gülüşerek kahvelerini içmişler, kucaklaşarak ayrılmışlardı. Sonraki yıllarda hem Kaymakam hem de babam dindarlaşmışlar birisi camiye, diğeri havraya gider hale gelmişlerdi, dostlukları da hiç değişmemişti. Beni de Amerika'ya Kaymakam Hasan amcam uğurlamıştı. İşte biz böyle hem Yahudi'yiz hem de Türk'üz."

Kemal Bey: "Benyamin biliyorsun ki benim de en yakın arkadaşlarımdan birisi sensin. Yurt dışında birkaç tane daha Yahudi'yle dost oldum, bunlardan iki tanesi İstanbul kökenliydi. Arkadaşlığımız birlikte geçince hiç birisi senin tadını vermedi ve ben hep seni hatırlardım. Bak şimdi yine birlikteyiz, kendi çocuklarını da getirseydin bizimkilerle tanışırlardı."

Benyamin: Bundan sonraki gelişimde getireyim Kemal. Önce şirketle ilgili sağlam bir sistem kuralım, kimseye kaşı da mahcup olmayalım. Gördüğüm kadarıyla senin şirket iyi durumda, daha da iyi olması gerekiyor. Biz bu şirketine zarar vermeden kendimiz için neler yapabiliriz? Sorusu şu anda kafamda dolaşıyor, sen de düşün bakalım. Bu şirketi daha da güçlendirerek halka açarsak kendimiz için de yatırım yapmış oluruz hem bu şirket kazanmış hem de bizler kazanmış oluruz. Komşu şirketi sizin şirket almazsa ben hemen alayım. Vardığım sonuç budur" dedi.

Kemal: "Benyamin benim de fikrim daha önce söylediğim gibi şirketi daha da güçlendirerek halka açmaktır. Halka sadece %12-20 civarında bir bölümünü açarız, fakat şirketin piyasa fiyatı da çok yükselir, şirketin bütün ortakları kazanır. Şimdi öncelikle şirketi iyice güçlendirelim, vizyonunu yükseltelim, sektörün önemli şirketlerinden birisi olsun. O zaman halka açarız. Bu da iki, üç yılı alır. Yönetim komşu şirketi almak istemezse ben sana ileteyim, sen o şirketi alırsın, büyümemiz daha kolay olur" dedi.

Benyamin: "Tamam Kemal. Aynen katılıyorum. Şirketi uluslararası önemli bir şirket haline getirelim. Şu raporlar gelsin ondan sonra tekrar beyin fırtınası yaparız ve neler yapacağımızı belirleriz. Dış ticarette de başarılı olmalıyız, çözümün temeli burasıdır.

Kemal biz sizin Avrupa ve dünya pazarı payınıza girmeyelim. Siz de Amerika'ya girmeyin. Ben sizin şirketle ilgili bütün faaliyetimi Amerika da yapayım diye düşünüyorum, ne dersiniz?"

Kemal Bey: "Benyamin şu anda bir şey diyemiyorum: Şu raporlar bir çıksın: Farklı imalatlar ve ürünler için siz de bizim adımıza hem AB'ne hem Amerika ve dünyanın her yerine satış yaparsınız. Siz bize yeni, farklı bir vizyon getirin, o malları burada üretelim. Burasını kendi fabrikanız gibi kullanınız. Biz sizin yeni ürünlerinizi üreterek sizde bunları satarak kazanalım."

Benyamin: "Kemal doğru söylüyorsunuz. Bakalım neler yapabileceğimizi gelecek iki üç ay içerisinde iyice görürüz."

Benyamin: "Kemal, sizin Türk şirketlerinde ürün maliyetleri hesaplanırken yatırım maliyetlerini ürün maliyetlerine dahile etmiyorlar yani ekonomik maliyetten değil, normal gider maliyetinden maliyetleri ve kârları hesaplıyorlar: Bu maliyet hesaplama yöntemi eksiktir, şirkete zarar verir."

Kemal Bey: “Beyzanur, Benyamin Bey’i duydun. Maliyet hesapları hesaplama ve fiyatlandırma yöntemleri konusunda önümüzdeki on, onbeş gün içerisinde yönetim grubumuza ve muhasebe servisine kısa bir hizmet içi eğitim programı hazırlasanız da kendilerini yenileseler ve daha iyi hazır hale gelseler uygun olmaz mı?”

Beyzanur Hanım: “Niçin olmasın. Bence de iyi bir fikir mesela doç. Aynur Hanım muhasebe hocasıdır. Hizmet içi eğitim olarak bu konuda bize yarın 20 dakikalık bir brifing versin. Ne demek istediğinizi de tam olarak göstersin. Ben sizin dediğinize katılıyorum. Bundan sonra da ekonomik maliyetler üzerinden ürün maliyetlerini hesaplatmayı düşünüyordum ve bu konuda muhasebe bölümümüze talimat verecektim.

Aynur Hanım: Beyzanur Hanım tamam ben brifingi veririm.

Beyzanur Hanım ile Eliza şirkete geldikten bir süre sonra şirketten ayrılarak Kapalı Çarşıya, Mısır çarşısına, Kazancı yokuşu, Cevahir Bedesteni ile Galata Bedesteni ’ne gitmişler ve Eski İstanbul’u yakından nefeslenmişlerdi. Beyzanur Hanım Eliza Hanım’a eski İstanbul el işlemeli birkaç takım elbise, fistan, yaşmak almıştı. Eliza bunlar için uçuyordu. Fistanlardaki o işlemeler gerçekten birer sanat eseriydi. Hele şu Maraş işi kadife kaftan vardı ya bakmaya doyum olmuyordu. Rengarenk işlenmiş yaşmaklar ayrı bir güzellikteydi. Şirkete gelir gelmez ilk işi de eşine bu elbiseleri ve yaşmakları göstermek olmuştu, o da çok beğenmişti. İşte kadim kültür böyle bir şeydi!

Boğazdaki akşam yemeği de muhteşemdi. Benyamin ve Eliza İstanbul’a gelmekten öyle mutlu olmuşlardı ki Eliza “Benyamin şirketle anlaştığın anda lütfen Boğazı görür bir daire alacaksın ve içerisini ben döşeteceğim, geldiğimizde kendi evimizde kalacağız, tamam mı?” demesi ne kadar duygusaldı. Benyamin de “söz hemen alırım, sen merak etme” dedi.

Beyzanur Hanım: Hizmet içi eğitime birden odaklanmıştı. Aynur Hanım’ın tamam demesi işini kolaylaştırmıştı. Maliyet muhasebesi konusunda Hülya Hanım da yetenekliydi. Yarın ilk hizmet içi eğitime doç. Aynur ve dr. Hülya hanımla başlayacaklardı. Gerekirse bu iki hoca başka zamanlarda da brifing verebilirlerdi.

-28-

ŞİRKETLERDE ÜRÜN ÜRETİM MALİYETLERİNİN HESAPLANMASI VE EKONOMİK MALİYET

(Hizmet İçi Eğitim-1)

Kemal Bey'in üzüldüğü olaylardan birisi de sanayi sektöründe maliyet hesaplarını mükemmel götüren ve doğru hesap yapan şirketlerin yanında bir çok şirketin de ürün maliyet hesaplarını tam yapamadıkları ve yanlış fiyat tespiti sebebiyle bilmeyerek zararına satış yapmalarıydı. Sanayide bir ürünle ilgili fiyat teklifi istediğinde maliyet muhasebesi servisinin yetersizliği sebebiyle bu konuda bir çok şirketin tedirgin olduklarını görürsünüz. Mesela son yıllarda bu konuda büyük zarar eden firmalar Asyıldız Döküm AŞ., Kölemen Motor Limited, Şalipek Konfeksiyon AŞ, olmuştu ve Kemal Bey'den yardım istemişlerdi. Sevinilecek bilgi, son yıllarda maliyet muhasebesiyle ilgili bilgisayar programlarının gelişmesi şirketlerin doğru ekonomik maliyet hesapları yapmalarına yardım etmiş, maliyet muhasebesi servisindeki eksiklikler büyük ölçüde telafi edilmişti. Şimdi de hizmet içi eğitimle maliyet hesapları şirketimizde ilgililere hatırlatılacak bilgi tazelemesi yapılacaktı.

Konferans salonunda herkes yerini almış olduğundan Kemal Bey "Aynur Hanım lütfen başlayınız" dedi.

Doç. Aynur Hanım: "Efendim üretim maliyetini doğru hesaplamak şirketlerin kârlılıklarını ve varlıklarını uzun vadede sürdürebilmeleri adına son derece önemlidir. Bu sebeple ürün maliyet hesaplama işlemlerinin gerçek bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekir. Ürün maliyet hesaplaması, gider kalemlerinin toplam gider üzerindeki yüzde değerlerini görmek, bunları mukayese etmek açısından çok önemli olduğu gibi firmaların üretilen herhangi bir ürün üzerinden sağladıkları net kârı ortaya koyması açısından da önemlidir. Yani üretilen ürünün maliyeti, kalite düşürülmeden, ne kadar düşük olursa, o üründen o kadar fazla kâr elde edilecektir. Şirketler doğru bir ürün maliyeti hesaplayabilirlerse, bunula rakip firmaların benzer ürünlerinin maliyetleriyle mukayese ederek, kendi verimliliklerini ve piyasadaki rekabet şanslarının derecesini ölçebilirler ve ürün üzerinde değer mühendisliği prensiplerini uygulayarak, tüketicinin faydasına denk bir ürün faydası meydana getirecek ürünü üreteceklerinden piyasaya hâkim olurlar.

Şimdi üretim maliyeti hesaplaması hakkında daha fazla bilgi sahibi olalım: Burada konuyu oldukça basitleştirerek fiili maliyet üzerinden ürün fiyatının tespiti üzerinde duracağız. Bildiğimiz gibi ürün tabirini; çeşitli üretim aşamalarından geçerek tüketicilerin kullanımına hazır hale getirilen mamul malları ifade etmek için kullanırız.

Mesela bir A mamul malının üretim maliyetini hesaplarken giderler;

1. Hammadde ve malzeme giderleri,
2. İşçilik giderleri,
3. Genel imalat giderleri olarak üç guruba ayrılır.

Burada toplu olarak yazdığımız giderleri ayrıntılarıyla şöyle yazabiliriz:

1. Hammadde maliyeti
2. Yardımcı mamul maliyeti,
3. Direkt işçilik maliyeti,
4. Endirekt işçilik maliyeti,
5. Amortisman gider payı,
6. Ar-ge gider payı,
7. Yönetim giderleri payı,
8. Pazarlama giderleri payı,
9. Finans giderleri payı,
10. Genel imalat giderleri payı vd.,
11. Öz sermaye maliyeti payı.

Efendim, sektörde ve maliyet muhasebesi programlarında genelde "öz sermaye maliyeti hariç diğer bütün maliyetler ürün maliyetine dahil edilmektedir.

Şirketin bir mamul ile ilgili maliyetini önceden hesaplayabilmesi için şöyle bir yöntem kullanılabilir. Mesela kapasite kullanım oranı uygun ideal bir yılın gelir tablosu rakamları esas alınır ve bunların toplam gider maliyeti içerisindeki yüzdesi bulunur. Sonra maliyeti hesaplanacak ürünün mesela sadece hammadde, işçilik, enerji vb. maliyetlerimden birisi tespit edilir ve bu rakam üzerinden ürünün maliyeti hemen hesaplanır. Burada önemli olan ideal bir yılın gelir tablosunun rakamlarının, bir ürün için nisbî gider paylarının hesabında esas alınmasıdır.

Biz şirketimiz yani **Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ.** üzerinde olayı gerçek şekilde gösterelim:

Biz uygulama olarak 2023 yılının gelir tablosu rakamlarını esas alalım. Şirketin gelir tablosu üzerinden Tablo 28.1 ve Tablo 28.2'yi hazırladık. Tablo 28.1 de öz sermaye maliyetini yani ekonomik kârı hesaplara dahil etmedik. Tablo 28.2 de şirketin ekonomik kârını da dahil ettik. Şirketin ürettiği özel enjeksiyon pompasına A mamulü diyelim. İstanbul'daki Kars Makine Limited Şirketi bizden 100 adet A enjeksiyon pompası istemiş olsun. Biz bu siparişin toplam maliyetini hemen bilmek istemekteyiz.

Üretim Bölümü 100 adet A enjeksiyon pompası mamulünün hammadde ve malzeme giderlerini tam olarak 1.867.560 lira olarak hesaplamış olsun. Tablo 28.1'e göre 2023 yılında benzer imalatta Hammadde ve Malzeme Giderlerinin toplam maliyet içindeki payı 0,3256 olarak hesaplanmıştır ve biz buradaki hesaplamada, bütün girdi maliyetlerinin değişmediğini varsayarak, hammadde ve malzeme giderlerinin toplam maliyet içerisindeki nisbî ağırlığının 0,3256 olarak sabit kaldığını kabul edelim. Bu durumda 100 adet enjeksiyon pompasının toplam maliyetini Formül 28.1'e göre kolaylıkla hesaplayabiliriz.

$$ToplamMaliyet = \frac{Bir - giderin - gerçek - maliyeti}{Giderin - toplam - maliyet - içindeki - yüzdesi}$$

(28.1)

$$ToplamMaliyet = \frac{1.867.560}{0,3253} = 5.741.039 lira.$$

a) Eğer öz sermaye maliyetini hesaplara dahil etmezsek Tablo 28.1'e göre bu 100 mamulün şirkete maliyeti 5.735.749 liradır ve birim maliyeti 5.741.039/100=57.410,39 liradır. %50 birim başına kâr elde etmek istenirse satış fiyatı 57.410.39x1,5)= 86.115,58 lira/birim olacaktır.

b) Öz sermaye maliyetini nazara alırsak Tablo 26,2'ye göre 100 mamulün şirkete maliyeti (1.867.560/0,2864)= 6.520.810 liradır ve birim maliyeti 6.520,810/100= 65,208,10 liradır. %50 birim başına kâr elde etmek istenirse satış fiyatı 65.208,10x1,5)= 97,812,15 liradır.

Öz sermaye maliyetinin hesaplara esas alınmasıyla alınmaması arasında birim maliyetlerde (65.208.10-57.357.49)= 7.850,61 lira ve satışlarda 11.775,91 liralık fark meydana gelmektedir. Batı firmaları sermaye maliyetini daima hesaplara dahil ederler. Bazı Türk firmalarında bu hesaplar genelde Batı firmaları gibi yapılmamakta ve eksik hesaplar yapılmaktadır.

Efendim durumu saygı ile arz ediyorum.

Kemal Bey: Aydınlandık efendim, teşekkür ederim. Örnek olay bize olayı ve eksikliğimizi bütün açıklığı ile göstermektedir. Arkadaşlar Aynur hanıma bir sorunuz var mıdır?

Benyamin Bey: Aynur Hanım bize işin öz noktasını gösterdi. Diğer gelir gider hesapları hepimizin bildiği gibidir, ben de teşekkür ederim. Yalnız burada bir şeye daha dikkat edilmesi gerektiğini ifade etmek isterim. Benim satacağım mallar için bana tekliflerinizi bildirirken komisyon gideriyle malı alıcıya teslime kadar yapacağınız ihraç giderlerinizi de maliyetlere ilave ediniz.

Mesela A malıyla ilgili teklifiniz;

A mamulü satış fiyatı……97.812,15 TL.
Satış komisyonu (97.812,5x0,06)…… 5.868,75
İhracat giderleri (mesela 1.500 TL)…… 1.500,00
İhracat tam fiyatı…… …105.180,90 TL
Euro 29,25 ise ……..3.595,92 eurodur.

Aynur Hanım: Efendim izin verirseniz bir konuyu daha açıklamak istiyorum. Mamuller ile ilgili gider analizi yapıldığında şirketimizde yönetim, pazarlama ve finans giderlerinin oranlarının çok yüksek olduğu görülüyor. Şirketinizin acele alması gereken önlem bu giderleri azaltacak, oranlarını düşürecek politikaların geliştirilmesi gerekmektedir.

Kemal Bey: Aynur çok önemli bir konuya daha parmak bastın. Önümüzdeki günlerde bu giderler üzerinde ciddi şekilde duracağız ve maliyetlerimizi daha aşağılara çekeceğiz.

Mustafa bey: Efendim biz de fiyat tekliflerini Aynur Hanım'ın yöntemine göre yapıyorduk fakat şirketin öz sermaye maliyetini hesaplara dahil etmiyorduk. Bu konuyu Benyamin Bey de ikaz ettiler. Bundan sonra öz sermaye maliyetlerini ve ihraç giderleri ile komisyonları da maliyetlere ve dolayısıyla satış fiyatlarına yansıtacağız.

Beyzanur Hanım: Kemal Bey toplantıya çıkarken arkadaşlar şirketin başabaş noktası satışları yani maliyet-hacim-kâr ilişkileri konusunda da bir konferans verilirse bilgilerimiz tazelenir diyorlar. Bu konuda arkadaşımız doç. İbrahim Erem Şahin Beyle görüştüm. Erem

Bey tabiiki ne zaman isterseniz gelirim dedi. Ben de Cuma saat 14:00' da olsun dedim. O da tamam geliyorum dediler. Böylece hizmet içi eğitimin ikincisini de gerçekleştirmiş olacağız.

Kemal Bey: Tamam. Lütfen arkadaşlara duyulursun.

Tablo 28.1- Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ. Ekonomik Kâr Hariç Gider Oranları		
	2023	Gider/SMM
Satışlar	118,9	------
Satılan malın Maliyeti:	**71,3**	1.000
Hammadde ve malzeme (23,2/71,3=0,3253)	23,2	**0,3253**
İşçilik, giydirilmiş	5,6	0,0785
Enerji	1,3	0,0182
Brüt satış kârı	47,6	-----
Faaliyet Giderleri:	**41,2**	**0,5777**
Genel yönetim giderleri	17,0	0,2384
Satış ve pazarlama giderleri	16,6	0,2328
Amortismanlar	5,4	0,0757
Araştırma- Geliştirme	2,2	0,0308
Faaliyet Kârı	6,4	-----
Diğer kârlar	2,4	-----
FVÖK	8,8	-----
Faiz giderleri	12,2	0,1711
VÖK	(3,4)	-----
Vergiler (%22)	-----	-----
Net Kâr	**(3,4)**	**-----**
Öz sermaye Maliyeti (44,4x0,22)	9,7	
Ekonomik Kâr	**(13,1**	

****

Tablo 28.2- Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ. Ekonomik Kâr Dahil Gider Oranları		
	2023	Gider/SMM
Satışlar	118,9	------
Satılan malın Maliyeti+	**71,3**	
Öz Sermaye Maliyeti (Ekonomik kâr)	**9,7**	
Toplam reel maliyet	**81,0**	1.000
Hammadde ve malzeme (23,2/81,0=0,2864)	23,2	**0,2864**
İşçilik, giydirilmiş	5,6	0,0691
Enerji	1,3	0,0160
	30,1	**0,3716**
Faaliyet Giderleri:	**41,2**	**0,5086**
Genel yönetim giderleri	17,0	0,2098
Satış ve pazarlama giderleri	16,6	0,2049
Amortismanlar	5,4	0,0667
Araştırma- Geliştirme	2,2	0,0272
Faiz giderleri	12,2	0,1506
Öz sermaye Maliyeti (44,4x0,22)=9,7	**9,7**	0,1197

-29-

ŞİRKETLERDE MALİYET-HACİM-KÂR İLİŞKİLERİ

(Hizmet İçi Eğitim-2)

Şirketlerde maliyet-hacim-kâr ilişkileri sektörde tam olarak bilinmese de bilgisayar programları sebebiyle belirli bir seviyeye ulaşmış ve bazı şirketlerde uygulanır hale gelmiştir. Şirketin her fiili kapasitesinde üretim maliyetlerinin değişeceğini hepimiz bilmekteyiz. Üretim akım şemalarında kapasite dengesinin iyi kurulması, bazı tıkanmaların olmaması gerekir. Kapasite kullanım oranı ne derece yüksekse şirketin faaliyetlerinin o derece iyi olduğu düşünülür. Aynı durum milli ekonomiler için de geçerlidir.

Habibe Tosun Hanım: "Efendim ben izniniz olmadan bu konuya giriyorum. Efendim ben yüksek lisan tezimi "Şirketlerde başabaş noktası Analizleri, Kâr Planlaması ve Satış tutarları Ardasındaki İlişkiler" konusunda hazırladım. İstanbul'da sanayilerdeki 50 başarılı şirket, 25 normal ve 18 batan şirket üzerinde araştırma yaptım. Başarılı 50 şirketin tamamının başabaş noktası analizi yaptıklarını, kârlarını ve satışlarını planladıklarını gördüm. 25 normal şirkette satış planlaması yapılıyor fakat başabaş noktası analizleri ile kâr planlaması konusunda ciddi çalışmaları bulunmadığını, satış tahminlerinin tecrübelere ve kişilerin değerlendirmelerine göre yapıldığını, batan 18 şirketin en büyük eksikliğinin başa başnoktası analizlerinin yapılmadığı, kâr planlaması ve satış tahminlerini fazla bilmedikleri olduğunu gördüm. Şirketler için bu konunun fevkalade önemli olduğu bu araştırma ile görmüş oldum. Arz etmek isterim efendim."

Kemal Bey: "Teşekkür ederim Habibe Hanım. Bizi önemli ölçüde bu konuyla ilgili uyarmış oldunuz.

Değerli arkadaşlar. Bu toplantımızda değerli hocamız doç. İbrahim Erem Şahin Bey bize şirketlerde Maliyet-Hacim-Kâr ilişkileri konusunda bir konferans vereceklerdir. Erem Bey buyurunuz."

İ. Erem Şahin: "Efendim Maliyet-Hacim-Kâr ilişkileri konusuyla ilgili bu konferans için şirketinize beni davet ettiğiniz için teşekkür ederim. Ben şirketinizi yakından takip ediyorum ve finansal tabloları konusunda da bilgi sahibiyim. Sizin faaliyet raporunuzdaki kapasite kullanım oranlarıyla ilgili verilerinizden ve gelir tablonuzdan aşağıdaki Tablo29.1 sizin için hazırladım.

Tablo 29.1- Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ. Satışları ve Kapasite Kullanım Oranları

Yıllar	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024(5ay)**
Satışlar	158,6	142,9	135,5	128,0	118,9	$66{,}4x10^{9}$TL
Kapasite Kullanım Oranı	%77	%68	%65	%61	%57	%76
Net Kâr	10,4	7,6	4,9	2,1	(3,4)	6,1 (5 ay)

2019 yılında şirketin kapasite kullanım oranı %77 ve şirketin satışları 158,6 milyar lira, net kârı 10,4 milyar lirayken kapasite kullanım oranları düştükçe kârlar da azalmış, 2023 yılında kapasite kullanım oranı %57'ye düştüğünde şirketin satışları 118,9 milyar liraya inmiş ve

şirket 3,4 milyar lira zarar etmiştir. Bunun sebebi şirketin 'sabit giderleri' kapasite kullanım oranı yüksekken daha fazla miktardaki ürüne paylaştırılırken, kapasite kullanım oranı düştüğünde daha az miktardaki ürüne pay edilmesinden kaynaklanmakta ve birim ürün maliyetleri yükselmektedir. Ben konuyu kısaca bilimsel olarak özetlemek isterim:

Maliyet-Hacim-Kâr İlişkileri:

Bir firmada amaç, firma kârının maksimizasyonudur. Firma kârını maksimize ettiği ölçüde amacına ulaşır. Kâr elde edilirken maliyet ve satış miktarı son derece önemlidir. Kâr faktörü fiyatın, maliyetin ve satılan miktarın bir fonksiyonudur. Bu ilişkiye şöyle yazabiliriz:

Kâr = f (fiyat, maliyet, miktar)

Biz kâr fonksiyonunu şöyle gösterebiliriz:

$$K = PQ - (S + DQ) \qquad (1)$$

Burada K kârı, P birim fiyatı, Q satış miktarını, S sabit giderleri ve D birim başına değişken giderleri göstermektedir. Firma bu faktörleri belirleyerek istenen satış hacminde ne kadar kâr/zarar edeceğini kolaylıkla hesaplayabilir. Bir örnekle kârın nasıl hesaplandığı gösterelim.

Örnek: Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ. Belirli motorlar için üst kapak contası üretsin. Şirketin üretim dönemiyle ilgili sabit giderleri toplamı 50.000.000 TL, birim conta için değişken gider 240,00 TL ve bir contanın satış fiyatı 500,00 TL olsun. Şirket bu sezon 500.000 conta üretip satmayı planlasın. Şirket bu satışı gerçekleştirebilirse brüt kârı ne olur? Satışları 100.000 veya 800.000 birim olarak gerçekleşseydi kârı ne olurdu?

Şirket 500 bin birim üretip satarsa kârı formüle göre;

$K = 500 \times 500.000 - (50.000.000 + 240 \times 500.000) = 80.000.000$ TL olur.

Şirket 100 bin conta üretip satarsa zararı 24 milyon lira, satışlarını 800 bin birim olarak gerçekleştirirse kârı 158 milyon lira olacaktır.

Örnekte görüldüğü, gibi bir firmanın üretim hacminin değişmesi birim başına üretim maliyetlerinin değişmesine sebep olur. Bu sebeple firmanın maliyet davranışlarını tespit edebilmek için ölçülebilir bir hacim veya faaliyetin durumuna göre hâsıl olacak maliyetleri bir indeks hâlinde belirlememiz gerekir. Mesela bu indeks birim mamul, ton, kullanılan işçilik-makine saati, kullanılan direkt işçilik saati, kullanılan kilovat saat, harcanan zaman, kilometre, vb. olabilir. Eğer biz firmayla ilgili bir hacim indeksi tesis edebilirsek kendimize şu soruyu sorabiliriz: Bu hacim indeksindeki değişmelere karşılık maliyetler nasıl değişecektir? Bu değişmelerin firma kârlılığına etkileri nelerdir?

Bunun için firmada meydana gelen, hepimizin bildiği, maliyetleri hatırlamakta fayda vardır:

1-Sabit Maliyetler

Bir firmada üretime bağlı olmaksızın meydana gelen ve üretim olsa da olmasa da değişmeyen giderlere sabit maliyetler denir. Ayrılan amortismanlar, tükenme payları, zamana bağlı işçilikler, genel imalat giderlerinin sabit bölümü, yönetim ve pazarlama giderlerinin sabit bölümü, finans giderleri veya finans giderlerinin sabit bölümü, emlak vergileri, sigorta giderleri, kiralar, genel giderler bu tip maliyetlerin başlıcalarını teşkil eder. Üretim 1.000 birim veya 500.000 birim olmuş bu giderler değişmez. Ancak kapasite artırılırsa bu takdirde

yeni kapasiteye göre sabit maliyetlerin belirlenmesi gerekir. Bu giderler firmanın faaliyeti için asgari giderleri oluşturur.

II-Değişken Maliyetler

Üretimle artan veya azalan, üretim olmadığı zaman olmayan giderlerdir. Birim başına direkt işçilik, hammadde, enerji, yönetim ve pazarlama giderlerinin değişken kısmı ve diğer giderlerin değişken kısımları bu gruba girer. Genellikle bu giderler doğrusaldır, fakat bazı üretimde bu doğrusallığın kaybolduğu ve eğrisel hâle döndüğü görülmektedir. Üretim olmadığı zaman değişken giderler de olmaz.

III-Toplam Maliyetler

Bir firmada sabit giderler ile değişken giderlerin toplamı toplam giderleri verir. Değişken giderlerin üretim hacmine bağlı olarak değişmesi sebebiyle toplam giderler de benzer eğilimi gösterir ve üretim hacmi artıkça toplam maliyetler de artar. Firma hazırlayacağı bir üretim indeksi sayesinde hangi üretim hacminde ne kadar toplam maliyet ortaya çıkacak önceden tespit edebilmek şansına sahiptir. Böylece üretimin ve satışların nakdi boyutlarını görmek imkânını elde eder.

Toplam maliyetler = Sabit maliyetler + Değişken maliyetler

$$TM = S + DQ \qquad (2)$$

Burada TM toplam maliyetleri, S sabit giderler toplamını ve DQ değişken giderler toplamını göstermektedir.

IV-Ortalama Birim Maliyeti

Sabit ve değişken maliyetler bir dönem ve üretim miktarıyla açıklanabilir. Sabit ve değişken giderler toplamı toplam maliyetler olarak ifade edilir. Bu durumda belirli bir sürede üretilen mal ve hizmetler için yapılan toplam maliyetleri, üretilen mal ve hizmet birimine bölersek, *birim başına maliyeti* buluruz. Birim maliyetleri şöyle gösterebiliriz:

$$Br\ M = TM / Q \qquad (3)$$

Burada Br M birim maliyetleri, TM toplam maliyetleri ve Q da üretilen birim sayısını göstermektedir.

Sabit maliyetler üretim hacmiyle ters orantılı olarak değişirler. Yani üretim miktarı ne ölçüde artarsa birim başına sabit maliyet payı o ölçüde azalır, değişken maliyetlerse aynı kalır. Diğer bir ifadeyle üretim miktarı artıkça birim başına düşen üretim maliyeti azalır. Sadece bazı üretimlerde bunun eğrisel olduğunu ve bir noktaya kadar birim başına üretim artarken ortalama maliyetin azaldığını/arttığını ve ondan sonra azaldığını/arttığını bilmek durumundayız.

V-Marjinal Maliyet

Üretime ilave edilen son birimin maliyeti bize marjinal maliyeti verir. Mesela 150 birim üretirken son bir birim daha üretime koyarak 151 birimi üretmiş oluruz. Bu durumda son

birimin yani 151. birimin maliyetine son birim maliyeti yani marjinal maliyet denir. Bazen üretimde son birim maliyeti bir birim için değil de son beş birim, son on birim, son 100 birim vb. şekilde hesaplanır. Bu durumda üretime sokulan son partinin maliyeti bize marjinal maliyeti verir.

$$MM = \Delta S + \Delta DQ \qquad (4)$$

Burada MM marjinal maliyetleri, Δ S marjinal sabit maliyetleri, ΔDQ marjinal değişken maliyetleri göstermektedir.

Satış Hasılatı

Buraya kadar maliyetler üzerinde duruldu. Firmanın mal ve hizmetler satıldığında belirli bir satış hasılatı hesaplanır. Firmanın amaçlarından birisi de satış hasılatını maksimize etmektir. Satış hasılatı 5 no.lu formüle göre hesaplanır.

$$SH = PQ \qquad (5)$$

Burada SH satış hasılatını, P fiyatı ve Q da satılan mal miktarını gösterir.

Başabaş Analizleri (BBN_Q)

Bir firmada kara geçiş noktasındaki üretim ve satış miktarını bulmak son derece önemlidir. Firma hangi noktada kâra geçeceğini ve hangi üretim ve satış miktarında ne kadar kâr elde edebileceğini, bu noktadaki satış hacmi ile toplam maliyetlerini ve birim başına maliyetini bilmesi onun üretim planının temelini teşkil eder. Bir dereceye kadar daha ileriye giderek firma elde edeceği brüt kârı, finansman giderlerinin gerektirdiği satış miktarını da bulabilir.

Başabaş analizlerini bulabilmek için kâr denklemini yeniden yazalım:

$$K = PQ - (S + DQ) \qquad (6)$$

Burada K kârı, P satış fiyatını, Q satılan miktarı, S sabit giderleri, D değişken giderleri göstermekteydi. Başabaş noktasında kâr sıfır olacağı için denklemi sıfıra eşitleyelim ve Q'ya göre düzenleyelim:

$$K = PQ - (S + DQ) = 0$$

$$BBN_q = Q = \frac{S}{P - D} \qquad (7)$$

Denklem bize firmanın hangi üretim miktarında kâra ulaşacağını göstermektedir.

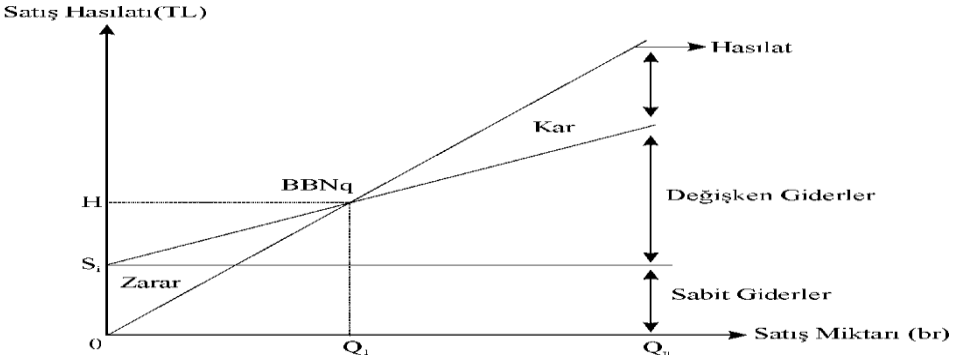
Eğer kâr denklemindeki S sabit giderlerine S_i yazar ve i=1,2,..,n olursa, bu takdirde sabit giderlere ilaveten brüt kâr, finans giderleri vb.ni kapsayan başabaş noktası bulunur.

Biz satış hasılatı açısından başabaş noktasını bulmak istersek aşağıdaki formülü yazabiliriz.

$$BBN_H = \frac{S_i}{1 - P/D}$$

(8)

Başabaş grafiği Şekil 27.1 çizilebilir:



Şekil 29.1. Başabaş Grafiği

Mamul çeşidi çoksa çözüm

Mamul çeşidi yüzleri, binleri, milyonları bulması durumda başabaş noktası analizleri için yukarıdaki formüller kullanılamaz. Bu durumda 8 no.lu formül en uygun formüldür.

$$BBN_H = \frac{S_i}{K_b} \qquad (8)$$

Burada S_i sabit masrafları ve K_b'de brüt kârlılık oranını göstermektedir. Mesela şirketimizin bir dönem için sabit giderleri toplamı 52 milyar lira ve brüt kârlılık oranı da %40 olsun. Bu durumda firmanın giderlerini karşılayabilmesi için başabaş noktası hasılatını veren satış tutarı,

$BBN_H = 52 \times 10^9 / 0{,}40 = 130 \times 10^9$ TL olmalıdır.

Eğer şirketimiz bu dönem de brüt 18 milyar liralık kâr beklerse şirketin bu kârını da sağlayacak satış tutarı $(52+18)x10^9/0{,}40=175$ milyar lira olacaktır. Eğer satışlar aylara göre ortalama dağılıyorsa her ay beklenen satış tutarı 175/12 = 14,58 milyar lira, haftalık 2,082, günlük 486 bin lira olacaktır.

Firma başabaş noktası hesaplarını yaparak firmasının geleceğini planlar ve planlanan satışlara ulaşabilmek için gayret gösterir.

Maliyet Hacim İlişkileri ve Kısa Süreli Kararlar

Maliyet-hacim-kâr ilişkisi birçok mühendislik uygulamasına temel teşkil eder. Yukarıda görüldüğü gibi;

a) Hangi üretim satış aşamasında kâra geçileceğinin belirlenmesinde ve ilave sabit giderler olduğu zaman bunları da karşılayacak satış miktarının tespitinde,

b) Verilen bir sürede hangi miktarda üretimin yapılıp satılacağının belirlenmesinde,

c) İstenen kârı hangi üretim - satış miktarının sağlayabileceğinde,

d) Mevcut üretim metodunun değiştirilmesi ve alternatif üretim metotları arasında seçim yapılması durumunda en düşük üretim maliyetini veren metodun seçilmesinde,

e) Hangi üretim kapasitesine ulaşıldığında hangi makine-teçhizat v.b üretim vasıtalarının yatırımının yapılmasının uygun olacağının belirlenmesinde,

f) İmal et - satın al veya kirala alternatifinin seçiminde,

g) Firmaya ait satış ve fiyatlama politikalarının tespitinde,

h) Herhangi bir üretim-satış miktarında ne kadar nakde ve yabancı paraya ihtiyaç olduğunun belirlenmesinde, maliyet hacim ilişkileri kullanılır."

Erem Şahin: Efendim ben kısaca maliyet-hacim-kâr ilişkilerinden bahsederek sizi sıkmamak için fazla rakamlara girmiyorum ve konuşmamı burada tamamlıyorum. Beni dinlediğiniz için de teşekkür ederim.

Kemal Bey: Erem Bey ben de size teşekkür ediyorum. Arkadaşlar soruları olan varsa lütfen Erem Beye sorabilir.

Kemal Bey: Benyamin Bey ve Hanımlar buyurunuz odamıza çıkalım.

Faruk Bey: Arkadaşlar bir de şirketlerdeki önemli problem verimlilik hesaplarının nasıl yapılacağı konusudur. Bu konuda şirketlimizde gerekli bilgi ve tecrübemiz vardır. Bunanla birlikte Genel Müdürümüz izin verdiklerinde misafirimiz Mesa Şirketi Genel Müdürü Şeyma Ayhan Hanım yarın bizi 20 dakika içinde bu konuyu aydınlatırlarsa hepimiz mutlu oluruz.

Şeyma Ayhan: Tabiiki Kemal Bey ben yarın gelirim., teşekkürler.

Kemal Bey: Tabiiki Faruk Bey yarın için müsaitiz ve Şeyma Hanım'ı dinleriz. Efendim hepinize teşekkür ediyorum ve toplantımızı burada bitiriyorum.

Toplantıdan sonra toplantıya katılanlar kendi aralarında Erem Bey'in sunumunu basit fakat etkili bir yöntem diye tartışarak odalarına döndüler.

Hizmet içi eğitim Şeyma Hanım'la devam edecektir.

-30-

ŞİRKETLERDE VERİMLİLİK HESAPLARININ YAPILMASI

(Hizmet İçi Eğitim-3)

Şeyma Hanım idari hâkim olabilmek gayesiyle işletme fakültesinin kamu bölümüne girmiş ve sınıf birincisi olarak okulunu bitirmişti. Zamanın şartlarında başörtüsünü taktığı için idari hâkim olma hakkı elinden alınınca hocalarının yönlendirmesiyle babasının fabrikasında çalışmaya başlamıştı. Finans hocası bir dersinde kendisine dönerek "Şeyma senin kapasiten çok yüksek, arzu edersen asistanlığa hazırlanabilirsin" dediğinde dünyalar kendisinin olmuştu. Burada en çok etkilendiği ve hiç unutamadığı kelime de "kapasitenin yüksek olması" ifadesiydi ve kendisinin çapını belirliyordu. "Kapasitenin yüksek olması" kavramı demek ki bir kişinin, şirketin, fabrikanın, sektörün, kurumun, devletin başarı derecesini belirleyen bir ölçekti. Mesela bu adamın, bu müdürün, bu fabrikanın, bu ekonominin vb. kapasitesi % 70 deyince kafamızda farklı bir başarı derecesi belirir, %90 deyince pozitif anlamda çok daha yüksek bir başarı derecesi belirir. O dönem laik bir devlette başörtüsü sebebiyle idarî hakimliğe kabul edilmemişti. Bu çağdışı bir davranıştı.

Başörtüsü sebebiyle babasının fabrikasında çalışmak zorunda kalınca sanayiciliğe sıfırdan başlamıştı. Şeyma Hanım sektörde kaliteli, kapasitesi yüksek bir sanayici ve yönetici olmuştu. Beyzanur Hanım'la devamlı iletişim halindeydi. Bu dönem içerisinde yüksek lisansını tamamlamış yurt içinde ve yurt dışında özel programlara katılarak kendisini geliştirmişti. Sanayileşme konusunda Almanların, Japonların ve Güney Korelilerin kendisini etkilediğini, onlardan çok şeyler öğrendiğini söylüyordu. Kendisi yönetici olmadan önceki şirketin profesyonel yöneticileri kendisi için hizmet içi eğitim gibi olmuş ve onların büyük ölçüde tecrübelerinden ve bilgilerinden de yararlanmıştı. Yani kendisini yetiştirmiş iyi bir sanayiciydi. Şirketleri, savunma sanayisine, hızlı tren ve ileri teknoloji gerektiren şirketlere üretimde bulunuyorlardı. 80 civarında ülkeye de ürünlerini ihraç ediyorlardı.

Şeyma Hanım'ın sanayide üzüldüğü konulardan bir tanesi de sektördeki şirketlerde verimlilik politikalarının zayıf olması, verimlilik hesapları ve verimliliğin yükseltilmesi konusunda gördüğü eksikliklerdi. Mutlaka her şirket verimli çalışmak istiyordu fakat bir çok şirket bu konudaki sistem mühendisliğini ve verimliliğin finansal etkilerini bilmiyordu. Verimlikte otomasyonu yakalayamama konusu, ekonomik değerlerin etkin kullanılamaması ve gereken ekonomik büyüme ve gelişme hızına ulaşılamaması anlamına geliyordu yani milli bir kayıp söz konusuydu. Beyzanur Hanım'ın ricası üzerine "Şirketlerde verimlilik" konusunda yarım saatlik bir seminer vermek üzere şirkete gelmişlerdi.

Kemal Bey: "Şeyma Hanım şirketimize hoş geldiniz. Sizin dilinizden şirketlerdeki verimlilik konusunu kısaca dinlemek ve bilgilerimizi tazelemek isteriz. Lütfen Buyurunuz."

Şeyma Hanım: "Teşekkür ederim Sayın Genel Müdür. Efendim burada verimlilik konusunu özet anlatmaya çalışacağım. Biliyorsunuz ki verimlilik konusu kişiler, firmalar ve ülke ekonomisi açısından çok önemlidir. Size verimliliğin önemini şöyle açıklayayım: Türkiye'nin bu yılık milli geliri (GSYH'sı) 1,15 trilyon dolar civarındadır. Kaynakların kullanımındaki israfımız aşırı yüksektir. Farz edelim ki vatandaşlarımız kaynakları %1 oranında isaf etmeden verimli kullansalar bir yılda 11,5 milyar dolar tasarruf yapmış olurlar. %10 bir tasarruf 115 milyar dolar eder. Bunun anlamı %10'luk bir tasarrufla hiçbir emek sarf etmeden ekonomiye bir yılda 115 milyar, beş yılda 575 milyar dolarlık, on yılda 1,15 trilyon dolarlık bir yatırım demektir. Bunun bir de ekonomik büyümeye katkısını

düşününüz yani 10 yılda bir buçuk trilyon dolarlık bir ekonomik büyüme anlamına gelir ki çok önemli bir ekonomik gerçekliktir. Böyle bir yatırımın istihdama, refaha etkisini düşününüz lütfen.

Şirketlerde önemli bir verimlilik sistemi kurmak için; bütçeleme, nakit akışı raporları, fon kaynak yönetimi, yatırım fizibilite etütlerinin isabetli yapılması, hizmet içi eğitim ve bunların bilgisayarlı programlarla ve veri toplama cihazlarıyla desteklenmesi çok önemlidir. Bunların hepsinin verimlilik üzerinde etkisi vardır, efendim.

Şimdi konumuza, firmalarda verimliliğin ölçülmesine dönelim efendim.

Firmalarda Verimliliğin (Etkinliğin) Ölçülmesi

Şirketlerde verimlilik anlayışına sistem mühendisliği açısından bakmak gerekir. Sistem mühendisliği firmayı en küçük biriminden başlar ve tamamını aynı anda bir bütün olarak görmeyi öngörür. Firmaya öz sermayeden ve borç sermayeden oluşan bir fon tahsis edilmiştir. Bu fon, şirkette faaliyet birimlerine dağılmış ve bütün faaliyet alanını kaplamıştır. Dolayısıyla bizim için önemli olan firmaya tahsis edilen fonun verimliliğidir. Bu verimlilik firmayı oluşturan bütün işletme birimlerinin kümülatif verimliliğinin bir toplamı olarak karşımıza çıkar. Bu sebeple biz firmada bir makinenin, bir teçhizatın, bir faaliyet alanın vb. bütün parçaların verimlilerini maksimize etmeliyiz ki toplam verimlilik yani firmanın toplam verimliliği maksimize olsun. Böylece firmaya tahsis edilen fonlar en iyi şekilde değerlendirilmiş olur.

Firmaların faaliyetlerini yürütebilmesi için üretim girdilerinin şirkete tahsis edildiği görülür. Verimlilikte önemli olan bu girdilerin en verimli şekilde kullanılarak maksimum (en çok) gelirin sağlanmasıdır. Ekonomide herhangi bir alternatifin veya işletmenin etkinliği "prodüktivite" kavramı ile ölçülür. Prodüktivite; bir kişi, bir işlem, bir makine, bir bölüm, bir şirket, bir organizasyon ve hatta bütün bir ülke için hesaplanır. Bu sebeple emeğin prodüktivitesinden, makinenin, tesisin, enerjinin, sermayenin, firmanın, ülkenin prodüktivitesinden bahsedilir. Eğer prodüktivite düşükse bunun anlamı; düşük üretim, yüksek maliyet ve sonucu düşük kâr demektir. Ölçümde birim/saat, birim/makine, birim/işçi, birim/TL vb. kriterler kullanılır. Prodüktivitenin arttırılması; sistem, sermaye, kalite, teknoloji ve yönetim faktörlerinin iyileşmesi ile sağlanır. Prodüktivite şöyle tarif edilebilir:

$$\text{Prodüktivite (Etkinlik)} = \frac{\text{Üretimin Fiziksel Miktarı}}{\text{Girdilerin Fiziksel Miktarı}} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} \qquad \textbf{(1)}$$

Prodüktivitede enerji ve hammadde söz konusu olduğunda %100'den fazla olamayacağını biliriz. Meselâ 500 kg. yün kullanarak 460 kg. yün kumaş elde ediliyorsa, bu üretimin prodüktivitesi;

$$\text{Prodüktivite} = \frac{460}{500} = 0,92\text{'dir.}$$

Meselâ bir makine 8 saatte 10.000 br M mamulü üretiyorsa, bu makinenin prodüktivitesi 1.250 br/saat'tir denir.

Prodüktivite firma ve ülke kaynaklarının kullanılması açısından çok önemli manalar ifade ettiğini biliyoruz. Meselâ iki rakip şirketin (A ve B) elinde t_0 döneminde 100'er milyon liralık aktif varlıkları olsun. A şirketi varlıklarını yılda %20 ve B şirketi %25 verimlilikle değerlendirsin. On yıl sonra A şirketinin aktif varlığı 619,2* milyon liraya yükselirken, B şirketinin varlığı 931,3 milyon liraya yükselecektir. Mesela iki ülkenin de ekonomide kullanacağı ekonomik varlığı 200 milyar dolar olsun. Birincisi yılda %5 ikincisi %8 verimlilikle bunları kullansın. Yine on yıl sonra birinci ülkenin mal varlığı 325,8 milyar dolara ulaşırken, ikincisinin mal varlığı 431,8 milyar dolara ulaşacaktır. Aradaki farkın yeniden yatırıma, teknolojiye, refah seviyesinin artışına yöneldiğini düşünürsek sonucu tahmin etmek kolay olacaktır. Meselâ 1960 yılında Türkiye'nin kişi başına milli geliri 492 dolarken Japonya'nın 460 dolar civarındaydı. 2022 yılında Türkiye'ninki 10.618 dolar civarındayken Japonya'nın 34.358 dolara yükselmesi ekonomideki verimli hareket etmenin sonuçlarını çarpıcı bir şekilde göstermektedir. Demek ki ekonomideki verimlilik yönünden Türkiye son 65 yılda Japonya gibi başarılı olmamıştır.

Eğer verimlilik parasal değerlerle ölçülürse ortaya farklı bir durum ortaya çıkar ve verimlilik aşağıdaki formülle finansal etkinlik olarak ölçülür.

$$\text{Finansal Etkinlik} = \frac{\text{Gelirler (TL)}}{\text{Giderler (TL)}} \qquad \textbf{(2)}$$

Bir şeye ait verimlilik dakika, saat, gün, ay, yıl üzerinden hesaplanabildiği gibi o şeyin kullanım süresi üzerinden de hesaplanabilir. Ekonomide önemli olan dakika, saat, gün, hafta, ay, yıl üzerinden hesaplanmasıdır. Çünkü bunlar o dönemle ilgili alternatifler arasında mukayese imkânını verir.

Finansal etkinliğin en çok kullanılanı yıllık verim (getiri) oranıdır. Yıllık getiri oranı 3 nolu formüldeki gibi hesaplanır:

$$\text{Yıllık Getiri Oranı} = \frac{\text{Yıllık Net Kâr}}{\text{Yatırılan Sermaye}} \qquad \textbf{(3)}$$

Firmalarda verimliliği ölçen başka kriterler de vardır. Bunlardan önemli ikisi; **iktisadilik** ve **yeterlilik derecesi** kriterleridir. İktisadilikte üretimin satış tutarı, üretimin maliyet tutarına oranlanır. Bulunan oranın birden büyük olması gerekir. Burada birim belirtilmez ve oran ne derece büyükse, o alternatif o ölçüde iktisadidir denilir.

$$\text{İktisadilik} = \frac{\text{Üreti min Satış Tutarı}}{\text{Üreti min Maliyet Tutarı}} \qquad \textbf{(4)}$$

Biz prodüktiviteyi ölçerken verdiğimiz örneğe dönelim. Kumaşın kilogramı 100 lira ve yünün kilogramı 80 lira olsun. Bu işin iktisadiliği;

$\text{İktisadilik} = \frac{4.600}{4.000} = 1{,}15$ olacaktır. Oran birden büyük olduğundan işlem %15 oranında kârlıdır.

İşletmede kullanılan başka bir ölçüt de yeterlilik derecesidir. Yeterlilik; alternatifin ürettiği iş veya hizmetin, standart iş veya hizmete bölünmesiyle bulunur.

$$\text{Yeterlilik Derecesi} = \frac{\text{Gerçek Miktar}}{\text{Stan dart Miktar}} \qquad \textbf{(5)}$$

* $F=P(1+i)^n = 100x10^6(1+0{,}20)^{10}=619{,}2x10^6$lira.

Meselâ, yünlü kumaş dokuyan tezgâhın saatteki üretimi 1.200 kg. ve standart olarak bu tezgâhın üretmesi gereken miktar 1.350 kg. ise tezgâhın yeterlilik derecesi;

$$\text{Yeterlilik Derecesi} = \frac{1.200}{1.350} = \%88,8 \text{ 'dir}$$

ve tezgâh %11,2 oranında düşük kapasite ile çalışıyor denilir. Kapasite kullanım oranları hem şirketler için hem de sektör ve milli ekonomi için çok önemlidir. Mesela 2023 yılında sanayi sektörü %75 kapasite ile çalışıyor denirse sektörde %25 oranında kapasite boşluğu olduğu, tesislerin ancak ¾'nün kullanabildiği, ihracatın azaldığı maliyetlerin yükseldiği kapasitenin yükselmesi için özel sektörde ve kamuda tedbirlerin alınması gerektiği anlaşılır. Mesela %98 kapasite ile çalışıyor denirse maliyetlerin düştüğü, kârların arttığı, işlerin iyi olduğu, hatta talebin yüksekliği sebebiyle kapasiteyi artırmak için yeni teknolojilere, yatırımlara ihtiyaç hasıl olduğu anlaşılır.

Şeyma Ayhan: Sayın Genel Müdürüm eğer izin verilirse firmalarda önemli bir kavram olan kapasite kavramı üzerinde biraz daha durmak isterim.

Kemal Bey: Estağfurullah Şeyma Hanım. İstifade ediyoruz, lütfen buyurunuz.

Şeyma Hanım: Tamam efendim.

Kapasite Kavramı

Firmalarda sıkça kullanılan kavramlardan birisi de "kapasite" kavramıdır. **Kapasite,** "üretim gücü" ölçüsüdür. Üretim faaliyetlerine katılan fabrika, atölye, makine, tesis veya toplam işletme için kapasite söz konusu olabileceği gibi, insan ve diğer canlılar için de olabilir. Bir insan kendisini zorlamadan dinlenme aralıkları dışında 10 saat çalışabiliyorsa, o kimsenin çalışma ve iş çıkarma kapasitesi 10 saat/gün'dür denir. Meselâ bir makinenin kapasitesi, uygun olan bir zaman aralığı içerisinde, üretebileceği mamullerin sayısı ile ölçülür, 1.000 br/saat, 8.000 br/gün, 24.000 br/yıl, gibi.

Çeşitli kapasite kavramları ile kapasite tarif edilmeye çalışılmaktadır.

1. İdeal veya Teorik Kapasite

Bir fabrika, bir makine veya bir işletmenin bütün imkânlarının %100'ünün kullanılabildiği, herhangi bir gecikme ve aksama olmaksızın tam hızla çalışabildiğinde gösterebileceği en yüksek üretim gücüne ideal veya teorik kapasite denir.

2. Normal Kapasite veya Kullanış Kapasitesi

Teorik (maksimum) kapasiteye ulaşabilmek çok zor ve hatta sürekli olarak teorik kapasitede kalabilmek imkansızdır. Çünkü bakım-tamir işleri, beklemeler, kesintiler kapasitenin %100'ünün kullanılmasına imkân vermez. O halde normal kapasite; kabul edilebilir gecikmeleri dikkate alan, zorlamalara yer vermeyen ve sürekli olarak korunabilen bir üretim gücünü ifade etmektedir.

1.1. Zorlanmış Kapasite

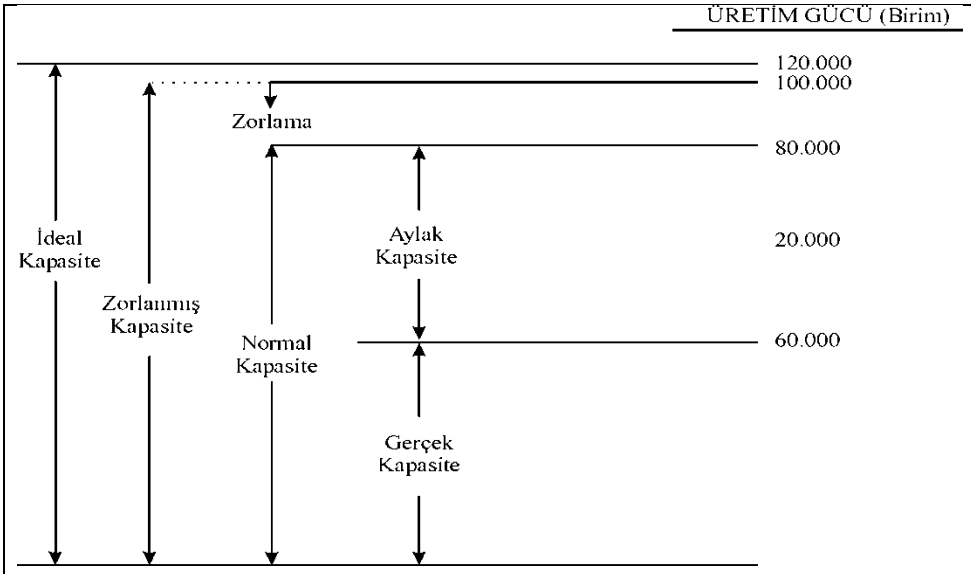
İşletmeler bazen müşterilerin artan taleplerine cevap verebilmek için önceden tespit ve tanzim edilen çalışma sürelerini arttırarak, bakımı gelmiş makine, cihaz ve tesislerin bakımlarını erteleyerek, eldeki ihtiyat stoklarını kullanarak veya piyasadan acele hammadde temin ederek vb. diğer çarelere başvurarak, normal kapasitenin üzerinde bir üretim seviyesine ulaşırlar. İşte geçici nitelikte görülen bu kapasiteye zorlanmış kapasite denir.

1.2. Gerçek veya Fiili Kapasite

Belirli bir üretim döneminde üretilen mal ve hizmetleri ortaya koyan kapasiteye gerçek veya fiili kapasite denir. Bu tarife göre bir işletmenin veya makine v.b.'nin gerçek kapasitesi, sıfır üretim noktası ile ideal kapasite arasındaki herhangi bir üniteyi ifade eder.

1.3. Aylak Kapasite

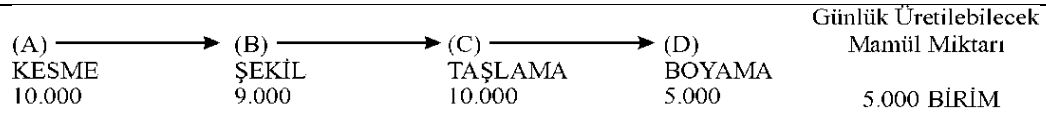
İşletmenin mal ve hizmet üretim miktarı, isteyerek veya istemeyerek herhangi bir sebeple, normal kapasitenin altına düşmüş ve normal kapasitenin altında bir üretim gerçekleşmiş olabilir. İşte normal kapasite ile gerçek kapasite arasındaki olumsuz fark, aylak kapasite olmaktadır. Şekil 30.1'de muhtelif kapasite tipleri gösterilmektedir.



Şekil 30.1. Muhtelif kapasitelerin ilişkileri

İşletme İçi Kapasite Dengesizliği

Hemen hemen her firma, gelecek dönemlerde gerçekleşecek talep tahminlerine göre üretim planları yapar ve üretimde bulunur. Her üretim tekniği peş peşe sıralanmış makine ve teçhizatın vb.'nin kullanılmasını gerektirir. Eğer peş peşe kullanılan bu makine, cihaz vb.'nin kapasiteleri birbirinden çok farklı bulunuyorsa, bu taktirde ortaya işletme içi kapasite dengesizliği çıkar. Meselâ X mamulünün üretimi şekil 30.2'deki sırayı takip etsin.



Şekil 30.2. İşletme içi kapasite dengesizliği

Şekil 30.2'ye göre, üretim faaliyeti önce A atölyesinden başlamakta ve D atölyesinde son bulmaktadır. Atölyelerin günlük üretim kapasiteleri sırası ile 10.000, 9.000, 10.000 ve 5.000 birimdir. Bu durumda A atölyesi günde 10.000 birim üretecek, fakat B atölyesinde günde 9.000 birim işlenebileceğinden 1.000 birim üretim işlenemeyecektir. C'de ise 10.000 birim

işlenmesi sebebiyle 1.000 birimlik kapasite açığı ortaya çıkacaktır. D atölyesinde ise günde sadece 5.000 birimi boyanabildiğinden günde 4.000 birimlik bir yığılma olacaktır. Atölyelerdeki bu kapasite dengesizliği sebebi ile yani üretimin 5.000 birime göre ayarlanması veya yeni bir boyama atölyesinin kurulması ile şekil verme atölyesinin tevsiine ihtiyaç vardır. Şirket ek yatırımlarla kapasite dengesini sağlar, mesela burada bütün bölümlerin kapasitesini 10.000 birime çıkarabilir. Bazen de böyle bir ilaveye ihtiyaç duyulmayarak, kapasite fazlası üretimlerin başka firmalara işlenmesi yani fosun imalat yaptırılması mümkündür.

İşletme Dışı Kapasite Dengesizliği

Piyasanın talep potansiyeli ile firmanın normal üretim gücü arasındaki farka işletme dışı kapasite dengesizliği denir. Yani bu durum; piyasa talebi, firmanın üretim gücünün ya çok altında veya çok üstünde bulunuyor demektir. İşletme dışı kapasite dengesizliği iki sebepten meydana gelebilir. Birincisi; üretilen malın piyasa talebi 20.000 birimdir, fakat bu malın üretimi için en az 35.000 birimlik bir tesis kurulmak mecburiyeti vardır, dolayısıyla istenmeyerek 15.000 birimlik bir işletme dışı kapasite dengesizliği ortaya çıkmıştır. İkincisi; firma yöneticisinin isteyerek yapmış olduğu kapasite dengesizliğidir. Meselâ A malından piyasaya yetersiz miktarda sürülür, fakat reklam ile öyle bir müşteri talebi meydana getirilir ki A malının piyasaya sürülen miktarının birkaç katı bir talep ortaya çıkarılır ve piyasaya artık normal kapasitede mal sürülmeye başlanır yani işletme dışı kapasite dengesizliği, malı tanıtmak için istenerek yapılmıştır ve geçici karakterdedir.

Optimum (Kıvamlı) Kapasite

Birim başına sabit ve değişken maliyetlerin toplamının en az olduğu (minimum) kapasiteye **optimum kapasite** denir. Optimum kapasite arzulanan kapasitedir. Fakat gerek üretimin mahiyeti itibariyle ve gerekse piyasa talebi sebebiyle optimum kapasite her zaman sağlanamaz. Firmalar genelde optimum kapasitenin altında veya üstünde bir üretimde bulunurlar.

Teşekkür ederim efendim.”

Kemal Bey: Şeyma Hanım biz de sizlere teşekkür ederiz: Kapasite konusunu sizden derli toplu, anlaşılır şekilde dinlemiş olduk. Arkadaşlar sorularınız varsa Şeyma Hanım’a sorabilirsiniz.

Kemal Bey: Efendim Şeyma Hanım’a çok soru geldi ve Şeyma Hanım’ın epeyce işi var. Lütfen bizler odamıza geçelim, Beyzanur Hanım’la Şeyma Hanım gelirler.

Faruk Gürler: Sayın Genel Müdürüm bize yatırım projelerinin analiz konusunda bir hocamız daha bir konferans verse de bilgilerimiz tazelense olmaz mı?

Kemal Bey: Tabiiki Faruk Bey niçin olmasın! Beyzanur lütfen Doç. Gamze Hanımla temasa geçer misiniz?

Beyzanur Hanım: Kemal tamam.

On dakika sonra Beyzanur Hanım Gamze Hanımla temasa geçmişti. Sonuç olumludur ve gelecek Çarşamba günü saat 10:30 da konferans salonunda fizibilite etütleri konusunda Doç. Gamze Hanım’ın konferansı yapılacak ve hizmet içi eğitim böylece devam edecektir.

-31-

FİRMALARDA YATIRIM PROJELERİ ANALİZİ (FİZİBİLİTE ETÜTLERİ)

(Hizmet İçi Eğitim-4)

Kemal Bey: Gamze Hanım şirketimize hoş geldiniz. Şirketimiz şu anda önemli çeşitte ve yüksek teknolojide mallar üretip yurt içinde ve yurt dışında pazarlamaktadır. Bu yıl itibariyle vizyon değişikliğine giderek sektörde lider firma olmak için çalışılmaktadır. Bu sebeple şirkete bir çok yeni yatırımın veya yenileme yatırımlarının yapılması gerekmektedir. Fizibilite analizleri konusunda arkadaşlarımız sizi dinlemek istediler. Bu sebeple sizden rica ettik, sağ olunuz bizleri kırmadınız bu konferansa teşrif ettiniz. Teşekkür ederim. Efendim buyurunuz.

Gamze Hanım: Kemal Bey ben de teşekkür ederim. Biz birçok konuda Beyzanur Hanım'la görüşüyoruz, iletişim halindeyiz. Konferansım ümit ederim ki faydalı olur.

Gamze Hanım:

"Firmalarda Yatırım Projeleri Analizi (Fizibilite Etütleri)

"Firmalar belirli malları ve hizmetleri üretmek için kurulurlar ve hayatiyetlerini devamlı ettirebilmek için de gereken dönemlerde planlanan yatırımları yaparlar. Firmalar kurulurken veya yatırım yaparlarken şu sorular sorulup cevaplandırılmaları gerekir:

1. Bu şirket niçin kuruluyor?
2. Neleri üretecektir?
3. Nerede üretecektir?
4. Kimlere yani hangi pazarlar için üretecektir?
5. Hangi teknoloji ile üretecektir?
6. Yatırımın sabit tutarı C_1 nedir? Gerekli İşletme sermayesi C_2 nedir? Toplam yatırım tutarı $C= C_1+C_2$ nedir?
7. Yatırımın ne kadarı öz sermaye ile ne kadarı borç sermaye ile finanse edilecektir?
8. Bu yatırımın yani projenin süresi ne kadardır?
9. Projenin kârlılık durumu nedir? Kaç yıl içerisinde kendisini finanse edecektir?

Bu temel sorulara ilaveten daha onlarca soru sorulup cevaplandırılabilir böylece yatırım projesinin bütün yönleri görülmüş olur. Firmada, birden fazla yıl parasal fayda sağlayacak varlıkların edinilmesi, bunların yenilenmesi ve gerektiğinde bunların elden çıkarılmasıyla ilgili olarak aldığı kararlar yatırım kararlarıdır ve yatırımlarla ilgili hazırlanan bütçeye **sermaye bütçesi** denilir.

Firmalar aşağıdaki sebeplerden dolayı projeler hazırlarlar:

a. Yeni mal ve hizmet üretilmesi yatırımları,

b. Tevsii yatırımları, Yeni bir mal ve hizmet üretmek üzere alınan yeni makine-teçhizat, bina, atölye binası vb. yapılan harcamalar,

c. Eskiyen varlıkların yenilenmesi ve giderleri azaltma yatırımları,

d. Uzun vadeli reklâm harcamaları,

e. Devamlılık arz eden ve uzun vadeli hale gelmiş alacak ve stok yatırımları,

f. Hizmet içi eğitim giderleri,

g. Ar-ge harcamaları,

h. Uzun vadeli yüksek faizli borçların (tahvillerin) düşük faizli borçlarla (tahvillerle) değiştirilmesi,

ı. Kiralama (leasing),

i. Birleşme veya satın alma projeleri.

Mesela şirketinizin iştiraki bulunan "Güneydere Sanayi Ürünleri Üretim ve Ticaret A.Ş." 15 yıl önce Bursa 2. Organize Sanayi Bölgesi'nde Yemişli Sok. No: 189'da kurulmuş, aktif varlığı 100 milyon liraya ulaşmış, ürünlerinin %65'ini AB'ne ihraç eden önemli bir şirkettir. Şirket, her yıl birçok yatırım projesini planlayarak sermaye bütçesini düzenlemektedir. Firmanın sermaye bütçesi uzun vadeli yatırımlarını ihtiva etmektedir. Yatırımların içerisine arazi, binalar, depolar, yollar, tesisler, makine –teçhizat, taşıt vasıtaları, doklar vb. dâhildir. Bu varlıkların fiziki ömürleri bir yılın ötesinde bulunmaktadır. Firma hangi malları ve hizmetleri üreteceğine, bunlar için hangi yatırım projelerini gerçekleştireceğine karar verdikten sonra sermaye bütçesinin hazırlanması ve projelerin finansmanı olayı ile karşı karşıya kalır.

Her şirketin her zaman sayısız denebilecek sayıda muhtemel yatırım alternatifi mevcuttur. Firma bu yatırım alternatifleri arasında hisse senetlerinin pazar değerini maksimize edecek olan yatırım projelerini seçmek ve yatırım portföyünü oluşturmak durumundadır. Çünkü şu andaki proje seçimi, gelecekteki seçimleri sınırlar ve firmanın hareket kabiliyetini azaltır. Yapılan bir yatırımın nakit akımları 3, 5, 10,...,n yıl olarak karşımıza çıkar.

Hâlbuki yatırıma ait işletme seremeyesini ifade eden gelir harcamaları **gelir bütçesinde** düzenlenir ve bu harcamalar bir yıl içerisinde tekrar nakde dönüşürler.

Firma bir yatırıma karar verirken, bu yatırıma ait gelecekteki net nakit girişlerini tahmin ederek ve belirli değerleme metotları kullanarak nakit çıkışlarıyla mukayese eder. Sonuçta bu yatırım, firmanın değerine ek bir ilavede bulunuyorsa, yani net bugünkü değeri pozitifse kabul edilir, aksi halde reddedilerek vazgeçilir.

Yatırım projesi gerçekleştirildiğinde, firmanın riskine, bu yatırım projesinin riski ölçüsünde bir ilavede bulunur. Mesela Güneydere Sanayi Ürünleri Üretim ve Ticaret A.Ş. AB pazarı için 10 yıl önce 400 milyon liralık bir yatırıma karar verdiğinde, Çin'in, Polonya'nın, Mısır, Tunus ve Hindistan'ın sektörde bu derece önemli gelişme beklenmiyordu. Eski Sovyet Bloğu ülkeleri ile Kuzey Afrika ülkelerinin rekabetteki ulaştıkları nokta da gözden uzak tutulacak cinsten değildi. Şu anda şirketin karşısında acımasız ve düşük maliyetli mallar durduğundan, şirket bu riskten kurtulabilmek için, ileri teknoloji ve tasarım isteyen yeni yatırım projelerine yönelmek zorunda kalmıştır. Şirket yönetimi, yeni etkin kararları alamadığı takdirde, AB pazarlarını kaybedebileceğini ve büyük zararlarla karşılaşacağını, pazardan çekilebileceğini, bu şirketin hisse senetlerine ve tahvillerine yatırım yapan ortakların ve kreditörlerin acı çekeceğini biliyordu.

Firmanın uzun vadeli yatırım projelerini değerlendirmesi, kişisel yatırım kararlarının alınmasına benzer. Uygulanan yöntemler aynıdır. Şöyle ki;

1. Firma yatırım alanlarını belirledikten sonra her projenin gelecekteki net nakit akımlarını ve hurda değerini tahmin eder,

2. Projeleri nasıl finanse edeceğini ve sermayenin maliyetini belirler,

3. Bu projeye ait riski ve projeden beklenen getiri oranını hesaplar,

4. Projenin net bugünkü değerini bulur. Eğer projenin NBD'si pozitifse projeyi kabul aksi halde reddederek yatırım bütçesinden çıkartır,

5. Sermaye bütçesinde fon sınırlaması varsa, bu fon tutarına ulaşıncaya kadar en kârlı projeler seçilerek yatırım portföyü oluşturulur ve firmanın net bugünkü değeri maksimize edilir.

Firma yaşadığı sürece sermaye bütçelemesi süreci devam edecektir.

Burada Güneydere Sanayi Ürünleri Üretim ve Ticaret A.Ş.'nin geçmişi ve yaptığı, yapacağı yatırımları özet olarak sunulmuştur. Firmada sermaye (yatırım) bütçelerini hazırlamak ve uygulamak finansal yöneticinin ve ekibinin önemli ve karmaşık görevlerinden birisidir. Rekabetin yoğun olduğu günümüzün pazarlarında kârlı yatırım projelerini bulmak ve başarılı olmak oldukça zordur. Birçok yatırımcı aynı sahada yatırım yapmaya koştuğu için bir süre sonra fiyatlar ve kârlar aşağıya doğru itilmeye başlar. Bu sebeple firmalar sistematik bir strateji takip ederek üst teknolojiye sahip kârlı yatırım projelerine ulaşmak için gayret etmek zorunda kalırlar. Yeni fikirler, teknolojiler keşfederek yeni ürünler ile pazara çıkılmadığı ve bunun devamlı bir süreç haline gelmediği sürece firma gereği gibi büyüyemez ve uzun gelecekte de tasfiye olmak zorunda kalabilir.

Yatırım projelerinde yapılacak harcamalar genellikle büyük tutarlardadır. Firmanın uzun vadedeki başarısını bu kararlar belirler. Bir projeye başlanıldı mı genellikle zararsız bu projeden dönülemez. Yatırım projeleri firmanın dönen değerlerini ve net işletme sermayesini de etkiler.

Firma bir yatırımı gerçekleştirmek isterken bu proje/projeleri hazırlar. Projenin bütün finansal boyutu projede yer alır, giderler ve gelirler tam olarak belirlenir. Projenin bu doğrudan gelir ve gider tahminlerine, proje firmada uygulandığında mevcut gelir ve giderlerine yapacağı yan etkiler sebebiyle ortaya çıkacak artı ve eksi değerler de ilave edilerek projenin toplam nakit akımları bulunur. Analizler işte bu toplam nakit akımları üzerinden yapılır.

Sermaye bütçesinin firma üzerindeki tesirleri uzun yıllar devam edeceği için firma bir ölçüde, fonları kullanmada, hareket elastikiyetini kaybetmiş olur. Mesela servise alınan 2 milyar liralık bir makinenin ekonomik ömrü 10 yılsa, firma bu makineyi almakla fonlarını bloke etmiş, yeni bir makineyi alması veya bu makinenin değiştirilmesi zor bir sürece girmiş bulunur. Firma bu makineyi alırken gelecek 10 yıllık satışlarını tahmin etmek suretiyle makinenin kapasitesini belirlemiş ve almıştır. Satışların beklenen seviyeye ulaşamaması makinenin değiştirilmesine pek imkân vermez ve düşük kapasite ile kullanılan bu makine sebebiyle üretimin sabit giderleri artmış olur. Satışlar beklenen seviyeden yukarıdaysa makinenin yenilenmesi veya kapasitesinin artırılması yine bazı problemleri birlikte getirecektir. Ayrıca bir firmanın sermaye bütçesi onun stratejik yönünü belirler ve bu saha yeni yatırımları gerektirebilir.

Firmanın yanlış bir yatırım yapması; eldeki kısıtlı fonların israfı, üretim maliyetlerinin yükselmesi, firmanın büyük kayıplarla karşılaşması ve belki de ekonomik hayattan çekilmesiyle sonuçlanacak tesirler meydana getirir. Yatırım kararı isabetli alınmış olsa dahi kapasitenin, teknolojinin yanlış seçimi, zamanlamanın yanlış yapılması, gelecekle ilgili talep tahminlerinin isabetli olmaması ve ekibin niteliksiz ve yetersiz kimselerden seçilmesi yine firma için büyük riskler oluşturur.

Projenin nakit akımları, sermaye maliyeti, hurda değeri ve ekonomik ömrü belirlendikten sonra sıra projenin analizine gelir.

Projenin analizinde şu yöntemler kullanılır:

1- Net bugünkü değer,
2- Net Gelecekteki değer,
3- Yıllık eşdeğer net hasıla,
4- Bugünkü değer, gelecekteki değer, yıllık eşdeğer masraf veya gelir,
5- Kârlılık indeksi-1 veya 2
6- İç kârlılık oranı yöntemi,
7- Dış kârlılık oranı yöntemi,
8- Geri ödeme süresi-1 ve 2

Eğer projenin toplam gideri projede istihdam edilecek kişilere bölünürse çalışan başına yatırım tutarı ortaya çıkar ki bu miktar yatırımın teknolojisi konusunda önemli fikir verir. Yüksek teknolojilerde işçi başına yatırım yüksek bulunuyorken, düşük teknolojilerde kişi başına yatırım tutarı düşük olur. Ayrıca projenin döviz kazanç gücü ile katma değer meydana getirme gücü de hesaplanabilir. İstendiğinde projeyle ilgili risk analizleri de yapılır.

Biz konunun sayısal yönün iyice anlaşılması için örnek olarak Güneydere Sanayi Ürünleri Üretim ve Ticaret AŞ.'nin sermaye bütçelemesini ele alacağız.

Güneydere Sanayi Ürünleri Üretim Ve Ticaret Aş.

Güneydere Sanayi Ürünleri Üretim ve Ticaret A.Ş. 2007 yılında Yukarı Sanayi'de 35.000 metrekare alan üzerinde 10.000 metrekare kapalı alana sahip olarak kurulmuştu. Şirketin başlangıçta 1980'li yıllarda Ahmet Şaban Güneydere tarafından küçük parça imalatı yapılmak tesis edilmiş ve üçüncü kuşaktan Mehmet Sami Güneydere bu küçük işletmeyi Yukarı Sanayi'ye taşıyarak anonim şirket haline getirmiştir. Bu süreç içerisinde Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ. %30 hisse ile şirkete ortak olmuştu.

Şirket oto aksları, ön düzenler ve akaryakıt depoları ile diğer oto parçalarını seri şekilde üretecek tarzda düzenlenmişti. Üretimde teknoloji iyi seçiliyor ve talaşlı imalatta CNC tezgâhlar kullanılıyor, üretilen mamuller yurt içindeki oto fabrikalarına, pazardaki bayilere veriliyor, ayrıca yurt dışına fason üretimde bulunuluyor, bir kısım mamuller de ihraç ediliyordu. Firma hiçbir surette kaliteden taviz vermiyordu.

Ekonomideki gelişmeler sebebiyle mallara olan talep artmıştı. Fabrikanın kapasitesi yeterli gelmiyor yeni üretim hatlarının ilavesini gerektiriyordu. Yönetim kurulu başkanı M. Sami Güneydere yönetim kurulu üyeleri ile birim müdürlerini, işletme bölümü ile yatırımlar bölümü tarafından hazırlanan MR üretim hattıyla ilgili konuları görüşmek üzere, Salı günü yapılacak olan yönetim kurulu toplantısına davet etti.

Toplantıda yatırımlardan sorumlu müdür Hafize Elif Güneydere, "Otomobil fabrikalarından gelen taleplerin yükseldiğini, bu talebin geçici olmadığını ve birçok talebe cevap veremedikleri için rakiplere kaptırdıklarını ve bu sebeple 100.000 br/yıl üretimde bulunacak yeni bir tesisin acilen devreye alınması gerektiğini" açıkladı. Pazarlama bölümü tarafından son dönem gelen siparişlere ait liste dosyasını da yönetim kurulu üyelerine sundu. H. Elif Güneydere MR üretim hattıyla ilgili şu bilgileri de verdi:

A. Tesisin Maliyeti:	
1. Plan proje giderleri	125.000 lira,
2. Atölye binası	1.400.000
3. Makine teçhizat	3.450.000
4. Montaj ve deneme üretimi, net	300.000
5. Elektrik tesisatının değiştirilmesi	110.000
Tesisin Maliyeti	5.385.000

B. İşletme Sermayesi:

İşletme sermayesi olarak bu sektörde sabit yatırım tutarının %45'i alınmaktadır. MR tesisi için gerekli işletme sermayesi ihtiyacı, tesis ek bir tesis olduğu için, finansal İşler Müdürü Sevinç Yılmaz, %30 oranının yani 1.615.500 liranın yeteceğini ileri sürmüştür.

C. Diğer Bilgiler:

1. Yatırımın ekonomik ömrü 10 yıl olarak tahmin edilmekte ve hurda değeri vergiden sonra 1.500.000 liradır. Amortisman için normal amortisman metodu uygulanmaktadır.
2. Bu yatırımın %60'ı öz sermaye ile ve %40'ı 10 yıl vadeli kredilerle finanse edilmek istenmektedir. Ortaklar %30 oranında getiri beklemektedirler. Halk Bankası ile yapılan görüşmede bu yatırım kredisinin %26 faizli olabileceği, banka ve sigorta muameleleri vergisi ile fonlar sebebiyle %2 oranında bir fazlanın faiz giderleri üzerine ilave edilmesi gerektiği söylenmiştir. Bu sebeple vergiden sonraki sermaye maliyeti = (0,60) (0,30) + (0,40) (0,28) (1-0,35) = %25,28 olarak hesaplanmıştır.
3. Şirketin vergi oranı %35'dir.

MR projesi firmanın mevcut nakit akımlarından yılda 50.000 liralık bir azalmaya sebebiyet vermektedir.

D. Nakit Girişleri:

Hafize Elif Güneydere gelecek 10 yıl için yapılan tahminlere göre şirketin nakit girişlerini şöyle hesaplamıştır:

Tablo 31. 1. Güneydere Sanayi Ürünleri Üretim ve Ticaret A.Ş. Nakit Akımları (2018–2022)

Satışlar	20.000.000
(-) Satılan malın maliyeti	12.500.000
Brüt satış kârı	7.500.000
(-) Faaliyet giderlere:	
1-Yönetim ve Pazarlama giderleri	2.750.000
2- Amortismanlar	538.500
3- Faizler*	784.056
Faaliyet kârı	3.427.444
(-) Vergiler	1.199.605
Net Kâr	**2.227.839**
(+) Amortismanlar**	538.500
(-) Mevcut işlerde meydana gelen nakit kaybı	50.000
Net Nakit Akımı	**2.716.339 lira**

(*) Faiz giderleri şöyle hesaplanmıştır: (5.385.000+1.615.500)x (0,40) (0,28)=784.056 TL/yıl.

(**) Amortismanlar (5.385.000 x 0,10) =538.500 TL/ yıl.

E. Analizde Kullanılan Metotlar:

Analizde net bugünkü değer, net gelecekteki değer, yıllık eşdeğer net hasıla, kârlılık indeksi, iç kârlılık (getiri) oranı, geri ödeme süresi bir ve geri ödeme süresi iki metotları kullanılmıştır.

H.Elif Güneydere ve yardımcıları MR Tesisi Yatırımıyla ilgili olarak önce vergiden sonraki nakit akımlarını hesaplamışlardı. Nakit akımları şöyledir:

Tablo 31. 2. MR Yatırımı Net Nakit Akımları

Yıllar	Nakit Akımları (Lira)
0	-7.000.500
1	2.716.339
2	2.716.339
3	2.716.339
4	2.716.339
5	2.716.339
6	2.716.339
7	2.716.339
8	2.716.339
9	2.716.339
10	2.716.339
10	1.500.000

Yatırımın ekonomik ömrü 10 yıl ve vergiden sonraki ağırlıklı sermaye maliyeti %25,28'dir. Değerleme hesapları aşağıda yapılmıştır:

1. Net Bugünkü Değer (NBD)*:

$$\text{NBD} = -7.000.500 + \frac{2.716.339}{(1+0,2528)} + \frac{2.716.339}{(1+0,2528)^2} + ... + \frac{2.716.339}{(1+0,2528)^{10}}$$

$$+ \frac{1.500.000}{(1+0,2528)^{10}} = +2.773.800,7\,\text{TL, proje kabul edilir}$$

2. Net Gelecekteki Değer (NGD):

$$NGD = -7.00.500(1+0,2528)^{10} + 2.716.339(1+0,2528)^{9} + 2.716.339(1+0,2528)^{8} +$$

$$... + 2.716.339(1+0,2528) + 2.716.339) + 1.500.000] = +26.417.560\,TL$$

3. Yıllık Eşdeğer Net Hasıla (YENH):

$$YENH = NBD\frac{(1+i)^n i}{(1+i)^n - 1} = NGD\frac{i}{(1+i)^n - 1}$$

$$\text{YENH} = 2.773,800\frac{(1+0,2528)^{10}0,2528}{(1+0,2528)^{10} - 1}$$

$$= 26.417.560\frac{0,2528}{(1+0,2528)^{10} - 1} = +783.480\,\text{TL, proje kabul.}$$

4. Kârlılık İndeksi (KI):

$KI = \frac{C + NBD}{C} = \frac{7.000.500 + 2.773.800}{7.000.500} = 1,39$ ve birden büyük olduğu için proje kabul.

5. İç Kârlılık Oranı (İKO):

Tablo 1'deki nakit akımları nazara alındığında;

i= %25,28 olduğunda NBD= 2.773.800 lira hesaplanmıştı. Bu kez i=%40 olsun;

i=%40 olduğunda NBD= - 392.565 lira hesaplanır.

Net bugünkü değeri artı veren değer %25,28 ve eksi veren değer %40 olduğu için bu yatırımın getiri oranı yani iç kârlılık oranı;

$i = 0,2528 + \frac{2.773.800}{2.773.800 + 392.565}(0,40 - 0,2528) = \%38$ hesaplanır.

0,38>0,2528 olduğu için proje kabul edilecektir.

6. Geri ödeme süresi bir ($GÖS_1$):

$GÖS_1 = \frac{7.000.500}{2.773.800} = 2,57$ yılda ana para geri alınmaktadır.

.

7. Geri ödeme süresi iki ($GÖS_2$):

Yıllar	Nakit Akımları	BD Faktörü İ= %25,28	Nakit Akımlarının Bugünkü Değeri	Kümülâtif Toplam
0	-7.000.500	1,0000	-7.000.500	-7.000.500
1	2.716.339	0,7982	2.168.714	-4.832.286
2	2.716.339	0,6371	1.730.580	-3.101.706
3	2.716.339	0,5086	1.381.530	-1.720.176
4	2.716.339	0,4060	1.102.833	-617.343
5*	2.716.339	0,3240	880.094	+262.751
6	2.716.339	0,2586	702.445	
7	2.716.339	0,2065	560.924	**$GÖS_2$= 4,7 yıl**
8	2.716.339	0,1648	447.652	
9	2.716.339	0,1315	357.199	
10	2.716.339	0,1050	285.216	
10	1.500.000	0,1050	157.500	

H.Elif Güneydere yapmış olduğu analizlerin sonuçlarını Tablo 28.3'de özetlemiştir:

Tablo 31. 3.
MR yatırımına ait değerleme analizleri özetleri

Kullanılan Değerleme Metodu	Sonuç (lira)
1- NBD	2.773.800,7
2- NGD	26.417.560
3- YENH	783.480
4- KI	1,39
5- İKO	%38
6- $GÖS_1$	2,57 yıl
7- $GÖS_2$	4,7 yıl
Tesisin anaparası 2,57 yılda, anapara + faizi 4,7 yılda geri alınmakta ve 5,3 yıl (ekonomik ömrünün %53) tesis kârlı olarak işletmede kullanılmaktadır.	

H.Elif Güneydere'nin yapmış olduğu analizlere göre; proje kabul edilirse net bugünkü değer olarak 2.773.800,7 liralık artı değer sağlandığı için proje kârlı bir projedir ve firmanın varlığına bu kadar katkıda bulunacaktır. Projenin firmaya 10.yıldaki katkısı 26.417.560 lira, yıllık katkısı 783.480 lira olacaktır. Proje başlangıç dönemi para birimi ile yatırım tutarının %39 oranında bir fazlalık (artık değer) sağlamaktadır. Projenin getir oranı %38 ve sermaye maliyeti %25,28 olduğu için %13,18 gibi bir oranda fazlalık sağlamaktadır ve yine kabulü gerekir. Proje anaparasını 2,57 yılda, anapara artı faizini 4,7 yılda geri almakta ve 5,3 yıl yani 63 ay şirket lehine faaliyet göstermektedir. Projenin zaman riski GÖS/n = 57/120=%47,5'tur. Hâlbuki bu sektörde proje kabulü için %75'e kadar zaman riskli projeler riskli sayılmamaktadır. Görüldüğü gibi projenin riski de düşüktür ve kabulü şirketin lehinedir."

Projelerin fizibilite etütlerinin doğru yapılması önemli olduğu gibi başarılı yürütülerek özenle gerçekleştirilmeli, maliyet artışlarına sebep olacak bütün başarısızlık sebeplerinden kaçınılmalıdır. Bu konuda proje yöneticisinin kalitesi ve bsaşarısı önemlidir. Proje yöneticisini başarıya ulaştıran veya başarısız kılan faktörleri şöyle sayabiliriz:

A) Proje yöneticini başarıya ulaştıran özel vasıflar:

- Proje yöneticisi; zeki, vizyon sahibi, bilgili, işini bilen, tecrübeli, stratejik düşünebilen, tutkulu ve fedakâr, doğru işi doğru zamanda yapan, öncelikleri sıraya koyabilen,
- İhtiyaçlara göre organizasyon oluşturabilen ve ekip kurabilen,
- İnançlı, kararlı, tutarlı, analiz ve sentez yeteneğine sahip, mantıklı hareket eden,
- Hızlı ve etkin karar veren, esnek olan ve olaylara çabuk uyarlayabilen,
- Ekibine ve etrafına güven veren, onları motive eden, ilham veren, onları küstürmeyen,
- Sorgulayıcı ve sabırlı, prensipleri ile hareket eden,
- Her davranışında gerçekçi olan ve sahte politikalara yönelmeyen,
- Fırsatları değerlendirebilen, değişime açık ve ona uyum sağlayan, katkıda bulunan,
- Zorluklar önünde yılmayan, risk alan ve onlara karşı mücadele eden,
- Ahlâk kurallarını bireysel menfaatlerinin önünde tutan,
- İyi bir dinleyici, adil, mütevazı, sevecen olan,
- Çalışma demokrasisine sahip ve kararlarını takımı ile birlikte alan,
- Devamlı araştıran, geliştiren ve fikir-sistem-model üretebilen,
- Zamanı etkin kullanan, sinerji oluşturabilen,
- Ekibini ve çevresini kendisinden daha zeki insanlarla doldurabilen,
- İletişim teknolojisini iyi kullanabilen, bir kişiliği olmalıdır.

B) Proje yöneticisini başarısızlığa iten sebepler:

- Bilgi, beceri ve tecrübe yetersizliği,
- Geçmişte edindiği çalışma alışkanlıklarını geleceğe taşıması, olaylara müdahalede ve değişimde ayak uydurmakta zorlanması,
- Koordinasyon ve ekip yeteneğinin zayıf olması, kendisini abartarak beğenmesi, olaylara tepeden bakması, konulara gerekli önemi vermemesi ve önemli konuları gözden kaçırması,
- Olayları, elemanları dikkatli ve özenli dinlememesi, aksayan işlemlerle ilgili gerekli kararları almaması, tutarlı olmaması,
- Sosyal yönün, iletişimin, risk yönetme yeteneğinin zayıf olması,
- Teknolojiyi takip etmemesi ve teknoloji yetersizliği,
- İnsan kaynakları yönetiminde ve ekip seçiminde zayıf olması, yetersiz bir ekiple yola çıkması,
- İnsanların çalışmak istediği bir ortamı oluşturamaması,
- Sponsor ve üst yönetimle gerekli diyalogu kuramaması,
- Projeyle ilgili gerekli sosyal ve teknik organizasyonu yapamaması,
- Proje yönetiminde başarıya ulaştırıcı faktörlerin tersi her tutum ve davranış yöneticiyi başarısızlığa sürükler.

Gamze Toraman: Efendim beni dinlediğiniz için teşekkür ederim. Ben konuyu mümkün olduğu ölçüde özetlemeye çalıştım.

Kemal Bey: Teşekkür ederim Gamze Hanım. İştirakimiz bulunan bu şirketle ilgili yatırım projeleri konusu bu örnekle daha iyi anlaşıldı. Ben de yapılan bu yatırım analizlerinden mutlu olduğumu ifade etmek isterim. Beyler sorularınız varsa Gamze Hanım'a sorunuz.

Kemal Bey: Beyzanur soruları cevaplandırdıktan sonra Gamze Hanım'la odama buyurunuz.

Faruk Gürler: Sayın Genel Müdürüm şu anda şirketimiz etkin bir şekilde çalışıyor ve satışlarımız da artmaya başladı. Bizim onbeş-yirmi günlük bir zamana ihtiyacımız var. Bize ve arkadaşlara izin verseniz de yarından itibaren şirketimizin yeni vizyonu üzerinde çalışmaya başlasak olmaz mı?

Kemal Bey: Tabiiki Faruk Bey, siz çalışmaya başlayınız. Şirketimizle ilgili birkaç konumuz daha var mesela gördüğüm kadarıyla bunların en önemlilerinden birisi şirketimizin bütçesinin hazırlanması yöntemidir. Bu konuda Beyzanur Hanım'ın üniversiteden tanıdığı bir arkadaşı vardır diye düşünürüm.

Beyzanur Hanım: Tabiiki var Kemal. Mesela Ali Akgün beyin bu konularda çok iyi olduğunu biliyorum. Ben şimdi kendisiyle görüşürüm ve gelecek Çarşamba günü saat 15:00 için randevu alırım.

-32-

FİRMALARDA İŞLETME BÜTÇELERİNİN HAZIRLANMASI

(Hizmet İçi Eğitim-5)

Kemal Bey: "Hayatımda bir finansçı olarak beni en çok ilgilendiren, sevindiren veya tedirgin eden konulardan bir tanesi de nakit bütçesi ile gelir bütçeleridir. Hepiniz şirketimizle bankalar arasında olan son olayları ve nasıl tedirgin günler geçirdiğimizi biliyorsunuz. Biz şirket için beş ay önce 25-30 milyarlık bir fonun şirketimiz için gerekli olduğunu ve bu fonun bulunmasını düşünüyorduk. Bu dış kaynağı kullanmadan şirketin şu anda kasasında 2,5 milyar liralık nakit fonu vardır, bir dış fona şimdilik ihtiyacımız yoktur. Biz bankalar nezdinde kendimizi yılın sonuna kadar garantiye aldığımız gibi, şirketimize İ bankasından 100 milyar liralık bir kredi limiti de açılmış bulunuyor. Bu krediye şimdiye kadar ihtiyacımız olmadı, olduğunda kullanırız.

Nakit riskinin minimize edilmesi şirketimizi çok rahatlattığı gibi son beş ayda satışlarımızın ve maliyetlerimizin üzerinde durmamıza da imkân sağlamıştır. Hatırlayacağımız gibi ilk beş aylık verilere göre şirketimiz 17,6 milyar liralık fon sağlamış ve bu fonlar kullanılarak toplam borçlar %35 oranında azalarak 62,8 milyar liradan 45,2 milyar liraya, finansal borçlar yani banka borçları %38 azalarak 34,1 milyar liradan 24,7 milyar liraya gerilemiş, 9,4 milyar liralık başka bir kredi kullanılmadan, banka borcu ödenmiş ve faiz ödemelerimiz azaltılmıştır.

Beş aylık 6,1 milyar liralık kârımız da şirketimizin durduğu gri olan alanı beyaza çevirmeye başlamıştır: Ümit ederim ki gelecek yedi aylık satışlarımızdaki artış ve giderlerimizdeki azalışlar bizleri daha mutlu edecektir. Bütün bu faaliyetler nakit bütçesi üzerinden takip edilerek gerçekleştirilmiştir. Şirketimizde ilk defa bu dönem önemli bir nakit yastığı da oluşturulacaktır.

Hasan Bey nakit yastığı için ne kadar düşünülüyor?"

Hasan Kayar: "İyi düşünülüyor efendim. Arkadaşlar bu yastığın nasıl bir şey olacağını araştırıyorlar, sonuca varınca, şekli belli olunca ben sizlere açıklarım efendim."

Kemal Bey'in yüzü pembeleşiyor, etraftan tebessümler ve Hasan Bey'in yüzü kızarıyor. Bu arada devreye giren Faruk Gürler 'Efendim biz iki milyar lira olarak planladık ve sizin onayınıza sunacağız' diyor.

Kemal Bey: "Ben de ayın miktarı düşünüyordum. Lütfen yeni nakit bütçenizi yarın bana getiriniz ve son tahminlerimizi gözden geçirelim."

Faruk Gürler: "Baş üstüne efendim."

Kemal Bey: "Ali Akgün Hocam buyurunuz."

Doç. Ali Akgün: "Teşekkür ederim Sayın Genel Müdür. Ben önce kısaca bütçeden başlayacağım ve nakit bütçesini de özetleyeceğim.

Bütçe

Efendim bütçe; hepimizin bildiği gibi gelecekteki belirli bir sürede mesela ayda, üç ayda, altı ayda, yılda vb. gerçekleşmesi öngörülen gelir ve giderlerin karşılıklı tahminini kapsayan bir cetvel, bir plandır. Bütçede gelirler giderlere denk olur. Böylece bir firma önceden o önem

içerisinde hangi kalemlerden ne kadar gelir elde edeceğini ve ne kadarının belirli kalemlere harcanacağını belirlemiş olur. Bu bütçelere proforma yani tahmini bütçeler denir ve o dönem içerisinde gerçekleşecek gerçek bütçeden bazı sapmaların olması normaldir. Bu sapmalar bütçenin riskini oluşturur. Dönem sonunda proforma bütçe ile gerçek bütçe rakamları karşılaştırıldıktan sonra rakamlardaki sapmaların nereden kaynaklandığı araştırılır ve gelecek dönem hazırlanacak bütçelerde bu riskler minimize edilmeye çalışılır. Bu sebeple geleceğin tahmini yani finansal tahmini bütçe hazırlanmasında en önemli konudur.

Finansal Tahminleme

Geleceğin tahmini hiçbir zaman kolay olmamıştır. Türkiye gibi sık ekonomik krizlerin yaşandığı, dünya ekonomik krizlerinin fazlaca hissedildiği, dış açık, tasarruf yetersizliği, durgunluk ve enflasyon problemiyle boğuşan ekonomilerde firmanın gelecekteki performansına ilişkin makul tahminler yapmak, karanlıkta kaybettiğin madeni parayı aramaya benzer ve zordur. Bu tahminler teknolojinin, icatların, rekabetin ve uygulanan ekonomik politikaların, risklerin yoğun olduğu değişken bir ekonomik ortamda daha da zordur. Gelecekte firma neler yapacaktır, hangi ürünleri üretecek, kimlere satacak ve satışlarını, kârlarını nasıl artıracaktır? Krizlerin risklerini nasıl fırsata çevirecektir, risk yönetimi, kriz yönetimi ve normal ekonomik ortama geçiş yönetimi nasıl olacaktır?
Satışlar arttığı zaman, üretim kapasitesi yetersiz kaldığında yatırımlarını nasıl yapacaktır ve nasıl finanse edecektir? Firma karşılaştığı riskleri nasıl minimize edecektir? Ekonominin ve firmanın iyi olduğu dönemlerde firma daha yukarılara nasıl çıkacaktır? Gelecek yıllarda firma, faaliyetlerinde vizyonunu değiştirecek midir ya da bazı ürünlere yoğunlaşıp diğerlerini ihmal mi edecektir veya başka bir şirketle birleşecek midir? Bütün bu soruların cevapları firmanın gelecekle ilgili planlamasında yatmaktadır. Görüldüğü gibi finansal planlamanın amacı; finansal yöneticinin firmasını daha değerli nasıl yapabileceği konusunda politikalar geliştirmesi ve bunları uygulamasıdır. Eğer finansal yönetici, yatırımcıların firmasının hisse senetlerini, tahvillerini ve sukuklarını nasıl değerlendirdiğini bilirse, bu durumda firmasını daha iyi tanımlayacak, değerlendirecek ve bekleyişlerini karşılayacak etkin projelere yönelecektir. Çok iyi bir planlama yapılmadan firmanın değer meydana getirmesi zordur. Çünkü nereye gidileceği bilinmiyorsa el yordamı ile belirlenecek yere firmanın gitmesi yanlış olabilir.
Finansal planlama; firma faaliyetlerinin önemli bir bölümünü teşkil eder ve firmanın belirlenen hedeflerine ulaşabilmesi için gelecekte finansal açıdan nelerin yapılması gerektiği konusunda ayrıntılı yol gösterir, faaliyetlerin koordine edilmesini sağlar ve firma faaliyetlerinin kontrol ve geri beslemesine imkân veren faaliyet haritası görevini yerine getirir. Finansal planlama firma için hayati öneme sahiptir, çünkü:
1) Yönetimi ve organizasyonu motive etmek ve yol göstermek için hedefler koyar ve yönetimin performansının ölçülmesini sağlar,
2) Firmanın finanslama ve yatırım kararlarıyla ilgili alternatif politikalarını geliştirir,
3) Gelecekteki şartların, beklentilerin değişmesi halinde neler yapılabileceğini önceden belirler.
Finansal planlamanın başlıca araçları proforma finansal tablolardır. Proforma veya öngörülmüş finansal tablolar değer meydana getirmede üç şekilde kullanılır:

- Birincisi firmanın gelecekteki nakit akımlarının tahmininde kullanılır,
- İkincisi firmanın faaliyetlerini normal şartlarda yürütülebilmesi için gerekli fon ihtiyacının tahmininde kullanılır,
- Üçüncüsü proforma finansal tablolar gelecekte firmanın gerçekleştirmesi arzu edilen bir planın hazırlanmasını zorunlu hale getirir.

Burada özellikle gelecekle ilgili nakit bütçesinin nasıl hazırlanacağı, firmanın büyümesi ve büyümesine bağlı artan fon ihtiyacının nerelerden sağlanacağı üzerinde duracağız. Analitik olarak baktığımızda, finansal planlamanın; ***nakit planlaması*** **ve** ***kâr planlaması*** olmak üzere iki yönünün olduğunu görürüz. Nakit planlaması, firmanın nakit bütçesinin; kâr planlaması ise firmanın proforma finansal tablolarının hazırlanmasını gerektirir. Her iki tablo da dâhili finansal planlamada çok faydalı olmasıyla birlikte firmayla ilişkili olan veya olmak isteyen kreditörler açısından da önemlidir.

Nakit bütçesini hazırlarken finansal planlamada *tahmin metotları* kullanılır. Bilgisayarların bu alana girmesiyle finansal tahminlerde ileri seviyede matematik, istatistik, lineer programlama modelleri ve yapay zekâ yöntemleri kullanılmaya başlanmıştır.

Nakit Bütçesinin Hazırlanmasında Finansal Tahminleme Yöntemleri

Finansal planlama, daima alternatif varsayımları gerektirir. Mesela şirketimizle yakın ilişki içerisinde bulunan Has Motor ve Döküm A.Ş.'nin nakit bütçesini ele alalım. Nakit bütçesi finansal bir planlamadır. Bütçe ile ilgili finansal planlama çalışmaları, muhtemelen gelecek yıl ve yıllar için üç alternatifli iki ayrı planın hazırlanmasını gerektirecektir:

Bunlar;

1. ***En kötü durum:*** Bu planlama çalışması, firma ve ekonomi ile sektör için, en kötü senaryoların gerçekleşeceğini düşünür. Böyle bir senaryo ile karşılaştığında şirketin neler yapacağını, neler yapmayacağını ayrıntılı olarak ortaya koyar.

2. ***Normal durum:*** Bu planlama çalışması, firma, ekonomi ve sektör için büyük olasılıkla beklenen normal bir senaryo üzerine kurulur ve böyle bir ortamda şirketin nakit bütçesinin nasıl olması gerektiğini ortaya koyar.

3. ***En iyi durum:*** Bu planlama en iyimser senaryo üzerine kurulur. Şirketin gelecekte başarılı olacağı, yeni ürünlerin devreye gireceği ve devamlı bir büyüme sürecini yakalayacağı kabul edilir.

Her üç olay için de şirket için stratejik bir plan yapılmaya çalışılır. Planlamanın nihai amacı finansal riskleri minimize ederek şirketin varlığını yani hisse senetlerinin pazar değerini maksimize etmektir.

Stratejik planda şu konular üzerinde durulur:

1. Gelecekte ekonomi hangi olasılıkla nasıl olacaktır? (Kötü-normal-iyi)
2. Belirlenen senaryoya göre şirketin kurumsal amacı veya amaçları neler olacaktır, misyonunda bir değişiklik var mıdır?
3. Bu amaca ulaşmak için şirketin kurumsal organizasyonu yeterli midir? Yurtiçi ve yurt dışı teşkilatlanması ile faaliyet alanları mantıklı ve firmanın yetenekleriyle uyumlu mudur?
4. Şirket hangi oranda büyüyecek, satışları ne kadar artacak ne kadar sabit yatırım yapılacaktır?
5. Tedarik politikaları, işçilik, genel imalat, enerji, finans ve satış giderleri nasıl olacaktır?
6. Şirketin gerekli finansman kaynakları nelerdir? Hedef sermaye yapısı ne olacaktır?
7. Ortaklara ne oranda temettü dağıtılacaktır?
8. Şirketin hedeflerine ulaşması için güçlü ve zayıf tarafları nelerdir? Zayıf taraflar nasıl güçlü hale getirilecektir?
9. Şirketin karşılaşacağı yurtiçi ve yurt dışı işletme ve finans riskleri nasıl minimize edilecektir?
10. Şirket içi performanslar nasıl ölçülecektir?

Finansal planlama çok amaçlı bir süreci oluşturur. Birinci etapta gelecek döneme ait satışlar, satılan malların maliyeti, yönetim ve pazarlama giderleri, faizler, vergiler, net kâr ile ilgili varsayımlar yapılır ve tahminlerde bulunulur. İkinci etapta finansal tablolarla ilgili bir set oluşturulur. Üçüncü etapta oran analizleri ve diğer analizler yapılır. Son adımda ise yönetim planının tamamı yeniden sınanır, varsayımlar yeniden incelenir ve ek değişikliklerin sonuçlarının nasıl olacağı ve planı hangi ölçüde değiştireceği analiz edilir. Burada takip edilen yöntem değer bazlı bir yöntemdir ve 'firmanın değeri hangi ölçüde artırılabilir' sorusunun cevabına yöneliktir.

Finansal planlar hazırlanırken genellikle şu sıra takip edilir:

1. Firma satışlarının tahmini: Diğer bütün tahminler, yani bütçeler, bu satış tahminine yani satış bütçesine bağlıdır ve bütçelerin büyüklüğünü satış tahminleri belirler. Satışların tahmininde genellikle aşağıdaki metotlar kullanılır: Sezgisel yöntem, zaman serileri, regresyon analizleri, üssel düzeltme metodu, Delphy metodu, sübjektif olasılık teorisi, simülasyon teknikleri, kantitatif karar yöntemleri, yapay zekâ vb. şeklinde sıralanabilir. Bu konular istatistik, doğrusal programlama, kantitatif karar verme ve diğer disiplinlerin konularıdır.
2. Satışları sağlayacak cari aktiflere ve sabit aktiflere yapılacak yatırım tutarının belirlenmesi: Bu konuda satışlar/aktif toplamı oranı önemlidir. Mesela Has Motor ve Döküm A.Ş.'nin 2024 yılı satışları 18,0 milyar, aktif toplamı 3,8 milyar liradır. Bir liralık satış için (3,8/18,0)=0,21 liralık aktif varlığı vardır. Şirket, diğer şeyler sabitken, satışlarını %10 oranında yani 1,8 milyar lira artırabilmek için (1,8x0,21)=0,378 milyar liralık ek aktif varlığa yeniden ihtiyaç duyacaktır.
3. Bunlardan sonra firmanın gelecek dönem için fon ihtiyacının belirlenmesi ve proforma finansal tabloların düzenlenmesi yapılır. Şimdi nakit bütçesi üzerinde kısaca duralım:

NAKİT BÜTÇESİ

Nakit bütçesi; finansal planlamanın önemli bölümlerinden birisidir ve firmanın belirlenen bir dönemi içerisindeki nakit giriş ve çıkışlarını özetler, döneme ait nakit bakiyesini, bunun artı mı eksi mi olduğunu gösterir. Böylece firma nakit bakiyesinin eksi olduğu dönemlerde bu eksiliği ortadan kaldıracak ne kadar fona ihtiyaç duyduğunu, bu fonu kısa vadeli kredilerden mi yoksa başka kaynaklardan mı karşılayacağını bilir. Nakit bakiyesinin artı olduğu dönemlerde bunun nasıl değerlendireceğini yani borçları ödemede mi, repoda mı, pazarlanabilir menkul değerler almakta mı yoksa başka bir amaç için mi kullanacağını planlar. Birçok durumda nakit bütçesi kısa vadeli finansal plan olarak kullanılır, bu sebeple de detaylı hazırlanır. Nakit bütçesi tablosunda genellikle aylık olarak firmanın bütün gelir ve giderlerini, kasa bakiyelerini, nakit yastığını ve borçlanma durumlarını detaylı olarak görebiliriz**.**

Nakit bütçesi; satışların tahminiyle başlar ve satış politikasına göre nakit giriş ve çıkışlarıyla şekillenir. Firmanın diğer gelirleriyle ilgili nakit girişleri de ayrıca gösterilir. Firmanın birçok gideri yine satışlara bağlıdır. Hammadde, işçilik ve diğer üretim giderleri gibi. Bazı nakit çıkışları satışlarla doğrudan ilişkili değildir. Mesela sabit kıymet yatırımları, kiralar, zamana bağlı ücretler, vergiler ve borçların taksitleri bu tip giderlerdir.
Aşağıda Has Motor ve Döküm A.Ş.'nin Mart-Ekim dönemine ait 8 aylık nakit bütçesi örnek olarak verilmiştir. Şirketin nakit bütçesi aşağıdaki tahminlere göre hazırlanmıştır:

1. Şirketin satışları Ocak'ta 850 milyon, Şubat'ta 960 milyon lira tahmin edilmişti. Bunlara ilave olarak gelecek aylara ait tahmin edilen satışları ise milyon olarak şöyledir:

Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim
1.220	**1.200**	**1.500**	**1.700**	**2.000**	**1.500**	**1.300**	**1.000**

2. Satışlar %30 peşin, %40 bir ay sonra ve %30 iki ay sonra tahsil edilmektedir.
3. Satılan malın maliyeti satışların %60'ına eşittir. Alışların yarısı peşin yarısı bir ay sonra ödenmektedir.
4. Maaş ve ücretler satışların %11'idir ve aynı ay ödenmektedir.
5. Aylık kira giderleri 5 milyon liradır. İşletme (faaliyet) giderleri Mart-Haziran arası aylık 45 milyon liradır ve son dört ayda da 135 milyon liraya yükselmektedir.
6. Vergi taksiti ödemesi Nisan ayı 25 milyon, Temmuz'da 32 milyon liradır. Bunlara ilaveten Mayıs ayında 100 milyon, Haziran ayında 240 milyon liraya peşin iki tezgâh alınacaktır ve Mayıs'ta uzun vadeli J Bankası ipotekli kredisinin 250 milyon liralık 3. taksiti ödenecektir.
7. Şirketin kasasında Şubat ayında 125 milyon liralık bir nakit bakiyesi vardır. Ayrıca firma her ay kasada minimum 100 milyon lira bakiye (nakit yastığı) bulunmasını istemektedir. Şirket aylık olarak minimum bakiyeyi sağlayıncaya kadar J Bank'tan kredi kullanmakta ve artı bakiye olduğu zaman da kısa vadeli kredilerin ödenmesinde veya devlet tahvili alımında kullanmaktadır.
8. Şirketin Mart-Ekim 2018 tarihli nakit bütçesi aşağıdaki gibidir.

Tabloda, yukarıda verilen bilgilerin yer aldığı görülmektedir. Ekim ayında kullanılabilecek nakit miktarı 1,5338 milyar liradır. Bunun 100 milyon lirası kasa bakiyesidir ve alınan devlet tahvillerinin kümülatif toplamı 1,7638 milyar lira kadardır.

Tablo 32.1. Has Motor ve Döküm A.Ş. Mart-Ekim 2024 Yılı Nakit Bütçesi (milyon)										
	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim
Satışlar	**850**	**960**	**1220**	**1200**	**1500**	**1700**	**2000**	**1500**	**1300**	**1000**
I-Nakit Girişleri:										
Peşin satışlar %30	255	288	366	360	450	510	600	450	390	300
Bir ay sonra % 40		340	384	488	480	600	680	800	600	520
İki ay sonra %30			255	288	366	360	450	510	600	450
Toplam nakit girişi			**1005**	**1136**	**1296**	**1470**	**1730**	**1760**	**1590**	**1270**
II-Nakit Ödemeleri										
Satın almalar, peşin			366	360	450	510	600	450	390	300
Satın almalar, kredili			288	366	360	450	510	600	450	390
Maaş ve ücretler			134,2	132	165	187	220	165	143	110
Kiralar			5	5	5	5	5	5	5	5
İşletme giderleri			45	45	45	45	135	135	135	135
Vergi ödemeleri				25			32			
Yatırım harcamaları					100	240				
İpotekli borç ödemeleri					250					
Toplam nakit çıkışları			**838,2**	**933**	**1375**	**1437**	**1502**	**1355**	**1123**	**940**
III-Nakit Dengesi										
Net nakit akımı (I-II)			166,8	203	(79)	33	228	405	467	330
Başlangıç nakit dengesi			125	291,8	494,8	415,8	448,8	676,8	1081,8	1548,8
Kullanılabilecek nakit			291,8	494,8	415,8	448,8	676,8	1.081,8	1548,8	1878,8
Aylık borç alma			---	---	---	---	---	---	---	---
Aylık ödeme			---	---	---	---	---	---	---	---
Aylık devlet tahvili alımı			191,8	203*	(79)	33	228	405	467	330
Kümülatif devlet tahvili			191,8	394,8	315,8	343,8	576,8	981,8	1448,8	**1778,8**
IV-Nihai nakit dengesi		125	100	100	100	100	100	100	100	100
Kümülatif borç dengesi			---	---	---	---	---	---	---	---

* 494,8–191,8–100 = 203 liralık yeni tahvil alımı.

Nakit Bütçesinde Belirsizlik Durumu

Nakit bütçesini hazırlarken bazı firmalar geleceğin belirsizliği sebebiyle esnek nakit bütçeleri hazırlar. Burada da her dönemle ilgili olarak "kötümser, muhtemel, iyimser" tahminler yapılır. Bir ölçüde Beta-II dağılımına benzer bir durum ortaya çıkar. Böylece firma en kötü, muhtemel ve en iyi şartlarda nakit ihtiyacını veya fazlasını görme imkânına kavuşur. Esnek nakit bütçesi firmaya daha ihtiyatlı, duyarlı karar alma imkânını verir.

Aşağıda Ay Metal Limited Şirketi'nin üç aylık esnek nakit akımı bütçesi görülmektedir. Şirketin Haziran ayında işler kötü giderse 16 milyon liralık bir nakit açığı olacaktır. Buna

karşılık işler beklendiği gibi giderse 34 milyon ve iyi giderse 87 milyon liralık nakit fazlası oluşacaktır. Temmuz ayında işler kötü giderse 243 milyon, beklenildiği gibi giderse 97 milyon liralık nakit açığı oluşacak, işler iyi giderse 10 milyon liralık bir nakit fazlalığı karşımıza çıkması beklenecektir. Ağustos'ta açık sıra ile 252 milyon ve 51 milyon lira ve işler iyi giderse nakit fazlası145 milyon lira olarak karşımıza çıkması ümit edilecektir. Şirket gelecekle ilgili nakit politikasını belirlerken her üç duruma göre üç politika belirlemekte ve hangisi gerçekleşirse o politika uygulanmaya devam edilmektedir.

Tablo 32.2. Ay Metal Limited Şirketi Haziran-Ağustos Ayları Esnek Nakit Bütçesi (milyon)

	Haziran			Temmuz			Ağustos		
	Kötüm-ser	Muhte-mel	İyimser	Kötüm-ser	Muhte-mel	İyimser	Kötüm-ser	Muhte-mel	İyimser
Toplam nakit girişleri	215	282	382	281	430	550	368	456	565
(-) Toplam nakit çıkışları	268	285	332	509	560	626	375	409	430
Net Nakit Akımı	(53)	(3)	50	(228)	(130)	(76)	(7)	47	135
(+) Başlangıç nakdi	67	67	67	15	63	116	(215)	(68)	40
Toplam nakit	14	64	117	(213)	(67)	40	(222)	(21)	175
(-) Minimum kasa bakiyesi	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Finansman ihtiyacı	**16**	**---**	**---**	**243**	**97**	**---**	**252**	**51**	**---**
Fazla nakit bakiyesi		34	87			10			145

Efendim beni dinlediğiniz için teşekkür ederim."

Kemal Bey: "Biz de teşekkür ederiz Ali Bey. Konuyu arkadaşlar daha iyi hatırlamış oldular. Beyler sorularınız varsa Ali Bey'e sorunuz."

Kemal Gürler: "Ali Hocam, biz satış tahminleri konusunda biraz zorlanıyoruz. Size göre en pratik, en iyi tahmini veren satış tahmin yöntemi hangisidir?"

Doç. Ali Akgün: "Kemal Bey, gördüğüm kadarıyla her firma farklı satış tahminleri yöntemi uyguluyor. Ben, bu yöntemlerin hepsinin o dönem için uygulanmasının ve bulunan sonuçların ortalamasının alınmasının gerçek satışlar için daha iyi bir yaklaşım olacağını düşünürüm. Bu sorunuzla danışmanlık yaptığım başka şirketlerde de karşılaştım ve onlarda benzer bir yöntem uyguladım, sonuçlar gerçeğe daha yakındı.

Aylin Hanım: "Ali Bey satış tahmini yönteminde yapay zekâ kullanımına ne söylersiniz. Bu konuda yeni bilgisayar programları da çıktı."

Doç. Ali Akgün: "Aylin Hanım bana göre şirketinizin geçmiş verileriyle ilgili tahmin yöntemlerini teker teker uygulayın, bu bir denemedir. Gerçek satışlara en yakın tahmini veren yöntemi bulduğunuzda gelecek dönemler için bu yöntemi uygularsınız. Buna yapay zekâ yöntemi de dahildir diye düşünürüm.

Başka sorularınız var mıdır? Demek ki yok teşekkür ederim."

Beyzanur Hanım: "Ali Bey güzel bir akademik ders dinledik. Benim için de faydalı oldu, teşekkür ederim. Bayram Tavşan Bey işletme bütçeleri konusunda da bir konferans talep ediyor. Kemal Bey izin verirseniz gelecek hafta aynı gün ve saatte Sayın Doç. Abdullah Kılıçarslan bu konuda bizi aydınlatacaklar. Teşekkür ederim."

-33-

FİRMALARDA İŞLETME BÜTÇELERİ

(Hizmet İçi Eğitim-6)

Kemal Bey: Efendim ben yılların finansçısıyım. Beni mesleğimde en çok rahatsız eden olay enflasyon olayıdır. Enflasyon paranın değerinin, satın alma gücünün düşmesidir. Paranın satın alma gücü bir süreç halinde erirken yani enflasyon olayı meydana gelirken önceden gerekli tedbirleri almamışsanız firmanızın finans dengeleri de bozulmaya başlar. Bu olay bir noktada durur ve orada sabitlenir, böylece ekonomi yeni bir fiyat seviyesinde dengeye gelmiş olur. Bu noktada enflasyon durmuştur. Buradan tekrar fiyatlar genel seviyesi yükselmeye başlarsa enflasyon olayı yeniden başlar ve ekonomi daha da yüksek bir fiyat seviyesinde dengeye gelinceye kadar devam eder. Eğer fiyat seviyesi ekonominin genel seviyesinde olmayıp da bir veya birkaç sektörde olursa bu fiyat düzenlemeleri anlamına gelir ve sektörel bir enflasyon olarak düşünülebilir. Gıda sektöründe fiyat yükselişleri olur da bu da mutfaklara yansırsa buna mutfak enflasyonu denir ve toplumun satın alma gücünün düşmesi, refah seviyesinin azalması anlamına gelir. Bu nevi sektörel fiyat yükselmeleri gerçekte enflasyon olmayıp enflasyona yol açan fiyat düzenlemeleridir çünkü enflasyonla kastedilen ekonomideki fiyatlar genel seviyesinin yükselmesidir. Fiyatlar genel seviyesi düşmüşse buna da deflasyon denilir.

Türkiye'de fiyat yükselişlerinin fazla olması sebebiyle enflasyonu neredeyse günlük hissederken Amerika'da bunu çok fazla hissetmiyorsunuz, çünkü orada takip edilen politikalarla yıllık enflasyon oranları %2-3'ü geçmez. Bu oranlardaki bir enflasyon da ekonominin genişlemesine katkıda bulunur. Türkiye gibi ülkelerde enflasyon ekonomik ve sosyal açıdan önemli bir problemdir hem ekonomik dengeleri hem de sosyal dengeleri bozmaktadır.

Enflasyonun yüksek oranlarda olduğu bir ekonomide, bir firmada finansal bütçeler hazırlanırken gerçek rakamları yakalayabilmek için çok çaba sarf etmek, ekonometrik modeller ile istatistiki tahmin yöntemlerini kullanmak gerekir. Son dönemlerde simülasyon ve yapaya zekâ yöntemleri de kullanılmaya başlanmıştır. Enflasyon şirketin ekonomik ve finans dengelerini bozarken, finansal tabloları enflasyondan arındırılmış şekilde düzenlemeden vergileri öderseniz, öz sermayenin nominal kâr rakamına dönüşmesi sebebiyle, bir bölümünün vergi olarak hazineye aktarıldığına şahit olursunuz.

Enflasyon dönemlerinde firmalar için önemli politika firmanın değerini bu dönemde sabit tutabilmek ve üzerine belirli oranda bir büyüme değerini ilave edebilmektir.

Biz şirket olarak enflasyon riskini minimize edebilmek için bir yılın veya dönemin bütçesini hem euro hem de Türk lirası cinsinden hazırlardık ve her ay sonunda gelişmelere, sapmalara göre revize ederdik. Böylece gerçekçi bir bütçe hazırlamaya çalışırdık. Vergi öderken, enflasyonla ilgili finansal tablolarda yasal düzenlemelere uyarak düzenlenmiş yeni tablolara göre vergimizi öderiz ve enflasyondan zarar görmeden yolumuza devam etmeye çalışırdık. Bu şirketimizde de benzer uygulamalar yapıldığını Hayrani Bey ifade etti. Şimdi enflasyon konusunda daha geniş bilgiyi muhasebe müdürümüz Hayrani Bey verecektir. Hayranî Bey buyurunuz.

Hayrani Bey: Sayın Genel Müdürüm enflasyon konusunun ana temasını özetledi. Evet enflasyonun şirketimiz ve finansal tabloları üzerindeki etkileri çok yönlüdür. Biz bütçe

servisi olarak bu konu üzerinde çok durmaktayız ve bir hata yapmamak için gerekli itinayı gösteriyoruz.

Enflasyonun bir ülkede fiyatlar genel seviyesinde meydana gelen hızlı ve sürekli yükseliş olarak tanımlandığını biliyoruz. Ekonomide eğer genel fiyat seviyesi sürekli olmayıp bir kereye mahsus şekilde yükselip, yükseldiği seviyede istikrar kazanırsa bu enflasyon değildir, arz ve talep dengesizliği sebebiyle ortaya çıkmış ve orada istikrar kazanmış arızî bir fiyat düzenlemesidir. Sektördeki enflasyon oranı genel enflasyon oranına eşit veya onun altında ya da üstünde olabilir. Bu şekillerin her birisi şirketimizin finans tablolarını farklı şekilde etkiler. Enflasyon ister talep enflasyonu isterse maliyet enflasyonu olsun yine şirketimizin finansal tabloları üzerinde farklı etkiler meydana getirebilir.

Enflasyon firmamız üzerinde şu etkileri meydana getirmektedir:

1- Enflasyon, öncelikle şirketimizin sermayesini önemli oranlarda aşındırdığı için işletme sermayesi ihtiyacını artırıyor. Ayrıca enflasyonla, işlemlerin parasal değerleri yükseldiği için, devamlı sermaye ihtiyacımız da artar, böylece şirketimiz uzun vadeli borçlanma riski ile karşı karşıya kalıyor.
2- Gerek üretim maliyetleri gerekirse diğer giderler yükseleceği için ürünlerimizin parasal maliyetleri yükselmektedir. Eğer bu parasal artışları fiyatlara yansıtabiliyorsak şirketimizin enflasyon riski azalıyor. Fiyatlara yapılacak zamlar enflasyon oranından daha yüksek olabilirse bu kez firmamızın enflasyon riskini kâr fırsatına çevirmiş oluyoruz.
3- Maliyetlerimizi ve satış fiyatlarımızı dolar bazında belirliyorsak enflasyon-dolar-TL ilişkisini Türk lirası olarak iyi yönetmemiz gerekiyor. Enflasyonu dolara tam yansıtamıyorsak şirketimiz aleyhine, fazla yansıtırsak bu kez şirketimiz lehine bir durum ortaya çıkıyor. Fakat yabancı müşteriler ülkedeki enflasyonu nazara almazlar ve fiyat olayına sadece kendi çıkarları açısından bakarlar.
4- Enflasyon ortamında firmaların fonlara duyduğu ihtiyaç, yabancı kaynakların maliyetinin artışına yani faiz artışına sebep olmaktadır. Mesela banka kredilerinin faiz oranları yükselmekte bu da şirketimizin faiz giderlerini hem kısa vade hem de uzun vade için doğrudan etkilemekte, faiz ödemelerimiz yükselmektedir.
5- Şirketimizin yatırım kararları enflasyondan çok etkilenmektedir. Gelecek dönemler iyi tahmin edilemeyeceğinden dolayı 'risk ve belirsizlik' olayı artmakta ve kararların rasyonel alınmasını önleyebilmektedir. Yatırımlar için fon bulmakta ortaya çıkacak zorluklar ve sermaye maliyetinin yükselmesi, şirketimizin yatırım kararlarının ertelemesine sebep olabilmektedir. Bu ertelemeler şirketimizde pazar kayıplarını karşımıza çıkarabilmektedir ve bunu acı bir şekilde geçmişte çok yaşadık.
6- Şirketimizin finansal tablolarını hazırlarken en çok zorlandığımız konulardan birisi de satış tahminlerimizdir. Bu sebeple fleksibl bütçe yani en kötü satış, normal satış ve en iyi satışımızı tahmin ederek üç farklı bütçe hazırlıyoruz. Her ay da satışlarımızı, maliyetlerimizi, ürünlerimizi ve diğer bütçe kalemlerimizi kontrol ediyoruz. Yeni bütçemizde yer alan nakit yastığımızın bizi finansal ihtiyaçlarımız konusunda çok rahatlatacağını, faiz giderlerimizin azalacağını düşünüyoruz.
7- Maliyet bütçesinde ürün maliyetlerinde ağırlıklı maliyet yöntemi kullanmamıza rağmen bazı dönemler fiktif kârlarla karşılaşıyoruz ve bunları yasalara uyarak başka şekillerde dengeye getirmeye çalışıyoruz. Aksi halde öz sermayemiz üzerinden vergi, temettü, prim vb. vermek riskiyle karşı karşıya kalacağız.

Kemal Bey: Hayrani Bey teşekkür ederim. Abdullah Hocam buyurunuz.

Doç. Abdullah Kılıçarslan: "Efendim enflasyonla ilgili güzel konular dinledik. Ben şirketinizin bütçe bölümünü yakından bildiğim için bir örnek üzerinden konuyu takdim etmek istiyorum. Bir firmanın yıllık finansal planına *bütçe* denir. Bütçe; gelecekle ilgili olarak yönetimin satışlar, satılan malın maliyeti, hammadde, işçilik, enerji, yönetim, diğer giderler ve gelir konusundaki bekleyişlerini ifade eden yazılmış insicamlı tablolar bütünüdür. Diğer bir ifadeyle bütçe; firmanın faaliyetleri ve finansman durumuyla ilgili bir dizi proforma tablolardan oluşur. İşletmede bütçe hem planlama hem de kontrol aracıdır. Bütçe bir dönemin başında hazırlanır, ilgili dönemde uygulanır ve dönemin sonunda yönetimin performansının ölçülmesini sağlar. Bütçe statik hazırlanabileceği gibi esnek (fleksibl) de hazırlanır ve gelecek dönemlerde meydana gelen sapmalara göre ilgili bütçe sistemi uygulamaya konur. Bütçenin sonunda proforma finansal tablolar (bilânço, gelir tablosu ve diğer tablolar) yer alır.

Bütçe hazırlanırken matematik modelleri, istatistikî tahmin metotları, lineer programlama metotları, simülasyon teknikleri vb. modeller kullanılabilir. Hangi seviyede bir bütçenin hazırlanacağı, firmanın bu bilim alanlarındaki bilgi ve tecrübesine bağlıdır. Son dönemlerde bütçe ile ilgili bilgisayar programları oldukça ileri seviyededir. Bunların şirketinizde kullanıldığını da gördüm ve sevindim.

Bütçenin Yapısı

Geniş anlamda bütçe iki gruba ayrılır: *Faaliyet bütçeleri*, firma faaliyeti ile ilgili kararları yansıtırken; sermaye *bütçeleri* firmanın yatırım kararlarına ait bütçelerdir. Burada biz faaliyet bütçeleri ve onların hazırlanması üzerinde duracağız, sermaye bütçeleri üzerinde durmayacağız.

Faaliyet bütçeleri şunlardır:

1. Satış ve satılan malın maliyeti bütçesi,
2. Üretim bütçesi,
3. Stok bütçesi,
4. Direkt hammadde bütçesi,
5. Direkt işçilik bütçesi,
6. Genel imalat giderleri bütçesi,
7. Yönetim ve pazarlama giderleri bütçesi,
8. Nakit bütçesi,
9. Proforma gelir tablosu ve bilanço,

Bütçe hazırlanırken şu safhalardan geçilir:

1. Önce satış bütçesi hazırlanır,
2. Satışlara bağlı olarak üretim bütçesi hazırlanır,
3. Üretim maliyetleri ve faaliyet giderleri bütçeleri hazırlanır,
4. Nakit akımları ve diğer finansal faaliyetlerle ilgili bütçeler hazırlanır,
5. Son olarak proforma finansal tablolar hazırlanır.

Bütçe hazırlanmadan önce yapılacak tahminler ve çıktılar

Bütçe çalışmalarına başlamadan önce şu tahminlerin öncelikle yapılması gerekir:

A) Genel tahminler:

- Ekonomideki ve sektördeki büyüme oranları.
- Faiz oranları,
- Döviz kurları,
- Enflasyon oranı,
- Sektörle ilgili ihracat ve ithalat rakamları.

B) Şirketin kendisine özgü tahminler:

- Sektördeki büyüme oranı,
- Kapasite kullanım oranı,
- Şirketin satışlarındaki büyüme oranı,
- TL ve euro bazında satış fiyatları,
- Hammadde fiyatları,
- Stok, alacak, tahsil ve borç ödeme süreleri,
- Giderlerdeki artış oranları,
- Nakit ve fon akım tabloları,
- Borç/Özsermaye oranları,
- Bazı bütçe ve gelir-gider kalemlerinin satışlara oranları,
- Gelecek döneme ait nakit ihtiyacı ve kaynakları,
- Proforma bütçe ve gelir-gider tabloları.

Örnek bir bütçenin hazırlanması

Bütçenin nasıl hazırlandığı konusunda aşağıda Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ.'nin de iştiraki bulunan Güneş Parça Üretim A.Ş.'nin 2025 yılı bütçesi ele alınmıştır. Şirket kriko ve diğer yedek parçaları üretmektedir ve bundan böyle A mamulü olarak bahsedilecektir. Şirket birinci ayda 5.600 liralık vergi borcunu ödemiş ve ikinci ayda sabit kıymetlerine 114.000 liralık yeni tezgahlar ilave etmiştir. Bütçe 4'er aylık dönemler itibariyle bir yıl için 3 dönem esas alınarak düzenlenmektedir. Faaliyet bütçesi aşağıda görüldüğü gibi satış bütçesinden başlayarak hazırlanmıştır.

1. Satış Bütçesi:

Satış bütçesi, faaliyet bütçesinin hazırlanmasında işe başlama noktasıdır. Bir firmanın satış bütçesi hazırlanmadan diğer bütçeleri hazırlanamaz. Satış bütçesine esas teşkil etmek üzere satış tahminleri için pazarlama bölümünün görüşleri alınır ve muhtelif tahmin yöntemleri kullanılmak suretiyle gelecek dönem için hangi mallardan, ne miktarda ve kaç liraya satılacağı tahmin edilir. Tahminler yapılırken firmanın geçmiş yıllardaki satışları, gelecekte ekonominin ve sektörün göstereceği gelişmeler, rakiplerin davranışları, firmanın belirleyeceği yeni politikalar, sektördeki gelişmeler, ülke ekonomisindeki muhtemel değişiklikler ve dünya ekonomik durumu nazara alınır. Bütün bu bilgiler yöneticilerin görüşleriyle birlikte

değerlendirilir ve sonuçta firmanın, gelecek dönemde hangi maldan, ne miktarda ve kaç liraya satacağı tahmin edilerek satış bütçesi hazırlanmış olur.
Mesela burada Güneş Parça Üretim A.Ş.'nin gelecek dönem için satış tahminleri yapılmış olsun. Bu tahminlere göre şirketin gelecek dört ayda 4.480 krikoyu 175 liradan satabileceği tahmin edilmiştir ve beklenen satış tutarı 784.000 liradır. Şirket satışlarının %70 ilk dönemde, %30'u ikinci dönemde tahsil etmektedir.

Tablo 33.1. Güneş Parça Üretim A.Ş. 2025 Yılı Satış Bütçesi					
Dönemler (4'er aylık)	1	2	3	4	Toplam
Satış miktarı (birim takım)	1.120	980	1.260	1.120	**4.480**
Satış fiyatı (TL)	175	175	175	175	**175**
Satış Tutarı	196.000	171.500	220.500	196.000	**784.000**

Şirketin satış bütçesine bağlı olarak alacak tahsilât bütçesi aşağıda sunulmuştur:

Tablo 33. 2. Güneş Parça Üretim A.Ş. 2025 Yılı Ticari Alacak Tahsilât Bütçesi (TL)					
Dönemler (4'er aylık)	1	2	3	4	Toplam
Alacak hesabı 31 Aralık 2025	31.500				31.500
1. Dönem (196.000)	137.200*	58.800**			196.000
2. Dönem (171.500)		120.050	51.450		171.500
3. Dönem (220.500)			154.350	66.150	220.500
4. Dönem (196.000)				137.200	137.200
Toplam Nakit Tahsilâtı	168.700	178.850	205.800	203.350	**756.700**
(*) 196.000x0,70=137.200					
(**) 196.000x0,30= 58.800					

2. Üretim Bütçesi:
Satış bütçesi hazırlandıktan sonra sıra, üretim bütçesinin hazırlanmasına gelir. Üretim bütçesi, satış rakamlarını ve emniyet stoku rakamlarını karşılayacak şekilde düzenlenir. *Her dönem üretilecek miktar= Dönem içi satış miktarı - Dönem başı stoku + Dönem sonu stoku* formülüne göre hesaplanır. Farz edelim ki Güneş Parça Üretim A.Ş.'nin stokları gelecek dönemin satışının %10'u olsun ve 4. dönemde 140 birim dönem stoku (kriko) kaldığı hesaplansın. Bu durumda şirketin üretim bütçesi birim ürün bazında şöyle olacaktır:

Tablo 33.3. Güneş Parça Üretim A.Ş. 2025 Yılı Üretim Bütçesi (br)					
Dönemler (4'er aylık)	1	2	3	4	Toplam
Planlanan satışlar	1.120	980	1.260	1.120	4.480
(+) Dönem sonu stoku	98	126	112	140	140
Gerekli üretim	1.218	1.106	1.372	1.260	4.620
(-) Başlangıç stoku*	112*	98	126	112	112
Üretilecek miktar	1.106	1.008	1.246	1.148	4.508
(*) Önceki dönem sonu stokuna eşittir.					

3. Direkt Hammadde Bütçesi

Üretim bütçesi hazırlandıktan sonra sıra hammadde bütçesinin hazırlanmasına gelir. Tablo 33.3. bize her dönem ve toplam yıl içerisinde ne kadar mamul üretileceğini göstermektedir. Bu bütçeye paralel olarak her dönem ve toplam yıl içerisinde ne kadar hammaddeye ihtiyaç olduğu belirlenir ve direkt hammadde bütçesi, stoklar da nazara alınarak hazırlanır. Gerekli hammadde ihtiyacını hesaplamak için şu formül kullanılabilir:

$$\begin{pmatrix}\text{Gerekli}\\ \text{Hammadde}\\ \text{İhtiyacı}\\ (br.)\end{pmatrix} = \begin{pmatrix}\text{Üretim}\\ \text{İçin Gerekli}\\ \text{Hammadde}\\ (br.)\end{pmatrix} + \begin{pmatrix}\text{Dönem}\\ \text{Sonu}\\ \text{Stoku}\\ (br.)\end{pmatrix} - \begin{pmatrix}\text{Dönem}\\ \text{Başa}\\ \text{Stoku}\\ (br.)\end{pmatrix} \qquad (4.5)$$

Direkt hammadde bütçesi ile birlikte hammadde ödemeleri bütçesi de hazırlanır. Farz edelim ki dönem sonu stoku gelecek dönemin hammadde ihtiyacının %10'u ve 4. dönem stoku 420 kriko olsun. Alınan hammaddenin %50'si ilgili dönemde peşin ödensin ve kalanı müteakip dönem ödensin. Her kriko için 3 kg çelik kullanılsın ve kullanılan çeliğin kilogramı 15 lira olsun. Tablo 33.4 bize hammadde bütçesini ve Tablo 33.5 de hammadde ödemeleri bütçesini göstermektedir.

Tablo 33.4. Güneş Parça Üretim A.Ş. 2025 Yılı Direkt Hammadde Bütçesi

Dönemler (4'er aylık)	1	2	3	4	Toplam
Üretilecek miktar (birim kriko)	1.106	1.008	1.246	1.148	4.508
Birim başına hammadde (3 kg)	X 3	3	3	3	3
Üretim için gerekli çelik kg	3.318	3.024	3.738	3.444	13.524
(+) Dönem sonu stoku	302	373	344	420	1.439
Toplam (kg)	3.620	3.397	4.082	3.864	14.963
(-) Dönem başı stoku	300*	302	373	344	1.319
Alınacak gerekli hammadde (kg)	3.320	3.095	3.709	3.520	13.644
Birim kg fiyatı (TL)	X 15	15	15	15	15
Hammadde maliyeti (TL)	49.800	46.425	55.635	52.800	**204.660**
(*) Önceki dönemin dönem sonu stoku (4.500/15=300 kg.)					

Tablo 33. 5. Güneş Parça Üretim A.Ş. 2025 Yılı Hammadde Ödemeleri Bütçesi (TL)

Dönemler (4'er aylık)	1	2	3	4	Toplam
Ticari borçlar hesabı 31 Aralık 1. Dönem (49.800)	51.888* 24.900**	24.900			51.888 49.800
2. Dönem (46.425)		23.212	23.213		46.425
3. Dönem (55.635)			27.817	27.818	55.635
4. Dönem (52.800)				26.400	26.400
Toplam Nakit Ödemesi	76.788	48.112	51.030	54.218	**230.148**
(*) Geçen yılın bilânçosu (**) 49.800 x 0,50= 24.900					

4. Direkt İşçilik Bütçesi

Üretim bütçesi direkt işçilik bütçesinin hazırlanmasına da imkân verir. Üretimde zamana bağlı ücret sistemi uygulanıyorsa bu üretime isabet eden kısımları; birim başına harcanan işçilik saatine göre hesaplanıyorsa bu giderler direkt işçilik gideri olarak bütçelenir.

Farz edelim ki kriko başına 3,5 saatlik direkt işçilik saati kullanılsın ve saat ücreti 5 lira olsun. Bu durumda direkt işçilik bütçesi Tablo 33.6'da görülmektedir.

Tablo 33.6. Güneş Parça Üretim A.Ş. 2025 Yılı Direkt İşçilik Bütçesi					
Dönemler (4'er aylık)	1	2	3	4	Toplam
Üretilecek miktar (Tablo 31.3)	1.106	1.008	1.246	1.148	4.508
Birim başına işçilik saati	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Toplam işçilik saati:	3.871	3.528	4.361	4.018	15.778
Saat ücreti (TL)	5	5	5	5	5
Toplam direkt işçilik gideri	19.355	17.640	21.805	20.090	**78.890**

5. Genel İmalat Giderleri Bütçesi

Üretimle ilgili olarak direkt hammadde ve direkt işçilik dışındaki diğer bütün giderler genel imalat giderleri bütçesinde yer alır. Genel imalat giderleri bütçesinde sabit ve değişken giderlerin ayrı ayrı gösterilmesi gerekir. Genel imalat giderleri bütçesi için firmalar farklı yaklaşımlar kullanır. Güneş Parça Üretim A.Ş. geçmiş tecrübelere binaen genel imalat giderlerinin değişken kısmını; "direk işçilik saati x 2 lira" ile hesaplamaktadır. Ayrıca nakit bütçesi hazırlanırken amortismanların bilinmesi gerektiğinden genel imalat bütçesinde ayrıca gösterilmesi gerekir.

Genel imalat giderleri bütçesiyle ilgili olarak şu hesapların yapıldığı kabul edilsin:

1. Her döneme ait genel imalat giderlerinin sabit kısmı 15.000 liradır ve değişken kısmı direkt işçilik saati başına 2 liradır,
2. Giderler aylık ödenmektedir.

Tablo 33.7. Güneş Parça Üretim A.Ş. 2025 Yılı Genel İmalat Giderleri Bütçesi					
Dönemler (4'er aylık)	1	2	3	4	Toplam
Planlanan direkt işçilik saati (Tablo 31.6)	3.871	3.528	4.361	4.018	15.778
Değişken genel imalat gideri (2TL/br işçi)	2	2	2	2	2
Değişken imalat gideri toplamı	7.742	7.056	8.722	8.036	31.556
Sabit genel imalat gideri (Amort. 23.200)	15.000	15.000	15.000	15.000	60.000
Toplam Genel İmalat Gideri:	22.742	22.056	23.722	23.036	91.556

6. Dönem Sonu Stok Bütçesi

Finansal tabloların hazırlanmasında dönem sonu stoku bütçesinin bilinmesi gerekir. Toplam satılan malın maliyetinden dönem sonu stokunun maliyeti düşülünce satılan malın maliyetine ulaşılır. Ayrıca proforma tablolar düzenlenirken dönem sonu stokunun maliyeti ile mamul stokunun maliyetini bilmek için yine bu tabloya ihtiyaç vardır.

Dönem sonu stokunun değişken maliyetlerini şöyle hesaplayabiliriz:

Tablo 33.8. Güneş Parça Üretim A.Ş. 2025 Yılı Üretim Giderleri Bütçesi				
Cinsi	Birim Maliyet TL.	Kullanılan Birim Miktarı	Üretim Miktarı Birim	Toplam TL.
Direkt hammadde	15	3 kg	4.508	202.860
Direkt işçilik	5	3,5 saat	4.508	78.890
Genel imalat giderleri:				91.556
Değişken kısmı	2	3,5 saat	4.508	*31.556*
Sabit kısım	---	---	---	*60.000*
Toplam Üretim Maliyeti				**373.306**

Birim Maliyet = Toplam üretim maliyeti / Üretim miktarı
= 373.306 / 4.508 = 82,80 TL/br.

Satılan Malın Maliyeti = Satış miktarı x Birim maliyet
= 82,80 x 4.480 = 370.944 TL.

Dönem sonu stoku bütçesi Tablo 33.9/a'da olduğu gibi hazırlanır:

Tablo 31.9/a. Güneş Parça Üretim A.Ş. 2025 Yılı Dönem Sonu Stoku Bütçesi				
Cinsi	Dönem Başı Stoku	**(+)** Üretim	**(-)** Satışlar	Dönem Sonu Stoku
Tamamlanmış kriko Tutarı	112 br. 7.784* *(15x3+5x3,5+2x3,5)x112	4.508 br. 373.306	4.480 br. 370.944	140 br. 10.146 TL.

Tablo 33.9/b. Güneş Parça Üretim A.Ş. 2025 Yılı Dönem Sonu Hammadde Stoku Bütçesi				
Cinsi	Dönem Başı Stoku	**(+)** Alışlar	**(-)** Üretimde Kullanılan	Dönem Sonu Stoku
Hammadde Tutarı	300 kg 4.500 TL.	13.644 kg. 204.660 TL.	13.524 br. 202.860	420 kg 6.300 TL.

7. Yönetim ve Satış Giderleri Bütçesi

Yönetim ve satış bütçesinde firmanın yönetim giderleri ile satış giderleri yer alır. Burada birim başına yönetim ve satış giderlerinin değişken kısmının 6,5 lira ve gerekli vergilerin de yıl sonu itibariyle 13.000 lira olduğunu ve yılın sonunda ödendiğini kabul edelim. Diğer giderlerin (ücretler, reklam, sigorta, kiralar, vergiler) Tablo 31.10'da olduğu gibi gerçekleştiği varsayılsın:

Tablo 31.10. Güneş Parça Üretim A.Ş. 2025 Yılı Yönetim ve Satış Giderleri Bütçesi					
	1	2	3	4	Toplam
Planlanan satışlar (Tablo 31.1)	1.120	980	1.260	1.120	4.480
Değişken yönetim ve satış gideri	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5
Bütçelenen değişken giderler toplamı:	7.280	6.370	8.190	7.280	**29.120**
Sabit yönetim ve satış giderleri:	29.000	29.000	29.000	42.000	**129.000**
Ücretler	20.000	20.000	20.000	20.000	80.000
Reklam	5.000	5.000	5.000	5.000	20.000
Sigorta	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000
Kiralar	3.000	3.000	3.000	3.000	12.000
Vergiler	0	0	0	13.000	13.000
Toplam yönetim ve satış gideri	36.280	35.370	37.190	49.280	**158.120**

8. Nakit Bütçesi

Nakit bütçesi, firmanın gelecekteki nakit ihtiyacını tahmin etmek üzere hazırlanır. Nakit bütçesi aynı zamanda nakit planlamasının ve kontrolünün de bir aracıdır. Çünkü nakit bütçesi hazırlandığı dönem itibariyle bütün nakit girişlerini ve nakit çıkışlarını yani ödemeleri ayrıntılı olarak gösterir. Böylece gelecekte ortaya çıkabilecek nakit yetersizliği veya fazlalığı bunların geçici veya devamlı oldukları konusunda bilgi verir. Nakit yetersizliğinin ortadan kaldırılması ve nakit fazlalığının değerlendirilmesi için şimdiden ne gibi tedbir alınacaksa ve politikalar geliştirilecekse firmaya hazırlanma imkânını verir. Şirketin dönem sonu itibariyle 104.346 liralık nakit fazlalığı vardır. Şirket bu fonların nasıl değerlendirilebileceği konusunda bir finansman politikası geliştirecektir.

Tablo 33.11. Güneş Parça Üretim A.Ş. 2025 Yılı Nakit Bütçesi						
	Ek Tablo	1	2	3	4	Toplam
Başlangıç nakit bakiyesi:	Kasa	**14.000**	21.935	0	35.660	*14.000*
Müşterilerden tahsilât	Tablo.2	168.700	178.850	205.800	203.350	756.700
Aylık kullanılabilir Nakit Miktarı		**182.700**	**200.785**	**205.800**	**239.010**	**770.700**
(-) Ödemeler:	Tablo.5	76.788	48.112	51.030	54.218	230.148
Direkt hammadde	Tablo.6	19.355	17.640	21.805	20.090	78.890
Direkt işçilik	Tablo.7	22.742	22.056	23.722	23.036	91.556
Genel imalat giderleri	Tablo.10	36.280	35.370	37.190	49.280	158.120
Yönetim ve satış giderleri	Veri	0	114.000	0	0	114.000
Makine-teçhizat alımları	Veri	5.600	0	0	0	5.600
Vergi ödemesi		**160.765**	**237.178**	**133.747**	**146.624**	**678.314**
Toplam ödemeler		21.935	(36.393)	72.053	*92.386*	*92.386*
Aylık nakit fazlası /noksanı						
Finanslama politikaları:		0	36.393	0	0	36.393
Kredi temini		0	0	(36.393)	0	(36.393)
Kredi ödemeleri		0	0	0	0	0
Faiz giderleri		0	0	0	0	0
Toplam finanslama		21.935	000	35.660	92.386	**92.386**
Dönem sonu nakit bakiyesi:						

9. Güneş Parça Üretim A.Ş. 31 Aralık 2025 Yılı Proforma Gelir Tablosu

Proforma gelir tablosu firmanın planlanan dönem içerisindeki bütün gelir ve gider hesapları ile net kârını özet olarak gösterir. Buraya kadar hazırlanan bütçelerde yer alan veriler proforma gelir tablosu üzerinde işlendiği takdirde dönem net kârının 185.389 lira olduğu görülmektedir.

Tablo 33.12. Güneş Parça Üretim A.Ş. 2025 Yılı Proforma Gelir Tablosu

	İlgili Tablo	Lira
Satışlar (4.480 x 175)	Tablo 31.1	784.000
(-) Satılan Malın Maliyeti:	Tablo 31.8	370.944
Brüt Kâr		**413.056**
(-) Yönetim ve satış giderleri	Tablo 31.10	158.120
AVÖK		**254.936**
(-) Amortismanlar	Tablo 31. 7	23.200
VÖK		**231.736**
(-) Vergi %20		46.447
Net Kâr		**185.389**

10. Güneş Parça Üretim A.Ş. 31 Aralık 2025 Yılı Proforma Bilânçosu

Şirketin proforma bilânçosunun hazırlanabilmesi için dönem başı bilânço ile buraya kadar yapılan işlemler birlikte ele alınır. Dönem başı bilânçosu firmanın geçen yılına ait faaliyetlerinin özetidir. Gelecek yıl ile ilgili satış tahminlerimizden ve gerekli bütçeleri hazırladıktan sonra gelecek yıla ait proforma bilânçoyu hazırlarız ve firmanın ne ölçüde fon ihtiyacı olduğunu ortaya koyarız.

Proforma bilânço tahmini bilânçodur. Gelecek yıl sonu gerçek bilânço ile birlikte mukayese edilerek tahminlerin ne ölçüde gerçekleştiği ve sapmaların sebepleri ortaya konulur.

Şirketin dönem başı bilânçosu Tablo 33.13'te ve proforma bilânçosu Tablo 33.14'te verilmiştir.

Tablo 33.13. Güneş Parça Üretim A.Ş. Dönem Başı Bilânçosu

Aktifler:	TL	Pasifler:	TL
Cari aktifler:		*Cari pasifler:*	
Kasa	14.000	Ticari borçlar	51.888
Ticari alacaklar	31.500	Diğer cari pasifler	5.600
Hammadde stokları	4.500	Toplam cari pasifler	57.488
Mamul stokları	7.784		
Toplam cari aktifler	57.784	Öz sermaye:	
		Hisse senetleri	100.000
Sabit aktifler:		Dağıtılmayan kârlar	49.462
Arazi	69.166	Toplam öz sermaye	149.462
Binalar ve makine-teçhizat	140.000		
Amortismanlar	(60.000)		
Toplam sabit aktifler	149.166		
Aktif Toplamı	206.950	Pasif Toplamı	206.950

****

Tablo 33.14. Güneş Parça Üretim A.Ş. 31 Aralık 2025 Tarihli Proforma Bilânçosu			
Aktifler:	TL	Pasifler:	TL
Cari aktifler:		*Cari pasifler:*	
Kasa	92.386 (1)	Ticari borçlar	26.400(7)
Ticari alacaklar	58.800(2)	Diğer cari pasifler	46.347(8)
Hammadde stokları	6.300(3)	Toplam cari pasifler	72.747
Mamul stokları	10.146(3)		
Toplam cari aktifler	167.632	Öz sermaye:	
		Hisse senetleri	100.000(9)
Sabit aktifler:		Dağıtılmayan kârlar	234.851(10)
Arazi	69.166(4)	Toplam öz sermaye	334.851
Binalar ve makine-teçhizat	254.000(5)		
Amortismanlar	83.200(6)		
Toplam sabit aktifler	239.996		
Aktif Toplamı	**407.598**	**Pasif Toplamı**	**407.598**

Ek bilgiler:

(1) Nakit bütçesi Tablo 31.11,

(2) Satış bütçesinden Tablo 31.1 ve Tablo 31.2,

Ticari alacaklar = Dönem başı alacaklar + Satışlar - Tahsilât veya 196.000x0,30=58.800 TL,

=31.500+784.000–756.700 =58.800 lira.

(3) Stok bütçesinden Tablo 31.8, Tablo 31.9/a ve Tablo 31.9/b,

(4) Dönem başı bilânçosundan ve değişmemiştir. Tablo 31.13,

(5) Dönem başı bilânçosundan 140.000+ 114.000=254.000 TL. Nakit bütçesinden Tablo 31.11,

(6) Dönem başı bilânçosundan 60.000+ 23.200=83.200 TL.

(7) Ticari borçlar = Dönem başı borç tutarı+ Satın alma giderleri- Satın alma borç ödemeleri

=51.888+204.660–230.148 =26.400 TL. Tablo 31. 4 ve Tablo 31. 5 veya 4. aydaki

52.800 liralık satın almanın %50'si,

(8) Proforma gelir tablosu Tablo 31.12

(9) Geçen yıl bilânçosundan Tablo 31.13

(10) 49.462+185.389=234.851 Tablo 31.12 ve Tablo 31.13.

Efendim şirketiniz bütçeyi önce bir yıllık sonra aylık, üç aylık, altı ve dokuz aylık bazlarda hazırlamaktadır ki bunlar ideal bütçe süreçleridir. Hem proforma bütçe tahminleri ile reel bütçe rakamları karşılaştırılır, sapmalar bulunur ve düzeltici tedbirler alınır hem de gelecek dönemler için artı veya eksi noktasında revize edilir.

Beni dinlediğiniz için teşekkür ediyorum."

Kemal Bey: "Abdullah Bey teşekkür ederim. Örneğiniz çok açıklayıcı oldu hepimiz istifade ettik. Arkadaşlar sorularınız varsa lütfen Abdullah Hocamıza sorunuz."
Faruk Gürler: "Efendim biz ekip olarak şirketimizin vizyonu ve satış politikası konusunda bir süre çalışacağız. Hizmet içi eğitimlerimize bir süre ara versek olmaz mı?"

Kemal Bey: "Ben de aynı şeyleri düşünüyorum, süremiz daralıyor, çok önemli işlerimiz var. Mustafa Bey Ford'dan gelen 600.000 birimlik sipariş talebi imalatıyla ilgili leasing yöntemiyle aldığımız CNC tezgâhlarımız geleli 25 gün oldu. Planımız gereğince üretim hattını dört no.lu atölyemizde kurup ilk deneme üretimimiz devam ediyor mu? Altı ay içerisinde aylık 50.000 birim üretip fabrikaya teslim edeceğiz. O konuda bir eksiğimiz var mıdır?"

Mustafa Bey: "Sayın Genel Müdürüm, biz tezgâh siparişleriyle birlikte gerekli hammadde ve diğer malzeme siparişlerini de vermiştik. Bu konuda finans bölümümüzle görüşerek onların onayı ile İ Bankası kredimizi kullanmaya başladık. İmalat için uzman personel konusunda bir eksiğimiz yoktur. İmalattan sorumlu mühendisimiz Dursun Darçın Bey'dir ve bu konuda uzmandır. Üç gün önce deneme imalatına başladık, bir üç güne daha ihtiyacımız var. Şu anda deneme imalatı iyi gidiyor. Önümüzdeki Cuma günü seri imalata başlıyoruz ve ilk 50.000 şarj ve marş motorunu bir ay içerisinde tamamlayıp, kalite testlerinden geçirerek Ford fabrikasına göndereceğiz. Bu müjdeyi size verebilirim."

Kemal Bey: "Teşekkür ederim Mustafa Bey, şimdi çok rahatladığımı söyleyebilirim. Benyamin Bey'le de dün telefonla görüştüm. Klein Tools, Inc. Lincoinshire. IL. Şirketi'nden önemli bir sipariş teklifi almış, önümüzdeki hafta kendi teklifiyle birlikte gönderiyormuş. İnşaallah şirketimizin önü açılacak."

Mustafa Bey: "Efendim elektrik trafomuz çok yüklendi, şu anda %90 kapasiteyle çalışıyor. Şirketimizle ilgili acele bir elektrik trafosu siparişi vermeliyiz. Bu bir haftalık bir iş. Biz bu trafoyu verip bunun kapasitesinin üç katı kapasiteli (1600 kVA)'lık bir trafo almayı planladık. Bu konuda size de bir rapor sunduk."

Kemal Bey: "Mustafa Bey iyi yapmışsınız. Trafonun %90 kapasiteye ulaşması fabrika için büyük tehlikedir. Biz farkına varmadan biraz daha kapasite yükselirse patlayabilir ve fabrikayı yakabiliriz. Siparişiniz isabetli olmuş Ben gönderdiğiniz raporu inceleyip size döneceğim. Hasan Bey siz de ilk 9 aylık satışlarımız, finansal durumumuz nedir? Bana üç gün içerisinde ilk 9 aylık sonuçlarımızı bildiren finansal tablolarını hazırlayıp getiriniz lütfen."

Hasan Kayar: "Baş üstüne efendim. Bu konuda zaten hazırlıklar tamamlanmak üzere. Beyzanur, Aynur ve Hülya hanımlar da devrede. Biz salı günü ilk 9 aylık finansal tablolarla ilgili sunumu size arz etmek isteriz."

Kemal Bey: "Tamam Hasan Bey teşekkür ederim. Ben de hepinize teşekkür ediyorum ve toplantıyı burada sonlandırıyorum."

-34-

ŞİRKETİN İLK 9 AYLIK FİNANSAL DURUMU

Hasan Kayar Bey toplantı odasına geçmeden önce kahvesini içmiş ve bu arada Kemal Bey'in ve Beyzanur Hanım'ın gelmesinden itibaren şirketteki gelişmeleri objektif olarak değerlendirmeye çalışıyordu ve şöyle bir düşünce kafasında oluşmuştu: Kemal Bey geldikten sonra şirket eski ataletinden kurtulmuş, yeniden enerji kazanmıştı. Yapılan SWOT analizi, şirket içi iletişimdeki yeni yöntemler ve herkesin 'şirketi zarardan kurtarmak için neler yapabilirim?' sorusuna cevap aramak istemesi şirkette bahar havası estirmişti. Şirketin zarardan kurtulması ve ilk beş ayda 6,1 milyar lira kâra geçmesinin şirkette yayılması ve Kemal Bey'in bunu grafik olarak panolara işleterek yemekhaneye, fabrikanın girişine ve yönetim binasına astırması, şirket faaliyetlerini şeffaflaştırmış, bütün çalışanlara yeni bir güven vermiş, aidiyet hissini güçlendirmişti. Şirkette çalışanları takdir etmek, çalışanlara karşı anlaşılır ve net olmak, şirket içi motivasyonu teşvik etmek, stratejik bir vizyonu ortaya koyabilmek ve bunun kâr rakamlarına yansıması şirketi ligde üç-beş puan yukarı çıkarmıştı. Çalışanlardaki ve yönetimdeki düşünce 'Bu Kemal Bey, Beyzanur Hanım ve ekibi bir harikadır!' düşüncesinin doğmasına sebep olmuştu. Şirketteki tempoya ayak uyduramayan 61 işçi ve yönetim elemanı şirketten ayrılmıştı. Bu işçi ve çalışan devri şirketin kalitesini daha da yükseltmiş, işçi avaryasına dönüşmüştü.

Şirketin muhasebe ve finans servisinin, pazarlama bölümünün kendisini yenilediği Kemal Bey'in de gözünden kaçmıyordu. Şu anda üretim servisinde de bir eksiklik görülmüyordu. Şirketin veri bankası kurulmuş, verilerin toplanması ve depolanması şirketin satışlarının artmasına sebep olmuştu. Satış bölümüne alınan üç tane yetenekli eleman şirket için önemli bir kazançtı. Şirketin bütün müşterileri tekrar aktif hale getirilmiş, onların şikâyetlerinin sebepleri ortadan kaldırılmaya çalışılmış ve bu konularda kendileri de bilgilendirilmişti. Büyük müşterilerle Kemal Bey'in birebir diyaloğu şirketin pazar iletişiminde farklı bir ortam meydana getirmişti. Birçok müşteri şirkete ziyarete gelmiş ve şirketteki değişiklikleri yakından görmüşlerdi. Şirket bütün müşterilerini değerlendirmiş ve beş grup halinde yerlerini belirlemişti. Tabii ki her grupta yer alan müşteriler benzer özelliklere sahiptiler. Böyle bir çalışma şirketin müşteri portföyünü şeffaf hale getirmişti. Şirketin yeni vizyonun belirlenmesinden sonra yeni müşteri sağlanması çalışmaları başlayacaktır.

Şirketin yeni vizyonuyla ilgili anayasa da resmen hazırlanıyordu ve çok kısa zamanda tartışılarak yürürlüğe konulacaktı. Yeni vizyonun kabulünden sonra imalat bölümü başta olmak üzere şirketin bütün bölümleri yeniden düzenlenecekti. Bu şirket için önemli bir gelişme ve büyüme süreciydi. Bu konuda hepimiz başarılı olmak için elimizden geleni yapacağız. İnşaallah başarılı da oluruz. Liderimiz Kemal Bey ve onun tecrübesi ile ekibi. İnşaallah başarılı olacağız. Evet Kemal Bey bir harikadır!

Hasan Kayar bu düşüncelerle toplantı salonuna yönelmişti, sunumu da kendisi yapacaktı. Salonda herkes yerini almıştı.

Kemal Bey: "Merhaba arkadaşlar. Şimdi şirketimizin son 9 aylık performansını Hasan Bey'den dinleyeceğiz. Hasan Bey buyurunuz."

Hasan Kayar: "Efendim şirketimiz son 9 ayda çok önemli bir ivme kazandı. Bu konuda size, Beyzanur Hanım'a ve bütün şirket çalışanlarımıza ayrı ayrı teşekkür ederim. 9 aylık finansal tablolarımız sahnede görülmektedir. Ben sizlere önemli gelişmeleri kısa kısa açıklamak istiyorum:

Şirketteki 9 aylık önemli gelişmeler:

1. Şirketimizin satışları 2023 yılına göre %14,6 oranında artarak 136,3 milyar liraya ulaşmıştır. Yıl sonu satışlarımızın 180 milyar lirayı geçeceğini tahmin etmekteyiz.
2. Şirketimizin ilk 9 aylık kârı 14,3 milyar liraya yükselmiştir. Yıl sonu kârımızın daha da yükseleceğini beklemekteyiz.
3. Şirketimizin giderlerinde ve diğer oranlarında sektör ortalamaları yakalanmış ve bu sebeple 26,7 milyar liralık bir fon sağlanmış, bu fonlar ağırlıklı olarak borçlarımızın ödenmesinde kullanılmıştır.
4. 2023 yılında 62,8 milyar lira olan borçlarımız 9 ay sonra %57 oranında azalarak 27 milyar liraya gerilemiştir. Böylece şirketimiz, kredi ve faiz baskısından önemli oranda kurtulmuştur. İ Bankasının 100 milyar liralık kredisi işler hale gelmiş ve diğer banka kredileriyle birlikte bankalar nezdindeki derecemiz yükselmiştir. Şirketimiz yeni politikasıyla minimum miktarlarda kredi kullanmaya odaklanmıştır.
5. 600.000 alternatör ve şarj dinamosu imalatıyla ilgili tezgâhlarımız gelmiş 4 no.lu atölyemizde üretim hattı kurularak deneme üretimine geçilmiştir.
6. Genel Müdürümüzün ifadesine göre Benyamin Bey'in teklifi olumlu görülürse 5 no.lu atölyemiz yeni üretimlere tahsis edilecektir ve geleceğimiz daha güzel olacaktır.
7. Pandemi riski şirketimizce fırsata dönüştürülmüştür. Finans riskimiz Genel Müdürümüz sayesinde neredeyse sıfırlanmıştır. Pazarlama ve üretim bölümlerimizin harika iş çıkarttıklarını da burada huzurunuzda söylemek isterim. Müdürlerimize ve arkadaşlara huzurlarınızda teşekkür ederim.

Efendim ben konuyu uzatmadan burada kesiyorum. Tablolar sizlere her şeyi söylemektedir. Sorularınız varsa beklerim."

Salonda herkeste bir sevinç ve memnuniyet görüldü. Birbirlerine "Başarılı olacağız dememiş miydik? işte başardık, işte bu kadar, daha da başaracağız." sözleri her tarafta duyuluyordu.

Kemal Bey: "Hepinize teşekkür ediyorum. Bu başarı hepimizin. Gelecek yıllar hepimiz bu başarılarımıza başarılar katarak yolumuza devam edeceğiz. Yıl sonunu iyi kapattığımız takdirde şirketimiz çalışanlarına gereken yapılacaktır. Bu da benim size müjdemdir. Toplantımız burada bitmiştir."

Kemal Bey ve yönetim ekibi birlikte Kemal Bey'in odasına yöneldiler. Herkes mutluydu ve şirketin geleceğiyle ilgili konuşuyor, birbirlerine plan ve projelerini açıklıyorlardı. En geç on beş gün sonra şirketin yeni vizyonu konusundaki raporun görüşüleceği Kemal Bey tarafından açıklanmıştı. Bu arada Benyamin Bey'in teklifleri incelenecekti.

O gün fabrikadaki öğlen yemeği de daha farklı ve zengin çıkmıştı. İşçiler arasında da büyük bir sevincin tezahürleri açık açık görülüyordu çünkü başarmışlardı.

Tablo 34.1. Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim A.Ş. 2023 ve 2024 Yılının İlk 9 Ayı Gelir Tablosu			
	2023	**2024 (5 Ay)**	**2024 (5 Ay))**
Nakit ve Paz. Menkul değerler	1,2	2,5	5,7
Ticari alacaklar	43,4	36,8	31,8
Stoklar	34,2	31,6	27,0
Diğer cari aktifler	1,4	1,3	1,5
Toplam cari aktifler	80,2	72,2	66,0
Sabit aktifler	60,2	60,2	63,2
(-) Amortismanlar	40,0	42,2	44,2
Sabit aktifler, net	20,2	18,0	19,0
Bağlı ortaklıklara yatırımlar	3,2	3,2	3,2
Diğer sabit aktifler	1,5	1,5	1,5
Toplam sabit aktifler	24,9	22,7	23,7
Aktif Toplamı	**105,1**	94,9	**89,7**
Finansal borçlar	34,1	24,7	11,8
Ticari borçlar	13,7	10,2	6,3
Diğer cari pasifler	2,6	2,3	3,1
Toplam cari pasifler	50,4	37,2	21,2
Uzun vadeli borçlar	12,4	9,3	5,8
Borçlar toplamı	62,8	46,5	27,0
Hisse senetleri	20,0	20,0	20,0
Dağıtılmayan kârlar	22,3	28,4	42,7
Toplam öz sermaye	42,3	48,4	62,7
Pasif Toplamı	**105,1**	94,9	89,7

****

Tablo 34.2. Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim A.Ş. 2023 ve 2024 Yılının İlk 9 Ayı Gelir Tablosu			
	2023	**2024 (5 Ay)**	**2024 (9 Ay))**
Satışlar	118,9	66,4	136,3
Satılan malın Maliyeti	71,3	38,5	81,2
Brüt satış kârı	47,6	27,9	55,1
Faaliyet Giderleri	41,2	16,9	30,8
Genel yönetim giderleri	17,0	5,9	12,3
Satış ve pazarlama giderleri	16,6	6,3	10,5
Amortismanlar	5,4	2,2	4,8
Araştırma- Geliştirme	2,2	2,5	3,2
Faaliyet Kârı	6,4	11,0	24,3
Diğer kârlar	2,4	1,0	1,0
FVÖK	8,8	12,0	25,3
Faiz giderleri	12,2	4,2	6,9
VÖK	(3,4)	7,8	18,4
Vergiler (%22)	---	1,7	4,1
Net Kâr	**(3,4)**	**6,1**	**14,3**
2-H.S. Temettü ödemeleri (%40)	---	---	---
3-Dağıtılmayan kârlara ilave (%60)	---	6,1	14,3
4- Hisse başına kâr, HBK (TL)	---	---	---
5- Hisse başına temettü, HBT (TL)	---	---	---
5-Hisse senedi sayısı (milyar)	20	20	20

****

Tablo 34.3. Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim A.Ş. Şirketin ve Sektörün 2023 Yılının Geneli ve 2024 Yılının İlk 9 Ayı Finansal Oranları				
Oranlar	**2023**	**2023 Sektör Oranları**	**2024** İlk 5 Ay	**2024** İlk 9 Ay
Cari oran	1,59	**1,8**	1,94	3,11
Likidite oranı	0,91	**1,2**	1,09	1,84
Alacak devir hızı	2,75	**4,1**	1,80	4,28
Alacak devir süresi	132,7	**89 gün**	202 gün	85 gün
Stok devir hızı	2,08	**3,4**	1,22	3,00
Stok devir süresi	175,4	**107 gün**	299 gün	122 gün
Faiz kazanç gücü	0,72	**3,67**	2,85	3,66
Borçlar/Pasifler	0,597	**0,375**	0,489	0,301
KVB/TB	0,802	**0,634**	0,80	0,78
Brüt kârlılık oranı	0,406	**0,400**	0,42	0,40
Net kârlılık oranı	(0,028)	**0,12**	0,091	0,105
Alacaklar/Satışlar	0,365	**0,175**	0,554	0,233
Stoklar/Satışlar	0,287	**0,161**	0,475	0,198
Yöne.ve paz.gider/Satışlar	0,282	**0,136**	0,183	0,090
Amortismanl./Sabit giderler	0,666	**0,432**	0,700	0,70

****

Şirketin fon kaynakları ve fon kullanımları:

A) **Fon Kaynakları**:

1- Ticari alacaklar…….. 5,0 milyar lira.
2- Stoklar……..., 4,6
3- Diğer cari pasifler……. 0,8
4- Amortismanlar…….. 2,0
5- Net Kâr……. 14,3
Toplam fon…… **26,7**

B) Fon Kullanımları:

1- Nakit ve paz. menkul kıymetler…… 3,2
2- Diğer cari aktifler…….. 0,2
3- Sabit aktifler……. 0,3
4- Finansal borçlar…… 12,9
5- Ticari borçlar…… 3,9
6- Uzun vadeli borçlar…….. 3,5
Toplam fon kullanımı…… **26,7**

-35-

ŞİRKETİN YENİ VİZYONUNUN BELİRLENMESİ

Hizmet içi eğitimler faydalı olmasına rağmen Kemal Bey'i ve Beyzanur Hanım'ı yormuştu, fakat şirketin önemli bir ivme kazanması yorgunluklarını unutturuyor, sıkıntılarını gideriyordu. Hasan Kayar Bey'in odasına gelmesi ve kahve içerken sohbeti kendilerini daha çok memnun etmişti. Müdür şöyle diyordu:

Hasan Kayar: "Sayın Genel Müdürüm, şirketteki görevlerimizin beni ve arkadaşlarımı nasıl yorduğunu yakından görüyorsunuz. Şirketimizin zarardan kurtulup kâra geçmesi ve her gün kârlarımızın artma eğiliminde olması bizim yorgunluğumuzu alıp götürüyor. Aklıma hep benim hanım geliyor. Çocuklar evde onu öyle yoruyorlar ki ayağa kalkacak enerjisi kalmıyor: İşte tam o sırada çocuklardan birisi gelip de kendisine sarılarak yüzüne bir öpücük kondurması, annelik duygularını kabartıyor, kendisinin enerjisini resetliyor ve bütün yorgunluğunu gideriyor. Aynı durum şimdi şirkette bizlerin başına geliyor. Şirketin kârlarının yükseldiğini gördükçe enerjimiz tazeleniyor ve yorgunluğumuz bir kahve ile gidiyor. Finansçı olarak bizlerin görevi sadece para bulmak değil, iyi bir finansal sistem kurarak bulunan fonları etkin ve verimli yönetmek suretiyle şirkete ekonomik katma değer kazandırmaktır. Bunun için şirkette yapılan işlerin finansal uzantılarıyla ilgili farkındalık meydana getirmememiz ve işlerin verimli yapılması, israf olamaması gerekir. Bu sebeple vizyonumuz gereği bazen kendimizi sistem mühendisi, bazen endüstri ve gider mühendisi, bazen yönetici, bazen pazarlamacı vb. fonksiyonları da yüklenmiş görevliler gibi görüyoruz. Şirkete yapılan yatırımlardan sağlanacak her kâr damlası birikerek kâr gölümüzü oluşturacaktır. Misyonumuz da işte bu kârları maksimize edecek sistemi kurmak ve etkinliği kazandırmaktır, efendim."

Kemal Bey: "Hasan Bey şu anda dinleniyoruz, hizmet içi eğitimden yeni çıktık. Finansçı olarak sizlerin vizyonunu ve misyonunuzu biliyoruz. Şirkette yapılacak her işlemin de kâr tabanlı yapılması gerektiğini de biliyoruz, o konu tamam. Şimdi şirketimizin yeni vizyonu ve misyonu ne olacaktır, onu belirlememiz gerekiyor, şu anda konumuz odur."

Hasan Kayar: "Efendim bu konuda görevlendirdiğiniz ekibin güzel bir rapor hazırladıklarını biliyorum. Takdir sizindir efendim."

Kemal Bey: "Teşekkür ederim Hasan Bey. Yarın görüşürüz."

Şirketin Durumu

Şirketin ilk 9 aylık finansal sonuçları herkesi mutlu etmişti. Şirket şu anda 1416 parça üretiyor, bunu yurt dışında ve yurt içinde pazarlıyordu. Önemli bir müşteri portföyüne sahipti. Kemal Bey'in son dönem önemli müşterilerle diyaloğu çok olumlu sonuçlar meydana getirmişti. Şirkette bugüne kadar satış ve kâr ile ilgili Pareto Analizi yapılmamıştı. Şirket ürettiği mamullerin satış ve kâr grafiği ile ilgili açık bir bilgiye sahip değildi. Mesela kârın %80'inin müşterilerin yüzde kaçı tarafından sağlandığı sorusu halen cevaplandırılmamıştı.

Şirket bir taraftan yurt dışı şirketlerle önemli bağlantılar yaparken diğer taraftan da savunma sanayisinden önemli işler almakta, hızlı trenle ilgili bazı parçalar üretmekte ve bu konularda daha büyük ve farklı siparişlerin geleceği tahmin edilmektedir. Şirketin üretim, kalite ve teslim zamanlamasındaki hassasiyeti övünülecek durumdadır ve müşteriler memnudurlar. Diğer taraftan Benyamin Bey'in teklifi, şirketin Ukrayna, Güney Kore ve AB şirketleriyle her konuda görüşme trafiğinin olumlu ilerlemesinin önemli sonuçlar doğuracağı beklenmektedir.

Mesela Ford'un 600.000 birimlik şarj ve marş üretimi bağlantısı memnuniyet verici olmuştur. Bu gelişmelere göre fabrika üretim hatlarının yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

Şirketin vizyonunun genişleyerek büyümesi sonucunda fabrika atölyeleri ile açık arazinin yetersiz hale getireceği görülmeye başlanmıştır. Yönetim de bu gelişmeleri hassasiyetle takip etmektedir. Kemal Bey, yönetimin komşu fabrika binasının alınması için gerekli temaslara başlanılması konusunda olumlu olduğunu, söylemiştir.

Konu şirketin vizyonu ile ilgili raporun okunmasına ve tartışılmasına gelmiştir.

Faruk Gürler: "Efendim ekibimiz şirketimizin geleceğiyle ilgili bütün gelişmeleri göz önüne alarak Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim A.Ş.'nin yani şirketimizin vizyon ve misyonunu şöyle belirlemiştir:

Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim A.Ş.'nin vizyon ve misyonu:

Vizyonu: Sektörde yüksek kaliteyi ve ileri teknolojiyi benimsemiş, iş dünyasının yoğun rekabet ortamında müşterilerimize hızlı ve pratik çözümler üretmek, ürettiği çözümlerin kaliteli ve sağlıklı şekilde devam etmesine destek olmak, savunma sanayisinde, ulaşım ve sağlık sektörlerinde, yüksek teknoloji gerektiren diğer sektörlerde özel üretimlerde bulunarak yurtiçi ve yurt dışı lider kuruluşlardan birisi olmaktır.

Misyonu: Türkiye ve dünya pazarları için her çeşit tezgâh, otomotiv yedek parçası, motor vb. parçaları, savunma sanayisi ürünleri ile hızlı trenler, gemiler ile uzay sanayisi için gerekli parçaları üretmektir. Şirketimiz önemli ürün üretimlerinde yüksek teknoloji kullanmaktadır. Şirketimiz halen bu alanda Türkiye'nin önde gelen firmalarındandır ve önemli ihracat bağlantıları vardır.
Şirketimizdeki gelişmelere göre ileride vizyon ve misyonumuz yeniden tanımlanabilecektir.

Şirketin vizyon tanımı doğrultusunda üretim hatlarının konularına göre 5 hat şeklinde olması düşünülebilir. Birincisi mevcut üretimin devamı, ikincisi savunma sanayi, üçüncüsü ulaşım sektörü ürünleri, dördüncüsü sağlık sektörü ürünleri ve beşincisi de diğer sektörler için düzenlenebilir.

Aynur Hanım: "Efendim Üst Değerlendirme ve Verimlilik Kurulumuz şu anda şirketimizdeki 1416 parça ürün ile kârlılığa katkıları konusunda Pareto Analizi yapmışlar ve rapor halinde sunmuşlardır. İzin verilirse bu raporun da Mustafa İyibildiren tarafından sunulmasının faydalı olacağını düşünürüm."

Kemal Bey: "Tabii ki Beyzanur Hanım. Mustafa Bey buyurunuz."

Doç. Mustafa İyibildiren: "Teşekkür ederim Kemal Bey. Ben şirketinizin yetkilileriyle görüştüm, bazı olayları inceledim. Konuyu kısaca rakamlar üzerinden açıklayacağım. Ümit edilir ki faydalı olur."

Mevcut Ürünler ile İlgili Pareto Analizi.

Pareto prensibinde iki kural önemlidir. Bunlar:

1- Şirketin kârının %80'i toplam müşterilerin %20'sinden sağlanmalıdır,
2- Şirkette moralsizliğin, motivasyonsuzluğun, dedikodunun %80'i çalışanların %20'den kaynaklanmaktadır.

Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim A.Ş.'de Tablo 35.1'e göre çalışanların ilk %20'si kârın %62'sini sağlamaktadır. Çalışanların %80'i de kârın %38'ini sağlamaktadır. Çalışanlardaki artışın kârlardaki kümülatif artışı da tabloda yer almaktadır. Bu dağılım şirketin fazla miktarda kârı düşük malzeme ürettiğini ve uzmanlaşarak "Pareto'da yer alan %20 müşteri %80 kârı sağlaması gerektiği" kuralını yakalaması gerekir. Aksi halde kârı düşük ürün üretimi şirketin faaliyetinin önemli bölümünü işgal edecek, daha üst seviyede üretim yapamayacağı için rekabette zayıf kalacaktır.

Diğer bir önemli konu da şirkette çalışan 650 işçinin %40 (260 işçi) toplam kârın %77'sini (11,011 milyar lira) kazanırken, kişi başına sağlanan kâr 42,35 milyon liradır. Çalışanların kalan %60'ı (390 işçi) toplam kârın ancak %22'sini (3,289 milyar lira, kişi başına kâr 8,43 milyon lira) kazanabilmektedir. Şirket son %60 işçiyi yani 390 kişiyi daha etkin hale getirmek için politikalar üreterek ilk %40 işçinin verimliliğine yükseltmek zorundadır.

Raporlara göre diğer önemli bir konu da kâr marjı düşük ürünlerin 27 milyar liralık stokun 11 milyar liralık kısmını işgal etmesidir. Bu durumda şirketin kârının %11 üreten son %40 işçinin üretimi için de stoklara 11 milyar liralık bir yatırım yapılmış olmasıdır ki bu fenomenin acilen düzeltilmesi, kârı düşük olan ürünlerin yerine kârı daha yüksek ürünlerin üretim portföyüne ilavesi veya kârlı ürünlerin satışlarının daha da artırılması gerekmektedir.

Yine Pareto kuralına göre işçilerin %20'si (130 işçi) dedikoducu oldukları için bunların görevine son verilerek ve yerlerine işçi alınmadan aynı üretim yapılabilecektir. İşçiler içerisindeki tabii seleksiyon sessiz sedasız kendiliğinden ilerliyordu. Son iki ay içerisinde şirketten 50'den fazla işçi ayrılmıştı ve dün gelen rapora göre sayının 71'e ulaştığı genel müdüre iletilmişti. Üretim Müdürü Mustafa Bey şirketten ayrılanların hayal dünyaları geniş, verimlilikleri düşük işçiler olduğunu ve şirkette sosyolojik bir seleksiyonun yaşandığını söyledi. Müdüre göre bu seleksiyon hem şirkette sosyal barışı artıracak hem de işçi maliyetlerini azaltarak işçi başına kârı yükseltecektir.

Tablo 35.1. Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim A.Ş. Kâr ve Müşteri Dağılımı

% Çalışanlar	% Kâr	% Kümülatif Çalışanlar	% Kümülatif Kâr
%20	**%62**	%20	%62
%20	%15	**%40**	**%77**
%20	%12	%60	%89
%20	**%7**	%80	%96
%20	**%4**	%100	%100

Kemal Bey: "Teşekkür ederim Mustafa Bey, Bizleri aydınlattınız, Pareto kuralı şirketin başarılı olması için önemli bir kural. Demek ki bizim şirketimizde çalışanların %60'ı toplam kârın sadece %33'nü, %40'ı (130 işçi) toplam kârın sadece %11'ni sağlayabiliyorlar. Bu kabul edilemez bana göre. Bu işçilerle ve üretimle ilgili acele politikalar geliştirmek

zorundayız. Bu konuda danışman şirketimiz Aysaş Limited ile acele görüşmeliyiz. Ayrıca şirketimizin bir iki yıl içerisinde Pareto kuralını yakalaması için gerekli tedbirleri almalıyız."

Beyzanur Hanım: "Kemal Bey ben ve beş arkadaşımız; Benyamin Bey'in teklifi ve eski danışman şirketimiz Aysaş üzerinde bir çalışma yapacağız. Ayrıca yarın saat 11:30'da benim odamda bütün yöneticilerimize bir ikramda bulunmak istiyorum. Hepiniz davetlisiniz."

Herkesten bir teşekkür sesi odayı doldurdu.

Beyzanur Hanım kendi odasına geçerek Gümüş Yalı Lokantası'ndan yetkilileri arayarak yarın saat 11:00 için şirketinde 20 kişilik mükemmel ve çeşitli bir öğlen yemeği hazırlanmasını ve masanın kurulmasını istedi.

Bugünkü mesai de bu toplantıyla bitmiş oldu. Kemal Bey eve giderken Beyzanur Hanım'dan ikramın ne olduğunu öğrenmek istediyse de "sürprizdir" sözüyle cevabını alamadı

-36-

BEYZANUR HANIM'IN SÜPRİZİ VE M. AKİF GÜNDÜZ BEY'İN HATIRASI

Beyzanur Hanım'ın daveti ve Gümüş Yalı Lokantası'nın mükemmel yemek organizasyonu grup üzerinde çok olumlu bir etki meydana getirmişti. Yemekten bir saat önce başlayan sohbetler, herkesin şirket ile ilgili inovasyon üzerindeki yeni, özgün düşüncelerini açıklaması ve konular üzerindeki tartışmalar sürpriz bir beyin fırtınası meydana getirmişti. Şirket finansal verilerde sektör ortalamasını dokuz ay içerisinde yakalamış ve önünde sadece C, B, A şirketleri kalmıştı. A şirketi Alman ortaklığı bir şirketti ve sektörde lider durumundaydı. Şimdi Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ.'nin hedefi A şirketini geçmek ve sektörde yıldız lider şirket olmaktı. Şirketin vizyonu bunu gerektiriyordu. Şirketin lider olması için bu konuda neyi, neleri, ne zaman, ne şekilde yapması gerektiğine karar verilmesi gerekiyordu. Şirketin klasik ürünlerinin yanında uzay, ulaşım, denizcilik ve sağlık sektörlerindeki hedefleri önemliydi. Bu sebeple Üst Politika Oluşturma Kurulu'nun görevi şimdi daha da çok önemi kazanmıştı. Gerektiğinde bu kurul şirket içinden, yurt içi ve yurt dışından gereken bütün çalışmaları yapacak ve misyonunu yerine getirecekti.

Toplantıda Türkiye'nin 8. Uydusu, metre altı çözünürlüğe sahip gözlem uydusu İmece'nin ABD'nin California eyaletinde bulunan Vandenberg Uzay Kuvvetleri Üssü'nden Space X Firmasına ait Falcon 9 roketiyle uzaya gönderilmesi konusunda hararetli bir konuşma başladı. Uydunun bazı parçalarını Tübitak bu şirkete ürettirmişti. Son aylarda gelişen bu olay şirket için sevinilecek bir olaydı. O anda gruptaki bir arkadaş "biz bu füzeden daha gelişmişini belirli bir süre içerisinde niçin yapamayalım. Şimdiden çalışmaya başlarsak belirli ölçüde mesafe almış oluruz" deyince herkes önce bir durdu sonra Kemal Bey "hedefinizi iyi belirseniz niçin olmasın?" sözüyle başka konulara geçildi. Tabiiki şirketin vizyonu ve buna uygun organizasyonu başarı getiriyordu ve şimdi daha da iyisi olacaktı.

Şirketin vizyonuna göre şirketin organizasyonu ve teşkilatlanması ne kadar önemliydi? Müdür Mustafa Ekinci'nin bilgisi ve tecrübeleri sebebiyle bu olaylar kolaylıkla hallediliyordu. Kemal Bey de bu konuları yakından takip ediyordu ve mutluydu. Kemal Bey ayrıca şirkette yerleşmiş demokratik bir disiplinin olduğunu, şirkete genelde doğru insanların alındığını, kendilerine karakteristiklerine ve yeteneklerine uygun doğru işlerin verildiğini görüyor bundan mutluluk duyuyordu. İnsan kaynakları yönetimi bölümü şirkette etkili ve başarılı bir bölümdü. Bu konuda şirketin bir problemi bulunmamaktaydı ve bir problem doğarsa hemen hallediliyordu.

Bununla beraber şirkette daha önce günü birlik bazı kararların alındığını, bu sebeple üretim sayısının 1416 gibi önemli bir rakama ulaştığını, bu konu üzerinde durulması gerektiğini de görüyordu. Şimdi Pareto sistemini kullanarak bu hatanın giderilmesini planlıyordu. Şirketin yeni organizasyonunun yeni vizyonuna göre yapılandırılacağını düşündüğü için sistemin daha etkin hale geleceğini biliyordu. Şirketin müşteri güven duygusu son yıllarda biraz erozyona uğrasa da son 5 ay içerisinde önemli bir düzelme sağlanmıştı. Şirket çalışanlarında şirkete aidiyet duygusu yüksekti. İşçiler içerisinde meydana gelen tabii seleksiyon da organizasyonu daha güçlü hale getirmişti. Yönetime düşen ücret vb. haklarda işçileri başarı primine bağlayarak ve tatmin ederek memnuniyetlerini sağlamaktı ve bu konuda da çalışmaları başlatmıştı. Durumu yakından müşahede eden Serdar Yalçınkaya'da bir sohbetinde Kemal Bey'e şirket yönetiminde çok başarılı olduğunu söylemişti.

Öğlen yemeği mutlu bir şekilde yenmişti. Şirketin finansmanda, üretimde ve pazarlamada son 9 ayda gösterdiği başarı gerçekten anılmaya ve övünmeye değerdi. Şimdi herkesin

aklındaki soru sektördeki lider A Şirketini nasıl geçeceklerdi ve bunu kaç yılda başarabileceklerdi?

Bütün bu işlerde ve devamlı süreç halinde şirketin para politikaları ve bankalarla ilişkilerinin düzenlenmesi çok önemliydi.

Banka kredi olayı gündeme gelince bu konuda Akif Gündüz Bey çok hassastı. Kolay kolay bankalardan kredi kullanmaz ve devletin ev kredisi teşviki sebebiyle kullandığı ev kredisinde de faizi ve her ödeyeceği kredi dilimini gelirine uygun hale getirerek sabitlemişti.

Konuşmalar devam ederken M. Akif Bey "efendim izin verirseniz benim köyümde olan bir olayı anlatayım. Benim çok sevdiğim doçent bir arkadaşım var. Onun dedesinin başına gelen olayı izninizle paylaşmak isterim" dedi ve anlatmaya başladı.

"Dedesi Agâh Efendi ticaretle uğraşan saf, temiz, güzel bir insanmış fakat bankacılık işlerine, faiz hesaplarına aklı ermezmiş. Ticaretini köyde, şehirde yapıyormuş. Şehirde İ Bankası müdürü İhsan Beyle tanışmış. Müdür Bey dedesine "Agâh Efendi, sen ticaret yapıyorsun, aklında eriyor ben sana 10 yıl vadeli 100.000 liralık bir ticari kredi açayım. Borcunu 10 yıl sonra ödersin, faiz oranını da yetkim dairesinde %9 tutarım. Masrafları ve vergileriyle bu %11'i bulur. Sen bunu bir yılda birkaç defa çevirirsin. Faizlerini istersen her yıl öde, istersen vadenin sonunda öde. Parayı iyi kazanıyorsan 10. yılda bütün borcu faizi ile birlikte ödersin, benim sana bir iyiliğim olsun" demiş. Dedesinin de bu işe aklı yatmış.

Dedesi bankadan parayı alınca evdeki çelik kasasına kilitlemiş. Borcunu isteyen yok, kendisine bir şey diyen yok, çok rahat bir şekilde parayı kullanmış. Bu arada müdür İhsan Bey de tayin olup gitmiş. 10 yıl dolunca dedesi borcunu ödemek için 150.000 lirayla bankaya varmış. Bakmış ki tanıdığı müdür yok, yeni bir müdür gelmiş. Merhaba, hoş beşten sonra borcunu ödemek istediğini söylemiş. Banka müdürü hesapları çıkarttığında dedesinin borcunun 283.942 liraya ulaştığı görülmüş.

Dedesi borcunu görünce, önce şaşınmış, sonra dili tutulur hale gelmiş ve titremeye başlamış, kendisini hastaneye kaldırmışlar. 150.000 lirayı da tahsilat olarak hesaplarına geçirmişler. Dedesi hassas bir insan. Köyüne döner dönmez 9. kilometre şehir yolunda kavşaktaki 12.000 metrekarelik akaryakıt istasyonu yapmak istediği arsayı, Göçbeyi mevkiindeki 5 dölüm arsasını, ahırda bulunan 8 sığırı ile ağılda bulunan 15 koyununu satmış ve bankaya yatırmış. Buna rağmen hesaplarında hala 47.528 lira borcu gözüküyormuş. Elinde Kozbaşındaki 3 dönümlük büyük armutlu bağ kalmış. Onu da satmış ve yine de 3.210 lira borç devam ediyormuş. Ağah Efendi durduğu yerde 'banka, banka' diye sayıklamaya başlamış. O gece yarısı evinden eşinden habersiz ayrılmış. İki gün aramışlar ve sonuçta Armutlu Bağdaki kirazın altında yarı şuursuz halde 'banka her şeyimi aldı, banka her şeyimi aldı' diye söylenirken bulmuşlar. Aileye büyük bir yük haline gelmiş ve tedavisi uzun bir süre almış. Dedesinin borcunu da köylü kendi aralarında para toplayarak ödemişler. Arkadaşım bu olayın psikolojik etkisinden halâ kurtulamamıştı." Sonuçta ister kişi ister şirket ister devlet olsun kredi yönetimi önemli bir konuydu. Şirketin başında finans konusunda uzman bir yönetici olarak Kemal Bey'in bulunması beni çok mutlu ediyor. Kısa zamanda şirketin sektörün lider şirketlerinden birisi olacağını beklerim" dedi.

Kahveler içilirken Kemal Bey, dış ilişkiler müdürü dr. Serdar Yalçınkaya'nın Benyamin Bey'in dosyasını incelediğini söyledi. Dosyada danışman şirket olarak yurt dışı firmalarla yapılacak sözleşmelerin örnekleri yer almaktaydı.

Kemal Bey, buyurunuz Serdar Bey.

Serdar Bey: Efendim, konu teknik bir konu. Sadece konuları hatırlatma babında kısaca açıklayacağım, her sözleşme sayfalar tutar.

Şu anda en önemli sözleşme de Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ. Ürünlerinin satışı veya yabancı şirketler adına fason üretilecek mamuller için aracılık sözleşmesidir." Serdar Bey bu sözleşmelerle ilgili kısa bir konuşma yaptı ve şunları söyledi:

Mamul satı**Ş** ve teknoloji transfer sözle**Ş**meleri

Firmalar ürettikleri mamulleri yerli ve yabancı firmalara satarlarken o firmalar adına fason üretimde bulundukları gibi teknoloji transfer veya satış sözleşmeleri de yaparlar. Şu anda Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ. Bu sözleşmelerin hepsini yapmaktadır. Şirketimizin yeni vizyonu sebebiyle burada özellik arz ettiğinden teknoloji transfer sözleşmelerine kısaca temas edeceğim.

Firmalar kendi ürettikleri teknolojileri kendileri kullanırlarken bunları başka firmalara, teknoloji üreten kurum ve kuruluşlara da satarlar. Bazen Ar-Ge'ci bir firmanın amacı sadece teknoloji üretmek ve bunları üçüncü kişilere, firmalara pazarlamaktır. Günümüzde mal ve hizmetler daha karmaşıklaştıkça bunların üretimi için yeni teknolojilere büyük ihtiyaç duyulmaktadır. Teknoloji transferi, teknoloji üretemeyen veya yeterince üretemeyen ülkeler açısından da çok önemli olduğundan çağın kaçınılamaz ihtiyaçları arasında yer almaktadır.

Teknoloji transferi; teknolojik bilginin firmalar, sektörler, bölgeler, ulusal veya uluslararası ekonomiler arasındaki geçişi yani teknolojik bilginin satıcıdan alıcıya aktarılması işlemidir. Satışı söz konusu olan teknoloji yeni geliştirilen bir teknoloji olabildiği gibi, hâlihazırdaki bir bilginin veya teknolojinin geliştirilerek değiştirilmiş bir versiyonu da olabilir. Burada mühendis hangi bilgi ve teknolojinin alınıp satılacağı, boyutlarını, risklerini iyi bilmelidir. Firmanın bu teknolojiyi kendisinin geliştirmesi ve kullanması hem pahalı hem de riskli olabilir fakat firma bu teknolojiyi planlı ve dikkatli bir araştırma ve pazarlıkla çok daha ucuza elde edebilir. Önemli olan nokta seçeceği teknolojinin sınırları ve alacağı bilgi boyutunu iyi belirlemesi ve bu teknolojiyi geliştirmeye kendisinin de devam etmesidir.

Teknoloji transferi anlamında başlıca sözleşmeler; yönetim sözleşmeleri, lisans, teknik yardım, anahtar teslim, teknik işbirliği, makine-donanım alımları sözleşmeleri, kiralama veya finansal kiralama sözleşmeleri, Ar-Ge sözleşmeleri, uluslararası taşeronluk sözleşmeleri ve yabancı uzman çalıştırılması vb. sözleşmelerdir.

Teknoloji Transferi sözleşmelerle gerçekleştirilmektedir. Aşağıda önemli olan bazı teknoloji transferi sözleşmeleri yer almıştır ve bunların hakkında bilgi sahibi olunması arkadaşlara faydalı olabilir diye düşünüyorum.

a)- Lisans Sözleşmesi; teknik bilgi sahibi bir firmanın elinde bulundurduğu bir ürün, teknoloji, sistem veya bilginin, patent marka gibi sınai mülkiyet haklarının, mühendislik hizmetlerinin vb. ücret veya isim hakkı karşılığında diğer bir firmaya, belirli bir süre için veya devamlı olarak, transferi sözleşmesidir. Lisans verene lisansör, alan lisansiye, yapılan sözleşmeye lisans sözleşmesi denir. İşletmenin ürünlerini üretmesi için izin alan firma, satılan her ürün için lisansöre belirli bir pay ödemekte ve bu paya işletme payı (royalty) adı verilmektedir. Franchise verilmesi veya Sınaî Mülkiyet Haklarının devri bu sözleşmenin örneklerindendir. Sözleşmede; lisansa konu mal ve hizmet, satış şartları, süresi, sürenin uzatılıp uzatılmayacağı, fesih şartları, ödenecek miktar, ödeme takvimi, sözleşmeye uyulmadığı takdirde tarafların yaptırımları vb. durumlar ile tabi olunacak ülke hukuku ayrıntılı olarak belirtilmelidir.

b)-Teknik İşbirliği Sözleşmesi; iki ve daha fazla firmanın veya alıcı ve satıcı firmalar arasında sağlanacak işbirliğiyle teknoloji üretmek, mevcut bir teknolojiyi geliştirmek, mevcut bir teknolojiye yeni uygulama alanları bulmak, yeni bir sektöre transfer etmek için imkânlarının bir araya getirilmesini öngören sözleşmelerdir. Burada taraflar teknik yeterliliklerini bir araya koyarak sinerjik bir etki kazanmaya çalışmaktadırlar. Mesela bir firmanın bilgi ve becerisi ile başka bir firmanın teknik altyapısı kullanılarak yeni bir ürün üretmek planlanır; mevcut bir teknolojinin yeni versiyonunu üremek ya da mevcut veya yeni teknoloji konusunda fizibilite çalışmaları yapmak istenebilir. Bu tip sözleşmeler bu tip konular için örneklerdir.

c)- Ortak Girişim Sözleşmesi; iki veya daha fazla firma ve kurum arasında ortak Ar-Ge yapma, eğitim/staj sağlama, uzmanların fikir alış verişi yapma, ticari sır ve teknik bilgi gibi konular olmak üzere yeni bir teknoloji, sistem ve ürün üretilmesi amacıyla oluşturulan yeni bir girişim işbirliği sözleşmesidir. Belirli bir ürün için veya devamlılık arz eden bir işbirliği üzerine yapılabilen bu tür sözleşmelerin sonucunda firmalar ticari ve teknik bilgilere, kaynak ve varlıklara ulaşabilmektedir. Mesela Türkiye'de üç firmanın birleşerek yeni bir akıllı telefon teknolojisi geliştirmek için yaptıkları sözleşme ve meydana getirdikleri yeni şirket buna örnek olabilir.

d)- Üretim Sözleşmesi; bir firmanın, bir ürünü ürettirebilmesi için daha üst bir teknolojiye sahip başka bir firmayla yaptığı ilgili ürünün daha üst seviyede üretilmesini, yeni ürünlerin üretim portföyüne dahil edilmesini, artıkların değerlendirilmesini, bu konuda alıcı firmanın tesislerinde gerekli yenilenmelerin yapılmasını, kapasite artırılmasını, yeni Pazar imkânları bulunmasını, personelinin eğitimini, sistemlerinin modernize edilmesini, gerekirse teknik bilgi ve know-how aktarılmasını, tamamen yeni bir ürünün üretilmesini vb. şartları ön gören sözleşmelerdir.

e)-Teknik Destekli Ticari Sözleşmeler; transfer edilen bir teknolojinin, sistemin, makine-teçhizatın, prosesin vb. kurulması ve belirli bir süre çalıştırılarak eksiksiz teslimi için verilen hizmetlerin de satıma dâhil olduğu satış sözleşmeleridir. Bu sözleşme hukuki olarak iki tarafa da borç yükleyen sözleşmelerdir. Taraflardan teknolojiyi transfer eden parayı öderken, teknolojiyi satan firma da sistemi kurarak, deneyerek, alıcı firmanın elemanlarını eğiterek tam ve eksiksiz teslimini kabul etmektedir. Amaç, alınan teknolojinin verimli bir şekilde çalışabilmesi için spesifikasyonlarına uygun bir şekilde kurulumunun yapılması, teknik bakımının tamamlanması ve çalıştırılmasının sürekliliğinin sağlanmasıdır.

f)- Anahtar Teslim Sözleşmeleri; bir fabrikanın, prosesin, üretim bölümünün yani toplam tesisin bir bütün olarak makine-teçhizat, teknik bilgi ve donanım ile birlikte, önceden belirlenmiş parametrelere uygun olarak, işletmeye alınacak şekilde anahtar teslimi yapılmasını ve deneme üretiminden sonra alıcıya teslimini öngören sözleşmelerdir. Sözleşmeye alıcının teknik elemanlarının eğitimi de dâhil edilir. Sözleşmede ayrıntıların içerisinde bu tesisin belirli bir garanti süresi de yer alır. Bu tip sözleşmelerde belirli bir süre şartı ile tesisin üretiminin tamamının veya bir kısmının satıcı şirket tarafından satın alınması veya uluslararası pazarlarda pazarlanması şartı da bulunabilir.

h)- Ar-Ge (Araştırma-Geliştirme) sözleşmeleri; birden çok firmanın mevcut teknolojik yapılarını geliştirmek, faaliyette bulunmadığı bir alana etkili bir şekilde girmek, üretim çeşitliliğini ve verimini artırmak, yeni teknolojiler ve sistemler ortaya koymak, Ar-Ge maliyetlerini düşürmek, birleşmeyle sinerjik bir etki meydana çıkarmak üzere Ar-Ge faaliyetlerinin bir kısmını veya tamamını bir araya getirmelerini öngören sözleşmelerdir. Ar-

Ge sözleşmeleri ana şirket ve bağlı şirketler arasında olabildiği gibi bunlar ile başka bağımsız firmalar arasında da yapılabilir. Taraflar bilgilere doğrudan ulaşırlar ve ileride büyük tesisler kurmalarına da sebep olur.

ı)- Teknoloji Transfer Sözleşmeleri; bir firmanın ürettiği ve sahibi bulunduğu bir teknolojiyi yerli ve yabancı firmalara transfer etmesi ve o firmalardan da kendisi ihtiyaç duyduğu alanlardaki teknolojileri transfer etmesi için yapılmış olan sözleşmelerdir. Alıcı firma mevcut bir teknolojiyi satın alıp bunu geliştirerek satabileceği gibi, almış olduğu teknolojiyi kendi firmasına uygulayarak üretimin etkinliğini artırabilir. Mesela Seydişehir Alüminyum Tesisleri Çin'den enerji giderlerini önemli ölçüde düşürecek bir teknolojiyi satın almış ve bunu fabrikada satıcı firma uygulamıştır. Şirket kendi Ar-Ge tesisinde alınan bu teknolojiyi daha da geliştirerek enerji giderlerini daha da aşağıya çekmek için çalışmaktadır.

i)- Yabancı Uzman Çalıştırma Sözleşmeleri; bir firmanın kendi faaliyet sahasında özellikle yetenekli, bilgi ve tecrübe sahibi yabancı teknik personeli veya bir ekibi belirli bir süre ile kiralamak suretiyle teknoloji transfer etmesini hedefleyen sözleşmelerdir. Yabancı uzman çalıştırma sözleşmeleri neredeyse bütün sektörlerde yapılır ve iyi kullanıldığı takdirde etkili bir teknoloji transfer yöntemidir.

j)- Taşeronluk Sözleşmeleri; bir firma ürettiği bir malın bütün parçalarının tamamını veya bir kısmını kendi tesislerinde üretmek yerine daha ucuza ve zamanında tedarik etmek üzere yerli ve yabancı firmalarla yapacağı sözleşme çerçevesinde bunları ürettirir. Taşeronluk sözleşmeleri sanayi ve ticari taşeronluk olmak üzere iki şekilde gerçekleştirilir, böylece hem daha ucuz işgücünün ürettiği bir mamul ortaya çıkarken diğer taraftan uzmanlaşmış taşeron firmalar daha kaliteli mal ve hizmetleri ürettikleri için ana firmanın maliyetlerine önemli katkılarda bulunurlar. Endüstriyel taşeronlukta işi veren firmanın fabrikasında montajı yapılmak üzere spesifikasyonları verilmiş bileşenleri üretmek amaçlanır. Ticari taşeronluktaysa işi veren firmanın markası ile satılmak şartıyla ürünün tümünün üretilmesi amaçlanır. Her iki halde de işi yapan firmanın teknolojik yetersizliği söz konusuysa işi veren ana firma bu alt firmaya teknoloji transferi yapar.

k)- Finansal Kiralama (Leasing) Sözleşmeleri; üretim tesislerinin, makine ve teçhizatın yurt içinden veya yurt dışından belirli bir beden karşılığında belirli bir süre kiralanması ve kira bedellerinin sözleşme şartları çerçevesinde ödenmesi suretiyle teknoloji transferine imkân tanıyan sözleşmelerdir. Yurt dışı kiralama sözleşmeleri Hazine Müsteşarlığının iznine tabi tutulmuştur."

Beni dinlediğiniz için teşekkür ediyorum

Kemal Bey: "Ben de size teşekkür ediyorum. Kısa bir açıklamaydı fakat aydınlatıcı bir konuşmaydı. Ben gördüğüm kadarıyla Benyamin Bey'le 2025 yılında çalışmaya başlayacağız. O zamana kadar vaktimiz de var. Acele talepleri olursa onu hemen değerlendiririz. Şimdi esas sorumuz şirketimizin yeni vizyonuna göre neler yapacağız, nasıl organize olacağız, fabrikamızı yeniden nasıl düzenleyeceğiz ve maliyetleri nasıl minimize edeceğiz sorusudur. Böylece mevcut maliyet sistemimizi elden geçirerek daha etkin bir maliyet kontrol sistemini kurmalıyız" dedi.

-37-

ŞİRKETTE OPERASYONLARIN YÖNETİMİYLE KÂRLILIĞIN ARTIRILMASI

Şirketin yeni vizyonu ve operasyonların yönetimiyle kârlılığın artırılması Kemal Bey'i çok meşgul ediyordu. Şirketin yeni vizyonu daha da büyümüştü ve bu operasyonlar daha da genişleyecekti. Şirketin 1416 parçalık mevcut üretimi, kârlılık analizine tabi tutuluş ve 812 ürünün toplam kârlılığa etkisinin %19 ve 369 ürünün toplam kârlılığa etkisinin de %27, kalan %17 oranındaki 235 ürünün toplam kârlılığa etkinsin %54 olduğu olduğu görülmüştü. Bu durumda toplam 1416 parça ürünün %83'nün yani 1181 parçanın toplam kârlılığa katkısı %46 olurken kalan %17 ürünün yani 235 ürünün toplam kârlılığa katkısı %54 olması imalat ve ürün portföyü açısından düşündürücüydü.

Kemal Bey şirketin kârlılığının %19'nu sağlayan 812 parçanın tedricen elimine edilerek bunların yerine daha kârlı olanların üretime konulmasını düşünüyordu. Bunların bir kısmı yedek parça durumundaydı ve belirli bir süre üretiminin devamlılığı zorunluydu. Diğerleri için de zaman içerisinde yeni politikalar geliştirilmesi en uygun yoldu. Böylece belirli bir süreçte yetersiz kâr sağlayan ürünler elimine edilecek, kârlı olanların üretimi talebe uygun olarak devam ederken bazı yeni ürünler üretime dahil edilerek yeni üretim portföyü oluşturulacaktı.

Şirketin amacı maksimum kârı elde etmektir. Şirket içerisindeki binlerce operasyonun sonucunda kâr elde edilecektir. Bu operasyonların her birisi bir makinenin dişlileri gibi sistemi tamamlamaktadır ve sonuçta kâr elde etmek için yapılmaktadır yani kâr elde etmek kolay bir iş değildir. Firmalarda kârın elde edilmesi için çalışılması, uğraşılması gereklidir de nasıl, nereden başlayarak, hangi işleri kimlerle yaparak ve nasıl bir organizasyon kurarak, hangi operasyonlar elimine edilerek kâr elde edilecektir? Hasan Basri Bey şirketin operasyonlar (işlemler) sorumlusu olarak bu işlerle uğraşmaktadır. Kemal Bey'le birlikte bu şirkete yeni operasyonlar müdürü olarak gelmiştir.

Hasan Basri Bey Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ.'ne girmeden önce okul hayatı boyunca sanayi sektöründe çalışmış, ticaret ve sanayi ile ilgili ilk tecrübelerini edinirken acı ve tatlı hatıralarını da birlikte yaşamıştı. Mesela çalıştığı üç şirketin (Elden Döküm ve Parça Üretim Limited Şirketi, Ankaralı Makine ve Döküm AŞ., Beydoğan Döküm ve Parça AŞ.) şirketleri birbirlerine benzerlerdi ve aynı dönemlerde sektöre girmiş olmalarına rağmen belirli bir süre sonra bunlardan Elden Döküm ve Parça Üretim Limited sağlıklı bir şirket olarak büyümüş, Ankaralı Makine ve Döküm A.Ş. orta seviyede bir kobi olarak hayatiyetini devam ettirirken Beydoğan Döküm ve Parça AŞ. piyasadan çekilmek zorunda kalmıştır. Bu üç şirket de aynı sektöre parça üreten ve pazarlayan şirketlerdi. Ne olmuştu da Beydoğan Döküm pazardan çekilmişti? Hasan Basri Bey'in dikkatini çeken konu bunların operasyonlarında yani işlemlerdeki maliyetlerde, yetkili şahısların bilgi ve becerilerindeki fark şirketleri bu hale getirmişti.

Elden Döküm ve Parça Üretim Limited Şirketi'nin sahibi Muammer Elden iyi bir teknik eğitim almış, önce babasının sanayi dükkanında çalışmış sonra da sektörün en önemli bir sanayi şirketinde beş yıl iyi ustaların yanında yetişmiş teknik bir elemandı. Bu dönemde yüksek eğitimini de MYO da makine ve işletme üzerine tamamlamıştı. Yanında yetenekli bir finansçı bulunduruyor ve şirketin verimlilik ve satışları üzerinde hassasiyetle duruyordu. Kendisi daima ustasının söylediği gibi "Sanayici basiretli ve müdebbir olmalıdır" derdi. Hasan Basri Bey basiretli ve müdebbir kelimelerinin ne mana ifade ettiklerini önceleri bilmiyordu. Sonra anlamlarını Muammer Bey'den öğrenmişti. "Basiretli" işte yetkinlik ve

etkinlik, "müdebbir" şirketle ilgili işlerde ve gelecekle ilgili konularda tedbirli olmak anlamına geldiğini öğrenmişti. Bir sanayici için "müdebbir ve basiretli olmak" çok büyük mâna ifade ediyordu çünkü şirket için kâr ve risk yönetimi demekti. Hasan Basri Bey de işlem maliyetleri konusunda kendisini yetiştirmeye çalışmıştı.

Hasan Basri Bey'in yakın arkadaşlarından Kemal Albayrak Bilkent Endüstri Mühendisliği'ni bitirmişti, şu anda gıda sektöründeydi. Kendisi 8-10 bin civarında taze kuzuyu, veteriner kontrolünde, vitaminli özel bir gıda karışımıyla besliyor, belirli bir kiloya ulaştıklarında bunları kombinaya gönderip kestiriyordu. Kesilen her kuzunun yerine yenileri ilave ediliyordu. Buradaki önemli operasyonun birincisi bilimsel bir yemin hazırlanması, ikincisi o kiloya ulaştığında işletmeden kombinaya gönderilmesiydi. Bu optimal noktaya ulaşılmazsa veya optimal nokta aşılırsa şirket zarar ediyordu. Pazarda bu yemin içeriğini ve optimal kilonun ne olduğunu bilinmediği için rakipleri geride kalıyorlar, bazıları da zarar ettikleri için pazardan çekiliyorlardı yani her sektörde operasyonların maliyeti önemliydi.

Operasyon yani işlem maliyetleri konusunda Kemal Bey de hassastı.

Kemal Bey bir finansçı olmasına rağmen tecrübesi sebebiyle gittiği her şirkette, yeni elemanlar için sistem mühendisliğini nazara alarak şirkette meydana gelebilecek bütün operasyonları yani işlemleri göz önüne getirir ve her bir işlemin minimum maliyet maksimum verimlilikle nasıl yapılacağını düşünür ve bu konuda elemanlarını yetişmesini sağlardı. Onlara endüstri mühendisliğinin temel kurallarını öğretirdi. Aldığı hizmet içi eğitimde bu yöntemi öğrenmişti. İşte Hasan Basri Alım daha önceki şirketinde çalışan bir elemanıydı ve şimdi kendisiyle birlikte Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ'de çalışıyordu.

Hasan Basri Bey Kemal Bey'in isteği üzerine operasyon konusunda şöyle bir raporu salı günkü toplantıda sunmuştu.

"…Burada önemli konu; operasyonların (işlemlerin) maliyetini indirmenin en iyi ve en doğru yolunu bularak giderleri minimize etmek yani operasyonları etkin ve ekonomik hale getirmektir. Bu operasyonları yani işlemleri yaparken ilk adım satın alma ile işe başlanır. Mesela şirket bir ürün üretecekse onun hammaddesini, işçiliğini, enerjisini, yarı mamulünü, katkı maddelerini, genel imalat giderlerini, kullanılacak sermayesini vb. satın almakla işe başlar bunları o ürünü üretmek için tahsis eder. İşte her işletmede ana kârlılık bu girdiler satın alınırken ortaya çıkar. Genellikle şirketin ürettiği ürünün veya hizmetin fiyatı piyasada belirlenir ve fiyatla oynama alanınız sınırlıdır. Bu durumda kâr konusunda en önemli oynama alanınınız satın alma fonksiyonunuz olacaktır. Eğer sürekli olarak aynı satıcılardan mal ve hizmet alıyorsanız sizde satın alma körlükleri meydana gelebilir. Girdilerin satın alınmasında alternatiflerin, imkânların araştırılması, bunların karşılaştırılması ve aynı kalitede en ucuz olanların alınması gerekir

Siz şirketiniz adına satıcılarla her konuda pazarlık yapabilirsiniz, miktar, fiyat, peşinat, zamanlama iskontoları alabilirsiniz, mesela bir yıllık alım planına uygun pazarlıkla ve zamanlamayla müşteriden daha düzenli daha ucuz mal ve hizmeti alabilirsiniz. Ödemelerinizi şirketin yoğun ödemelerinin yapıldığı dönemin dışına kaydırabilirsiniz, stoklarınızı minimize edebilirsiniz…"

Beyzanur hanım: Hasan Basri Bey şirketimizin operasyonel işlem maliyetleri konusunda ayrıntılı bir programı var mıdır, bu konuda bir çalışma yaptınız mı?

Hasan Basri Bey: Evet efendim. Şirketimizle ilgili bütün giderler; gider merkezleri itibariyle operasyonel yani işlem bazında maliyet analizleri konusunda programımız hazırlanmıştır ve uygulama devamlı olarak yapılmaktadır.

Beyzanur hanım: Hasan Basri Bey lütfen bu programı ana konuları itibariyle özet olarak ekranda sunabilir misiniz?

Hasan Basri Bey: Ne zaman istiyorsunuz efendim?

Beyzanur hanım: Şu anda biraz vaktimiz var. Şimdi sunabilirsiniz. Kemal Bey uygun mudur?

Kemal Bey: Bence de mahzur yoktur, sunulsun.

Hasan Basri Bey: Tamam efendim.

Hasan Basri Bey programın hedefleriyle ilgili özet bilgileri ekranda sunmaya başladı.

"Operasyonların yani işlemlerin yönetimiyle kârlılık nasıl artırılır?
Operasyon üretimle ilgili bir gidere sebep olacak bir işlemin yapılmasını ifade eder. Operasyonda üretimle ilgili bir fayda sağlanırken bunun için de maliyetlere dahil olacak bir gider yapılır. Burada önemli olan konu kaliteden taviz vermeden bir operasyonu minimum maliyetle gerçekleştirmek yani verimliliği bir süreç halinde devamlı olarak artırmaktır. Firmamızda önemli operasyonlar yapılırken şunlara dikkat edilir:

1- Satın almaların kârlı yapılması. Satın alma pazarlıklarının daha kârlı daha rasyonel nasıl yapılacağının belirlenmesi:
   - Şirket olarak bir yıl için minimum neleri satın alacaksınız, hangi kalitede alacaksınız, just in time yöntemine göre ne kadar alacaksınız, hangi zaman aralıklarında alacaksınız? Bunların tespiti ve veri bankasının oluşturulması.
   - Alacağınız bütün girdilerinizi yurt içinden ve yurt dışından kimlerden alacaksanız? Tedarik kaynaklarının tespiti ve bunların ekonomik olanlarının belirlenmesiyle ilgili kaynak veri bankasının kurulması,
   - Satıcılarla uzun vadeli ilişkiler kurulması ve bunlardan miktar, peşinat, devamlılık iskontolarının alınması için gereken pazarlıkların ve sözleşmelerin yapılması.
   - Ödemelerinizi nakit akımınızın en uygun olacağı dönemlere göre planlaması ve buna göre satıcılarla pazarlık yapılması.
   - Malların şirket teslimi bazında alınması veya daha ucuz imkânlar bulunursa anlaşacağımız bir firmaya taşıtılması. Malların taşınmasında uygun bir sigorta şirketine bunları sigorta ettirilmesi.
   - Alınacak mallar konusunda en az üç şirketten teklif alınmalıdır. Tedarikte daha önce denenmiş ve uzun vadeli çalışabilecek şirketler, fiyat, kalite, masraf uygunluğu sağlandığında tercih edilmelidir.
   - Test ve iade politikası belirlenmeli, bu açık ve net olmalıdır.
   - Ekonomik sipariş miktarlarının ve zamanlarının belirlenmesi yapılmalıdır.
   - Satın alım ekibi, yetki ve sorumlulukları belirlenmelidir. Bu konuda en az bir yabancı lisanı ve dış ticareti bilen eleman aralarında bulundurulmalıdır.

2- Stok politikamız just in time sistemine göre belirlenmesi ve değerini kaybetmiş stoklarımız elden çıkarılması konusu.

3- Operasyon maliyetlerini kalıcı ve sistemli bir şekilde nasıl düşürebiliriz konusu:
   - Şirketimizde kârımız azaltılmadan maliyetlerimiz nasıl azaltılabilir?

- Operasyonlarda yapılan giderler sağlanan faydalardan ne ölçüde düşüktür? Sağlanan fayda yapılan giderden daha düşükse bu operasyonu nasıl kârlı hale getirebiliriz?
- Enerji giderlerimizi azaltabilmek için mevcut elektrik motorlarımıza 'akıllı motor kontrol' üniteleri takarak elektrik tasarruflarını nasıl sağlayabiliriz?
- Yönetim giderlerini nasıl azaltabiliriz? Mesela yönetici telefonlarını santral çıkışlı nasıl yaparız? Elektrik ampullerini led ampullere nasıl dönüştürebiliriz?
- Şirketin sigorta giderlerini nasıl azaltabiliriz?
- Havalandırma sistemini zaman ve karbondioksit ayarlı yapıp nasıl tasarruf sağlayabiliriz?
- Seyahat giderlerinden nasıl tasarruf sağlayabiliriz?
- Gider yerlerinin maliyetlerini nasıl minimize edebiliriz ve parça başına gideri azaltabiliriz?
- İşçi çalışma verimliliğini nasıl azaltabiliriz konuları.

4- Üretimde dış kaynak kullanımını (outsource) nasıl optimal yapılabilir? Bazı şeyleri kendiniz mi üretirsiniz yoksa dışarıdan mı satın alırsınız analizinin yapılması:
   - Şirketimizde üretilmesi devamlı olmayan ve bize pahalı gelecek parçaları dışarıya yaptırmalıyız.
   - Şirketin direk amacı olmayan malzemeler, genel parçalar dışarıdan alınmalıdır.
   - Günlük sarfiyatlar dışarıdan alınmalıdır.
   - Az cirolu ve üretimi için çok sarfiyat gerektiren lazerli kesim ve enjeksiyon işleri, diğer bazı özel parçalar, alet ve edevatlar, makineler vb. dışarıdan alınmalıdır.
   - Bilgi işlem sistemimizi outsource kaynaklardan sağlamalıyız. Konusunda uzman bir kuruluşla çalıştığımızda bütün bilgi işlem maliyetlerimiz düşecektir. En son teknolojileri istediğimiz gibi kullanabileceğiz. Şu anda da şirketimizde yapılan da budur.

5- Personel giderlerini optimal en uygun hale getirebildik mi? Şirketimizde operasyonları birleştirerek, gereksizleri ortadan kaldırarak ve daha etkin yöntemler kullanarak personel giderlerindeki azaltmayı nasıl sağlayabiliriz konuları.

6- Kâr için malzeme ve işletme giderlerine öncelik verebildik mi konuları:
   - Şirketler büyüdükçe malzeme giderleri ve işletme giderleri aniden artar ve sonucu olarak da personel verimliliği düşer kuralını dikkate almalıyız.
   - Şirketimizde 9 ay için yaptığımız analizlerde hammadde ve enerji giderleri 77 milyar, genel işletme giderleri 26 milyar ve işçilik giderleri 4,2 milyar lira hesaplanmıştır. Tüm giderler nazara alındığında işçilik giderleri toplam giderlerin %4'ü civarında olmaktadır ve bu oran küçük bir orandır. Buna rağmen yönetimce halâ işçilik giderleri yüksek görülür. Bu durumda şirketimizde, hammadde ve enerji giderleri ile işletme giderleri üzerinde daha çok odaklanmalıyız. Tatmin edilmiş işçilerin çalışmalarını daha etkin hale getirmeliyiz ki bu zaten işçilik giderlerini daha da düşürür.
   - Şirketimizde maliyet artırıcı, kâr azaltıcı bütün işlemleri ya durdurmalı ya da daha etkin hale getirmeliyiz. İçeride pahayı üretilen bütün şeyleri dışarıdan daha ucuza satın almalıyız.
   -

Şirketimizde cevaplarını aradığımız diğer sorularımız da şunlardır:

7- Şirketin nakliye giderlerini nasıl azaltabiliriz?

8- Şirketin diğer enerji giderlerini nasıl azaltabiliriz?
9- İç kaliteyi geliştirerek kârlılığı nasıl artırabiliriz?
10- Fabrika içi planlamayı ürün ulaşım zamanlarını kısaltacak şekilde en kısa yola göre nasıl verimli yapabiliriz?
11- Ürün tasarımında müşterinin beğenisi alacak şekilde ergonomik olarak nasıl yapabiliriz?
12- Şirketinizin içinde risk yönetim sistemini kurarak riskimizi nasıl minimize edebiliriz?
13- Şirketinizdeki değeri düşmüş veya değersiz stoklarınızla gereksiz sabit kıymetlerinizi nasıl belirleyip satabiliriz?
14- Üretim sistemindeki duruşları azaltarak kârımızı nasıl yükseltebiliriz?
15- Sistemi devamlı kontrol altında bulundurarak ve 15 günde bir değerlendirerek gereksiz sapmaları önleyerek kârımızı nasıl artırabiliriz?
16- Şirkette küçük, teferruat gözüken fakat yekûn tutan giderleri nasıl ortadan kaldırabiliriz ya da azaltabiliriz?

Hasan Basri Bey: Efendim ben zamanınızı fazla almamak için operasyonların yönetimiyle kârlılığı nasıl artırabiliriz konusunda ana konulara temas ederek bilgi aktarmaya çalıştım. Şirketimiz için bu soruların cevapları detaylı olarak hazırlanmış ve dosyalanmıştır. Bilgisayarınızda da görebilirisiniz. Beni dinlediğiniz için teşekkür ediyorum."

Kemal Bey: ben de size teşekkür ederim Hasan Basri Bey. Hasın Bey'e sorularınız var mıdır?

Mustafa bey: Efendim Pazarlama Bölümümüz de "Satış ve pazarlama yöntemiyle şirketimizin kârını nasıl artırabiliriz?" konusunda bir çalışma yaptı.

Ali Derici Bey: Evet efendim. Bu çalışmayı yaptık ve Genel müdürümüze sunduk. İsterlerse burada da sunabiliriz.

Kemal Bey: Bugün bu kadar yeter teşekkür ediyorum. Cuma günü saat 15:30'da Ali Derici Bey'i birlikte dinleriz.

-38-

SATIŞ VE PAZARLAMA YÖNTEMİYLE ŞİRKETİMİZİN KÂRINI NASIL ARTIRABİLİRİZ?

Cuma günü saat 15:30'da Ali Derici ekibiyle birlikte konferans salonunda hazır vaziyetteydi. Genel müdür ve diğer yöneticiler de yerlerini almışlardı. Satış ekibine katılan her birisi üçer lisan bilen birisi kız ikisi erkek satış elemanının satış bölümüne dahil olması grubu çok güçlendirmişti.

Kemal Bey: "Beyler bugün şirketimizin pazarlama durumunu Sayın müdürümüz Ali derici Bey sunacaklar. Şimdi pazarlama ilkeleri ve sanatı çok değişti. Pazarlamanın temel amacı, mal ve hizmet satışları için müşterilerin baştan çıkarılmasıdır. Çok değil bundan 40-50 yıl önce insanlar ihtiyaçlarının temini için satıcı yerel dükkanlara, mağazalara giderlerdi. Dükkân ve mağaza sahipleri onları tanırdı ve sohbet etmek için zaman ayırırdı. O günlerde alışveriş daha rahat bir ortamda dostça yapılırdı. Dükkân ve mağaza sahipleri de dostça davranırlardı. Günümüzde alışveriş ortamları bu kadar kişisel ve sosyal ortamlar değil ve insanlar aradıkları ürünleri buldukları yerlere hızla girip çıkarak ya da internetten sipariş vererek ihtiyaçlarını karşılıyorlar. Otomotiv sektöründe alıcı seni, senin mamullerini, kaliteni, mallarını ve iletişimini, güvenirliğini tanımadan senden mal almaz. Mutlaka alıcı ve satıcı karşılıklı iletişim içerisindedir. Günümüzde eskisi kadar sosyal olmasa da müşteri-satıcı ilişkisinin belirli bir seviyenin üzerinde olması gerekir. Pazarda müşterilerin sadakatini kazanmak için etkili ve ikna edici ilişki kurmanız başarı için şarttır. Yani bizim şirket olarak amacımız; değişen ulusal ve uluslararası Pazar şartlarına hızla uyum sağlayabilecek kadar esnek, tüm rakiplerin ürünlerini ve fiyatlarını bastıracak kadar çevik, bunları taze tutacak kadar yenilikçi, üst seviyede pazarda kalite ve müşteri hizmeti sunacak kadar kendimizi adamış bir organizasyon yapısına sahip olmamız gerekir. Bu konuda önemli başarı kazandığımızı da söylemek isterim. Bununla birlikte şirket olarak pazarlama yapımızı devamlı bir süreç halinde daha farklı ve bilimsel hale getirmeliyiz. Bu konuyu Satış Müdürümüz Ali Bey'den dinleyeceğiz," dedi.

Kemal Bey'in buyurun Ali Bey demesiyle Satış müdür Ali Derici şirketin pazarlama faaliyetleriyle ilgili sunuma başladı.

Ali derici: "Sayın Genel Müdürüm. Teşekkür ederim efendim. Şirketimiz son beş aydır olağanüstü bir satış performansını yakalamıştır. Açıkça söylemek gerekirse böyle bir performansı bizler de beklemiyorduk. Buradaki başarının bir sırrı da üretim sistemimizin çok başarılı çalışması ve üretimde bulunmasıydı. Huzurunuzda Sayın Üretim Müdürümüz Mustafa Bey'e teşekkür ederim. Kendileri verilen siparişlerin karşılanması için iki bazen üç vardiya üretimde bulunmuşlardır. Bunu burada belirtmek isterim.

Şirketimizin satışları son 11 ayda, 2023 yılı satışlarını geçerek, 163,4 milyar liraya yükselmiştir. Yıl sonu hedefimiz 200 milyar lira olarak belirlenmişti. Dönemin bitmesine bir ay kaldı. Tahminlerimize göre 31 Aralık itibariyle satışlarımızın 184,8 milyar liraya ulaşacağı kesinleşmiş gibidir. 2024 yılı satışlarımız %55 oranında artmıştır ki bu olağanüstü bir durumdur. Satışların yükselmesinde Essen Motor Show Otomotiv Fuarı ile Automechainka Franfurt Otomotiv ve yan Sanayi Fuarı'na şirketin katılması ve övünülecek bir showroom düzenlenmesinin önemli etkisi olmuştur. Bu fuarlarda şirketimizi daha önceden tanıyan Volkswagen ile BMW şirketlerinin de ilgi göstermesi ve bazı yeni sipariş vermeleri şirketimiz için övünç kaynağıdır. Bu iki otomobil şirketi Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ.'ni biliyorlardı ve geçmişte de önemli siparişler vermişlerdi. Son üç

yıldır Covid 19 sebebiyle siparişlerini durdurmuşlardı. Şimdi yeniden şirketimize yöneldiler ve gelecek yıllar için daha yüklü miktarda sipariş vereceklerini söylemişlerdir. Ayrıca fuarlarda birçok Avrupa ve diğer ülke şirketleri de yedek parça siparişleri vermişlerdi ki olay memnuniyet vericidir. Bu konuda en büyük rakiplerimiz de Hindistan, Güney Kore, İtalya, Tayvan ve İspanya şirketleri olmuştur.

İngiliz Ford ile ilgili şarj ve marş motorları teslimatları devam ediyor. Geçen Çarşamba günü bu motorların kalitesinin yeterli olduğu konusunda Ford Şirketi'nden şirketimize bir teşekkür yazısı gelmiştir. Bu yazı şirketimiz için övünç meselesidir ve Ford siparişlerinin devam edeceğinin göstergesidir. Bu konuda Sayın Fabrika Müdürümüz Mustafa Ekinci'ye huzurunuzda teşekkür ediyorum."

Satış Müdürü Ali Derici ticarette iletişimin sihrini fuarlarda da açık bir şekilde görmüştü. Toplantılarda her birisi ikişer, üçer lisan bilen, iletişim ve Avrupa kültürüne vakıf şirketin satış elemanlarının birer harika olduğunu söylüyordu. Kemal Bey ve Beyzanur Hanım'da olayın farkındaydı.

Ford'la ilgili 300 bin şarj ve 300 bin marş motorunun imalatı da yeni üretim hattında mükemmel gidiyordu ve Ford fabrikasının teslim tarihinden önce bu siparişlerin tamamlanacağını da Müdür Mustafa Ekinci Bey söylemişti. Şirketin kâra geçmesiyle herkeste moraller düzelmiş, tezgahlar mükemmel işliyor ve işçi ayrılmaları da sona ermişti. Şirkette herkes satışlardaki artışın maliyetleri ve kârlılığı nasıl olumlu etkilediğini biliyor ve satışlar arttıkça mutlu oluyorlardı.

Ali Derici: "Efendim izin verirseniz Satış ve Pazarlama yöntemiyle kârımızı daha fazla nasıl artırabiliriz konusunu satış şefimiz Ayhan Akpınar Bey sunacaklardır."

Kemal Bey: "Ali Bey şirketimizin satışları konusunda bizleri oldukça bilgilendirdiniz. Satışlarımızın %55 oranında artması ve bunun Covid 19 sonrası gerçekleşmesi inanılacak gibi değil. Biz büyük otomobil üretim fabrikalarının önemli alt parça üreticilerimden birisi olmayı daima hedeflemeliyiz. Bu konuda fabrikalarla ilgili güçlü bir iletişim merkezi kurmalıyız, yani şu andaki yapımızı kurumsal hale getirmeliyiz. Bu konuda Avrupa'da bir merkez kurmamız konusunda bir kararımız da vardır.

Ayhan Bey siz konuşma için buyurunuz" dedi.

Ayhan Akpınar:

"Efendim pazarlama; müşterilerimizin ihtiyaçlarını bir ürün ya da hizmetle en iyi şekilde karşılayarak kâr elde etmek sanatıdır. Pazarlamanın amacıysa bir ürünün veya hizmetin maliyetinin uygun olması, kendi kendisini satmasını sağlayacak kadar kaliteli olması, onu müşterisinin iyi bilinmesi ve müşteriyi anlamaktır. Pazarlama iletişimdir ve iletişimdeki başarıdır. Şirketimizde bu tarifin gereklerini aynen yerine getirmeye çalışmakta, müşteri memnuniyeti kuralına odaklanarak pazarlama faaliyetlerini yürütmektedir. Şirketimiz satıştaki başarısını her ay otokontrol sistemi ile kontrol edip gerektiğinde yeni politikalar geliştirerek uygulamaktadır. Satışlarımızdaki son dönemdeki önemli orandaki artış da bu politikada şirketimizin başarılı olduğunun göstergesidir.

Sayın Genel müdürüm Ali Derici Bey'in ifade ettiği gibi şirketimiz 2024 yılı satışlarını %55 oranında artırmış ve 163,4 milyar liraya yükselterek önemli bir başarıya imza atmıştır. Yıl sonu hedefimiz 184,8 milyar liradır. Dönemin başında şirketimizde kişi başına satış 182,9

milyon lirayken yılın sonunda bu rakam 284,3 milyon liraya yükselecektir. Bu rakamlara paralel olarak şirketimizin 2023 yılı kârının da yüksek olacağını beklemekteyiz.

Şirketimiz satışlarını artırmak için mevcut satış politikasını, pazarlama taktiklerini değiştirmiş; ürünlerini mevcut ve yeni hedef müşterilere ulaştırarak tanıtmak, onların ihtiyaçlarını karşılamak, onlara satarak pazar payını artırmak için yeni yöntemler, süreçler ve eylemler bütünü oluşturarak kısa zamanda önemli bir sonuç almıştır. Burada bizim en büyük başarımız Covit 19 ardından canlanmaya başlayan otomobil sektöründe diğer rakip şirketler daha harekete geçmeden, müşteri odaklı olarak başlattığımız çalışmalarımızdır. Müşterilerimizin beklentilerini, isteklerini ve davranışlarını kavrayarak ürünlerimizi yeniden elden geçirmemiz, ürünlerle ilgili dijital ve normal reklamlar ve kataloglarla müşterilerimize yeni fiyatlarla ulaşmamız ve siparişlerini öncelikli olarak almamızdır. Ürünlerimizin müşteriler tarafından tanınmış olması ve kalite, hizmet, süreç itibariyle şirketimizin artı değerleri bu çalışmamızda etkili olmuştur. Yeni müşterilerimiz için de referanslarımızın etkili olduğunu görmekteyiz. Doğru bir fiyat politikamız müşterilerimizin bize güvenini artırmıştır. Sektörle ilgili veri bankamız ve yeni müşterilerin veri bankasına ilavesi, üretici müşteri firmaların da veri bankasında bulunması çalışmalarımızı çok rahatlatmıştır. Bu konuda biz başlıca rakiplerimiz olan Hindistan, Çin, Güney Kore, Tayvan, İtalyan firmalarının ürünlerini, faaliyetlerini, ürün ve fiyat politikaları ile müşteri tabanlarını yakından takip etmeye çalışmaktayız. Şirketimizin fiyat politikasının istikrarlı olması için de girdi kaynaklarını ve girdi fiyatlarını kontrol altında bulundurmaya gayret sarf ediyor, tedarikçilerle uzun vadeli sözleşmeler yapmaya çalışıyoruz. Tedarik riskini minimize etmek için de her girdi için ortalama üç kaynağı kullanma politikasını devam ettiriyoruz.

Bölümüzdeki genç pazarlamacılar şirketimizin dijital pazarlama kanallarını çok etkin kullanmaktalar ve marjinal müşterilere dahi ulaşmaktadırlar, bu konudaki pazarlama kurguları mükemmeldir diyebiliriz.

Şirketimizin dijital pazarlamacılarının özelliklerini kısaca açıklamak isterim:

Dijital pazarlamacıların özellikleri:

- Pazarlama Bölümümüzde ciddi pazarlama eğitimi almış, en az iki lisan bilen, yüksek lisans ve doktor unvanını almış beş tane eleman bulunmaktadır. Bölümde pazarlama çalışması doğru ve etkin olarak kurgulanmaktadır. Elemanlar bölge bölge olarak görevlendirilmişlerdir ve kendi aralarında puanlı bir yarışma söz konusudur. Bölgelerin değerlendirilmesi aylık yapılmaktadır.
- Her eleman görevli olduğu bölgeyi, müşteri yapısını, rakiplerini, bölgenin ihtiyaçlarını, bölgenin hammadde ve diğer girdi kaynaklarını, alım potansiyelini ve gelecekle ilgili eğilimlerini yakından bilmektedirler ve bu konularda devamlı bilgi toplayarak veri bankamızı güncellemektedirler.
- Bölgedeki rakiplerini, sektördeki ürün veya hizmet fiyatlarını, rakiplerinin neler yaptıklarını, hangi mal ve hizmetleri hangi fiyattan sunduklarını, satış politikalarını yakından tanımaktadırlar ve bunları veri bankalarına yüklemiş durumdadırlar. Rakiplerin interneti hangi mecralarda kullandıklarını takip ediyorlar ve onlardan daha etkin nasıl kullanılacağı konusunu biliyorlar.
- Ürünlerimizle ve müşterilerimizle ilgili resmin bütününü, markamızın hikayesini ve diğer markalardan farklı ve özel kılan taraflarını biliyorlar. Bu konularda şirketimizin mamulleri zayıf kaldığında durumu müdürlüğe rapor ederek, mamullerimizdeki eksiklikleri tamamlatıyorlar.
- Her pazarlama elemanımız kendi bölgesindeki hedef kitlemizi belirliyor ve o hedef kitleye konsantre oluyorlar. Hedef kitlenin beklentilerini, fiyat aralıklarını ve

heyecanlandıkları ürünleri tespit ediyorlar ve bunlar üzerinde daha çok duruyorlar. Bu sebeple zamanlarını ve pazarlama bütçesini etkin kullanıyorlar.

- Elemanlarımız bölgelerindeki hedef kitleyi belirledikten sonra onları ürünlerini almak için zorlamıyorlar. Ürünler, fiyatları vb. konularda onları bilgilendiriyorlar. Kendilerini sık sık mevcut ürünler ve yenileri hakkında bilgilendiriyorlar. Böylece kalıcı bir pazar kurmaya çalışıyorlar. Bu yöntemin faydasını şirketimiz çok görmüştür ve kalıcı müşteri portföylerimiz oluşmuştur.
- Hedef kitleler ile ilgi stratejiler belirledikten sonra marka bilinirliğini yükseltmek, satışları artırmak ve eski ve yeni ürünlerimizi katalog veya internetle bunlara ileterek yeni talepler meydana getirmek hedefleri olmaktadır ve bu konuda da çok başarılıdırlar.
- Pazarlama ekibimiz pazarda şirketimizin ve kendilerinin en güçlü oldukları yönlerine odaklanmaktadırlar. Birimler her ay Swot analizi yaparak kendi güçlü yönlerini daha da güçlendirirken zayıf yönlerini de güçlendirmeye çalışmaktadırlar. Fırsatlar ve riskler konusu daima göz önünde bulundurulmaktadır. Bölgeler bu çalışmaları yaptıktan sonra Satış Bölümü Kontrol Komitesine raporlarını göndermektedirler. Komite raporları inceledikten sonra bölge ile işbirliği yaparak zayıf ve riskli yönleri ortadan kaldırmaya çalışmaktadırlar. Fırsatları da değerlendirmek için gayret sarf etmektedirler. Şirketin güçlü yönlerine yönelmek ve bunları pazarda müşterilere sunmak şirketin satışlarını ve pazar payını artırmaktadır.
- Ürünlerin ambalajlarının çekici olması ve ürünlerin üzerinde etkili logolarının bulunması ürünleri pazarda daha da çekici yapmaktadır.
- Müşterilimizin, şirketimizin satış bölümüne internetten veya telefonla anında ulaşabilmesi ve gereken cevapları almaları şirketimizi pazarda daha farklı yapmaktadır.
- Pazarlama bölümümüz ve elemanlarımız eski müşterilerle sıkı temas halindedirler.
- Şirketimiz fiyat, miktar ve zaman iskontosu politikasını takip ettiği için müşterilerimizden yıl içerisine yayılan siparişler gelmektedir ve bu yöntem üretim planlarımızı etkili hale getirmektedir.
- Yeni müşteri kazanılmasında eski müşterilerimizin etkisi yüksektir. Yeni müşterilerimiz için de gereken iletişim ve çalışmalar devamlı bir süreç halinde yapılmaktadır.
- Satış Bölümümüz dijital satış konusunda da çok etkindir ve başarılıdır. Şu anda kurduğumuz sistemle ürünlerimizin pazarının haritasını çıkarmış bulunmaktayız, rakiplerimizi de yakından biliyor ve takip ediyoruz.
- İyi bir dijital pazarlama operasyonuyla etkili bir şekilde hedef kitlemize ulaşmayı, marka bilinirliğimizi artırmayı, müşteri ilişkilerini geliştirmeyi ve sonuçları ölçmeyi hedefledik. Bunun için de iyi bir dijital pazarlama operasyonunun iki önemli bileşeni olarak farklı dijital kanalları entegre bir şekilde kullanıyoruz. Bunlar web sitesi, blog, sosyal medya platformları, e-posta pazarlama, arama motoru optimizasyonu, içerik pazarlama ve diğer dijital reklam kanallarını kapsamaktadır. Kanalların entegrasyonu, markamızın tutarlı bir mesaj ile hedef kitlemize ulaşmasını sağlıyor. Ayrıca, farklı kanallar arasındaki veri ve bilgi paylaşımını da kolaylaştırıyor.
- Şirketimiz için sürekli ölçüm ve optimizasyon sistemini kurduk. Böylece müşteri iletişimlerdeki başarımızı, pazar trendlerini ve rekabeti takip etmek, hedef kitleyle etkileşimde bulunmak ve geri bildirimleri dikkate almak da operasyonumuzun başarısı için önemlidir.

- Kurduğumuz dijital pazarlama operasyonu, entegre kanalların kullanılması ve sürekli ölçüm ve optimizasyon sürecini kapsaması sayesinde başarılı sonuçlar elde ediyoruz. Bu şekilde, hedeflerimize ulaşmak için etkili bir dijital pazarlama stratejisi yürütebiliyoruz. Web sitemiz, markamızın online varlığının merkezi olmuştur. Web sitemiz, ürünlerimizi ve hizmetlerimizi potansiyel müşterilere sunmakta, kullanıcı dostu olmakta ve arama motorları tarafından kolayca bulunabilir durumdadır.
- Web sitemizin içeriği zengin hazırlanmıştır. Bütün ürünlerimize bu sitede kolayca ulaşmak mümkündür ve markamızı potansiyel müşterilere tanıtmanın etkili bir yolu olmuştur. Blog yazılarımız, videolar, infografikler ve daha fazlası, hedef kitlemizin ilgisini çekmekte ve web sitemize olan trafiği artırmaktadır.
- Reklamlarımız ve diğer çevrimiçi reklam platformlarımız hedef kitlemize geniş ölçekte ulaşmamızı sağlamaktadır. Reklam kampanyalarımızda, hedef kitlemizin ihtiyaçlarını ve ilgi alanlarını yansıtacak şekilde hassas bir şekilde hedeflenmiştir. Şu anda sistemimiz başarılı bir şekilde çalışmaktadır.

Efendim bu sunuma imkân verdiğiniz için teşekkür ederim

Kemal Bey: Teşekkür ederim Ayhan Bey. Satış Bölümümüz hakkında doyurucu bir bilgiye ulaştık. 2023 yılında satışlarımızı %55 oranında artırmış olmanız da konuşmanızı doğruluyor. Bölümdeki arkadaşlarımıza tekrar tekrar teşekkür ederim.

Beyzanur Hanım: Ayhan Bey ben Ukrayna-Rus savaşının gelecekte pazarlama konusunda Şirketimize etkilerinin neler olacağı konusunda kafamda tartışmalı bilgiler taşımaktayım. Bu konuda neler söylersiniz?

Ayhan Bey: Efendim bu savaşta Ukrayna'nın alt yapısı büyük ölçüde harap olmuş durumdadır. Ukrayna yük vagon imalat sanayide önemli bir partnerdir ve Avrupa'nın yük vagon ihtiyacının %40'nı karşılamaktaydı. Ukrayna şu anda üretim kapasitesini büyük ölçüde kaybetmiştir. Kanaatimce önemli Ukrayna vagon şirketlerinin birisiyle bir ortaklığımız harp sonrası Avrupa Birliği için başarılı olur ve şirketimiz kârlı çıkar diye düşünmekteyim. Burada alt yapı yatırımlarıyla ilgili başka imkânlar da şirketimizin önüne çıkabilir. Ayrıca AB ülkelerinin silah stoklarında da büyük azalma meydana gelmiştir. Ülkeler silah stoklarını daha gelişmiş silahlarla doldurmak isteyeceklerdir. Bizim imalat yapımız böyle imalatları yapacak kapasitededir. Silah şirketleriyle ilgili bir araştırma yeni imkânlar ortaya koyabilir. Ben yönetimimizin bu konuların üzerinde de duracaklarını düşünmekteyim. Teşekkür ederim efendim.

Kemal Botsalı: Ayhan Bey teşekkür ederim. Faruk bey buyurun siz de konuşunuz.

Faruk Gürler: Efendim ben de Ayhan Bey'in görüşlerine katılıyorum. Benim ilave bir teklifim daha var. Türkiye'de sağlık sektörü giderleri ilaç sektöründe 40 milyarı aştı, buna sağlık makineleri dahil değildir. Bununla birlikte en az 60-70 milyar dolarlık bir sağlık sektörü pazarı önümüzdeki yıllarda gözükmektedir. Bizim gelecek vizyonumuzda çok geniş belirlenmiştir. Acaba sağlık sektörü için de şimdiden hazırlık yapmaya başlamamız ve halka açılmamız uygun olur mu? diye düşünmekteyim.

Kemal Botsalı*:* Tekliflerinize teşekkürler ve şirketimiz için çok önemli konular. 2024 yılının bitmesine sadece iki gün kaldı. Önümüzdeki haftalar şirketimizin 31 Aralık 2024 yıl sonu

bilançosunun bütün rakamları çıkar, finansal tabloları hazır hale gelir. Önümüzdeki Cuma günü Finans bölümümüz 2024 yılı kesin rakamlarıyla ilgili toplantı salonumuzda finans ekibimizle bir toplantı yapılacaktır. Şirketimizin finansal durumunu kesin olarak gördükten sonra 2025 yılıyla ilgili projelerimiz konusunda ilk toplantımızı 13 Ocak Pazartesi günü bu salonunda yapacağız. Gördüğüm kadarıyla şirketin bir finans, bir nakit problemi kalmadı, bankaların bize açtığı kredileri de minimum miktarda kullanıyoruz. Şimdiki hedefimiz yeni vizyonumuza göre büyümemizdir. Bu toplantıdan sonra şirketimiz için gereken bütün kararları gözden geçirip başarılı bir 2025 yılı geçirmek ve şirketimizin geleceğini planlamak istiyoruz. Danışman şirketlerimizden ne ölçüde faydalanacağımız da ortaya çıkacaktır. Bu konularda özel görüşleri olanlar olursa lütfen Müdür Hasan Kayar Bey'e iletsinler. Hepinize teşekkür ediyorum ve iyi yıllar diliyorum.

-39-

ŞİRKETİMİZİN 31 ARALIK 2024 YILI KESİN FİNANSAL TABLOLARI VE DURUMUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ

Cuma günü bütün finans ekibi toplantı salonunda toplanmış büyük bir heyecanla yapılacak şirketin 31 Aralık 2024 yılı finansal tablolarının sunumunu bekliyordu. Şirket son dokuz ayda önemli bir atağa kalkmış ve önemli bir başarı yakalamıştı. Bunda şirketin bankalarla kredi sözleşmeleri yapmak suretiyle bir finans krizine girilmemesi için tedbir alınmasının, üretim bölümümüzün canlı olmasının, şirketin eski ve güvenilir bir şirket olarak AB ve Türkiye pazarlarında tanınmasının, Covit-19 salgınının önemli ölçüde ortadan kalkması sebebiyle AB ve diğer yabancı pazarların canlanmaya başlamasının ve siparişler konusunda şirketimizin hazır olmasının ve Ukrayna-Rus savaşının devam etmesinin etkisi büyük olmuştu. Ukrayna ordusuna silah sağlayan ülkelerin şirketleri ara malzemelerinin sağlanmasında şirketimize de yönelmişlerdi. Tablo 39.1, Tablo 39.2, Tablo 39.3 bize Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ'nin finansal durumları ve 2024 yılı sonuçları hakkında önemli bilgiler vermektedir. Bu konuları Kemal Bey, Beyzanur ve Aynur hanımlar bilmektedirler.

Kemal Bey: Faruk Bey lütfen sunuma başlayınız.

Faruk Bey: Efendim hepimizin memnuniyetle bildiği ve gördüğü gibi şirketimiz 2024 yılının son dokuz ayında önemli bir ivme kazanmış ve bunun sonucunda 2024 yılı net kârını 24,5 milyar liraya yükselterek önemli bir başarı kazanmıştır. Bu konuda Sayın Genel Müdürümüz başta olmak üzere üst yönetimin liderliğinin ve işçilerimizin kendilerini başarılı olmaya hedeflemelerinin büyük etkisi olmuştur, bu konuda ne kadar övünsek azdır. Ben konu hakkında daha kesin bilgilerinizin olması için önce finansal tabloları sunuyorum:

Tablo 39.1- Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ.
2019–2024 Bilânçoları (milyar TL)

Yıllar	2019	2020	2021	2022	2023	**2024**
Nakit ve Paz. Menkul değerler	4,7	3,4	2,5	1,8	1,2	13,1
Ticari alacaklar	21,9	25,9	36,5	39,7	43,4	29,6
Stoklar	15,6	25,3	30,7	33,0	34,2	26,7
Diğer cari aktifler	1,6	0,6	0,6	1,2	1,4	1,9
Toplam cari aktifler	43,8	55,2	70,3	75,7	80,2	71,3
Sabit aktifler	56,5	58,0	58,0	60,2	60,2	63,2
(-) Amortismanlar	18,4	23,5	28,4	34,6	40,0	46,4
Sabit aktifler, net	38,1	34,5	29,6	25,6	20,2	16,8
Bağlı ortaklıklara yatırımlar	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	4,4
Diğer sabit aktifler	2,7	2,7	1,5	1,5	1,5	1,5
Toplam sabit aktifler	44,0	40,4	34,3	30,3	24,9	22,7
Aktif Toplamı	**87,8**	**95,6**	**104,6**	**106,0**	**105,1**	**94,00**
Finansal borçlar	22,7	25,3	28,7	31,8	34,1	11,9
Ticari borçlar	16,9	15,9	16,9	15,2	13,7	7,4
Diğer cari pasifler	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	3,1
Toplam cari pasifler	42,2	43,8	48,2	49,6	50,4	22,4
Uzun vadeli borçlar	15,0	15,0	15,0	12,0	12,4	4,8
Borçlar toplamı	57,2	58,8	63,2	61,6	62,8	27,2
Hisse senetleri	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0
Dağıtılmayan kârlar	10,6	16,8	21,4	24,4	22,3	46,8
Toplam öz sermaye	30,6	36,8	41,4	44,4	42,3	66,8
Pasif Toplamı	**87,8**	**95,6**	**104,6**	**106,0**	**105,1**	**94,00**

****

Tablo 39.2- Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ. 2019–2024 Gelir Tabloları (Milyar TL)						
Yıllar	2019	2020	2021	2022	2023	**2024**
Satışlar	158,6	142,9	135,5	128,0	118,9	**184,8**
Satılan malın Maliyeti	105,1	90,7	83,2	76,7	71,3	109,6
Brüt satış kârı	53,3	52,2	52,3	51,3	47,6	75,2
Faaliyet Giderleri	33,9	35,6	37,9	39,9	41,2	37,3
Genel yönetim giderleri	13,7	14,2	15,7	16,7	17,0	14,3
Satış ve pazarlama giderleri	12,6	13,8	14,6	15,6	16,6	12,5
Amortismanlar	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	6,4
Araştırma- Geliştirme giderleri	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	4,1
Faaliyet Kârı	19,6	16,6	14,4	11,4	6,4	37,9
Diğer kârlar	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,7
FVÖK	22,0	19,0	16,8	13,8	8,8	40,6
Faiz giderleri	8,7	9,3	10,5	11,1	12,2	9,2
VÖK	13,3	9,7	6,3	2,7	(3,4)	31,4
Vergiler (%22)	2,9	2,1	1,4	0,6	---	6,9
Net Kâr	**10,4**	**7,6**	**4,9**	**2,1**	**(3,4)**	**24,5**
2-H.S. Temettü ödemeleri (%40)	4,2	3,0	1,9	0,8	---	---
3-Dağıtılmayan kârlara ilave (%60)	6,2	4,6	3,0	1,3	---	---
4- Hisse başına kâr, HBK (TL)	0,52	0,38	0,24	0,10	---	---
5- Hisse başına temettü, HBT (TL)	0,21	0,15	0,09	0,04	---	---
6-Hisse senedi sayısı (milyar)	20	20	20	20	20	20

****

Tablo 39.3- Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ. 2019–2024 Finansal Oranları							
Oranlar	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**Sektör Ortalaması**
Cari oran	1,03	1,26	1,45	1,52	1,59	3,19	**1,8**
Likidite oranı	0,66	0,68	0,82	0,86	0,91	1,99	**1,2**
Alacak devir hızı	7,24	5,51	3,71	3,22	2,75	6,24	**4,1**
Alacak devir süresi	50,4	66,2	98,3	113,3	132,7	58,5 gün	**89 gün**
Stok devir hızı	6,73	3,58	2,71	2,32	2,08	4,1	**3,4**
Stok devir süresi	54,2	101,9	134,6	157,3	175,4	82,9 gün	**107 gün**
Faiz kazanç gücü	2,52	2,04	1,60	1,24	0,72	4,41	**3,67**
Borçlar/Pasifler	0,651	0,615	0,604	0,581	0,597	0,289	**0,375**
KVB/TB	0,737	0,744	0,762	0,805	0,802	0,823	**0,634**
Brüt kârlılık oranı	0,336	0,365	0,385	0,400	0,400	0,406	**0,40**
Net kârlılık oranı	0,065	0,053	0,036	0,016	(0,028)	0,132	**0,12**
Alacaklar/Satışlar	0,138	0,181	0,269	0,310	0,365	0,160	**0,175**
Stoklar/Satışlar	0,098	0,177	0,226	0,257	0,287	0,144	**0,161**
Yöne.ve paz.gider/Satışla	0,165	0,195	0,223	0,252	0,282	0,077	**0,136**
Amortismanl./Sabit gider	0,325	0,405	0,489	0,577	0,666	0,734	**0,432**

Şirketin fon kaynakları ve fon kullanımları

Şirketin 2024 yılı fon kaynakları ve fon kullanımları şöyledir:

Tablo 39.4 Fon Akımları Tablosu (2024)

C) **Fon Kaynakları**:	
6- Ticari alacaklar……..	13,8 milyar lira.
7- Stoklar……...,	7,5
8- Amortismanlar……..	6,4
9- Diğer cari pasifler…….	0,5
10- Net Kâr…….	24,5
Toplam fon……	**52,7**
D) Fon Kullanımları:	
7- Nakit ve paz. menkul kıymetler……	11,9
8- Diğer cari aktifler……..	0,5
9- Sabit aktifler…….	3,0
10- Bağlı ortaklıklara Yatırımlar……	1,2
11- Finansal borçlar……	22,2
12- Ticari borçlar……	6,3
13- Uzun vadeli borçlar……..	7,6
Toplam fon kullanımı……	**52,7**

A) 2024 yılında şirketimizin finansal başarılarını şöyle sıralayabiliriz:

1. Şirketimizde yapılan swot analizi bütün şirket elemanları üzerinde çok etkili olmuş, kendimizi tanıma şansını bize vermiş, mevcut durumumuzu, güçlü ve zayıf yönlerimizi, risklerimizi ve fırsatlarımızı görmek fırsatını elde etmişsizdir.
2. 2023 yılına göre satışlarımız %55,4 oranında artarak 2024 yılında 184,8 milyar lira (7,1 milyar dolar) olmuştur. Gelecek yıllarda satışlarımızın aynı oranlarda artacağını belemek biraz zor olacaktır. Bununla birlikte yine satışlarımızın artarak devamı için elimizden gelen yapılacaktır.
3. Satışlarımızın %76,8'i yani 142 milyar lirası 135 tane ülkeye yapılan ihraçtan elde edilmiştir. Bu konuda şirketimiz kur riskini önemli ölçüde dengelemiş ve şirketimiz lehine yürütmeye çalışmıştır. Bu bizim için önemli bir başarıdır ve Türk ekonomisindeki kırılganlıklardan bizi korumaktadır.
4. Şirketimizin 2024 yılı net kârı 24,5 milyar lira oluştur. Halbuki 2023 yılında net zararımız 3,4 milyar liraydı. Şu anda şirkette 602 kişi çalışmaktadır ve kişi başına kârımız 406,9 milyon liradır ki bu sektörün en ileri rakamlarından birisidir.
5. Dönemin başında 2024 yılı için şirketimizin 25-30 milyar liraya ihtiyacı olacağı düşünülmüştü. Sayın Genel müdürümüz Kemal Bey üç banka ve İ Bankasıyla görüşerek ve itibarını ortaya koyarak 150 milyar liraya yakın bir krediyi şirketin arkasına alış ve bunları kullanmamıştır da. 10 milyar liralık kiralama (Leasing) işlemini de İş Leasing şirketinden sağlamıştır. Şirketimizin imkânlarına yönelmiş fon ihtiyacını otofinansman ile sağlamıştır. Şirketimiz 2024 yılında 52,7 milyar lira fon sağlamış ve bu fonu kullanmıştır. Şirketimizin şu anda bir fona ihtiyacı olmadığı gibi bankalarda 13 milyar liralık döviz bazında fonu bulunmaktadır.
6. Şirketimiz önemli giderlerimizi satışlara oranla önemli ölçüde azaltmıştır. Brüt kârlılık oranı %40,6'dır, sektör ortalamasını %40'ı geçmiştir. Net kârlılık oranıysa

yine sektörü geçerek %13,2 olmuştur, bu oran sektörde %12'dir. Yönetim ve pazarlama giderlerinin satışlara oranı %7,7'ye düşmüştür ki sektörün %13,6 altındadır. Diğer bütün finansal oranlarda şirketimiz daha iyi ve daha sağlıklı durumdadır. Mesela alacak devir hızı şirketimizde 6,24 olurken bu oran sektörde 4,1 olmuş dolayısıyla alacak devir süresi sektörde 89 gün bulunuyorken şirketimizde bu oran 58,5 güne düşmüştür. Stok devir hızı şirketimizde 4,41 olurken sektörde 3,67'de kalmış bu sebeple stok devir süresi şirketimizde 82,9 gün bulunuyorken sektörde 107 gün olmuştur. Şirketimizin faiz kazanç gücü 0,72'den 4,41'e yükselirken bu oran sektörde 3,67'de kalmıştır ve şirketimizin faiz yükü azalmıştır. Borçlar/Pasifler oranı sektörde %37,5 bulunuyorken bu oran şirketimizde %28,9'a düşmüştür ve şirketimizin öz sermayesi artmıştır.

B) 2024 yılında şirketimizle ilgili diğer tespitler:

1- Şirketimizin yeni vizyon tespiti yeni bir yapılanmayla şirketimizi daha farklı bir konuma getirecektir. Vizyon konusu beni çok heyecanlandırmaktadır.
2- Komşu şirketin 50.000 metrekarelik yerinin alınması şirketimizin büyümesi açısından çok önemli hale gelmiştir. Bu konunu nasıl bir yöntemle alınacağı konusu yönetimin gündemine gelmelidir.
3- Yönetimin gündeminde bildiğim kadarıyla halka açılma konusu vardı. Bu konu üzerinde ayrıntılı bir rapor hazırlanması faydalı olur diye düşünmekteyim çünkü şirketimiz için halka açılmada çok pozitif bir durumdayız.
4- Şirketimizdeki yeni hizmet içi eğitim politikası verimli olmuştur. Bu politikanın devam etmesi ve daha da geliştirilmesi şirketimiz için önemlidir.
5- Şirketimizde Amortismanlar/Sabit kıymetler oranı %73'e yükselmiştir. Bunun anlamı şirketimiz ortalama 7,3 yıl önceki bir teknolojiyi kullanmaktadır ve teknolojisi da makine-teçhizatı da eskimeye başlamıştır. Bu sebeple önümüzdeki yıllarda şirketimiz yeni yatırımlar ve yenileme yatırımları yapmak zorundadır. Bu konu üzerinde düşünülmesi, teknolojik gelişmeler nazara alınarak önemli bir yatırım politikasının geliştirilmesi gerekmektedir.
6- Şirketimiz bugüne kadar bazı teşviklerden yararlanmamıştır. Bu konu üzerinde durulmalıdır.
7- Ukrayna harbi sonrası için nasıl bir politika takip edileceği üzerinde durulmalıdır.

Efendim, benim arzım burada son bulmaktadır.

Kemal Bey: Faruk Bey teşekkür ederim. Güzel bir sunum oldu. Şirketin durumunu Yönetim Kurulu Üyelerimiz de çok merak ediyorlar. Bu sunumun bir videosunu Yönetim Kurulumuz Sekreterliğine gönderelim. Kesin sonuçlar tam belli olduktan sonra 2025 yılı ile ilgili plan ve programlarımızı uygulamalı olarak takip edeceğiz ve her ayın sonunda o ay ile ilgili gerçekleşmeleri tartışıp gerekli kararları alacağız. Bu konunun düzenlenmesinden Faruk Gürler ile Aylin Taşkın sorumludurlar. Arkadaşlar başka bir sorunuz varsa lütfen sorunuz.

Hasan Kayar: sayın Genel Müdürüm biz halka açılmayla ilgili bir çalışmayı üç ay önce başlatmıştık. 31 Aralık 2024 finansal tabloları belirli oldu. Şimdi bu çalışmayı son rakamlarla bir daha gözden geçirip sizlere sunmayı düşünüyoruz. Bu konuda emirleriniz ne olur?

Kemal Bey: Hasan Bey şirketimizle ilgili önümüzdeki çok önemli konulardan birisi de bu. Halka açılma benim de kafamda. Şirketimizin değeri nedir ve halka açılırsak Pazar değerininiz ne olur bu konuda yapılan çalışma gözden geçirilsin 17 Ocak tarihinde burada birlikte tartışalım. Peki hepinize teşekkür ediyorum.

-40-

ŞİRKETİMİZİN 31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARİYLE DEĞERİ VE HALKA AÇILMASI DÜŞÜNCESİ

Kemal Bey: "Efendim hepimiz biliyoruz. Şirketimiz 2024 yılında başarılı bir dönem geçirdi. Şirketimizin gelecek vizyonu da oldukça kapsamlı. Sistematik ve kurumsal bir şirket olarak büyümemiz gerekiyor. Planlama ekibimiz gündemimize şirketimizin halka açılması konusunu getirdiler ve bu konuda detaylı bir plan, program hazırlanmasını istediler. Bu konuda bir da rapor hazırladılar. Burada bu gün bu çalışmaların ilkini yapıyoruz. Efendim Ferhat Bey siz bir şey mi demek istiyorsunuz?"

Ferhat Keskin: "Efendiler halka açılmayla ilgili yaşadığım olayı sizlere aktarmak isterim. Bu şirket benim üçüncü şirketim. Şu anda ben farklı sektörlerde bulunan üç şirketin ortağıyım ve zamanında her birisine birer milyon lira sermaye ile ortak oldum. İlk şirketim sekizinci yılda halka açıldı. Şirketin o zamanki sermayesi 550 milyon liraydı halka açılırken yapılan değerlendirmeyle ekspertizler şirkete 5,6 milyar lira değer biçtiler. Benim sermayem ilk açılmayla 5,6 milyon liraya yükseldi. Bana da 5,6 milyon yeni hisse senedi verdiler. Şirket 5,6 milyar liralık nominal değeri bir lira olan senet ihraç etti ve bunun %15'ni yani 840 milyon liralık kısmı halka arz edildi. Senetlerin birim arz fiyatı 2,85 lira oldu. Benim sermayem de $5{,}6x10^6$ x 2,85= 15,960 milyon liraya yükseldi. Şu anda o şirketimim hisse senetlerinin pazar fiyatı 39,40 liradır ve benim sermayem de 5,6x39,40=220,64 milyon liraya yükselmiştir. Ben kazamdım, borsada bu şirketime yatırım yapan yatırımcılar da kazandı.

İkinci ortak olduğum şirketim aynı başarıyı göstermedi, aynı yatırımı yapmama rağmen oradaki senetlerimin ilk arz fiyatı 1,25 lira ve şimdiki pazar fiyatı 7,80 liradır. Bu şirkette benim varlığım da 1,25x7,8= 9,75 milyon lira olmuştur. Bu şirkette ben de az kazandım bu şirketin hisse senetlerine borsada yatırım yapan yatırımcılar da az kazandı.

Üçüncü şirketim bu şirkettir yani Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ'dir ve halka açılmamıştır. Şu anda bu şirketteki bir milyon liralık hissemin kaç liraya yükseldiğini bilemiyorum. Borsada bu şirketimin senetleri bulunmadığı için yatırımcılar da yatırım yapamıyorlar ve kazanmıyorlar.

Eğer şirketimiz halka açılırsa hem şirketimizin şu andaki ekonomik değeri belirlenir hem de yeni hisse sentlerimizin pazardaki değerine göre şirketimizin ekonomik değeri yani Pazar değeri yükselir. Sonuçta benim sermayemin güncel değeri de belirli olur. Ben de kazanırım, borsada bu şirketin hisse senetlerine yatırım yapan yatırımcılar da kazanır. Diğer şirketleri bildiğim için söylüyorum bu şirketimizi de en kısa zamanda halka açmalıyız. Teşekkür ederim."

Kemal Bey: Efendim Yönetim Kurulu İkinci başkanımız Ferhat Keskin Bey konuyu çok açık ve güzel bir şekilde özetledi. Şirketin açılmasını ben de istiyorum. Şu anda borsa boğa piyasası döneminde ve daha da yükseleceğe benziyor. Hepimizin bildiği gibi şirketimizin 2024 yılı satışları 184,8 milyar liraya ulaşmış ve gelecek yıllarda 200 milyar lirayı aşacağı görülmektedir. Şirketimiz yeni vizyonuyla beş alanda faaliyet göstermeyi düşünmektedir. Bu sektörlerde özel sistemler kurmak, makine-teçhizatlar üretmek, fabrikalar kurmak vb. büyük yatırımlar yapmak kaçınılmazdır. Tek bir şirketin böyle büyük projeleri

gerçekleştirmesi zordur. Halka açılma, şirketler birliği oluşturmak, holdingleşme, yeni ortaklıklar kurmak problemin çözümü için kaçınılmazdır. Bu tip her bir proje şirkette yeniden yapılanmalar gerektirir. Şimdi sorular şunlardır: Böyle bir yapıyı oluşturacak çekirdek şirketin değeri nedir, sektördeki ağırlığı nedir, teknolojik gücü nedir, insan kaynakları hangi ölçüde kalifiye ve özeldir, alt şirketlerin sayısı, finansal ve teknolojik ağırlığı nedir? Soruları arka arkaya sorulur. Şimdi bize doç. Suna Akten Hocamız şirketimizin değeriyle ilgili kısa bir sunum yapacaklardır. Buyursunlar Suna Hanım.

Doç. Dr. Suna Akten: Efendim '**değer**' kavramı finansta bir varlığın, kuruluşun, şirketin para ile ifade edilebilen ederi anlamında kullanılır. Mesela A şirketi milyarlık, B şirketi milyonluk, C şirketi binlik bir şirkettir dersek A şirketinin milyarlarla ifade edilen güçlü bir finansal varlığa sahip olduğunu, B şirketinin milyonlarla ifade edilen bir finansal varlığa, C şirketinin binlerle ifade edilen bir finansal varlığa sahip olduğunu anlarız. Burada en güçlü şirket A şirketi, en zayıf şirket C şirketi olmaktadır. Şirketler finansal varlıklarına göre de ekonomik bir ağırlığı, ederi söz konusudur. Mesela bankalar bunlara finansal ağırlıklarına göre kredi verirler, kamu kurumları yine bunların ekonomik ağırlıklarına göre kendilerine farklı teşvikler tahsis ederler. Satıcılar yine bunların finansal ağırlıklarına ve alım durumlarına göre kendilerine davranırlar ve imkân tanırlar.

Finansal açıdan değerin farklı tarifleri vardır. Önce bu değer kavramlarına göre şirketimizin değeri nedir, hesaplayalım.

1- **Defter değeri:** Şirketin bilançosunda yer alan aktif toplamından şirketin borçlarının ve fiktif aktiflerinin düşülmesiyle bulunan değere defter değeri denir. Tablo 39.1'de yer alan şirketin 2024 yılına göre defter değeri;
Defter değeri: 94,0-27,2=66,8 milyar liradır.

2- **Net aktif değeri:** Şirketin bütün aktiflerinin pazarda satılmaları ve elde edilen tutardan borçların ve diğer zararların düşülmesi suretiyle hesaplanan net toplama net aktif değeri denir. Şirketimiz için böyle bir işlem olmağı için net aktif değeri toplamını bilmiyoruz. Sadece bir tahminde bulunabiliriz. Bu değer şirketin defter değerinin üstünde veya altında olabilir

3- **İnşa değeri:** Şirketimizin şimdi sıfırdan aynı şekilde inşası söz konusu olsa ve böyle bir işlemi gerçekleştirebilsek yapılan giderlerin toplamı şirketin inşa değeri olur. Bu değeri de şirket yeniden inşa edilmediği için tahmini olarak bulabiliriz. Mesela böyle bir şirket bu durumuyla şu anda 85 milyar liraya kurulabilir gibi.

4- **Tasfiye değeri:** Şirketin tasfiyeye tabi tutulması durumunda tasfiye giderleri de düşüldükten sonra kalan net miktara tasfiye değeri denir. Tasfiye değeri de diğer şirket değerlerinden farklı olacak, onların altında veya üstünde bulunacaktır.

5- **İşleyen teşebbüs değeri:** Şirketin net kârının şirketin sermaye maliyetine veya faiz oranına bölünmesi suretiyle hesaplanır. Şirketin sermaye maliyeti %22 hesaplanmıştı. 2024 yılı kârına göre şirketin işleyen teşebbüs değeri;
İşleyen teşebbüs değeri $= \frac{24,5}{0,22} = 111,3$ milyar liradır. İşleyen teşebbüs değeri sermaye maliyetinin düşmesiyle artar, yükselmesiyle azalır. Bunun anlamı %22 getiri sağlayan bir yatırımdan 24,5 milyar liralık kâr elde edebilmek için 111,3 milyar liralık yatırım yapmak gerekir ki bu da şirketin değerini ifade eder.

6- **Gerçek değer:** Firmanın gelecekte beklediği nakit akımlarının yatırımcının bu yatırımdan beklediği getiri oranına göre iskonto edilerek bugünkü değerinin bulanmasıyla ulaşılan toplamdır. Mesela şirketin 2024 yılı karı 24,5 milyar lira ve bu yıl ayrılan amortisman tutarı 6,4 milyar lira olduğuna göre net nakit girişi 24,5+6,4=30,9 milyar liradır. Yatırımcı böyle bir yatırımdan mesela % 20 getiri beklerse ve yatırımın ekonomik ömrünü 30 sene olarak düşünür, şirketi 30. senede 200 milyar liraya satacağını tahmin ederse bu yatırımcı için şirketin gerçek değeri;

$$= A\frac{(1+i)^n - 1}{(1+i)^n i} + \frac{F}{(1+i)^{30}} = 30,9\frac{(1+0,20)^{30} - 1}{(1+0,20)^{30} 0,20} + \frac{200}{(1+0,20)^{30}} = 154,69$$ milyar liradır.

7- **Kâra göre değer:** Şirketin ilgili yıldaki kârının veya belirli birkaç yılın ortalama kârının sektörde oluşan faktör çarpanla çarpılması suretiyle hesaplanır. Mesela şirketin 2024 yılı kârı 24,5 milyar liradır ve sektörde o dönem oluşan faktör çarpan 5 olsun. Kâra göre şirketin o sektördeki değeri;
Kâra göre değer= 24,5 x 5= 122,5 milyar liradır.

8- **Pazar değeri=** Şirket halka açılmışsa pazarda hisse sentlerinin alım satım değerleri Pazar tarafından belirlenir. Hisse senetlerinin pazar değeriyle hisse senedi sayısı çarpılırsa şirketin pazar değeri ortaya çıkar. Mesela şirketimiz halka açılmış olsaydı öz sermayesi 66,8 milyara olduğundan nominal değeri 1 lira olan 66,8 milyon adet hisse senedi ihraç edilecekti. Diyelim ki hisse senetleri pazarda 2,64 liradan alınıp satılsınlar. Şirketin pazar değeri;
Pazar değeri= 66,8 x 2,64= 176,35 milyar liradır.

9- **Fiyat/Kazanç oranı X Hisse senetlerinin kazancı yöntemi**: Firmanın F/K oranı ile hisse başına kârın çarpılmasıyla bir hisse senedinin pazar değeri, bunun da toplam hisse senedinin sayısıyla çarpılmasıyla da şirketin pazar değeri bulunur. Şirketin 2024 yılı hisse senedi sayısı 20 milyar tane, hisse başına kâr 24,5/20=1,225 lira ve hisse senedinin Pazar değeri mesela 6 liradan satılıyorsa şirketin değeri= $1,225x6x20x10^9$=147 milyar lira olacaktır.

10- **Emsal değer**: Şirket halka açılmamışsa bu takdirde şirketin pazar değeri bu şirkete benzeyen ve halka açılmış olan bir şirketin hisse senetlerinin pazar fiyatı nazara alınarak şirketin muhtemel hisse senedi sayısıyla çarpılarak şirketin emsal Pazar değeri bulunur. Mesela şirketimizin, halka açılmış emsal şirketi Acıbayam Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi olsun ve bunun hisse senetlerinin Pazar değeri 11,27 lira bulunsun: Bizim şirketimizin sermayesi 20 milyar liradır ve hisse senetlerinin ihraç değeri 1 lira olarak düşünülsün. Bu takdirde şirketimiz emsal değeri = $20x10^9x11,27$=224,5 milyar lira olacaktır.

11- **Ekspertiz değeri:** Uzmanlar tarafından şirketin şu anda piyasada edebileceği maksimum tutarın belirlenmesidir. Uzmanlar bu şirket için bütün değerleme yöntemlerini nazara alırlar, pazarda edebileceği değeri bunların da yardımıyla tespit ederler ve şirketin gerçek değerini ortaya koymaya çalışırlar. İşte bu değer ekspertiz değeridir. Mesela uzmanlar şirketimiz için 73,62 milyar lira değer biçmişlerse bu ekspertiz değeri şirketin gerçek değeri kabul edilmekte ve halka açılma işlemlerine esas alınmaktadır.

Efendim bu şirketimizin değeriyle ilgili burada 12 tane ölçütü ortaya koyduk. Bunların hepsi doğru mu evet hepsi doğru, hepsi yanlış mı evet hepsi yanlış. Biz uzman olarak bütün bu değerleri nazara alarak ekspertiz değerine benzer bir değer hesaplarız, şirketin

gerçek değerini yani olabilecek değerini hesaplamış oluruz. Eğer şirket halka açılmışsa şirketin bilanço değerini zaten bilançodan hesaplarız. Pazar değerini de şirketin hisse senedi sayısını hisse senedinin Pazar değeriyle çarparak buluruz.

Efendim ben teşekkür ediyorum. Sorulanınız varsa lütfen buyurunuz.

Beyzanur Hanım: Suna Hanım şirketimiz halka açılmayı düşünürse nasıl bir yol izleyecektir? Lütfen bu konuya da kısaca açıklarsanız memnun oluruz.

Suna Akten Hanım: Tabiiki efendim. Konuya teknik olarak girmeden önce kendimize bir şirket halka açılırsa ne kazanır ne kaybeder sorularını sormamız gerekir. Ferhat bey konuyu bir ortak olarak açıkladı. Ben de bilimsel bakımdan kısaca özetlemek isterim.

Bir şirkete halka arza yönlendiren farklı sebepler bulunmaktadır. Şirketler halka açılmak ve paylarını organize bir pazarda işlem görmesini sağalmak suretiyle önemli bazı avantajlara kavuşurlarken bazı dezavantajlar da karşılarına çıkabilir. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

Halka açılmanın avantajları:

Bunlar yatırımcının piyasaya göre ödüllendirilmesi, faizsiz finansman temini, likidite, firmanın tanınması, kurumsallaşma, ikincil halka arz imkânı, kredibilite, nitelikli insan kaynağı sağlama, globalleşme olarak sayabiliriz.

1- **Yatırımcının ödüllendirilmesi:** Yatırımcı şirketini yıllar önce kurmuş, çeşitli risklere katlınmış ve bugünkü duruma gelmiş şimdi de borsa yatırımcısını şirketine ortak etmek istemektedir. Şirket bu andan itibaren piyasanın değerlendirilmesine göre bir Pazar değeri kazanır. Hisse senetlerinin fiyatı yükselir veya düşer. Piyasanın değerlendirmesine göre de şirketin piyasa fiyatı yükselir veya düşer. İşte eski ortaklar da piyasanın bu değerlendirmesine göre zararlı veya kârlı hale gelirler genelde kârlı hale gelirler ve piyasa tarafından ödüllendirilmiş olurlar.

2- **Finansman**: Şirketler halka açılmak ve hisse senetlerini primli olarak halka arz etmekle her şeyden önce faiz ödemeden önemli bir finansman kaynağından yaralanırlar. Borçlanmanın getirdiği geri ödeme, faiz gibi bütün risklerden korunurlar. Şirketin öz sermayesi arttığı için hem öz sermaye ile yatırım yapmak imkânı artar hem de finans kurumları karşısında daha güçlü bir şirket olarak daha düşük maliyetle finansman temin eder. Şirket dönemin sonunda hisse senedi sahiplerine kâr ettiği zaman temettü eder, etmediğinde ödemez, faizde olduğu gibi bir temettü ödeme mecburiyeti yoktur. Şirket öz sermayesi ile daha hızla büyüme imkânına kavuşmuş olur.

3- **Likidite**: Halka açılan şirketlerin hisse senetlerinin fiyatı arz ve talebe göre fiyatları şeffaf bir şekilde belirlenmekte ve gerçek değerine ulaşmaktadır. Böylece şirketin gerçek değeri de pazarda belirlenebilmektedir. Pazarda hisse senetlerinin istenildiği zaman oluşan fiyattan alınıp satılabilmesi ortaklara bir fon ve kazanç sağladığı gibi şirketin ikincil ihraçları için fiyatlar da referans oluşturmaktadır. Ortakların borsada işlem gören payları kredi işlemlerinde teminat olarak da kullanılabilmekte böylece âtıl duran bu senetler aynı zamanda finansman sağlama aracına dönüşebilmektedirler.

4- **Tanıtım**: Hisse senetleri borsada işlem gören şirketler hakkındaki çeşitli bilgiler borsanın halkı aydınlatma kuralı çerçevesinden basın yayın kuruluşlarına, veri yayın ve diğer görsel yayın kuruluşlarına servis edildikleri için yurt içi ve yurt dışı yatırımcılar

devamlı olarak şirket hakkında bilgi sahibi olmaktadırlar. Şirketin satışlarının artmasının yanında yaygın tanınmanın sağladığı avantajlar çerçevesinde gerek yurt içi gerekse yurt dışındaki şirketlerle aynı sektörde işbirliğine, ortak girişimlere ve benzeri konularda birlikte çalışabilmelerine imkânlar doğmaktadır.

5- **Kurumsallaşma**: Ülkemizde faaliyette bulunan şirketlerin karakteristik özelliği genelde aile şirketi hüviyetinde olmalarıdır. Bu durum genellikle şirketin ömrünün, kurucu ya da yönetimde söz sahibi olan aile bireylerinin ömürleri ile sınırlı olmasını beraberinde getirebilmektedir. Hâlbuki halka açılma şirketleri kurumsal hale getirmektedir. Şirketlerin paylarını halka arz etmeleri ve Borsada işlem görmeye başlamaları SPK ve Borsa İstanbul'un incelemelerini kapsayan bir süreç dahilinde gerçekleşmektedir. Ayrıca şirketler işlem görmeye başladıktan sonra finansal tablolarını belirli dönemlerde bağımsız denetim kuruluşlarına denetlettirmekte, ortaklarını ve kamuyu düzenli olarak bilgilendirmekte, SPK ve Borsa İstanbul'un sürekli denetimine tabi olmaktadırlar. Bu da şirkete yönetimsel bir disiplin getirmektedir. Bu çerçevede halka açılmak ve paylarının Borsa İstanbul'da işlem görmesini sağlamak ile şirketler, sermaye piyasası disiplini içerisine girmekteler, mali ve diğer önemli bilgilerini kamuya duyurmak için düzenli ve zamanında raporlar hazırlayarak halka sunmak suretiyle yatırımcıların ve ortaklarının ilgisine ve gözetimine maruz kalarak, daha hızlı bir şekilde kurumsallaşabilmekte ve kurumsal yönetim ilkelerini daha kısa sürede içselleştirebilmektedirler. Şirket yapısının kurumsallaşması, şirketin organizasyonunun güçlenmesi, başarısının ve sürekliliğinin kurucu ortak grubundan veya kurucu aileden bağımsızlaşmasına, yaşam ömrünün uzamasına önemli katkılar yapmaktadır.

6- **İkincil halka arz imkânı**: Şirketler halka açıldıktan ve hisse senetlerinin Pazar değeri belli olduktan sonra ihtiyaçları halinde ikincil, üçüncül vb. halka tekrar tekrar açılarak sermaye temin edebilirler. Eski ortaklar bu arzlarda da yasaklanmadığı sürece rüçhan haklarını kullanabilirler. Primli açılacakları için ayrıca eski ortaklar da bir prim kazancı elde ederler. Şirketler büyümek, gelişmek, yatırım yapmak ve globalleşen dünyada rakipleri ile rekabet edebilmek için gerekli olan sermayeyi bulmakta zorlanmaktadırlar. Borsa şirketi olarak sermaye piyasasından temin edilen finansmanın şirketlerin kaynak probleminin çözümüne sağladığı katkı, son yıllarda giderek daha fazla önem kazanmaktadır, böylece borsalar da güçlenmektedir.

7- **Kredibilite**: Müşteriler ve tedarikçiler açısından şirketin halka açık olması mali ilişkileri bakımından bir güven ortamı meydana getirebilir. Şirketlerin paylarının borsada işlem görmesi genelde bankacılık ve para piyasası nezdindeki kredibilitelerini artırmakta, daha ucuz ve kolay kredi bulma imkânını kazandırmaktadır. Borsada işlem görmek fonksiyonu şirketin medya haber ve analizlerine konu olmasını, yatırımcı kuruluşlarca ve aracı kuruluşlarca hakkında yatırım raporları yazılmasını da birlikte getirir. Borsanın şeffaflık ilkesi ve kamuyu aydınlatma işlevi çerçevesinde Borsa şirketleri hakkındaki birçok bilgi borsa bültenleri, veri yayın kuruluşları, medya kuruluşları ve KAP vasıtasıyla yurt içi ve yurt dışı yatırımcılara ulaştırılır. Şirketin mali ve diğer önemli verileri yatırımcılar yanında kreditörleri, tedarikçileri ve iş ortaklarınca da takip edilebilir. Şirket hakkında güvenilir, düzenli ve sürekli bilginin var olması gerek finans piyasasında gerek kendi faaliyet sektöründe şirketin tanınırlığını artırır. Bu şirkete finansman temininde, ürün ve hizmetlerinin pazarlanıp satılmasında, nitelikli insan kaynağının temininde ve iş ortaklıkları kurulmasında fayda sağlar.

8- **Nitelikli insan kaynağına erişim:** Halka açık şirketlerin halka açık olmayan şirketlere göre daha büyük ve kalıcı olabileceği düşüncesinden hareketle bu şirketler, nitelikli insan kaynağı çekme ve muhafaza etme açısından da avantaj sağlıyorlar. Çalışanlarına daha fazla ücret ve eklerini verme şansına sahiptirler. Ayrıca hisse senedi opsiyon planlarının mümkün olduğu durumlarda, çalışanlara emeklilik gelirlerinin ya da ücretlerinin bir bölümü olarak şirket hisse senedi verilmesi ile bir yandan çalışanların menfaatlerinin hissedarların menfaatleri ile örtüşmesi diğer yandan da nitelikli insan kaynağının uzun süreli olarak şirkete bağlılığı sağlanabiliyor. Bu politika batı şirketlerinde en çok uygulanan politikadır. Ülkemizde yürürlükteki mevzuat gereği opsiyon planları henüz kullanılamamakla birlikte bazı şirketlerde hisse senedi performansına bağlı ücretlendirme politikaları ile yöneticilerle hissedarların menfaatlerinin örtüşmesi sağlanabiliyor. Yeni Türk Ticaret Kanunu bu konuda daha fazla açılım sağlıyor.
9- **Değer artışı:** Halka açık şirketlerin değerleri artan şeffaflık ve likidite gibi faktörler çerçevesinde genel olarak halka açık olmayan şirketlerden daha yüksek olabiliyor. Bu saydıklarımız şirketlerin halka açılmasından doğan önemli faydalarıdır. Halka açılmanın bazı zararları da vardır.

Halka açılmanın dezavantajları:

Halka açılmanın önemli avantajlarına yukarıda değinildi. Bu avantajların yanında bazı dezavantajları da vardır. Bunları da kısaca açıklamak faydalı olur.

1- **Maliyet:** Halka arz yapmak çok pahalı olabilir. Şirketler, halka arz yapmak için önemli bir miktarda para harcamasını gerektirebilir. Bu harcamalar arasında avukatlık ücretleri, aracı kurum ücretleri, bilirkişi ücretleri, kurul giderleri ve muhasebe masrafları gibi. Bu giderler şirkete önemli bir yük getirebilir.

2. Düzenleyici Yükümlülükler: Halka arz yapan şirketler SPK ve diğer düzenleyici yükümlülüklere uymak zorundadır. Bu yükümlülükler, şirketin finansal durumunu ve faaliyetlerini düzenli olarak raporlamasını gerektirir. Bu, şirketler için zaman alıcı ve maliyetli olabilir ayrıca bu düzenlemelere uyulmaması hukuki sorunlara neden olabilir.

3. Kontrol Kaybı

Halka arz yapan şirketler ellerindeki hisseleri fazla miktarda satmışlarsa, şirketin ortakları farklı coğrafyalara yayılmışlar ve toplantılara gelmiyorlarsa yönetimin kontrolünü kaybedebilir. Elinde büyük hisse senedi bulunan ortakların bunları başkalarına satmaları durumunda da aynı durumla karşılaşılabilinir. Bu da şirketin yönetiminde karışıklığa sebep olabilir.

4. Kısa Vadeli Düşünme

Halka açılmada uzun vadeli yatırımlara ve kârlılığa yönelmek önemlidir. Eğer halka arz yapan şirketler, kısa vadeli karlılığa odaklanmışlarsa bu politika uzun vadeli büyüme hedeflerini erteleyebilir. Böylece halka arzın sonuçları, şirketin uzun vadeli performansını olumsuz etkileyebilir.

5. Rekabet

Halka arz yapan şirketler, sektörde rekabetin artmasıyla karşı karşıya kalabilir. Halka açık hisseler, diğer şirketlerin ilgisini çekebilir ve rekabeti artırabilir.

6. İç Denetim

Halka arz yapan şirketler, iç denetimlerin artmasına sebep olabilir. Bu şirketin faaliyetlerinin kontrolünü artırabilir. Etkili bir denetim şirketin faaliyetlerini yavaşlatıcı olmamalıdır.

7. Hisse Sahipleri ile İlişkiler

Halka arz yapan şirketler hisse sahipleri ile ilgili iletişimi iyi ve dengeli kurmalıdır, aksi halde zorluklarla karşılaşabilir. Halka açık hisselerin satışı, hissedarların değişmesine neden olabilir ve şirketin hissedarlarının beklentileri değişebilir ve yeni iletişim problemleri doğurabilir.

8. İmaj Kaybı

Halka arz yapmak, bir süre şirketin imajını olumsuz etkileyebilir. Şirket, halka açık hisselerin satışı sırasında veya sonrasında yanlış bilgi verirse, kamuoyunda imaj kaybına uğrayabilir. Şirket başarılı oldukça imajı yükselmeye başlar ve kurumsallaşır.

9. Vergi

Halka arz yapmak, şirketin vergi yükünü artırabilir. Şirket, halka açık hisselerin satışı nedeniyle ek vergi ödemek zorunda kalabilir.

10. Hisselerin Değer Kaybı

Halka açık hisselerin değeri, hisselerin piyasaya çıktığı zamanki değerinin altına düşebilir. Bu durum, şirketin değer kaybetmesine ve hisselerin bazı ard niyetli kimselerin ellerine geçmesine sebep olabilir. Hisse sahiplerinin değer kaybına uğramasına neden olabilir ve onları üzer.

Efendim teşekkür ederim.

Faruk Gürler: Suna Hocam lütfen halka açılmayla ilgili prosedüre de kısaca temas etseniz bilgilerimiz tazelenmiş olur.

Doç. Suna Akten: Şirketimiz halka açılacağında Yönetim ön hazırlığını yapar ve Genel Kurulu toplar. Bu işlemle ilgili olarak da Sanayi ve Ticaret bakanlığından ön izin alınır. Genel kurulda halka açılmayla ilgili karar nisabına uygun olarak olumlu bir karar alınır. Bu karara uygun olarak da şirketin sözleşmesi değiştirilir ve şirket halka açık şirket haline getirilir. Bu işlemden sonar halka arz ile ilgili evrakları ile birlikte Sermaye Piyasası Kurulu'na başvurulur.

Şirket halka açılmayla ilgili olarak bir izahname hazırlar ve gerekli bilgiler bu izahnamede yer alır. İzahnamede bulunması gereken bilgiler Kurul tarafından belirlenir. Halkın satın almaya daveti ise sirküler aracılığıyla yapılır: İzahname ve sirkülerin Kurul tarafından tespit

edilen standartlara uygun olması, aracılar ve ihraççılar tarafından müştereken imzalanması zorunludur.

Şirketimiz izin ile birlikte halka açılmak için bir aracı kuruluş ile aracılık sözleşmesi imzalar. Aracı kuruluş halka açılacak anonim şirketin menkul değerlerinin izahnamede gösterilen satış süresi içerisinde satılmayla ilgili organizasyonu yapmaya ve satılmaya ilgili işlemleri gerçekleştirmeye, daha önce taahhüt eden kişilere payların satılmasına, satılmayan kısmın iadesine (bakiyeyi yükümlenmesine) gayret sarf eder.

Efendim halka açılmayla ilgili genel hareket tarzı budur. Tabiiki işlemler hem zaman alır hem de uğraştırır.

Kemal Bey: Teşekkür ederim Hocam. Konu oldukça aydınlığa çıktı. Bu konu da dahil olmak üzere şirketimizle ilgili olarak sayın Yönetim Kurulumuzla bir toplantı yapmamız faydalı olacaktır. Hasan bey lütfen arkadaşlar bu konuda hazırlansınlar.

Hasan Kayar: Tamam efendim. Arkadaşlar da bu konuyla ilgili olarak çalışıyorlardı.

Kemal Bey: Hepinize teşekkür ediyorum.

-41-

YÖNETİM KURULU ÜYELERİNE BRİFİNG

13 Ocak 2024 tarihinde yapılan 2024 yılına ilgili finansal değerlendirme videosu yönetim kurulunda izletildiğinde 2024 yılındaki başarıyı gören şirketin yönetim kurulu üyeleri çok mutlu olmuşlardı. Şirketin tarihinde ilk defa 24,5 milyar lira gibi büyük bir kâr rakamını görmeleri kendilerini mutlu etmişti. Yönetim kurulundaki yedi üye sevinçlerini açıktan açığa belli ediyorlar, 2023 yılındaki 3,4 milyar liradan sonra böyle büyük bir kârla karşılaşmalarının kendilerini heyecanlandırdığını söylüyorlardı. Şu Kemal Bey ve eşi Beyzanur Hanım birer harikaydılar. Kendilerinin oluşturdukları ekip de çok kaliteliydi. Yönetim kurulu başkanı olarak ilk sözü Ömer Erzurumlu aldı.

Ömer Erzurumlu: Efendim Yönetim Kurulumuz şirketimizin 2024 yılı performansından çok mutlu olmuşlardır. Şirketimizin bütün çalışanları bu yıl olağanüstü bir performans göstermiş ve benim yaptığım çalışmaya göre şirketimiz sektörün ilk beş firması arasına girmiştir. Yönetimimizin hedefi şirketimizin sektörde birinci olmasıdır. Biz arkadaşlarla birlikte şirketimizin yeni vizyonunu inceledik, aramızda tartıştık ve şirketimizin gelecek birkaç yıl içerisinde sektörün lider şirketi olabileceğini gördük. Bu sebeple Kemal Bey başta olmak üzere hepinize teşekkür ediyoruz. Şimdi şirketimizin faaliyet raporunu ve gelecekle ilgili vizyonunu inceleyen Yönetim Kurulu Üyelerimiz de size hitap etmek isterler. Ferhat Bey buyurunuz.

Ferhat Keskin: Efendim ben yılların sanayicisiyim. Satışlarımızın hiç %55 oranında bir yılda arttığına şahit olmadım: Şirketimiz bu oranı şimdi yakaladı, kendilerine ne kadar teşekkür etsem azdır. Bana göre şirketlerin net %10-15 oranında büyümeleri sektörde büyük başarı sayılır. Hangi etkenler satışları bu oranda artırdığını bilmek isterim. Yönetim gelecek yıllarda mesela 2025 yılında hangi oranda bir büyümeyi beklemektedir? Teşekkür ederim.

Kemal Botsalı: Efendim %55 oranında bir büyüme şirketler için her zaman olmaz. Biz 2024 da olağanüstü bir süreci yakaladık. Birincisi Türkiye'de bu yıl da iç talep canlıydı. Şirketimizin üretim hatları gelen iç talebe cevap vermekte zorlanmadılar. İkincisi geçen pandemi döneminde Batı'da birçok şirket üretimini kısmıştı. Üretici şirketler mal talebine başlayınca biz rakiplerimizden önce pazara girdik ve müşterilerimizle irtibat kurduk. Şirketimiz eskiden beri pazarda bilinen bir şirkettir. Bu durum satışlarda bizi öne geçirdi. Ayrıca Essen Motor Show Otomotiv Fuarı ile Automechainka Franfurt Otomotiv ve yan Sanayi Fuarı'na şirketin katılması ve övünülecek bir showroom düzenlenmesinin önemli etkisi olmuştur. Bu fuarlarda şirketimizi daha önceden tanıyan Volkswagen ile BMW şirketlerinin de ilgi göstermesi ve bazı yeni sipariş vermeleri şirketimizin satışlarını önemli ölçülerde artırmıştır. Üçüncüsü Ukrayna Rus savaşı sebebiyle harp sanayi şirketlerinin üretimleri için ihtiyaç duydukları malzemeleri bizden almalarını kısa sürede gerçekleştirdik. Bunda fuarların ve bireysel müşteri şirket çalışmalarımızın etkisi ile pazarda tanınmış olmamızın avantajı önemli oldu. Yani önemli bir talebi yakaladık. Dördüncüsü dijital reklam servisimiz pazarlama konusunda eski müşterilerimizle ve aday müşterilerle yoğun bir temasa geçti, kampanya başlattı. Onların ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştık ve yeni müşterilerimden de istifade ettik.

Gelecek yıllarda %10-20 arası reel bir büyümeyi planlıyoruz. Şirketler açısından en sağlıklı büyüme budur. Aşırı büyümeye kalkarsak iç dengemiz bozulur ve firmamız fon ve üretim darboğazına gireceği için büyük kayıplara uğrar. Huzurunuzda üretim müdürümüz Mustafa Bey'le, satış müdürümüz Alı Dreci beylere ayrı ayrı teşekkür etmek isterim. Övünülecek

seviyede bir pazarlama ve üretim planlaması yaptılar ve bunu da gerçekleştirdiler. Bu konuda Ali Bey bizlere bir açıklama yaparlarsa sevinirim.

Ali Derici: Teşekkür ederim efendim. Biz satış, tedarik üretim ve teslimat konularında Pazarlama ve Üretim bölümleri arasında yapay zekaya dayalı bir iş birliği ve planlama sağladık. Bütün makinelerin ve toplam şirketimizin yıllık üretim kapasitesi belirlidir. Müşterilerimizden siparişle tekliflerini aldığımız anda Üretim bölümüne iletiyor, birkaç dakika içerisinde de bu siparişleri ne zaman üretebileceğimizi ve ambalajlanıp teslimatı yapabileceğimizi ekrandan görüyorduk. Planlama gereğince, bu süreye 10 gün de teslimat riski ekleyerek müşterimize iletiyorduk. Biz hangi tarihte siparişlerimizi teslim edeceğimizi taahhüt etmişsek o gün o saatte ürünlerimiz müşterilere teslim ediliyordu. Bu politikamız yıllardır etkin bir şekilde devam etmektedir. Hatırladığım kadarıyla son 5 yıldır bir defa bir siparişte 10 gün geciktik ve onun için de müşterimizden özür diledik. Bizim bu politikamız yerli ve AB pazarlarında müşterilerimize büyük bir güven duygusu verdi. Müşterilerimiz bize siparişlerini verdikleri ve tarihi teyit ettikleri tarihte malları ellerine geçiyordu. Finans Bölümüz de ödemeleri ve tahsilatları sözleşmedeki tarihlerde yapıyordu. Bu politikadan taviz vermedik. Şirketteki başarımızın en önemli sırlarından birisi işte bu politikamızdır. Bu sebeple bu bölümlerde çalışan arkadaşlarımıza huzurunuzda tekrar tekrar teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Teşekkür ederim efendim.

Kemal Botsalı: Efendim Ali Bey'in söylediklerini ben de biliyorum. Bu sebeple pazarlama, üretim ve finans bölümü elemanlarımıza ayrı ayrı teşekkür ediyorum. Efendim Ünal Bey siz konuşmak istiyorsunuz herhalde buyurunuz.

Ünal Ataberk: Sayın Başkan, dinlediklerim ve şirketin yeni vizyonu beni çok etkiledi. Başarılı olunursa ki inşaallah gelecek yıllarda da başarılı oluruz, şirketimizin başarısı sadece Türkiye için değil Türk ve İslâm dünyası için de hayırlara vesile olur diye düşünürüm. Bir de kafam bir ölçüde danışman şirketlerimize ve yurt dışında teşkilatlanmaya takıldı. Bu konuda biraz daha bilgi verilirse sevinirim, teşekkür ederim.

Kemal Botsalı: Efendim şu ana kadar şirketimiz dış pazarları merkezden yürütüyordu ve bu konuda bazı sıkıntılarımız vardı. Şu anda bir iç bir de dış danışman şirket olmak üzere iki şirketle (Benyamin Bey ve Aysaş Limited) iletişim halindeyiz. Gelecek yıllarda bunlardan gerektiği yerlerde istifade edeceğiz: Muhtemelen ihtiyaç halinde başka danışman şirketler de kullanacağız. Danışman şirketler özellikle bizim ulaşamadığımız pazarlara ulaşmak için hangi alanlara yöneleceğimiz ve nasıl yöneleceğimiz konularında önümüzü açıcı olurlar ve bizleri önemli bilmemezlik riskinden kurtarırlar.

İsmet Yılmaz: Efendim şirketin faaliyet raporlarında şirketin halka açılacağı konusunda bir çalışmanın yapıldığı ve gelecek dönemde halka açılmanın isabetli olacağı söyleniyor. Yani şirketimiz borsaya dahil olacak. Bu olay hangi ölçüde şirketimizin lehine ve aleyhine olur, daha da fazla açıklanmasını isterim. Teşekkür ederim.

Kemal Botsalı: Efendim halka açılmak şirketimizi daha kurumsal hale getirir. Yeni vizyonumuza göre yeni yatırımlarımız için fon bulmak imkânını sağlar. Ayrıca şirketin Pazar fiyatı yükseleceği için ortakların zenginlik seviyeleri de artacaktır.

Ali Carı: Ben şirketimizin yönetimine katılalı beş yıl oldu. İlk defa şirketteki sosyal barışın bu derece yüksek ve sağlıklı olduğunu gördüm. Kâr sosyal barışın faktörlerinden birisidir ve önemlidir de şirketteki diğer faktörler nelerdir, yakından bilmek isterim.

Kemal Botsalı: Şirketimizin mevcut kadrosu oldukça güçlüydü. Benim ekibimle beraber şirkete gelmem ve çalışanların bizlere güvenmesi, şirketin kâra geçmesi, şirketten 70-80 tane dedikodu üretebilecek işçinin ayrılması, yönetim olarak işçilerin isteklerini el altından

tespit ederek karşılamamız, işçiler nezdinde şirketimize önemli bir itibar ve güven kazandırdı, sosyal barışı da artırdı. Efendim.

Mehmet Erdönmez: Sayın Başkan, ben finansal tabloları incelediğimde finansal oranların sektör ortalamasını yakaladığını ve bazı oranlarda daha verimli olduklarını gördüm. Yönetime ve çalışanlara çok teşekkür ediyorum. Şirketin yeni vizyonu çok kapsamlı. Bu konuda detaylı ve zamana bağlı bir çalışma yapılmış mıdır? Mesela sağlık sektörüyle ilgili yönetim ne düşünüyor, merak ediyorum. Teşekkür ederim.

Kemal Botsalı: Efendim öncelikle yeni vizyonumuzu belirledik ve arkasından şirketin satışlarının artırılmasına, giderlerin azaltılmasına yöneldik: Bu sebeple yeni vizyon konularında istediğimiz çalışmaları başlatamadık. Sağlık sektörü makine ve malzeme üretimi de aynı durumdadır. Kârlı görürsek kısa zamanda bu sektöre öncelik tanıyarak gerekli planlamayı yapmaya çalışacağız diyebilirim.

Dr. Fatma Didem Tunçez: Efendim şirketin başarısından dolayı şirketin bütün çalışanlarını temsilen Sayın Genel müdür ve ekibine huzurunuzda teşekkür etmek isterim. Ben şirketin imalatında minimum miktarda elektrik kullanıldığını, fabrikayı gezdiğimde etkili bir trafo ve kondansatör ağı ile iyi bir reaktif güç kontrol rölesi sisteminin ve güç merkezlerinin kurulduğunu gördüm. Fabrikanın üretim atölyelerinin üzerleri de yenilenebilir elektrik plakaları ile kaplanmıştı ve kullanılan elektriğin %29'nu bu sistemden sağlıyorlarmış. Bu müthiş bir proje. Ben fabrika yönetimine ve fabrika elektrik şubesi yetkililerine tekrar tekrar huzurunuzda teşekkür ederim.

Ömer Erzurumlu: Arkadaşlar burada öncelikle yönetim kurulumuzun aldığı bir kararı ifade etmek isterim. Yönetim kurulumuz mart ayında çalışanlarımıza bir aylık başarı ödülünün verilmesine yani çift maaş verilmesine karar vermiştir. Burada duyurmak isterim.

Başka konuşmak isteyen var mı? Kimse yok mu? Kimse yoksa arkadaşların sorularını Sayın Genel Müdür öğlen yemeğinden sonra cevaplandırsın. Bugün Cuma günüdür. Şimdi bir hazırlık yapalım ve Genel Müdür Bizi Ayasofya Cami-i Kebiri'ne Cuma namazı kılmaya götürsün. Hepinize ayrı ayrı Teşekkür ediyorum.

Kemal Botsalı: Tamam Sayın Başkanım, aldığınız karar için de teşekkür ederim. Yemekten sonra toplantıya devam ederiz.

Toplantıdan sonra yönetim kurulu üyeleri ve fabrika yetkilileri çok mutlu olmuşlardı ve önce çaylarını iştiler. Herkes abdestini aldı. Cuma namazına Beyzanur, Aynur, Hülya ve Fatma Didem Hanım da katıldı. İslam'da kadınlar da camiye giderler ve kendilerine ayrılan yerlerde namazlarını ifa ederler.

Cuma namazı

Yönetim kurulu üyelerinin Ayasofya Camii Kebir'ine bu üçüncü gelişleriydi. Ayasofya'da namaz kılmak da ne kadar da farklıydı! Cuma namazında siyahı, beyazı bütün ümmetten insanlar doldurmuştu. Kapıda Ömer Bey yıllardır görmediği Konyalı iş adamı Sacit Toraman Bey'i de görmüştü. Sacit Bey can dostuydu ve görünce caminin kapısında kucaklaştılar, birlikte içeriye girdiler. Burada hocanın hutbeye çıkışı da Cuma hutbesini dinlemek bir başka oluyordu. Bugün hutbede profesör olan Hoca Efendi nelerden bahsedecekti?

Hutbede Hoca Efendi ahilik üzere konuşmuştu. Hutbe şöyleydi:

"**Ahîlik: Dürüstlük ve Merhameti Ticarete Hâkim Kılmak**

Muhterem Müslümanlar!

Huzurlu ve hakkaniyetli bir hayatın yol haritasını çizen yüce dinimiz İslam, iş ve ticaret hayatımızda temel ilke ve esaslar belirlemiştir. İslam, her işimizde olduğu gibi ticarette de helal haram duyarlılığıyla hareket etmeyi, doğruluğu, dürüstlüğü ve merhameti şiar edinmeyi emretmiştir. Hırs ve tamahı, yalan ve hileyi, aldatma ve haksızlığı, gayrimeşru ve gayriahlaki her türlü muameleyi ise yasaklamıştır. Hutbeme başlarken okuduğum ayet-i kerimede Yüce Rabbimiz şöyle buyurmaktadır: "Ey iman edenler! Karşılıklı rızaya dayanan ticaret dışında, mallarınızı aranızda haksız ve haram yollarla yemeyin ve kendinizi helak etmeyin. Şüphesiz Allah size karşı çok merhametlidir."

Aziz Müminler!

Mümin, ticarette sadece dünya kazancını değil, ahiret hesabını da gözetir. Haksız kazançtan, karaborsacılıktan, fırsatçılıktan, kul ve kamu hakkını ihlal etmekten uzak durur. Mümin bilir ki, inancımız ve geleneğimizde kazanç elde etmek için her yol mübah değildir. Daha çok kazanma hırsıyla insan onuru çiğnenemez. İnsanların zor durumda olmaları istismar edilemez. Bilgisizliği suistimal edilerek kişi zarara uğratılamaz, aldatılamaz.

Kıymetli Müslümanlar!

Mümin, servet ve malın esiri olamaz. Rızkına kimsenin hakkını bulaştıramaz. Kendisinin ve ailesinin boğazından haram lokma geçiremez. Mümin, daha fazla kazanç elde etmek için temel ihtiyaç maddelerini stoklayamaz. Arz talep dengesini bozarak bir malı değerinden fazlaya satamaz. İnsanların zorunlu ihtiyacı olan ev ve işyerini boş bırakıp fiyatları yükseltemez. Merhametli bir ev sahibi, kiracısının da bir aile geçindirdiğini unutmaz. İnsaflı bir kiracı da kasıtlı olarak ev sahibini mağdur edemez. Sevgili Peygamberimiz (s.a.s)'in لاَ ضَرَرَ وَلاَ ضِرَارَ hadis-i şerifine göre kimseye kasten zarar verilemez; zarara, zararla karşılık da verilemez. İslam'a göre bir kişinin canına, malına ve haysiyetine zarar vermek haramdır ve büyük günahlardandır.

Değerli Müminler!

Peygamber Efendimiz (s.a.s) başka bir hadisinde ise مَنْ غَشَّنَا فَلَيْسَ مِنَّا "Bizi aldatan bizden değildir." buyurmaktadır. Bu nebevi uyarıdan hareketle ecdadımız, sevgi ve saygıyı, kardeşlik ve merhameti, doğruluk ve dürüstlüğü, yardımlaşma ve dayanışmayı ticarete hâkim kılmak için Ahîlik teşkilatını kurmuştur. Bu teşkilatın temel ilkesi; eline, diline, beline sahip olmaktır. Eşine, işine ve aşına özen göstermektir. Harama bakmamak, haram yiyip içmemek ve harama el uzatmamaktır. Yanlış ölçmemek, eksik tartmamaktır. Güçlü iken affetmesini, öfkeli iken yumuşak davranmasını bilmektir.

Aziz Müslümanlar!

Alışverişte helal haram hassasiyeti her geçen gün azalıyor. Doğruluk ve dürüstlük gibi erdemler giderek zayıflıyor. Daha çok kazanma hırsıyla ahlaki değerler ve hukuki ilkeler göz ardı ediliyor. Aşırı tüketim, lüks ve israf günden güne artıyor. Bu durumda bize düşen, Ahîlik ilkelerini benimsemek, iş ve ticaret hayatımıza bu ilkeleri yeniden hâkim kılmak için çaba göstermektir. Sevgili Peygamberimiz (s.a.s)'in "Dürüst ve güvenilir tüccar, ahirette peygamberler, sıddıklar ve şehitlerle beraber olacaktır." müjdesine erişebilmenin gayretinde olmaktır. Kıyamet gününde, kazancımızın ve harcamalarımızın hesabını vereceğimizi unutmamaktır."

Cuma namazı sonrası Yönetim kurulu üyeleri Sacit Bey'le birlikte şirkete döndü, öğlen yemekleri yenildi, yönetim kurulu başkanının odasına geçildi ve sohbet başladı.

Namaz sonrası sohbeti

Üyeler Cuma hutbesinden çok etkilenmişlerdi. Samimi bir sohbet başladı. Bu arada Ömer Erzurumlu söz alarak konuşmaya başladı.

Ömer Erzurumlu: Ben 83 yaşındayım. Benim çocukluk ve gençlik yıllarımda İslâmi dini eğitimi almak yasaktı, buna karşılık Hristiyanlar ve Yahudiler serbestçe dini eğitimlerini alıyorlardı. O günler Müslümanlar için karanlık günlerdi, bizim nesil ve bizden sonra gelenler dini eğitim almadık. Bana namaz kılacak kadar birkaç ayeti Samsunlu tornacı Kâzım ustam öğretmişti. Sonra ustamdan ayrılarak kendim sanayici olmuştum ve biz ithal malzemeleri ve diğer bazı önemli parçaları, makine-tesisatı Yahudi, Ermeni, Rum tüccarlarından alırdık. Yahudiler Cumartesi, Hristiyanlar Pazar günleri pırıl pırıl giyinirler havralarına ve kiliselerine giderken biz Müslümanlar hem fakir fukaraydık hem de cahil olarak köşede, bucakta açık olan camilere gizlice gitmeye çalışırdık. Ezanımız dahi yasaklanmıştı. O günlerde Ayasofya'da kapanmıştı. Babam, dedem, amcalarım ve dayımlar Ayasofya kapandı diye ağlarlardı. Babamdan dinlemiştim: "Dayım Yunus Bey Osmanlı ordusunda Kaymakam'mış (yarbay), 1949 yılında vefat etti. O da çok üzülür "Ben Ayasofya kapansın, dini eğitim Yahudi ve Hristiyanlara serbest, Müslümanlara yasaklansın diye Kafkasya'da, Çanakkale'de, Hicaz-Yemen cephelerinde harp etmedim. İngiliz Başbakanı Lord Curzon'un "Ayasofya elbette yine kilise olacaktır" dediğini duyduğumda içim yanmıştı. Türkiye Cumhuriyeti kurulunca günlerce sevindik, şükrettik ve ordumuz, milletimiz için dualar ettik. Yıl 1931, Amerikan ve İngiliz devletinin desteklediği Bizans Enstitüsü Başkanı arkeolog T. Whittemore'un Ayasofya Camii'nin altındaki mozeyıkların çıkarılması ve incelenmesi konusunda hükümetten izin aldığı ve kazılara başladığı İstanbul'da yayılmıştı. İcra Vekilleri Heyeti'nin kararıyla da 24 Kasım 1934 tarihinde de müze olmuş ve Ayasofya kapatılmıştı. Ne oldu bizlere böyle, niçin yaptılar…" diye ihtiyarlar ağlardı. İkinci Cihan Harbi yıllarında da Sultan Ahmet, Fatih camileri gibi İstanbul'un önemli camileri de ahır yapılmıştı, içerisinde ordunun atları besleniyordu. Aman yarabbi! Eskiler derlerdi ki "İngiliz gâvurunun yapmadığını biz kendi kendimize yaptık." İşte o günlerden bugünkü günlere geldik. Bak şimdi her şey serbest fakat bizim nesiller İslam'ı, Kuran'ının ne dediğini pek bilmezler. Dini ve milli kültürün kaybı bir toplumu için hayra alamet değildir."

1965'lerde bizim iş yaptığımız Alhwin Berdy diye Alman bir müşterimiz vardı, toprağı bol olsun vefat etti. Bir gün bana "Ömer benim babam Türklerle birinci cihan harbinde Galiçya'da harp etmiş, Türkleri çok seviyor ve saygı gösteriyordu. 1958 yılı Ocak ayında öldü. Türkiye'ye birkaç defa gezmeye gelmişti. Bir gün bana dedi ki ' Alhwin Bu Türklere ne olmuş böyle, hiç eski Türklere benzemiyorlar, sanki bizlerin farklı bir kopyaları gibiler…" Ben sizleri seviyorum ve onun için ta Almanya'dan buraya sizlere parça yaptırmaya geliyorum. Bu Ayasofya'yı niçin kapattığınıza da anlamıyorum. Orası 1427 yılıdır Hristiyanlar için de Müslümanlar için de bir ibadethanedir ve kutsaldır, müze değil ki" dedi. Tabiiki kendisine bir cevap veremedim sadece kendisine 'hükümet öyle istemiş' diyebildim.

Efendiler bir konu daha var. Kemal Bey siz de tanıştınız. Benim kızdan torunum Ayşe Defne şimdi Harvard Business School'u bitirdi ve orada doktora yapıyor. Geçenlerde Türkiye'ye geldiğinde beni ziyarete gelmişti şirketimizi sordu. Ben de "2023 yılını önemli bir zararla kapattık, 2024 yılının iyi olacağını bekliyoruz" dedim ve sebeplerini de kısaca açıkladım, o da sevindi. Bana dönerek "Dede Harvard'da bize ciddi bir İslâmi finans okuttular. Sınıfımızda her dinden insan vardı. Dönemin sonunda, üç öğrenci hariç,

hepimizde oluşan kanaat İslâmi finansal sistemin adil, modern, aktif ve etkili bir sitem olduğu konusundaydı. Kapitalizmde ve sosyalizmde olan bazı dengesizlikler İslâm'da görülmüyordu. Ders hocamız Prof. Alvin E. Roth ateist olmasına rağmen "İslâmi finansal sistem etkili, adil bir sistem, sosyalizmden daha adildir" demişti. Dede İslâmi finansal sistemi lütfen bir inceletiniz, siz de aynı kanaate varırsanız şirketinizde uygulatırsınız" dedi.

Kemal Bey, geçenlerde siz de İngiltere ve Amerika'da İslâmi finans eğitimi gördüğünüzü söylediniz. Şimdi çok merak ediyorum. Lütfen üç kişilik bir uzman heyeti oluşturunuz da İslami finansal sistemin ne olduğunu, biz de uygulayabilir miyiz, bir araştırınız.

Ferhat Keskin: "Başkan İslâmi finansal sistemi ben de merak ediyorum. Cuma hutbesini dinledikten sonra merakım daha da arttı. Ben de sizin teklifinize aynen katılıyorum" dedi.

Diğer yönetim kurulu üyeleri de bu teklife katıldıklarını ifade ettiler. Gerçekten "İslâmi finansal sistem neydi ve şirketlere uygulanabilir miydi?" konusunun araştırılması herkeste merak uyandırmıştı.

Sacit Toraman; gülerek "efendim haddim olmayarak sözünüze karışıyorum. Ben bu konuda biraz bilgi ve tecrübe sahibiyim. Benim kız Gamze finans doçenti oldu. O da İslâmi finans konusunda önemli çalışmalar yapmıştı. Bir gün bana "Baba biz şirketimizi niçin İslâmi bir şirket yapmıyoruz" deyince şaşırmıştım. "Kızım şirketin de İslâmisi mi olur" dedim. O da gülerek "tabii ya baba şirketler de insanlar gibidir. İslâmisi olur, İslâmisi olmaz hatta İslâmisi olur da günahkârı olur" dedi.

Gamze hanım iki asistanıyla birlikte şirketimizin işlemlerini inceledi. Sadece faizli kredilerin ve alınan-verilen faizlerin dışında haram işlemlerin olmadığını bize rapor olarak sundular. Ben haramlardan, haksızlıklardan kaçan bir insanım, eşim de öyle. Meğer biz şirketi, faiz hariç, İslam'a göre yönetiyormuşuz da haberimiz yokmuş. Faizlerden de çok canımız yanmıştı. Bu rapordan sonra katılım bankalarına döndük, geçiş döneminde ufak tefek sıkıntılarımız oldu ve bunları giderdik. Faizlerden kurtulunca da şirketimiz finans açısından rahata kavuştu, öz sermayemiz güçlendi ve daha mutluyuz" dedi.

Ferhat Keskin: Sacit Bey şirketiniz Limited şirket değil miydi? Bu şirket Ticaret Kanunu'na tabi. O halde şirketinizi nasıl İslâmi bir şirket yaptınız?

Sacit Toraman: Ticaret Kanunu'nda yer alan bütün ticaret şirketleri ile Borçlar Kanunu'nda yer alan âdi şirketler İslâmi hukukuna göre "İnan" şirketler grubuna girerler. İslâm'da bu şirketler işlemlerini helâl/haram ekseninde yürütürler ve haramlara girmezler. İslâm'a göre haram işlemler de yapıyorlarsa, aynen insanların durumu gibi karma bir şirket durumu ortaya çıkar. Konvansiyonel bir şirket İslâmi şirkete dönüşürken sadece amaç maddesine "Bu şirket faaliyetlerini helâl-haram ekseninde yürütür" maddesini eklemeniz şirketin İslâmi şirkete dönüşmesi için yeterlidir. Hatta bu maddeye dahi gerek yoktur: Yönetim kurulu şöyle bir karar alırsa; "Şirketimiz işlemlerini helâl/haram ekseninde yürütür" konvansiyonel bir şirket İslâmi şirkete dönüşmüş olur. Biz de ailecek "şirketimiz işlemlerini helâl/haram ekseninde yürütecektir" diye bir karar aldık ve bu konuda başka bir yasal düzenleme de yapmadık, yapmaya da gerek yoktu. Şirketimiz o andan itibaren İslâmi bir şirket haline dönüştü. Şimdi şirketimiz yine limitet şirkettir ama İslâmi bir limitet şirkettir. Bunu bizden başka bilenler de yoktur. Bizi başkaları, müşterilerimiz olumsuz bir konuda zorlarlarsa "kusura bakmayın biz İslâmi kurallara göre hareket ederiz. Bu işlemi yapmayız" diyoruz herkes saygı ile karşılıyor. Herkes işlerinde özgürdür, kimseye istemediği bir şeyi yaptıramazsınız. Sonuç olarak biz finansal açıdan daha güçlü hale geldik ve sektördeki değerimiz ve sosyal ağırlığımız arttı.

Ferhat Keskin: Bir konvansiyonel şirketin İslâmi şirkete dönüşmesi bu kadar kolay mıdır?

Sacit Toraman: Evet o kadar kolaydır.

Ferhat Keskin: Sacit Bey iki sorum daha var lütfen cevaplandırır mısınız? Birincisi şirketin sahipleri Müslüman değilse veya Hristiyan, Yahudi, Ateist, deist, laik, Kemalist vb. olurda şirketi İslâmi kurallara göre yürütmek isterlerse ne olacaktır? İkincisi İslâmi bir şirket İslâmi kurallara uymaktan vaz geçerse ne olacaktır?

Sacit Toraman: İslâm'da şirketin sahiplerinin dini ne olduğu önemli değildir. Şirketin kişiliği onu kuranların kişiliğinden ayrıdır. Ortakların kişiliği onların Müslüman, Hristiyan, Yahudi, ateist vb. olması şirketi bağlamaz. Şirketin faaliyetlerinin helâl/haram ekseninde yürütülmesi veya yürütülmemesi şirketi İslâmi ve konvansiyonel şirket yapar. Normalde inancını yaşamak isteyen bir insan ticari faaliyetlerinde de İslâmi kurallara uyar. Mesela siz bir Yahudi'ye koşerin dışında bir et yedirebilir misiniz, yediremezsiniz. Bu tutumuna da saygı duyarsınız. İslam'da da aynı kural geçerlidir ve firmasında İslâmi kuralları uyan kimseye de saygı duyulmalıdır. Şirket sahiplerinin inancı, kimliği, siyasi görüşü ne olursa olsun şirketin faaliyetlerinin helâl/haram ekseninde yürütüleceği kararlaştırıldığı andan itibaren şirket İslâmi şirkettir ve olumlu sonuçlarından toplum ve devlet de faydalanır.

Eğer İslâmi bir şirket İslâmi kurallara uymaktan vazgeçerse konvansiyonel bir şirkete dönüşür, bunun manevi sonuçlarından da ortakları etkilenir. Şirket faaliyetlerinde helâl/haram işlerini karıştırırsa karma bir şirket olur. İşlemlerinin sonuçları kendi hesap defterlerine sevap veya günah olarak yansır. Mesela insanların günahkârı olur da şirketlerin günahkârı olmaz mı? Bana göre şu anda şirketlerin çoğu günahkâr şirkettir, bu durumdan ortakları mesuldür diyesim geliyor.

Ferhat Keskin: Sacit bey, kusura bakmayınız lütfen, bir soru daha sorabilir miyim?

Sacit Toraman: Tabiiki sorabilirsiniz Ferhat Bey.

Ferhat Bey: İster İslâmi olsun ister olmasın iki veya daha çok şirket arasında hukuki bir ihtilaf çıkarsa bu ihtilaf İslam'a göre nasıl çözülecektir?

Sacit Bey: Ferhat Bey İslâm hukuku bu konuda problem çözücü çok geniş ve disiplinli bir yapıya sahiptir. Şirketler kendileri İslâmi hak ve adalet kurallarına göre ihtilafı kendi aralarında en kısa süre içerisinde çözebilirler. Eğer kendi aralarında çözemezlerse birlikte yeterli ve tarafsız gördükleri İslam hukukunu ve bu sahayı iyi bilen bir arabulucu tayin ederler ve onun vermiş olduğu karara uyarlar. Bu kararda da anlaşamazlarsa İslâm hukukuna göre karar veren bir tahkim heyetine giderler. Onların vereceği kararda da anlaşamazlarsa mahkemeye (hâkime) giderler. Mahkemenin vereceği karar kesin olur. İslâm hukuku çözüm tabanlıdır, bir ihtilafın uzamasını tarafların ve toplumun zarar görmesini istemez. Eğer iş bu kadar uzuyorsa toplumda o firmanın yetkililerinin kişilikleri konusunda pek iyi düşünülmez, bir algı değişikliği olur. Bu algı topluma yayıldığında da o firma itibar kaybeder.

Ferhat Keskin. Sacit Bey teşekkür ederim. Müthiş bir disiplin, müthiş bir sistem. Böyle olursa mahkemelerde dosya birikmez tTabiiki.

Ömer Erzurumlu: Yahu Sacit Bey sen çok şey biliyorsun! Kemal Bey şu raporu hazırlatsın da bizler de öğrenelim. Haramlar, helâllar nelermiş iyice bir bilelim. Anladığım kadarıyla İslâm'da şirketlerde insanlara benziyorlarmış. İnsanın iyisi şirketin iyisi, insanın hırsızı, arsızı şirketin de hırsızı, arsızı gibi bir şey algılıyorum. Anladığım kadarıyla Sacit Bey'de aynı şeyleri söylüyor. Kemal Bey lütfen İslâmi finans raporu üzerinde durur musunuz?

Kemal Bey: Tabiiki Ömer Bey. Kısa zamanda rapor sizlere sunulacaktır.

Ömer Erzurumlu: Efendim hepinize teşekkür ederim. Güzel bir gün geçirdik ve çok mutlu olduk, çok şeyler de öğrendik. Sizlerle fikir alışverişi yapmak ne kadar da güzel! Benim için daha da güzel olacak olay İslâmi finansal yönetimi öğrenmektir. Kemal bey en kısa zamanda bu konuda bir konferans da bekliyoruz.

Kemal bey: Tabiiki efendim, kısa zamanda bu konferans yönetime sunulacaktır. Faruk Bey bu konuda siz görevlisiniz, tamam mı?

Faruk Gürler: Baş üstüne efendim. Ben bu konuyu ve uygulamasını iyi bilen Doç. Şahin Çetinkaya ve Doç. Hasan Kazak beylerle görüşürüm. Efendim, bilgilerinin tazelenmesi için Şahin Bey işin ekonomik yönünü, Hasan Bey de İslâmi finans yönünü bize sunacaklar.

Kemal Bey: Faruk Bey yine akademik bir gün geçireceğiz demektir. İngiltere'de ve Amerika'da ayni yöntemler kullanılırdı ve ilgililer istenen konularda aydınlatılırlardı. Teşekkür ediyorum.

-42-

EKONOMİ, İSLÂM EKONOMİSİ VE FELSEFESİ

Faruk Gürler: "Değerli Yönetim Kurulu Üyelerim ve Sayın Genel Müdürüm. Bugünkü toplantımızda İslâm ekonomisini ve İslâm finansını biraz daha derinlemesine göreceğiz İslâm ekonomisi konusunda Sayın Doç. Hasan Kazak ve İslâm finansı konusunda da Sayın Doç. Şahin Çetinkaya hocamız bir sunum yapacaklardır, kendilerine teşekkür ediyorum. Önce Hasan Hocamızı dinleyeceğiz."

Doç. Hasan Kazak: "Efendim, beni davet edip konuşmamı dinleyeceğiniz için hepinize teşekkür ediyorum. Ben huzurunuzda müsaadenizle ekonomik sistemleri kısaca özetleyip İslâm ekonomisinin temellerine temas edeceğim. Bu arada biraz da İslâmi finansın felsefesine gireceğim. İslâmi finansla ilgili kısmı Şahin Hocam size sunacaklar."

Faruk Gürler: "Hocam buyurunuz."

Doç. Hasan Kazak: "Teşekkür ederim."

"Ekonomi, İslâm Ekonomisi ve Felsefesi

Çağımız ekonomi çağıdır. Her birimiz iş, maaş, banka, kredi kartı, gelir, borç, enflasyon, devalüasyon, döviz, cari açık, kamu açığı, kamu borcu, işsizlik, vergiler, yatırımlar, ekonomik büyüme, borsa gibi önemli kavramlar konusunda bilgi sahibiyiz ve günlük basın-yayını da takip ederek ekonomik değerlendirmelerde bulunmaya ve ekonomik davranmaya çalışırız. İnsanın hayatiyetini devam ettirmek için yaptığı bütün giderler ekonominin konusu olduğu gibi yine bu giderleri karşılamak üzere yapılan faaliyetlerden sağlanan gelirler de ekonominin konusudur.

Finans sistemi ekonomik sistemin bir alt setidir. Bir ülkenin ekonomisi kapitalist, liberal, sosyalist, komünist vb. ekonomik felsefesi üzerine kurulduğu gibi İslâmi ekonomisi de İslâmi inanç sistemine dayalı İslâmi ekonomik felsefesi üzerine kurulmuştur. 1.400 yıldır Arabistan'dan başlayarak Afrika'da, Orta Asya'da, Ortadoğu'da, Güney Asya'da ve Büyük Okyanusya'da kurulan bütün İslâm ülkelerinin ekonomileri, İslâmi kurallara göre yürütülmüş İslâm ekonomileridir. İslâm, Müslüman olmayan azınlıkların haklarını da koruma altına aldığı için bu ekonomilerde azınlıkların İslâm'a göre yasak olan işlemlerine kendi aralarında müsaade edilmiştir.

Devletlerin amacı, fertlerinin refah seviyelerini maksimize etmek yani onları mümkün olan en yüksek refah seviyesine ulaştırmaktır. Bir toplum elindeki ekonomik kaynaklarını ne ölçüde iyi ve etkin kullanıyorsa o derece kalkınır, zenginleşir ve bireylerinin refah seviyesini yükseltir. Tarihte ülkeler genelde açık ekonomilere sahiptirler. Yani ekonomik faaliyetler sadece ülke sınırlarıyla kısıtlı değildir, ihracat ve ithalat yoluyla bütün dünya ülkelerinin kaynaklarından da yararlanılır. Geçmişte normal ticaretin yanında bunu askeri sömürgecilik sağlıyordu. Bu askeri sömürgeciliğin zamanımızda ekonomik sömürgeciliğe dönüştüğü söylenebilir. Globalleşen dünyamızda ellerindeki ekonomik kaynaklarını iyi kullanan, gerekli teknolojiye sahip olan, ürettiği mal ve hizmetleri ihraç ve ithal etmek suretiyle katma değer meydana getiren ve kişi başına gayri safi millî gelirini yükselten ülkeler ekonomik açıdan başarılı olmaktadırlar. Aynı başarıyı gösteremeyen ve iyi organize olamayan toplumlar kaynaklarını israf etmekte veya yeterince yararlanamadığı için de geri ülkeler olarak milletler sahnesinde yerlerini almaktadırlar.

Bir ülkenin vatandaşının değeri o ülkenin ekonomisinin meydana getirebildiği ekonomik üretkenliğe, diğer bir ifadeyle ekonomik güce bağlı olmaktadır. Yılda kişi başına 5.000 $ üreten bir ekonomi ile 50.000 $ üreten bir ekonomi ve bu ekonomiye sahip devletin, toplumunun, ordusunun vb. gücü de siyasi itibarı da aynı olmayacaktır.

Bilindiği gibi insan ihtiyaçları sonsuz, bu ihtiyaçları karşılayacak mal ve hizmet miktarı sınırlıdır. Tabiatta bulunan çeşitli kaynakların tümü, doğada bulundukları şekilde insanların ihtiyaçlarının tatmininde kullanılamazlar. Çeşitli teknolojiler kullanılarak bu kaynakların, belirli bir üretim süreci sonunda insanların kullanımlarına sunulmaları gerekir. Ayrıca, bu mal ve kaynaklara sahip insanların, sahip oldukları bütün mal ve kaynaklarla bütün ihtiyaçlarını karşılamaları da mümkün değildir. Yani bir kısım insanlar ihtiyaçlarından fazla mal ve hizmet sahibi bulunuyorlarken diğerleri aynı mal ve hizmetlere ya sahip olamazlar veya kısmen sahip olurlar. Bu ortamda ekonomik bir davranışla ellerinde fazla mal ve kaynak bulunduran kişiler bunları başkalarıyla bir değer karşılığında değiştirirler. İlgi değer ya farklı bir mal ve hizmet ya da para olabilir. Bu yönüyle ekonomi; insan ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için malların üretimini ve değişimini kapsayan faaliyetleri inceleyen bir bilim dalı olmaktadır. Diğer bir ifadeyle bu konularla doğrudan doğruya ilgilenen ve her seviyede sınırlı imkânların, sonsuz ihtiyaçlara maksimum tatmini sağlayacak şekilde dağıtılması yollarını araştıran bilim dalına ekonomi denir. İnsanların ve toplumların para kullanarak ya da para kullanmadan zaman içerisinde çeşitli malları üretmek ve bunları bugün veya gelecekte tüketmek üzere, toplumdaki fertler veya gruplar arasında bölüştürmek için, kıt üretim kaynaklarını kullanmak konusundaki tercihlerini ekonomi bilimi incelemektedir. Bir toplumda ekonominin şekillenmesi farklı felsefe, düşünce ve sisteme göre olmaktadır ki bu da karşımıza ekonomik sistemleri çıkarmaktadır.

Ekonomik sistemler

Mal ve hizmet miktarının sınırlı olmasının sebebi bunların üretiminde kullanılacak ekonomik kaynakların sınırlı olmasıydı. Bu durumda mevcut kaynakların kullanımında bir seçim yapmak, hangi mal ve hizmetlerin ne miktarda üretilip ve kimlere ne oranda ve ne şekilde dağıtılacağına karar vermek gerekmektedir. İşte burada devreye ekonomik sistemler girmektedir.

Ekonomik sistem; üretim, tüketim ve dağılım biçimindeki başlıca üç alanda ekonomik kararların oluşturulmasında; ne, nerede, nasıl, ne zaman, ne kadar ve kimin için sorularına cevap veren, kaynakların üretime tahsisini, mal ve hizmetlerin üretimini, dağıtımını, ticaretini düzenleyen, ayrıca üretimi kimlerin yani devletin mi ve/veya özel sektörün mü yapacağına karar veren uygulama ve ilkeler bütünüdür. Ekonomik sistemler; "hangi mallar, ne miktarda, hangi yöntemlerle ve kimler için üretilecektir?" sorusuna verilen farklı cevaplarla ortaya çıkmıştır. Ekonomik sistemlerin amacı; kişilerin ekonomik faydalarının, refahlarının maksimize edilmesi felsefesine dayanır. Ekonomik sistemler de kendilerine özgü felsefi temellerle şekillenir. Ekonominin bir alt seti olan finans ilmi de benzerlik arz eder ve finans ilminin felsefesi de "*firmaya konulan sermayenin maksimize edilmesi"* fikrine dayanır. Mesela konvansiyonel finans felsefesi, kapitalizm felsefesinin bir yansımasıdır.

I- Kapitalizm; üretim araçlarının özel mülkiyetine ve bunların kâr amacıyla işletilmesine dayanan, endüstrinin ve ticaretin bireyler, şirketler veya özel girişimlerin kontrolünde bulunduğu, devletin müdahalesinin sınırlı olduğu ekonomik sistemdir. Ekonomi içerisinde üretici güç sermayedir yani sermaye birikimine sahip olan herkes yatırım, üretim ve ticaret yapabilir. "Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler" kuralı, sistemin temel felsefesidir. Bu sistemde kamu hukuku ve kamu hakları da bulunmakla birlikte özel hukuk ve kişi hakları ön plandadır. Kapitalist sistemde özel mülkiyetin sınırları devlet tarafından düzenlense ve

belirlense dahi üretimde kullanılan her türlü aracın özel mülkiyete konu olması sebebiyle üretim bireylerin özgür iradeleriyle düzenlenir ve gerçekleşir. Kapitalist sistemde özel mülkiyet hakkı tasarrufları, sermaye birikimini ve yatırımları teşvik ederek ekonomik büyümeye katkı sağlar. Sistemin işleyişinde ve devamlılığının sağlanmasında etkili olan diğer bir kurum da veraset kurumudur. Mülk sahipleri mevcut birikimlerini veraset yoluyla kendi soyundan gelenlere ve istediklerine bırakarak sermayenin devamlılığını ve büyümesini devam ettirirler. Miras hakkının mevcudiyeti sistemde özel teşebbüsün varlığının ve faaliyetlerinin devamını sağlar.

Kapitalist ekonomide bireyler girişim özgürlüğüne sahiptirler. Sistemde girişim özgürlüğü kişilerin sahip olduğu üretim faktörlerini (emek, sermaye, doğal kaynaklar, teknoloji) istedikleri en uygun üretim alanlarında kullanabilmelerine imkân sağlar ve böylece iktisadi etkinliğin artmasına ve tam istihdamın sağlanmasına sebep olur. Özel sektör üretim ve ticareti gerçekleştirdiği için sermaye gücü ve birikimi önemlidir ve piyasada serbest piyasa ekonomisi geçerlidir. Piyasada üretilen mallar ve hizmetler için fiyatlar arz ve talep kanunları çerçevesinde serbestçe şekillenir. Bir mala veya hizmete talep çoksa fiyatlar yükselir, talep azsa fiyatlar düşer yani piyasadaki düzenleyici görevi görünmeyen el olarak fiyat mekanizması sağlar. Yani fiyat mekanizması, görünmeyen bir el olarak, üretim ve bölüşüm aşamalarında meydana gelebilecek bütün sorunları çözüme kavuşturmuş olur. Piyasada rekabet asıldır, kaliteyi ve sosyal faydayı artırır.

Kapitalist sistemin felsefesinde üretici ve değer artırıcı güç sermaye olarak görülür. Özel sektör ve üretim araçlarında özel mülkiyet hakkı ve piyasada serbest piyasa ekonomisi kuralları geçerli olduğu kabul edildiğinden üretim araçlarına özel sektörün sahip olması, devletin her konuda üretim ve ticaretten uzak durması, yalnızca yasal düzenlemeler yaparak toplumsal düzeni sağlaması savunulur. Devlet yasama dışında sadece milli savunma ve adalet işlerine odaklanmalıdır. Bu sistemde kişi yararının yani özel hukukun ön plana çıkması asıldır ve toplumsal hayatta çok partili yaşam tercih edilir. Yatırımcılar yani kapitalistler kârlarını maksimize ederlerken toplumun sosyal refahını da maksimize ederler.

Kapitalizmin bir evresi olarak 15-18. yüzyıl merkantilizminde artı değerin kaynağı ödemeler bilançosunun fazlasıyla elde edilen altın ve gümüş gibi değerli madenlerdir. Merkantilizme ticari kapitalizm de denir ve müdahaleci bir doktrindir, fakat özel sektöre karşı değildir. Merkantilizmde ekonomi politikası hem ekonominin hem de devletin birlikte büyümesini ve güçlenmesini sağlayacak bir araç olarak görülmüştür.

1750'li yıllarda Fransa'da ortaya çıkan fizyokrat doktrini tabii düzeni savunur ve artı değerin tarımdan sağlandığını ileri sürer ve bu da zirai kapitalizmi temsil etmektedir.

1800'den sonra sanayi kapitalizmini savunan kapitalizme göre artı değerin kaynağı başta sanayi üretimi olmak üzere her türlü üretimdir. Burada bir taraftan üretim araçlarının sahibi kapitalist zümre, karşı tarafta işçi sınıfı oluşmuş ve işçi sınıfını sendikalar temsil etmektedirler. 18. yüzyılın sonlarına doğru buharın sanayide kullanılmasıyla klasik iktisat okulu ve klasik kapitalizm ortaya çıkmıştır. Birinci Cihan Harbinden sonra 22 Ekim 1929 kriziyle birlikte devletin ekonomik politikalara müdahalesi artmaya başlamış ve 1936 yılında Keynes, yazdığı "İstihdamın, Paranın ve Faizin Genel Teorisi" kitabıyla kapitalizmin "bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler" felsefesini reddederek kapitalizmin toplam talebe yapılacak devlet müdahaleleriyle ayakta kalabileceğini ileri sürmüştür. Sistemin bu şekilde alt yapısının yeniden kurulmasıyla ortaya refah devleti, sosyal devlet gibi iktisadi anlayışlar ortaya çıkmıştır.

Günümüzde ekonomik ve sosyal sistemin getirdiği bazı olağan dışı durumlar sebebiyle de devlet az veya çok bir biçimde ekonomiyi düzenlemekte, üretim ve ticarete müdahale

etmekte veya etmek zorunda kalmaktadır. Bu sebeple saf kapitalizm yerini müdahaleci yani denetimli kapitalizm almıştır. Amerika da böyledir, İngiltere, Fransa, Almanya da böyledir. Sistemde fırsat eşitliğine önem verilmesine rağmen bu ülkelerde de azımsanamayacak ölçüde fakir ve ezilen kitleler toplumda yer almaktadır. Sermaye az sayıda kişilerde yoğunlaşmıştır. Gelir dağılımı adaletsizdir ve işsizlik oranı belirli bir oranın altına düşmez. Ücretlerin düşük olması sebebiyle fakir kesimin satın alma gücü ve hayat standartları düşüktür. Güçlü firmalar zayıf firmaları yok eder ve tekelleşme eğilimi yüksektir. Tekelleşme de piyasa dengesini bozarak fiyatların aşırı yükselmesine sebep olur. Günümüzde bu konularda kapitalist ülkelerde devletin düzenleyici ve sosyal refahı artırıcı müdahalesi yüksektir.

Görüldüğü gibi kişisel çıkar anlayışı üzerine bina edilen kapitalizm doktrininin felsefi yapısına göre şekillenen konvansiyonel finansal sistem, dini değerlerle ilgilenmez ve değer hükümlerinden arınmış olan bir sistemdir. Kişisel çıkar doktrini, büyük ölçüde kişilerin ekonomik kararlarında, ekonomik insan karakterinden hareket ederek kişinin rasyonel hareket ettiği faraziyesini kabul eder. Kişilerin kendi çıkarlarını maksimize ederlerken dolaylı olarak toplumun da çıkarlarını maksimize ederek ekonomik yönden büyümesine, refah seviyesinin yükselmesine katkıda bulunduğu kabul edilir. Kişisel çıkar doktrini tarafından desteklenen değer yargılarından serbest (kayıtsız) olma doktrini, konvansiyonel ekonominin ve finansın köşe taşını oluşturmaktadır. Bu sistemde inancın yeri yoktur. Ekonomik insan dini bir kural ile hareket etmezken bazı sosyal-etik kurallara uyar ve diğer bazı etik kurallara uyma konusunda da toplum kendisine bir baskı oluşturabilir.

Ekonomik faaliyetlerde birey ön plandaysa kapitalizm karşımıza çıkarken, devlet ön plandaysa, üretici, dağıtıcı devletse bu kez sosyalizm ekonomik sistemi karşımıza çıkar.

II- Sosyalizm; üretici ve değer artırıcı gücün insan emeği olduğu felsefesine dayanır. Ekonomik sistemde üretici gücün insan, insan emeği ve dolayısıyla toplum olduğu düşüncesinden yola çıkarılarak ortaya konulmuş devletçi bir modeldir. Bu sistemde de dinin bir etkisi yoktur. Sistem dine, dini kurumlara ve kurallara karşıdır. Sistemde devlet, üretime hâkim güç olarak ön plana çıkar ve yetkiyi belirli bir planlama modeline dayalı olarak toplum adına kullanır. Sistemde kişiler arasında eşitliğin esas olduğu kabul edilir ve bu sebeple kamu yararı ve toplum ön plana çıkmaktadır. Toplumun kolektif yani kitle halinde hareket etmesi ve buna uygun bir şekilde örgütlenmesi, bu sisteme göre çalışması, ihtiyaçlarını karşılaması planlanır. Sistemde devlet, toplum adına üretim araçlarına (fabrikalara, yer altı ve yer üstü kaynaklarına, tarım arazilerine, hayvan çiftliklerine, mağazalara, otellere vb.) yani toplu iskân yerlerine sahiptir. Sistemde işçi sınıfına özel bir önem verilir, çünkü emeği ile üreten ve toplumu kalkındıran sınıf işçi sınıfıdır. Sistemde temel üretici güç olarak sanayi işçileri çekiçle, köylüler orakla temsil edilirler. Ekonominin temel tamamlayıcı kurumları olan bankalar, kooperatifler mutlak egemen olan devlete aittir. Sosyalizmde kişiler özel mülkiyete ve özel üretim araçlarına sahip değildirler. Sosyalist hukukta üretim araçlarının özel mülkiyetine izin verilmemiş ve bireyin menfaati yerine toplumun menfaati esas alındığından miras hukuku geçerli değildir. Sanayide ve tarımda önce bölgesel olarak sonra da merkezi planlamada ne kadar üretileceği ve ne kadar tüketileceği ayrıntılı olarak planlanır ve uygulanır. Devlet, evleri ve arazileri yurttaşlarına kullanmaları için verir, karşılığında kira almaz. Temel hizmetler kamu yararı olarak (elektrik, su, telefon, toplu taşıma, okul, sağlık) ücretsiz olarak vatandaşın faydalanmasına sunulur.

Özet olarak sosyalizmde üretici güç olarak emek öne çıkar. Üretim araçlarında devlet mülkiyeti esastır ve özel mülkiyete izin verilmez. Bu sebeple kamu hukukunun ön plana çıkması çok belirgindir. Merkezi planlama ekonomiyi planlar ve yürütür. Ekonomide faiz yoktur. Tek partili siyaset tercih edilir ve egemenlik hakkını işçiler ve köylüler adına bunları yani proletaryayı temsilen elit bir zümre (sosyalist parti, komünist parti) kullanır. Devlet ve

parti örgütü ayrı ayrı iki koldan en küçük yerleşim birimlerine kadar indirilmiştir ve yönetime üretici güçler nezdinde katılımcılık vardır.

Sistemin uygulamasında işlerin yürümesi için çoğunlukla baskıcı ve antidemokratik uygulamalarda bulunulmuştur. Halkçılık idealarına ve onlar adına hareket edildiği söylenmesine rağmen halkın istekleri dikkate alınmamıştır. Uygulamada ekonomideki merkezi planlama verimli ve etkin olamamıştır. İçe kapalı ekonomik sistem sebebiyle hayat standartları gelişememiştir. Mesela Rusya'da perestroyka ilan ederek bu sistemden önemli ölçüde vazgeçilmiştir. Şu anda etkili olarak Çin'de sosyalizm yönetimi görülse de ekonomide kapitalizme yönelmiş, mülkiyet gibi bazı kapitalist kurumlar sosyalizme dahil edilmiş yani sosyalist sistemde kapitalist bir ekonomik model uygulanarak ekonomik açıdan başarılı olunmuştur.

III- İslâm ekonomisi: İslâm ekonomisi hariç diğer ekonomik sistemler insan ürünü kaynaklıdır. Felsefesi ve düzenlenmesi tamamen insanlar tarafından geliştirilmiş ve kurallara bağlanmıştır. Bu sistemlerin bir dinle, ilâhî bir nizamla ilişkileri yoktur. İlâhi değer hükümlerinden arınmışlardır. Hem dünyayı hem de ahireti kapsamazlar sadece dünyevi yönleri vardır. Hepsinin ortak yönü kişinin dünyadaki refah seviyesini maksimize etmek için her seviyedeki sınırlı ekonomik kaynakların sonsuz ihtiyaçlara maksimum tatmini sağlayacak şekilde dağıtılması yollarını, yöntemlerini göstermeye çalışan, uygulayan sistemler olarak ortaya çıkmalarıdır.

İslâm çift yönlüdür, insanların hem dünyadaki hem de ahiretteki refahlarını maksimize etmeyi amaç edinmiştir. İslâm'da hayat devamlıdır, dünya hayatı biter ahiret hayatı sonsuz süreli olarak başlar. Bu sebeple İslâm dini insanlığa bütüncül bir hayat görüşü sunduğundan İslâm ekonomisi değer hükümlerinden arınmış değildir ve İslâm dininin ekseninde şekillenmiştir. İslâm ekonomisini, İslâm dininin belirli inanç esaslarından, evren ve hayata ilişkin temel görüşlerinden arındırarak düzenlemek ve yürütmek mümkün değildir. İslâm dininin toplum hayatında; ekonomi, ticaret, hukuk, ahlâk, kültür, toplum, siyaset vb. birbirlerinden bağımsız değildir ve birbirinden bağımsız düzenlenemez, yürütülemez ve incelenemez. Ekonomik sistem, girift bir durumda olup, karşılıklı etkileşim ve denge halindedir. Bu sebeple İslâm dininin kaynağı, felsefesi, hedefleri, temelleri, değerleri de ekonomiden ayrı düşünülemez. İslâm; 'dinin, hayatın, neslin (ailenin), malın, aklın ve onurun' korunması olmak üzere beş değerin korunması ve muhafazası üzerine bina edilmiştir. 'Mal,' bu temel beş değerden bir tanesidir. Mal ve hizmetler ekonominin temel konusudur.

İslâm ekonomisi; insanın ekonomi ile ilgili problemlerini makro ve mikro dengesizlikler oluşturmadan, çevre ve kaynaklar israf edilmeden, bireylerin özgürlükleri gereksiz yere kısılmadan, herkesin hakkını helâl/haram ekseninde tanıyarak insanın felah[10] seviyesine ulaşması problemini İslâmi kaynaklara ve normlara dayanarak çözmeye çalışan bir bilim dalıdır.

Malın korunması ve kullanımı İslâm'da dinin, hayatın, neslin, aklın ve onurun korunmasına eşit önemde kabul edilmiştir ve İslâm'ın koruması altındadır. Malın korunması sadece üçüncü kişilere karşı değil mal sahibine karşı da yapılmakta; malını yerli-yersiz harcayıp, savurgan bir tutum benimseyen, malını iyi yönetemeyen bilgisiz, yeteneksiz, beceriksiz, müsrif ya da akıl hastası kimselerin malları, onları yönetecek bir vasi veya vekil tayin edilerek korunmaktadır (bkz. Nisa 4/5; Mâide 5/4,5). Malın üretilmesi, kazanılması, kullanılması, paylaşılması, servet haline getirilmesi konuları ekonomi ve finansın konuları olduğu için ekonomi ve finans bilimi İslâm'da önemlidir.

---

[10] "Arzu edilen şeyleri elde etme, istenmeyen şeylerden kurtulma, hayır, nimet, refah ve saadet içinde bulunma." Dünya ve âhiret hayatında tehlikelerden kurtulup mutluluğa kavuşma. İslâm ansiklopedisi, C.12, s.300.

Görüldüğü gibi ekonomik sistemlerin en belirleyici özelliği ideolojik ve politik kökenli olmaları ve her birisinin bir felsefesinin bulunmasıydı. Kapitalizm üretime tahsis edilen sermayenin kârının maksimize edilmesini, sistemin buna göre düzenlenmesini savunurken; sosyalist ekonomik sistem üreticilerin yani işçilerin faydalarının maksimize edilmesini esas alır. Diğer sistemlerse (liberalizm, karma ekonomik sistem, komünizm, faşizm, emperyalizm vb.) bu iki ana ekonomik sistemin arasındaki sistemlerdir, birisine veya diğerine daha yakın bir yapıya sahiptirler. İslâmi ekonomik sistemdeyse insanın felah bulması için İslâmi kuralları da nazara alarak kârın ve sosyal refahın maksimize edilmesi öngörülür.

İslâm Ekonomisinin Felsefesi

Kuran-ı Kerim incelendiğinde İslâm ekonomisi ve İslâmi finans konusunda sistematik bir yapının olduğu görülmektedir: Şekil 1.1'de görüleceği gibi Kuran-ı Kerim'de altı grup altında düzenlenen ekonomi ve finansla ilgili sistematiğin yapısını oluşturan iki kavramın olduğu görülür: bunlardan birincisi "Hak" kavramı diğeriyse "Dengeleri bozmayın" emridir[11]. Hak kelimesi Kuran'da farklı şekillerde 247 defa geçmektedir[12]. Hak kavramı ödev, hukuk, imtiyaz, yetki ve ayrıcalık, gerçek, sabit, doğru, varlığı kesin olan şey, batılın zıddı, birinin sahip ve mâlik olduğu şey, bir şeyi hikmetinin gereğine göre yaratan Allah'ın (cc) sıfatı, inkârı mümkün olmayacak kesinlikte gerçek (sabit) olan şey" gibi anlamlarda kullanılmaktadır. Canlı ve cansız her nimet hak üzerine bir hikmetle yaratılmıştır ve kendilerine has özellikleri vardır, geniş anlamda bir hukuk sahibidir. Kuran'da nimetten başlamak üzere paylaşıma kadar bütün sistematiğin çok dengeli bir şekilde hak üzere yaratıldığı ve düzenlendiği, bu konularda insanların Kuran'a uymaları ve dengeleri bozmamaları ifade edilmektedir. İslami insan bu emirlere harfiyen uymakla kendisini görevli sayar.

Mesela ormanların harap edilmesi, su kaynaklarının kötü kullanılması ve israf edilmesi ekolojik dengenin bozulmasına sebep olduğu gibi ekonomik kaynakların israf edilmesi de fakirliğe, refahın kaybolmasına, borçların artmasına; kişilerin hak ettiği hakkını alamaması, paylaşımın adil olmaması da sosyal ve ekonomik dengenin bozulmasına sebep olur. Konuyu firma açısından alırsak kurucular müdebbir ve basiretli olmalıdırlar. Firmayı hak ile kurmalı yani bütün bilimsel araştırmaları yapmalı, projeleri hazırlamalı, gabine (aşırı riske) imkân bırakmamalı, rasyonel olmalı; üretimi de hak ile yapmalı yani gerekli en üstün teknolojiyi kullanarak müşterilerinin ihtiyaçlarını optimal noktada karşılamalı, herkese yani çalışanlarına, müşterilerine, devlete, sosyal kurumlara, topluma, ortaklarına haklarını vermeli ve kaynakları israf ederek dengeleri bozmamalı, verimli faaliyet göstermeli yani Tablo 42.1'de yer alan haramlara girmeden optimal kârları sağlamalıdır. Firmada finansal değerler ve işlemler gerçek değerler ve işlemler olmalıdır.

Şimdi sistematikte yer alan faktörleri sırasıyla kısaca inceleyelim:

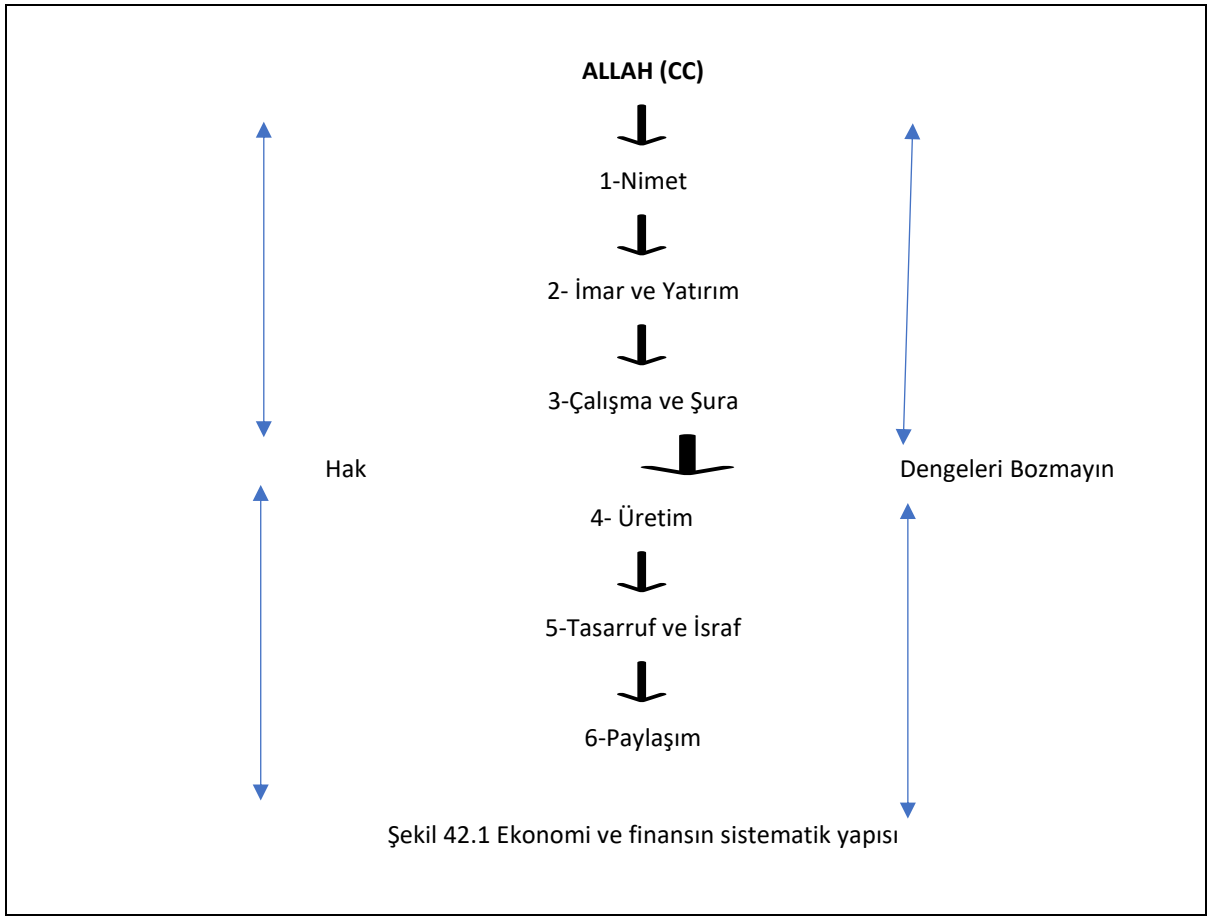
1- Nimet: Allah yeryüzünü ve gökyüzünü bir nimet olarak hak ile (bir denge içerisinde, mükemmel olarak) insanların istifadesi, yararlanması için yaratmıştır.

"Yeryüzünde ne varsa tamamını sizin için yaratan, sonra göğe yönelerek onları, yedi gök olarak tamamlayıp düzene koyan O'dur ve O, her şeyi hakkıyla bilmektedir" (Bakara, 2/29)

---

[11] "Allah'ın koyduğu, kurduğu dengeyi, düzeni bozmayın, ölçüyü kaçırmayın…" (Rahman, 55/7,8,9, Şûarâ, 26/182; Hadid, 57/25).

[12] DİB İslâm Ansiklopedisi, Hak kelimesi, 15. Cilt, s. 137-151.



Şekil 42.1 Ekonomi ve finansın sistematik yapısı

Nimet; Allah (CC) tarafından insanlara verilen maddi ve manevi ihsanların, imkânların, varlıkların tamamını ifade eder. Allah yine buyuruyor ki;

"Allah'ın nimetini saymaya kalksanız başa çıkamazsınız. Allah gerçekten bağışlayıcıdır, merhametlidir." (Nahl, 16/18)

Nimet kelimesi ve türevleri Kuran'da 122 defa geçmiştir. Allah'ın lütfû, minneti, rahmeti, İslâm, din, kitap, nübüvvet, iyilik, ikram, ihsan, yeryüzünde ve gökyüzünde bulunan ay, güneş, yıldızlar, gezeğenler, hava, su, toprak, ateş, madenler, bitkiler, ağaçlar, meyveler, sebzeler, hayvanlar, taşıtlar, hayat, sıhhat ve afiyet, duyular diğer maddi ve manevi bütün varlıklar, bilim ve teknoloji nimet olarak isimlendirilir. Nimetlerin tamamı insanlara verilmiştir ve şükür gerektiren her şey nimettir. Kuran'da nimetlerin helâl olanlarının ve helâl yollardan kullanılması, haramlardan (yasaklananlardan) uzak durulması istenmektedir.

"Allah'ın size verdiği helâl ve temiz rızıklardan yiyin ve iman etmiş olduğunuz Allah'ın yasaklarından sakının" (Maide, 5/88).

Bu sebeple İslâm'a göre yasaklanan yani haram kabul edilen şeyler Müslümanlar (Islamic man) için nimet sayılmaz. Mesela kâr nimet sayılırken faiz nimet sayılmaz. İslâmi şartlara göre kesilen koyun eti nimet sayılırken kesilmeyen koyun eti nimet sayılmaz ve Müslümanların bunlardan yararlanması istenmez. Fakat inanmayanlar veya et yiyen hayvanlar için nimet sayılır.

İslâm'a göre ekonomiyle ilgili her şey ve finans ilmi de bir nimettir, çünkü ekonomik hayatta her şey hesap iledir. İnsanlardan maişetlerinin geçimi ve dünyanın imarı için çalışmaları, yatırım yapmaları istenmekte ve bu konularda şuraya da (uzmanlık, fikir danışma, bilgi alışverişi) ağırlık verilmesi istenmektedir.

2- İmar ve Yatırım

İmar ve yatırım ikisi birlikte olan bir eylemdir. İster maddi ister manevi imar yapınız ön bir hazırlığa, bir yatırıma ihtiyaç vardır. Ciddi bir eğitim, ilim ve bilim, teknoloji nimeti olmadan hem manevi hem de maddi bir yatırım yapamazsınız. İmar için kaynaklara, tüketim mallarına, üretim mallarına ihtiyacınız vardır. Bunun temeliyse önce eldeki bilgi, teknoloji ve maddi gereçlerle yatırımları yapmak sonra da bu kaynakları kullanarak imarı gerçekleştirmektir. Maddiyat ve yatırım olmadan okulları, fabrikaları, yolları her çeşit vasıtaları vb. yapamazsınız. İlim, bilgi, teknoloji ve çalışma olmadan da yatırım yapamazsınız. Bunların her birisi de Allah'ın (cc) nimetidir.

Allah (cc) insanı en mükemmel şekilde (ahsen-i takvim üzere) yaratmış, maddi ve manevi bütün üstün değerleri vermiş sonra da dünyanın imarı, gerekli yatırımların yapılması için görevlendirmiştir.

"Şüphesiz biz insanı en güzel biçimde yaratmışızdır" (Tin, 95/4)

"Semûd kavmine de kardeşleri Sâlih'i gönderdik. Dedi ki: "Ey kavmim! Allah'a kulluk edin; sizin O'ndan başka tanrınız yoktur. O sizi yerden var etti ve size orayı mâmur hale getirme görevi verdi. O halde O'ndan mağfiret isteyin; sonra O'na tövbe edin. Şüphesiz rabbim yakındır, duaları kabul eder." (Hûd, 11/61)

Ayetlerden de anlaşılacağı üzere insan; çamurdan yaratılarak dünyada belirli bir ömür verilmiş, kendisi gerek fizikî bakımdan gerekse manevî bakımdan akıl, çalışmak, ahlak, olgunluk, maddi ve manevi değerler nimeti verilerek mükemmel bir yapıya kavuşturulmuş bir varlıktır. Kendisinden de Allah'a (cc) kulluk yapması yani Kuran'daki emirleri yerine getirmesi istenirken hem fiziki dünyasını hem de manevi dünyasını imar etmesi istenmiştir. Ayrıca insanların bu konularda yapabilecekleri hatalardan dolayı Allah'a tövbe etmeleri (özür dilemeleri), hatalarını tekrarlamamaları istenmekte ve Allah'ın kullarına çok yakın olduğu, onların her düşünce ve eylemlerini bildiği ifade edilmekte, dua ile kendisiyle kulların iletişim kurmaları ve mükemmel insan olmaları istenmektedir.

Ayetler incelendiğinde dünyadaki her ferdin mimar olmak, imar etmek, mamur etmek gibi bir sorumluluğu vardır. İmar etmek önce ilimle, bilgiyle, teknolojiyle, eğitimle, iletişimle gönüllerin imarıyla, yüreklerin tamiriyle başlar sonra beldelerin, şehirlerin, yeryüzünün imarına sıra gelir. İmar etmenin ön şartıysa tasarrufla birlikte gerekli tüm yatırımları yapmak, imkânları hazırlamaktır. Bunun temeliyse ilim, bilim, teknoloji ve çalışmaktır. İnsanlar yeryüzünü talan etmeye, bütün kaynakları israf etmeye, tüketim ekonomisine değil; imar etmeye, dünyadaki kaynakları optimal ve verimli kullanmaya, barış içerisinde yaşamaya gelmişlerdir. Dünyadaki bütün kaynaklarda, nimetlerde gelecek nesillerin de hakkı, hukuku vardır. Bu haklar ve hukuklar yani tabiat, değerler korunmalıdır. Günümüzde çılgınca bir tüketimin körüklediği bir talan ile karşı karşıyayız. Sadece suları, nehirleri, gölleri, denizleri, ormanları ekonomik kaynakları değil sevgiyi, saygıyı, güveni, komşuluğu, hak ve hukuku yani bizi biz yapan değerleri, zamanımızı, enerjimizi, bilgimizi, birikimlerimizi, maddi ve manevi kaynaklarımızı tükettiğimiz gibi ömrümüzü de tüketiyoruz. Tabii ki bunların ahirette bir hesabı vardır. Bu konuda Peygamber (as) şöyle demektedir:

"Kıyamet günü insan beş şeyden hesaba çekilmedikçe bırakılmayacaktır. Ömrünü nerede tükettiğinden, gençliğini nerede geçirdiğinden, malını nereden kazanıp, nerede harcadığından, ilmi ile ne kadar amel edip etmediğinden sorulacaktır." (Tirmizî, "Kıyâmet", 1)

Bu hadis dahi inanan bir insanın ne kadar sorumlu olduğunu ve bu sorulara cevap verebilmek için dünyada nasıl hayat sürmesi gerektiğini çarpıcı bir şekilde ortaya koymaktadır. İnsan her nimetten ahirette sorgulanacaktır. Firmalar bazında da aynı durum geçerlidir. Firma plan, proje, teknoloji, para, faaliyet, üretim, dağıtım demektir ve Allah (cc)

bunların Kuran'daki kurallara uyularak yapılmasını istemektedir. Bu konuda çalışma ve bütün işlerde şûra (uzmanlara danışma) istenmektedir. İmar ve yatırımın temeli de ekonomi, ekonominin sayısal temeli de finans ilmidir. İslami insan bu emirlerin hepsini yerine getirmekle ve bunları belirli bir hesap içerisinde yapmakla sorumludur ve bu konuda ne kadar başarılı olursa ahirette o derecede mükâfata tabi olacağını, aksi halde cezalanacağını düşünür.

3- Çalışma ve Şûra: İslâm insanların dünyayı ve ahiretlerini imar etmeleri için mutlaka çalışmalarını ve çalışmalarında da şûrayı yani uzmanlara danışılmasını, işlerin mükemmel ve hakkıyla yapılmasını ister. İslam'da hem çalışmak hem de şûra farzdır ve mutlaka yapılmalıdır aksi halde sorumluluğu gerektirir. Hem çalışmanın hem de şûra'nın dengeli şekilde dünyayı da ahireti de gözeterek yapılması istenir. Dünyayı ihmal ederek sadece ahirete yönelme veya ahireti ihmal ederek sadece dünyaya yönelme istenmez. İslam'da haramlara girmeden helalinden kazanmanın bir sınırı yoktur. Kişi herkesin, her şeyin hakkını vererek helâlinden kazanıp zekatını, hayrını, kamu haklarını, vergisini, kişi haklarını tanıyıp verdiği sürece istediği kadar zengin olabilir. İslâm devletinin temeli de zenginlikle Hz. Hatice'nin, Hz. Osman'ın, Hz. Ebubekir'in mal varlığına dayanmıştır. Bu bakımdan İslâmi insan dinamiktir ve iki günü aynı olduğunda kendisini zararda kabul ederek sistematik şekilde çalışır. Bu kişi aynı zamanda ahirette peygamberlere komşu olarak büyük makam sahibi olabilir. (Atalarımız çalışarak asırlarca üç kıtaya da hâkim olmuşlardır ve biz de onlar gibi çalışmak zorundayız. Son dönemlerde çalışarak neler başarabileceğimizi de gördük.)

Allah (cc) Kuran'da şöyle buyurmaktadır:

"İnsan ancak çabasının sonucunu elde eder. Ve çabasının karşılığı ileride mutlaka görülecektir." (Necm, 53/39-40)

"Onlar, Rablerinin davetini kabul ederler ve namazı dosdoğru kılarlar. Onların işleri de kendi aralarında şura (danışma/istişare) iledir. Kendilerine verdiğimiz rızıktan Allah yolunda harcarlar." (Şura,42/ 38).

"Allah'ın sana verdiğinden âhiret yurdunu kazanmaya bak ve dünyadan nasibini unutma! Allah sana ihsan ettiği gibi, sen de insanlara ihsanda bulun. Yeryüzünde bozgunculuk çıkarmaya çalışma! Şüphesiz Allah bozguncuları sevmez." (Kasas, 28/77)

"Geçim için çalışıp helâlinden kazanma farzdır." (Keşfu'l-Hafa, II, 46)

"Kişi kendi elinin emeğinden daha temiz bir kazanç elde etmemiştir." (İbn Mâce, Ticârât, I)

"Dürüst ve güvenilir tüccar, peygamberler, sıddîklar (dosdoğru kimseler) ve şehitlerle beraber olacaktır (Tirmizi, Buyû,4; İbn Mâce, Ticârât,1)

İslami insan yani Müslüman bütün ekonomik ve finansal faaliyetleri de bu anlayışa, bu felsefeye uygun olarak yürütür.

4- Üretim: İnsanların sonsuz denebilecek ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçlarının karşılanmasını ister. İhtiyaçların sağlanması mal ve hizmetlerin kullanılması, bir faydanın sağlanmasıyla olur, bu olay da üretimi gerektirir. Üretim; insanın ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmetlerin miktarını ya da faydalarını artırmaya yönelik faaliyetlerdir. Üretimle, üretim faktörleri (tabiat, emek, sermaye, teknoloji) kullanılarak ihtiyaçları karşılayacak bir mal veya hizmet üretilmeye, ortaya konulmaya çalışılır, Klasik iktisat anlayışında insanın ihtiyaçları sonsuzdur. İhtiyaçların karşılanmasında mal ve hizmet üretiminin de ve tüketiminin de bir sınırı yoktur. İnsanın fayda sağlamayı beklediği her şey onun için hem üretim hem de bir tüketim malzemesidir. Üretimi ve tüketimi düzenleyen, ölçülü hale getiren dini kurallar da yoktur. İşte burada İslâm ekonomisi konvansiyonel ekonomiden ve ekonomik davranışlardan ayrılmakta ve düzenlemektedir.

Kur'an bütün bu alanları düzenleyen kurallar koyduğu gibi ekonomiyle ilgili üretim ve tüketimi, üretim faktörlerini, çevreyi, toplumu, kişilerin ekonomik davranışlarını, haklarını düzenleyen kurallar da koymuştur. İslâm insanı Allah'ın (cc) koyduğu bu kurallara uymakla sorumludur. Bu sebeple İslâm'da insan, ekonomik faaliyetlerde mutlak anlamda özgür değildir, diğer kişilerin, toplumun, devletin ekolojide yer alan canlıların ve cansızların, gelecek nesillerin haklarıyla sınırlıdır.

İslâm ekonomisi ne kapitalist ne de sosyalist ekonomi sistemi olarak tanımlanabilir. İslâm ekonomisinde her iki sistemin de negatif özellikleri bulunmaz. Bu ekonomi üretim ve tüketimde israfın ve Tablo 42.1'de yer alan haramların şiddetle yasaklandığı, bir denge, hak, huzur, adil paylaşım ekonomisidir. Bu sebeple İslâm ekonomisi kapitalizm ve sosyalizm dışında üçüncü bir ekonomik sistemdir ve en büyük ayrıcalığı da Kuran'a dayalı bir felsefesinin olmasıdır. Allah (cc) yerde, yerin altında, uzayda uzayın ötesindeki bütün varlıkları insanın emrine vermiş ve bunlardan yararlanarak dünyayı imar etmelerini istemiştir. İslâm ekonomisinde de üretim ve tüketim araçlarında özel mülkiyetin de kamu mülkiyetinin de hakları vardır. Kişisel kazanç ve girişim özgürlüğünün teşvik edildiği serbest bir piyasa ekonomisi hakimdir. Üretim, tüketim ve ticaret İslâmi sınırlar içerisinde serbesttir. Ücret, işe ya da beceriye göre serbest piyasa şartlarında tarafların karşılıklı rızasıyla oluşur. Tek taraflı sömürü aleti olarak görülen faiz şiddetle yasaklanmıştır. Bütün ekonomik faaliyetlerde taraflar arasında riskin ve gelirin paylaşılması esası kabul edilmiştir. Bu konuda Kuran'da yer alan bazı ayetler şöyledir:

"Yeryüzünü sizin için kullanışlı hale getiren O'dur. Üzerinde dolaşın ve Allah'ın rızkından yiyip için; (ama unutmayın ki) dönüş yalnız Allah'adır" (Mülk, 67/15),

"Allah'ın, göklerde ve yerde bulunan şeyleri hizmetinize verdiğini, nimetlerini gizli ve açık olarak önünüze bolca serdiğini görmez misiniz?.." (Lokmân, 31/20),

"Gökleri ve yeri yaratan, gökten su indirip onunla size rızık olarak türlü türlü ürünler çıkaran Allah'tır; izni ile denizde yüzüp gitmeleri için gemileri emrinize veren, nehirleri sizin için faydalı olacak şekilde yaratan O'dur" (İbrâhîm, 14/32),

"Düzenli seyreden güneşi ve ayı sizin için yararlı kılan, gece ile gündüzü faydalanacağınız biçimde yaratan O'dur" (İbrâhîm, 14/33),

"O, geceyle gündüzü, ayla güneşi hizmetinize verdi; yıldızlar da O'nun emrine boyun eğmişlerdir. Bunda aklını kullanan bir topluluk için önemli ibretler vardır" (Nahl, 16/12)

Ayetlerden anlaşılacağı gibi yeryüzünde insan varlığına boyun eğmeyecek bir fiziki güç yoktur. Insanoğlu güç, bilgi ve yeteneklerini kullanarak dünyanın her yerinden, denizlerin derinliklerinden, akarsuların ve rüzgârın gücünden, yanardağların sıcaklığından ve toprağın derinliklerine gömülü bulunan madenlerden, tüm enerji kaynaklarından, aydan güneşten, yıldızlardan, uzaydan yararlanabilir. Bu da bilindiği gibi ilim, bilim, teknoloji, etkin bir organizasyon ve çalışmak demektir. Müslümanlar kendi silahlarına ilaveten, düşmanın silahıyla, üretim ve teknoloji yönetmeleriyle onları da geçerek sistemini kurmak suretiyle dünya barışını ve huzurunu sağlamakla görevlidir. İslâm'a göre yeryüzü Müslümanlarındır ve dünyanın her yerinde faaliyet göstermekle, ekonomik ve diğer faaliyetlere katılarak huzuru ve barışı sağlamakla, Müslüman olsun olmasın bütün insanları korumakla sorumludurlar.

İslâmi insan, bütün bu nimetlerden hak ölçüler içerisinde, haramlardan kaçarak ve israf etmeksizin, tasarruflu şekilde, tabiatı tahrip etmeden gelecek nesillerin de haklarını koruyarak faydalanabilir. Böyle bir iş adamının, tüccarın, çalışanın tüketicinin de ahiretteki derecesi ve makamı çok yüksektir. İslâmi finans da böyle bir ekonominin finansal yapısını ifade eder. İslâm'da nimetlerin kullanılmasında, ekonomide ve finansta tasarruf ve israf çok önemlidir.

5- Tasarruf ve İsraf: Tasarruf, kelime anlamıyla bir şeyi biriktirmek, artırmak, çoğaltmak, idareli ve dikkatli kullanmak, banka hesabına para yatırmak, bir şeyin kullanım hakkına sahip olmak anlamlarında kullanılmaktadır. Mesela "Ahmet mülkiyet hakkından tasarruf etti" dersek, Ahmet'in mülkiyetinde bulunan bir menkul veya gayrimenkul üzerindeki mülkiyet hakkından vazgeçtiği veya başka birisine devrettiği anlaşılır.

İslâm ekonomisinde, sosyal hayatta ve kişi davranışlarında tasarruf (iktisadi kullanma) ve israf kavramları en çok kullanılan ve Kuran-î emirlerle düzenlenen konulardır. İslâm, sahip olduğumuz bütün maddi ve manevi varlıkların yani nimetlerin gerçek sahibinin Allah (cc) olduğunu ve bunların bize belirli sınırlar ve kurallar çerçevesinde kullanılmak üzere emanet olarak verildiğini söyler. Nimetler hak üzere (doğru şekilde) verim ekonomisi kurallarına göre faydalı üretimi artırmak için kullanılmalı, israf ekonomisinden kaçınılmalıdır. İsraf İslâm'da daha geniş anlamda kullanılır. İslâm'a göre israf; nimetlerin kullanılmasında, genel olarak inanç, söz ve davranışta dinin, akıl veya örfün uygun gördüğü ölçülerin dışına çıkmayı, özellikle zaman dahil olmak üzere mal veya imkânların meşru olmayan amaçlar için saçılıp savurulmasını ifade eder. İslâm'da Tablo 42.1'de yer alan haramlara girmek israftır ve İslâm'a göre israf haramdır. İslâmi emirlerin yerine getirilmemesi de israf sayılmakta ve bu konularda hesaba çekileceği belirtilmektedir. Mesela Firavun ile ilgili aşağıdaki ayet bu konuda çarpıcıdır:

"Çünkü Firavun, yeryüzünde ululuk taslayan bir diktatör ve haddi aşanlardan (müsriflerden) idi." (Yunus, 10/83)

Ekonomik anlamda tasarruf; harcanabilir gelir ile nihai tüketim harcamaları arasındaki farkı ifade eder. Tasarruf, yatırım ile ilişkisi ve yatırım miktarını belirleyici rolü düşünüldüğünde ekonomi açısından önemlidir. Ekonomide toplam sermayenin dolayısıyla büyümenin dinamiği olarak yatırım, yatırımın belirleyici faktörü olarak da tasarruf önde gelir. Bireylerin, firmaların, kamu kesiminin tasarrufları ülkenin toplam tasarrufunu oluşturmakta ve sermaye olarak bunların finansal kurumlar vasıtasıyla yatırıma dönüşümünün sağlanması halinde toplam yatırım ve toplam gelir artışına yardımcı olacağı kabul edilmektedir. Üzerinde durulması gereken önemli bir konu da toplam tasarrufların yatırıma dönüşememesi, yastık altında tutulması halinde bu tasarrufların sermayeye dönüşmesi ve yatırıma gitmesi döngüsü gerçekleşmeyeceğinden ekonomi içerisinde değerlendirilemeyecek ve ekonomiye bir katkısı olmadığı gibi ekonomiyi daraltıcı bir etki de meydana getirecektir. Ekonomik anlamda yastık altı tasarrufunu da bir israf sayabiliriz.

İsraf gereksiz yere; para, emek, zaman, vb. değerleri, imkânları harcamak, savurganlık yapmak, tutumsuzluk göstermek, idareli kullanmamak, aşırı gitmek anlamlarında kullanılmaktadır. Ekonomik anlamda israf da yer altı ve yer üstü kaynaklarının, emeğin, enerjinin, teknolojinin iyi kullanılmaması sebebiyle optimal bir üretimin yapılamaması ve üretilen mal ve hizmetlerin, çevrenin aşırı ve gereksiz tüketilmesi sebebiyle yok edilerek istenen faydanın sağlanamamasıdır. İhtiyaç duyulandan fazla kullanılan her şey israfa girer. Bilimin, teknolojinin, emeğin iyi ve etkili kullanılamaması ve geliştirilememesi de israftır. İsrafın sonucu da istenen zenginliğe ulaşamama, refah kaybı, zayıf bir ekonomi ve yokluktur.

Müslümanların, servetlerini kural dışı ve topluma zararlı olarak kullanmalarının emanete ihanet olacağı düşünülür. İnsanoğlu kendisine dünyada verilen bütün nimetlerden, onların kazanılmasından ve tüketiminden ahirette hesaba çekilecektir. Firmalarda geri bir teknoloji kullanılarak gereken üretimi ve kaliteyi elde edememek de girdilerin, enerjinin vb. israfı sayılır ve yasaktır. İslâm'da israftan kaçınmak ve tasarruf mali ibadet ve cihat sayılır.

İslâm'da ihracat çok önemlidir. Medine pazarı ithalat ve ihracat üzerine kurulmuştur. Hint'ten, Çin'den vb. gelen kervanlar ithalat tarafını gerçekleştirirken yine Medine'de üretilen malları alıp Afrika, Avrupa ve Asya ülkelerine götürmeleri işin ihracat yönünü oluşturmaktadır. İslâm'a göre ülkeyi ve dünyayı imar etmek için yeryüzü kaynaklarının etkin kullanılması ve ihracata dönük malları ve hizmetleri üretecek bir ekonominin kurulması, bilimin ve teknolojinin geliştirilmesidir. Üst bir zekâ, bir teknoloji ve üretim İslâm için asıldır. İslâmi insan donanımlı olmalıdır. Ülke ancak bu yöntemle zengin olur ve dünya bu şekilde imar edilebilir. Çünkü İslâmi iş adamları ve yatırımcılar, davalarını yaymak için, dünyanın her yerinde tesisler kurarak İslâmi toplumlar oluşturmalıdırlar. Ana ülke de bu politikadan çok istifade edecektir.

Kuran'da barışı sağlamak için devamlı olarak harbe hazırlık yapmak ve harp teknolojisini iyi geliştirmek, bütün harp aletlerini ve sistemlerini düşmanın fevkinde yapmak emirleri vardır. Bu emirlere uymamak ve gereken teknolojiyi Ar-Ge ile geliştirmemek ilmin, teknolojinin ve güvenliğin israfıdır. Hz. Peygamber,

"'Düşmanlara karşı gücünüz yettiği kadar kuvvet hazırlayın.' ayetini okudu ve 'Bilesiniz ki, kuvvet atıştır, kuvvet atıştır, kuvvet atıştır.' buyurmaktadır." *(Taberî, İbn Kesir*). Bu emir füzelerin ve etkin harp silahlarının, malzemelerinin üretilmesini ifade etmektedir.

Kuran'da israfla ilgili bir kısım ayetler şöyledir:

"Onlar ki, (Rahman'ın has kulları) harcadıklarında ne israf ne de cimrilik ederler; ikisi arasında orta bir yol tutarlar." (Furkan, 25/67).

"Elini boynuna bağlı tutma (cimrilik yapma). Onu, büsbütün de açıp-saçma (israf da yapma), sonra kınanır, kaybettiklerinin hasretini çeker durursun." (İsra 17/29).

"Çardaklı ve çardaksız (üzüm) bahçeleri, ürünleri çeşit çeşit hurmaları, ekinleri, birbirine benzer ve benzemez biçimde zeytin ve narları yaratan O\'dur. Her biri meyve verdiği zaman meyvesinden yeyin. Devşirilip toplandığı gün de hakkını (zekât ve sadakasını) verin, fakat israf etmeyin; çünkü Allah israf edenleri sevmez." (En'am, 6/141).

"Bir de akrabaya, yoksula, yolcuya hakkını ver. Gereksiz yere de saçıp savurma." (İsra 17/26)

"Zira böylesine saçıp savuranlar şeytanların dostlarıdırlar. Şeytan ise Rabbine karşı çok nankördür." (İsra 17/27)

"Ey Âdem oğulları! Her secde edişinizde güzel krikolerinizi giyin; yeyin, için, fakat israf etmeyin; çünkü Allah israf edenleri sevmez. (A'raf 7/31)

Ekonomik israf açısından şöyle bir örnek konuya açıklık getirebilir: Türkiye'nin gayrisafi milli hasılası (GSMH) 1,2 trilyon dolar civarındadır. Üretimi daha etkin şekilde yaparak verimliliği %10 artırabilirsek GSMH 1,32 trilyon dolara çıkacaktır. Tasarruf edilerek artan 120 milyar doların yatırıma gittiği düşünülürse bu Türk ekonomisi için büyük etki meydana getirecek önemli bir olaydır. Türkiye'de milli tasarruf oranımız son yıllarda %20-25 civarındadır yani ürettiğimiz 1,2 trilyon dolar civarındaki ekonomik değerlerimizin 900-960 milyar dolarlık kısmını tüketiyoruz. Mesela tasarrufumuzu %35'e çıkarırsak tüketimimiz 780 milyar dolar civarında olur ki 120 milyar dolar civarında bir tasarruf sağlamış oluruz. Bunun da yatırıma dönüştüğü düşünülürse, üretimdeki tasarrufla birlikte 150 milyar dolarlık bir imkân ortaya çıkar ki bu ekonominin %10 oranında büyümesi anlamına gelir ve çok büyük bir olaydır. Keza 2023 yılı ihracatımız 265 milyar dolar ithalatımız 365 milyar dolar civarındadır. Sadece ithalatta %10'luk bir tasarruf 36,5 milyar lira tasarruf anlamına gelir ki bunun anlamı ekonomide 10 milyon dolar sermayeli 3.650 fabrikanın Türkiye'de kurulmasıdır. Çok değil 10 yıllık bir tasarruf süreci Türkiye'de önemli büyüklükte 36.500 fabrika demektir ki bunun

çarpan etkisi de düşünülürse, ufak bir tasarrufun ne büyük bir ekonomik güç ortaya koyduğu görülmektedir.

Firmalar da üretimde bütün üretim faktörlerini etkin kullanarak, kalitede bir azalmaya da meydan vermeksizin, üretim maliyetlerinde büyük tasarruflar sağlayarak sermaye birikimlerini ve rekabet güçlerini artırabilirler. Bunların her birisi ilim ile, Ar-Ge ve teknoloji ile, çalışma ve hesap ile olur. Sistemin mükemmel çalışması için de İslâmi finans ön plana geçer.

6- Paylaşım:

Ekonomik faaliyetlerinin sonucunda artı veya eksi bir katma değer ortaya çıkar. Bu değer genelde artı bir değerdir ve para ile ifade edilen kârdır. Brüt katma değerin içerisine firmanın kârı, işçilikler ve vergiler dahildir. Net katma değer firmanın vergiden sonraki net kârıdır. Firmanın net kârı ortaklar tarafından paylaşılır.

Firmanın katma değeri paydaşları arasında paylaşılırken şu kurallar geçerlidir:

1- Şirketin kârı helâl faaliyetlerden kazanılmalıdır. Eğer firmaya bilerek veya bilmeyerek haramlar girmişse bu haramlar dönemin sonunda firmadan çıkarılmalı, firmada ihtiyacı olanlara, hayır kurumlarına veya kamu hizmetlerine bir sevap beklenmeden aktarılarak firma gelirleri haramlardan arındırılmalıdır. İhtiyacı olmayanlara veya firmada işçilere ücret veya ödül olarak bu paraların ödenmesi doğru değildir.

2- Paylaşımdan istifade edecek herkes işlerini ve bütün faaliyetlerini hak üzere yapmalıdır, kimsenin kimseye hakkı, hukuku geçmemelidir. Paylaşım da hak üzere olmalıdır. Şirket zarar etse de çalışanlarına ücretleri eksiksiz ödenmelidir. Şirket ücretleri ödeyemeyecek duruma gelmişse yani iflas noktasındaysa bu durumdaki ödemeleri yasalar düzenlemiştir ve geçerlidir. Firma çalışanların ibadetlerine imkân tanımalıdır.

3- Gelirler işçilere, yöneticilere ve hissedarlara dağıtılmadan önce vergiler, harçlar ve diğer kamu borçları ödenmelidir. Kamu borçları 85 milyon nüfusun hakkıdır. İslâm'da vergi kaçırmanın ahiretteki cezası çok ağırdır.

4- Firmalarda ortaklar arasında kârlar serbestçe ortaklar arasında yapılan sözleşmeye göre paylaştırılır. Zararlarsa herkesin sermayesi oranında paylaştırılır ve bu kural mutlaktır.

"Şirketlerde "Kâr, ortakların serbestçe belirledikleri şartlara göre paylaşılır. Zararın tazmini ise, sermaye oranlarına göre olur" (ez-Zeylâî, Nasbu'r-Râye, III, 475).

5- Firmalarda işçilerin ve yöneticilerin sözleşmeleri serbest piyasa şartlarına göre özgürce yapılır. Buradaki temel belirleyici kural; çalışanların kesinlikle sömürülmelerinin yasak oluşu, haklarının verilmesi ve ücretlerinin zamanında ödenmesi ve çalışanların da hileye kaçmadan sözleşmedeki işlerini, belirlenen zaman aralığında kesinlikle hileye kaçmadan tam olarak yapmalarıdır.

6- Ortaklar karar alırlarsa şirketin zekâtı ve hayır işleri yönetim tarafından temettüler dağıtılmadan gerçekleştirilebilir. Şirket sosyal hayattaki vakıflara, sosyal hizmetlere belirli bir oranda kârını aktarabilir. Sosyal yardımlar toplumsal hayatta toplum ile şirketin kucaklaşmasını sağlar ve şirketin itibarını yükseltir.

Sonuç olarak İslâm bütün işlerin, faaliyetlerin, üretimin, denetimin, paylaşımın vb. Allah rızası için İslam'ın kurallarına göre "hak üzere" yapılmasını, kişilerin, toplumun ve dünyanın imarını istemektedir. Çalışma gücünde olmayan herkes çalışmakla mükelleftir ve çalışmak kişiler için farzdır. Müteşebbis de sermayedar da çalışanlar da toplum hizmetleri

görenler de hak ve adalet üzere çalışacaklar, işlerini yapacaklar paylaşımlarını yaparlarken de hak ve adalet üzere yaparak Tablo 42.1'deki haramlara girmeyeceklerdir. Hak ve adalet üzere işler ve paylaşım yapılırsa ayrıca cihat sevabı da alırlar. Sonuçta herkesin çalıştığı, güçlü, huzurlu ve müreffeh bir toplum ortaya çıkacaktır.

Bu konudaki bazı ayet ve hadisler şöyledir:

"İnsan, emek ve gayretinin neticesinden başka şey elde edemez." (Necm, 53/39)

"Hiç kimse kendi elinin emeğinden daha temiz bir kazanç elde edemez." (İbn Mâce, Ticârât, 1)

"Allah hiçbir kimseyi güç yetiremeyeceği bir şekilde yükümlü tutmaz." (Bakara, 2/286)

"Allah size mutlaka emanetleri ehline vermenizi ve insanlar arasında hükmettiğiniz zaman adaletle hükmetmenizi emreder." (Nisa 58)

"Artık ölçüyü, tartıyı tam yapın, insanların haklarını ve ücretlerini eksiltmeyin, halka haksızlık etmeyin!" (A'râf, 7/85);

"İşçi kardeşleriniz sizin işlerinizi yapan kimselerdir. Allah onları ellerinizin altına verdi; dileseydi sizi onların eli altına sokabilirdi. Öyleyse, yanınızda işçi çalıştırıyorsanız, yediğinizden onlara da yedirin, giydiğinden giydirin. Onlara güçlerini aşan bir iş teklif etmeyin; eğer zor bir işi yapmalarını isterseniz, siz de onlara yardım edin!" *(Müslim, İmân, 38, 40).*

"Allah Teâlâ, çalıştırdığı işçiden azami verim aldığı halde, onun ücretini tam ödemeyenin öteki hayatta hasmı olacaktır!" *(Buhârî, İcâre, 10)*

"Üç kimse, kıyamet gününde Beni karşısında bulacaktır: Benim adımı kullanarak haksızlık eden; hür bir insanı satıp parasını yiyen, bir işçiyi çalıştırıp da ona ücretini vermeyen!" *(Buhârî, İcâre, 12, 15).*

Kemal Bey: "Hasan Hocam, teşekkür ederiz. Güzel bir ekonomik konferans verdiniz bizlere. İslâm ekonomisinin felsefesiyle ilgili şekliniz ve sunumuz bir harikaydı. Şimdiye kadar böyle bir sunumla karşılaşmadım ve kitaplarda da görmedim. Ufkumu çok açtı teşekkür ederim."

Ömer Erzurumlu: "Güzel bir sunum oldu. Evet her şeyin başı ölçülü olmak, ölçülü hareket etmek, israftan kaçınmak, tasarruf ve yatırımdır. Bu sunum benim dünyamı bir daha değiştirdi. Müslümanlar olarak bizler sizin bu anlattığınız gibi İslâmi felsefeye göre hareket etsek, dünyanın kaynaklarını kullansak, bütün insanlığa iş ve aş sağlamaya çalışsak kısa zamanda bütün dünyaya hâkim oluruz, dünyayı imar eder ve barışı getiririz ve gelecek nesillerin de haklarını koruruz. Gerçekten bu sunum bir harikaydı."

Birden geçen yıl Gazze olayında TV'den izlediği ABD Başkanı Joe Biden'ın İsrail Başkanı Binyamin Netanyahu'ya, Gazze'ye saldırırken ve 50.000 ton bomba atarken gülerek 'iyi bir yatırım, iyi bir yatırım' diyerek o caniyi teşvik etmesi ve Gazze'nin önünde bulunan 3-5 trilyon metreküp civarında tahmin edilen doğal gaz için iki milyon Gazze'linin ölümüne göz yumması felaketi gözünün önüne geldi ve içi titreyerek, "İslâm ne büyük din, ne güzel bir ekonomik ve finansal sistem, ne güzel bir sosyal barış" sözlerinin ağzından döküldüğü duyuldu.

Tablo 42.1- Kişilerin ve firmaların İslâm'a göre haram sayılıp yapamayacağı işler

Şirketlerin yapamayacağı, haram sayılan işlemler:

1. Faize dayalı finans, ticaret, hizmet, aracılık, bankacılık, finansal kiralama, sigorta, faktöring ve diğer faize dayalı sahalarda faaliyette bulunmak,
2. Altın, döviz vb. malların alım satımını peşin yapmamak, sarf akdi kurallarına uymamak,
3. Devletten izinsiz silah sanayine ve ticaretine girmek,
4. Akitlerde verilen sözleri tutmamak,
5. Her türlü garar, aşırı riskli işlerde faaliyette bulunmak,
6. Her türlü alkollü içecek, uyuşturucu, tütün vb. sektörlerde faaliyette bulunmak,
7. Domuz eti ve benzeri gıda sektöründe faaliyette bulunmak, İslâmi kurallara göre kesilmeyen, necis olan et endüstrisinde faaliyette bulunmak,
8. Kumar, rüşvet, şans oyunları, gazino vb. harama açık eğlence ve turizm sektörlerinde faaliyette bulunmak, bunların araçlarını üretip satmak, ticaretini yapmak,
9. Her türlü pornografi, pornografik film, yayın, faaliyet, genelevi ve pavyon işletmeciliği vb. yapmak,
10. Kişilerin, kurumların ve devletin haklarına tecavüz etmek, vergi kaçırmak, verilen sözlerin ve yapılan akitlerin gereklerini yerine getirmemek,
11. Ticarette, akitlerde, işlerde ve işlemlerde hile, desise, aldatma ve yalan beyanda bulunmak,
12. Defolu, tağşişli, kişilere ve topluma zarar verecek malları ve hizmetleri üretmek, ticaretini yapmak, müşterileri kandırmak,
13. Ölçüde, tartıda, kalitede hile yapmak,
14. Ekonomik kaynakları, girdileri etkin kullanmamak, malları israf etmek,
15. Her türlü tekelci davranışlardan, spekülatif faaliyetlerden ve manipülasyonlardan uzak durmamak,
16. Acımasız, yıkıcı rekabetten, kişilere ve kurumlara doğru olmayan bilgiler vermekten kaçınmak,
17. Iy'ne satıştan kaçınmamak,
18. Fiyatları makul, adil seviyede tutmamak, fakirleri ve toplumu korumamak, ekonomik hayatı, çevreyi, ekolojik sistemi bozacak faaliyetlerde bulunmak,
19. Fıkıh kitaplarında bulunan diğer haram faaliyetlerden kaçınmamaktır.

Ferhat Keskin: "Ben de Ömer ağabey gibi düşünüyorum. Ufkum değişti. Biz bu konuları bilmiyoruz, kimse de bilmiyor. Ne kadar da İslâmi yönden cahil yetişmişiz. Kendimiz sistemli çalışarak ayağa kalkmazsak Batı Gazze'deki olayın benzerini başımıza getirebilir. Allah korusun! Hasan Hoca çok teşekkür ediyorum, aydınlandım."

Faruk Gürler: "Efendim öğle vakti geldi. Şahin Bey sunumunu saat 14:00'de yapacaklar. Hasan Bey'e ben de teşekkür ediyorum.

Buyurunuz efendim yemeğe birlikte inelim.

-43-

İSLÂMİ FİNANS

Faruk Gürler: Efendim hepiniz toplantımıza hoş geldiniz. Sabahleyin Hasan Hoca'mızdan mükemmel bir İslâm Ekonomisi felsefesi konferansı dinledik. Bu toplantıda da Doç. Şahin Çetinkaya Hoca'mızdan İslâm finansı ile ilgili bir konferans dinleyeceğiz. Şahin Hocam, buyurunuz efendim.

Doç. Şahin Çetinkaya: Efendim beni de böyle güzel bir çalışmaya davet ettiğiniz için Sayın Genel Müdür Kemal Bey başta olmak üzere toplantıyı tertip eden Sayın Faruk Bey'e ve arkadaşlarına teşekkür ederim. Sabahki toplantıda Hasan Hoca'dan orijinal bir konferans dinledik.

"Efendim, sabahki toplantıda İslâm ekonomisi felsefesini dinlemiştik ki İslâmi finans da işte böyle bir ekonomik sistemin finansıdır. 1400 yıldır firmalarca kullanılan bu finans sistemi son yıllarda da büyük bir gelişme göstermiş ve bütün modern firmalara, holdinglere vb. uygulanır hale gelmiştir. İslâmi finansta Tablo 42.1'de gördüğümüz bütün yasaklara ilaveten modern finans yöntemlerinin bütün kuralları, işlemleri ve uygulanması aynen geçerlidir, hilelere, hatalara ve tembelliğe de yer yoktur.
Ben burada İslâmi finansın ne olduğu konusunu ele almadan önce konunun iyi anlaşılması için bir örnekle işe başlayacağım: Türkiye'de veya AB ya da Amerika'da herhangi bir şirket veya uluslararası şirket yönetimi, İslâmi saiklerle Tablo 42.1'deki yasaklardan kaçınarak firmalarını yönetirlerse, bu şirket İslâmi finansa göre yürütülmüş olmaktadır. Bunların sahiplerinin kimliği önemli değildir. Bu firmalar tablodaki yasakları nazara almıyorlarsa konvansiyonel firmalardır. Bu yasaklardan bir kısmını nazara alıp diğerlerini nazara almıyorlarsa karma bir firma olmaktadır. Burada önemli olan firmaların İslâmi kurallara göre yürütülmesi "niyetidir." Bu niyet sebebiyle sahipleri sevap alırlar ve ahirete bu sevapları sebebiyle mükâfatlandırılırlar. Eğer İslâmi kurallara uyma niyeti olmaksızın herhangi bir şirketin sahipleri, Müslüman veya gayrimüslim, şirketlerini İslâmi kuralları nazara alarak yönetseler, şirket İslâmi kurallarla yönetilmesine rağmen sahipleri sevap alamazlar. Çünkü İslâm'daki önemli kural "Ameller niyetlere göredir" kuralıdır. İslâm'da sadece faaliyetlerin iyi yürütülmesi değil denetlenmesi de önemlidir. İslâmi finansta uzmanlık ve denetim çok önemlidir. Mesela denetimle ilgili namaz örnek gösterilir ve insan kendisi namazla, Allah'ın karşısında, günde en az beş defa denetler, hataları varsa düzeltir. Denetimle ekonomide, üretim, teknoloji, pazarlama ve yönetim hayatı çok canlı ve dinamik hale gelir, standartlar belirlenir, israf azalır, verimlilik artar hem de sosyal barış sağlanır. Denetimden firma sahipleriyle birlikte, sermayedarlar ve işçiler ile toplum da kazanır. Şimdi sorumuz; bu kadar önemli olan İslâmi finans ve finansal yönetim nedir? sorusu olmaktadır.

I- İslâmi finans, finansman ve finansal yönetim nedir?

Finans; kişilerin, firmaların ve kurumların faydalanabilecekleri para, fon ve sermayeyi, bunların teminini ve kullanımını ifade eder. **İslâmi finans** denince; kişilerin, firmaların ve kurumların İslâmi kurallara göre faydalanabilecekleri para, fon ve sermayeyi, bunların teminini ve kullanımını anlarız. Finansman, para yönetim ilmi ve sanatıdır. İslâmi finansman; İslâmi kurallara göre para yönetim ilmi ve sanatıdır.

Etrafımıza baktığımızda bütün kişiler, firmalar ve kurumlar para kazanırlar veya borç para bulurlar ve bu paraları harcarlar veya yatırımlarda kullanırlar.

Finansman; yapılan bu işlemlerle, kurumlarla, pazarlarla ve parayı kişiler, firmalar, kurumlar ve hükümet arasında transfer ederken kullanılan vasıtalarla, enstrümanlarla vb. ile ilgilenir ve yapılan işlemlerde herhangi bir dinin kuralları nazara alınmaz. Bu konvansiyonel finanstır. Eğer yapılan bu finansal işlemlerde İslâmi kurallar da nazara alınır ve işlemler **helâl/haram** ekseninde yürütülürse konvansiyonel finans İslâmi finansa dönüşür. İslâm, malın karşılıklı rıza ile helâl yollardan kazanılmasını emretmekte ve haram yollardan kazanılmasını ve israf edilmesini şiddetle yasaklamaktadır. Tablo 42.1'de İslâm Hukukuna (fıkhına) göre kişilerin ve firmaların yapamayacakları haram işlemler gösterilmiştir. Bu yasak işlemleri yapanların hem dünyada hem de ahirette cezaları vardır. Özet olarak ekonomi içerisinde İslâmi kuralları da nazara alarak faaliyetlerini yürüten firmaların ve kurumların finansı İslâm finansı olarak isimlendirilir ve konvansiyonel finanstan haram/helâl noktasında ayrılır. Aynı şekilde birey, firma veya kurum İslâmi finansa göre faaliyetlerini yürütüyorken İslâmi kuralları nazara almamaya başlanmışsa, firmalar konvansiyonel finansa dönüşmüş olurlar.

İslam'ın ana kitabı Kur'an-ı Kerim toplumda fertlerin birbirleriyle veya fertlerin devletle ilişkilerini düzenleyen birtakım hükümler de getirmiştir. Alım, satım, kiralama, trampa, kefalet, rehin, emanet, bağış, ortaklık, borçlanma, taahhütte bulunma, kârz-ı hasen, vasiyet, miras, aile hayatı, evlenme ve boşanma gibi gerçek veya tüzel kişiler arasında yapılan muameleler ve akitler bunlara örnektir. Burada asıl mesele kişilerin huzur ve mutluluğunun sağlanmasıdır. İslâm dininin gayesi de iki dünyada da insanlığın huzurunu ve mutluluğunu sağlamaktır.

Burada finansmanın yanında finansal yönetimin, finansal yönetici kavramlarının bilinmesi aydınlatıcı olacaktır. **Finansal yönetim**; kişilerin, firmaların ve kurumların ihtiyaç duydukları fonların sağlanmasını ve bunların yönetilmesini ifade eder. İslâmi finansal yönetim; kişilerin, firmaların ve kurumların ihtiyaç duydukları fonların İslâmi kurallara göre sağlanması ve yönetilmesidir. **Finansal yönetici** (financel manager); para yönetimini kendisine meslek edinen kişidir. İslâmi finansal yönetici (Islamic financel manager) İslâmi kuralları da nazara alarak para yönetimini kendisine meslek edinen kişidir. İkisinin de amacı firmanın kârını maksimize etmektir fakat konvansiyonel finansal yönetim de salt amaç hiçbir dini kural nazara alınmaksızın kârın maksimize edilmesi olurken, İslâmi finansal yönetimde helâl/haram ekseninde kârın maksimize edilmesi zorunludur. İslâmi finansal yöneticiler, finansal yönetim hizmetlerini görürken İslâmi finans bilgileriyle birlikte, finans bilgisi ve teknikleri konusunda da donanımlı ve tecrübeli olmalıdırlar. O halde İslâmi finansal yöneticinin firmadaki görevleri nelerdir?

İslâmi finansal yöneticinin firmadaki görevleri

İslâmi finansal yönetici de aynen konvansiyonel finansal yönetici gibi bir firmada firmanın ortakları nam ve hesabına finansal kararları alan ve bunları uygulayan kişi veya kişilerdir. İslâmi finansal yönetici, konvansiyonel finansal yöneticiden farklı olarak, aldığı bütün finansal kararları İslâmi kuralları da göz önünde bulundurarak alır ve işlerini helâl/haram ekseninde yürütür. Firmanın amacına ulaşabilmesi için, mal veya hizmet üreterek bunu tüketicilere sunması ve faaliyetlerinde başarılı olması gerekir. Firma ne kadar başarılı olursa o kadar fazla artık değer meydana getireceği için firmanın toplam değeri artacak ve bu pazara yansıyarak (pazar tarafından satın alınarak) firmanın hisse senetlerinin fiyatını yükseltecektir. Bu da ortakların varlıklarının maksimize olması demektir.

Burada İslâmi akitler ve İslâmi şirketler önemlidir. Medeni Kanunda yer alan âdi şirket ve Ticaret Kanununda düzenlenen ticaret şirketleri (kolektif, komandit, limited, anonim, holding) faaliyetlerini helâl/haram ekseninde yürütmeye başladıkları andan itibaren İslâmi İnan şirketine dönüşürler ve İslâmi şirket olurlar.

Finansal yöneticinin firmada, İslâmi kuralları ve akitleri de nazara alarak, yapacağı başlıca işler şunlardır:

a) Firmayla ve firmanın geleceğiyle ilgili olarak haram/helâl ekseninde finansal kararları almak, planları ve projeleri hazırlamak,

b) Bir süreçle ilgili finansal kararları alıp yürütmek, finansal analizleri yapmak ve gelecekle ilgili kararlar almak ve yeni planlar yapmak,

c) Firmayla ilgili yatırım kararları alarak bunların yapılabilir olanlarını seçerek gerçekleştirmektir.

Bu işleri kısaca şöyle belirtebiliriz:

1. İslâm; cehaleti, bilgisizliği, plansız-programsız, araştırmasız, hesapsız, kitapsız, hedefsiz, yarı bilgiyle yola çıkılmayı, aşırı riski kabul etmez ve böyle hareket edenlere çok büyük manevî mesuliyet yükler. Şirkete koyulacak sermaye yatırımcının da olsa Allah'ın (cc), dolayısıyla toplumun yatırımcıya emanetidir ve milli servetin bir parçasıdır. Bu sermaye haramlara girilmeden çok iyi değerlendirilerek, israf edilmeden, verimli kullanılmalıdır. Böylece yatırımcı şirket sahipleri hem bu dünyalarını hem de ahretlerini ihya etmiş olmaktadırlar. Bu konulardan İslâmi finansal yönetici sorumludur. O da yapmış olduğu hizmetlerin karşılığını hem bu dünyada hem de ahirette alır.
2. İslâmi finansal yönetici öncelikle firmanın geleceğini planlar. Firma için gerekli fonlar nereden bulunacaktır? Öz sermaye ve yabancı sermaye oranı ne olacak, sermaye maliyetini nasıl minimize edecektir? Bu fonları aktif kalemler arasında (kasa, alacaklar, stoklar, sabit kıymetler) nasıl dağıtacaktır? Şirketin optimal sermaye yapısı ve optimal aktif yapısı nasıl olacaktır? Firmanın gelecekte ihtiyaç duyacağı ek fonları nereden sağlanacak, şirketin gelir-risk dengesini nasıl kurulacak, temettü dağıtım politikası ve büyüme oranı ne olacaktır? Bu sorular finansal yöneticiyle ilgili sorularıdır ve finansal yönetici bu sorulara cevap bulmak zorundadır.
3. İslâmi finansal yönetici firmanın kısa, orta ve uzun vadeli ne tür yatırımlar yapacağını planlar ve bu konudaki kararları alır. Firmaların hayatiyetlerini sürdürebilmeleri için çok sayıda varlığa yatırım yapmaları gerekir. Bu varlıklar bilânçonun aktifinde görünen kasa, alacaklar, stoklar gibi dönen varlıklar ile arsa, arazi, binalar, makine-teçhizat, teknoloji vb. gibi duran varlıklardır. Dönen ve duran varlıklara yatırım yapılmadan bir firmayı yürütmek mümkün değildir. Dönen varlıkların bir yılda nakde dönüşmeleri beklenirken duran varlıklar n yılı alır. Bu sebeple duran varlıklara yatırım yapmak daha risklidir ve her yeni yatırım firmanın risk payını artırabilir. Özetlersek firmada yapılacak yatırım alternatiflerinin seçimi, bunların değerlendirilmesi ve optimal olanının seçimi, bunun için fon bulunması ve yatırımın gerçekleştirilmesi finansal yöneticinin görevleri arasındadır. Yine firmaya hangi sabit aktiflerin alınmasına, bunlardan hangilerinin tamir-bakıma girmesine, tevsi (genişleme) yatırımlarına ihtiyaç olup olmadığına, bu yatırımla ilgili olarak cari aktiflerde meydana gelecek artış miktarına karar verilmesi, bunların uygulanması da finansal yöneticinin görevleri arasındadır.
4. Firmanın dönen ve duran varlıklarına yatırım yapılırken gerekli fonların bulunması önemlidir. Bunların ne kadarı öz sermaye ile ortaklardan ve ne kadarı yabancılardan borç sermaye olarak karşılanacaktır? Sermaye yapısı, sermaye maliyeti ne olacaktır ve firmanın finansal riski ne olmalıdır? Faizli sermaye kaynaklarını kullanamayacağına göre ihtiyaç duyduğu fonları hangi yollardan temin edecektir? Şirket sukuk ihraç edecek midir? Bu konulara finansal yönetici karar verecektir.

5. Firmanın hayatı sonsuz kabul edilir. Bu sebeple genellikle her yılın sonunda bir yıllık faaliyetler bilânço ve gelir tablolarında değerlendirilir. Finansal yönetici yılın (dönemin) başında önce firmanın işletme bütçesini hazırlar ve sonra da bunun bir yıl için uygulanmasına yardım eder. Dönemin sonunda finansal tabloları (bilânço, gelir tablosu ve nakit akım tablosu) hazırlar. Sonuçları geçmiş yıllarını, sektör ortalamalarını ve rakip firmaların finansal tablolarını göz önünde bulundurarak analiz eder. Bir yıllık faaliyetin etkin yürütülüp yürütülmediği ve eğer aksaklıklar varsa ya da isteyerek veya istemeyerek firmanın kazancına haramlar karışmışsa gelecek yıl ne gibi tedbirlerin alınması gerektiğine finansal yönetici karar verir. Haraların firmanın finansal tablolarına ne ölçüde etki ettiği ortaya konulur ve kararlarda bu oranlar nazara alınır. Firmaya ait bir yıllık SWOT analizi yapılarak o yıl için firmanın güçlü ve zayıf yönleri, firmayla ilgili tehditler ve fırsatlar ortaya konulur, gelecek yıl planlamasında bunlar nazara alınarak firmanın riski minimize edilmeye çalışılır. Bütün denetim ve finansal planlama konuları finansal yönetimin konularıdır.
6. Firmada gerek finansman ve gerekse yatırımlar ve firmanın geleceğini şekillendirecek kararlar firma içerisinden ve dışarıdan sağlanacak çok sayıda bilginin toparlanması, değerlendirilmesi, analizi suretiyle verilecektir. Bu sebeple ekonomideki ve sektördeki gelişmelere göre firmanın geleceğiyle ilgili öngörülerde bulunma ve projeksiyonlar hazırlama, para ve sermaye pazarlarındaki kısa ve uzun vadeli fonları değerlendirme, yatırım alternatiflerinin firmanın üzerindeki finansal ve risk etkilerini araştırma, firmanın değerine katkılarını belirleme, firmanın sermaye yapısı konusunda optimalliği sağlama, potansiyel birleşme, satın alma, holding haline gelme, birleşme ve tasfiye gibi kararların alınmasında optimalliği yakalama, uluslararası iş ve finansman imkânlarını değerlendirme vb. her gün artan ve değişen görevler finansal yöneticinin görevleridir.
7. İslâmi finansal yönetici firmanın organizasyon şemasında genellikle genel müdürün bir altında bulunur. Finansal yönetici kendi görevlerinin yanında bir de firmanın diğer departmanları arasında finansal koordinatör görevini de üstlenir. Finansal işler tek kişi tarafından değil sorumlu tek kişinin altında birçok kişi ve grup tarafından yürütülür. "Finansal yönetim" sözüyle bunların hepsinin birlikteki faaliyeti kastedilir.
8. Firmalarda organizasyonda genel müdürün altında bir de İslâmi danışma ofisi bulunur. Burada İslâmi finans konusunda bir uzman yer alır. Bazı şirketler bu hizmeti dışarıdan alabilirler. Bu İslâmi uzman bir taraftan şirket faaliyetlerini gözeterek, diğer taraftan şirket yönetiminden gelen soruları, üniversiter bir tarzda inceleyerek, İslâmi açıdan çözümler sunarak şirketin İslâmi finansa göre yürütülmesini sağlar.

   Finansal yöneticiyi faaliyetlerinde en çok zorlayan olaylardan birisi de enflasyon olayıdır.

İslâmi finansal yönetici ve enflasyon

Finansal yöneticilerin karşılaştığı en önemli olaylardan birisi de ekonomideki enflasyon olayıdır. Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde bu olay gelişmiş ülkelere göre sık görülür. Mesela 2022 yılında Türkiye'de enflasyon oranı %85'e ulaşmıştır ki bu hiper enflasyondur. Hükümetin almış olduğu çok yönlü tedbirlerle önüne geçilmiş ve enflasyon oranı düşmeye başlamıştır. Enflasyon; bir malın ve hizmetin fiyatının tek başına artması ya da bir sektördeki fiyat artışları değildir. Bu tip fiyat artışları veya düşüşleri normal ekonomik fiyat yansımalarıdır. **Enflasyon;** ülkedeki genel fiyat seviyesinin sürekli ve hissedilir derecede artışıdır. Ülke bazındaki fiyat yükselmesi bir noktada durur ve ekonomi bu fiyat seviyesinde yeniden dengeye gelir ve enflasyon da son bulmuş olur. Mal ve hizmet fiyatları da bu yeni dengeye göre rakamsal olarak daha yüksek olur. Mesela domatesin 1 lirayken 10 lira, 20 lira

olması gibi. Eğer ülkedeki genel fiyat seviyesi devamlı ve hissedilir şekilde düşüyorsa bu da deflasyon kavramıyla ifade edilir

Enflasyonun önemli bir sebebi, ekonomideki para arzındaki artışın mal ve hizmet artışlarından daha yüksek oranlarda olmasıdır. Yani ekonomide para bollaşırken mal ve hizmetler aynı oranda bollaşmazsa, mal ve hizmet kıtlığı oluşacağından, talep artışlarıyla birlikte fiyatlar da yükselecek ve ekonomi belirli bir fiyatta dengeye gelecektir. Enflasyona ekonomideki toplam talebin yükselmesi (talep enflasyonu), üretim girdilerindeki fiyat artışları (maliyet enflasyonu), arz ve talep dengesizliğinden (yapısal enflasyon) doğar. Ekonomide para miktarındaki artış (emisyon) mal ve hizmet artışıyla (büyümeyle) dengedeyse fiyatlar genel seviyesi değişmez, kısmi fiyat yükselişleri veya düşüşleri olur, enflasyon da olmaz. Bu ekonominin normal durumudur. Ilımlı (kronik) bir enflasyon ekonomik faaliyetler için faydalı etkiler meydana getirebilirken, sürünen enflasyon ekonomik dengeleri bozmaya başlar. Yüksek veya hiper enflasyonsa ekonomik dengeleri tamamen bozar.

Enflasyon, iktisadî faaliyetin akışını etkiler ve para dağılımı da enflasyondan olumsuz etkilenir. Tasarruflarını bankalarda para olarak tutanlar ile alacaklı olanlar enflasyondan büyük zarar görürken, spekülatif kazançları ile mal ve gayrimenkul varlığı olanlar enflasyonda daha çok gelir elde ederler. Borçlu olanların da reel anlamda borçlarının değeri düşer ve alacaklıdan kendilerine haksız bir servet aktarımı olmuş olur. Halkın bir kısmının geliri enflasyon hızından fazla ve bir kısmının geliri enflasyon hızından yavaş artar. Zengini daha zengin, fakiri daha fakir yapan bir durum hâsıl olur. Satın alma gücündeki zayıflamalar sosyal dengeleri de bozar. Enflasyondan kurtulmak için devlet sıkı bir para politikası takip eder. Böylece bir taraftan krediler azalırken değer taraftan faizler yükselir ve borç sermayenin maliyeti yükselir. Üretim maliyetleri yükseleceği için ihracat menfi yönde etkilenir. Firmaların güdeceği risk politikası sebebiyle üretimleri daralabilir ve işsizlik oranı yükselir. İthalat artacağı için milli ekonomi zarar görür, cari açık yükselir.

Böyle bir ortamda enflasyonun firmalara etkileri nelerdir?

Enflasyonun firmalara etkileri şunlar olabilir:

1- Firmalarda girdi maliyetleri ve dolayısıyla stok maliyetleri yükselirken alacak miktarları da artar. Bunlar için ek fonlara ihtiyaç vardır. Sıkı para politikası sebebiyle krediler daraldığından ekonomide para daha kıymetli hale gelir yani firmanın nakit dengesi bozulur.
2- Enflasyon sebebiyle ekonominin geleceği daha bulutlu hale gelir ve gelecek iyi tahmin edilemediği için de yapılacak planlarda ve programlarda önemli sapmalar ortaya çıkabilir.
3- Firmaların uzun vadeli fon bulmaları zorlaşır. Tasarruf sahipleri uzun vadeli mevduat yatırımları yaparak paralarının değerlerinin daha çok kaybolmasını istemezler. Bunun için de alternatif yatırım imkânları ararlar.
4- Firmalar uzun vadeli yatırımlardan kaçınır ve kısa zamanda amorti edebileceği yatırımlara yönelirler.
5- Dönem sonlarında firmalar enflasyon sebebiyle büyük miktarlarda kâr etmiş gözükürler bu da bir kısım öz varlıklarının vergi adı altında devlete aktarılması anlamına gelir. Bilançolar enflasyondan arındırılmazsa bu olay daima gerçekleşir ve firmaların küçülmesine sebep olur.
6- Firmalarda işletme sermayesi yönetimi ön plana geçer. Vadeli ve taksitli satışlar azalır. Firma gücü yettiği ölçüde enflasyonu sattığı mal ve hizmetlerin üzerine yükleyerek müşterilerine yansıtmaya çalışarak kendisini korumaya çalışır ve firmalar normal zamanlara göre likiditeyi daha çok önemserler.

İslâmiyet bilindiği gibi "Hak" kavramı üzerinde hassasiyetle durur. Enflasyon hak dengelerini bozduğu için İslâmi finansal yönetici bu dönemlerde hakkın yani adaletin tesisi için birçok tedbir almaya çalışır. Konvansiyonel finansal yönetici ile İslâmi finansal yönetici arasındaki önemli fark da burada ortaya çıkar. Konvansiyonel finansal yönetici aynı hak hassasiyetini göstermeyeceği için rahattır ve sadece firmasının kârlarını artırmaya ve enflasyonu başkalarına taşıtmayı düşünür. İslâmi finansal yöneticide bu rahatlık yoktur ve helâl/haram dengesini tesis etmeye çalıştığından firma ile birlikte firmayla ilgili olan diğer kişilerin de haklarını korumaya çalışır. İslâm'a göre; alacak ve vereceklerde sözleşmedeki ödeme planı aşıldığı takdirde, karşı akde sözleşmeyi aşan süreler için, enflasyon farkının da ödenmesi gerekir. Aksi halde alacaklıdan borçluya haksız bir servet aktarımı olur. Ayrıca bilerek ve isteyerek ekonomi yoluyla da olsa kamu düzenini bozmak büyük günahtır ve bu politikadan zarar görenlerden dolayı sorumludur.

Etik değerler ve finansal yönetim

Üzerinde düşünülmesi gereken önemli bir konu da İslâmi finansal yöneticinin İslâmi kuralların dışında sektörde gelişen etik değerlere de önem vermesidir. Bu etik değerlerden İslam'a aykırı olanlar varsa bunları uygulamaz, aykırı olmayanları uygular. Finansal yönetici sadece ortakların firmaya tahsis ettikleri sermayeyi maksimize etmek için uğraşmaz, konulan sermayeyi maksimize ederken toplumun, sektörün, kamunun ve fertlerin kişisel haklarını ve çıkarlarını da nazara almalı ve aralarında uygun bir denge kurmalıdır. Diğer bir ifadeyle finansal yönetici toplumun refahından, çıkarlarından ve geleceğinden de sorumludur. Firma yönetimi, bir taraftan çalışanların haklarını korurken ve onların insanca yaşamalarını sağlayacak ücret politikaları uygularken diğer taraftan devlete vergisini tam olarak verir, hayır, eğitim, sosyal yardımlaşma vb. kurumlara gerekli yardımları yapar ve çevreyi, ülkenin tabii zenginliklerini yani ülkenin gelecekteki nüfusunun da hakların korur, çevreyi, tabii kaynakları israf etmez. Müşteriye satış öncesi ve satış sonrası hizmeti yani müşteri memnuniyetini belirli bir çizginin üzerine taşır. Uygulayacağı iş ahlakı yani topluma, müşterilerine, hisse sahiplerine ve çalışanlarına karşı takındığı tavrın kalitesi, adil ve dürüst muamele etmesi konusunda finansal yönetici önemli ölçüde sorumludur. Bu konular zaten İslâm'ın yapılmasını emrettiği etik konulardır.

Finansal yöneticinin etik kurallara uymasının firmaya bir maliyeti olacaktır. Fakat toplum bunun farkına varacağından firma toplum nezdinde itibar kazanacak, satışları artacak, vatandaşlar firmayı tercih edecekler, firmanın da piyasa değeri yükselecektir. Sonuçta firmada iş ahlakı yani etik kurallara uymanın derecesi; firmanın, çalışanlarının, ürünün güvenirliği, kalitesi, iyi çalışma koşulları, uygun pazarlama ve satış şartları, satış sonrası müşteri hizmetleri, saklanması gereken bilgileri kişisel çıkarlar için kullanmama, firmanın topluma olan ilgisi, rüşvet işlerine bulaşmama, sözleşmelerde sözleşmeye ve yasalara uyma, yasalara ve kurallara bağlılık açısından ölçülür. Etik kurallara uymayan firmalar sektörde güvenilmez firma olarak damgalanır, orta ve uzun vadede önemli ölçüde değer kaybederler.

Doç. Şahin Çetinkaya: Efendim hepinize beni dinlediğiniz için teşekkür ederim.

Faruk Gürler: Şahin Hocam biz de sizlere teşekkür ederiz. Hocam benim anladığım kadarıyla piyasadaki bir kolektif, komandit, limited, anonim, holding şirket bir genel kurul ve yönetim kurulu kararıyla "Biz Tablo 42.1'deki kuralları uygulayacağız deyip de uygularsa İslâmi şirket mi oluyor?"

Şahin Hoca: Evet Faruk Bey İslâmi şirkete dönüşür. İslâm'da niyet ve İslâmi kuralları uygulamak önemlidir. Özel bir seremoniye ihtiyaç yoktur. Niyet Allah rızası ise sevap alınır, değilse sevap alınmaz fakat şirket İslâmi kurallara göre yönetilmiş olur.

Ebru Yazıcıoğlu: Hocam, şirketteki haramlar tasfiye edilmez de sermaye olarak kullanılır ve kâr elde edilirse ne olur?

Şahin Hoca: Ebru Hanım, haram paranın kazancı da haram olur ve şirketten çıkarılması gerekir.

Faruk Gürler: Hocama başka soru yoksa toplantıyı kapatıyorum. Şahin Hocam çok teşekkür ederim. Bizleri aydınlattınız.

Kemal Bey, sekreterine yarın sabah kahvaltısını şirkette birlikte yapmak üzere Hasan, Mustafa, Ali, Faruk beyler ile Aylin ve Aynur hanımlara haber vermesini söyledi.

-44-

BİR YILIN ARDINDAN SABAH KAHVALTISI VE BEYİN FIRTINASI

Kemal Bey ve eşi bugün fabrikaya erken gelmişler, kahvaltıyı fabrikada hocalarla ve ekiple birlikte yapacaklardı. Kemal bey yurt dışından dün gelen siparişlere bakmak ve hocaları beklemek için odasına çıkarken Beyzanur Hanım'a yemek salonuna inmesini ve grubun içerisinde bulunmasını istedi. Beyzanur Hanım "tamam" diyerek kahvaltı salonuna indi. Ekip de kahvaltı salonuna inmişler kendi aralarında geçen yılın ve bu ayın yorgunluğundan, fabrikadaki faaliyetlerden, sıkıntılı günler geçirmelerine rağmen sonuçtaki başarıdan bahsediyorlardı.

Onbeş, yirmi dakika sonra Kemal Bey bir grup hoca ile birlikte kapıda göründü. Salonda herkes toparlandı ve hürmetle gelenleri karşılayarak hoş geldiniz dediler. Genel müdür ve misafirlerle birlikte herkes yerlerine oturdu.

Hocalar yerlerine oturdular. Kemal Bey'le birlikte kendi aralarında Gazze'deki olaylardan, Amerika'nın tutumundan ve Türkiye için geleceğin riskli görünmesi sebebiyle bir çeşit oldubittiye gelmemek için ordu, millet ve teknik olarak güçlü olmaktan, gereken bütün tedbirlerin alınmasından bahsetmeye başladılar. Beyzanur Hanım, grubun konuşmasını dinliyordu. Bu arada Kemal Bey'in "Harp demek ileri teknoloji, güçlü ekonomi, finansman ve lojistik demektir" sözünü duyunca Amerika'daki bir konferansı hatırladı. Nazik bir şekilde konuşmaya başladı.

Beyzanur Hanım: "Efendim kemal Bey'in sözlerini duyunca Amerika'daki bir hatıram canlandı. "Bir gün New York İslamic Center'daki konferansta, Müslüman olmuş Kanadalı Prof. Ingrid Mattson'un Hz. Peygamber'in "Düşmanlarınız için elinizden geldiği, gücünüzün yettiği kadar kuvvet hazırlayınız. Dikkat ediniz! Kuvvet atmaktır; kuvvet atmaktır, kuvvet atmaktır" hadisinden bahsettiğini ve kendisinin de bir İslâmi kitapta "Ahir zamanda teknoloji çok ileri olacaktır, ileri teknolojiye sahip milletler galip olacaklardır" sözünü gördüğünü dile getirdi. İkinci sözün hadis olup olmadığını bilmiyorum. Fakat Bosna-Hersek harbinde İslâm toplumu bu iki sözün acı faturasını ödemişti. Şimdi de Gazze'de ödüyor. Maalesef füzeleri kim daha uzağa atabiliyorsa, buna ait aletleri, vasıtaları, uçakları geliştirebiliyor ve kullanabiliyorsa o daha kuvvetli oluyor ve harp oyununu kazanıyor. Bu sebeple şirketimiz için savunma sanayiye ve ileri teknolojiye yönelmek başarılı olmak çok önemlidir" diye ekledi.

Kemal Bey: Tebessümle "efendim bu konuları kahvaltıdan sonra konuşalım" dedi. Sonra topluluğa dönerek "arkadaşlar lütfen buyurunuz" davetiyle kahvaltı başladı. Kemal Bey yemekte güzel ve hoş şeylerden bahsediyor, herkes bu güzel hatıralarla ve esprilerle kahvaltısını yapıyordu. Şirketin satışlarının pandemi sonrası artmasından herkes mutluydu. Kahvaltının ortasında Faruk Bey Genel Müdür'e dönerek "Sayın Genel Müdürüm, Ali Derici müdürümüz satışlarımızı nasıl %54 oranında artırdı biliyor musunuz?" diye bir soru yöneltti. Soruya herkes dikkat kesilmişti. Müdür Kemal Bey "Nasıl artırmış? Faruk Bey" diye cevaplandırdı.

Faruk Bey "Efendim Ali Bey o günlerde Kevin Hogan'ın 'İstediğiniz kişiye 8 dakikada nasıl evet dedirtirsiniz' kitabını 7 kez okumuş, sonrada orada öğrendiklerini bütün müşterilerimize uygulamış, sonuçta da satışlarımız %54 oranında artmış" dedi. Bu espriye herkes güldü. Ali

Bey de “Sayın Genel Müdürüm, kitabı gerçekten üç defa okudum. Bana faydası da oldu. Kitaptan öğrendiğim temel kural şuydu: “Bir müşterinin ne istediğini iyi belirleyiniz ve istediklerinden en fazla altı çeşidini kendisine sununuz, müşteri en azından bir tanesini veya ihtiyaç duyduğu çeşitleri sizden alacaktır. Eğer müşteriye az sayıda çeşit sunarsanız bu mallarla yetinmeyecek ve muhtemelen başka yerlerde başka seçenekler arayacaktır. Eğer çok sayıda seçenek sunarsanız bu kez de kafası karışacağı için karar veremeyecek ve sizden mal almayacaktır. Efendim insanlar yönlendirilmek isterler, onlara hissettirmeden bilinçaltlarına girerek onları yönlendirirseniz ve kontrolün kendilerinde olduğuna inandırırsanız başarılı olursunuz. Olay bu kadar basittir.” Dedi. Kemal Bey “Enteresan bir olay, demek satışlarda sihirbaz olan siz değilmişsiniz, kitapmış, Ali Bey” deyince herkes gülümsedi. Hocalar da gülümsediler. Prof. Muammer Zerenler “arkadaşlar daha öğrenecek çok şeylerimiz varmış” deyince hocalar gülümseyerek üniversite sanayi işbirliği açısından bu kahvaltılar ve yemekler önemlidir dediler.

On dakika kahve molası verildi, Kemal Bey ve hocalar da kendi aralarında sohbet etmeye başladılar.

Ekibin içerisinde Beyzanur Hanım son günlerde şirkette verilen akademik konferanslardan bahsediyor, kendisine göre analizler yapıyordu. 2024 yılında başarılı olunmuştu fakat esas amaç; 2025 yılındaki şirketin yeni vizyonuna göre yeniden düzenlenmesi, organize edilmesi ve kurumsal yapısının yenilenerek, şirketin özgün mamuller üreten uluslararası bir şirket haline gelmesi ve de başarılı olmasıydı.

Gerçekten ekibin ve çalışanların kaliteleri ve moralleri yüksekti, bu büyük bir avantajdı. Kemal Bey bu konularda uzmandı, bu ikinci bir avantajdı. Yönetim Kurulu olumluydu bu üçüncü ve önemli bir avantajdı. Şimdi en büyük hedeflerden birisinin etkili bir “üniversite-şirket işbirliğinin” kurulması olduğu söyleniyordu.

Kemal Bey 2023 yılı başında Beyzanur Hanım’la birlikte şirkete başladıklarında OMPÜ’ de zor durumdaydı. Yönetim Kurulu, Kemal Bey ve Beyzanur Hanım’dan çok şeyler bekliyor şirketin tekrar rayına oturtulmasını, zarardan kurtulmasını istiyorlardı. Onlar için ve sonra bütün şirket çalışanları için Kemal Bey ve Beyzanur Hanım birer kurtarıcı rolündeydiler, bütün ümitler onlara bağlanmıştı. Şirket önemli bir finansal krizin içerisindeydi.

İşte böyle bir ortamdan bu günlere gelmişler, şirketi 3,4 milyar lira zarardan 24,5 milyar lira kâra yükseltmişlerdi. Bu bir mucize olmalıydı. Şirkette şimdi herkesin morali yüksekti ve daha da başarılı olmak için büyük bir ivme yakalamışlardı. Yönetim Kurulu da şirkette çalışanların ödüllendirilmesine, 100 ila 150 bin lira arasında birer başarı ödülü verilmesine, karar vermişti. Bu kararın duyulması çalışanlar arasında bayram havası estirmişti. “Şu Kemal Bey ve Beyzanur Hanım müthiş yöneticilerdir. Dağları, taşları, imkânsızlıkları şirketin başarısı için yol yaptılar” sözleri her yerde duyuluyordu.

Kemal Bey hocalardan izin alarak doğruldu, Beyzanur Hanım’a ve ekibe konuşmaya başladı.

Kemal Bey: “Beyzanur ile biz şirkete ilk geldiğimiz günden bu güne kadar bir yıl geçti. Biliyorsunuz şirkette bir yılımız yoğun bir tempoyla geçti. Aralık ayı yoğun geçtiği gibi Ocak ayı da yoğun geçiyor. Şirkete geleli bir yıl oldu. Geldiğimiz günlerle bugünkü günler ne kadar farklı günler! Şirkete geldiğimizde, 2023 yılında Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ. 3,4 milyar lira gibi büyük bir zararla karşı karşıya kaldığından moraller bozulmuş, büyük bir depresyon havası şirketin bölümlerini kaplamıştı. Bir taraftan Covit-19 pandemisi, diğer taraftan zarar şirketin ufkunu karatmıştı. Bildiğiniz gibi kriz dönemlerinde en büyük problem;

şirketlerin nakit dengesinin bozulması, şirketin alacaklarının tahsilinde, borçların ödenmesinde ve satışlarında dalgalanmanın başlamasıydı. Bu ortamda yapılan plan ve projelerin başarıları sorgulanır hale gelir, kriz iyi yönetilemezse şirket ve ortaklar ağır bir fatura ile karşı karşıya kalırlardı. Bu olay buzlu, kaygan bir yolda giden otobüsün kaymaya başlamasına, direksiyon yönetiminde zorlanan şoförün bütün maharetine rağmen arabanın normal rotasından çıkarak şarampole girmesine ya da uçurumdan aşağıya yuvarlanmasına benzer. Böyle krizler finansçının sinir sisteminin normal işleyen mekanizmasını bozar, nefes alışverişleri, kan dolaşımı hızlanır, kalp ritmi artar, kasları gerilir, yerinde duramaz olur. Şirkette sadece finansçı değil bütün çalışanlar kendi görevleriyle ilgili olarak stres altında kalırlar ve bu stresle çalışmalarını yürütmeye çalışırlar, ufukları kararır, verimlilikleri düşer. Evet, o günler kötü günlerdir. Yaşadığımız bu günler gerçekten hepimizi yordu. Şirketimizde kaliteli bir yönetici ekibin varlığı şirketin en büyük şansıydı. Biz kendimiz değil arkadaşlarımızla birlikte başarılı olduk, ne kadar kendilerine teşekkür etsek azdır…" diyerek tebessüm etti.

Kahvaltıdaki ekipten "estağfurullah efendim, başarı sizlerin sayesinde oldu, bizler de sizlere yardım ettik" sesleri yükseldi. Sonuçta herkes mutluydu.

Kemal Bey: Sözlerine devamla "Arkadaşlar başarı hepimizindir. Allah şirketimizi bir daha böyle darlara, zararlara düşürmesin. Şu anda geldiğimiz noktada mutluyuz, gelecek günlerimizde de mutlu olmalıyız.

Vizyonumuzu ve misyonumuzu belirlerken şirketimizin İslâmi finansa geçmesi konusu da gündemimizde. Bu konuda Yönetim Kurulumuz ısrarlı. Biz de şirketimizin İslâmi finansa göre durumu nedir diyerek bir araştırma yaptırdık, rapor dün elime ulaştı. Konvansiyonel bankalarla olan ilişkilerimiz hariç biz neredeyse %95 oranında İslâmi finansal kurallara göre faaliyetimizi yürütüyormuşuz. Konvansiyonel bankalardan katılım bankalarına döndüğümüz ve küçük birkaç düzenlemenin dışında tamamen İslâmi finansı uygulamış olacağız. Bu yıl veya gelecek yılın ilk üç ayında bütün borçlarımızı ödeyeceğimizi düşünüyoruz. Yeni yatırımlarımızı da İslâmi finans kurallarına göre finanse etmeyi planlıyoruz. Türkiye'nin finansal ortamı çok değişti, karşımıza çıkacak problemleri de yine İslâmi kurallara göre çözebileceğimiz kanaati bizde uyandı. Tablo 42.1 yer alan İslâmi kurallara uyarsak bu zaten ülkemizin, toplumumuzun istediği bir durum ve ülkemizin lehine olduğu gibi şirketimiz için de çok lehte, güven verici kurallar. O kuralları dün tekrar tekrar okudum, bunlar müthiş kurallar, ayrıca Allah'ın emirleri, bunlardan hesaba da çekileceğiz. Sonuçta şirketimizle ilgili böyle bir karar alındığı için çok mutluyum ve hayatımın en güzel duygularını tadıyorum. Şirketimizin İslâmi finansa geçmesinde Yönetim Kurulunun aldığı karar yeterlidir, hukuki bir değişikliğe dahi gerek yoktur. Sistemde şirketimiz faaliyetlerinde haramlardan kaçınacak ve haram olmayan yöntemleri uygulayacaktır. Sizler de konuyu yakından biliyorsunuz iş bu kadar basittir. Tahmin ederim ki benim duygularımı sizler de paylaşırsınız."

Salonda herkes de bir memnuniyet duygusu vardı ve "geçelim, geçelim…" sözleri tekrarlandı. Onlar da İslâmi finansın ne olduğunu öğrenmişlerdi. İslâmi finans "Allah'a inandım de, sonra dosdoğru ol "emrinin hayata uygulanmasından, her işi en güzel yapmaktan, herkesin hakkını vermekten ve şirketi de toplumu da korumaktan başka bir şey değildi. Doç. Hasan Kazak ile Doç. Şahin Çetinkaya'nın geçenlerde şirketimizde verdiği konferans da çalışanlarımız üzerinde çok olumlu bir etki yaptı. Bu geçiş konusunda gerekli organizasyonu da yaptık."

Hocalar da Kemal beyi sükunetle dinliyorlardı.

Kemal Bey'in sözlerinden sonra Beyzanur Hanım, önce birkaç dakika mutlu bir şekilde sessizliğe büründü sonra sanki cephede bölüğe hitap ediyormuş gibi hazır ol vaziyetinde Kemal Bey'den izin alarak konuşmaya başladı.

Beyzanur Hanım: "Evet Kemal Bey, biz yoldan çıkan ve şarampole kayan bir şirketi ele aldık, hep birlikte uçuruma yuvarlanmadan onu tekrar yoluna koyduk ve tecrübelerimizin, bilgimizin ve ekibimizin rolü önemli oldu. Bu konuda Mustafa, Ali, Hasan ve Faruk beyler, Aylin ve Aynur hanımlar ile diğer yardımcı grupların, şirketin geçmiş üretim başarısının, pandeminin sonuna yaklaşılmasıyla ekonomideki canlanmanın, fuarlar ile müşterilerimizi unutmamamızın büyük etkisi oldu. Ekip olarak gerçekten başarılıydık ve o risk döneminde fırsatları iyi yakalayıp değerlendirdik. Bankaları arkamıza almamıza rağmen minimum miktarda kredi kullanarak şirketin finans riskini minimize etmemiz ve tasarruf politikamız bir harikaydı. Böylece finans riskinden kurtulmuştuk. Şirketteki bütün gider noktaları kontrol altına alınarak gereksiz israfların önlenmesi politikamız övünülecek bir politikaydı.

Dün dünde kaldı, bugün bu gündür, gelecek binlerce yeni günden oluşur. Önemli olan işte bu gelecek günlerdir. Sektörde ve uluslararası arenada firmalar arası rekabet acımasız bir halde devam ediyor ve her gün yeni yeni rakip oyuncular da pazara giriyor. Şirketin yeni vizyonunu ve misyonunu tekrar tekrar gözden geçirmeliyiz. Mevcut üretimimizin kârlılık analizinde pareto analizini iyi yapıp, düşük kârlı mamullerimizi üretimimizden çıkarmalıyız. Belki bu konuda kurulacak bir yan şirket veya ortak olacağımız küçük bir şirket meşgul olabilir. Biz savunma sanayisine, sağlık sektörüne ve her çeşit motor imalatı sektörüne odaklanmalıyız. İslâmi finansal yönetim de bizi başarı konusunda teşvik edecektir, çünkü İslâm'da başarısızlığa izin ve müsamaha yoktur, başarı konusunda gereken her şey yapılır. Ben teşekkür ediyorum" dedi. Hocalar da bu konuşmayı ilgiyle izlediler. Mustafa bey Kemal Bey'e bakarak izin istedi ve ayağa kalkarak konuşmaya başladılar.

Mustafa Bey: "Efendim ben yeni vizyonumuzun tam oturmasını bekliyorum. Şirketimizde ilgili hedefim yeksek teknolojiye sahip özgün ürünlerimizin imalat hatlarımıza konulmasıdır. Yeni danışmanlarımız Benyamin Bey ile Aysaş şirketinden ne teklifler gelecek şu anda tam olarak ortaya çıkmadı. Biz onları beklemeden başka alternatiflere de yönelmeliyiz. Ben Yahudi kökenli kimselerin savunma sanayi imalatımıza germelerini istemem, bu benim görüşüm. Benyamin Bey'le başka sahalarda işbirliği yapalım diye düşünüyorum. Bu arada yeni vizyonumuza göre Ar-Ge servisini daha da etkin hale getirmek için ne gerekiyorsa yapmalıyız. Gerektiğinde yabancı savunma şirketleriyle işbirliği yapmalıyız. Sağlık sektörü için de aynı şeyleri düşünüyorum, sağlık konusunda herkesle işbirliği yapabiliriz. Maliyetler ve maliyet muhasebesi sahasında Aynur Hanım'ın yöntemi şirketimizde maliyetlerin azaltılmasında ve verimliliğin artırılmasında çok etkili oldu. Onun daima şirketimizde danışman olarak kalmasını Sayın Genel Müdürümüzden isterim."

Kemal Bey: "Tamam Mustafa Bey, başarılı olmak ve sektörün lider firması olması için ne gerekiyorsa yapacağız. Bugün değerli hoca misafirlerimiz var ve bizleri dinliyorlar. Tabiiki bizde hocalarımızı dinlemek onların görüşlerini almak isteriz. Rauf Arıkan Hocam sizden başlayalım diyorum. Lütfen buyurunuz. Ekonomiyle, şirketimizle ve gelecekle ilgili neler dersiniz?"

Prof. Rauf Arıkan: Bugün benim için mutlu bir gün, güzel bir kahvaltı oldu. Kemal Bey'i, Beyzanur Hanım'ı ve Mustafa Bey'i dinlerken sanayimizin geldiği noktayı sevinçle gördüm. İzin verirseniz ben burada ekonomik kriz ve şirket ilişkisi konusunda çok kısa olarak şunları demek istiyorum:

Gelişmekte olan ekonomilerden olan Türk ekonomisi de son dönemlerde 1994, 1997, 2000, 2001,2008, 2011, 2018 ve son olarak 2022-23 ekonomik krizlerini yaşamıştır. Bu krizlerden bazıları dünyadaki krizlerin yansıması olurken birazı da kendi içerisindeki problemlerden kaynaklanmıştır. Bilindiği gibi kriz; ekonomide aniden ortaya çıkan ve çıktığı ortamda derin değişikliklere sebep olan, ekonomik dengeyi bozarak ekonomiyi istikrarlı bir durumdan istikrarsız duruma düşüren bir olgudur. Dünyanın herhangi bir yerinde yaşanan ekonomik kriz küreselleşme akımının etkisiyle kendisiyle bağlantılı olsun veya olmasın diğer ekonomileri de etkileyebilmektedir. Aynı olayı Türkiye'de yaşamıştır ve yaşayacaktır. Dışarıdaki krizlerin Türkiye'ye yansımasıyla sektörlerdeki firmalar etkilenir, genelde ağır finansal faturalar öderler. Diğer bir ifadeyle ekonomik süreçte üretim, istihdam ve fiyatlar genel seviyesinde ortaya çıkan bu ani konjonktürel dalgalanmalar depresyon, hiper enflasyon, satın alma gücünün azalması, işsizlik vb. faktörlere sebep olabilir ve bunlar da firmaya yansıyarak firmanın normal faaliyet dengesini bozarlar. Mesela 2022-2023 finans krizi sebebiyle ülkemizde onlarca firma konkordato ilan etmiş, iflas edenlerin yanında diğer bir kısmı da yabancı firmalara satılmaktadırlar. Krizin sonucunda birçok insan evini, işini, tasarruflarını kaybetmekte, birçoğu da yoksulluk sınırına düşmektedir.
Bu sebeple firmalar gelecekte ortaya çıkması muhtemel ekonomik krizleri tahmin ederek o kriz ortamında nasıl davranacakları veya krizlerden en az etkilenecekleri, mümkünse krizi fırsata çevirecek projeler hazırlamalıdırlar. Bu konuda ben Oto Motor Parçaları ve Makine Üretim AŞ. De gerekli projelerin hazırlandığı kanaatindeyim. Evet efendim bir şirkette kriz yönetimi önemli bir politikadır. Teşekkür ederim.

Kemal Bey: Rauf Hocam biz de sizlere teşekkür ederiz. Benim hayatım da hep kriz yönetimi ve şirketleri kriz riskinden kurtarma çalışmalarıyla geçti. Şirketimizde kriz yönetme projelerimiz hazırlanmaktadır ve son çalışmamızda yapay zekâ da kullanılmıştır.
Muammer Hocam lütfen buyurunuz şimdi de sizleri dinlemek isteriz.

Prof. Muammer Zerenler: Efendim ben şirketinizi oldukça tanıyorum ve sektördeki yerinizi biliyorum. Buradaki konuşmalar da şirketinizle ilgili daha çok bilgi edinmemizi sağladı. Gördüğüm kadarıyla şirketinizin önemli bir üretim, teknoloji ve pazarlama gücü var, bu beni çok mutlu etti.

Efendim, günümüz küresel rekabet ortamında işletme performansının ölçülmesi; işletme varlığının ve pazar payının korunması bağlamında giderek önemini artırmaktadır. Etkin bir performans ölçüm sistemine sahip olan işletmelerin olmayanlara göre daha dinamik bir yapıya sahip oldukları görülmektedir. Şirketinizin yeni vizyonu beni çok etkiledi. Bir taraftan normal faaliyetinize devam ederken savunma sanayisine daha çok girmeniz, sağlık sektörüne, motor üretimi sektörlerine ve diğer yüksek teknolojili sahalara girme niyetleriniz hem ülke için hem de şirketiniz için önemli köşe taşlarıdır. Ben şirketinizin performansının her üç ayda bir ölçülmesini ve performansı düşen bölümleriniz ile gerekli yüksek performansı sağlayamayan bölümler için gerekli tedbirlerin hemen alınmasını öneririm. Şirket aynı zamanda uluslararası bir pazarlama ağı da geliştirilmelidir. Efendim ben şirketinize başarılar diliyorum.

Kemal Bey: Biz de Muammer Hocamıza teşekkür ediyorum. Önemli konulara işaret ettiler. Yeni yapılanmamızda bu konuları ön planda tutacağız efendim. Muammer Hocam lütfen buyurunuz. Sizleri de dinlemek isteriz.

Prof. Muhammed Bezirci: Efendim, ben şirketinizi uzun zamandır tanıyorum ve ilgileniyorum. Benim arzum şirketinizin uluslararası önemli bir şirket haline gelmesidir. Sizde bu potansiyel vardır. Biliyorsunuz dünyanın en büyük 100 ekonomisinden 51'i çok uluslu şirketlere aittir. Uluslarasın şirkete dönüştüğünüzde ekonomik gücünüz artar, geniş

finansal kaynaklara, önemli ekonomik imkânlara ulaşırsınız. Devletler, büyük yatırım kapasiteleri sebebiyle şirketleri kendi ülkelerine çekebilmek için düşük vergiler, büyük teşvikler, daha avantajlı iş yasaları uygulamaktadırlar. Avantajlı gördüğünüz yabancı ülkelerde önemli yatırımlar yapabilirsiniz, oralardaki bazı şirketleri satın alabilirsiniz ya da ortak olursunuz, bazı parçalarınızı veya mamullerinizi oralarda üretebilirsiniz veya ülkedeki üretimlerinizi oraya ihraç edebilirsiniz. Efendim şirketinizin önemli bir uluslararası şirket olmasını diliyorum ve de teşekkür ediyorum.

Kemal Bey: Prof. Ali Alagöz Hocam siz de buyurunuz, sizin de düşüncelerinizi de duymak isteriz.

Prof. Ali Alagöz: Efendim şirketinizde Kaizen ve Altı Sigma metodolojisinin uygulandığını ve Mustafa Bey'in bu yönteme ağırlık verdiğini biliyorum. Bu yöntemler; müşteri memnuniyetini artırmak, şirket sonuçlarının sürekli iyileştirilmesini sağlamak ve yapıcı, iyileştirici yöntemlerle sürekli olarak ilerlemek ve üst seviyelere çıkmak için önemli metotlardır. Temel ilkeleri müşteri odaklılık, süreç analizi ve yönetimi, işbirliği, sürekli iyileştirme, veri odaklı karar verme ve son olarak da sürekli öğrenmedir. Altı Sigma metodunun uygulanmasında sırasıyla olayı tanımla, ölç, analiz et, iyileştir ve kontrol et adımları izlenir. Son görüştüğümüzde Mustafa Bey proje seviyesinde kara kuşaklar, uzman kara kuşaklar, yeşil kuşaklar, sarı kuşaklar ve beyaz kuşakları oluşturmaya başladığını bu konuda önemli ölçüde başarı sağladığını söylemişti. Şu anda on binde bir oranında Sigma mükemmellik derecesine ulaştığını söylediler. Demek ki milyon sigmaya ulaşmaları için daha uzun yolları var demektir. Efendim şirketiniz için başarılar diliyorum, ülke için önemli bir şirket. Teşekkürler efendim.

Kemal Bey: Ali Hocam teşekkür ederim. Başarılarımız için her zaman görüşlerinizi bekleriz. Ahmet Tayfur Hocam lütfen buyurunuz.

Doç. A. Tayfur Akcan: Estağfurullah Kemal Bey ben misafirim ne diyebilirim ki? Yalnız şirketinizi oldukça biliyorum ve dün şirketinizdeydim, bugün de toplantınıza katıldım. Şirketinizi çağdaş, etkili ve kaliteli bir şirket olarak biliyorum ve bizzat inceleyerek de gördüm. Şu anda ve gelecekteki teknolojilerde çip sektörü önemli bir sektör. Bu konuda Çin, ABD, Japonya, Tayvan önemli çip üreticileri. Türkiye bu konuda biraz zayıf. Şirketinizi tanıdıktan ve büyük ölçüde savunma sanayisine de üretim yaptığını öğrendikten sonra şunu diyebilirim: Acaba bir Tayvan, Çin veya başka bir ülke şirketiyle ortaklık kurarak çip sektörüne yatınım yapmayı düşünür müsünüz? Benim bildiğim kadarıyla pazarı açık ve ihtiyaç var. Bu konuda da şirketinizin başarılı olacağını düşünüyorum. Teşekkür ederim efendim.

Kemal Bey: Tayfur Bey ben de size teşekkür ederim. Bu konu gündemimizde, fakat önemli bir alt yapı ile yatırım istiyor. Bize göre 3-4 yıllık bir ön hazırlık yapmak gerekiyor. Bu konuda şirketimizde önemli çip üretim uzmanına ihtiyacımız var. Bakılım gelecek ne gösterecektir!

Mustafa Hocam buyurunuz.

Doç. Mustafa İyibildiren: Efendim biz Tayfur Bey'le fabrikanızı gezdik, neler yaptığınız konularında önemli bilgiler aldık. Gördüğüm kadarıyla 2023 yılında pandemi riskine rağmen önemli bir başarıya imza atmış durumdasınız. Başta yönetim olmak üzere bütün arkadaşları tebrik ederim. Yeni vizyonunuz konusunda heyecan duyduğumu ifade etmek isterim. Donald

Trump'ın "Make America Great Again" kitabını okudum. Amerika'nın Ortadoğu, İsrail, Irak ve Suriye politikaları başımızı çok ağrıtacak. Adam fırsat bulduğu her yerde "dostlarımızı destekleyeceğiz" diyor. Bunların dostları da belli. Başlıca dostları İsrail, Yunanistan, Ermenistan PKK, KCK, DEAŞ vb. örgütlerdir. Türkiye bir oldu bittiye kurban olmamak için harbe hazırlıklı olmalıdır. Bu da harp sanayisi demektir. Harp sanayisine girmeniz beni çok mutlu etti. İnşallah çip sektörüne de girersiniz. Ben başarınız için dua ederim. Benden bir şey isterseniz de her zaman hazırım. Teşekkürler efendim

Kemal Bey: Ali Hocam ben de sizlere teşekkür ederim. Geleceğimizle ilgili hep birlikte daha çok çalışmamız gerekiyor. Tevfik Eren Hocam lütfen sizleri de dinlemek isteriz.

Doç. Tevfik Eren: Kemal Bey teşekkür ederim. Bugün ben hem şirketinizi yakından tanımaktan hem de bugünkü kahvaltı ve beyin fırtınasından çok mutlu oldum. Kendi kanaatim bir işletmeci veya mühendis bir şirkette bulunduğu pozisyonda kendisine bazı soruları devamlı sorarak her gün kendisini yenilemeli iki günü birbirine eşit olarak zararda olmamalı, kendisine yeni artı değerler ekleyerek kârda olmalıdır. Çünkü firmada işletmeci, firmadaki girişten genel müdürlüğe kadar bütün işlerde, işlemlerde, projelerde, imalatta, ar-ge de, yönetimde, ihracatta-ithalatta, pazarlamada, muhasebede, finansmanda ve diğer bütün departmanlarda yer alır. Mühendis de kendini geliştirmek, yeteneklerini en iyi şekilde kullanmak, sahasıyla ilgili önemli bir bilgi birikimine ve tecrübeye sahip olmak zorundadır. Mühendis de, işletmeci de sıradan insanlar değildir. Sistemin, bulunduğu yerin motoru konumundadır. Bu politikayla hem kendileri kazanır hem de şirketleri kazanır. Kendisine soracağı aşağıdaki soruları oturduğu masasının müsait bir yerine asmalı, ne kadar başarılı olduğunu bu sorulara bakarak değerlendirmelidir.

Kemal Bey, teşekkür ediyorum ve sizlere başarılar diliyorum.

Firmada İşletmeci ve mühendis kendisine şu soruları sormalıdır?

1. Bulunduğum konumda ben ne yapıyorum, görevim nedir, fonksiyonum nedir? Benden ne istenmekte ve neler beklenmektedir? Ben ne yapmalıyım?
2. Benim ihtisas alanımda bilgi, uygulama, beceri, tecrübe yeterliliğim nedir? Hangi ölçüde teorik ve uygulamalı bilgi birikimine sahibim? Bunları devamlı süreç halinde geliştirmekte miyim? Mesela son altı aylık bilgi gelişimimde teori, teknoloji, uygulama ve rakiplerimin ne seviyede olduğu konusunda bilgim var mıdır? Rakiplerime göre ben nasıl bir durumdayım?
3. Ben hangi projeleri gündeme getirdim, hangi projelerde çalışıyorum? Projede başarılı mıyım? Proje yöneticisi olarak gerekli tecrübeye sahip miyim? Firmamda etkin bir proje ofisini kurup geliştirebildim mi ve başarı derecem nedir?
4. Firmamda faaliyetlerimi, ar-ge'yi, finansmanı, muhasebeyi, pazarlamayı vb. fonksiyonları hangi ölçüde otomasyona bağladım ve otomasyondan yararlanma derecem ve firmanın yaralanma derecesi nedir? Anında istediğim bütün raporları çıkarabilmek temiyim?
5. Benim ve firmamın güçlü ve zayıf yönleri nelerdir? Benim ve firmanın zayıf yönlerimi nasıl güçlendirebilirim?
6. Firmamda üretimi ve işlerimi, üretim ve işlem merkezleri halinde nasıl gruplandırabilirim?
7. Ben inovasyonda görevliysem benim inovasyon becerim nedir, bu konudaki başarım nedir? İnovasyon yöneticisi olarak üretilen mamulleri, prosesleri, işlemleri, yazılımları nasıl geliştirebilirim ve yeni ürünleri imalat hatlarına nasıl koyabilirim? Sonuçları ticari olarak nasıl değerlendirebilirim? Optimal teknolojiyi ve üretim hattını kurabildim mi? İnovasyonu bir süreç haline getirebildim mi? Bu projede çalışanları yönetebildim mi? Projede ben çalışıyorsam

kendim başarılı olabildim mi?

8. Firmamda enerjiyi etkin kullanabiliyor muyum? Daha çok enerji tasarruf için neleri geliştirebilirim, neleri yapabilirim?
9. Toplam kalite ve teknik kalite konusunda yeterli miyim? Firmada toplam kalite kontrolünü süreç haline getirebildim mi?
10. Firmamda hareket ve zaman etütlerini yaptım mı? İşlerimi daha verimli daha rasyonel nasıl yapabilirim, her işlem merkezindeki maliyetleri ve sonra da toplam üretim maliyetini aşağıya nasıl çekebilirim? Bu çalışmaları nasıl devamlı bir süreç haline getirebilirim?
11. Makine-tesiste kapasite kullanım oranım nedir ve tam kapasiteye nasıl ulaşabilirim?
12. Rakiplerimin benden üstün ve zayıf tarafları nelerdir? Onları açık ara nasıl geçebilirim?
13. Firma içinde ve üretimde bilgi akışında ve geri beslemede, kontrolü sağlayabildim mi Rakiplere ve sektör ortalamasına göre hangi düzeydeyim?
14. Müşteri taleplerini ve ihtiyaçlarını optimal noktada karşılayabiliyor muyum? Müşteri memnuniyetini sağlayabiliyor muyum? Ambalajım, reklâm programlarım yeterli midir?
15. Üretim, mamul portföyüm nedir ve yeterli midir? Ar-ge, İnovasyon politikalarım ve projelerim başarıya ulaştı mı?
16. Optimal sayıda personel, işçi istihdam etmekte miyim? Firmada iş barışını, çalışanlar arasında demokratik-katılımcı yönetimi gerçekleştirebildim mi?
17. Firma yeterli ölçekte kâr sağlayabiliyor mu? Firmama yeterli ve devamlı bir büyüme sürecini kazandırabildim mi? Firma geçmiş yıllardan daha iyi durumda mıdır?
18. Gider işletmeciliği, değer işletmeciliği, tasarım işletmeciliği, üretim işletmeciliği, işletme işletmeciliği ve yönetim arasında bir koordinasyon sağlayabildim mi?
19. Firmada ekip çalışmasını sağlayabildim mi? Çalışanlara firma aidiyeti fikrini aşılayabildim mi?
20. Üst yönetimle etkin bir diyalog, bir işbirliği gerçekleştirebildim mi?
21. İstatistiği, bilişim teknolojisini, matematik modelleri firmamda ne ölçüde kullanıyorum? Veri havuzum yeterli mi?
22. Firmanın makine-teçhizatını, yazılımlarını ve diğer varlıklarını yenileme politikasını kurdum mu?

Kemal Bey: Tevfik Bey ben de sizlere teşekkür ediyorum. Bu teklifinizle şirketimizdeki işletmecilerin ve mühendislerin anayasasını belirlemiş oldunuz. Herkes bu soruları kendisine göre uyarlayarak masasına asmasını ben de tavsiye ederim

Ali bey sizin bir söyleyeceğiniz yok mudur?

Ali Bey: Efendim ben hepinize ayrı ayır teşekkür ederim. Sayenizde şirketimiz uçuruma düşmekten kurtuldu. Şimdi biz pazarlama bölümü olarak çok sistemli ve bilgi bankalı olarak çalışıyoruz: Son aldığımız üç eleman şirketimiz için büyük bir yatırım oldu, hem bilgililer hem de tecrübeliler. Benim temennim bu tip elemanları bulduk mu hemen şirketimize alalım.

Beyzanur Hanım: Beyler benim size önemli bir müjdem var. Değerli arkadaşlarımız Faruk Bey'le Aylin Hanım bu pazar nişanlanıyor ve ayın sonunda da düğünleri var. Davetiyeleri sizlere ben dağıtıyorum. Nişan ve düğün şirketimizin tesislerinde yapılacaktır. Lütfen herkes hediyesini hazırlasın ve hediyeler de hediye gibi olsun! Hocalarım da davetlilerdirler ve davetiyeleri kendilerine şimdi sunulacaktır.

Kemal Bey: Başka söz alacak arkadaşımız gözükmüyor. Efendim hepinize teşekkür ediyorum. Efendim şirketimiz bizim gemimizdir. Gemimiz inşaallah parlak bir geleceğe dümenini doğrulttu. Başarılı olmaya hepimiz mahkûmuz, başka çıkış yolumuz da yoktur. Ben gemimiz için "gemimizin pruvası neta, dümeni viya, rüzgârı da kolayına olsun. Yolumuz, bahtımız açık olsun." diyorum. Askerliğimi denizci olarak Gölcük Deniz Üssü'nde yapmıştım, gemilerimizi biz böyle uğurlardık açık denizlere. Evet! Şirketimizin yolu açık, işlerimiz başarılı ve bereketli olsun.

Son