

# İKTİSAT ve MALİYE

## TEŞEBBÜSLER TARAFINDAN YAPILAN YATIRIMLARIN RANDIMAN KONTROLU

Mazhar HİÇŞAŞMAZ

### I — G i r i ş :

Sinaî istihsalde son elli yıldanberi vukubulan gelişmeler muhasebe tekniği tarafından yakinen takip edilmektedir. Teşebbüslerin sevk ve idaresini sağlam esaslara bağlamak hususunda beliren ihtiyaçlar, muhasebe teknisyenlerini kullandıkları metotları devamlı şekilde gözden geçirmek ve islâh etmek durumunda bırakmıştır. Ticarî ve malî gayelere müteveccih muhasebe tatbikatı âdetta geri plâna itilerek «analitik işletme muhasebesi» nin süratle gelişmesini mümkün kılan çalışmalar teşebbüs idarecilerinin kendi kendilerini murakabe etmek ve realist bir büyüme politikası gütmek bakımından gösterdikleri endişe ve hassasiyetle yakından alâkalı bulunmaktadır. Sevk ve idare mesuliyetini üstlenen kimselerin kendi açılarından muhasebeden bekledikleri husus, iktisadî yönden muvazeneli bir istihsalde bulunabilmek için alınacak kararlara yardımcı mütaların temininden ibarettir denebilir.

Bu makalenin konusunu, sinaî teşebbüslerin çalışması, sevki idaresi ve gelişmesi bakımından işletme idarecileri tarafından varılacak değer hükümlerinin tesbitinde ve yatırımlara ait randımanın ölçülmesinde kullanılan bir tahlil metodunun izahı teşkil edecektir. Ancak, bu husustaki açıklamalara geçmeden önce, işletme faaliyetlerinin analizinde ve bu arada yatırımların randımanını ölçmede ötedenberi kullanılan usullerin dayandığı esaslara kısaca bir göz atmanın yerinde olacağını düşünüyoruz.

### II. — Yatırımların randıman kontrolunda câri usullerin dayandığı esaslar :

a) Muhasebe çalışmalarının muhassalası demek olan bilânço-ya ve ona ilişkin vesikalara istinad edilerek herhangi bir sevk ve idare meselesi tetkik olunurken, işletmede iktisadî bakımdan muvazene halinin bulunup bulunmadığını tesbit için sevk ve idare

ile alâkalı diğer meselelerin de aynı zamanda göznünde tutulmasına lüzum vardır. Bu bakımdan işletmedeki muvazene halinin sevk ve idare makamlarının faydalanacakları şekilde tahkik ve tesbiti mukayeselere imkân verecek anahtarların mevcudiyetine bağlı bir keyfiyettir. İşletmecilikte «ratio» kelimesi ile ifade edilen bahis konusu ölçüler, herbiri sevk ve idare meselelerinin bir yönünü aksettirmek üzere mütecanis ve mukayeseye elverişli kıymet veya miktar gurupları arasında kurulan riyazî münasebetleri göstermek üzere kullanılmaktadır.

b) Bahis konusu münasebetlerin menşeyini tesbit bakımından bütün sanayi işletmelerini bünyeleri itibariyle, tabir caizse, iki ayrı bölgeye ayırarak mütalâa etmek mümkündür. Bu bölgelerden birincisi muayyen mesuliyet taşıyan kimselerin nezareti altında gelişen istihsal ameliyesinin cereyan ettiği mekân olup, buna «işletme içi bölge» ismi verilebilir. İşletme içi bölgedeki faaliyetler hakkında bir kıymet hükmüne varılabilmesi, mesuliyet taşıyan kimselerin emirlerine verilen istihsal vasıtalarını nasıl kullandıklarını tesbitle mümkündür. Prodüktivite ile alâkalı işletme meseleleri esas itibariyle bu bölgenin mevzuudur.

Ancak, işletmelerin, bayiler, müşteriler, tasarruf sahipleri, bankalar ve devlet gibi şahıs ve müesseselerle karşılaştığı geniş bir saha daha vardır ki, bu sahaya da «işletme dışı bölge» demek kabildir. İşletme dışı bölgede cereyan eden faaliyetler hakkında bir kıymet hükmüne varılabilmesi, bu alanda mes'uliyet taşıyan kimselerin kendilerine birinci bölge tarafından teslim olunan vasıtalarla (mamuller) hangi neticeleri (kâr ve zarar) sağladıklarını tesbit etmekle kabil olur. Rantabilite ile alâkalı işletme meseleleri prensip bakımından bu ikinci bölgeyi alâkadar etmektedir.

İşletme faaliyetlerinin tahlilinde kullanılan rasyoları kati ve değişmez bir tasnife tabi tutarak, bunların işletme içi veya işletme dışı faaliyetlere taallük ettiğini mutlak şekilde ifade etmek pek mümkün görünmüyor. Bununla beraber herhangi bir rasyonun karakterini tesbit için bazı esaslardan faydalanmak da kabildir. İstihsal faktörlerinin en iyi şekilde kullanılıp kullanılmadığını tahkike matuf bir rasyo prodüktivite kontroluna teveccüh eder. Buna mukabil kârın azami hadde çıkarılmasını temin için kullanılan rasyolar ise rantabilite kontrolu ile alâkalıdır. Bu duruma göre, bir işletmede randıman tahlilleri ile alâkalı çalışmaların, bir bakıma prodüktivite, bir bakıma da rantabilite tetkiklerine teveccüh ettiği ifade olunabilir.

Buraya kadar yapılan açıklamalar istihsal faaliyetlerinin analizi maksadiyle belli bir durumu veya bu durumda zamanla vukubulan değişimleri tetkik için tesis edilen rasyolarda kullanılan malzemenin, işletme içinde ve işletme dışında cereyan eden miktar ve kıymet hareketleriyle alâkalı bulunduğunu göstermektedir.

c) Cârî tatbikatta, yatırımların randımanı veya daha umumî bir deyimle teşebbüsün randımanı, esas itibariyle satış hacminin bir fonksiyonu olarak mütalâa edilir. Gayri safi ve safi kâr miktarları da, çok kere öz kaynaklarla karşılaştırılmak suretiyle bahis konusu randımanın yüzdelerle ifadesine imkân verir. Kârın ancak bir satış neticesinde sağlanabildiği gözönünde tutulursa, randıman tesbitinin satış hacmi ile olan alâkası kendiliğinden anlaşılır. Yalnız, istihsal edilen ve dolayısıyla satılan mamuller çeşitli olur veya istihsalin cereyan ettiği işletmenin faaliyet bölümleri taaddüt ederse o zaman yapılacak randıman analizleri ile kârın menşeyini tesbit keyfiyeti müşkül bir hal almaktadır. Zira, işletmede cereyan eden bütün faaliyetlerin muhassalasını gösteren kâr, netice itibariyle bir bütündür. Bu bütünü, mamul çeşitlerine ve istihsale iştirak eden işletme bölümlerine dağıtmaya çalışmanın ister istemez itibarî bir mânâsı olacaktır.

Hissedarlar tarafından randıman tahliline verilen mânâ, daha başka bir istikamette gelişir. Filhakika, kâr ile işletmenin öz sermayesi karşılaştırılmak suretiyle yapılan analizin hissedarlar yönünden fazlasıyla alâka çekici olduğuna şüphe yoktur. Fakat, bu tahlil tarzı iktisadî bakımdan yetersizdir. Zira, tesbit edilip bilâhare kontrolü gereken cihet muayyen bir sermaye kategorisi olmayıp, istihsale iştirak eden sermayelerin tamamıdır.

Bu durum karşısında, randıman kontrolünün, işletmenin muayyen faaliyet bölümlerindeki yatırımlara göre icrasının mümkün olup olmadığı sorusu akla gelmektedir. Müteakip satırlarda bu sorunun cevabı araştırılmıştır.

### III. Yatırım, satış ve kâr faktörlerine istinaden yapılan randıman kontrolü :

a) Evvelki bölümde esasları belirtildiği veçhile, umumiyetle satış hacmi nazarı itibara alınmak suretiyle yapılan alışılmış randıman kontrolünün daha doğrusu rantabilite hesaplarının tatbikatta neden daha çok yaygın olduğu, kârın meydana gelmesinde mesuliyet yüklenen kimselerin işletmedeki durumlarıyla izah edilebilir. Şöyle ki; kârın teessüsünde birinci derecede rol oynayan

imalât ve satış hizmetleriyle vazifelendirilen şahıslar esas itibarıyla malî mevzularda hiçbir mesuliyet yüklenmemişlerdir. Yani, sermaye tedariki, öz ve yabancı sermaye unsurları arasında muvazene tesisi, sermayelerin nemalandırılması gibi mevzular, kârın meydana gelmesinde esas rolü oynamakta olanları ilgilendirmektedir. Bu durum, kârı sağlamakla vazifeli bulunanlarla malî mevzuların mesuliyetini yüklenenler arasında teşebbüsün umumî politikası bakımından farklı görüşlerin ortaya çıkmasına ve işletme faaliyetlerinin tahlilinde de ayrı ölçülerin kullanılmasına âmil olmuştur.

b) Böyle bir durum, randıman tahlilleri bakımından alâkanın işletme bilânçolarının pasifinde yer alan hukukî mânâdaki sermaye yerine, gayrisafi kârın, hattâ safi kârın menşei teşkil eden aktif yekûnuna doğru çevrilmesi neticesini doğurmuştur. Filhakkâ, imalât dairelerindeki, daha umumî bir ifadeyle işyerlerindeki vazifeliler tarafından görülen hizmetlere ait randımanın doğrudan doğruya bu kimselerin mesuliyetleri ve idareleri altında bulunan aktif unsurlara istinat ettiği bir vakiadır. Esasen, bu kimselerin sermaye kaynakları üzerine bir tesirde bulunabilmeleri de bahis konusu değildir. Bu düşünce tarzına göre, bir işletmedeki muhtelif faaliyet kollarına veya çeşitli işyerlerine ait randımanların tesbitinde ve mukayeselerin icrasında, hizmete konulan istihsal vasıtaları esas hareket noktasını teşkil etmelidir.

c) İşin bu safhasında, yatırımlara istinaden yapılacak randıman hesaplamalarında hangi aktiflerin nazarı itibara alınacağı meselesi ortaya çıkmaktadır. Tatbikatta, bu husus, edinilen tecrübeler ve karşılaşılan tereddüdü mucip noktalar işletme idarecileri arasında fikir teatisinde bulunmak suretiyle yürütülmektedir. Mutabık kalınan cihetlerin tatbiki işletmeler arası mukayese imkânlarını tabiatıyla artırmaktadır. Mutlak bir mânâ ifade etmemekle beraber, yatırımların randımanı hesaplanırken, umumiyetle nazarı itibara alınmayan aktifler arasında, kasa, müşteriler, mamul stokları, işletme ihtiyaçlarını aşan nakdî kıymetler, malî yatırımlar (1) ile istihsal veya satış hizmetlerinde bir rolü bulunmayan sabit kıymetler zikredilebilir. Esasen işletmeyi bu mahiyetteki aktif unsurların aşırı yükü altında bırakmanın doğru olmadığı da bilinen bir husustur. Bu mevzu ile alâkalı bir diğer mesele, randıman hesabı dolayısıyla sabit kıymetlerin hangi değer üzerinden muamele göreceği meselesidir. Bu konuda çeşitli düşünceler bulunmakla be-

(1) Placement.

raber, fiyatların müstakar olduğu, amortismanların da normal kıymet tenezzüllerini karşılayacak miktarda ayrıldığı ahvalde muhasebe kıymetlerine itibar edilmektedir. Sabit kıymetlerin değerlendirilmesi mevzuunda dikkat edilecek nokta, yeni alınan kıymetlerle eski alınmış kıymetleri işletmede aynı seviyeye getirebilmektir. Zira, yeni bir sabit kıymete yatırılan sermayenin nemalandırılacak miktarı yüksek, buna mukabil bakım ve tamir masrafları çok düşüktür. Evvelce alınmış olan bir sabit kıymet içinse tamamen aksi bir durum mevzuubahistir. Yani işletme masrafları kabarıktır.

(d) İşletmelerde randımanın yatırımlara istinaden hesaplanması keyfiyeti sadece bir ölçünün tesbiti meselesi değildir. Zira, ölçmek bizatihi bir gaye sayılamaz. Esas mesele, teşebbüs idarecileri tarafından alınacak kararların ve yapılacak kontrollerin hareket noktasını tayin etmektir. Yatırımlara istinaden icra edilen randıman hesaplarının asıl önemli tarafı işletmenin kontrol vasıtası olmasındadır. Bilhassa, faaliyet mevzuları çeşitli, işyerleri fazla ve mamulleri muhtelif olan teşebbüsler için bu kontrol mevzuunun ehemmiyeti artmaktadır. Mesuliyetlerin dağılışı bakımından ademi merkeziyetin büyük teşebbüslerde zaruri, orta çaptaki teşebbüslerde ise temenniye şayan olduğu malûmdur. Sevk ve idare kademelerinin muayyen vazifeleri yüklenmiş olmaları, selâhiyetlerini devre muktedir bulunmaları, kâr temininde belli bir mesuliyet taşımaları ise, münakaşa edilmeyecek hususlardır. Randımanın yatırımlara istinaden hesaplanması ile alâkalı tatbikatta, bir teşebbüsdeki her faaliyet bölümü, kendisine ait sabit kıymetlerden, stoklardan ve mütedavil sermayeden meydana gelen aktifin mesuliyetinden kontrolüne tabi tutulacak işletmenin muhtelif faaliyet bölümlerini üstlenmek durumundadır. Böylece, yatırımları bakımından randımanları filyallerle, teşebbüsün kendisi ise ana şirkete benzetilebilir. Yalnız, bu benzetişte, filyal şirket sermayesinin tamamı ana şirket tarafından temin edilmiş şirket durumundadır.

Daha başka bir deyimle, işletmedeki her faaliyet bölümü hukuken müstakil bir istihsal ünitesi imiş gibi mütalâa edilmektedir. Randıman kontrolü bakımından işletmenin bu faaliyet bölümlerine ait sabit kıymetlerle stokların tefrikinde esas itibarıyla bir müşkülât yoktur. Mütedavil sermaye unsurları arasında yer almakta olan müşteriler ve alacak senetlerine gelince; bunların tefriki teşebbüsün nevi ve muhasebe organizasyonu ile yakinen ilgili bir husustur. Meselâ bir müşteri gurubunun devamlı surette muayyen bir faaliyet bölümünün mamullerine talip olması halinde müşteri hesaplarının kendiliğinden ayrılmış olduğu görülecektir.

Diğer hallerde, bahse konu mütedavil kıymet unsurlarının muayyen yüzdelerle faaliyet bölümleri arasında taksimi cihetine gidilmektedir.

e) Bu esaslardan hareket edilerek teşebbüslerin muhtelif servislerine veya imalât dairelerine âdeta ayrı ayrı işletme sermayeleri tahsis olunmakta, böylece alâkalı servis veya dairelere ait randımanın ve randımanda meydana gelen dalgalanmaların takibi suretiyle vazifelilerin mesuliyetleri ortaya çıkmaktadır. Meselâ, Westinghouse Şirketi gibi büyük müesseselerde bu metotla, müdürlerin serbest hareket etme ve düşünme itiyadının tıpkı hususî teşebbüslerdeki gibi geliştirilmesi tasarlanmıştır. Bunu teminen, önce, teşebbüsün faaliyet bölümlerine nazari bir fon tahsisi cihetine gidilmektedir. Bu fon, alâkalı faaliyet bölümü tarafından sağlanan kârlarla artmakta, yeni yatırım harcamaları veya temettü dağıtılması gibi sebeplerle de azalmaktadır. Başlangıçta ayrılan fonda meydana gelen artışlar ise, câmiaya ikraz edilmiş meblâğlar gibi mütalâa edilerek faize tâbi tutulmaktadır. Aynı teşebbüsün muhtelif faaliyet bölümleri arasında cereyan eden kıymet mübadeleleri ise piyasa fiyatı esasına göre yürütülmekte, ayrıca alıcı durumundaki faaliyet bölümü hariçteki bayilerin teklifini daha müsait görürse ihtiyaçlarını dışarıdan sağlama salâhiyetiyle teçhiz edilmiş bulunmaktadır.

f) Teşebbüslerin muhtelif faaliyet bölümlerine tanınan böyle bir malî muhtariyet sisteminde, her faaliyet bölümü için müstakil bir muhasebe tesisine lüzum vardır. İşletmedeki muhtelif bölümlerin kendi aralarında yaptıkları müdabadelelerden mütevellit neticeler ise, envanter çalışmaları sırasında bilânçoların konsolide edilmesinde câri esaslar dahilinde takasa tâbi tutulur.

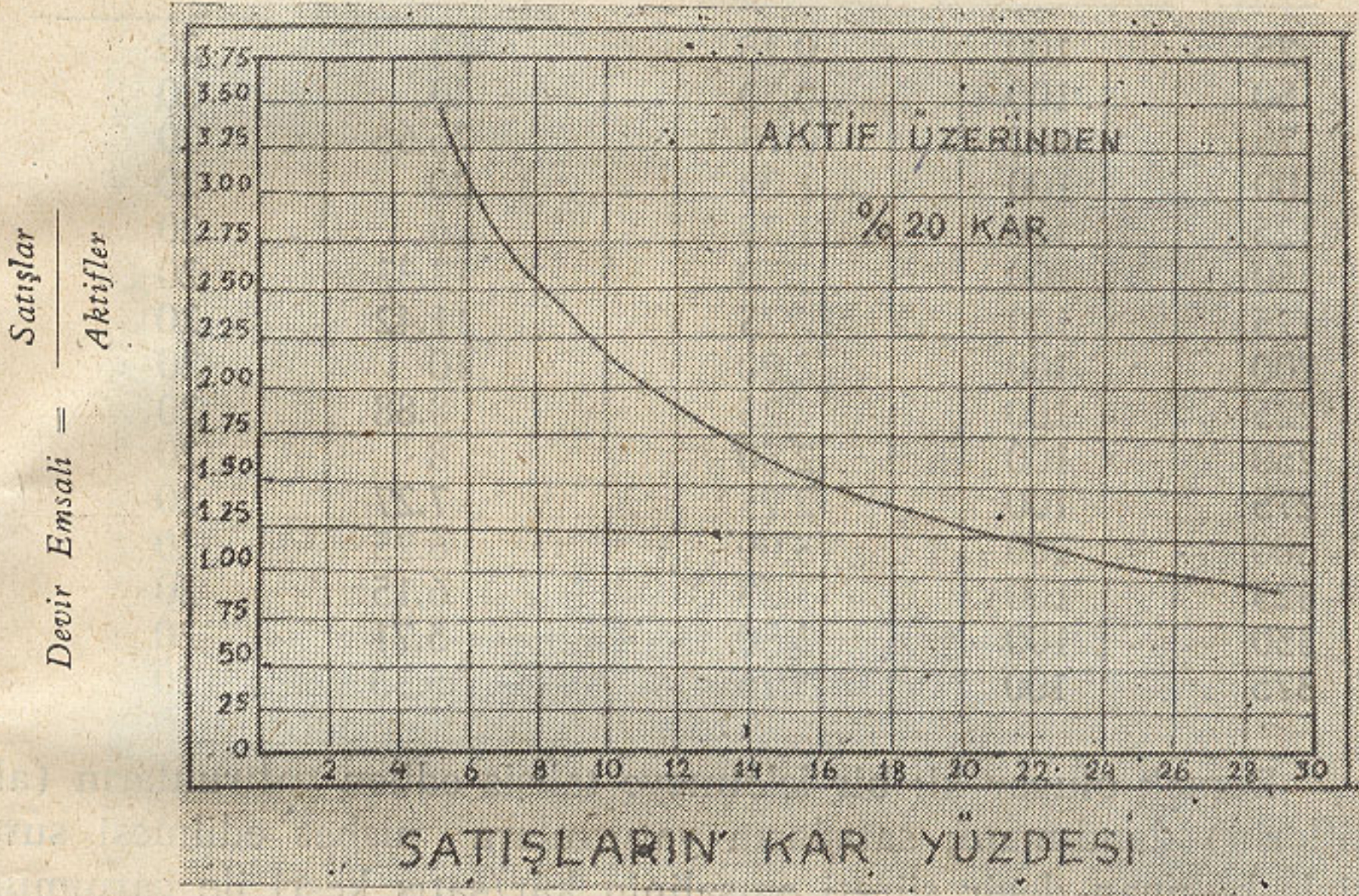
g) Bir işletmenin muhtelif bölümleri nazarı itibara alınmak suretiyle yukarıda açıklanan esaslardan mülhem bir randıman kontrolü, netice itibariyle «yatırım» «satış» ve «kâr» faktörlerine istinat edilerek icra olunmaktadır (2). Meseleyi bir misâl ile açıklayalım :

İstihsal kapasitesi kuvvetli bir sınaî işletmede sevk ve idare mesuliyetlerini yüklenen vazifeliler tarafından 100.— TL. yatırımın (aktifin) 20.— TL. kâr sağlama ideal bir yatırım randımanı olarak tesbit edilmiş bulunmaktadır. Bu noktadan hareket edile-

(2) F.M. Richard et A. Veyrenc -

Financement et Contrôle Financier des Entrprises, sayfa 68.

rek, satışlar ile yatırımlar arasındaki münasebet ve satışlardan sağlanan kâr marjları gözönünde tutulmak suretiyle aşağıdaki eğrinin çizildiğini düşünelim :



Bu eğrinin tetkikinden şu neticelere varılmaktadır :

— Belli bir hesap dönemi zarfında 100,— TL. yatırıma mukabil 100,— TL. satış yapıldığı yani satışlar/aktifler =  $100/100 = 1.00$  münasebeti câri olduğu zaman, 100,— TL. aktif için 20,— TL. tutarında kâr sağlanmış bulunacaktır.

— Aynı hesap dönemi içinde satışlar iki misline, yani 200,— TL. na çıkarılırsa ( $200/100 = 2.00$ ), bu sefer kâr 100,— TL. aktif, için 10,— TL. na düşecektir.

Şu hale göre, satışların yatırımlara (aktiflere) nisbet edilmesi suretiyle bulunan devir sürati emsali arttıkça, her 100,— TL. yatırım için sağlanan kâr miktarı azalmaktadır. Filhakika;

— Bahis konusu devir sürati emsali 2.00 den 2.50 ye yükselirse ( $250/100 = 2.50$ ), satışlardan temini gereken kâr yüzdesi % 8 dir.

Bu muhakeme tarzına göre, ideal yatırım randımanı nisbetinin % 20 olduğu nazarı itibare alınarak aynı zamanda yukarıda gösterilen eğrinin çizilmesine mesnet teşkil etmek üzere şöyle bir tablonun tanzimi de mümkündür:

Satışlar T.L.	Yatırımlar (T. L.)	Satış/yatırım emsali	Satışlardan temini gere- ken kâr	Elde edilmesi istenen kâr miktarı (T.L.)
25	100	0,25	80	20
50	100	0.50	40	20
75	100	0.75	26.66	20
100	100	1.00	20	20
125	100	1.25	16	20
150	100	1.50	13.33	20
175	100	1.775	11.42	20
200	100	2.00	10	20
225	100	2.25	8.88	20
250	100	2.50	8	20
275	100	2.75	7.27	20
300	100	3.00	6.25	20
325	100	3.25	6.15	20
350	100	3.50	5.71	20
375	100	3.75	5.33	20

Demek oluyor ki; bir işletmeye tahsis edilen yatırımların (aktiflerin) randımanı; satışların yatırımlara nisbet edilmesi suretiyle bulunan devir sürati emsalinin kâr/satış kesri ile çarpımına eşittir. (3). Bu ifadeyi formüle bağlarsak:

$$\text{Yatırım randımanı nisbeti} = \frac{\text{Satış}}{\text{yatırım}} \times \frac{\text{Kâr}}{\text{Satış}}$$

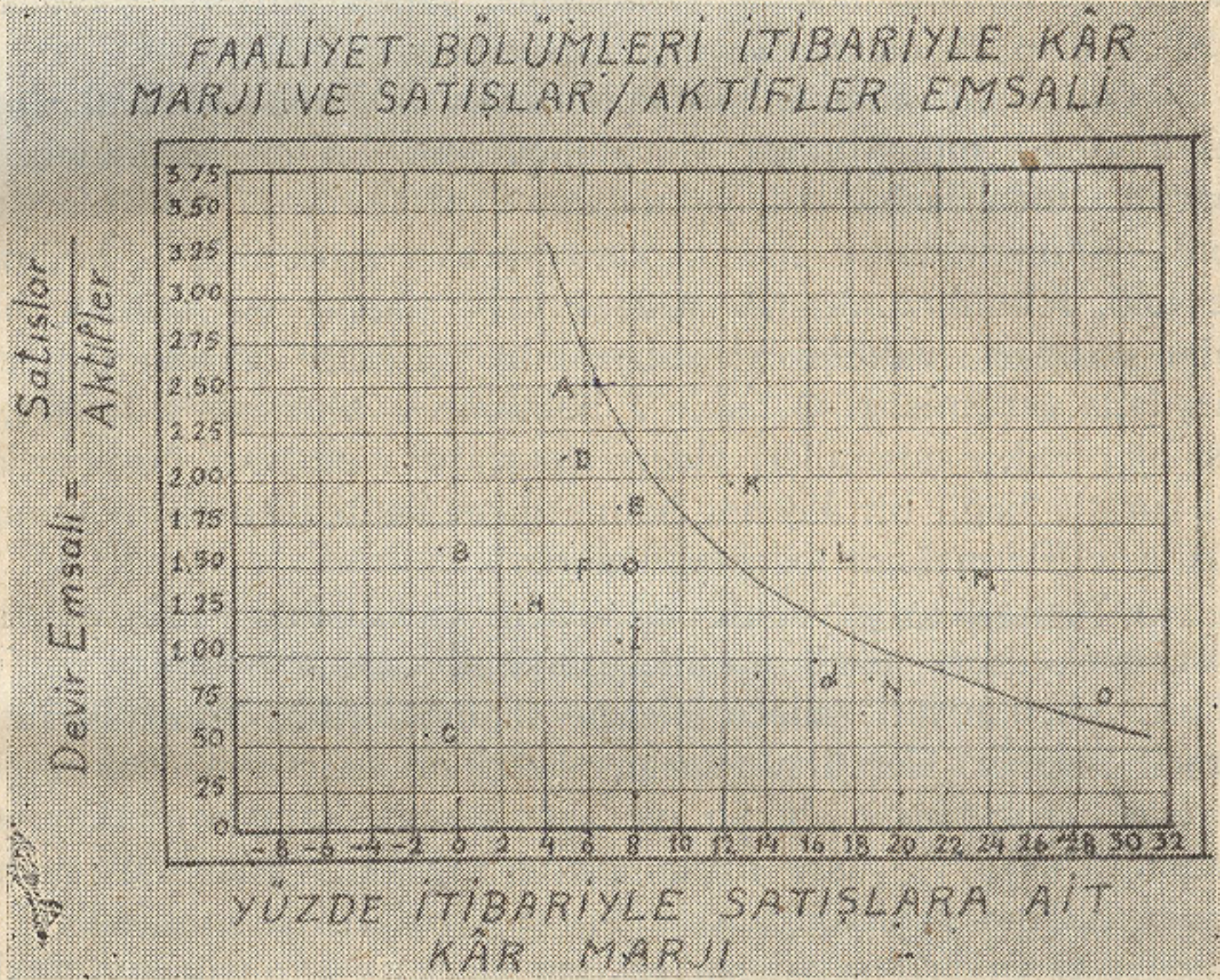
münasebeti elde edilir.

Yukarıda mevzuubahis eğri ile bu eğriye mesnet teşkil eden tablo; bir işletmenin yatırım ve satış politikasının programa bağlanmasına hizmet eder. Meselâ, yatırımların aşırı tutan, aynı zamanda rekabete de maruz bulunan bir teşebbüs yukarıda izah edilen esaslar muvacehesinde satış hacmini artırmak durumunda kalacaktır. Filhakika böyle bir işletmede tatmin edici randıman istihali için tek çıkar yol da budur. Misâlimizde sevki idare makamları tarafından başlangıçta tesbit edilen nazari randıman nisbeti % 20 olduğuna göre, fiilî durumu gösteren eğri ile nazari durumu gösteren eğrinin mukabelesi suretiyle tayin edilecek sapmalar işletmede tahlile muhtaç randıman meselelerini ortaya çıkarmış bulunacaktır.

(3) Tabloda gösterilen emsaller ile satışlardan temini gereken kârlar çarpımı neticesinde bulunan ve kâr miktarına tekabül eden 20 rakamının grafik üzerinde daima aynı alanı verdiği hatırlanmalıdır.



h) Aynı esaslardan mülhem olarak Westinghouse şirketinde hazırlanmış bulunan diğer bir nazari misali de nakletmeyi konunun vuzuhunu temin bakımından faydalı buluyoruz. (4). Bahis konusu nazari misal aşağıya çıkarılan grafiğe istinat ettirilmiştir:



Grafik, yatırım randımanı nisbeti % 20 olduğuna göre, düzenlenmiş bulunmaktadır. İşletmenin A faaliyeti bölümündeki randıman neticelerinin 0 noktasındaki gibi olması icabeder. Yani satış/yatırım emsali ile satışlardan temini gereken kârın çarpımı 20 rakamını vermelidir. Bu duruma nazaran, işletmenin diğer birkaç faaliyet bölümündeki randımanı vaziyetini, grafiğin nasıl mânâlandıracağını göstermek bakımından gözden geçirelim :

Bir defa, A bölümünde satış/yatırım emsali 2.50 iken, bu emsalin diğer bütün bölümlerin en yüksekini temsil ettiği görülmektedir. Buna karşılık, yatırım randımanı % 6 dan ibarettir. Yani;  $2.50 \times 6 = 15 < 20$  dir. Çünkü, satışlardan sağlanan kâr düşüktür. Başka bir deyimle, satış fiyatı ile maliyet fiyatı arasındaki marj kifayetsizdir. Böyle bir durumun A bölümünde maliyetlerin düşürülmesi hususunda yapılacak çalışmalarını teşvik edici bir mahiyeti olacaktır. Filhakika, 2.50 rakamı ile ifade edilen devir sü-

(4) Bu nazari misal, Westinghouse Şirketi mensuplarından Russel B. Read tarafından hazırlanmıştır.

rati emsali ile A bölümü diğer bölümlerden esasen iyi bir durumdadır. Bu itibarla maliyetlerin düşürülmesi suretiyle kâr marjı 6 dan 8 e çıkarılabildiği yani 2 puan yükseltildiği takdirde işletmenin bu bölümü normal randımanla çalışır duruma geçecek ve  $2.50 \times 8 = 20$  olacaktır.

Aynı şekilde, J ve L bölümlerindeki randıman durumlarını da tahlil etmek mümkündür. Görüldüğü gibi, bu iki bölümdeki kâr marjları birbirlerine çok yakındır. Yani 16 ve 17 rakamları arasında bulunmaktadır. Ancak, satış/yatırım emsalinin L bölümünde 1.60, J bölümünde ise sadece 1.00 olması bu sonuncu bölümün standart randıman seviyesinin altında kalması neticesini meydana getirmiştir. O halde J bölümünde alınacak tedbirler, satışı ağır giden mamulleri elden çıkararak stokları düşürmek ve bu suretle bağlı bir kıymet haline giren mütedavil kıymet unsurlarını hafifletmekten ibaret olacaktır.

i) Yatırım satış ve kâr faktörleri arasındaki münasebetleri göstermek üzere adedî misallere istinad edilerek yapılan bu tahlillerin ehemmiyeti sadece işletme faaliyetlerinin kontrolü ile de sınırlı değildir. Gerek randıman üzerine tesir etme bakımından gerekse yatırımlarla alâkalı olarak alınacak kararlar bakımından metodun sevk ve idare makamlarına sağladığı imkânlar, mahsus şekilde dikkat çekicidir. Meselâ, yatırımların itfa müddetî, bu müddet zarfındaki satışların yekûnu ve satış kârı yüzdesi hakkında müsbet tahminlerde bulunan bir müteşebbis, bu suretle, yatırımların malî portesi hakkında bir neticeye varabilir. Aynı şekilde, yatırım imkânları malûm olan bir müteşebbis, yatırımların itfa müddetini ve bu müddet zarfındaki devir sürati emsalini tesbit etmekle, gayeye vasıl olabilmek için mamulleri yüzde kaç kârla satmak durumunda kalacağını bilebilir. Mevzuun bu yönünü belirtmek bakımından müşahhas bir misal verelim.

Farzedelim ki, bir sanayi grubunun yatırımları 100 milyon, yıllık cirosu 100 milyon, yatırım randımanı % 10 ve bu randıman yüzdesi ile kurumlar vergisi düşünülmeden önce sağladığı safi kâr 10 milyon liradır. Mezkûr sermaye grubunun idarecileri, yatırımların % 10 randımanla çalıştırılmasını kâfi görmemişler ve bunu % 24 e çıkarmak maksadile teknik ve ticarî mevzularla alâkalı olarak aşağıda ana hatları gösterilen bir program hazırlanmışlardır. (5).

İstihsale alâkalı hususlar :

— Mamullerin sadeleştirilmesi,

(5) F.M. Richard et A. Veyrenc. A.g. etüd sayfa: 70.

- Mamullerin standart hale getirilmesi,
- Çeşitli mamullerde kullanılması mümkün standart parçalar hazırlanması,
- Atölyelerde tâdilât,
- Bazı ameliyelerin basitleştirilmesi,
- Elle görülen bazı işlerin makine ile yapılması,
- El işçiliğinin kontrolü,
- İptidaî maddelerin kontrolü,
- Stok hareketlerinin kontrolü,
- İmalât seyrindeki süratin arttırılması,
- Stokların ve yardımcı maddelerin yeniden tanzimi.

Satışlarla alâkalı hususlar :

- Satış hacminin arttırılması,
- Fiyatların değiştirilmesi,
- Mamul çeşitlerinin değiştirilmesi,
- Kalitede, mamullerin tanıtılmasında ve müşteriye yapılan hizmetlerde yenilik yapılması,
- Tevziatın ıslahı,
- Satıcıların, mamulleri tevzi edenlerin ve mümessillerin revizyona tâbi tutulması,
- Reklâmların geliştirilmesi.

Programın tanziminden sonra, istihsal ve satış hizmetlerinde vazifeli personelin sevk ve idare makamlarıyla işbirliği neticesinde varılması düşünülen hedefler bir cetvel üzerinde hülâsa olarak tesbit edilir. Aşağıda çıkarılan cetvelde böyle bir program çalışmasının tahlili neticeleri toplu şekilde gösterilmiş bulunmaktadır.

Bu cetvel muhtevasında yer alan mûtalara istinaden aynı zamanda muhtelif benzer teşebbüsler arasında mukayeseli etüdler yapılması mümkün olur. Böylece, sadece rantabilite bakımından değil, istihsal vasıtalarının kullanılmasındaki müsmiriyet derecelerinin tesbiti hususunda da teşebbüslerin durumlarını takip ve tahlil etme imkânları elde edilir.

#### IV. N e t i c e :

Bir işletme randıman kontrolünün veya rantabilite hesaplarının sadece satışlara ve öz sermayeye istinaden yapılmayıp yatırılan sermayelerin heyeti umumiyesi, yani işletmenin aktif yekûnu nazarı itibara alınmak suretiyle icra edilmesi bilhassa vazife ve selâhiyetlerin ademi merkezîyete maruz kaldığı müesseselerde sevk ve idare bakımından büyük bir ehemmiyet taşımaktadır. Bu sayede, idare mesuliyetini yüklenen kimseler, işletmenin faaliyet bölümlerindeki randımanı takip suretiyle bu bölümlere tahsis edi-

len aktif unsurların yani sabit kıymetlerin, stokların, mütedavil sermaye unsurlarının iktisadî şekilde kullanılıp kullanılmadığını tayin edebilme imkânlarını bulmaktadırlar. Esasen, bilânçoların pasifinde yer alan sermayenin menşe durumuna bakmak suretiyle teşebbüslerin malî veçhesini tetkik ve tahkike girişmek maksadı teminden uzaktır. Asıl mesele, istihsale tahsis edilen vasıtaların yani bilânço aktifinde görülen unsurların müsmir şekilde kullanılıp kullanılmadığının tayini noktasında toplanmaktadır. Şunu da ilâve edelim ki, yatırımlara istinaden randıman kontrolü, sadece müteaddit fabrikaları, çeşitli istihsal yerleri olan teşebbüslere has bir metod olarak mütalâa edilmemelidir. Faaliyetler tefrik edilebildiği takdirde, çok daha mütevazi işletmelerde de aynı prensipleri tatbik etmek mümkündür. Bu nevi analizler bir teşebbüsün bütünü için her ay, muhtelif faaliyet bölümlerindeki randıman unsurlarının tahlili içinse belli zaman fasıllarile tekrarlanabilir. Netice itibarile, yukarıda mahiyeti açıklanan randıman kontrolüne ait esaslar, ötedenberi alışlagelmiş rantabilite hesaplarını ehemmiyetli ölçüde tamamlayan bir tahlil metodu olarak tatbik sahası kazanmış olmaktadır.

	Hali-hazır durum	% (1)	Hacim değişimleri	Maliyetlerin indirilmesinden mütevellit değişmeler	Yatırımlardaki azalışlar	İstikbale ait randıman	% (1)
<b>İŞLETME</b>							
Satışlar	100.000	100	+20.000			120.000	100
İstihsal maliyeti	77.000	77	+14.000	- 8.820		82.200	68,5
Satış masrafları	5.000	5	+ 400			5.400	4,5
Etüd masrafları	5.000	5	+ 600			5.600	4,7
İdare masrafları	3.000	3		- 200		2.800	2,3
Kâr (vergi dahil)	10.000	10	+ 5.000	+ 9.000		24.000	20
<b>YATIRIMLAR</b>							
Stoklar	50.000				-10.000	4.000	
İşletme sermayesi	20.000		+ 2.000				
Sabit Kıymetler	30.000			+ 8.000			
<b>TOPLAM</b>	<b>100.000</b>		<b>+ 2.000</b>	<b>+ 8.000</b>	<b>-10.000</b>	<b>100.000</b>	
<b>YATIRIMLARIN RANDIMANI</b>							
Satış kârı		%10					%20
Satışlar Aktifler emsali		1					1,2
Yatırımlardan sağlanan kâr		%10					%24

(1) Satış tutarının yüzdesi olarak