

Toprak Leasing de internette

G. HURSES - 34

Toprak Leasing, sektör ve şirket ile ilgili tüm bilgi ve gelişmeleri internet kullanıcılarına aktarmak üzere, Avrupa standartlarında kurduğu web sitesini kullanıma açtı. Tüm kullanıcıları web sitesine bekleyen Toprak Leasing Genel Müdürü ve Murahhas Üyesi N. Zafer Ataman, açılan sitenin leasing ilgili tüm bilgi ve

Toprak Leasing, sektör ve şirket ile ilgili tüm bilgi ve gelişmeleri internet kullanıcılarına aktarmak üzere, Avrupa standartlarında kurduğu web sitesini kullanıma açtı.

gelişmeleri çerçevesini bildirdi. Ataman, günümüz teknolojik koşullarının müşterilere işlemlerde hem yol gösterici hem de bilgi verici avantajlarının olduğu ve kendilerinin de bu yenilikleri kullandıklarını söyledi.

Kullanıma açılan sayfada leasingin tarihçesi, tanımı ile neden Toprak Leasing'in tercih edileceğine dair açıklayıcı bilgilerin olduğunu belirten Ataman

ayrıca, site aracılığı ile internet kullanıcılarına, şirketin mali tablolarının borsaya gönderildikten sonra güncelleştirilerek duyurulduğunu söyledi. Ataman, sitede internet ortamında çalışan kuruluşların, leasing yapmak istediklerinde, doldurarak yollayacakları başvuru formunun da bulunduğunu belirtti.

SABAH

SALI 1 HAZİRAN 1999

FİYATI 150.000 LİRA

'Yabancı ortak getireceğiz'

Faaliyet iznini yeni alan Toprak Yatırım, yatırım bankacılığına yeni soluk getirmeye soyunuyor. Banka ilk projesini Eylül'de gerçekleştirecek

■ Nadin TAŞCIOĞLU

TOPRAK Grubu'nun yeni bankası Toprak Yatırım, Türkiye'de henüz fazla gelişme imkanı bulamayan yatırım bankacılığı alanına iddali giriyor. İlk Eylül'de gerçekleşmesi planlanan 6 proje ile faaliyete hızlı başlayan banka, şirket evlilikleri, satın almalar, yabancı ortak getirme ve henüz Türkiye'de kullanılmayan bazı finansman teknikleriyle yatırım bankacılığına geliştirmeye çalışacak.

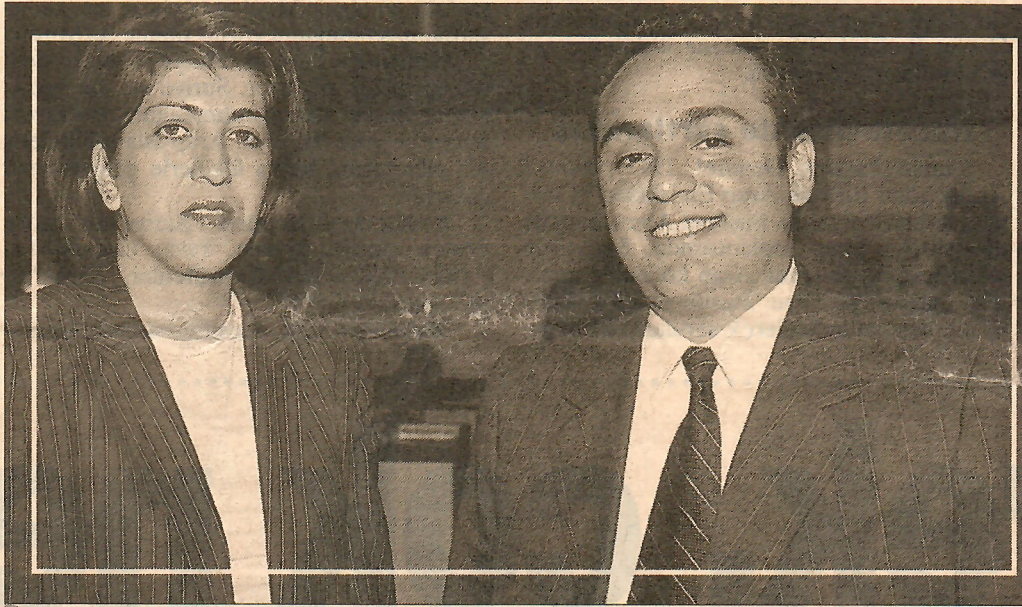
Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı Yener Dinçmen, Başkan Yardımcılığı'nı Sevgi Toprak Tunga, Genel Müdürlüğü'nü de Zafer Ataman'ın yaptığı Toprak Yatırım, 4 trilyon nakit sermaye ile işe başlıyor. Hedef, üç yıl içinde uluslararası pazarda işlem yapan ve 20-25 trilyonluk sermaye yapısına sahip banka haline gelmek. Tunga ve Ataman bankanın projelerini şöyle aktardılar:

■ **Toprak Yatırım, yatırım bankacılığı alanında neler yapmayı hedefliyor?**

Toprak Yatırım Türkiye'de pek yapılmayan 'corporate finance' ve 'capital markets' dediğimiz ürünleri piyasaya sunacak. Türkiye'de yatırım bankaları var. Ancak daha çok kurumsal bankacılık alanında faaller. Zaman zaman halka arzlar da yüklenimcilik görevi de üstleniyorlar...Ama yatırım bankasının asli görevi bu olmamalı. Amaç, corporate finance dediğimiz, şirketleri kuruluşundan bugüne kadar ortaya çıkartıkları değerleri geri ödeyecek imkanların yaratılmasıdır.

Diyelim ki bir şirket kurdunuz. Yarattığınız değerlerle pazar payı kapıyorsunuz. Şirketinizin hisse senedinin değerini 1 liradan 5 liraya çıkarıyorsunuz. Aradaki 4 liralık farkın geri ödenmesi için daha başlangıçta o şirketlere birtakım yatırımlar yapılması lazım.

Ayrıca mergers and acquisitions dediğimiz şirket satın alması, evlilikleri, bunun dışında seküri-



BANKANIN Yönetim Kurulu Başkanı Sevgi Toprak Tunga ve Genel Müdür Zafer Ataman, Toprak Yatırım'ın Toprakkbank'tan tamamen aynı bir kimlik taşıyacağını belirttiler.

tizasyonlar, özel emeklilik fonları gibi fonların yönetimi, leasing gibi çok çeşitli işlemler yapmayı planlıyoruz.

■ **Şu anda hazır projeniz var mı?**

Elimizde 6 tane proje var. İlk projeyi de Eylül ayında uygulamaya koymaya hazırlanıyoruz. Bu proje A'sından, Z'sine kadar yepyeni bir örnek. Tabii amacımız bir portföy oluşturmak. Türk halkı olarak biraz işler son noktaya geldiğinde harekete geçmek gibi bir davranışımız var. Bir şirket kapınızı çaldığı zaman hazır portföyden hemen bulup süreci çabuklaştırmak istiyoruz.

Tam zamanı

ZAFER Ataman, şu anda yatırım bankacılığının tam zamanı olduğunu belirterek şunları söyledi: "Yatırım bankacılığında da Türkiye'nin belirlizlikleri etkili. Ama her zaman değil. Bu tür işlemlerde yatırımcı üç faktöre bakıyor: Mal, pazar ve dağıtım kanalları. Örneğin şirket CIS ülkelerine mal satıyorsa, risk o zaman Türkiye'nin dışına çıkıyor. Ayrıca bu yatırımlar uzun vadeli. Yatırımcı "Türkiye'de şu an durgunluk var. Ama ben üç yıl dayanabilirim" diyor. Pazar varsa, bunu göze alarak geliyor. Üç yıl sonra pazarın sahibi oluyor. Örneğin Avrupa'lılar genelde pazarda kalmak için giriyor. ABD'liler de pazara girip, üç yıl sonra

YENİ FİNANSMAN TEKNİKLERİ

ZAFER Ataman, Toprak Yatırım'ın yapmak istediği bazı projeleri şöyle açıkladı:

▼ Türkiye'de henüz kullanılmayan çok fazla yatırım şekli var. Örneğin convertible loan, mortgage loan veya emtia kredileri. Bu sor-

çözmeye çalıştı.

Ama pek sonuç alınmadı. Bu tamamen bir yatırım bankacılığının konusuna giriyor. Yatırım bankası bu siparişleri yurtdışında satar. Yıl içinde kendi kendini kanatan bir

Finansal Forum

Y A R I N A E N D E K S L I B İ L G İ

5 HAZİRAN 1999 CUMARTESİ 150.000 TL

Amacı belirlemek



N. ZAFER
ATAMAN

Yeni fikirler üretilirken dünyadan örnekler verilmesi ülkemizde en çok kullanılan yöntemlerden biridir.

Diğer ülkelere karşı olan ezikliğimizin verdiği bir önyargı ile

bu yöntem çoğu zaman başarılı olur. Bu tip durumlarda karşı tezi savunmanın en kolay yolu, normal olarak aynı yöntemi kendi amacınız doğrultusunda kullanmaktan geçer.

Özel Emeklilik fonları ile ilgili yeni düzenlemeler yapıldığını görünce bu yöntemi kullanmanın gerekliliğini hissettim. Çünkü düzenlemeler yapılırken emeklilik fonlarının sosyal güvenlik sistemine ve sermaye piyasalarının gelişmesine yapacağı faydalar dünyadaki örneklerle dayandırılmıştı. Peki bu fonların başlangıcı nasıl olmuş, kim başlatmış?

Özel Emeklilik fonları ile ilgili yasa hazırlanırken destek veya eleştiri içeren bir çok yorum yapıldı. Tabii ki bu yorumlar sayesinde, kamuoyunda bir genel kanı da oluştu. Bu kanıya göre "Özel Emeklilik Fonları, borsanın gelişmesine fayda sağlayacak, gelişmiş ülkelerde çok geniş uygulama alanı bulan ve ülkemiz için çok faydalı bir araç."

Ne ilginçtir ki, genel kanı öncelikle borsayı iştah ediyor ve dolayısıyla borsa aracı kurumlarını, portföy yönetim şirketlerini. Peki bu işin asıl sahibi hayat sigorta şirketleri nerede? Onlar tabii ki, var ama genel kanı içinde yer almamışlar.

Peki doğrusu? Türkiye'de hayat branşında kişi başına düşen prim miktarı 5 dolar. Rakip olmayı hedeflediğimiz ülkelerde 100 dolardan başlıyor. Eğer gelişmiş ülkeleri örnek verirken, 3000 doların üstüne çıkmak lazım. Acaba, dünyada emeklilik fonlarının büyük rakamlara ulaşmasına ve bu sayede dünya borsalarında derinlik olmasına ne tür düzenlemeler sebep olmuştur? Veya diğer yönden bakarsak, sigorta şirketlerinin yüksek değerlerde gayri menkul portföyüne ve Türkiye'dekinin tersine büyük bankalara sahip olmalarını nasıl açıklamak gerekir?

Bir yenilik getirirken amacı iyi belirlemek lazım. Bu çerçevede öncelikli amaç hayat sigortası şirketlerinin gelişmesini sağlamak olmalıdır. Buna uygun olarak çıkarılacak her türlü yasa ve vergi düzenlemelerine konuyla ilgili tüm sektörlerin destek olacağı bir gerçektir. Çünkü yabancı ülkelerdeki uygulamalardan görülmüştür ki hayat sigortası fonlarını geliştirmek amaçla ulaşmak için tek yoldur. Türkiye'nin bu konuda gerekli gelişmeleri sağlamasından sonra diğer yatırım alternatiflerinin devreye girmesinde hiçbir sakınca görülmemelidir. SPK'nın düzenlemelerini bu yolda atılmış güzel, fakat geniş kapsamı nedeniyle, erken bir adım olarak değerlendirmek gerekiyor.

Yazılardan "Yapma, yaptırma" anlayışını savunur bir düşüncede olduğum sanılmasın. Emek verilerek yapılmış her yeniliğe her zaman açık olmak gerektiği tartışılmaz bir gerçektir ve sigorta sektörü de eminim konuya bu şekilde yaklaşmaktadır. Fakat yıllarca uğraşarak belirli bir düzeye getirilmeye çalışılan bir sektöre, zarar gelme ihtimalinin belirmesinden duyulan rahatsızlığı ve tepkiyi, herkesin anlayışla karşılaması lazım. Zataman@toprakleasing.com.tr

Finansal Forum

Y A R I N A E N D E K S L I B I L G I

6 MAYIS 1999 PERŞEMBE 150.000 TL

Sona mı yaklaşıyoruz ?

N. ZAFER
ATAMAN

Zataman@toprakleasing.com.tr



Bu sefer sigorta konusunda yazmayacağım" diyorum ama olmuyor. Çünkü finans sektörünün en kötü sektörü olarak görülmesine gönlüm razı olmuyor. Hiçbir üniversite mezununun hayalinde sigortacı olma isteği olmaması gücüme gidiyor. Bütün dünyanın fon kaynağını oluşturan böyle bir sektörün ülkemizde kaynak sıkıntısı içinde kıvrınmasını kabul edemiyorum.

Sigorta sektörünün genel sorunlarını ülkemizin güncel durumu ile birleştirmeye çalışacağım bu yazımda. Nispeten düşük enflasyon ve muhtemel bir hükümet sonrasında, azalması beklenen reel faizler.

Sigorta sektörü, 1994 yılına kadar genel giderlerini teknik kar ile karşılayabilen istikrarlı bir büyüme trendi yakalamış bir sektör görünümündeydi. 1994 yılından sonra yüksek faiz ortamında finansal gelirlerin ön plana çıkması herkesi tam anlamıyla baştan çıkarttı, mertlik bozuldu. En iyi sigortacılar bile teknik kar kavramını unuttular ve her riske aynı fiyatı verecek kadar işi abarttılar. Bir kısmı da ayakta durabilmek için bu yanışı istemeye istemeye uygulamak zorunda kaldılar. Ama sona yaklaşıyoruz. Çünkü genel giderler sabit kalırken, finansal gelirler düşen enflasyon ve düşmesi muhtemel reel faizler ile birlikte nominal olarak da azalmaya başladı. İşin acı tarafı artık bu düşüşü karşılayacak teknik kar da yok artık. Peki ne olacak ?

1998 krizi ile birlikte sigortalı sayısı azaldı. Düşen enflasyon ve yaşanan durgunluk ile birlikte sigorta bedelleri düştü. Örnek olarak her sene kasko bedelini %80 arttıran sigortalılar artık %50 üzerinden teklif istemeye başladı. Böylece şirketlerin prim üretimi düşmeye, nakit akışı bozulmaya başladı ve hasarlar yığıldı. Burada bitse iyi, hasarları zamanında ödeyemeyen şirketler müşteri kaybetti ve bir kısır döngü başladı. Peki ne olacak ?

Bazı problemler karşısında yapılması gerekenler sıralanır ve çözümler üretilmiş olur. Bu çözümler uygulanmasa da o problemler ile yaşanabilir. Ülkemizin senelerdir yüksek enflasyonla yaşaması gibi. Ama sigorta sektöründe artık çözüm önerilerine uymamak gibi bir alternatif kalmamıştır. Çözüm önerisi şirketlerin özkaynaklarını güçlendirmeleri gerekliliğidir. İster ortakların katılımı ile, ister başka şirketler ile birleşerek. Çözüm budur ve sektörde var olmak istiyorlarsa, şirketler buna uymak zorundadırlar. Peki ne olacak ?

Önümüzde çok zaman kalmadı. Sadece doğru kararları almak yetmeyebilir, sanki zamanlama daha önemli.

Toprakbank toplumsal geçmişe ayna tuttu

G-SABAH-34 TF

TOPRAKBANK, Cumhuriyet'in 75'inci yılında, "Türkiye'nin 150 Yıllık Toplumsal Tarihi" isimli çalışmayı sundu.

Eser, önceki akşam düzenlenen bir davetle Genel Müdür Veysi Bilen ve kitabı hazırlayan Alpay Kabacalı tarafından tanıtıldı. Toprakbank'ın ilk kültür alanındaki yayını olan "Türk Gezginlerinin Gözüyle Yedi Deniz Beş Bucak" adlı kitabın da hazırlayıcısı olan Kabacalı, toplumdaki değişimi yansıtan bin-

lerce "kareden" derlenen bu kitapla Türkiye'nin panoramasını aktarmaya çalıştıklarını belirtti.

Yatırım'a izin

Bu arada Toprak Grubu'nun yatırım bankası Toprak Yatırım, önceki gün Hazine'den izin aldı. Bankanın genel müdürlüğüne de aynı zamanda Toprak Leasing ve Toprak Faktoring'in Genel Müdürü görevini sürdüren Zafer Ataman getirildi.

Aktaman faaliyetin iki ay içinde başlayacağını söyledi.



Finansal Forum

Y A R I N A E N D E K S L İ B İ L G İ

10 HAZİRAN 1999 PERŞEMBE 150.000 TL

Likidite



N. ZAFER
ATAMAN

İşletmelerin kaynak, üretim, satış ve tahsilat dörtgenini sağlıklı bir şekilde kurabilmeleri açısından en önemli faktör nakit dönüşümüdür. Genelde piyasaların canlı olduğu dönemlerde nakit akışına önem verilmezken, daralan ekonomilerde nakit pozisyonunu takip etmek çok önemli hale gelmektedir.

Tabii ki doğru olan strateji, dönemi ne olursa olsun işletmelerin nakit pozisyonlarını günlük ve olabildiğince geleceğe yönelik olarak takip etmeleridir. Bu sistem uluslararası standartlarda kurulmaz ve çalıştırılmaz ise her an çeşitli sürprizler ile karşılaşılabilir.

Nakit akış sistemi her ne kadar basit görünse de bazı temel özellikler de içermektedir. Öncelikle nakit akışlarını düzenleyen işletmelerin üretim ve satış kapasitelerini çok iyi tahmin etmeleri ve olası yatırımlarını bu tahminlere göre yapmaları gereklidir. Burada üzerinde durulması gereken en önemli konu satışların gerçekleştirilmesinin ve geri dönüşünün muhtemel olması fakat yapılacak yatırımın önceden kesinleşmesidir. Yani bir kesin veri bir de muhtemel veri. Ülkemizde yapılan yatırımların geri dönüşüne kesin gözüyle bakılır. Bir de yatırım yapılan sektör, o günlerin moda sektörü ise biran önce üretime veya hizmete geçmekten başka hiçbir şey düşünülmez.

Genelde yatırım borç ile yapılır ve vadeler geldiğinde borç geri ödemeleri başlar. Yurtdışında yatırımların ön şartı gibi görünen "fizibilite raporları" ve "5 yıllık iş planı" türü çalışmalara pek rağbet edilmez. İşe bu şekilde başlayınca da başarılı olma şansı %50'ye iner. İlk bakışta işler iyi ve karlıdır ama borç geri ödemeleri başlayınca sorunlar da başlar. İşte bu devrede likidite kelimesi devreye girer. Piyasa sıkışır ise borcu ödemek için muhtemelen daha maliyetli yeni borç arayışları başlar. Bir kısır döngüye girilmiştir artık.

Bu anlatılanları herkesin bildiği muhakkak. Sonuçta bir şirketi zarar değil likidite batırır. Herkesin bildiği bu duruma rağmen neden bir sürü şirket zor duruma düşer?

Gerçekten yanlış hesap mı, yoksa hırs mı?

na başta olmak üzere altı ile gitmeyi planlıyor.

Kazakistan için bekliyor

Toprak Leasing'in yatırım planları arasında yurtdışına yatırım yapmak da var. Yatırım için şirketin ilk etapta tercih ettiği ülke ise Kazakistan. Bu yatırım IFC ile ortak gerçekleştirilecek. Ancak dünyada ve Kazakistan'da yaşanan olumsuz ekonomik gelişmeler nedeniyle şimdilik bu yatırım ertelenmiş durumda. Bu projeyi beklemeye aldıklarını söyleyen Ataman, IFC'nin bu ülkede etkili olmasının kendileri için önemli olduğunu söylüyor. Avrupa gibi gelişmiş bir kıtaya giderek rekabet etmeyi gereksiz buldukları için Kazakistan'ı tercih ettiklerini vurgulayan Ataman, "Kazakistan gelişmemiş bir ülke. Ancak büyük bir yatırım potansiyeli taşıyor. Bu ülkede IFC gibi bir kuruluşla bu yatırıma gitmek ise büyük bir avantaj" diyor.

Factoringde ağırlığı ihracata verecek

Toprak Grubu'nun diğer önemli bir şirketi de Toprak Factoring. Bu yıl 60-70 milyon dolar uluslararası işlem hedefleyen şirketin yıl sonu ciro hedefi ise 200 milyon dolar. Bankalar likiditelerinden dolayı piyasalarla ilgili kredi ilişkilerini kesince factoring şirketlerinin işi açıldı. Bu nedenle factoring iç pazarda oldukça etkili bir konuma geldi. Bankaların piyasadan çıkmış olması factoring şirketlerinin piyasayı fonlamasını sağladı. Ataman, bu durumun factoring sektörünün yıldızını parlatacağını söylüyor. Sektörde olumlu gelişmelerin yaşandığı bu dönemde Toprak Factoring yapısal değişiklik kararı aldı. Ataman, değişiklik kararında 1998 krizinin hiçbir etkisi



Zafer Ataman, Toprak Leasing ve Factoring'in de ortak olduğu Toprak Yatırım Bankası'nın Eylül ayında faaliyete geçeceğini söylüyor.

olmadığını vurguluyor. Grup leasing ve factoring şirketleri kurarken ilk üç yıl iç pazarda, sonra uluslararası çalışma kararı almış. Bu nedenle şirket ihracatın payını artırmak için yoğun çalışmalar yapıyor. Önüne büyük hedefler koyan şirketin amacı yıl yüzde 10 olan ihracat payını bu yıl yüzde 30'a, gelecek yıl da yüzde 60'a çıkarmak.

Toprak Factoring'in ortalama 270 tane müşterisi var. Burada da sektörel konsantrasyona önem veren şirket, yüzde 15'in ideal nokta olarak görüyor. Grup krizle birlikte factoringde de büyük sanayi şirketlerine yönelmiş. Sektörde çok ciddi bir rekabet olduğuna dikkat çeken Ataman, buna rağmen sermaye büyüklüğü olarak şu anda Türkiye genelinde orta ölçekli bir banka büyüklüğüne geldiklerini söylüyor. Asıl amaç ise uluslararası normlarda iş yapan bir şirket olmak.

Yatırım bankasına ortak oldular

Son dönemlerde hızla gelişen yatırım bankacılığı sektörüne Toprak Grubu da el attı. Grup 4 trilyon lira ödenmiş sermayeli Toprak Yatırım Bankası'nı kurmak için kuruluş izni aldı. Toprak Leasing ve Factoring de Toprak Yatırım Bankası'na yüzde 37,5 oranında iştirak etti. Bankanın altyapı çalışmalarını tamamlayan şirket, personel alm çalışmalarına başladı. Eylül ayında bankanın açılacağını söyleyen Ataman, çok ciddi çalışan ve gerçek anlamda yatırım bankacılığı yapan bir banka olacaklarını iddia ediyor. Yatırım bankasını değişik

yaratmak istiyoruz. Halka arzlar, birleştirmeler ve satın almalar için bu bankayı kurduk. Bunun dışında da kurumsal bankacılık faaliyetlerini yürütecek bir banka yaratmaya çalıştık."

Sigorta arzı yine ertelendi

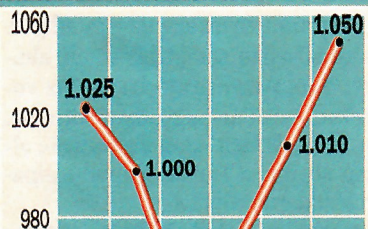
Toprak Holding geçen yıl Toprak Sigorta'yı halka açmayı planlıyordu. Ancak borsadaki olumsuz gelişmeler nedeniyle bu ertelenmişti. Sigorta şirketlerinin çok iyi bir performans gösterdiğini söyleyen Ataman, sektörde yirmi birinci sıraya yerleştiklerine dikkat çekiyor. Toprak Sigorta'nın 1999 yılı prim üretim hedefi ise 10 trilyon lira. Oortamın halka arz için uygun olmadığını söyleyen Ataman, 2000 yılında halka arzın gerçekleşebileceğini söylüyor. ■

LEASING VE FACTORING

- ✓ Toprak Leasing yıl sonunda 60 milyon dolar ciro hedefliyor.
- ✓ Ağırlıklı olarak KOBİ'lerle çalışıyor. Krizle birlikte sanayi şirketlerine yöneldi.
- ✓ Kazakistan'a IFC ile birlikte yatırım kararı alan şirket, krizle birlikte projeyi erteledi.
- ✓ Toprak Bankası'nın şubeleri aracılığıyla faaliyet yürütüyor. Ancak şirket bu yıl bölgeleşmeye gitmeyi hedefliyor.
- ✓ Bankaların piyasadan el çekmesi factoringe yaradı. Toprak Factoring bu yıl 200 milyon dolar ciro hedefliyor.

✓ Bu yıl yapı değişikliği kararı alan

TOPRAK FAC. FİYAT SEYRİ



G - FİNANSAL FORUM

İletişim...

Zataman@toprakleasing.com.tr



ZAFER
ATAMAN

İletişim problemi, her ne kadar tam olarak tanımlanamasa da pek çok işletmenin önemli bir sorunudur.

Aslında, iletişimsizliğin neden kaynaklandığını veya mükemmel bir iletişim ortamının nasıl olması gerektiğini hiç kimse tam olarak kestiremez fakat herkes sürekli olarak iletişim eksikliğinden yakınır durur.

İletişim problemlerinin temelinde indiğimiz zaman yapılan yanlışlıkların başında, elimizde bulunan veriler hakkında çok fazla kafa yormadan iletişime başladığımızı görmekteyiz. Başka bir deyişle, elimizdeki verileri analiz etmeden bu verilere bir anlam eklemeyen ve bu yöntem ile bir sonuca varmadan adeta bir ışık hızı ile, elimdeki veri bu, sonucum da bu, diyerek karşı taraf ile iletişim kurmaya çalışırız. Sonuçta, yeterli zamanı ayırmadığımız için eksik bir platform oluşturup karşıımızdaki kişi veya kişiler ile istediğimiz iletişimi kuramayız.

Kanımcı başarılı bir iletişim sisteminin temelinde, insanların birbirleri ve içinde bulundaki vakalar ile ilgili verileri tam anlamıyla analiz etmemeleri yatar. Yapmakta olduğu işi iyi yapamayan bir çalışanın salt işini iyi yapmıyor diye sürekli ikaz edilmesi doğaldır ki onun işini daha iyi yapmasını sağlamayacaktır. Ama, bu çalışanın eğitiminin yaptığı işe ne kadar uygun olup olmadığının saptanması, işini yapması için gerekli kaynakların sağlanması sağlanmadığının araştırılması ve işini etkileyebilecek dış etkenlerin tümünün analiz edilmesi, ve bu çalışmaların mümkün olduğu kadar birlikte yapılması, söz konusu işi iyi yapamayan kişi ile onu kontrol eden yönetici arasında daha sağlıklı bir iletişim sağlayacaktır. Ama çoğu zaman, ağırlıklı neden olarak, vakit yokluğunun arkasına sığınılıp böyle bir yöntem izlenmez ve aradaki iletişim zaman ilerledikçe işin içinden çıkılmaz duruma gelir.

Özel hayatta insanların birbirleri ile sağlıklı ve iyi bir iletişim kurmaları gibi bir zorunluluk yokken iş hayatında bunun bir mecburiyet haline gelmesi de diğer önemli bir etkidir. İşte bu aşamada şirketlerin iç platformlarında sağlayacakları iletişimin neden sağlanması ve neden sürdürülmesi gerektiğinin çalışanlara çok iyi anlatılması ve beklenen iletişimin boyutunun da iyi tespit edil-

SIGORTA



Toprak Sigorta'nın hedefi, 11 trilyon prim

Geçen yılın son çeyreğinde yaşanan durgunluğa rağmen, prim üretimini yüzde 100 oranında artırmayı başardıklarını açıklayan Toprak Sigorta AŞ Genel Müdürü N. Zafer Ataman, 1999 yılında 11 trilyon liralık prim üretiminin hedeflendiğini söyledi. Güçlü öz kaynakları sayesinde, geçen yılda hasarları zamanında ödeyerek müşterilerine karşı başarılı bir sınav verdiklerini belirten Ataman, "Şirket politikası olarak büyük önem verdiğimiz teknik karlılıkta da tüm branşlarda sektöre göre yüksek pozitif değerlere ulaşarak, şirket genel teknik karlılık hedefimizi yakaladık" dedi. Bugüne kadar yaptıkları yatırımın karşılığını 1999 yılında almayı umduklarını ve bunun gereği olarak prim üretiminin yüzde 150 oranında artmasının hedeflendiğini bildiren Ataman, teknik karlılığın yüksek tutulması ve tahsilatların zamanında yapılması prensiplerinden taviz verilmeyeceğini söyledi. 1999 yılının Ocak-Mart dönemi itibarıyla prim üretiminin yüzde 125 oranında arttığını kaydeden Ataman, "Sigortanın Türkiye'de yaygın talep gören tüm dallarında hizmet vermekteyiz. Aynı bir ürün olarak 'kredi sigortası' alanında da hizmet veriyoruz. Dünyada çok yoğun olarak talep gören bu ürün

ülkenin ekonomik sorunlarında bir düzleme olmasından sonra büyük talep görecektir" diye konuştu. Sektörde haksız rekabetin, amacı tam olarak belli olmayan şirketler tarafından yaratıldığına dikkat çeken Ataman, yeni bir yasanın çıkması ve sıkı denetimlerin yapılması halinde sektörün dünya standartlarına ulaşabileceğini öne sürdü. Sigortacılığın kaynak yaratan bir sektör olarak faaliyet gösterdiğini ve dünyadaki aksine Türkiye'de sigorta şirketlerinin sermayesinin yetersiz olduğunu vurgulayan Ataman, "Böylesine kaynak yaratan bir sektörün ülkemizde bu duruma düşmesi oldukça üzücüdür. Ne yazık ki finans sektörünün en kötü branşı sigorta olmuştur. Üniversite mezunu hiçbir gencin idealinde sigortacı olmanın yatması düşünülmesi gereken bir konudur. Umanım bu durum kısa zamanda değişir" diye konuştu.

Şirket profili

Kuruluş tarihi: 1996 **Genel müdürü:** N. Zafer Ataman **Prim üretimi (1998):** 4 trilyon 456 milyar **1999 prim hedefi:** 11 trilyon **Acenta sayısı:** 81 (37 tanesi Anadolu'da) **Çalışan sayısı:** 91

Finansal Forum

Y A R I N A E N D E K S L İ B İ L G İ

21 NİSAN 1999 ÇARŞAMBA 150.000 TL

Yönetici sihirbaz mıdır ?

N. ZAFER
ATAMAN

Zataman@toprakleasing.com.tr



Yöneticilerin elinde sihirli değnekler mi var acaba. Dokundukları anda, satışları artırıp, karlılığı yükseltiyorlar mı ? Ya da herhangi bir sorunu tatlı cadı misali anında çözümlenebiliyorlar mı ?

İş dünyasındaki en önemli yanlış kanılardan biri de oluşacak her türlü problemin halledilmesini yöneticilerden beklemektir. Bu bekleme içinde yapılacak ikinci önemli hata ise, 'nasıl olsa yönetici olmuş, çözsün bakalım' yaklaşımıdır. Şirketlerin kurumsallık seviyesi ne kadar az ise yukarıda bahsedilen yanlışlıklar da o kadar artar.

İsterseniz önce yöneticinin basit bir tanımını yapalım. Yönetici, belirli düzeyde iş tecrübesine sahip, elemanlarının yapacakları işleri planlayan, gerekli kaynakları sağlayan, onları motive eden ve yapılan işleri kontrol eden ve karar veren kişidir. İşte bu tasvir altında çalışan yöneticiler, yönetim kademelerinde ilerledikçe ve zaman geçtikçe çalışanları tarafından her şeyi bilen, daha doğrusu bilmesi gereken ve her türlü problem karşısında tek başına çözüm üreten kişiler olarak görülmeye başlanır. Böyle olunca da, çalışanlar önemli ölçüde yaratıcılıktan uzaklaşarak, yeni fikir üretmeyi durdurur ve sadece kendilerine verilen işleri yapmaya başlarlar.

Ben, bana verilen işi yaparım, gerisi ona ait, ne karar verirse versin yaklaşımı ile yöneticinin önüne giden bir işin ne ölçüde mükemmel olacağını varın siz düşünün. Keza bu düşüncede olan bir çalışanın ileride nasıl bir yönetici olacağını dal

Bu sorunu aşmak için yöneticinin yönetimi kavramını biraz incelersek şu gerçekleri görürüz. Sadece yöneticiler yönetmez, çalışanlar da yöneticilerini yönetmek zorundadır. Yani yöneticinin adil ve doğru karar verebilmesi için önüne ham bilgileri atıp geriye çekilmek yerine, bu bilgileri yorumlamak, karar alternatiflerini çıkarmak ve olası kararların pozitif ve negatif etkilerinin analizini yaparak yöneticiye sunmak gerekir. Çalışanlar, ancak böyle bir sistem altında yöneticilerinin karar vermelerine katkıda bulunabilirler ve gerekli bilgilendirme mekanizmasını oluşturarak yöneticinin hata yapma ihtimalini asgariye indirebilirler.

Finansal Forum

Y A R I N A E N D E K S L I B İ L G İ

24 HAZİRAN 1999 PERŞEMBE 150.000 TL

Başarının sırrı karamsarlık !



Zataman@toprakleasing.com.tr

ZAFER
ATAMAN

Çalıştığınız ortama bir bakın. Ülkede yaşanan sıkıntılara rağmen mevcut durumda başarılı olmak amacıyla işine canla başla sarılan birkaç kişi göreceksiniz. Bulduğunuz çevreye bir bakın orada da göreceksiniz. Bir de direk temasızın olmadığı kesimleri takip edin, orada da var. Ülkemizin daha iyi duruma gelmesi için çaba sarf edenler ve bilinmeyenler de cabası. Peki bu kadar iyi niyetli insanın varlığına rağmen, neden kendinizi iyi hissedemiyorsunuz ve karamsarlığınıza engel olamıyorsunuz ?

Psikolog olmaya gerek yok. İş hayatında edinilen tecrübeler çerçevesinde herkesin çıkarabileceği bir sonucu, cevap olarak ortaya koyalım; "Bakış açısı". Yaşamışsınızdır, insan bazı olaylar karşısında öyle yorumlar ile karşılaşır ki aynı konudan bahsedilip bahsedilmediği konusunda şüpheye düşebilir. Bu tip bir yaklaşım nasıl gösterilebilir diye düşünmekten kendini alamıyor. Ve karşılaştığı olaylar çoğaldıkça cevap kendiliğinden geliyor "karamsar bakış açısı".

Ülkemizde karamsar olmak kadar kolay bir şey yok. Hatta o kadar ki karamsar olarak başarılı olmak gibi bir yol bile seçilmiş. Çünkü karamsarlığı yol olarak benimsemiş kişilere ülkenin çarpık düzeni de yardımcı olmuş ve haklı çıkmışlar. Onlara artık gerçekçi diyorlar. Zaten karamsar olanların tahminleri çıkmadığı zaman söyledikleri kimsenin aklında kalmıyor, kaybolup gidiyor. Sebebi gayet basit. Karamsarı tahmini çıkmaz ise iyi bir gelişme olmuştur ve geçmiş unutulur.

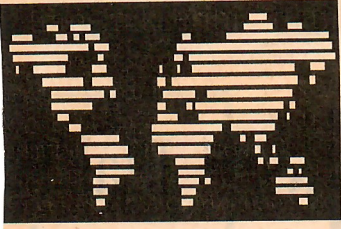
Bir de iyimserlerin çoğunlukta olduğunu düşünelim. Acaba karamsarların haklı olduğu konularda eskiye göre bir azalma olur mu? Yani iyimser bakış muhtemel bir kötü sonucu değiştirebilir mi? Yoksa karamsarların sonucun kötü olmasında hiçbir etkisi olmadığı savı doğru mudur?

Konuyu geniş bir açıdan alalım ve ülke çapında değerlendirelim. Eğer bir ülkede toplumun morale ihtiyacı var ise bunu sağlamak gerekir. Üstelik bu zamanında yapılmalıdır. Aksi halde olumlu gelişmeler anlamını yitirir ve etkisi azalır. Şu sıralar karamsarlardan biraz başarısız olmalarını istememiz gerekiyor galiba.

Toprak Leasing'de atama

G. YENİ ASIR - 38

Toprak Finansal Kiralama A.Ş. ve Toprak Factoring A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanlıklarına N. Zafer Ataman getirildi. İlgili şirketlerden Borsa'ya gönderilen açıklamalara göre, dün yapılan Yönetim Kurulu toplantılarında, Toprak Finansal Kiralama'da Veysel Bilen'in Başkanlık, Toprak Factoring'de Sevgi Toprak Tunga'nın Başkan Yardımcılığı görevlerinden istifaları kabul edildi. Ataman'ın istifasıyla boşalan her iki şirketin Genel Müdürlük görevine, S. Can Karaşıklı getirildi.



DÜNYA

27 Mayıs 1999 Perşembe

EKONOMİ-POLİTİKA

Toprak'ta atamalar

İSTANBUL
DÜNYA

Toprak Factoring, Toprak Leasing, Toprak Sigorta ve Toprak Hayat Sigorta şirketlerinin daha önceden genel müdürlük ve yönetim kurulu murahhas Üyeliği görevlerini sürdüren N. Zafer Ataman, aynı şirketlerin yönetim kurulu başkanlığına getirildi.

Boşalan genel müdürlüklerden, Toprak Factoring

ve Toprak Leasing'e daha önceden aynı şirketlerde pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcılığı görevini sürdüren Can Karışıklı, Toprak Sigorta'ya daha önce teknikten sorumlu genel müdür yardımcılığı görevini yürüten Ertan Frat ve Toprak Hayat Sigorta'ya daha önceden Toprak Sigorta'da pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcılığını sürdüren Mehmet Ali Çıbıkcı getirildi.

Finansal Forum

Y A R I N A E N D E K S L İ B İ L G İ

27 MAYIS 1999 PERŞEMBE 150.000 TL

Toprak Holding bankalarını ikiledi

Gerçek anlamda bir yatırım bankacılığı yapmak istediklerini belirten Zafer Ataman, uluslararası pazarlarla ilişkide olmayan bir yatırım bankasının, gerçek anlamda bu işi yapamayacağını kaydetti

FINANS SERVİSİ

Hazine'den faaliyet izni alan Toprak Yatırım Bankası, "Yatırım bankacılığını gerçek anlamına kavuşturmak" sloganıyla faaliyetlerine başladı. Türkiye'de yatırım bankacılığının yapılmadığını söyleyen Genel Müdür Zafer Ataman, faaliyetlerine uluslararası ilişkilerle pekiştirilmiş global bir sistemle başladıklarını söyledi. Bankanın Genel Müdürlük ve Murahhas Azalığına atanan Zafer Ataman amaçlarının, Toprak Grubu'nun finans sektöründe faaliyet gösteren güçlü şirketlerinin sinerjisinden yararlanarak, tüm piyasaya hakim olmak ve Türk yatırım bankacılığına yeni bir boyut kazandırmak olduğunu açıkladı.

"Ticari bankacılık, şirketlerin veya bireylerin ticari faaliyetlerini finanse etmekten geçer, yatırım bankacılığı ise yaratılmış değerlerin üzerinden şirketleri finanse etmeye çalışır. Ancak bu sistem Türkiye'de işlemiyor. Bizim yatırım bankacılığımızdan anladığımız budur" diyen Ataman sektöre, içinde proje finansmanı gibi çalışmaların bulunduğu altı proje ile giriş yapacak.

"Sermaye tabana yayılmalı"

Sermayesi tabana yayılmış şirketlerin büyüme potansiyelinin daha yüksek olduğuna değinen Zafer Ataman, yatırım bankacılığının sağladığı avantajın kendi içinde saklı olduğunu söyledi. Sermayesini tabana yayma sistemini geç kabul eden şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörle bir çok zorlukla karşılaşmasının olağan olduğunu ifade eden Ataman, sermayesi tabana yayılmış şirketlerin uzun vadede, büyüme potansiyeline sahip olduğunu vurguladı. Ataman, yabancı kaynakla şirketi fonlamanın şirkete zarar verdiğini söylerken, şirket sermayeleri-

nin uluslararası ortaklara veya tabana yayılması gerektiğinin altını çizdi.

"Yatırım bankacılığı yapılmıyor"

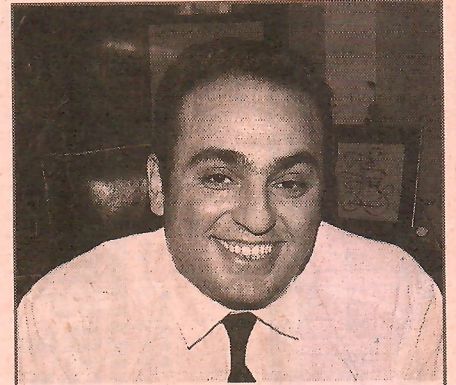
Türkiye'de yatırım bankacılığın hiç bir zaman yapılmadığı ifade eden Zafer Ataman, kendi gözüyle yatırım bankacılığını şu şekilde anlattı;

Yatırım bankacılığı, şirketleri tamamen aktif ve pasif üzerinden fonlamaya değil, direkt olarak sermayedarın ortaya koyduğu yarattığı peştamaliye üzerinden fonlamaya yönlendiren bir sistemdir. Yatırım bankaları, kurumsal bankacılık sisteminin yarattığı değerleri toplayıp, onların peştamaliyesi üzerinden ekstra değerler kazandırır. Bu sistem, Türkiye'de olduğu gibi kısa vadeli kredilerle yapılacak işlemlerle yürümez. Daha uzun vadeli, daha uzun projelere hükmeden, çok ciddi ve ince ayarlamaları olan bir işlemlerle çalışır. Türkiye'de uzun vadeli işi, yatırımcısıyla birlikte yapan banka yok. Bunu getirecek bir sistem Türkiye'de olmadığı için ve Türkiye'de 80'den sonra bir sürü yaratılmasına rağmen bunları biraraya toplayıp, bunları kullanarak başka bir ürün yaratacak bankacılığa ihtiyaç var.

T

Sermayesi 4 trilyon

1998 Ağustos ayında kuruluş ayında alan Toprak Yatırım Bankası, Mayıs'ın ilk haftasında da faaliyet iznini alarak, sektördeki yerini aldı. Ödenmiş sermayesi 4 trilyon lira olan bankaonon ortakları arasında Toprak Holding'in sanayi ve finans sektöründe faaliyet gösteren şirketleri yer aldı. Bankanın Yönetim Kurulu Başkanlık görevini Yener Dinçmen üstlenirken, Sevgi Toprak ise Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı oldu.



ATAMAN'A BİR GÖREV DAHA

Bir koltukta beş görevi yürüten Zafer Ataman, Toprak Factoring, Toprak Leasing, Toprak Sigorta ve Toprak Hayat Sigorta şirketlerinin Genel Müdürlük ve Yönetim Kurulu Murahhas Üyeliği görevini bırakırken, aynı şirketlerin Yönetim Kurulu Başkanlığı'na getirildi. Aynı zamanda, Toprak Yatırım Bankası'nın Genel Müdürlük ve murahhas azalığı görevlerini üstlendi. Genel Müdürlüklere ise Toprak Factoring ve Toprak Leasing genel müdürlüklerine pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcılığı görevini sürdüren Can Karışıklı, Toprak Sigorta genel müdürlüğüne Teknik'ten sorumlu genel müdür yardımcılığı görevini sürdüren Ertan Fırat ve Toprak Hayat Sigorta genel müdürlüğü ise daha önceden, Toprak Sigorta'da pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcılığı görevini sürdüren Mehmet Ali Çibıkcı getirildi.

Hürriyet

27 Mayıs 1999 Perşembe

Kurucusu: Sedat Simavi 1896-1953

Toprak Leasing'e atama

● TOPRAK Finansal Kiralama A.Ş. ve Toprak Factoring A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanlıklarına N. Zafer Ataman getirildi. İlgili şirketlerden Borsa'ya gönderilen açıklamalara göre, önceki gün yapılan Yönetim Kurulu toplantılarında, Toprak Finansal Kiralama'da Veysel Bilen'in Başkanlık, Toprak Factoring'de Sevgi Toprak Tunga'nın Başkan Yardımcılığı görevlerinden istifaları kabul edildi. Toplantılarda ayrıca, Ataman'ın istifasıyla boşalan her 2 şirketin Genel Müdürlük görevine, S. Can Karaşıklı getirildi.

Türkiye'nin en iyi gazetesi

SABAH

PERŞEMBE 27 MAYIS 1999

▲ FİYATI 150.000 LİRA

Toprak Factoring'de kan değişimi

TOPRAK Factoring Genel Müdürlüğü'ne, şirkette pazarlamadan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Can Karaşıklı getirildi. Karaşıklı aynı zamanda Toprak Leasing'in de Genel Müdürü oldu. Bu arada Toprak Sigorta ve Toprak Hayat Sigorta ile birlikte dört şirketin de Genel Müdürlüğünü yürüten Zafer Ataman, Yönetim Kurulu Başkanlığına getirildi. Ataman Toprak Yatırım'ın Genel Müdürü ve Murahhas Azası görevini yürütecek.



*Zafer Ataman'a
Toprak'ta yeni görev...*

Toprak Factoring, Toprak Leasing, Toprak Sigorta ve Toprak Hayat Sigorta şirketlerini kuruluşundan bugüne kadar Genel Müdürlük ve Yönetim Kurulu Murahhas Üyeliği'ni sürdüren N. Zafer Ataman, aynı şirketlerin Yönetim Kurulu Başkanlığı'na getirildi.

Bankadan yapılan açıklamada, boşalan Genel Müdürlüklere ise Toprak Factoring ve Toprak Leasing'de daha önceden Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı görevini sürdüren Candan Karşıklı'nın, Toprak Sigorta'da Teknik'ten Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı görevini sürdüren Ertan Fırat'ın ve Toprak Hayat Sigorta'ya da Toprak Sigorta'da Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı görevini sürdüren Mehmet Ali Çıbıkcı'nın getirildiği belirtildi.

D-PLATIN-34

Toprak Factoring ve Leasing'de atama

Toprak Factoring Hizmetleri A.Ş. ile Toprak Finansal Kiralama A.Ş.'de üst düzey atamalar yapıldı. Toprak Factoring'in Yönetim Kurulu toplantısından sonra, Başkanlığa R. Alper Tunga, Başkan



Zafer
Ataman

Yardımcılığı'na Sevgi Toprak Tunga, Yönetim Kurulu Üyeliklerine Ender Par ve Orhan Ş. Karapazar atandı. Toprak Finansal Kiralama A.Ş. Yönetim Kurulu da, Başkanlığa Veysel Bilen'in, Başkan Yardımcılığı'na Sevgi Toprak Tunga'nın, Yönetim Kurulu Üyeliklerine de Meral N. Altınok, T. Mutlu Şimaylı, Fethullah Açıl ve Ercan Aslantürk'ün atanmasını kararlaştırdı. Her iki şirketin Genel Müdürlük ve Murahhas Üyelik görevlerini ise N. Zafer Ataman üstlendi.

Piyasalardan görünüm**• Demir-Halk Bank'a sendikasyon kredisi** **D-EKONOMİST - 34**

Hollanda'da kurulu bulunan Demir-Halk Bank, 20 milyon dolar tutarında sendikasyon kredisi sağladı. Bir yıl vadeli krediyi Standard Chartered ve West LB düzenledi. Bir yıl uzatma opsiyonlu kredinin faizi libor artı 85 baz puan. Katılımcılara ödenen en üst düzey ücret ise 90 puan.

• Yapı Kredi, sendikasyon için yetki verdi

Yapı ve Kredi Bankası, 150 milyon dolarlık bir sendikasyon kredisi düzenlenmesi için 10 bankaya yetki verdi. Bir yıl vadeli kredinin düzenlenmesi için yetki verilen bankalar; Bank of New York, Bank of Tokyo-Mitsubishi, Barclays Capital, Bayerische Hypovereinsbank, Citibank, Credit Agricole Indosuez, Dresdner, First Union National Bank, Sanwa

ve Standrad Chartered. Libor artı 55 baz puan faizli kredi ile geçen yıl haziran ayında sağlanan bir yıllık 150 milyon dolar tutarındaki sendikasyonun yenilenmesi amaçlanıyor. Sendikasyona katılım için ödenecek en üst düzeyde ücret 70 puan.

• Toprak Grubu finans şirketlerinde yeniden yapılanma

Toprak Factoring, Toprak Leasing, Toprak Sigorta ve Toprak Hayat Sigorta Şirketlerinin Genel Müdürü N. Zafer Ataman bu şirketlerin yönetim kurulu başkanlıklarına getirildi. Toprak Factoring ve Toprak Leasing Genel Müdürlüklürine, bu şirketlerin pazarlamadan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Can Karışıklı getirildi. Toprak Sigorta Genel Müdürlüğüne aynı şirketin Genel Müdür Yardımcısı Ertan Fırat'ın, Toprak Hayat Sigorta Genel Müdürlüğü'ne de Toprak Sigorta Genel Müdür Yardımcısı Mehmet Ali Cıbıkcı getirildi.

Enflasyon (DİE verilerine göre)

1998	Yıllık (%)		Aylık (%)	
	Toptan esya	Tüketici	Toptan esya	Tüketici
Ocak	92.5	101.6	6.5	7.2
Şubat	89.6	99.3	4.6	4.4
Mart	86.0	97.2	4.0	4.3
Nisan	83.3	93.6	4.0	4.7
Mayıs	79.9	91.4	3.3	3.5
Haziran	76.7	90.6	1.6	2.4
Temmuz	72.1	85.3	2.5	3.4
Ağustos	67.4	81.4	2.4	4.0
Eylül	65.9	80.4	5.3	6.7
Ekim	62.0	76.6	4.1	6.1
Kasım	58.6	72.8	3.4	4.3
Aralık	54.3	69.7	2.5	3.3
1999				
Ocak	50.0	65.9	3.6	4.8
Şubat	48.3	63.9	3.4	3.2
Mart	48.2	63.5	4.0	4.1
Nisan	50.0	63.9	5.3	4.9

Finansal Forum

Y A R I N A E N D E K S L İ B İ L G İ

29 NİSAN 1999 PERŞEMBE 150.000 TL

Hangi Kriter ?

N. ZAFER
ATAMAN

Zataman@toprakleasing.com.tr



Sigorta şirketlerinin performanslarını yansıtan haber ve ilanları okuyanların, değerlendirme yaparken hangi kriterlere önem vermeleri gerektiği üzerine kısaca bilgi vermek istiyorum.

Sigorta sektörü matematik ve istatistik biliminin en çok kullanıldığı sektörlerden birisidir. Bu açıdan bakılınca sigorta şirketlerini doğru değerlendirmek için maksimum ölçüde detaya gerek vardır. Örneğin, düşük prim üretimine sahip olan bir şirket veya prim üretimi kadar hasar ödemiş bir şirket sektörün en başarılı şirketleri arasında yer alabilir. Sektörün en karlı şirketi bir sene sonra en çok zarar eden durumuna düşebilir, üstelik prim üretimini artırmasına rağmen.

Sigorta sektöründe önem verilen kriterlerden biri de hasar/prim oranıdır. Bu oran tanımından da anlaşılacağı gibi üretilen primlere karşılık ne kadar hasar ödendiğini gösterir. Bu oranın seneler boyunca sürekli sektör ortalamalarının altında olması o şirketin bir başarıdır. Bu, büyük bir olasılıkla risklerin iyi analiz edilmesinin ve iyi fiyat politikasının sonucudur. Fakat ilginç tarafı hasar/prim oranının yüksek olması şirketin risk analizi veya fiyat politikalarında yanlış yaptığı anlamına da gelmeyebilir. Mesela bir uçağın düşmesi veya bir geminin batması ile meydana gelen hasar o şirketin, hasar/prim dengesini bozarken karlılığa hiçbir etki yapmayabilir. İşte bu noktada başka bir kriter daha ihtiyaç vardır. Teknik karlılık.

Sigorta şirketleri, ürettikleri primlerin bir kısmını veya tamamını reasürörlere devrederler ve karşılığında komisyon alırlar. Bir hasar olduğunda da reasürörler aldıkları pay oranında sorumlu olurlar. Mesela, bir uçak sigortasında sigorta şirketi tüm riski reasüröre devretmiş ise hasar olduğunda kasasından hiç para çıkmayacaktır, dolayısıyla karlılığı etkilenmeyecektir. Buna karşılık basit bir kasko sigortasında reasüröre az pay ayrılmış olması, hasar anında sigorta şirketinin hasarın çoğunu ödemesine yol açacaktır ki şu anda sektörümüz bu durumdadır. Kısacası sigorta şirketi, kasko sigortası yaptığı arabanın çamurluğunun ezilmesi halinde bile sigortaladığı uçağın düşmesinden daha fazla zarar edebilir.

Evet sigorta sektörü ilginç bir sektör. Gerek sahip olup değerlendiremediği müthiş potansiyel gerekse faaliyet gösteren şirketlerin gerçek performanslarının ölçümüne zorlukları ile. Sonuçta si-