

İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadî Tedrisatı

Prof. Robert E. Stone

I — Üç İnkilâp.

On ve onbeşinci asırlar arasında bir Ticaret İnkilâbı vuku buldu; onsekiz ve ondokuzuncu asırda ise Sanayi İnkilâbını gördük; hâlen bir üçüncü inkilâbın içinde bulunuyoruz. İşletme Enstitüsünü kurup, vak'a metodu ile tedrisata başlamasıyla Türkiye bu üçüncü devrin faaliyetlerine iştirak etmek arzusunu göstermiştir.

Sanayi İnkilâbı herkesce malûmdur. Başlıca hususiyetlerinden bazıları kuvvet istihşalinde kömürün kullanılması; ihtisas ve iş bölümünde ilerlemeler; demir ve çelik istihlâkinin çok artması ve mekanik icatların çoğalmasındır. Kanallar, yollar, buharlı gemiler ve demiryolları, malların ve fikirlerin yayılma hızını şiddetlendirdi. Hemen hemen bir iki gün içinde endüstri şehirleri kuruluyor, aynı sür'atle büyük servetler meydana çıkıyordu. Bu gidişatın sosyal-ekonomik cephesini inceliyecek olursak, nüfus artışının çok hızlandığını; köyden şehre doğru olan akının şiddetlendiğini ve hayata makinenin temposunun, birbirini takip eden refah ve depresyon devirlerinin hâkim olduğunu görürüz. Her endüstri şehrinde fakir semtler vardı; iş ve sermaye arasında mücadele başladı ve Karl Marx kitabım yazdı. Yavaş yavaş umumî hayat standardı yükseldi. O devrin fel-sefesi, Adam Smith'in «Milletlerin Serveti» (1776) isimli kitabında amelî olarak ve müessir bir şekilde izah ettiği «serbest rekabet» prensibi idi. Bu prensip daha sonra gelen müellifler tarafından da izah edilmiş ve Smith'in sahip olduğu içtimaî vukfa ve kuvvetli ah-lâk anlayışına haiz olmıyan birçok müteşebbis tarafından tatbik edilmiştir.

Ticaret İnkilâbı daha az dikkati çekmiştir. Sanayi İnkilâbından evvel ticaret genişlemeseydi, ticarî muamelelerin sür'atini arttıran vasıtalar bulunmasaydı, istihsal edilen maddelerin tevzi için im-kânlar olmıyacağı için sanayi inkilâbının hususiyetini teşkil eden icatların kıymeti kalmazdı.

Ticaret inkilâbı devresinde aşağıdaki inkişaf lar meydana geldi: Müşterinin istekleri hakkında malûmat sahibi bir tüccar sınıfı doğdu; arz ve talebi müsavi kılma tekniği inkişaf etti; Batı Avrupa, Bizans İmparatorluğu ve İslâm memleketlerindeki [1] tediyelerin hemen hemen hepsi para veya kredi ile yapılmıya başladı. Sadece Cenup Rusyada ve orta Afrikada ticaretde aynı mübadele hâkimdi; panayırlar, pazar yerleri ve nihayet daimî satış yerleri olan şehirler daha iyi ticaret imkânları sağladı ve şahsın emniyetini arttırdı; pazarlar ve şehirler arasındaki ticaret karşılıklı olarak yekdiğerinin tekâmülüne yaradı; muhtelif ticarî maksatlar için satış kontratları (taksitle satışlar dahil), borç anlaşmaları, poliçeler, kambiyo senetleri vesair kredi yolları, satış mümessillikleri, ve diğ er mümessillikler, muhtelif çeşit ortaklık anlaşmaları, kırk ambar mukaveleleri, sigorta anlaşmaları ve hatta modern anonim şirketlerde olduğu gibi ortakların mesuliyetinin mahdut olduğu anlaşmalar gibi her çeşit ticarî vesaik bulundu ve ekseriyet tarafından kullanılmağa başlandı; gayri şahsî hesaplar ve muhasebede muzaaf usulü bu metodu ilk kullanan İtalyan Şehirlerinin ilerlemesine âmil oldu; tecrübesi olmıyanlara yol gösterecek iş kılavuzları hazırlandı; uzak memleketlere giden iş adamları için ticarî tabirleri gösteren lûgatçeler yazıldı [2]. Tüccar aynı zamanda araştırmacı ve kâşif idi. Yeni kit'alar, eski memleketlere yeni yollar buluyor, gittikleri yerlere dünyanın diğ er taraflarından malûmat götürüyor ve memleketlerindeki insanların ufkunun daha genişlemesini mümkün kılıyordu; insanlar daha çeşitli mallardan faydalanabiliyorlardı [3], ser-

[1] Paranın kullanılmaya başlamasının cemiyet üzerindeki tesirlerinin en iyi izahlarından biri Sir Alfred Eckard Zimmer.in *The Greek Commonwealth* isimli kitabında bulunmaktadır.

[2] Robert S. Lopez and Irvig W. Raymond : *Medieval Trade in the Mediterranean World*. Columbia University Press, N.Y. 1955, s. 346.

[3] Aynı zamanda Al - Jahiz diye tanınan Basrah Amr ibn Bahr 9 uncu asrın ortalarında Irak da yazdığı bir kitapta Hindistan, Çin, Yemen, Mısır, Hazer, Türkistan, İran, Ermenistan, Azerbaycan ve sair uzak memleketlerle yapılan ticaretden bahsediyor. Ticaret mevzuu mallar ipek, porselen kap kacak, ilâçlar, işlemeler, kadın ve erkek esirler, kilitler, deve, tabakalanmış deriler, pars, fil, abanoz, hindistan cevizi, misk, ermin, samur, beyaz kürk, tilki kürkü, şeker kamışı, üzüm, kanun (çalgı), halı, yünlü kumaşlar, ok ucu, erik, cıva, silâhlar, tarak, keten kumaşlar, nar, armut, elma, tuz, bal, ayva, safran, soda, rastık taşı, beyaz kurşun, şemsiye, çivit, kimyon, katır, gül suyu, nilüfer ve yasemin yağı, şuruplar, şam fıstığı, cam, inci, kastanyet, kuru incir, ağaç kavunu, fesleğ en, perde, bildircin, incir, sirke, v.s. imiş. Lopez ve Raymond supra 2. sayfa 416-418.

vet artışı, istihallerini daha uzak pazarlarda satabilen çiftçilerin ve zanaatkârların hayat standartları yükselmisti [4], resmî ve hususî şahıslara ait muazzam binalar yapılmıştı, sanat ve edebiyat cömertçe himaye görüyordu [5], idarî ve içtimâî inkilâplar zengin tüccarlar tarafından destekleniyordu [6], bu devrin sonlarına doğru Sanayi İnkilâbını meydana getirecek fikirleri yayacak olan muharirler ortaya çıktı [7].

Şimdi üçüncü bir inkilâbın içindeyiz, fakat hangi safhasında olduğumuzu kat'î olarak söyleyemeyiz. Bu inkilâbın bazı delillerini aşağıda zikrediyorum. Bir tel üzerinde ışık, sıcaklık ve kuvvet nakledebilmemiz odun ve kömür gibi ağır yakacak maddelerini taşımaya ihtiyaç bırakmamıştır; tesisatı tamam olunca zamana hiç ihtiyaç göstermeden bu kuvvetleri nakledebiliyoruz, yazı veya sözle ifade edilen haberleri ışık sür'atıyla herhangi bir mesafeye gönderebiliyoruz [8], elektronik ilmi radyoyu, televizyonu, fotoelektrik

[4] Benedetto Cotrugli : On Commerce and the Perfect Merchant Napoli (1418). Bk. Lopez ve Raymond supra No. 2 sayfa 416-418 deki iktibaslar.

[5] Bir çok kavimler harfler yerine resim kullanarak yazıyı keşfetmişlerse de, halen elimizde olan malûmata göre alfabeyi ilk bulan Fenikelilerdir. Julian Huxley : From an Antigue Land, Crown Publishers, Inc. N. Y. (1954) sayfa 54. Huxley alfabenin insanların en büyük buluşlarından biri olduğunu ve hatta yazıdan da mühim sayılabileceğini ileri sürerek fikirleri maddeye tahvil ederek yaşatacak daha iyi bir usulün bulunmadığını söylüyor.

[6] İngiltere Charles I in hâkimiyetine son veren harekete, gemilerden nakdi olarak alınan vergiye itiraz eden John Hampdon ve diğer tüccarlar âmil olmuşlardı. Batının en büyük zaferlerinden birini teşkil eden Hukuku Beşer Beyannamesini kabul ettiren de hakikatte onlardır. Diğer tüccarlar, bilhassa Quakerler, yetimhaneler hasta ve ihtiyarlar için bakım evleri temini gibi hayırsever faaliyetlere önderlik etmişlerdir. İtalyan tüccarlarının şehirlerini güzelleştirmek için sarfettikleri gayretler malûmsa da, daha iyi bir hükümet idaresine sahip olmak yönündeki faaliyetleri pek o kadar bilinmez.

[7] Fikir hürriyeti iktisadî hürriyetten daha evvel gelmiştir. Voltaire, Rousseau, Hume ve Kant hürriyet için çalışmış fikir adamlarından bazılarıdır.

[8] Su kuvveti ile elektrik elde edilip makine ve teller gibi lüzumlu tesistatta temin edildikten sonra masraf ve gayrete lüzum kalmadan çölde oturanlar elektrikli yelpazenin meydana getirdiği serin bir meltemden ve buz dolabından çıkan soğuk gıdalardan faydalanabilirler, karlı dağlarda oturanlar ise yine odun toplamaya ve yarmaya, kömür kazmaya ve nakletmeye lüzum kalmadan, elektrikle ısınırlar ve elektrik ışığında kitap okuyabilirler. 7 Şubat 1955 tarihli New York Herald Tribune (Paris baskısı) 5 inci sayfasındaki bir yazısında Robert Sage, TWA uçaklarının son on sene içinde Atlantığı 25.300 defa geçerek, cem'an 1.388.000 yolcu taşıdığından bahsediyor. Bu şirket 1946 senesinde faaliyete geçtiği zaman haftada iki sefer yapıyordu. 1956 senesinde ise

bataryasını, röntgen şualarını, elektronik mikroskopu ve elektronik hesap makinesini mümkün kılmıştır [9], atomun bölünmesi ile elde edilen enerji istihsal, mühendislik, askerlik, atom reaktörleri, biyoloji ve tıp sahalarında kullanılmaya başlanmıştır [10]. Life mecmuasındaki bir makaleye göre atomla müteharrik vasıtalar hâlen «3 milyar» dolarlık bir endüstri kurulmasına sebebiyet vermiştir.

Bu devirde meydana gelen bazı değişiklikler şunlardır : İstihsalın çok fazla artması, dünyadaki sefaletin azalması, nüfusun çoğalması daha çok insanın bir arada yaşayabilmesi, istirahat vaktinin çoğalması, daha sür'atli ve daha iktisadî seyahat imkânları.. Bütün bunlar insanları çalışmaya sevkeden saiklerini değiştirmiştir.

Bu dinamik kuvvetlerin içtimaf ve siyasî tesirlerini zaman gösterecektir. Mümkündür ki, zamanımızın mütefekkirleri, belki Einstein, John Dewey, Albert Schweitzer, Wallace B. Donham, Learned Hand, belki başkaları bizi bu üçüncü inkilâba hazırlıyor.

Değişme temposu gittikçe artıyor ve insanın yaşamak için bu tempoya uyması icap ediyor.

vasatî olarak haftada 74 sefer yapılmaktadır. Pan Amerikan World Airways'm rekorları bazı bakımlardan daha muazzamdır. Air France 100.000.000 dolarlık jet uçağı almak için bir taahhüde girerek kendi uçuş sahasında bu iki şirketi geride bırakmıştır.

[9] Elektrikli âletler sayesinde madenî kısımların dahilindeki bozukluklar tesbit edilmekte, mallar sınıflandırılmakta, renklerin gözle görülmeyen farkları bulunmakta, elektronik mikroskopla insan vücudüne giren madenî parçalar tesbit edilmekte, sun'î olarak ateşin çıkması sağlanmakta ve nihayet elektronik hesap makineleri insanın yüzlerce senede yapabileceğı hesapları bir kaç saniyede yapmaktadır. Bak : John A. Higgins and Joseph S. Glickauf, Electronics Down to Earth Vol. 32 s. 97 (March-April 1954). Roddy F. Osborn GE and UNIVAC : Harnessing the High-Speed Computer, Harvard Business Review Vol. 32, sayfa 99 (July-August 1954). Richard F. Clippinger : Economics of the Digital Computer, Harvard Business Review Vol 33, sayfa 77 (Jan-Feb. 1955). Peter B. Laubach and Lawrence E. Thompson : Electronic Computers: A Progress Report. Harvard Business Review, Vol 33, sayfa 120 (March-April 1955).

[10] Bir uranium atomunun bölünmesinin 200.000.000 elektron voltu istihsal ettiği söyleniyor. Bir çok memleketlerde atom reaktörleri kuruluyor. Bak: Atom enerjisinin sulhda kullanılması için Genevada toplanan konferansa ait hususî makaleler. Scientific American Vol. 193, No. 4. Kuvvet kaynaklarını gözden geçirirken met ve cezir ve güneş enerjisinin kullanılması için sarfedilen gayretleri ihmal etmemek lâzımdır. Yağmur damlaları da tekerlekleri hareket ettirmek için kullanılmıştır. Deniz suyunu daha iyi tasfiye edecek yolların bulunması birçok toprakların sulanmasını sağlayacaktır.

II — Ticaretin mahiyeti, iş mesuliyeti ve işletme İktisadî tedris eden bir Enstitünün amaçları.

Yukarıdaki sözlerden sonra geniş bir manada ifade edilecek olursa acaba ticaretin maksadı nedir? İnsanların ihtiyaçları bilhassa yiyecek ve mesken temin etmektir. Teşebbüs mal ve hizmetleri kârla satılabilecek miktarlarda istihlal ve temin etmelidir. Serbest rekabet sistemi cari olduğu zaman talebin zaman ve mahiyetini yanlış tahmin eden iş adamı yerini bu işi daha iyi yapan rakiplerin aldığı görecektir. Hükümetden yardım görmiyen hususî müteşebbisler bu amansız şartlar altında çalışmak mecburiyetindedirler.

Muvaffakiyet zordur. A.B.D. Ticaret Vekâletinin bir raporunda şöyle denilmektedir : «1946-1954 seneleri arasında yeni kurulan veya el değiştiren firmalardan yarısı iki sene içinde satılmış veya tasfiye edilmiştir. Başka bir deyişle harpten sonraki tecrübeler gösteriyor ki, yeni kurulan bir firmanın ilk iki sene içinde aynı idare altında faaliyetlerini idame ettirmesine yarı yarıya şans vardır. Bu şans dört sene müddet ele alınırsa 1/3'e, ve on sene içinde ise 1/5'e düşüyor» [12]. Amerikada mevcut yaşama ve çalışma serbestisiyle yüksek refahın birçok kişinin iş hayatına atılmasına ve şiddetli rekabetin birçoklarının muvaffakiyetsizliğine sebep olduğu düşünülebilir. Bir asistanım tarafından İstanbul Ticaret Odasına edilen telefon neticesinde Odaya 59.000 âza kayıtlı olduğunu, fakat bunlardan ancak 24.000 inin halen faaliyette bulunduğunu öğrendim.

İş hayatında iyi hareket edebilmek için sadece bilgi ve maharet kâfi değildir. İş adamının aynı zamanda hayatı anlaması ve insanlar üzerine tesir edebilmesi lâzımgelir. Satmak istemiyen kimselerden mal almasını ve satın almak istemiyen müşterilere mal satmasını bilmeli; çalışmak istemiyen veya onun verdiği ücretle çalışmıyan işçiler vasıtasıyla istihlal yapabilmeli; imkânları kendininkinden daha fazla olan rakipleri ile rekabet etmekten çekinmemeli; hükümetle iyi geçinmelidir. Mütchassislar muvaffakiyetsizliklere

[11] James R. Bright, How to Evaluate Automation. Harvard Business Review Vol. 33, s. 101 (July-August 1955). Yeni inkişafılar için bak : William N. Locke, Translation by Machine, Scientific American Vol. 194, s. 29. (Jan.-956).

[12] Betty C. Churchill : Age and Life Expectancy of Business Firms. From Survey of Current Business, U. S. Department of Commerce, Vol. 35, No. 12, sayfa 15-24, Dec. 1955.

herşeyden evvel geçimsizliklerin sebep olduğunu görmüşlerdir. İş hayatının bu cephesi o kadar şümüllü ve o kadar hayatidir ki, iş adamlarının talim ve terbiyesine adam kullanma sanatı da ithal edilmelidir [13]. İktisadî teşebbüslerin tarihini inceliyecek olursak, bir teşebbüsün hayatiyetini muhafaza edebilmesi için değişen şartlara uymayı mümkün kılacak fikrî ve hissî kabiliyetin elzem olduğu görülür. Bütün dünyada muazzam bir sür'atle teknik tekâmüller meydana gelmekte ve bu değişiklikler de yaşayış tarzımız üzerinde tesirler icra etmektedir.

Hususî teşebbüsün yaşayabilmesi için kâr etmesi lâzımdır, zaten faziletlerinden biri de budur, şayet bir işin iktisadî hizmeti kalmamış ise piyasadan çekilmesi zarurîdir. Kendi kendini idame edebilmesi için masrafların karşılaması mecburiyeti bir teşebbüsü diğer mesleklerden ayırmaz. Her meslekte para muvaffakiyetin ölçüsü olmakla beraber tek ölçüsü değildir. Bütün meslekler faydalı bir içtimaî gayeye hizmet ederler ve bunlara intisap edenlerin bazı ahlâki kaidelere uygun hareket etmeleri elzemdir [14]. İş adamlarının da kendilerine göre bazı prensipleri vardır ve lehlerine not edilecek bir husus da çoğunun bunlara riayet etmek istemesidir. Doğru konuşmak, sözüne sadık olmak, borçlarını ödemek, malları tağşiş etmemek, yanlış etiket kullanmamak ve öldürücü rekabetden kaçınmak, bu kıymetli prensiplerden bazılarıdır ve tarih göstermiştir ki, iş adamları arasında bu gibi prensiplere göre hareket etmeği para kazanmaktan fazla önem verenlerin sayısı oldukça fazladır [15].

[13] A.B.D. Nüfus Sayımı Bürosunun raporlarından 25.000 den fazla muhtelif meslek olduğu anlaşılıyor. İş münasebetleri hakkında diğer görüşler için bu makalenin 5 inci kısmında *Beşeri Münasebetler* bahsine bakın.

[14] Hayat tarzları ne olursa olsun, bütün insanların yaşamak için gelire ihtiyaçları vardır ve dolayısıyla para kazanmak ihtiyacını hissederler Kendi hayatlarını kazananlar imkânlarının daha çok olmasını arzu ederler. İş adamları da bu hususta diğer insanlardan farklı değildir. Yine hayatta bazı insanlar paraya herşeyden fazla kıymet verirler ve maalesef böyle düşünen iş adamları da vardır. Bu iki husus iddianın esasını değiştirmez.

[15] Mevzuubahis olan müstahdemlerin kazadan korunması için yapılan gayretlerdir. Meselâ, Dupond Şirketi, idarenin gösterdiği muazzam gayret ve dikkat sayesinde kazaların beher milyon iş saatine nisbetini yüzde0.72 ye indirmiştir. Buna göre işçilerinden yüzde 99,28 i sakatlıktan dolayı hiç vakit kaybetmeden seneyi geçiriyorlar. 1925 senesinde herhangi bir Dupond fabrikasında kazadan dolayı vakit kaybını intaç ettirmeyen çalışma müddeti 2.000.000 iş saati idi. Elde edilen tecrübe ile şimdi bir fabrika bu müddeti 28.000.000 iş saatinin üstüne yükseltmiştir.

Bunlardan daha mühim olan iş adamının iyi idare ile memleketinin tabii kaynaklarını muhafaza etmesi, millî iktisadiyatı kuvvetlendirilmesi, daha iyi gıda ve yiyecek maddeleri istihsal ve daha rahat evler ve yaşama şartları temin ederek hayat standardını yükseltmesidir: [16]. Nihayet iş adamı ile beraber çalışanlar faaliyetlerinin dünyayı daha rahat yaşanır bir hale getirdiklerini düşünerek bir işe yaramaktan dolayı bir [17] haz ve sükûnet duyarlar.

[16] Aşağıdaki iktibas Monthly Trade Journal of the British Chamber of Commerce of Turkey (inc.) müsaadesiyle yapılmıştır. Sayı 458 (Ocak 1956) sayfa 24) «Tuttle Hill'deki taş ocaklarından, bu tepenin yakınından geçen yolun yapılmasında kullanılmak üzere Romalılar tarafından taş istihsal edilmiştir. Halen bu ocaklar 100 senedenberi Judkins Limited Şirketi tarafından işletilmektedir. Firmayı kuran zatın torunu olan şimdiki direktör Mr. Myrton Judkins Georgia ve South Carolina, U.S.A. deki taş ocaklarını ziyaret ettikten sonra istihsalini % 100 arttırmıştır. İşletme modern metodlar ve makinelerle daha az iş gücü kullanarak daha müessir bir şekilde çalışıp istihsali iki misline çıkarmaya muvaffak olmuştur. Bütün tesisat şimdi elektrikle kontrol edilmekte ve floresan lâmbalarla aydınlatılmaktadır. Ocakda fayans kaplama duşlar, helâlar, müstahdemler için elbise dolapları ve giyinme odaları, bahçeler, yeşil sahalar, bir de tenis kortu bulunmaktadır. Bu durum eskiden mevcut granit taşı ocaklarının vaziyetine tamamilen tezat teşkil etmektedir.»

[17] Türkiyenin çok iyi bir dostu olan Saul H. Silverstein diyor ki, «En basit şekilde bir ifade ile» Beynelmîlel sevki idare kaidesi «şu I-IV-S-A-N kelimesinin beş harfinde mündemiçtir. Bir müdürün esas vazifeleri şunlardır: örnek olmak, ceraset vermek, öğretmek, yetiştirmek ve zevk vermektir. Bu sadece işçiler için varit değildir, aynı şeyleri mesai arkadaşlarına, ortaklarına, müşterilerine, velhasıl herkese göstermelidir, zira hepsi insandurlar. Müdürün vazifesi memurlar arasında, memleket dahilinde ve hatta beynelmîlel temaslarda iyi teşriki mesai eden bir bünye kurabilmektir. Muvaffak olabilmesi için bir müdür ciddi, vakur, gayretli ve cemiyetin her safhasında bulunan insanlara hürmet etmesini bilen bir kimse olmalıdır... Artık bundan sonra insanlığa verilen kıymet eskisinden çok daha mühim rol oynayacaktır. Bütün dünyadaki müdürlerin muvaffak olabilmeleri için beşeri hizmetlerin önemini idrak etmeleri lâzımdır. Zira muvaffakiyet insanların çalışması ile kabildir ve insanlar oldukları yerde kalmak değil, daima ilerlemek ve vaziyetlerini düzeltmek isterler. Bu hakikati kabul ettikten sonra insanların daima değişeceği ve ortaya zorluklar çıkaracaklarını gözönünde tutarak hareket etmelidir. Fakat insanlara karşı olan inancımızı hiç bir zaman kırmamalıyız. Bütün bunları yapabilmesi için bir insanın alçak gönüllü, geniş görüşlü ve en mühimi anlayışlı olması lâzımdır.» Office Management Series, No. 139, sayfa 44. Baskı. American Management Association 1955. Bu pasaj yukarıki mecmuadan izin alarak makaleye dercedilmiştir.

İktisadi nizamdan neler beklediğimizi görüşürken J.M. Clark'ın bu husustaki düşüncelerini burada tekrarlamayı faydalı buluyorum, «fakat emniyetin

III — Vak'a Metodu (Case Method) ile Tedris.

Evvelce söylediklerimiz göstermiştir ki, iş adamı daima karar vermek mecburiyeti ile karşı karşıyadır. İdareciler madûnlarının, mafevklerinin ve teşkilâtın diğer kısımlarında çalışanların meseleleriyle meşgul olurlar. Malzemenin tedariki; malların bakım ve kontrolü; personelin işe alınması, yetiştirilmesi, terfisi, disiplini ve işten uzaklaştırılması; müşteriler ve müstakbel müşterilerle olan münasebetler hep kararlar istilzam eden hususlardır. Bu hususlardan bazıları işletmenin umumî siyaseti bakımından çok mühimdir. Bir çoğu o kadar mühim olmamakla beraber hemen ele alınmaları lâzım gelir, ve hiç birinin geri bırakılması doğru olmaz. Umumiyetle kâfi derecede malûmat elde edemeden verilen bu kararların çoğu isabetli olmalıdır. Hiç bir şey olduğu gibi kalmıyor; eski metodların yerini yenileri alıyor; eski personelin yerine yenisi geliyor; mallar ve piyasalar mevsime, moda ve zamana göre değişiyor; zelzele, sel gibi tabii âfetler, siyasi hadiseler hatta harpler, veya yeni icatlar teşebbüsün yeniden teşkilâtlandırılmasını icap ettiriyor. Bu sebeplerden dolayı İşletmecilik tedrisatında takip edilen derslerin hepsi karar verebilmek hassasını inkişaf ettirmelidir.

İnsanlar yeni bir durumla karşılaşınca isabetli karar verebilmeği nasıl öğrenirler? Doğru karar alabilmek için lüzumlu kaide ve hakikatler — ne kadar iyi öğrenilmiş olsalar — tecrübe ile elde edi-

bir de manevî cephesi olduğunu unutmamak lâzımdır. Bir psikolog «emniyet» den bahsedince o sadece maddi zararlara karşı olan emniyeti kasdetmez. Emniyet deyince bir ferdin geniş ve hodbin bir cemiyet karşısında kendini yalnız hissetmemesini ve etrafındakilerin onu koruduğunu düşünerek emin bir hali ruhiye içinde bulunması kasdedilir. Veya Mark Stare'in dediği gibi : «İnsan bir şeye bağlı olmağa muhtaçtır.» John Maurice Clark'ın *Alternative to Serfdom*, Alfred A. Knopf, N. Y. 1948, sayfa 18.

Mark Stare kitabında demiştir ki, «insan tabiaten yalnız yaşamaz ve bir şeye bağlanma ihtiyacındadır. İnsanda hemcinsleriyle beraber çalışma insiyakı vardır, onların kendisini beğenmesini ister ve içindé bulunduğu muhitte iyi tanınmayı arzu eder. Kendi muhitinde hor görülmemek için insan çok şey katlanır.» Aynı kitap sayfa 58. Bu mevzuda Nassau Senior da şöyle demektedir, «İnsanın her ne kadar çok değişik şeylere karşı kuvvetli bir alâkası var ise de, kendisini tanıtmak arzusu bunun yanında hiç kalır. Biz bu hissi daha beşikte iken edinir ve ölünceye kadar muhafaza ederiz ve bunu dünyanın her tarafında müşahede etmek kabildir. Hatta diyebiliriz ki, bu his insanların en mütebariz ihtiraslarından biridir.» Zannederseniz beşeri münasebetlerin modern cemiyetimizde ehemmiyetini tebarüz ettirmek için kâfi derecede bahsetmiş olduk.

len meharetin yerini tutamazlar. Öğrenmek tatbikat ile mümkündür. Vak'a metodunun gayesi de budur.

Tam olarak izah edilecek olursa, vak'a metodu ile yapılan tedrisatda talebenin her gün bir kaç defa muhtelif vak'alarda bir vaziyeti tetkik etmesi, hadiseleri tahlil etmesi ve vak'adaki yetkili şahsın vereceği kararı tesbit etmesi lâzımdır. Talebe kararını başkalarının da kabul edeceği delillerle desteklemelidir. Aynı mesele üstünde muhtelif kimseler kendi noktai nazarlarınca doğru olarak başka türlü neticelere varabilirler. Umumiyetle iş meselelerinde birden fazla hal çaresi vardır. Talebe, böylece, yüzlerce defa karar vermediği tecrübe ederek, ilerde karşılaşacağı vaziyetlerde ehil bir şekilde davranmasını sağlayacak zihni meleyeye sahip olur.

Hakikî iş vaziyetlerini ve hadiseleri ortaya koyan vak'alar, umumiyetle tedris azaları tarafından, firmalarla iş birliği yaparak temin olunur. Vak'alar bir prensibi izah etmek için hazırlanmamıştır. Hayatta karşılaşılması mümkün olan vaziyetlerden mürekkep olan bu vak'aların ortaya konulan vakialara muğlak vaziyetlere ve fikirlere dayanarak ve mantık ve muhakeme ile ele alarak halledilmesi icap eder. Talebenin bir iş adamı gibi kitaplardan ve iş mecmualarından faydalanması lâzımdır; ve bir iş adamının ortaklarıyla yapacağı gibi vak'ayı diğer talebelerle konuşmağa teşvik edilir. Aynı zamanda kendi tecrübelerine ve umumî malûmatına da itimat etmesi lâzımdır. Talebe sınıfa geldiği zaman kararını vermiş olmalıdır.

Sınıf münakaşalarında yapılacak iş vak'adaki muhtelif vakiaları tecrit etmek ve imkân varsa meselenin hakiki mahiyetinin anlaşılmasına veya bilhassa alâka çekecek cephesinin ortaya konulmasına çalışmaktır. Bu, söylemesi kolay fakat yapması zor bir iştir zira dikkatli bir tahlil neticesinde müşkülün sebebi olduğuna karar verilen âmillerin, tetkikler daha derinleştiği zaman daha esaslı bir hususun belirtileri olduğu anlaşılabilir. Ondan sonra umumî münakaşa yolu ile grup ne yapılması lâzım geldiğini ve ekseriya bunun nasıl yapılması icap ettiğini kararlaştırır. Hakikî hayatta olduğu gibi, burada da şahsî teşebbüs, beceriklilik ve buluş kabiliyeti rol oynar. Talebeler serbestçe birbirlerinin fikirleri üzerinde konuşurlar. Bu şekil çalışmanın ve münakaşanın diğer faydaları da şunlardır : Talebeler münakaşa esnasında teknik bilgi ve iş usulü öğrenirler ve ilerde bunu rahatça hatırlıyacak ve ihtiyaç olunca kullanacak hale gelirler; fikirlerini ifade etmeyi, ikna edici, müessir bir şekilde ve akıllıca şifahen muhakeme yürütmeyi öğrenirler ve

fikir teatisi sayesinde düşüncelerini gizlemek ve inatçılık temayülü yerine iş birliği hâkim olur. Toplu münakaşaların sonunda alınması icab eden karar hususunda talebe aynı görüşü muhafaza eder veya etmez, fakat muhakkak ki talebenin dikkatinden kaçan hususlar ortaya çıkar. Muhtemel olarak karar hakkında tatmin olmadan evvel biraz daha tetkikte bulunmak ihtiyacım hisseder.

Öğretim üyesine düşen vazife mühimdir ve ders vermekten daha zordur. Ders verirken hoca mevzuunu seçer — bu mevzuu umumiyetle çok iyi biliyordur — ve anlatmak istediklerini talebenin önüne serer; fakat münakaşa idare ettiği zamanlar talebe tam söz selâhiyetini haizdir. İleri sürülen muhtelif fikirlerde mevzu ile alâkası olmıyanlar veya konuşulmamasını tercih ettikleri olabilir ve münakaşayı daha müsmir bir yola sevk etmek için bazı sualler ve teklifler hazır bulundurulmalıdır. Eğer hoca işine vâkıfısa talebeleri birbirlerinin yanlışlarını düzeltmeğe, boşlukları doldurmağa, muhtelif hâl tarzları teklif etmeğe sevkeder ve ayrı ayrı sınıfını tanıyan her talebenin kabiliyetlerini bilen bir hoca bunu yapabilir, fakat daima nasıl bir karar alınması lâzım geldiğini söylemekten kaçınmalıdır. Ders saatinin talebelere faydalı olması isteniliyorsa, öğretim üyesi mevzuunu iyi bilmeli; ders vermeden, hülâsa yapmadan, talebeyi isticvap etmeden veya tek cevapla karşılandırılacak sualler sormadan netice almalıdır. Aynı zamanda münakaşa edilen sahada bazı talebelerin tecrübe sahibi ve bazı hususlar hakkında kendisinden fazla malûmatdar olabileceklerini kabul etmeli ve onların mevzuu, münakaşa tekniği, muhakeme tarzı ve kararlar hakkındaki fikirlerini memnuniyetle karşılamalıdır. İdeal olan sınıfı tahrik edip, ehliyetli bir iş adamı gibi mesuliyet hisseder ve kendi gayretile makûl bir karar almasını sağlamaktır.

Vak'a metodu ile tedriste talebeye düşen vazifeler şunlardır : Sınıf münakaşaları için hergün hazırlıklı olmak, hergün sınıfa devam ve hemen hemen daima sınıf münakaşalarına iştirak etmek. Sınıfta talebe adedi mümkün merteye az olmalıdır. Talebenin sık sık bir vak'ayı tahlil ederek yazması veya bir iş raporu hazırlaması lâzımdır. Hiç bir imtihan yapılmıyabilir, çünkü imtihanların birçok zararı vardır, zira olsa olsa imtihan talebenin bilgisi hakkında yalnız bir nümune teşkil etmektedir. Talebe ders senesi boyunca gösterdiği gayret üzerinden not alır. Aynı zamanda öğretim üyesi talebenin iş hayatında muvaffakiyet için lüzumlu olan diğer bazı vasıfları hakkında da fikrini söyler.

Vak'a metodu ile öğretim usulü çok zaman alıcıdır ve mevzu hakkında derinliğine bilgi vermez, fakat zaten gaye bu değildir. Gaye iş hayatında mesuliyet tevhit eden kararlar vermek hassasını inkişaf ettirmektir; gaye mevcut şartlar altında ve vaziyetin ortaya koyduğu hudutlar dahilinde tahlil etme, karar alma ve icra etme kudretini elde etmektir. İşletmecilik bir ilim değil bir meslektir. Bir doktor ilim yapmaz; fakat bir meslek sahibi olarak biyoloji, anatomi, bakterioloji, kimya, fizyoloji v.s. gibi bir çok ilimlere ait malûmatını kullanır. Bunun gibi iş adamları da, çok heceli karışık termiyolojiyi bilsinler bilmesinler, iktisat, sosyoloji, siyaset, psikoloji, fizik ve diğer ilimler hususunda bildiklerini tatbik ederler. Vak'a metodu tatbikat sanatını öğretmeğe çalışan bir usuldür.

Avrupada yetişmiş, ilimlere vâkıf ve kendi felsefesini kurmuş bir Üniversite mezunu vak'a metodu karşısında ilk önce şaşırabilir. İlk reaksiyonu kat'î prensiplerin mevcut olmadığına, hocanın irticalen konuştuğuna ve ehil olmadığına karar vermek olacaktır. Yerleşmiş usuller, prensipler ve doktrinler olmadığı zaman sınıf müna-kaşalarının bir keşmekeş içinde geçeceğini zanneder ve değil yüksek tahsil görmüş bir talebe, hatta bir üniversite talebesi için bile bu metodun çok basit olduğunu düşünebilir. Maamafih, kurları tamamlıyan eenebi talebelerin çoğu bu metodun en hararetli hayranlarından oluyorlar ve görüyorlar ki bu kursları hakkiyle tatbik edebilmek için bir çok ilimlerin bilinmesi, kitap ve yeni çıkan neşriyatı okumakla muntazam takip ederek malûmatını genişletmesi, bilgisini daha derinleştirmesi icap ediyor. Vak'a metodu ile yeni durumları çabuk kavramayı, bilinen hakikatleri ve tesbit edilen neticeleri teorilerle karşılaştırmayı öğrendiklerini ve hangi kaidelerin hangi hadiselerle hâkim olduğunu bilmek kudret ve kabiliyetlerinin inkişaf ettiğini görüyorlar.

Dekan Wallace Brett Donham vak'a metodunu Harvard Business School'da ilk olarak kullanmağa başladığı zaman, kendi avukatlık tecrübelerine dayanarak iş hayatında karşılaşılabilecek bütün hadiseler bir araya toplanıp, tasnif edilirse, bir mesele ile karşılaşan idarecinin bu emsallerden bir tanesinden faydalanıp elindeki probleme tatbiki icabeden esasları tayin edebileceğini düşünmüştü. Sonradan görüldü ki, iş hayatı muazzam bir sür'atle değiştiği için emsaller ve eski hadiselerin halihazırdaki vaziyeti tenvir etme hususundaki faydası pek mahdutdu. Maamafih, Dekan Donham geçmişten alınmış misalleri (iş vaziyetleri hakkındaki raporları) bir vak'a olarak tetkik eden ve hal çareleri araştıran talebelerin, tec-

rübe sahibi olduğunu ve iş hayatına atılmak için lâzım gelen ehliyeti elde ettiğini gördü. Mezunların «iş başarma» kabiliyeti ile yetişmesi, Dekan Donham'ı sadece geçmişteki işleri misal olarak veren ve prensipler öğreten bir usulden vak'a metodunun daha üstün olduğuna, kani etti.

İlmî kaideler umumiyetle birçok şartlardan tecrit edildikleri zaman veya sadece o ilmin hudutları dahilinde varittirler. Meydana gelmesi muhtemel, mütenakız veya bilinmeyen diğer âmiller altında bu esasların ne şekilde işliyeceğini ekseriyetle kestiremeyiz. İş'e ait hususlar hakkında karar vermenin en zor tarafı bu kararın firmanın bütün faaliyeti üzerinde tesirleri olacağını düşünerek ona göre hareket etmektir. Meselâ tatbik edilmesi düşünülen bir muhasebe veya istihsal kaidesi evvelce tecrübe edilmiş ve iyi netice vermiş olabilir, fakat mevcut vaziyette firmanın personeli işe alma siyasetinde veya hariç ile olan münasebetlerinde menfi tesirleri olabilir. Onun için bazı tâdilattan sonra tatbik edilmesi lâzım gelebilir. Hemen hemen bütün kararların istihsal, satış, malî vaziyet, muhasebe, personel, halk ve hükümet ile olan münasebetler v.s. üzerinde tesirleri olur. Ayrı ayrı derslerin verilmesi bu rabitanın ehemmiyetini gölgede bırakabilir. Böylece vak'a metodunun daha iyi bir hal tarzı olduğu söylenebilir.

Karar alan her fert veya firma cemiyete karşı bir borç hisseder ve bu âmilin de nihâî karar üzerinde rolü vardır. Müşteriler, işçiler, millî emniyet ve yabancı memleketlerle sulh ve elde edilen hayat standardının idamesi, ancak bir insan cemiyetinde varittir. Burada cemiyeti umumî bir manada kullanıyoruz. İşçilerden bahsediyorsak fabrikanın civarını, müşterileri gözönüne alıyorsak daha geniş bir muhiti ve nihayet tecavüze karşı korunmayı kastediyorsak bir milleti ve beynelmilel teşekküllerin tecavüz karşısındaki müdafaasını kastediyoruz. Herkesin cemiyete karşı bir borcu vardır ve hatta egoistçe düşünülecek olsa bile menfaati cemiyetin lehine hareket etmektir. Muhtemel ki her fert şuurlu olarak faaliyetlerini dünya sulhünü tahakkuk ettirecek şekilde tanzim eder. İktisadî teşebbüslere ait doğru mülâhazalarda ahlâkî ve felsefî düşüncelere de yer verilmesi doğru olur kanaatindeyiz [18].

[18] Alfred Marshall «Principles of Economics» isimli kitabın 1890 da çıkan ilk baskısında diyor ki, «İktisatçının ahlâkî tesirleri de hesaba katması lâzımdır. Hiç bir ahlâkî tesir altında olmayan sırf maddî menfaatini mihanîkî olarak ve egoistce, mücadele ve enerji ile koruyan (bir iktisadî adamın) ha-

Her vak'anın kendine has hususiyetleri olmasından dolayı ileri sürülen prensipler ve alınan kararlar da muhtelif bir veçhe alır. Tecrübe ne kadar geniş olursa, vak'alar da o nisbette değişir. Bazı vak'alar rakamlara dayanır, meselâ muhasebe, istatistik, piyasa ve istihlal sahaları gibi; diğer bazıları değişik bir şekilde mütalâa edilmesi lâzımdır. Meselâ, zat işleri, personel, iş hayatı, devlet ve cemiyet ile olan münasebetler. Bazı raporlar bir sayfa uzunluğunda olur, diğerleri sayfalarca sürer. Bazı meselelerde durumun aydınlatılması için çok zaman sarfetmek ister; diğerlerinde ise durum açıktır, fakat uygun bir hal çaresi bulmak güçtür. Vak'alar umumiyetle yazılı bir rapor şeklinde arz edilirler, fakat şimdi bazı vak'aların bir piyes şeklinde yazılmasına ve talebeler tarafından muhtelif rollerin temsili ile canlandırılmasına veyahut sesli film göstererek hadisenin talebeye takdimine doğru bir temayül başlamıştır. Bu makalenin sonunda misal olarak bir vak'a takdim edilmiştir.

rekret tarzını etüd eden mücerret bir ilim kurmak için birçok gayretler sarf edilmiştir. Bu gayretler atıl kalmış ve hiç bir netice elde edilememiştir, çünkü hiç bir zaman (iktisadî adam) sadece kendi menfaati için çalışan bir insan olarak ele alınmamıştır. Bir insan en çok zahmete ve büyük fedakârlığa ailesinin geçimini temin etmek gibi hiç benlikçi olmıyan bir gaye için girer ve mutad saiklerinde aile sevgisinin daima mevcut olduğu zmnen farzedilir. Madem ki, bunun mevcut olduğunu kabul ediyoruz, nerede ve hangi zamanda olursa olsun her sınıf halkda mevcut diğergâm hisleri de umumî bir kaide olarak kabul etmemiz lâzım.

[19] İstatistik'i kontrol usulleri için verilecek enteresan bir misal muhtelif hava yolları şirketlerinin kombine bilet satışları meselesini nümune usulü ile halletmesidir. A.B.D. deki hava yolları diğer hava yolları ile anlaşarak kombine bilet satmaktadırlar. İlk hava yolu şirketi yolcuyu götürdüğü yere kadar taşır ve diğer hava yolları onu gideceği yere götürür. Birinci hava yolu biletin parasını tahsil eder ve diğer hava yollarına taşıdıkları yol nisbetinde paylarına düşeni vermekle mükelleftir. Vaktiyle bu gibi biletler kumpanyalar tarafından tek tek hesaplanıyor ve para ona göre ödeniyordu. Son zamanlarda United Air Lines diğer şirketlerle anlaşarak biletlerin % 10 unu numune olarak hesapladı ve ödemeyi elde olan neticenin 10 misli olarak yapmaya başladı. Altı aylık müddet zarfında bu şekilde hesaplanan netice ile tek tek yapılan hesaplar arasındaki farkın % 1 in 5/100 kadar olduğu görüldü. Halbuki idarî masraflarda % 75-90 bir tasarruf sağlanmıştı. U.A.L. yar direktörü bu usulün kısa zamanda bütün hava yolları tarafından kullanılacağını tahmin ediyor. Office Management Series, No. 139, sayfa 12. Amerikan Management Association tarafından 1955 te basılmış.

IV — Enstitü için teklif olunan program.

İlim bir küldür. Fakat tetkikat ve tedrisat, tatbikat ve atıf maksatları için ilim kısımlara veya parçalara bölünmüştür. Aynı sebeplerden dolayı işletme mesele ve faaliyetleri altı veya yedi mevzu etrafında toplanmış ve tedris için bu mevzular da arz ettikleri zorluk nazarı itibara alınarak bir sıraya tâbi tutulmuştur. Teklif olunan program aşağıda gösterilmiştir. *Bu mevzuların hepsi meseleyi bir idarecinin noktai nazarından ele almaktadır.*

İstihsal :

İstihsalin sevki idaresi, personel idaresi de dahil olmak üzere, sanayiın gündelik karşılaştığı meseleleri idarî bir noktaî nazardan tetkik edecektir. Bu kursta mühendislik tekniği ve esasları sevki idare bakımından incelenecektir. Kurs verim, maliyet ve kâr meselelerinin çok mühim olduğu yeni endüstrilere ister devlet işletmesi, ister hususî teşebbüs olsun faydeli olacaktır. Kurs, fabrikalarda tetkiklerle de zenginleştirilebilir.

Piyasa Tekniği :

Bu bahis, piyasa araştırmalarını, mal tevziatını, satış sevki idaresini, reklâmı, dış ticaret ve nakliyeciliği ihtiva edecektir. Kapalı bir ziraat iktisadından piyasa iktisadına geçiş devresinde göze çarpan iktisadî gelişmedeki karakteristiklerden biri de nakliyeciliğin inkişafı olmuştur. Bu kursta ziraf ve sınaî mahsullerin piyasaya arzı amelî ve yerinde yapılacak çalışmalarla tetkik edilecek ve incelenecektir.

Finansman :

Finansman sevki idaresi, iş adamları, kredi ve tasarruf müesseseleri, sigorta ve vergi zaviyelerinden tedris edilecektir. Son bir kaç yıl zarfında malî müesseseler büyük bir hızla inkişaf etmiştir. Bankacılık gittikçe büyük bir ehemmiyet kazanmakta ve aynı zamanda bu sahadaki rekabet artmaktadır. Teşebbüslerin büyümesi ve girift bir mahiyet almaları mali meseleleri de çoğaltmaktadır. Bu bahiste finansman kaynakları ve sermaye piyasası tetkik edilecektir.

Kontrol :

Bu mevzuda ticarî hesap, ticaret ve maliyet muhasebesi, hesap uzmanlığı, iş istatistikleri ve istatistikle kalite ve miktar kontrolleri tetkik edilecektir. Muhasebe tekniği, usul ve kaideleri bütün dünyada bir istihale geçirmektedir. Şimdiye kadar defterler vergi vermek ve hataları önlemek için tutulurdu. Hesapların sevki idare tarafından bir kontrol cihazı ve alınacak kararların tesbitinde yardımcı olarak kullanılması daha tamamile tekâmül etmiş değildir.

Beşeri Münasebetler :

Bu bahiste insanlar üzerinde durulacak ve sevki idarenin insanlarla insanlığa yakışır bir şekilde münasebetde bulunması hususu ortaya konacaktır. Bu dersin para, maliye, makine ve âletler, mal v.s. ile ilgisi fazla değildir. Yazımızın başında bahsi geçen üçüncü inkişâp kısmındaki hadiselerden de anlaşılacağı ve hile sevki idarenin insanları çalıştırmada sadece maaş ve yevmiye kâfi gelmediğini ve başka teşvik edici unsurların bulunması icap ettiğini idrak etmesi lâzım gelir. Bunlardan bazıları prestij, kuvvet, gurur, işden duyulan haz, ve elde edilen neticeden memnunluktur. Teşvik edici unsurların bazıları da aile sevgisi, bağlılık ve diğer idealist gayeler gibi ahlâki sebeplerdir.

İş Politikası :

Teşebbüsün umumî politikası ve idaresi, mahallî şartlara, işletmenin tâbi bulunduğu iktisadî, içtimaî, siyasî ve hukukî nizama göre tayin olunur. İşletmeciliğe düşen diğer bir vazife de muhtelif sahalarda çalışanların birbirleri ile iş birliği yaparak gayretlerini umumî gayeye hizmet edecek şekilde yöneltmeleridir. Bu kursta sanayici, ziraatçı ve tüccarın birbirlerine olan ihtiyaçları belirtilecektir. Cemiyeti teşkil eden muhtelif unsurlar yukarı hususları iyice kavrayıp umum menfaatini idrak ettikleri zaman zararlı tesirleri olan hudutlandırıcı kanunlar kaldırılacak ve yerlerine daha makul nizamlar ihdas edilecektir.

Sair Mevzular :

İktisadî tahlil, iş şartları, yeni iş imkânları, gayrimenkul sevki idaresi ve rapor hazırlamak gibi mevzulara da ehemmiyetle yer verilecektir.

V — İş idaresi, diğer idare tarzlarından değişiktir.

İster iş hayatında, ister sair faaliyetlerde olsun, herhangi bir müessese veya teşebbüsün başında bulunan kimse, meselâ bir filo-ya kumanda eden amiralin, bir hastahanenin daire müdürünün veya bir üniversite rektörünün becerikli, müteşebbis, dikkatli, metanetli, güvenilir, mesuliyetlerine müdrük ve muhakeme sahibi bir insan olması lâzım gelir. Bu mevkilerde bulunan şahısların mesai arkadaşlarını iyi çalışan bir grup olarak teşkilâtlandırmaları, bu grubun faaliyetleri ile cemiyetdeki temayül ve cereyanlar arasında bir irtibat kurmaları ve umumiyetle kuvvetli iradeli insanların temsil ettiği mutezat kuvvetler arasında ahenk temin ederek bunların müşterek gayenin tahakkuku için bir arada müessir bir şekilde çalışmalarını sağlamaları lâzımdır.

İyi bir idarecinin haiz olduğu bu müşterek vasıflar kâfi değildir.

İş adamının piyasasını tanıması lâzımdır o piyasa ki, namütenahi mal, fiyat ve muamele çeşitlerinin değişikliğine sahne olmaktadır. İş piyasasının hususiyetlerine vakıf olması, mevcut olan yetişmiş elemanlardan faydalanmayı bilmesi, işçi temini için gereken hususlardan haberdar olması ve adamlarının iş birliğini temin etmesi lâzımdır. Aynı zamanda hal ve istikbaldeki müşterilerini, malzemesini tedarik ettiği kimseleri ve münasebetde bulunduğu şahısları tanımalıdır. İşin gidişatına tesir edebileceği için halen mevcut ve istikbalde meydana gelmesi muhtemel siyasî cereyanlardan haberdar olmalıdır. Mesai arkadaşları ve madûnları hakkında yerinde hükümler verebilmesi için iş hayatında mevcut şartları ve tatbikatı bilmeli ve bu hususta uygunsuz icraatta bulunmaktan çekinmelidir. Yukarda bahsettiğimiz hususlarda kararlar almak işletmecinin mütad faaliyetlerindedir. Mevzuunu ne kadar iyi bilirse faaliyetlerinde muvaffakiyet ihtimali o derece artar. Bütün bu sebeplerden dolayı işletmecilikde ihtisas sahibi olmıya ihtiyaç vardır.

Bir profesörün kurslarına bir müddet devam eden bir talebe tetkik edilen mevzuda yapılması icabeden ve etmiyen hususları, mevzu bahis mesleğin kaideleşmemiş ve bazen aşikâr olmıyan cihetleri hakkında malûmat sahibi olur ve muğlak meseleler hakkında elde ettiği bilgi talebenin gayelerine daha büyük bir kolaylıkla erişmesini sağlar. Muayyen bir kaideye dayanmıyan bu hususlar hakkında bir talebe vak'a metodu ile tetkiklerde bulunarak bir sene içinde

lâzım gelen malûmatı elde edebilir. Bu da iş idaresinin değişik bir meslek olduğunu bize göstermektedir.

İktisadî devlet teşekkülleri kendilerine has bir iş idaresi şekli arzederler, zira bunların sebebi mevcudiyetleri sırf kâr ve hiç olmazsa masraflarını çıkarmak olmayıp, bazı sosyal vazifeleri yerine getirmektir. Bu gibi teşebbüsler açıklarını diğer teşebbüslerin kârı veya vergiden temin edilen meblâğlarla kapatırlar. Kendi zararlarını kendi kaynakları ile kapamak mecburiyetinde olmadıkları için faaliyet müddetleri daha uzun olur. Maamafih, ister hususî olsun ister âmme teşekkülü olsun, her işletmenin içtimaî bir hizmeti vardır ve bunu verimli bir şekilde çalışmakla yerine getirir. Bundan dolayı bu iki şekil iktisadî teşebbüse aynı umumî işletmecilik kaideleri tatbik edilebilir.

VI — İstanbul Üniversitesi İşletmeciliği bir meslek olarak kabul edilmesi.

1. Nisan 1954 tarihinde İstanbul Üniversitesi Senatosunun teklifi üzerine, Maarif Vekâleti, Üniversitenin İktisat Fakültesine bağlı İşletme İktisadı Enstitüsünü, ihdas eden kararı tasdik ederek bu yeni teşekkülü resmen kurmuş oldu.

Türkiye namütenahi imkânları olan bir memlekettir. Her türlü hububat, meyva, sebze yetiştirmek ve hayvan üretimi için lüzumlu toprak ve iklim şartlarını haizdir. Büyük sahaları ağaçlandırmak mümkündür. İşlenmemiş büyük bakır, kurşun, gümüş, altın, kömür, krom madenleri ve petrol kaynaklarının bulunduğunu gösteren emareler mevcuttur. Türk milleti cesur, çalışkan ve uysaldır. Dünya haritası bir kaç dakika tetkik edilecek olursa görülür ki, coğrafi pozisyonu ve İstanbul gibi bir şehre malik olmasından ötürü Türkiyenin ticarî imkânları geniştir. Eski zamanlarda Anadolu; Doğu, Batı, Kuzey ve Güney arasında bir geçit noktası olmuştu. Bugün de tabii bir dört yol ağızıdır, zira Orta Asya sıra dağları batıda Ağrı dağının etrafındaki dağlık arazide nihayet bulmaktadır. Dolayısıyla Kuzey Orta Avrupalı yaylalarını, steplerini ve Sibiryanın batı kısımlarını birbirine bağlayan hava, kara ve deniz yolları Türkiyeden geçer. Bundan dolayı Türkiyenin coğrafi vaziyetinin arzettiği hususiyetler hem millî hem beynelmilel bir mahiyet arzeden meseleler ortaya çıkarmakta ve Türkiyeyi dünya olayları ile yakından alâkadar olmaya sevketmektedir. Dünyada muazzam bir sür'atle teknik ilerlemeler meydana gelmektedir. Türkiyenin dış hadise-

lerle olan alâkası çok kuvvetlidir ve bu ilerlemelerin Türkiyedeki hayat tarzında derin tesirleri olmaktadır. İstanbullu iş adamının dünya hadiseleri hususunda vasatdan daha üstün malûmatı ve anlayışı olması şayanı dikkattir. İş adamları Türkiyede geniş çapta bir İşletme İktisadı Enstitüsü kurulması ihtiyacını duymaktadırlar [20].

Nitekim Türkiyede herkesi müstefid edecek şekilde memleketin ilerlemesini isteyen haleti ruhiye Senatonun vermiş olduğu bu karar ile bir kere daha teyid edilmiş ve Üniversitenin de bu kalkınmaya yardımcı olmak istemesinin bir delili olmuştur.

Enstitünün kurulmasının tarihçesine bakacak olursak görürüz ki, 1838 senesinde Tıbbiye mektebinde İktisat okutulmağa başlanmış ve 1870 senesinde mülkiye mektebinde «Millî Servet İlmi» ismi altında tedrisata devam edilmişti. En nihayet İktisat dersine Hukuk Medresesinde başlandı ve 1933 senesinde Hukuk Fakültesi talebelerinin bir sene fazla okuyarak iktisat ilmini öğrenmeleri için İktisat Enstitüsü kuruldu. Netice olarak 1936 senesinde İktisat Fakültesi Üniversitenin beşinci fakültesi olarak teşkilâtlandırıldı O tarihten beri bu fakülte Türkiye Cumhuriyetine kıymetli şahsiyetler yetiştirmiştir. Fakültenin bir şubesi de İşletme İktisadı tedrisi ile meşguldür. 1952 senesinde Ford Vakfı Türkiyeye mütehasşısalar yolluyarak Türklere yardım edip edemeyeceğini ve bu yardımın ne şekilde yapılabileceğini tetkik ettirdi. Fakülte mensupları da işletmecilik mevzuunda meslekî kurlar verecek bir Enstitüye ihtiyaç olduğunu kendilerine belirttiler.

İşletmecilik ve kütüphanecilik sahalarında ve bilhassa işletmecilikde muktedir kadın ve erkek elemanlara ihtiyaç olduğu evvelden beri biliniyordu, fakat yakın zamanlara kadar Üniversitede bu çeşit meslekleri tedris etmek ve onları Tıp, Hukuk ve İlâhiyat gibi eski ilimlerde olduğu gibi yüksek tahsil dalları olarak kabul etmek mümkün olmamıştı.

Buna benzer bir vaziyet hatırımıza geliyor. İngiltere halkının yaşayışını, servetini, hak ve hürriyetlerini İngiliz medeniye hukuku tanzim eder. Bu kanun mahkemelerde tatbik edilmekle beraber 200 sene evvelişine kadar Oxford Üniversitesinde asiller tarafından tahsili hoş görülmezdi. Halbuki tatbikatı mahdut olan Roma hukuku

[20] Bu mevzuyu en iyi aydınlatan konuşmalardan biri 30 Kasım 1955 tarihinde Bülent Yazıcı tarafından Robert Kolej de verilmiştir.

ve Şeriat kanunu akademik mevzular olarak kabul edilmişti. Bu gibi pratik kurların Üniversiteler tarafından tedris edilmesi 25 Ekim 1758 tarihinde birinci Vinerian Profesörlük konferansında Oxford da Blackstone tarafından ileri sürüldü. Blackstone «Bu tedris kürsülerinin faaliyetini bir iki âlim, fakat ne de olsa mahdud görüşlü profesörün inhisarına bırakmak teessüfe mucip bir dar fikirliliğin eseridir. Bu asrın lehinde söylenecek sözlerden biri de daha açık ve geniş düşünüş tarzının dünyaya yayılmağa başlamasıdır. Entellektüel olmasa bile liberal ve ulvî meziyetlerin elde edilmesi iyi düşünen ve saygı değer hâmilerimiz ve son zamanlarda bütün Üniversitece bizim eski tahsil sistemimizin hiç de küçümsenemeyecek bir telâkkisi olarak kabul edilmiştir. Bu yerde ve nizamlarımız altında bir şahsın (ne kadar tuhaf telâkki edilirse edilsin) hiç bir mevzuun öğretilmeğe lâyık olmadığını iddia edemeyeceğini katiyetle ifade ederim» [21], demiş ve ahkâmı umumiyenin iyi bir şekilde öğretilmemesinden dolayı memleketin karşılaştığı güçlüklerin «ancak akademik tahsili ahkâmı umumiye mesleğine bir basamak olarak kabul edip ve hukukun esaslarını akademik tahsilin bir kolu haline getirirsek bu hal bertaraf edilecektir. İlimler içtimaf bir mahiyet arz ederler ve beraber oldukları zaman inkişaf ederler. Diğer ilimlerin yardımı ile inkişaf etmeyecek ilim dalı yoktur», diye sözlerine devam etmiştir [22].

A.B.D. deki istatistikler yüksek tedris müesseselerinin faaliyetlerini genişletmeğe ve hizmetlerini arttırmağa devam ettiklerini gösteriyor. 1850 senesinde Amerikadaki 110 kolej ve üniversiteye 11.900 talebe kayıtlı idi. Bu miktar Kolej tahsili yapabilecek yaşta nüfusun ancak % 1/2 i idi. Harvardda 272, o zamanlar Amerikanın en büyük üniversitesi olan Yale'de ise ancak 385 talebe vardı. Halen 2.500.000 talebe, kolej yaşmdakilerin % 20 si, koleje veya üniversiteye devam etmektedir. Bu % 40 bir artışı gösterir. 1953 de mezun olan 200.820 talebenin 7371 i muhasebede, 33.335 i ise diğer işletmecilik branşlarında ihtisas yapmıştır. Bu rakamların bütün mezunlara nisbeti % 13 dür. İşletmeciliğin bir ihtisas dalı olarak kabulü daha çok yeni olduğu için bu nisbetin düşük olması tabiidir. 61.023 üniversite mezunundan 4.035 i işletme mevzuunu seçmiştir. Bu % 6.6 nisbetindedir. Verilmiş olan 8309 doktora derecesinden 109 u işletmeciliğe aittir. Bu da sadece % 1.3 dür.

[21] I Blackstone, 26.

[22] I Blackstone, 33.

Enstitü zamanla tecrübe sahibi insanları hoca olarak cezbedecek ve Üniversite içinde de tedris azalarının yetişmesini sağlayacaktır. İktisadî teşebbüsler, iş muhitleri ve memleketler için çok faydalı bazı araştırmalar yapacak, iş sahasının genişlemesi hususunda gayret edecek, dış ticaret hakkında malûmat neşredecek, diğer enstitüler için tedris elemanları yetiştirecek ve daima daha muktedir idareciler ve yardımcılarının yetişmesi hususunda çalışacaktır. Şehirler, memleketler ve milletler iş hayatının müteharrik kuvveti ve ona verilen serbesti neticesinde refaha kavuşmuşlardır.

VII — Enstitünün Talimatnamesi.

İşletme İktisadı Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesine bağlı olarak teşkil edilmiştir ve talimatnamesi mucibince hükmi şahsiyeti haizdir. Enstitünün gayeleri şunlardır : İşletme İktisadı meseleleri üzerinde tetkik ve araştırmalar yapmak, bilhassa Türkiyenin işletmecilik problemlerini incelemek ve bu hususta malzeme toplamak. İşletme iktisadı öğretiminin gelişmesine ve öğretim elemanları ve iş idarecilerinin yetiştirilmesine yardım etmek. İşletme iktisadına müteallik dersler, seminerler ve konferanslar tertip etmek ve bilhassa vak'a metodu (case method) na dayanarak derinleştirici tedrisatta bulunmak. Memleketteki âmme işletmelerinin ve hususî işletmelerin işletmecilik meseleleri üzerinde istişare taleplerini karşılamak ve işletme kongreleri tertip etmek ve bu gibi kongrelere iştirak etmek, çalışma sahasına giren işlerde münasip Türk ve yabancı müesseselerle işbirliği yapmak. Enstitü gayesi ile ilgili her türlü neşriyat yapmak. Madde 1, 2 ve 3.

Yönetim Kurulunun tanzim edeceği çerçevede dahilinde, Enstitü derinleştirici tedrisatta bulunacaktır. Bu kurslar yüksek tahsil diplomasına sahip bulunanlara açık olacak ve Enstitü bu tedrisatı başarı ile ikmal edenlere ihtisas sertifikası verecektir. Üniversiteler Kanununa dayanarak dinleyici olarak da talebe kabul edilebilir. Enstitü İstanbulda ve imkân nisbetinde memleketin diğer kısımlarında kurslar açar ve İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesinde işletme tedrisatına iştirak eder. Madde 4.

Talimatname hükümlerine göre Enstitünün bir *Genel Kurulu*, bir Yönetim Kurulu, bir Direktörü, bir Direktör Yardımcısı ve yabancı mütehassıs olarak *Ko-Direktörü* bulunur.

Genel Kurul, Enstitünün üyelerinden müteşekkildir ve her yıl Mayıs içinde veya yaz semestresi sonunda Direktörün tesbit edeceği

tarihte toplanarak Enstitünün bir yıllık çalışmalarını inceler, sunulan işler hakkında karar verir, yapılacak işler hakkında düşüncelerini bildirir ve Enstitü çalışmalarını düzenler. Genel Kurul fevkalâde toplantılar da yapabilir. Enstitü Direktörü Genel Kurul tarafından kendi üyeleri içinden ve Üniversitede Profesör bulunan kimseler arasından seçilir. Genel Kurul Direktöre teknik işlerde yardımcı olarak bir yabancı mütehassis tayin edebilir. Enstitünün malî durumu hakkında hazırlıyacağı raporu sunmak üzere bir komisyon seçer. Genel Kurul talimatnamede tadilât hususunda tekliflerde bulunabilir. Genel Kurul azası arasından beş üyeyi seçerek Yönetim Kurulunu teşkilâtlandırır ve Genel Kurulun tam sayısının üçte iki ekseriyetle her zaman Yönetim Kurulunu değiştirebilir. Madde 6, 7, 8 ve 15.

Enstitü üyeleri şunlardır (Bu üyeler toplandıkları zaman Genel Kurulu teşkil ederler) :

a) İktisat Fakültesinin profesör ve doçentlerinden müteşekkil tedris üyeleri.

b) Aşağıdaki müesseseler mümessilleri :

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi	2 âza
İstanbul Teknik Üniversitesi	1 âza
Yüksek Ekonomi ve Ticaret Okulları beherinden	2 âza
İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi	1 âza
Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi	1 âza
İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi	1 âza
Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi	1 âza
Türkiye ve Ortasark Âmme İdare Enstitüsü	1 âza
Başvekâlet Umumî Murakabe Heyeti	1 âza
Türkiye Ticaret ve Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği	1 âza

c) Enstitüye devamlı ilmî ve maddî müzaheret göstermeği ve Yönetim Kurulunca tesbit edilecek asgarî miktar teberruda bulunmayı kabul eden Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Borsalar ve Bankalar gibi iktisadî teşekküller ile resmî daire ve hususî müesseselerin, bu teşekküllerce her iki yılda bir seçilecek birer mümessili.

d) Enstitünün gaye ve faaliyetlerine ilgi gösteren veya ihtisandan istifadeye ihtiyaç duyulan kimseler arasından üyelerce yapılacak teklif üzerine Genel Kurulca seçilecek olanlar.

e) Enstitünün muhabir üyeleri vardır fakat talimatname mucibince bunlar Genel Kurul azasından sayılmazlar. Madde 5 ve 11.

Enstitünün *Yönetim Kurulu* Direktör ile, Ko-Direktör, Direktör yardımcısı ve Genel Kurulca kendi âzası arasından seçilen beş üyeden müteşekkildir. Yönetim Kurulunun müddeti üç yıldır ve Genel Kurulun tam sayısının üçte iki ekseriyeti ile her zaman değişebilir.

Yönetim kurulunun vazifeleri şunlardır :

a) Enstitünün öğretim ve imtihanlara, talebe kabul şartlarına müteallik işlerini görüşmek ve bu hususlarda Direktörün teklifi üzerine karar vermek.

b) Enstitünün bütçesini, kat'î hesaplarını, faaliyet raporunu ve çalışma programını hazırlamak.

c) Bu talimatnamede Yönetim Kuruluna verilmiş olan diğer vazifeleri ifa etmek.

d) Direktörün kararı ile Genel Kurul fevkalâde toplantıya davet etmek.

Yönetim Kurulu, tam sayısının çoğunluğu ile toplanır ve mevcudun ekseriyeti ile karar verir. Madde 6, 9 ve 10.

Direktör : Enstitü Direktörü, Genel Kurul tarafından kendi üyeleri içinden ve Üniversitede Profesör bulunan kimseler arasından üç yıl için seçilir. Direktör Enstitüyü temsil eder. Yönetim Kurulu başkanıdır ve bütçe gereğince Enstitünün işlerini yürütür. Direktör bütçeye tevfiakan masrafları tasdik eder ve İktisat Fakültesi Dekanı tediye emrini tasdik eder. Senelik genel toplantı tarihini tesbit eder ve Yönetim Kurulunun kararı ile fevkalâde toplantılar tertip edebilir. Madde 6, 7 ve 13.

Direktör Yardımcısı : İdarî ve malî hususlarda Direktöre yardım etmek üzere, Direktörün teklifi ve inhası ile Yönetim Kurulu tarafından Üniversite öğretim üyesi sıfatını haiz bir yardımcı tayin edilir. Madde 7.

Ko-Direktör : Genel Kurul Direktöre teknik işlerde yardımcı olarak bir yabancı mütehassısı Ko-Direktör tayin edebilir. Madde 7.

Enstitünün malî kaynakları aşağıdaki gelirlere ibarettir :

- a) İktisat Fakültesinin ayıracağı ödenekler,
 - b) Devlet daireleri ve âmm müesseseleri ile İktisadî Devlet Teşekküllerinin ayıracağı ödenekler,
 - c) Yapılacak işler mukabili elde edilecek meblâğlar,
 - d) Yerli, yabancı ve milletler arası resmî ve hususî, hakikî ve hükmi şahıslar tarafından yapılacak yardım ve bağışlar. Madde 12.
- Enstitünün faaliyetleri için gerekli memur ve müstahdemler Direktörün inhası ve Yönetim Kurulunun tasvibi üzerine Üniversiteler Kanununun hükümleri dairesinde tayin edilir. Madde 14.

Genel Kurul toplantısına dair talimatnamede bulunan iki geçici madde meriyetten kaldırılmıştır.

VIII — Bir vak'a (case) nümunesi [23].

ARİF AKINCI

Arif Akıncı Mensucat Fabrikası 1925 senesinde İzmirde ufak bir atelye olarak üç tezgâhla işe başlamışken bu gün 9 milyon lira sermayeli Türkiyenin ehemmiyetli mensucat fabrikalarından biri halini almıştır. Senelik gros satış 1944 de 10 milyon lira civarında iken şimdi 30 milyon liraya yükselmiştir.

Akıncı mensucat fabrikası 490 adet tezgâh ile çalışmaktadır. Yeni sipariş ettiği 300 tezgâh da gelince memleketin en büyük mensucat fabrikaları arasında yer alacaktır.

Fabrika, idare binaları ve depolar 35.000 metre kare arazi üzerine kurulmuştur. Yeni gelen tezgâhlar için inşaat yapılmakta fakat yer darlığı yüzünden eski binalara da kat çıkma mecburiyeti hasıl olmaktadır. Akıncı fabrikasının iki tarafında birer pamuk ipliği fabrikası, arkasında mezarlık, önünde de demiryolu olduğundan hali hazır araziyi genişletmek imkâm yoktur.

İşletme teşkilâtı :

Fabrikada üç vardiya olmak üzere 1.150 işçi çalışmaktadır. Memur kadrosu 25 - 30 arasında değişmektedir. Ayrıca da 30 bekçi vardır. Akıncı firması eski bir müessese olduğundan kısım amirleri işin içinden yetişme insanlardır. Teşkilâtla beraber büyüyen bu insan-

[23] Bu vak'a İşletme İktisadî Enstitüsünün tedaris heyeti azalarından Bay Nezih H. Neyzi tarafından hazırlanmıştır.

lar artık değiştirilemez hale gelmişlerdir. İstihsal müdüründen gayri hepsi, Arif Akıncının akrabaları olan bu kimseler 1950 de Akıncının vefatından sonra fabrikaya hissedar ve dolayısıyla de idare meclisi âzası olmuşlardır. İdare meclisi řu kimselerden müteşekkildir : Umum Müdür, Umum Müdür Muavini, Mübayaat Müdürü, İstihsal Müdürü, Satış Müdürü ve Zat İşleri Müdürü.

İstihsal :

Akıncı fabrikası basma, kaput bezi, çadır bezi, pantolonluk, poturluk ve pazen gibi mallar istihsal etmektedir. Fabrika münhasıran pamuklu iplik üzerine çalıştığından mevadî iptidaiye sıkıntısı çekmemektedir. Döviz darlığının verdiği müşkülât boya ve yedek aksamda hissedilmektedir.

Akıncı firması, pamuk ipliğini masuralar üstünde yanındaki fabrikalardan hazır satın alır. Masuralar ilk evvelâ depoya alınır, oradan dokumahanenin üçüncü katına asansörle çıkarılır. Burada iplikler atkı makinelerine alınır ve dokunacak kumaş için lüzumlu iplik adedine göre büküm yapılır. İplik bu ameliyeden geçtikten sonra levent denen büyük rulolar halinde sarılır. Dokuma ameliyesi için lüzumlu masuralar da ikinci katta hazırlanır. Leventler ve masuralar birinci kattaki dokuma tezgâhlarına indirilir ve burada ham kumaş elde edilir. Bundan sonra kumaşlar cinsine göre boyahane veya basmahaneye sevk edilir. Akıncı fabrikasının biri eski olmak üzere üç basma makinesi vardır. Apre denen preslenme, temizleme ve katlama ameliyesinden sonra kumaşlar ambalaj odasına nakledilir. Burada kumaş toplar haline getirilir ve gene cinsine göre topların üstü ya şeffaf kâğıt ile kaplanır veyahut açık bırakılıp sadece bandörol şeklinde markası ve alâmeti farikası yapıştırılır. Ayrıca bir etiket ilâvesile toptaki metre adedi ve imalât numarası bildirilir.

İplik adedi ve iplik numarasına göre kumaşın maliyeti çok değiştiğinden istihsal müesseseye en fazla kâr temin edecek kumaş üzerinden ayarlanmaktadır. Akıncıların piyasada en çok tutulan malları «Kaplanlı» marka pazenleri ile «Çiçekli» ve «Atletli» marka basmalarıdır. Bu mallar bilhassa Anadolu da çok tutunmuştur ve köylü, Arif Akıncı ismini bilmemekle beraber kumaş üzerindeki resimlerden kolayca tanımaktadır.

1944 den 1954 e kadar Akıncı fabrikasının istihsal ettiği bütün kumaşların miktarı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir :

T A B L O . I

<i>Sene</i>	<i>Metre</i>
1944	5.200.000
1955	4.325.000
1946	4.400.000
1947	4.200.000
1948	4.400.000
1949	5.000.000
1950	5.800.000
1951	6.900.000
1952	9.750.000
1953	15.300.000
1954	17.750.000

Yeni tezgâhların gelip yerleşmesi ve istihsale geçmesi bir sene kadar sürecektir. O zaman bu istihsal iki misline çıkacaktır.

Arastırma :

Piyasaya yeni cins mallar çıkarmak, ithal malı ayarında kalite kumaş imal edebilmek ve diğer firmalardan daima ilerde bulunabilmek için Akıncı firması bir araştırma şubesi kurmuştur. Dört tezgâh devamlı istihşalden alınmış ve üzerlerinde denemelere başlanmıştır. Bu demelerin neticeleri dosyalanmakta ve istenilen tipte bir kumaş üzerinde istihsale geçileceği zaman makinelerde ne gibi değişiklikler yapılacağı, kullanılacak boya, iplik adedi vesaire malûmat ihzar edilmektedir.

Yeni bir tip kumaş için araştırma süresi 3-4 ay tutmaktadır, fakat istihsal usulleri öğrenildiğinden tatbika geçip bütün tezgâhları ayarlamak iki güne indirilmektedir. İstihşalde elâstikiyet bakımından faydalı olan bu araştırma fabrikaya büyük külfetlere mal olmaktadır.

Satış :

Arif akıncı müessesesinin ayrı bir Satış Şirketi vardır. Akıncı Satış Müessesesi ismi altında çalışan bu şirket toptancılık yapar. Manifatura ticaretinde kanunen imalâtçıya % 20, toptancıya % 7, ve perakendeciye de % 15 kâr haddi tanınmıştır. Akıncı Satış Müessesesi toptancının kârının % 4 ünü almakta, geri kalanı da ikinci el toptancılara bırakmaktadır.

Mağaza, İzmirin en mutena kumaşçıları sırasında bir handadır. Mağazada iki müdür, bir müdür muavini, bir faturacı, bir defterci, üç de takip memuru vardır. İşler şu şekilde tanzim edilmiştir:

Müdürlerden biri piyasanın içinden yetişme manifatura ticaretini iyi bilen bir elemandır. Ne zaman Akıncı firmasından ayrılrsa kendine dışarıda iş hazırdır. Hatta ithalât imkânları geniş iken kendi namına ithalât da yapmakta idi. Toptancıların çoğunu şahsen tanımaktadır. Fabrikaya piyasa vaziyeti hakkında malûmot verir. Maliye ve vergi işlerini iyi bilir. Muhasebeyi kontrol eder.

Diğer müdür, Akıncı ailesine mensuptur, piyasayı o kadar iyi bilmemekle beraber, fabkira hakkında malûmatı geniştir. İdare heyetine dahü olması sıfatile diğer müdürü kontrol eder, fakat kendisine bu selâhiyet açıkça verilmiş değildir. Müdürüler üçer bin lira aylık alırlar.

Müdür muavini genç bir elemandır ve Akıncı ailesi ile karabeti vardır. Şimdiye kadar fabrikada mübayaa işleri ile uğraşmış yeni olarak satışa geçmiştir. Satış tecrübesi hiç yoktur. Vazifesi müşterilerle görüşmek, ihtiyaçların tesbit etmek ve mümkün mer-tebe müşteriye oyalamaktır. Maaşı 800 liradır.

Faturacı, toptancıların sene zarfında aldıkları miktarı kontrol eder, taleplerini bir sıraya kor ve faturalarını keser. Maaşı 500 liradır.

Defterci, şirketin defterlerini birinci müdür nezaretinde tutar, maaşı faturacı ile aynıdır.

Üç iş takipçisi müteferrik işler yaparlar, bankalardaki muameleleri takip ederler, aylıkları 400 er liradır.

Satış teşkilâtından müessesenin beklediği hizmet satışından ziyade başka işlerdir. Meselâ eldeki tezgâhlarla ne gibi kumaşlar dokunabileceğini bilmek, yerli ve ithal malı kumaş piyasasını takip etmek, hangi kalite kumaşların kârlı iş getireceğini mevsiminden evvel fabrikaya bildirmek ve istihsal programı için tekliflerde bulunmak. Eldeki imkânlarla (boya bulunup bulunmayacağı gibi) ne kalite kumaşlar yapılacağını bilmek. Geniş tezgâhlarda (140 cm) ne zaman «split» kumaş dokunacağını kestirmek [24],

[24] Piyasada 140 cm. enli kumaşların metresi 300 krş. ise ve talep daha ziyade 65 cm. enli kumaşlar üstünde ise, o zaman 65 cm. lik kumaşların rayici metresi 160 kuruş civarına çıkar. Aynı miktar iplikte tezgâhta küçük bir ayar ile «Split - usulü» 65 cm eninde iki parça birden dokumak mümkündür. Dokunan kumaşların takriben yarısı tam en yarısı da «split» dir.

İki, üç seneye kadar Akıncı Satış müessesesi yirmi İzmirli toptancıya mal vermekle iktifa etmekte idi. Şimdi İstanbul ve Anadolu da dahil olma küzere 80 ilâ 100 kadar toptancıya mal vermektedir. Satış peşindir. Alıcı bir parti mal için sıraya girer ve sırası gelince parasını öder. Bazı toptancılarda peşinen paralarını yatırılırlar.

Bir parti mal 40 toptur. Fabrika anbarında partiler muhtelif kumaşlardan hazırlanır ve doğrudan toptancıya gönderilir. Şayet toptancı İzmirde ise mal dükkânına gider, şayet şehir harici ise toptancının çalıştığı nakliye şirketi gelir malı alır. Partiler anbalajsız olarak toptancıya veya nakliyat anbarına teslim edilir.

Talep istihşalden fazla olduğu için her vakit 40 tonluk parti verilmeyiz ve 20-25 topluk partiler yapılır. Şimdiki vaziyette toptancı fabrikadan ne alabilirse memnundur. Eski müşterilerin ihtiyacı ilk evvel karşılanmakla beraber yeni müşterileri de kaçırmamak cihe-tine gidilmektedir. Satışın şimdiki prensibi müşteriyi tatmin etmek değil, müşteriyi rencide etmeden oyalamak ve elde tutmaktır.

Mevsim sonunda kalan kumaşları anbarlamamak için fabrika bir «kuyruk» sistemi tatbik etmektedir. Bu usule göre toptancı her 10 top malın yanında bir top da elde kalan einsten almak mecburiyetinde kalmaktadır. Bu suretle mal toptancıya devir edilir. Top-tancı mal sıkıntısı çektiğinden buna razı olmakta ve gelecek mevsime kadar malı saklamaktadır veyahut o da aynı usulü tatbik ederek malı perakendeciye devir etmektedir.

Akıncı fabrikası şimdiye kadar hiç reklâm yapmamıştır ve bundan bir nevi iftihar etmektedir. Mallarının iyiliğinden dolayı uzun zamanla hem müstehlik hem de perakendeci tarafından tanınmıştır. Manifatura ticareti ile meşgul olan ekseri mağazalar Arif Akıncı malı satarlar.

Pamuklu Piyasası :

1950 senesi sanayi sayımına göre memlekette 3000 adet küçük 364 adet de büyük mensucat fabrikası mevcuttu. Bu fabrikaların pamuklu ve yünlü dokuma fabrikaları olarak bölümü yapılmamıştır, fakat aşağıdaki istihşal tablosundan anlaşıldığına göre pamuklu imalâtına tekasüf fazladır :

T A B L O I I
T Ü R K İ Y E D E D O K U M A İ M A L Â T I

<i>Pamuklu dokuma</i> (1000 metre)	1949	1950	1951	1952
Devlet	96 136	100 994	107 377	116 095
Hususi	28 614	29 940	43 202	65 718
 <i>Yünlü dokuma</i> (1000 metre)				
Devlet	5 058	4 445	4 220	4 139
Hususi	3 192	1 485	3 220	1 891

İstatistik Yıllığı, Cilt 21, sayfa 288.

Bilhassa 1950 senesinden sonra Marşal Plânı, Sanayi Kalkınma Bankası ve diğer Bankalar mensucat fabrikaları için geniş krediler vermişlerdir. Bu sene halen 35 yeni fabrika kurulmaktadır ki, bunların dört tanesi Arif Akıncı ayarında geniş birer teşekkül olacaktır. Diğerleri takriben 100-150 tezgâhlı olacaktır. Yeni yapılan fabrikalar ekseri bir tip kumaş üzerine rasyonel esaslar çerçevesinde hazırlanmaktadır. Makineler hepsi yeni ve otomatik olacağından işçiye daha az ihtiyaç olacaktır. Fabrikaların hepsi tek kat üzerine yapılmakta ve malzeme akımı en modern usullere göre ayarlanmaktadır. Bu sebeplerden yeni fabrikaların maliyeti eskilerden çok düşük olacaktır.

Sual — Arif Akıncı Satış Teşkilâtım nasıl buluyorsunuz?

— İdare Meclisi âzası bulunsanız satış teşkilâtı hakkında ne gibi tekliflerde bulunurdunuz?