



T. C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

t
134

TÜRKİYE'DEKİ İŞÇİ ŞİRKETLERİNİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI

T. C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
MERKEZ KÜTÜPHANESİ

(Yüksek Lisans Tezi)

A. Osman TAŞLICA /

1984

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphane

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM İŞÇİ ŞİRKETLERİ	
I. İŞÇİ ŞİRKETLERİNİN TANIMLANMASI VE ÖZELLİKLERİ.....	3
A. İşçi Şirketlerinin Tanımı	3
1. Türkiye ve F.Almanya Hükümetleri Arası Çalışma Grubu Tanımı	5
2. Diğer Tanımlar	6
B. İşçi Şirketlerinin Özellikleri	7
1. İşçi Şirketleri Tabana Yaygın Olarak Kurulurlar 7	
2. İşçi Şirketlerinde En Çok Pay Oranı Sınırlanmış- rılmıştır.....	8
3. İşçi Şirketlerinde Hisse Senetlerinin Çoğunluğunu Ada Yazılı Hisse Senetleri Oluşturmaktadır	8
4. İşçi Şirketlerinde Bir Ortak veya Sermaye Gru- bu İçin Ayrıcalık Tanınmamaktadır.....	8
5. İşçi Şirketlerinin Kuruluş Yeri Seçiminde Böl- ge ve Yöre Tercihleri Ağırlık Kazanmaktadır..	8
II. İŞÇİ ŞİRKETLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	9
A. Batıdaki Gelişimi	9
B. Türkiye'deki Gelişimi	11
1. Dış-Göç ve İşçi Şirketleri	11
2. İşçi Şirketlerinin Gelişimi ve Ekonomik İşlev- leri.....	12

İKİNCİ BÖLÜM

ANKET UYGULAMASI VE UYGULAMA SONUÇLARI

I. ANKET UYGULAMASI.....	16
A. Araştırmanın Amacı	16
B. Araştırmanın Aşamaları	16
1. İşçi Şirketleri Anket Uygulaması	16
2. Üst ve Orta Kademe Yöneticileri Anket Uygulaması	17
II. UYGULAMA SONUÇLARI.....	18
A. İşçi Şirketleri Anket Uygulaması Sonuçları	18
1. Araştırmaya Katılan Şirketlere İlişkin Bilgiler...	18
2. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Özellikleri	19
B. Üst ve Orta Kademe Yöneticileri Anket Uygulaması	25
1. Yöneticilere İlişkin Genel Bilgiler	25
2. Yöneticilerin İşçi Şirketleri Hakkındaki Düşünceleri	28
3. Yöneticilerin Karşılaştıkları Başlıca Sorunlar	30

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA SONUÇLARI IŞIĞINDA İŞÇİ ŞİRKETLERİNİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

I. UYGULAMA SONUÇLARI IŞIĞINDA İŞÇİ ŞİRKETLERİNİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI.....	37
A. Kuruluş Aşamasında Ortaya Çıkan Yönetim ve Organizas- yon Sorunları.....	38
1. Profesyonel Girişimci Yokluğundan Ortaya Çıkan Sorunlar.....	39
2. Yanlış Kuruluş Yeri Seçiminin Ortaya Çıkardığı Sorunlar	40

3. Yanlış Üretim Konusu ve Yanlış Teknoloji Seçiminin Yarattığı Sorunlar.....	41
4. Finansman Sorunu	43
B. İşletme Aşamasında Ortaya Çıkan Yönetim ve Organizasyon Sorunları	44
1. Yönetim Kurulundan Kaynaklanan Sorunlar	45
2. Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar	47
3. Ortaklardan Kaynaklanan Sorunlar	48
II. YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARINA İLİŞKİN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ.....	49
A. Kuruluş Aşamasında Ortaya Çıkan Sorunlara İlişkin Çözüm Önerileri	49
B. İşletme Aşamasında Ortaya Çıkan Sorunlara İlişkin Çözüm Önerileri	50
SONUÇ.....	52
EKLER.....	53
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	67

TABLOLAR

	<u>Sayfa</u>
1. Çok Ortaklı Şirketlerde Ortak ve Sermaye Yapısı	14
2. Araştırmaya Katılan Ç.O.Ş.'ler.....	17
3. Üst ve Orta Kademe Yöneticileri Anket Uygulamasına Katılma Oranları.....	18
4. Şirketlerin Kuruluş Yılları	19
5. Şirketlerin Sektörel Dağılımı	19
6. İşçi Şirketlerinin Ortak Sayısına Göre Dağılımı	20
7. İşçi Şirketlerinde Pay Oranı Sınırlaması	21
8. Ada Yazılı Hisse Senetlerinin Şirketlerin Temsil Et- tiği Sermayenin Şirket Esas Sermayesine Oranı	23
9. Kuruculara Özel Çıkarlar Sağlayan İşçi Şirketleri ...	24
10. Yöneticilerin Yaş Durumları	25
11. Yöneticilerin Öğrenim Durumları	26
12. Yöneticilerin Aldıkları Ücretler	27
13. Yöneticilere Bağlı Ast Sayıları	27
14. Başarıya İlişkin Sorunlar	31
15. Yetiştirme ve Geliştirme Sorunları	32
16. Çalışma Koşullarına İlişkin Sorunlar	33
17. Şirketin Özelliklerinden Kaynaklanan Sorunlar	34
18. Yönetim Yapısına İlişkin Sorunlar	35
19. Sorun Gruplarının Sınırlanması	36
20. İşçi Şirketlerinde İlk Yönetim Kurulunda Yer Alan Ortak- ların Mesleklerine Göre Dağılımı	40
21. Üretim Kanusunun Seçimini Belirleyen Etkenler.....	42
22. Ön Finansmanda İleri Sürülen Ön Koşullar	44

GİRİŞ

1960'lı yıllarda başlayan dış-göç ile yurtdışına giden işçilerimiz, gönderdikleri tasarrufları ile dünyanın hiç bir ülkesinde görülmeyen, Türkiye'ye özgü bir şirketleşme hareketinin doğmasına neden olmuşlardır.

Ortakların çoğunu yurtdışında çalışanların oluşturduğu ve "İşçi Şirketleri" olarak tanımlanan bu şirketler, bütün güçlük-
lere rağmen bazı güzel örnekler yaratmışlar, ülke ekonomisine, işçi dövizlerinin kazandırılması yanında, küçük tasarrufların yatırımlara dönüştürülmesi yoluyla da katkıda bulunmuşlardır.

Günümüz Türkiye'sinde, yapmış oldukları ve yapabilecekleri katkılara rağmen işçi şirketleri, yanlış karar, yanlış yer, sahipsizlik, yönetim ve organizasyon sorunları, finans yetersizliği gibi aşılması zor sorunlarla acıklı bir tablo çizmektedir -
ler(1).

Günlük basında sık sık yer almaya başlayan eldeğiştirme haberleri, yöneticilerin yetersizliğini gösteren haberler ve bu konuda deneysel çalışmaların olmayışı, toplantılarda, seminer-

(1) "İşçi Şirketleri," Tercüman Gazetesi (31 Temmuz 1983); "İşçi Şirketlerini Zor Duruma Düşüren Yöneticiler Yargılanıyor," Günaydın Gazetesi (10 Eylül 1983); "Kötü Yönetim Bir İşçi Şirketini Daha Batırdı," Hürriyet Gazetesi (17 Şubat 1983).

lerde birbirleriyle gelişen verilerin ve görüşlerin ortaya atılması, bu çalışmanın konusunun "İşçi Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları" olarak tespit edilmesi sonucunu doğurmuştur.

Bu çalışmanın birinci bölümünde; işçi şirketlerinin tanımı, özellikleri, tarihsel gelişimi ve ülke ekonomisine katkıları verilmeye çalışılmıştır.

İkinci bölüm uygulamaya dayanmaktadır. İlk aşamada şirketlerle ilgili anket çalışması ve sonuçları, ikinci aşamada ise, yönetim ve organizasyon sorunlarını ortaya koyabilmek için yöneticilerle yapılan anket çalışması ve sonuçları verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise; uygulama sonuçları değerlendirilmiş, tespit edilebilen yönetim ve organizasyon sorunlarına çözüm önerileri getirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞÇİ ŞİRKETLERİ

I. İŞÇİ ŞİRKETLERİNİN TANIMLANMASI VE ÖZELLİKLERİ

A. İşçi Şirketlerinin Tanımı

1960'lı yıllarda başlayan ve yurtdışındaki işçilerimizin girişimleriyle ortaya çıkan işçi şirketlerinin tanımı konusunda, henüz kavram birliği sağlanamamıştır. İşçi Şirketlerinin tanımını verebilmek için, işçi şirketlerinin de içinde yer aldığı çok ortaklı şirket (Ç.O.Ş.) tanımının verilmesi gerekmektedir.

Ç.O.Ş.'ların tanımı da farklı şekillerde yapılmaktadır(1). Uygulamaya ve Sermaye Piyasası Kanunu'na göre en uygun Ç.O.Ş. tanımını şu şekilde yapmak mümkündür: "Gerçek kişi ortaklardan hiçbirinin sermaye payının, şirket sermayesinin % 10'unu geçmediği ve en az yüz ortakla kurulan anonim şirketlere Çok Ortaklı Şirketler" denir(2).

-
- (1) Bu konuda bkz.: H.Sami Türk, "Halk Şirketi ve İşçi Şirketi kavramları," Desiyab 2. Sempozyumu (Ankara: Desiyab Yayını, 1981), s.15; Halk Girişimleri (Ankara: İşletmeler Bakanlığı Yayını), 1979), s.14-16; Reha Poray, "Çok Ortaklı Şirketlerle İlgili Hukuki Sorunlar," Sevk ve İdare Dergisi, S.73 (Eylül 1974),
- (2) Ç.O.Ş.'ler tanımındaki en az ortak sayısı; Sermaye Piyasası Kanunu'ndaki sınıra, en çok pay oranı sınırı ise; T.C. Merkez Bankası tarafından Ç.O.Ş. için aranılan şartlara dayanılarak verilmiştir. Bkz.: Yılmaz Ulusoy, Sermaye Piyasası Kanunu Yorum ve Açıklaması (Ankara:1983), s.51; Çok Ortaklı Şirketler Envanter Çalışması (Ankara: Desiyab Yayını, 1983), s.23-27.

Ç.O.Ş.'lar konusunda genel tanım verildikten sonra, tanım içinde yer alan şirketlerin sınıflandırılması gereği ortaya çıkmaktadır.

Verilen tanım çerçevesinde Ç.O.Ş.'lar üç gruba ayrılmıştır.

i. İşçi Şirketleri, Ç.O.Ş.'lardan ortaklarının % 50'den fazlası yurtdışındaki işçilerden oluşan şirketlerdir.

ii. Halk Şirketleri, Ç.O.Ş.'lardan, ortaklarının % 50'den fazlası yurtiçinde bulunan şirketlerdir.

iii. Halka Açık Anonim Şirketler, En az yüz ortaklı olan, fakat Ç.O.Ş. tanımına tam olarak uyum göstermeyen şirketlerdir(3).

Bazı yazarlar, Ç.O.Ş.'leri yukarıdaki sınıflandırmanın dışında sadece konu açısından sınıflandırmışlardır(4).

Sınıflandırmada verilen işçi şirketi tanımı, genel bir tanım olmakta, uygulamada başka tanımlara da rastlanmaktadır. İş-

(3) Bu tür şirketlerin Ç.O.Ş. kavramına uyum gösterebilmesi için aşağıdaki kriterleri de bünyelerinde bulundurmaları gerekmektedir:

- Menkul kıymetlerin halka arzedilmesi,
- Pay sahipliğinin devredilmesinin sınırlandırılmaması,
- Anonim şirketlerin kuruluş şeklinin, çok ortağın katılımını sağlayacak biçimde olması,
- Ortaklığın çıkaracağı menkul kıymetlerin borsaya kote edilmesi. Bkz.: Tuğrul Ansay, Çağdaş Anonim Şirketlerin Sorunları ve Türk Anonim Şirketleri (Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, 1971), s.34; Semih Büker, Optimal Sermaye Yapısı (Eskişehir: E.I.T.İ.A. Yayını, 1982), s.77.

(4) Konu açısından Ç.O.Ş.'ler şu şekilde sınıflandırılmıştır.

- İş Şirketleri: Sanayi, ticaret, hizmet gibi konularla uğraşırlar,
- İş ve Yatırım Şirketleri: Hem iş şirketlerinin konularında, hem de menkul kıymetler üzerinde çalışırlar,
- Yatırım Şirketleri: Menkul kıymetler ile uğraşırlar. Bkz.: Cemil Parman, "Çok Ortaklı Şirketlerin Finansal Sorunları", "Sevk ve İdare Dergisi", S.73 (Eylül 1974), s.22.

çi şirketlerinin özelliklerini ve diğer Ç.O.Ş.'lerle arasındaki farkları ortaya koyabilmek için, bu tanımların da incelenmesi gereği ortaya çıkmaktadır.

1. Türkiye ve Federal Almanya Hükümetleri Aracı Ortak Çalışma Grubu Tanımı

Geri dönüş ve uyum programları çerçevesinde F.Almanya ile 1.12.1979 tarihli "Almanya'da Çalışan Türk İşçilerinin Türk Ekonomisine Mesleki Yönden İntibaklarını Teşvik" sözleşmesi imzalanmıştır. Bu sözleşmeler gereği çeşitli yardımlardan yararlanacak işçi şirketlerinin tanımı düzenlenmiş, Ortak Çalışma Grubu 13-14 Kasım 1979 tarihinde aşağıdaki tanımları kabul etmiştir(5).

a) İşçilerin Sermaye İştirak Oranı

Halen yurtdışında bulunan veya kesin dönüş yapmış Türk işçileri tarafından kurulan şirketlerde, ilk kuruluş aşamasındaki Türk işçilerinin sermaye payı en az % 51 olacaktır. Kurulmuş şirketler yatırım aşamasına geldiğinde ve/veya sermaye artırımına gittiğinde aranılacak Türk işçileri payı en az % 30 olarak belirlenecektir. Ancak Danışma Grubunun gerekli gördüğü hallerde bu oran % 20'nin altına düşürülmek kaydı ile, % 30'un altına düşürülebilecektir.

(5) Yurtdışı İşçi Sorunları 81 (Ankara: Çalışma Bakanlığı Yurtdışı İşçi Sorunları Genel Müdürlüğü, 1971), s.270.

b) Türk İşçileri Tarafından Kurulan Şirketlerde Katılma Payı Üst Sınırı

Türk işçilerinin kurduğu şirketlere katılan, herbir gerçek kişi % 20'den; herbir tüzel kişi % 40'dan fazla sermayeye sahip olamayacaktır.

2. Diğer Tanımlar

Türk İşçi Şirketleri Birliğinin yapmış olduğu tanımın, genel tanımdan tek farkı, sermaye içindeki tüzel kişi ortakların paylarının % 25'i geçmemesi şartıdır(6). Desiyab ise kendisine başvuracak işçi şirketlerinde en az 250 ortak ve gerçek kişiler için, maksimum % 15 katılma payı şartı aranmaktadır(7). ISOPLAN'ın tanımı ise yapmış olduğumuz işçi şirketi tanımı ile paralellik göstermektedir(8).

Hemşehri şirketler(9) veya Bölgesel Kalkınma Şirketi(10) olarak da tanımlanan halk şirketleri, işçi şirketlerinin bir uzantısı; başka bir deyimle onların ürünleri olarak ortaya çıkmışlardır. İşçi şirketlerinde ortakların yurt dışında çalışan işçilerden olması şartı, onların yurda kesin dönüş yapmaları ile ortadan kalkacak ve işçi şirketi, halk şirketi kapsamına

(6) İsmail Ertan, "Yurtdışındaki İşçilerin Tasarrufları ve İşçi Şirketleri," Sevk ve İdare Dergisi, S.112 (Aralık 1977), s.19.

(7) "Desiyab'ın Kurulması İle İlgili Yetki Kanunu," Resmî Gazete, 17 Temmuz 1977, S.15298.

(8) Kısa adıyla Isoplan olarak bilinen (Institut Für Entwicklungsforschung Und Sozialplanung GmbH) Gelişme Araştırma Ens. ve Sosyal Planlama Limited Şirketi, Türkiye F.Almanya İntibak anlaşması çerçevesinde yatırım ve yönetimle ilgili sorunların çözümünde işçi şirketlerine danışmanlık yapmaktadır.

(9) Erdoğan Soral ve İlhan Tekeli, Halk Sektörü Sorunu (İstanbul: Gelişim Yayınları, 1976), s.37.

(10) TURK, s.16.

girecektir. Bu nedenle uygulamada iki şirket türü birlikte tanımlanmaktadır(11).

B. İşçi Şirketlerinin Özellikleri

Yurtdışındaki işçiler tarafından kurulan şirketlerinin yapıları incelendiğinde, genel tanım içinde yer alan en az ortak sayısı ve en çok pay oranı sınırı dışında, başka özelliklerin de var olduğu görülmüştür. Bu açıklamalar ışığında, işçi şirketlerin özelliklerini beş grupta toplamak mümkündür.:

1. İşçi Şirketleri Tabana Yaygın Olarak Kurulurlar

Bu tür şirketler girişim özgürlüğünü geniş halk kitlelerine yaygınlaştırmak amacıyla kurulurlar(12).

Desiyab'ın 322 Ç.O.Ş. üzerinde yapmış olduğu envanter çalışmasında 322 şirketin toplam ortak sayısı 345.062'dir. Değerlendirmeye alınan 322 şirketin 204'ü işçi şirketi tanımına uyum sağlayan şirketlerdir(13).

Envanter çalışmasına katılan şirketlerin % 92'sinde ortak sayısı 100'ün üzerindedir. İşçi şirketleri dışındaki anonim şirketlerle ilgili yeni veriler olmamakla beraber, Tuğrul Ansay tarafından 1971 yılında yayınlanan bir araştırmada, incelenen anonim şirketlerin % 77,22'sinde, ortak sayısının 100'ün altında ol-

(11) İşçi şirketleri ile halk şirketlerinin, Ç.O.Ş. tanımına tam uyum, halka açık anonim şirketlerin ise genel tanımdan farklı özellikler göstermesi nedeniyle bu iki şirket türü "Orjinal çok ortaklı şirketler" olarak birlikte tanımlanmıştır. Bkz.: Davut Aydın, Sermaye Piyasası ve Çok Ortaklı Şirketler (Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Yayını, 1982), s.7.

(12) H.Sami Güven, Dış Göç ve İşçi Yatırım Ortakları (Ankara: TODAİE. Yayını, No:168,1977), s.180.

(13) Çok Ortaklı Şirketler..., s.48.

duğu tespit edilmiştir(14). Görüldüğü gibi, işçi şirketleri, çok sayıda küçük tasarruf sahibini, kurulan şirketlere ortak edebilme işlevini başarıyla yerine getirmişlerdir.

2. İşçi Şirketlerinde En Çok Pay Oranı Sınırlandırılmıştır

İşçi şirketlerinin tabana yaygın olması, başka bir deyimle mülkiyetin tabana dağıtılması ilkesinin korunabilmesi için, şirket sözleşmelerinde, her ortağın en fazla satın alabileceği hisse senedi miktarını sınırlayan hükümlerin yer aldığı görülmektedir.

3. İşçi Şirketlerinde Hisse Senetlerinin Çoğunluğunu Ada Yazılı Hisse Senetleri Oluşturmaktadır.

İşçi şirketlerinin özelliklerini koruyabilmesi için, gerçek kişilere ait hisse senetlerinin tümünün ada yazılı olması gerekmektedir. Ancak bu şekilde hisse senetlerindeki eldeğiştirme olayını izlemek mümkün olmaktadır.

4. İşçi Şirketlerinde Bir Ortak veya Sermaye Grubu İçin Ayrıcalık Tanınmamaktadır

İşçi şirketlerinde, bir kısım ortaklara gerek yönetimde ağırlık, gerekse kâr dağıtımında öncelik gibi, ayrıcalıklar tanınmamaktadır.

5. İşçi Şirketlerinin Kuruluş Yeri Seçiminde, Bölge ve Yöre Tercihleri Ağırlık Kazanmaktadır.

(14) ANSAY, s.134.

Yurtdışındaki işçilerimiz, şirketlerin yörelerinde kurulması konusunda çok titiz davranmışlar, kendi bölgelerinde kurulan şirketlere özellikle ortak olmaya dikkat etmişlerdir.

II. İŞÇİ ŞİRKETLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

A. Batıda Gelişimi

İşçi şirketleri olgusu, ilk kez Batı Avrupa'da işçi ortaklıkları karma hareketi şeklinde ortaya çıkmıştır.

19. Yüzyılda Klasik Liberalizmin, işçiler üzerinde her geçen gün artan olumsuz etkileri karşısında, İngiltere'de Robert Owen, Fransa'da Charles Fourier ve Blanc, ilk tüketici hareketini başlatmışlar ve üretim ortaklığı düşüncesini geliştirmişlerdir(15).

Bunlardan Robert Owen, işçilerin içinde bulunduğu kötü hayat şartlarının düzeltilmesi yolundaki düşüncelerini uygulamaya koymuş; işçilerin kurtuluşu için en iyi aracın, işçileri üretim ortaklıkları içinde örgütlemek olduğunu öne sürmüştür. Charles Fourier ise, işçilerin, çoğalan üretim ve servete katılmalarını istemiştir(16). Owen, Fourier ve öteki teorikçiler, üretim ortaklıklarını, kooperatifçilik hareketinin en üst noktası ve en son amacı olarak görmüşlerdir(17).

Batı Avrupa'da gerek üretim ortaklıkları, gerekse kooperatifçilik hareketiyle başlayan, daha sonraları diğer halk kesimlerinde katılmasıyla gelişen ve çok ortaklı şirketler olarak

(15) Franz C.Helm, Kooperatif İşletme Ekonomisi, Çev. İlhan Cemalçılar (Eskişehir: I.T.I.A.Yayıncılık No:150/92,1976), s.2.

(16) Ercan Güven, Sosyal Politika (Eskişehir: E.I.T.I.A.Yayıncılık, 1975), s.13.

(17) HELM, s.161.

tanımlanmaya başlanan bu olayın oluşmasında işçi sınıfının payı büyük olmuştur(18). Bu tür şirketleşme olayı, daha iyi şartlarda, çalışma imkânı elde etmek ve girişimcilerin görevlerini üstlerine almak için, işçiler tarafından başlatılmıştır.

İkinci Dünya Savaşından sonra, işçi şirketlerinin gelişimi durmuş; çok ortaklı şirketler olgusu, kurulu şirketlerin halka açılması ve devletin elindeki şirketlerin halka devri şeklinde gelişme göstermiştir. İlk defa, F.Almanya'da yasayla uygulamaya konulan bu politika Volkswagen'in halk devri ile başlamış ve diğer Avrupa ülkelerinde de benzer gelişmeler gözlenmiştir(19).

B. Türkiye'de Gelişimi

Türkiye'de işçi şirketlerinin doğuşu ve gelişimi, dünyadaki gelişiminden çok farklı şekilde olmuş ve farklı temellere dayanmıştır.

Batıdaki işçi şirketleri hareketi, hayat şartlarını değiştirmek isteyen işçiler tarafından başlatılmışken, ülkemizdeki işçi şirketleri, yurtdışına çalışmak için giden göçmen işçilerin girişimiyle ortaya çıkmıştır. Yurtdışına işçi gönderen diğer ülkelerde, Türkiye'dekine benzer biçimde işçi şirketleri bulunmaktadır. Bu şirketleşme türü ülkemize özgü bir nitelik taşımak-

(18) GÜVEN, s.3.

(19) Halka Açık Şirketler (Ankara: Sümerbank Kültür Yayınları, No:3/107), s.9-12; Unal Tekinalp, "İşçi Şirketi ve Halk Şirketi Kavramları ile Almanyadaki Volksaktie Akımı," Geleceğin Şirket Tipleri Semineri (İstanbul: İTO Seminer Dizisi No:15, 1979); Hüseyin Ateş, "Halk Sektörünün Dünyadaki Gelişmeleri," Desiyab 2. Sempozyumu (Ankara: Desiyab Yayını, 1981).

tadır(20).

1. Dış-Göç ve İşçi Şirketleri

1960'lı yıllarda gelişmiş batı ekonomilerinin konjktürel yapısı, işgücü taleplerinin kendi işgücü arzlarıyla karşılanamaması sonucunu doğurmuştur. Bu nedenle, bu ekonomiler işgücü açıklarını, çevrelerindeki işgücü fazlaları bulunan Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere giderme yolunu seçmeye başlamışlardır(21).

İşçilerimiz, başlangıçta Türkiye'deki sosyo-ekonomik ortamdan ayrılarak, birkaç yıl için yüksek ücretle Batı Avrupa ülkelerinde çalışarak daha üst düzeyde bir hayat kurmaya yetecek tasarrufu oluşturduğunda, yurda dönmek üzere gitmişlerdir(22).

Gelişmemiş bölgelerden ve sektörlerden yurtdışına çalışmaya giden işçilerimiz, gittikleri ülkelere sanayi toplumu işçisi olmuşlardır. Böylece, birden bire alışkanlıklarının çok üstünde gelir elde etmişler, büyük ölçüde tasarruf yapma imkanına kavuşmuşlardır. İşçilerimiz, bu tasarrufları ile önce borçlarını ödemişler; artan gelir ile tarlaya, konuta ve gerçek anlamda sınıai

(20) F.Almanya İşbirliği Bakanlığı, Almanya'da yabancı işçi bulunduran ülkelere sadece Türkiye'de bu tür girişimlere rastlandığını açıklamıştır. Milliyet Gazetesi (22 Haziran 1975), Gelişmekte Olan Ülkelerde Sosyal Bilim Araştırmaları Enstitüsü (IMWOOD) tarafından yapılan araştırmalarda da aynı bulguya rastlanmıştır. Rinus Penninx ve Heriman Van Renselaar, Gurbet, Mihnet, Üç Kuruşluk Servet (Ankara: Ajans-Türk Matbaacılık Sanayii, 1979).

(21) Çok Ortaklı Şirket..., s.21.

(22) Yurtdışı İşçi Sorunları, s.259.

kuruluşlara yatırım yapmışlardır(23).

İşçi şirketlerinin doğuşunu, yalnız dış-göçe ve işçilerin tasarruf imkanlarına ve artışına bağlamak yeterli değildir(24). Bu oluşumun öteki nedenlerinin başında, toplumsal bilinçlenme gelmektedir(25).

Ekonomik gelişim içinde istenilen ölçüde sanayileşemeyen ülkemizin, bu aşamaya gelmesine yardımcı olmak için, işçilerimiz kendi aralarında birleşerek şirketler kurmayı, yatırım yapmayı, böylelikle kalkınmaya katkıda bulunmayı yüksek bir ülkü ve amaç olarak benimsemişlerdir. Bu vatansever duyguların ve toplumsal bilinçlenmenin yanında, Devletin de konuyla ilgilenmesi ve bu konuda sağlanan imkanlar, mülkiyetin tabana yaygınlaştırılması çabaları, işçi şirketleri hareketini başlatan ve geliştiren etkenler olmuştur.

2. İşçi Şirketlerinin Gelişimi ve Ekonomik İşlevleri

Toplumsal bilinçlenme ve milli duygular ile sifir yörelerinde bir başa tutmesi için başlatılan bu hareket, ilk meyvesini

-
- (23) Yapılan araştırmalar, işçi dövizlerinin aşağı yukarı % 50'sinin gayrimenkul alımı, % 25'inin ferdi işyeri kurma, % 20'sinin dayanıklı ve dayanıksız tüketim mallarına harcandığını sadece % 5'inin gerçek anlamda sinai yatırımlara yöneldiğini ortaya koymaktadır. İmren Aykut, "İşçi Tasarrufları Yurda Çekilmelidir," Para Dergisi, S.12. (Mayıs 1982), s.60.
- (24) Halk Girişimleri Örgütlenme ve İşleyiş Modeli (Ankara: İşletmeler Bakanlığı Yayını, 1979), s.6.
- (25) GÜVEN, s.41-53: Halk Girişimleri Örgütlenme..., s.7.; İ.Yasa ve O Bozkurt, "Orta Anadolu'dan Batı Avrupa'ya Göç ve Toplumsal Değişme," Amme İdaresi Dergisi, C.7, S.3 (Eylül 1974), s.70.

1964 yılında Köln'de vermiştir(26). 1969 yılında büyük bir sıçrama yaparak, 1972-1976 yıllarında önemli boyutlara ulaşmış, hatta üçüncü sektör olarak tanımlanmaya başlamıştır(27).

Bu konuda yapılan araştırmalarda 200-400 dolayında işçi şirketinin bulunduğu tespit edilmiştir(28). Desiyab'ın yapmış olduğu envanter çalışmasına katılan 322 Ç.O.Ş.'un 204'ü işçi şirketi tanımına uyum sağlayan şirketlerdir.

Sayıları hızla artan işçi şirketleri ekonomik gelişim içinde önemli bazı işlevleri de yerine getirmişlerdir. Bu işlevler beş grupta incelenebilir:

a) İşçi Şirketleri Mülkiyeti Geniş Halk Kitlelerine Yayınlıştırmada Önemli Bir Başarı Sağlamışlardır

Bugün işçi şirketleri 250.000 dolayında küçük tasarruf sahibini bünyelerinde bulundurmaktadırlar. Desiyab tarafın 1982 yılında 319 tane Ç.O.Ş. üzerinde yapılan envanter çalışmasında 345.062 ortağın, 24 milyar liralık öz kaynak birikimi sağladığı tespit edilmiştir.

-
- (26) DPT tarafından yapılan bir araştırmada, yer seçiminde etken olan unsurların başında yörede iş **sahası** açılması arzusunun geldiği tespit edilmiştir. Özcan Ertuna ve diğerleri, Çok Ortaklı Şirketler (Ankara: DPT Yayını No:1463-KÖYD:15, 1975), s.48.
- (27) DPT, Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983) (Ankara: DPT Yayını No: 1664, 1979), s.131.
- (28) DPT tarafından yapılan araştırmada (1975) 64 adet Ç.O.Ş., işletmeler Bakanlığının (1975) yaptığı anket çalışmasında 223 şirket, İş ve İşçi Bulma Kurumunun yapmış olduğu araştırmada (1977) işçi şirketi türünde 400 şirket, Çalışma Bakanlığı (1979) 224 Ç.O.Ş. ve Desiyab tarafından yapılan envanter çalışmasında 322 Ç.O.Ş. tesbit edilmiştir.

Tablo: 1 ÇOK ORTAKLI ŞİRKETLERDE ORTAK VE SERMAYE YAPISI
ORTAK SAYISI

Toplam	1-99	100-199	200 ve Üstü	Toplam
- ŞİRKET SAYISI	26	44	249	319
- ORTAK SAYISI	1.429	6.228	337.405	345.062
- Yurtiçi Ortak	952	4.869	184.421	190.242
- Yurtdışı Ortak	477	1.359	152.984	154.820
- TESCİLLİ SERMAYE (Bin TL)	1.318.862	2.947.502	24.771.499	29.037.813
- ÖDENMİŞ SERMAYE (Bin TL)	1.192.259	2.402.903	20.483.654	24.078.816

Kaynak: DESİYAB, Çok Ortaklı Şirketler Envanter Çalışması
(Ankara: Desiyab Yayını, 1983), s.48.

Tablo-1'de ortaklık yapısı ile ilgili bilgiler verilen 319 tane Ç.O.Ş.'un ortaklarının 154.820 tanesinin yurtdışında işçi olduğu dikkate alındığında, işçi şirketlerinin bu işlevlerini başarıyla yerine getirdikleri somut bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

b) İşsizlik Sorununun Çözümüne Katkıda Bulunmuşlardır.

İşçi şirketleri ile başlayan ve çok ortaklı şirketler şeklinde gelişme gösteren bu şirketleşme hareketi, bugün 41.000 kişiye iş sağlamıştır. Ortak sayısı ve çalışanlar, ayrıca aileleri ile birlikte düşünüldüğünde, bu tür şirketleşme olayı 2 milyon vatandaşımızın ekonomik durumlarını çok yakından ilgilendirmektedir(29).

(29) Çok Ortaklı Şirketler..., s.10.

c) Sermaye Piyasasının Gelişmesine Katkıda Bulunmuşlardır

İşçi şirketleri, Sermaye Piyasası Kanunu'nun amaç maddesini ifade edildiği gibi, "Halkın iktisadi kalkınmaya etkin ve yaygın bir şekilde katılmasını sağlamak..." amacıyla kurulmuşlardır(30). Gerçekten bugün 300.000'in üzerindeki küçük tasarruf sahibi, iktisadi kalkınmaya hisse senedi yoluyla katılmışlardır.

d) İşçi Şirketleri, Bölgeler Arası Dengesizliğin Giderilmesine Katkıda Bulunmuşlardır

DPT tarafından yapılan bir araştırmada bu tür şirketlerin % 51'inin kalkınmada öncelikli yörelerde ve % 49'unun ise gelişmiş yörelerde kurulduğu tespit edilmiştir(31).

e) İşçi Şirketleri, Yurtdışındaki İşçilerimizin Tasarruflarını Ülkemizde Değerlendirmelerinde Önemli Bir Araç Olmuşlardır

Yurtdışındaki işçilerimizin, 1964 ile 1980 yılları arasında ülkemize gönderdikleri döviz tutarı 12,6 milyar A.B.D. Dolarına ulaşmıştır(32). Bu miktarın % 5'inin sanayi yatırımları için ülkemize gönderildiği düşünülürse, bu tür şirketlerin, işçi tasarruflarının ülkemize transferi sırasında bir araç olarak kullanılabileceğini ortaya koyacaktır.

(30) AYDIN, s.10.

(31) ERTUNA, s.23.

(32) Yurtdışı İşçi Sorunları, s.26.

İKİNCİ BÖLÜM

ANKET UYGULAMASI VE UYGULAMA SONUÇLARI

I. ANKET UYGULAMALARI

A. Araştırmanın Amacı

İşçi şirketleri konusunda yapılan çalışmalardaki verilerin eskimesi, günümüz Türkiye'sindeki sosyo-ekonomik gelişmelerin, işçi şirketlerini zor durumda bırakması, ve bu tür şirketlerde el-değiştirme olayının sık sık gündeme gelmesi, bu çalışmanın amacını ortaya çıkarmıştır.

Araştırmanın amacı: Son yıllarda büyük umutlar bağlanan üçüncü sektör olarak tanımlanmaya başlanan işçi şirketlerinin özelliklerini ve yönetim ve organizasyon sorunlarını tespit etmektir.

B. Araştırmanın Aşamaları

Araştırmanın amacına ulaşabilmesini ve konuyla ilgili verilerin son durumlarını tespit edebilmenin yollarını araştırırken, çözüm için en iyi alternatif olarak anket çalışması uygun bulunmuştur.

1. İşçi Şirketleri Anket Uygulaması

İşçi şirketlerini esas alan ilk anket çalışması, işçi şirketlerinin önce halk şirketi, sonra da halka açık anonim şirket haline dönüşmesi süreci dikkate alınarak, Ç.O.Ş. tanımına uyan

şirketlere uygulanmıştır.

İlk aşamada iki yüz işçi şirketi tespit edilmiş ve bu şirketlere anket formu gönderilmiştir(1).

İkinci aşamada Isparta, Burdur, Denizli, Aydın, İzmir, Çanakkale, Balıkesir, Eskişehir, Bilecik, Kütahya illerini kapsayan ve kırk tane şirketle görüşme imkânı bulunan bir bölge tespit edilmiş ve bu şirketlerden yirmi sekizi ile karşılıklı görüşme yapılmıştır.

Araştırma, karşılıklı görüşme ve anket uygulaması ile seksen adet Ç.O.Ş.'a ulaşmış, bu şirketlerde incelenerek işçi şirketi tanımına uyan elli sekiz adet şirket tespit edilmiştir(2).

TABLO -2: ARAŞTIRMAYA KATILAN Ç.O.Ş.'ler

	İşçi Şirketi	Halk Şirketi	Halka Açık Şirket	Toplam
Cevap Gönderen	23	7	6	36
Karşılıklı Görüşme	29	3	2	34
Diğer Yollarla Katılım	6	2	2	10
Kapanmış Olan Ç.O.Ş.	-	-	-	27
Ankete Cevap Vermeyen	-	-	-	93
	(58)	(12)	(10)	200

2. Üst ve Orta Kademe Yöneticileri Anket Uygulaması

İkinci anket uygulaması, işçi şirketlerinin yönetim ve organizasyon sorunları ile, bu sorunların nedenlerini ortaya ko-

(1) Ç.O.Ş. anket formu örneği Ek-1'de verilmiştir.

(2) Araştırmaya katılan şirketler Ek-2'de verilmiştir.

bilmek ve yöneticilerin özelliklerini, şirketleri hakkındaki düşüncelerini tespit edebilmek amacıyla, ilk anket uygulamasına katılan şirketlerin yöneticilerine yönelik olarak başlatılmıştır(3).

İkinci anket uygulamasına katılma oranları Tablo-3'de verilmiştir.

TABLO-3: ÜST VE ORTA KADEME YÖNETİCİLERİ ANKET UYGULAMASINA KATILMA ORANLARI

Ankete Katılan	Sayı	Oran
Yönetim Kurulu Üyesi	16	37,21
Denetleme Kurulu Üyesi	2	4,65
Üst ve Orta Kademe Yönetici	25	58,14
Toplam	43	100,00

II. UYGULAMA SONUÇLARI

A. İşçi Şirketleri Anket Uygulaması Sonuçları

İşçi şirketlerinin yönetim ve organizasyon sorunlarının, nedenleri üzerinde yapılan ön çalışmada, şirket sorunlarının yapısal özelliklerden kaynaklandığına dair bulgular tespit edilmiştir. Bu nedenle ilk anket uygulaması bu şirketlerin özelliklerini ortaya koyabilmek için yapılmıştır.

1. Araştırmaya Katılan Şirketlere İlişkin Bilgiler

a) Kuruluş Yılları

Araştırma kapsamına giren elli sekiz şirketin % 72'si 1971-1975 döneminde kurulmuştur. 1975'den sonra kurulan şirketlerin

(3) Üst ve Orta Kademe yöneticileri anket uygulaması Ek-3'de verilmiştir.

sayısı ise on birdir.

TABLO-4: ŞİRKETLERİN KURULUŞ YILLARI

<u>Kuruluş Yılı</u>	<u>Sayısı</u>
1965-1970	5
1971-1975	42
1976-1980	9
1981 ve sonrası	2
<u>Toplam</u>	<u>58</u>

b) Şirketlerin Sektörlere Göre Dağılımı

Şirketlerin % 82'si imâlat sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu sektörde çalışanların % 45'i ise, ara malları üretmektedir. Tablo-5'de şirketlerin sektörel dağılımı verilmiştir.

TABLO-5: ŞİRKETLERİN SEKTÖREL DAĞILIMI

<u>Sektör</u>	<u>Sayı</u>	<u>%</u>
TARIM	5	8,62
MADENCİLİK	1	1,72
İMÂLAT	48	82,76
HİZMETLER	4	6,90
<u>TOPLAM</u>	<u>58</u>	<u>100,00</u>

c) Çalıştırdıkları İşgören Sayıları

Ankete katılan şirketlerde toplam istihdam 7179, şirket başına düşen ortalama personel ise 123'dür.

2. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Özellikleri

Araştırmaya katılan şirketlerin özellikleri, birinci bölümde verilen genel özelliklere paralel olarak verilecektir.

a) İşçi Şirketleri Tabana Yaygın Olarak Kurulurlar

Araştırma kapsamına giren işçi şirketlerinin tamamında ortak sayısı yüzün üzerindedir. Tablo-6'da görüldüğü gibi tüm şirketlerin % 41,37'sini oluşturan yirmi dört şirkette ortak sayısı: 101-1000 arasındadır. 1001-2000 arasında ortağa sahip işçi şirketleri ile, 2000'den fazla ortaklı şirket sayısı ise on yedi'dir.

TABLO-6: İŞÇİ ŞİRKETLERİNİN ORTAK SAYISINA GÖRE DAĞILIMI

Ortak Sayısı	İşçi Şirketlerinin Sayısı	%
101-500 ortak	12	20,69
501-1000 "	12	20,69
1001-1500 "	12	20,69
1501-2000 "	5	8,62
2001-300 "	6	10,34
3001'den çok ortaklı	11	18,97
Toplam	58	100,00

Özetleyecek olursak, işçi şirketleri olayı, başka bir deyimle, ülke düzeyinde ticaret ve küçük sanayi kesiminde oluşan ve yurtdışındaki işçilerin katkıları ile desteklenen tasarrufların, mahalli müteşebbüslerin de yardımıyla yatırımlara dönüştürülmesi olayı, mülkiyetin sosyal tabana yaygınlaştırılması anlamını taşımaktadır(4).

b) İşçi Şirketlerinde En Çok Pay Oranı Sınırlandırılmıştır

(4) Bu olay, kapitalizmin sosyal tabanını yaygınlaştırması şeklinde tanımlanmıştır. Oktar Türel, "Halk Sektörü Üzerine," Hükümet Programının Getirdiği Yeni Planlama Sorunları Semineri (Eskişehir: E.I.T.I.A. Yayını, 1974), s.19.

İşçi şirketlerinin özelliklerinin koruyabilmeleri ve mülkiyetin tabana dağıtılması ilkesinin yerine getirebilmesi için şirket sözleşmelerinde her ortağın en fazla satın alabileceği hisse senedi miktarını sınırlayan hükümlerin yer alması gerekmektedir.

Araştırma kapsamına giren elli sekiz işçi şirketine ait pay oranı sınırlaması hakkındaki bilgiler Tablo-7'de verilmiştir.

TABLO-7: İŞÇİ ŞİRKETLERİNDE PAY ORANI SINIRLAMASI

Sınırlama	Sayı	Oran %
% 1'e kadar sınırlama	5	8,62
% 2'ye " "	4	6,90
% 5'e " "	3	5,17
%10'a " "	12	20,69
Sınırlama var (oran belirtilmemiş)	10	17,24
Sınırlama yok	14	24,14
Cevay vermeyen	10	17,24
<u>Toplam</u>	<u>58</u>	<u>100,00</u>

Araştırma sırasında, tüzel kişi ortakların bu şirketlerce çok istenilen bir husus olduğu ve bu tür ortaklar için getirilen sınırlamaların, gerçek kişi ortaklara nazaran daha esnek tutulduğu gözlenmiştir.

İşçi şirketlerine tüzel kişilerin ortak olması, çeşitli yönlerden bu şirketlere, bir çok imkânlar sağlayabilmektedir(5):

1. Tüzel kişilerin taahhüt edilen sermaye paylarının ödenmesinde, genellikle bir gecikme ile karşılaşılmamaktadır. Gerçek

(5) Çok Ortaklı Şirketler (Ankara: DPT Yayını, 1975), s.91.

kişi ortaklara nazaran, tüzel kişiler taahhütlerini daha önce yerine getirmektedir.

ii. Ortak edilen tüzel kişi, bir banka ise, şirketin kredi sorunu da çözümlenmektedir.

iii. Ortak edilen tüzel kişi, aynı konuda faaliyet gösteren bir kamu iktisadi kuruluşu ise, o kuruluşun bilgi ve tecrübesinden yararlanılmaktadır.

iv. Tüzel kişi ortakların varlığı, potansiyel ortaklara güvence vermektedir.

İşçi şirketlerinin çoğunda, bu tür ortaklar için, pay sınırlaması yukarıda saydığımız nedenlerden dolayı, oldukça esnek tutulmuştur.

c) İşçi Şirketlerinde Hisse Senetlerinin Çoğunluğunu Ada Yazılı Hisse Senetleri Oluşturmaktadır

Anket çalışmasındaki elli sekiz şirketin çıkarmış olduğu, ada yazılı hisse senetlerinin esas sermaye içindeki oranları, Tablo-8'de verilmiştir. Tablo'da görüldüğü gibi hisse senetlerinin tamamının, ada yazılı olduğu şirket sayısı otuz birdir. % 50'nin üzerinde bu tür hisse senedi çıkaran işçi şirketi sayısı ise on iki tanedir.

Hisse senetlerinin tamamının hamiline olduğu işçi şirketlerinde ilk kuruluş sermayelerinde hisse senetlerinin tamamının ada olarak çıkarıldığı, ikinci ve daha sonraki sermaye arttırmalarında çıkarılan hisse senetlerinin hamiline olduğu ve ada ya-

zılı hisse senetlerinin hamiline hisse senetleri ile değiştirildiği, araştırma sırasında tespit edilmiştir.

TABLO-8: ADA YAZILI HİSSE SENETLERİNİN TEMSİL ETTİĞİ SERMAYENİN ŞİRKET ESAS SERMAYESİNE ORANI

Ada Yazılı Hisse Senetlerinin Oranı	Sayı	Oran
% 10 ve daha az	3	5,17
% 11 -30	-	-
% 31- 49	-	-
% 50- 75	8	13,79
% 76'dan çok	4	6,90
Tamamı ada yazılı	31	53,44
Tamamı hamiline yazılı	6	10,35
Durumu belli olmayan	6	10,35
TOPLAM	58	100,00

İşçi şirketleri, ada yazılı hisse senetleri ile en çok pay konusundaki sınırlamalarla sermayenin belirli ellerde toplanmasını önlemektedir(6).

Özetleyecek olursak, işçi şirketlerinin niteliklerini koruyabilmeleri için çıkarmış oldukları ada yazılı hisse senetlerinin toplam sermaye içindeki payı, en az % 60 oranında olmalıdır.

d) İşçi şirketlerinde Bir Ortak Veya Sermaye Grubu için Ayrıcalık Tanınmamaktadır.

İşçi şirketlerinin büyük çoğunluğunda ortaklara, gerek yönetimde ağırlık, gerekse kâr dağıtımında öncelik ve iş imkânı sağlama gibi bazı ayrıcalıklar tanınmamaktadır.

(6)H.Sami Türk, Halka Açık Anonim Ortaklıklar ve Halk Sektörü (Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayın No: 1116, 1975), s.126.

TABLO-9: KURUCULARA ÖZEL ÇIKARLAR SAĞLAYAN İŞÇİ ŞİRKETLERİ

<u>Kuruculara Özel Çıkarlar</u>	<u>Sayı</u>	<u>%</u>
Sağlanan işçi şirketleri	13	22,41
Sağlamayan işçi şirketleri	39	67,24
Cevap vermeyen şirketler	6	10,35
TOPLAM	58	100,000

Tablo-9'da görüldüğü gibi, kuruculara ayrıcalık tanıyan işçi şirketi sayısı 13'tür. Bu işletmeler, ayrıcalığı sadece kâr dağıtımında % 1 ile % 10 arasında değişen bir pay verilmesi şeklinde sağlanmışlardır. Araştırmaya katılan şirketlerin % 67,24'ünde ise kuruculara ayrıcalık tanınmamıştır.

İşçi şirketlerinde kâr payı dışında, kuruculara ve diğer ortaklara tanınan ikinci bir ayrıcalık, diğer hiç bir şirkette rastlanmayan, ortakların şirkette çalışma imkânlarının sağlanması ayrıcalığıdır. İşçi şirketleri, ortak ararken yapmış oldukları ilanlarda, bu ayrıcalığı özellikle vurgulamaktadırlar(7).

e) İşçi Şirketlerinin Kuruluş Yeri Seçiminde, Bölge ve Yöre Tercihleri Ağırlık Kazanmaktadır

Sanayi yatırımlarında kuruluş yerinin seçimi, yatırımlarda, teknolojilerin ve kapasitelerin seçimi kadar önemli olmaktadır. Oysa, işçi şirketlerin kuruluş yerinin seçimi konusunda teknik bir araştırma yapılmamakta, hatta önce ortaklık kurulmakta ve sonra yatırım konusu araştırılmaya başlanılmaktadır.

Yurtdışındaki işçilerimiz, şirketlerin yörelerinde kurulma-

(7) Ek-4.

sı konusunda çok titiz davranmışlar, hatta başka bölgelerde kurulan şirketlere katılmamışlardır.

B. Üst ve Orta Kademe Yöneticileri Anket Uygulaması

İkinci anket uygulaması, işçi şirketleri yöneticilerinin özelliklerini, iş hayatı ve sosyal yaşantısına ilişkin bilgileri, çalıştıkları şirketlere ilişkin düşüncelerini ve onlar açısından şirketlerin sorunlarını ortaya koyabilmek için yapılmıştır.

1. Yöneticilere İlişkin Genel Bilgiler

Bu bölümde yöneticilerin yaşları, öğrenim durumları gibi konular incelenecektir(8).

a) Yöneticilerin Yaş Ortalaması ve Öğrenim Durumları

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 74'ü 25-45 yaş grubu içindedir (Tablo-10). Elli yaşından büyük yönetici sayısı ise on bir tanedir. Bu verilere göre şirketlerde genç yöneticiler çoğunluktadır.

TABLO-10: YÖNETİCİLERİN YAŞ DURUMLARI

<u>Yaş grupları</u>	<u>Yönetici Sayısı</u>	<u>%</u>
26-35	13	30,23
36-45	19	44,18
46-55	9	20,93
56-65	2	4,66
<u>TOPLAM</u>	<u>43</u>	<u>100,00</u>

(8) Üst ve orta kademe, yöneticilerine uygulanan anket formunun bu bölümü, Şan Öz-Alp ve diğerleri tarafından, Eskişehir sanayi firmaları yöneticilerine uygulanan anket çalışmasından yararlanılarak hazırlanmıştır. Şan Öz-Alp ve diğerleri, Eskişehir Sanayi Firmaları Yöneticileri (Eskişehir: E.İ.T.İ.A Yayın No: 199, 1978) s.39-53.

Kırk üç yöneticinin % 56'sı yüksek öğrenimlidir. Yöneticilerin mezun oldukları yüksek öğrenim kurumlarının içinde, en büyük oranı % 37 ile İ.T.İ.Akademileri meydana getirmektedir (Tablo-11). Araştırmaya katılan yöneticilerden % 37'si yabancı dil bildiklerini ifade etmişlerdir. Yabancı dil bilen yöneticilerden sekiz tanesi İngilizce, dört tanesi ise Almanca bilmektedir. 25 ile 35 yaş grubu içindeki yöneticilerin tamamı yüksek- okul mezunu olup, üç yönetici kurucu ortak olarak yönetim kurulu- na girmiş ve üst kademe yöneticiliğine kadar yükselmişlerdir.

TABLO-11: YÖNETİCİLERİN ÖĞRENİM DURUMLARI

<u>Öğrenim Düzeyi</u>	<u>Sayı</u>	<u>%</u>
İlkokul	5	11,62
Orta	6	13,96
Lise	8	18,61
Yüksekokul	24	55,81
- İ.T.İ.Akademileri	(9)	(20,94)
- Kimya Fak.	(3)	(6,97)
- Ziraat Fak.	(3)	(6,97)
- Mimar-Mühendis	(4)	(9,30)
- Siyasal Bilgiler Fak.	(2)	(4,66)
- Tıp Fakültesi	(3)	(6,97)
<u>TOPLAM</u>	<u>43</u>	<u>100,00</u>

b) Yöneticilerin Buldukları Şirket İle İlişkileri

Yöneticilerden % 74'ünün çalıştıkları şirket ile sermaye ilişkileri vardır. Araştırmaya katılan yöneticilerin, dokuz tanesi Müdür ve Genel Müdür, altı tanesi İşletme Müdürü, on tanesi Bölüm yöneticisi on sekiz tanesi ise yönetim kurulu üyesi olarak görev yapmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin mesleki tecrübeleri ince-

lendiğinde, % 68'inin on yıldan az tecrübeye sahip oldukları, buldukları görevde geçen sürelerinin ise beş yıldan daha az olduğu tespit edilmiştir.

c) Yöneticilerin Aldıkları Ücretler

Araştırmaya katılan yöneticilerin (yönetim kurulu üyeleri hariç) ortalama aylık ücretleri brüt altmış beş bin Türk Lirası civarındadır. Genelde şirketlerin yöneticilere ödedikleri ücretler oldukça düşüktür. Tablo-12'de yöneticilerin yıllık ortalama brüt ücretleri verilmiştir.

TABLO-12 YÖNETİCİLERİN ALDIKLARI YILLIK ÜCRETLER (000 TL)

	Sayı	%
200-400	3	12
400-600	7	28
600-800	3	12
800-1000	3	12
1000'den fazla	4	16
Cevap vermeyen	5	20
TOPLAM	25	100

d) Yöneticilerin Kendilerine Bağlı Ast Sayıları

Yöneticilerin % 52'sine bağlı ast sayısı onun üzerindedir (Tablo-13).

TABLO-13: YÖNETİCİLERE BAĞLI AST SAYILARI

Ast Sayısı	Sayı	%
10'dan az	30	69,77
10-30	6	13,95
30'dan fazla	7	16,28
TOPLAM	43	100,00

2. Yöneticilerin İşçi Şirketleri Hakkındaki Düşünceleri

a) Yöneticilere Göre Bu Tür Şirketlere Yerel Halkın Takındığı Olumlu Yada Olumsuz Davranışlar

Yöneticilere göre yerel halkın tutumları olumsuzdur. Yine yöneticilere göre, olumsuz davranışların nedenleri şunlardır;

- i. Güven duygusunun yitirilmesi; yerel halk yöneticilere güvenmemektedir,
- ii. Kurulduklarından beri kâr dağıtmamışlardır,
- iii. Ortaklar arasında dedikodu mekanizmasının fazla olması ve sonuçta yönetim kurulunda oluşan rahatsızlıklar,
- iv. Şirketle ortaklar arasında iletişim eksikliği,
- v. Yönetim kurulu üyelerini tanımamaları.

b) Yöneticilere Göre Kamuoyunun İşçi Şirketlerine Karşı Tutumu

Yöneticilerden % 72'si kamuoyunun tutumunu, olumsuz olarak tanımlamışlardır. Yöneticilere göre olumsuzluğun nedenleri:

- i. Eldeğiştirmenin çok olması,
- ii. İyi örneklerin az olması,
- iii. Modelin politik ortamda çok tartışılması.

c) Yöneticilere Göre İşçi Şirketlerinin Başarılı Olmalarının Nedenleri

- i. İlk kuruluş aşamasında başarılı yöneticilerin olmaması,
- ii. Yöneticilerin menfaat ve çıkar düşüncesi taşıyan kişiler olması,

- iii. Profesyonel yönetici yokluğu,
- iv. Ortaklar arası birliğin olmaması,
- v. Finansman sıkıntısı,
- vi. Kâr dağıtmamaları,
- vii. Devletin sahip çıkmaması,
- viii. Kamuya bilgi vermekten kaçınmaları.

d) Yöneticilere Göre Şirketin Çok Ortaklı Şirket Olmasından Dolayı En Çok Tatminsizlik Duydukları Etmenler

- i. Yönetim aksaklığı,
- ii. Hiç bir şirkette olmayan yönetim rahatlığı,
- iii. İşletmede kararların geç alınması; aile şirketlerinde kararlar çok çabuk alınırken, bu tür şirketlerde karar mekanizması uzuyor, bu sorunu aşmak Genel Müdürün yeteneğine kalıyor.
- iv. Yetki dağılımındaki dengesizlik, yetkinin kullanılmaması,
- v. Yönetici ve şirket ortağı kavramlarının birbirine karışması,
- vi. İşletme sermayesi eksikliği,
- vii. Yönetim kurulu üyelerinde ve şirket ortaklarında sanayi bilincinin olmaması,
- viii. Her yönetim değişikliğinde idari kadronun tasfiye edilmesi,
- ix. Yönetim kurulu üyeleri ve ortaklar arasında anlaşmazlıkların yöneticilere sirayet etmesi,

x. Ortakların şirketle olan ilişkileri, ikiden fazla insanla iş yapabilme bilincini öğrenmemeleri.

e) Yöneticilere Göre İşçi Şirketlerinin Aşılması En Güç Engelleri

- i. İyi bir idari kadronun kurulmaması "yönetim sorunu",
- ii. İşletme sermayesi temini,
- iii. Pazarlama sorunu,
- iv. Kur farkı sorunu,
- v. Ortakların çıkardığı sorunlar.

3. Yöneticilerin Karşılaştıkları Başlıca Sorunlar

Çalışmanın bu bölümünde yer alan sorunlar, Sera Özbaşar ve Zeki Aksan'ın profesyonel yöneticiler için yapmış oldukları araştırmadan yararlanarak hazırlanmıştır(9). Bu sorular Yönetim Kurulu Üyeleri dışındaki yöneticilerce cevaplandırılmıştır.

Sorularla ilgili verilen tablolarda, sekiz sütun yer almıştır. İlk beş sütünde, sorunun önem derecesine göre sıralaması verilmiştir. Altıncı sütünde mutlak toplam, yedinci sütünde ise, tartılı toplam verilmiştir. Sekizinci sütünde, tartılı toplamı en yüksek olan soruna yüz değeri verilerek oluşturulan indeks yer almaktadır(10).

(9) Zeki Aksan ve Sera Özbaşar, Türkiye'de Profesyonel Yöneticiler (İstanbul: 1980) s.241-247.

(10) Kullanılan tartılar birinci tercih için beş, ikinci tercih için dört, üçüncü tercih için üç, dördüncü tercih için iki beşinci tercih için bir olarak belirlenmiştir. Tartılı toplam, belli bir soruna farklı bir tercih yapanların bu soruna verdikleri önemi göstermek için hesaplanmıştır.

a) Yöneticilerin Başarıya İlişkin Sorunları

Başarıya ilişkin sorunlar içinde yer alıp, yöneticiler tarafından bulunan en önemli sorun "Başarı göstermek için gerekli imkânların tanınmaması" olmaktadır(Tablo-17). Yönetici açısından imkânların başında, kendisine bağlı olarak çalışan astlar gelmektedir(11). Yöneticilerin, imkân açısından en önemli sorunu yeterli ve kaliteli eleman bulamamalarından kaynaklanmaktadır.

Başarıya ilişkin ikinci önemli sorunu "Başarıya yeterince maddi ve manevi mükafat verilmemesi" gelemektedir. Başarıya ilişkin sorunlar bölümünde "diğer" sorunlara yöneticiler, ortaklar tarafından desteklenmemek, yetki kullandırılmaması, devletin el uzatmaması, istikrarsızlık gibi sorunları da olduklarını belirtmişlerdir.

TABLO-14: BAŞARIYA İLİŞKİN SORUNLAR

	1	2	3	4	5	Top- lam	Tartı- lı Top.	İN- deks	Cevap vermey-
Başarı göstermek için gerekli imkânların tanınmaması	9	2	1	1	3	16	61	100	9
Başarıya yeterince maddi ve manevi mükafat verilmemesi	5	4	5	1	2	17	60	98	8
Yöneticiye başarı derecesi hakkında bilgi verilmemesi	2	2	3	2	3	12	34	56	13
Performans değerleminin yapılmaması	1	2	3	6	1	13	35	57	12
Terfi için öncelikle kıdeme önem verilmesi	1	-	3	1	-	5	16	26	20
Bilgiye gerektiği kadar önem verilmemesi	3	6	2	1	-	12	47	77	13
Diğer	1	2	1	1	3	8	21	34	17

(11) AKSAN, s.37.

b) Yöneticilerin Kendilerini Yetiştirme ve Geliştirme Sorunları

Araştırmaya katılan yöneticilerin en önemli buldukları yetiştirme ve geliştirme sorunu "Yorucu ve uzun çalışma sürelerinden eğitim çalışmalarına zaman ayıramama" olmaktadır. Bu soru araştırmaya katılanların % 46'sı tarafından birinci tercih olarak belirtilmiştir(Tablo-18).

TABLO-15: YETİŞTİRME VE GELİŞTİRME SORUNLARI

	1	2	3	4	5	Top- lam	Tartı- lı Top.deks	İn- Top.deks	Cevap vermeyen
Meslek kuruluşlarının profesyonel yöneticilere destek olmaması	7	3	3	4	2	19	66	80	6
Kısa süreli yönetici geliştirme programlarının azlığı ve yetersizliği	2	7	6	4	-	19	64	78	6
Şirket içinde bilgiye yeterince önem verilmemesi	3	5	3	4	3	18	55	67	7
Yorucu ve uzun çalışma saatlerinden eğitim çalışmalarına zaman ayıramama	10	2	5	4	1	22	82	100	3
Yöneticiler arasında işbirliği yapma eğiliminin zayıf olması	3	4	2	2	8	19	49	60	6
Diğer	-	1	2	1	2	6	14	17	19

Yöneticiler tarafından ikinci derecede önemli sorun ise, "Meslek kuruluşlarının profesyonel yöneticilere destek olmaması" olduğu öne sürülmüştür. Yöneticiler gelişmelere ayak uydurmak için yeniden eğitim görme ihtiyacı duymaktadırlar ve bunu meslek

kuruluşlarından beklemektedirler.

c) Çalışma Koşullarına İlişkin Sorunlar

Yöneticiler sürekli psikolojik baskı altında çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bu soruna, birinci sırada yer veren yönetici sayısı onbirdir. Psikolojik baskının da, yönetim kurulu ve ortaklardan kaynaklandığını belirtmişlerdir.

TABLO-16: ÇALIŞMA KOŞULLARINA İLİŞKİN SORUNLAR

	1	2	3	4	5	Top- lam	Tartı- lı Top.	İn- deks	Cevap vermeye
Uzun çalışma saat- leri	6	4	1	1	3	15	54	70	10
Gerçek anlamda haf- ta sonu tatili ya- pamamak	4	3	3	3	4	17	51	66	8
Sık sık yolculuk etme zorunluluğu	1	2	5	5	2	15	40	52	10
Kendine ve ailesi- ne yeterince zaman ayıraramama	-	9	6	4	1	20	63	82	5
Sürekli psikolojik baskı (stress) al- tında çalışma	11	2	3	1	3	20	77	100	5
Diğer	1	-	-	3	2	6	13	19	19

d) Şirketlerin Temel Özelliklerinden Kaynaklanan Sorunlar

İş güvencesinin olmaması, birinci derecede sorun olarak belir-
tilmiştir (Tablo-20). İkinci derecede önemli sorun olarak, özel emek-
lilik fonlarının ve ücretlerin tatminkâr olmaması sorunu, eşit ağır-
lıklı sorun olarak belirtilmiştir.

TABLO-17: ŞİRKETİN ÖZELLİKLERİNDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR

	1	2	3	4	5	Top- lam	Tartı- lı Top.	İN- deks	Cevap vermeyen
İş güvencesinin olmaması	9	2	2	4	-	17	67	100	8
Özel emeklilik fonlarının olmaması	7	3	2	3	-	15	59	88	10
Çalışan kuruluşa ortak olma imkânının olmaması	-	2	1	2	-	5	15	22	20
Ücretlerin tatminkâr olmaması	5	4	5	1	1	16	59	88	9
Şirketin geleceğinin belirsiz olması	2	6	3	3	3	17	52	78	8
İş tatmininin olmaması Kişisel prensiplerden vazgeçme zorunluluğu	-	-	2	2	3	7	13	19	18
Yükselmek için şirketten ayrılma zorunluluğu	-	1	-	1	-	2	6	10	23
Diğer	-	-	-	-	2	2	2	3	23

e) Yönetim Yapısına İlişkin Sorunlar

Yönetim yapısına ilişkin sorunlar Tablo-21'de ele alınmıştır. Tartıli toplam sütununu ele aldığımızda, sorunların önem derecesine göre sıralanması aşağıdaki gibi olmaktadır:

- i. Çok ortaklı şirketlerde ortak-yönetici ilişkilerini sürdürmenin güç olması,
- ii. Yönetici görev, yetki ve sorumluluklarının açık ve kesin olmaması,
- iii. Çeşitli konularda danışılacak güvenilir kişilerin olmaması,
- iv. Yöneticiler arası aşırı rekabet,
- v. Şirketi temsil etme yetkisinin çok sınırlı olması,
- vi. Ne istendiğinin üstlerce açık söylenmemesi,

vii. İşletme amaçlarının açıkça bilinmemesi,

TABLO-18: YÖNETİM YAPISINA İLİŞKİN SORUNLAR

	1	2	3	4	5	Top- lam	Tartı- lı Top.	İN- deks	Cevap vermeyen
Yöneticiler arası aşırı rekabet	6	2	-	1	2	11	42	73	14
Ne istenildiğinin üstlerce açıkça söylenmemesi	4	1	-	2	1	8	29	51	17
Çeşitli konularda danışılacak güveni- lir kişilerin olma- ması	4	3	3	4	1	15	50	88	10
Şirket amaçlarının açıkça bilinmemesi	-	2	3	1	3	9	22	38	16
Yönetici görev, yetki ve sorumluluklarının açık ve kesin olmama- sı	3	5	5	2	2	17	56	98	8
Ç. Ortaklı Şirketlerde ortak-yönetici iliş- kilerini sürdürmenin güçlüğü	3	4	7	1	1	16	57	100	9
Şirketi temsil etme yetkisinin çok sınır- lı olması	3	2	1	5	1	12	37	65	13
Diğer	-	1	-	3	4	8	14	25	17

f) Sorun Gruplarına Genel Bakış

Sorun gruplarının sıralamasını gösteren Tablo-22'yi incelendiğinde, yöneticilerin en önemli buldukları grupta "İşletmenin yönetim yapısından kaynaklanan sorunlar" yer almaktadır. İkinci derecede sorun grubu olarak da işletmenin temel özelliklerinden kaynaklanan sorunlar ve başarıya ilişkin sorunlar gelmektedir.

TABLO-19: SORUN GRUPLARININ SINIRLANMASI

	1	2	3	4	5	Top- lam	Tartılı Toplam	İn- deks	Cevap vermeye
Başarıya ilişkin sorunlar	7	3	3	4	2	19	66	83	7
Yöneticinin kendini yetiştirmesi ve geliş-tirmesine ilişkin sor.	5	5	1	3	2	16	56	71	9
Çalışma şartlarından kaynaklanan sorunlar	5	4	3	1	8	21	60	76	4
İşletmenin temel özelliklerinden kaynaklanan sorunlar	2	5	8	5	2	22	66	83	3
İşletmenin yönetim yapısından kaynaklanan sorunlar	8	5	4	2	3	22	79	100	3

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA SONUÇLARI IŞIĞINDA İŞÇİ ŞİRKETLERİNİN

YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

I- UYGULAMA SONUÇLARI IŞIĞINDA İŞÇİ ŞİRKETLERİNİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI

İşçi şirketleri konusunda yapmış olduğumuz araştırma sonunda, ulaştığımız sonuç; sorunların temelinde yönetim ve organizasyon sorunlarının yattığı gerçeğidir. Bu gerçeği, kapanan veya satılan işçi şirketleri ile ilgili haberlerin yer aldığı, günlük basında da her zaman yakalama imkânı bulunmaktadır(1).

İşçi şirketçiliği hareketi, özelliklerinden kaynaklanan kendine has yönetim ve organizasyon sorunları ile hızla sona yaklaşmaktadırlar(2). Bir çok yönetici, olayı finansman sıkıntısına bağlarken, bu işletmeler daha kuruluş aşamasında yönetim sorunuyla karşı karşıya kalmış, daha sonra finansmanla ilgili sorunlar ortaya çıkmıştır. Hastalıklı yönetim bünyesinde, hastalıklı finansman konularının olacağı doğaldır. Çünkü, finansman

(1) 1980'den sonraki günlük basında, kapanan veya eldeğıştiren işçi şirketlerine ilişkin haberler sık sık yer almaya başlamıştır. Bkz. "İki İşçi Şirketi Daha Battı," Hürriyet (21 Şubat 1983); "Yurt Dışındaki İşçilerin Kurduğu Fabrika İcra Yoluyla Satılıyor," Milliyet (9 Temmuz 1983); "Bir İşçi Şirketi Daha Satılıyor," Günaydın (10 Eylül 1983); "İşkur Satıldı," Tercüman (10 Eylül 1983).

(2) Milli Güvenlik Konseyi İhtisas Komisyonu Raporuna göre 300'e yakın işçi şirketi can çekmektedir. Tercüman (31 Temmuz 1983).

yönetimin bir parçasıdır(3). Finansman sorununu çözüme kavuşturabilecek öneriler yönetim ve organizasyon gerçeğinden geçmektedir. Yönetimle ilgili sorunlar çözümlendiğinde bu sorunların da çözümlenmesi mümkün olacaktır(4).

İşçi şirketlerinde, yönetim ve organizasyon sorunları, yukarıda da belirttiğimiz gibi kuruluş aşamasında başlamakta ve sorun büyüyerek, işletme aşamasında çözümlenmesi zor bir duruma dönüşmektedir. Bu nedenle sorun, kuruluş aşamasında ve işletme aşamasında ortaya çıkan yönetim ve organizasyon sorunları olarak iki bölüm halinde incelenecektir.

A- Kuruluş Aşamasında Ortaya Çıkan Yönetim ve Organizasyon Sorunları

İşçi şirketçiliği hareketi, tarihsel gelişimde de belirttiğimiz gibi profesyonel şirketçilik hareketi şeklinde başlamamıştır.

Şirketlerin kurulmasında etkili olan kurucu ortaklar, yönetici değildirler, proje bilmezler, finansmanla ilgili raporları düzenleyemezler, ama bu girişimcilerin önemli özellikleri vardır. Kendi insanlarını, kendi çevrelerini tanımaktadırlar. Çevresindeki insanlarda onları tanıyor ve güveniyorlardır. Bu kişilere toplanan kuruluş sermayesinin yarısından fazlası, bu kişilere verilmiştir(5). Yöneticilerle ilgili yaptığımız anket çalış-

(3) Ergun Zoga, "İşçi Şirketlerinin Yönetim Sorunları," Desiyab I. Sempozyumu (Ankara: Desiyab Yayını, 1980), s.22.

(4) Cengiz Pınar, "Halk Şirketlerinin Sorunları ve Çözüm Önerileri," Desiyab 2. Sempozyumu (Ankara, Desiyab Yayını, 1981), s.15

(5) İsmail Ertan, "İşçi Şirketlerinin Finansman ve Yönetim Sorunları," Yurt Dışında Çalışan İşçilerimizin Türkiye'de Kurdukları İşletmelerin Yatırım, Finansman ve Yönetim Sorunları (İstanbul: I.U. Yayını, No:2269), s.109.

masında, kurucu ortaklar, ilk yönetim kuruluna seçilecek kişilerin seçiminde dikkat edilecek unsurların başında, güven unsurunun geldiğini ifade etmişlerdir.

İşçi şirketlerinde daha kuruluş aşamasında kurucular arasında tecrübeli, bilgili, sanayi bilinci taşıyabilen önder girişimci bulunmamasından kaynaklanan sorunlar dizisi başlamaktadır. Bu sorunları, ana başlıklar halinde şöyle sıralamak mümkün olacaktır:

- 1- Profesyonel girişimci yokluğundan ortaya çıkan sorunlar,
- 2- Yanlış kuruluş yeri seçiminin yol açtığı sorunlar,
- 3- Yanlış üretim konusu ve yanlış teknoloji seçiminin yarattığı sorunlar,
- 4- Finansman sorunu,

Yukarıda sıraladığımız sorunlar, işletme aşamasında da sürmektedir.

1- Profesyonel Girişimci Yokluğundan Ortaya Çıkan Sorunlar

Bir işçi şirketi kurmaya karar veren yurtdışındaki işçilerimiz, işletmeyi planlama aşamasından, işletme aşamasına kadar götürebilecek profesyonel girişimci istihdam edememekte veya kurucular arasında bu tür kimseleri alamamaktadırlar. Kuruluş yerinin, üretim konusunun, teknolojinin vd. konuların tespit edildiği ilk dönemlerde, ilgili kararları isabetli şekilde alabilecek, icra ettirip takip ve kontrol edecek yetenekde, yönetim kurulu üyelerini bulup seçememekte veya ilk yönetim kurulunda mü-

teşebbüs niteliği taşıyan kişilere az rastlanılmaktadır(6).

Araştırma kapsamına aldığımız işçi şirketlerinin, ilk yönetim ve denetleme kurullarında görev alan ortakların mesleklerine göre dağılımı Tablo-20'de verilmiştir.

TABLO-20 İŞÇİ ŞİRKETLERİNDE İLK YÖNETİM KURULUNDA GÖREV ALAN ORTAKLARIN MESLEKLERİNE GÖRE DAĞILIMI

Meslekler	Sayı	Oran (%)
Sanayici ve İşadamı	30	14,29
Memur	17	8,10
Serbest meslek erbabı	65	30,95
Yurt dışında işçi	83	39,52
TOPLAM	210	100,00

İlk yönetim kurulunda görev alan sanayici ve işadamlarının oranı % 14,29'dur. En büyük grubu, yurt dışında işçi olarak çalışan vatandaşlarımızla, serbest meslek erbabı meydana getirmektedir.

İlk yönetim kurulunda profesyonel girişimci yokluğu, bu işletmelerde yanlış kararların veya eksik kararların alınması sonucunu doğurmuştur.

2- Yanlış Kuruluş Yeri Seçiminin Ortaya Çıkardığı Sorunlar

Profesyonel girişimci yokluğu, yol göstericilerin olmayışı ve işçi şirketlerinin kuruluş yeri seçiminde, bölge ve yöre tercihinin ağırlık kazanması özelliği, yanlış kuruluş yeri seçimi-

(6) Dünya Gazetesi, "Çok Ortaklı Şirketler," Dünya Dosyası'56 (22 Kasım 1978), s.5.

nin en önemli nedenidir.

İşçi şirketçiliği hareketi, sadece hemşehrilik bağı nedeni ile peşin fikirli olarak, yörede bir baca tütmesi gibi duygusal güdülere dayanan, ekonomik düşüncenin ikinci plânda kaldığı bir hareket şeklinde başlamış ve bu işin maliyeti işçi şirketlerine çok pahaliya malolmuştur.

Hemşehrilik kökeninden gelen duyguyla, yer seçme hareketi çok ilginç boyutlara ulaşmıştır. Kurucu ortaklar fabrikanın kendi yöresinde, hatta köyünde yapılmasını istemişlerdir. Bayburt ilçesinde, Bayburt'lular tarafından kurulan bir işçi şirketi, yer seçimi konusunda ilginç bir örnek olay özelliği taşımaktadır. Fabrikanın nereye kurulacağı konusu, mahalle sorununu gündeme getirmiş, ilçenin aşağı mahallesi ile yukarı mahallesi arasında, fabrikanın kendi mahallerinde kurulması konusunda sürtüşme çıkmıştır. Sonuçta fabrika alt yapıya daha uzak olan aşağı mahallede kurulmuş, buna karşın 1974 yılı fiyatlarıyla elektrik ve su sorununu çözmek için fazladan 7 milyon lira ödenmiştir(7).

3- Yanlış Üretim Konusu ve Yanlış Teknoloji Seçiminin Yarattığı Sorunlar

İşçi şirketlerindeki amatör hava, üretim konusunun ve teknolojinin seçimi sırasında da devam etmiş ve isabetli kararlar alınmamıştır. Araştırmaya katılan işçi şirketlerinde, üretim konusunun seçimini belirleyen etkenlerin başında, yörede yeterli ham-

(7) Emin Çölaşan, "İşçi Şirketleri," Milliyet (16 Nisan 1982).

maddenin mevcut olması düşüncesi gelmektedir(Tablo-21).

TABLO:21 ÜRETİM KONUSUNUN SEÇİMİ BELİRLEYEN ETKENLER

<u>Etkenler</u>	<u>Sayı</u>
Hammaddesi yörede mevcuttur	13
Tesvik tedbirlerinden yararlanan bir faaliyettir.	9
Ortakların kendi iş alanlarını ilgilendirmektedir.	7
Kârlılığı yüksek bir faaliyetdir.	2
Hazır projesi vardır	2
Cevap vermeyen	25
TOPLAM	58

Üretim konusunun, isabetli seçildiğine inanan işçi şirketi sayısı otuz ikidir, geriye kalan yirmi altı şirket üretim konusunun yanlış seçildiğini belirtmişlerdir.

Teknoloji seçimi de bu şirketler için ciddi sorunlar yaratmış, bazı müşavir firmalar bu şirketlerin sırtından teknoloji transferi sırasında büyük paralar sağlamışlar, yüksek komisyonlar almışlardır. Araştırma sırasında Isparta'da kurulu bir işçi şirketinde tam kapasitedeki üretim sürecinde yeterli olabilecek iki pres yerine, altı adet prese rastlanılmıştır. Dört tane pres gereksiz yere alındığından ambalajı sökülmeden, fabrika ambarına çekilmiş, çürümeye terkedilmiştir. Eski teknoloji veya gerektiğinden fazla makina getirilmesi, işletmelere ek finansman yükü getirmektedir. Yanlış teknoloji konusunda ikinci çarpıcı örnek ise, Yozgat'ın Akçakışla köyünde kurulu deri fabrikasıdır. İşçiler Almanya'da kurulu bir deri fabrikasının teknolojisini çok beğenmişler ve köyelerine getirmişlerdir. Sekiz adet bilgisayarla donatılmış bu teknoloji, küçük baş deyişi iş-

leyemediğinden ve gerekli miktarda büyük baş deri de yöreden sağlanamadığından kullanılamamaktadır(8).

4- Finansman Sorunu

İşçi şirketlerinin, kuruluş sermayesinin okul yada cami yaptırma derneği havasında sağlanmaya çalışılması, ilk finansman sorununu yaratmıştır(9). Kurucu ortaklar, sermaye tahahhütlerini zamanında yerine getirmemektedirler.

İkinci önemli finansman sorunu, yatırımla işletmeye geçiş arasındaki sürenin uzunluğundan kaynaklanmaktadır. Sürenin çok uzun olması, kuruluş aşamasında tespit edilen sermayenin yetmesine neden olmakta ve şirketler sermaye artırımını için sık sık ortaklarına başvurmaktadırlar. Ortaklarsa yapılan sermaye artırımlarına katılmakta çekingen davranmaktadırlar.

Üçüncü önemli finansman sorunu, yatırım aşamasında işçi şirketlerinin dışfinansman kaynakları bulmakta karşılaştıkları zorluklardır. Alınan teşvik belgesinde öngörülen krediyi verecek muhatap bir banka bulunamamakta, bulunsa bile kredinin alınması sırasında bankalar güçlük çıkarmaktadırlar. Tablo-22'de işçi şirketlerine önfinansmanda bankalarca öne sürülen ön koşullar verilmiştir.

(8) Emin Çölaşan, "İşçi Şirketleri," (15 Nisan 1982).

(9) Kenan Bulutoğlu, "İşçi Şirketleri, Umutlar, Sorunlar, Beklentiler," Dünya Gazetesi (22 Kasım 1982).

TABLO-22: ÖN FİNANSMANDA İLERİ SÜRÜLEN ÖN KOŞULLAR

Ön Koşullar	Sayı	(%)Oran
İpotek, şahsî kefalet vd.	14	24.15
Sermaye Artırımı	6	10.35
Özel Şartlar	3	9.17
Ortaklık Şartı	4	6.89
Ön Şart Yok	16	27.58
Cevap Vermeyen	15	25.86
TOPLAM	58	100.000

Araştırmaya katılan işçi şirketlerinin % 46'sına kredi verilmesi için ön şart öne sürülmüştür. Sahipsizlik sorunu olan işçi şirketleri, ön koşulları yerine getirmekte oldukça zorlanmaktadır.

Kuruluş aşamasında ortaya çıkan yönetim ve organizasyon sorunlarını özetleyecek olursak; yanlış yer seçimi, yanlış üretim konusu ve teknoloji seçiminin temelinde, bu şirketlerin, işletmecilik kurallarının dışında, duygusal güdülere dayanan ve amatör bir hava içinde oluşturdukları ilk yönetim kurulunun, yanlış kararları yatmaktadır.

B- İşletme Aşamasında Ortaya Çıkan Yönetim ve Organizasyon Sorunları

İşçi şirketlerinin kuruluş yerlerinin, genellikle gelişmekte olan yörelerde olması ve bu yörelere profesyonel yöneticiyi götürmekteki zorluklar, hemde ilk kurucuların yerlerini profesyonel yöneticilere bırakmak istemeyişleri, müzmin bir yönetim sorununun, bu şirketlerin önemli ve yaygın bir hastalığı haline

gelmesine neden olmuştur.

İşletme aşamasında ortaya çıkan yönetim ve organizasyon sorunlarını, yöneticiler, yönetim kurulu üyeleri ve ortaklar açısından inceleyeceğiz.

1. Yönetim Kurulundan Kaynaklanan Sorunlar

Yatırım yapıldığında ve işletme aşamasına geldiğinde, ilk harekete geçmiş olan önce kadro, işin gerekli olan profesyonel yönetici ve girişimci kadroyu devreye sormakta çekingen ve isteksiz davranmakta, işin başarıyla yürümesini engelleyici müdahalelerini sürdürmektedir. Ortak sayısının çokluğu, işletmecilik kaygıları dışında bir takım hesaplara dayanan siyasal müdahalelere, kısır çekişmelere yol açmaktadır. Böyle bir ortamda, süratli ve doğru karar alma imkânı azalmakta, üst düzey yöneticileri bazı rastlantılara ve işletmecilik dışı hesaplara göre sık sık değiştirilmektedir(10). İlk girişimci kadro bazende yönetim kurulundan ayrılmak istemekte, fakat ortaklar tarafından ihanetle suçlanmamak için görevlerini sürdürmek zorunda kalmaktadırlar.

Yeterli para verip, iyi yöneticiler ve uzman çalıştıran bazı şirketlerde ise, bu kişilerle, yönetim kurulları arasında sürtüşmeler çıkmış, sonuçta işçi şirketlerinde "Yetersiz Yönetim" sorunu kendini olumsuz bir unsur olarak çoğu zaman göstermiştir.

(10) Halk Girişimleri Örgütlenme ve İşleyiş Modeli (Ankara: İşletmeler Bakanlığı Yayını, 1979), s.22.

Yönetim kurullarında görev alan Desiyab, TSKB gibi bankalarla, Kamu tüzel kişilerinin temsilcileri, devlet memuru olmanın verdiği rahatlıkla, yönetim kurulu toplantılarına görev olduğu için girip çıkmaktadırlar.

Yukarıda sıraladığımız sorunları, özetlemek ve daha çarpıcı hale getirmek için, bir yönetim kurulu başkanının istifa mektubundan aldığımız alıntıları aktarmak istiyoruz.

Yönetim ve denetim kurulumuzun ekseriyeti maalesef yorulmuş, heyecanını kaybetmiş sorunlardan bir haber ve ilgisiz hatta açıkça söylemek gerekirse sorunlara yetismekten çok uzak kalmaktadır. Burasının bir sanayi müessesesi olduğu unutulmuş, dostluk, kardeşlik müessesesi, bir iyi niyet cemiyeti sanılmıştır.

Organizasyon yapısında yaptığımız bir değişiklikle ilgili önlemlere, tüm toplantılarımız işgal edilerek 6 ay karşı çıkılmış, iç pazarın büyük bölümünün kaybedilmesine aldırılmamıştır. Önerdiğimiz yapı değişikliği ile 700-800 Milyonluk eksik maliyetle çalışma imkanları, gerekli birkaç milyonluk masraftan kaçınılmak uğruna ısrarla reddedilmiş, bu çalışmayı yapabilecek olan eleman, şirkete 9 ay sinir bozucu, yıpratıcı bir mücadeleden sonra ancak alınabilmiştir.

En büyük zayıflık yönetim boşluğundan, otorite zaafından kaynaklanmaktadır. Bir grup yönetim kurulu üyesi icraya da ak-seder şekilde gerekli otoritenin kurulmasını bilinçli olarak, ısrarla engellemekte, tek tek yada bir grup olarak şahsi otorite

kurmak hevesinden kurtulamamaktadırlar. Bu davranışlar genel müdürün önünde daima süregelmiş, tabiatı ile ürününü vermiş, genel müdür ile yönetim kurulu başkanlığı ve genel müdür ile yönetim kurulu ilişkileri çok zayıflamış, hastalanmıştır. Neticede yönetim ve icra birbirine karışmış, bir ailede bile olması gereken otorite sıfıra inmiştir. Mevcut genel müdür sorunlara tedbir getirip uygulayamamakta, icrada otoritesini kuramamakta, her konuda, her yere, işletmecilik anlayışına aykırı olarak kendi koşup bizzat yetişmeye çalışmakta, organizasyonunu kuramamakta, emredememektedir."

Yukarıda özetlemeye çalıştığımız istifa mektubu, yönetim kurulunun ortaya çıkardığı yönetim ve organizasyon sorunlarını özetlemesi ve ortaya koyması bakımından ilginç bir örnek olay özelliği taşımaktadır.

2- Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar

İşçi şirketleri, genellikle daha çok fedakarlık gerektiren yörelerde kurulmaktadır. Tecrübeli yöneticilerin buralara getirilmesi zorluklar yaratmaktadır. Ayrıca bu şirketler yetenekli ve tecrübeli yöneticileri şirkete cezbedecek maddi ve sosyal imkanları sağlayamamaktadırlar.

İyi yönetici sağlayamamanın veya sağlanan yöneticinin yönetim kurulunda oluşan rahatsızlıklar nedeniyle çalıştırılamaması, otorite boşluğu ve hiç bir şirkette olmayan yönetim rahatlığı, yöneticilerin başarısız olmalarına ve yöneticilerden kaynaklanan sorunların doğmasına neden olmaktadır.

Yöneticilerle yaptığımız anket çalışmasının sonuçları da yukarıda belirttiğimiz sonucu doğrulamaktadır. Yöneticilerin bu tür şirketlerde karşılaştıkları ana sorun grubunu "İşletmenin Yönetim Yapısından Kaynaklanan Sorunlar Grubu" oluşturmaktadır. Bu gruba ilişkin birinci derecede sorun ise "Ç.O.Ş.'de ortak-yönetici ilişkilerini sürdürmenin güçlüğüdür."

Yöneticilerin başarıya ilişkin en önemli sorunu, başarı için gerekli imkânların tanınması; çalışma koşullarına ilişkin ana sorunu, sürekli psikolojik baskı altında çalışma; şirketin temel özelliklerinden kaynaklanan sorunu ise, iş güvencesinin olmamasıdır.

3- Ortaklardan Kaynaklanan Sorunlar

İşçi şirketlerinde, ortakların eğitim noksanlığı da önemli sorunlara yol açmaktadır. En önemli sorunda, her ortağın şirketin sahibi sıfatıyla, yöneticilerin işlerine karışmasından kaynaklanmaktadır. Yönetim kurulu ile yöneticiler arasındaki haberleşme yetersizliği, ortaklar içinde geçerlidir. Ortaklar, şirkete ilişkin gelişmelerden habersiz kaldıkları için, şirketi yıpratıcı dekikodulara kolayca kapılabilmektedirler.

Aynı yörenin insanları, faydalı olmayan yönetim kurulu üyelerini, sırf hemşehrilik bağı nedeniyle desteklemekte veya tanıdıkları kimselerin yönetim kurulunda görev almasını istemektedirler.

Ortakların çoğunluğunun yurtdışında olması, genel kurul top-

lantılarının çok güç yapılmasına neden olmakta, ayrıca şirketlere önemli maliyet yükü getirmektedir. Yurt dışındaki ortakların yolaçtığı yönetime ilişkin önemli bir sorunda "Güç Boşluğu" olarak tanımlanan olaydır. Güç boşluğu ile kastedilen, Ç.O.Ş.'larda ortakların büyük bir kısmının genel kurula katılmaması nedeni ile oluşan yabancılaşma sorunudur(11). Diğer yandan pay sahiplerinin genel kurula katılma isteğini göstermeleri halinde genel kurulların kalabalıktan çalışamaması da ayrı bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır(12).

II- YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARINA İLİŞKİN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Kuruluş aşamasında başlayan sorunlar, işletme aşamasında da sürmektedir. Bu nedenle çözüm getirilmesi gereken ilk sorun grubu kuruluş aşaması sorunlarıdır.

A- Kuruluş Aşamasında Ortaya Çıkan Sorunlara İlişkin Çözüm Önerileri

1- Türkiye'de, tayin ve tespit edilecek kuruluşlar tarafından, uygun yatırım alanları ve konuları belirlenmeli fizibilite etüdüleri konusunda bu kuruluşlara gerekli yardımlar yapılmalıdır. İlgili kuruluşlar olarakta, Desiyab ve Türkiye Sınai Kalkınma Bankası görevlendirilmelidir.

2- Devlet Planlama Teşkilatı da bu kuruluşlara, getirile-

(11) Bkz. Unal Tekinalp, Halka Açık Anonim Ortaklıklar ve Halk Sektörü (Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araş.Ens., Yay.No: 116, 1975), s.24.; Reha Poray, "Anonim Ortaklıkların Günümüzdeki Belli Başlı Sorunları ve Halka Açılma," İktisat ve Maliye, C.XVII, S.I. (Nisan 1970); Kenan Mortan, "Boğulan Güç: Halk Şirketleri," Cumhuriyet (4 Nisan 1982).

(12) TEKİNALP, s.24.

cek projeler konusunda gerekli teknik yardımı yapmalıdır.

3. Profesyonel girişimci eksikliği, devlet tarafından giderilmelidir. Girişimci kadroda yer alacak yöneticilere, Desiyab tarafından yeterli maddi imkânlar sağlanmalıdır.

4- Kuruluş aşamasında ortaya çıkan finansman sorununun çözümlenmesi konusunda, sahipsizlikten doğan sorunlar devlet teminatı ile çözümlenmelidir.

B- İşletme Aşamasında Ortaya Çıkan Sorunlara İlişkin Çözüm Önerileri

1- Devletin kuruluş aşamasında olduğu gibi, işletme aşamasında da bu şirketlere inanmalı ve sahip çıkmalıdır.

2- İşçi şirketlerinin finansman sıkıntılarının çözümlenmesinden çok, yönetim sorununun çözümüne katkıda bulunulmalıdır.

3- Desiyab tarafından, işçi şirketlerine yönetici noksanlarını gidermek üzere, profesyonel yönetici temin edilerek, her konuda yardım ve destek sağlanmalı; bu işler için gerekli giderlerin bir kısmı banka tarafından karşılanmalıdır.

4- Desiyab, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası ve diğer kamu kuruluşlarının ortak olduğu işçi şirketlerinin, yönetim kurulunda görev alan üyeleri, uzman kişilerden seçilmeli ve yönetimde etkin görev almaları sağlanmalıdır.

5- Çeşitli kademelerde görev alan yöneticilerin eğitimini amaçlayan seminer ve eğitim çalışmaları yapılmalıdır.

6- Sermaye Piyasası Kanunu ile Türk Ticaret Kanunu'nun çelişkili ve bunların işçi şirketleri açısından aksayan yönleri düzeltilmelidir.

7- Genel kurullarda meydana gelen ve güç boşluğu olarak tanımladığımız yönetim sorununu çözmeye yönelik en iyi öneri "Proxy" sistemidir(13). Türk Ticaret Kanunu'nda Proxy'nin başarıyla uygulanmasını sağlayacak değişiklikler yapılmalıdır.

8- Proxy sisteminin uygulanabilmesi ve ortakların şirket hakkında doğru bilgi almalarını sağlayıcı, devlet denetimine dayanan bir haberleşme sistemi kurulmalıdır.

9- Denetleme Kurulu, yönetim kurulundan arındırılarak şirkete nazaran bağımsız hale getirilmelidir.

10- Devlet tarafından ortakların eğitilmesine yönelik yurtiçinde ve yurtdışında eğitim programları düzenlenmelidir.

11- Yönetimle ilgili öğretim kurullarında, bu şirketlerin yöneticilerinin ve ortaklarının gelişmesini sağlayıcı programlar hazırlamalı, gerekirse programların finansmanında kamu desteği sağlanmalıdır.

(13) Proxy bir çeşit anket cevap kağıdı; Oy'un kendisidir. Yurtdışında buldukları için genel kurula katılmayan ortak proxy'yi doldururken her gündem maddesi ile ilgili çeşitli önerilerden hangisini seçmişse, onu işaretlemekte ve bu işaretler oy yerine geçmekte, temsil yetkisi veren ile alan arasında kalan bir vekâletname niteliği taşımakta, pay sahibinin idadesi olarak dolaysız oy şeklinde genel kurula gelmektedir. Bkz. Ünal Tekinalp, "Halka Açık Anonim Ortaklıklarda Yönetime Katılma Sorunları," İstanbul, İ.U. Yayını, 1979, s.61.

SONUÇ

Uygulama sonucunda ortaya çıkan en önemli gerçek, işçi şirketlerinin; başta yönetim ve organizasyon sorunları ve buna bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar nedeniyle hızla sona yaklaştığı, kiminin Kamu İktisadi Teşebbüsü haline dönüştüğü, kiminde holdinglerin eline geçtiği gerçeğidir.

300.000'nin üzerinde tasarruf sahibini ilgilendiren bu olay, Devlet'in ilgisini ancak 1980'den sonra çekebilmiş, Devlet'de ilgisini, finansman sıkıntılarının giderilmesi için Desiyab'ı devreye sokmakla gösterebilmiştir.

İşçi şirketlerinin en önemli sorunu yönetim ve organizasyon gerçeğinde yatmaktadır. Devlet olaya özellikle bu açıdan bakabilmeli, tüm şirketleri kurtarmak yerine, yatırımı sonuçlanmış ama işletme aşamasında başarısızlığa uğramış şirketlerin bu sorunlarını çözmekle işe başlamalıdır.

İşçi şirketleride, kendi aralarında örgütlenmeli, bir kanun ile kendi sanayi odalarını kurmalıdırlar. Özel girişimden önemli ayrılıklar gösteren işçi şirketlerinin sorunlarının, böylece kamu politikalarında dikkate alınması, bunlara çözümler getirilmesi için, "İşçi Şirketleri Sanayi Odaları" aracılığı ile bir baskı grubu meydana getirmelidirler. İş şirketlerinin bir baskı grubu oluşturmak amacıyla yasal bir kamu kuruluşunun gerekli olup olmadığı tartışma konusu olabilir; bu nedenle, işçi şirketlerinin yasal düzenleme beklemeksizin bir vakıf kurarak işçi şirketlerinin kamuoyu önünde savunuculuğunu, hükümet önünde de sorunlarının temsilini üstlenmelidir.

EK-I

ÇOK ORTAKLI ŞİRKETLERE İLİŞKİN ANKET
FORMU

- 1- Şirketin Ünvanı ve Açık Adresi:
- 2- Şirketin Kuruluş Yeri ve Tarihi:
- 3- Şirketin Üretim Konusu ve Sanayii Dalı:
- 4- Şirketin Üretim konusunu nasıl seçtiniz? Üretim Konusunun seçiminde rol oynayan belli başlı faktörler nelerdir? Üretim konusunun seçimi hususunda doğru karar verildiğine bugün inanıyorsunuzuz?
- 5- Şirketinizin
 - a- Teorik Üretim Kapasitesi:
 - b- Fiili Üretim Kapasitesi:
- 6- Fizibilite raporunuzda öngörülen kapasite hedefleri sizce doğru olarak saptanmış mıdır? Eğer kapasite hedefleri konusunda hatalı kararlar alınmış ise, bunların gerek işletmenin üretime alma ve gerekse finansman kaynakları üzerinde ne gibi olumsuz etkileri olmuştur.
- 7- Teknoloji seçimi konusunda karşı karşıya kaldığınız başlıca sorunlar neler oldu? Yerli veya yabancı mühendislik müşavirlik firmaları ile ilişkilerinizde ortaya çıkan güçlükler hangi noktalarda düğümlenmektedir?
- 8- Şirkette:
 - a- Yatırımın Başlangıç Tarihi:
 - b- Yatırımın Bitiş Tarihi:
 - c- Deneme Üretimi Başlangıç Tarihi:
 - d- Normal Üretime Geçiş Tarihi:
 - e- Hangi tarihlerde % olarak hangi kapasiteye ulaşabildiniz?
- 9- Üretim için gerekli GİRDİLER (hammadde ve malzeme gibi) nelerdir? Bunların sağlanması sırasında karşılaşılan darboğazlar nelerdir?
- 10- Üretim girdilerinizi sağladığınızın belli başlı firmaların isimlerini (Kamu ve Özel sektör işletmeleri olmalarına göre) sıralayınız.

- 11- Proje aşamasında, projenin finansmanı için başvurduğunuz finansman kurumları hangileridir? Söz konusu finansman kurumlarından hangileri, Hangi ÖN KOŞULLARI İLERİ SÜREREK projenizi kabul ettiler?
- 12- Proje aşamasında, projenizin finansmanını red eden finansman kurumları, hangi gerekçeleri ileri sürerek projenizin finansmanını reddettiler?

13- Şirketinizdeki Toplam Ortak Sayısı Nedir?

Toplam Ortak Sayısı : _____
Gerçek Kişi Ortak Sayısı : _____
Tüzel Kişi Ortak Sayısı : _____

14- Sermaye tescil tarihlerini gözönünde tutarak, sermayenin gerçek ve tüzel kişiler arasında dağılımı ile ilgili olarak aşağıdaki tabloyu doldurunuz.

<u>Sermaye Tescil Tarihleri</u>	<u>Esas Sermaye TL</u>	<u>Gerçek Kişi Ortaklar TL</u>	<u>%</u>	<u>Tüz.Kişi.Ort. TL</u>	<u>%</u>
---------------------------------	------------------------	--------------------------------	----------	-------------------------	----------

.....

15- Sermaye Tescil Tarihlerini gözönünde tutarak, Sermaye artırıma (tezyid) nedeniyle ESAS SERMAYE VE YAPISINDA meydana gelen değişikliklerle ilgili aşağıdaki tabloyu lütfen doldururmusunuz?

<u>Sermaye Tescil Tarihleri</u>	<u>Esas Sermaye TL</u>	<u>Hisse Senetl. Nominal Değer.</u>	<u>Nama Yazılı Hisse Senet. Sayısı</u>	<u>Hamil. Yazılı His.Sen.</u>
---------------------------------	------------------------	-------------------------------------	--	-------------------------------

.....

16- Sermaye tescil tarihlerini gözönünde tutarak tek tek herbir tüzel kişi ortakların ünvanları ve payları ile ilgili aşağıdaki tabloyu doldururmusunuz?

<u>Sermaye Tescil Tarihleri</u>	<u>Esas Sermaye TL</u>	<u>Tüzel Kişi Ortaklarının Ünvanları</u>	<u>Toplam Sermaye içindeki payları TL</u>	<u>%</u>
---------------------------------	------------------------	--	---	----------

.....

17- En son sermaye tescil tarihi gözönünde tutularak gerçek kişi ortaklarının mesleklerine göre dağılımlarını lütfen gösteriniz.

- İşçi ve Memur Sayısı:
- Küçük Esnaf ve Sanatkâr Sayısı:
- Serbest Meslek Erbabı Sayısı:
- Çiftçi Sayısı:

- Diğer:
 - Saptanamayanların Sayısı:
 - Toplam Gerçek Kişi Ortak Sayısı:
- 18- Şirket sözleşmenizde bir ortağın en fazla satın alabileceği hisse miktarını sınırlayan hükümler var mı? Varsa, bu hükümlerin niteliği nedir ve hangi gerekçelerle getirilmiştir? Uygulamada ne gibi fayda ve sakıncalar yaratmaktadır?
- 19- Şirket sözleşmenizde kuruculara ayrıcalıklar tanıyan hükümler bulunmakta mıdır? Eğer bulunmakta ise bu hükümleri gerekçeleri ile birlikte açıklarmısınız?
- 20- Size göre Halk ve İşçi Şirketleri hamiline yazılı hisse senedi çıkarmamalı mı? Yoksa hamiline yazılı hisse senedi ihracının ne gibi fayda ve sakıncalarını görmektesiniz? Sizin şirket sözleşmenizde hamiline yazılı hisse senedi ihracını kısıtlayıcı hükümler var mı? Varsa, bu hükümler hangi gerekçeler ile sözleşmeye konmuştur.
- 21- Şirketinizde kuruluşundan bugüne kadar hisse senetlerinizin piyasa fiyatları ile ilgili aşağıdaki tabloyu doldururmusunuz?

Yıllar	Hisse Senetlerinin Nominal Değerleri TL	Hisse Senetlerinin Piyasa Fiyatları TL
--------	---	--

-
- 22- Şirketiniz Mal Varlığının Bugünkü piyasa değeri nedir?
- 23- Şirketinizin Kâr Dağıtım Politikası nedir? Kısaca özetleyiniz.
- 24- Kredi sağladığınız finansman kurumlarının adlarını yazarmısınız?
- 25- Bugüne kadar döviz kredisi kullandınız mı? Eğer kullanmış iseniz, kullandığınız kredinin kaynak veya kaynakları nedir?
- 26- Eğer döviz kredisi kullanmış iseniz, kullandığınız döviz kredisi ile ilgili aşağıdaki tabloyu doldururmusunuz?

Ödemesiz Dönem.....

Faiz Oranı

Yıllar	Dönem Başındaki Borç	Faiz Ödenecek Tutarı	Borç taksit tutarı	Faiz Taksit	Yıl Sonu Kalan Borç
.....
.....

- 27- Eğer döviz kredisi kullanmış iseniz, kullandığınız döviz kredisinin faiz ya da taksit ödemelerinde her hangi bir erteleme söz konusu oldu mu? Olmuş ise nedenlerini sonuçlarıyla birlikte açıklayınız.
- 28- Bugüne kadar TL Orta Vadeli Kredi kullandınız mı? Eğer kullanmış iseniz kaynak veya kaynakları nedir? Faiz ya da taksit ödemelerinde her hangi bir erteleme sözkonusu oldu mu?
- 29- Finansman Kuruluşları ile ilişkilerinizde teminat, ipotek vb. konularda ne gibi sorunlarla karşılaştınız ve bu sorunlarınızı nasıl çözümlediniz?
- 30- Kamu Finansman Kurumlarıyla mı yoksa özel Finansman kurumlarıyla mı çalışmayı tercih edersiniz? Neden?
- 31- Şirket Hisse Senetlerinin satışı sırasında nasıl bir satış politikası izlemektesiniz?
- 32- Yurtdışında bulunan ortaklarla nasıl ilişki kurmaktasınız?
- 33- Devletle olan ilişkilerinizde en fazla şikayetçi olduğunuz bürokratik işlemler nelerdir? Bu bürokratik işlemlerin azaltılması konusunda görüşleriniz nelerdir?
- 34- Türk Ticaret Kanunun'da bugüne kadar sizin için en fazla sorun olan hükümler ve maddeler hangileridir? Nedenleriyle birlikte açıklayınız.
- 35- Halk ve İşçi Şirketlerinin bir baskı grubu oluşturması için kendi aralarında örgütlenmelerinin gereğine inanıyor musunuz? Böyle bir örgütlenme mevcut sanayii odaları sistemi içinde mi yoksa ayrı bir örgüt içinde mi yapılmalıdır? Bu konuda neler öneriyorsunuz?
- 36- Ürettiğiniz malları direkt olarak kendiniz mi yoksa başka şirketler vasıtasıyla mı pazarlamaktasınız? Başka pazarlama şirketleri vasıtasıyla pazarlama yapıyorsanız bunların belli başlı olanlarının isimlerini yazarmısınız?
- 37- Şirketinizin İLK YÖNETİM VE DENETLEME KURULLARIN'da görev alan ortaklarınızın adları, adresleri ve mesleklerini kısaca yazarmısınız?

<u>Yönetim Kurulu Üyel.</u>	<u>Kendilerininimi yoksa Tüzel Kişilerini temsil et.</u>	<u>Meslekleri</u>	<u>Toplam sermaye içindeki payları %</u>	<u>Adres</u>
-----------------------------	--	-------------------	--	--------------

1.

2.

3.

Denetleme Kurulu Üyeleri

1.

2.

3.

38- Şirketinizin EN SON YÖNETİM VE DENETLEME KURULU ÜYELERİNİ adları, adresleri ve meslekleri nedir?

<u>Yönetim Kurulu Üyeleri</u>	<u>Kimi Temsil Ettikleri</u>	<u>Meslekleri</u>	<u>% Toplam sermaye içindeki payları</u>	<u>Adresleri</u>
-------------------------------	------------------------------	-------------------	--	------------------

1.

2.

3.

4.

Denetleme Kurulu Üyeleri

1.

2.

3.

39. Yönetim ve Denetleme Kurulu üyelerinin huzur hakkı ücretlerinin miktarı nedir?

40- Şirkette çalışan toplam personel sayısı

A- İşçi Sayısı.....

B- Yönetici Sayısı

a- Üst ve orta düzey yöneticisi.....

b- Alt düzey yöneticisi

c- Müşavir

41- Şirkette çalışan toplam personelin, enson sermaye tescil tarihi itibarıyla, toplam sermaye içindeki payları

a- Şirkette çalışan işçilerin payı Toplam sermaye içinde %

b- Üst düzey yöneticilerin payı

c- Orta düzey yöneticilerin payı

- d- Alt düzey yöneticilerin payı
- e- Müşavirlerin payı
- f- Diğerlerin payı

TOPLAM

42- Şirkette Çalışan Üst ve Orta Düzey Yöneticilerin Öğrenim Durumları:

- A- İlk okul mezunu olanların sayısı.....
- B- Orta okul mezunu olanların sayısı.....
- C- Lise ve Kolej mezunu olanların sayısı.....
- D- Yüksek okul mezunu olanların sayısı.....

43- Yüksek okul mezunu üst ve orta düzey yöneticilerinin gördükleri öğrenim konularına göre sayıları

- A- İşletmecilik-Yöneticilik öğrenimi görmüş olanların sayıları (İTİA İşletme Fakülteleri ve İdari Bilimler Fakülteleri gibi)..
- B- İktisat öğrenimi görmüş olanların sayıları (İktisat ve Siyasal Bilimler Fakülteleri gibi)
- C- Mühendislik konularında öğrenim görmüş olanların sayıları (Teknik Üniversite-Mühendislik ve Mimarlık Akademi ve Yüksek Okulları mezunları gibi).....
- D- Hukuk-Edebiyat- Sosyal Bilgiler Fakültelerinde öğrenim görmüş olanların sayıları.....
- E- Tıp-Eczacılık-Dişçilik konularında öğrenim görmüş olanların sayıları.....
- F- Fen Bilimlerinde öğrenim görmüş olanların sayıları.....
- G- Diğer

44- Gereksinim duyduğunuz orta ve üst düzey işletmesi ve mühendis sayısı nedir?

- A- İşletmeci sayısı.....
- B- Mühendis sayısı.....

45- İşletmecilik alanında eğitim görmüş orta ve üst düzey yöneticilerin hangi alanlarda ihtisaslaşmış olmasını isterdiniz?

- A- Pazarlama
- B- Üretim
- C- Personel
- D- Finansman ve Muhasebe

46- Gereksinim duyduğunuz orta ve üst düzey yöneticilerini hangi

kaynakta (kaynaklardan) sağlamaktasınız?

- A- İşletme içinde alt düzey yöneticilerini terfi ettirerek
- B- İşletme dışından yüksek okulların yeni mezunlarını alarak
- C- İşletme dışından (piyasadan)
- D- Duruma göre her üç kaynaktan belirli oranlarda yararlanarak;
 - a- % olarak A.....
 - b- % olarak B.....
 - c- % olarak C.....

47- Bugün yürürlükteki vergi kanunları içinde en fazla şikayetçi olduğunuz konular, maddeler ve hükümler hangileridir? Neden?

48- Eğer ihraç yapmış iseniz, yapmış olduğunuz ihracatla ilgili aşağıdaki boşlukları doldururmusunuz?

İhracatın yapıldığı yıl	İhracat miktarı	İhracatın tutarı ₺
1978
1979
1980
1981

49- Dış pazarlama için hangi yolu izliyorsunuz?

- a- Kendi şirketiniz yapıyor.
- b- Bir aracı dış pazarlama şirketi aracılığı ile yapıyoruz.
- c- Hem bir dış pazarlama şirketi hem de kendimiz aracılığı ile yapıyoruz.

DEĞERLENDİRMEYE ALINAN İŞÇİ ŞİRKETLERİ

ŞİRKETİN İSMİ	ŞEHİR	SERMAYESİ	ORTAK SAYISI	(x)	İSTİHDAM
		(000 TL.)	Yurtdı./Yuıcı.	K.K.O.	
1.Egecam	Denizli	100.000.	3000 / 200	Yatırı.	162
2.Bağdaş	Konya	40.000.	808 / 715	38	58
3.Bir-Emek	Denizli	60.000.	14000 / 1000	8	250
4.Yetaş	Afyon	100.000.	332/ 925	35	118
5.Aktentaş	Niğde	40.000.	595/ 808	50	86
6.Kızıllırmak	Çorum	110.000.	3000/ 1500	33	7
7.K.Gıda	Çorum	15.000.	230/ 225	15	17
8.K.Döküm	Çorum	100.000.	2000/ 1205	—	97
9.K.Makina	Çorum	15.000.	3000/ 7	—	1
10.Karyer	Konya	30.000.	600/ 370	80	29
11.Acıselsan	Denizli	160.000.	1053/2623	29	133
12.Çepni Gücü	Sivas	60.000.	128/130	80	17
13.Bumas	Konya	50.000.	158/464	44	86
14.Izdaş	Isparta	120.000.	200/900	1	108
15.Hasat Hol.	Denizli	175.000.	590/ 4	—	1
16.Astaş	Denizli	160.000.	1300/500	49	66
17.Ayes	Isparta	458.100.	315/400	20	143
18.Uygar Motor	Denizli	60.000.	7700/300	40	130
19.Hisersan	Kütahya	175.000.	410/430	—	91
20.Kulusan	Konya	13.000.	436/344	100	32
21.Orsan	Ordu	47.000.	592/1608	28	187
22.Dorsan	Denizli	5.000.	575/ 25	—	91
23.Ege Teknik	Denizli	9.000.	150/300	—	—
24.T.Döküm	Balıkesir	20.000.	800/250	28	68
25.Eloktra Mek.	Balıkesir	90.000.	1400/1000	58	230
26.İş-Bir Elek.	Balıkesir	200.000.	200/500	12	137
27.Karstaş	Kars	50.000.	1000/500	—	108
28.Balsa	Balıkesir	6.000.	600/135	2	20
29.Şirintaş	Denizli	105.000.	2600/133	40	260
30.Karbasan	Rize	28.000.	518/348	28	58
31.Devrektaş	Zonguldak	240.000.	1189/1418	49	110
32.Sökse	Sinop	150.000.	74/1886	25	173

33. Akdağ İnşaat	Yozgat	10.000.	681/38	10	30
34. Keban Hol.	Elazığ	40.000.	120/160	68	37
35. Yemtaş	Isparta	30.000.	60/236	20	73
36. Elsan	Niğde	60.000	47/100	17	115
37. Sumaş	Balıkesir	130.000.	112/69	40	100
38. Didaş	Niğde	100.000.	719/157	60	130
39. Trabzon Gi.	Trabzon	150.000.	76/201	—	397
40. Ketsan	İzmit	90.000	283/205	1	6
41. Cihankur	Konya	90.000.	431/1124	8	97
42. Nataş	Aydın	60.000.	525/580	41	210
43. Yonga Mobil.	Denizli	70.000.	220/180	29	400
44. Tamsan	Tokat	165.000.	200/1000	20	95
45. Burdur Yem	Burdur	110.000.	115/1000	—	46
46. Meytaş	Kırşehir	80.000.	257/800	62	63
47. Sörmaş	Bilecik	240.000.	170/3600	40	335
48. S. S. Sanayi	Bilecik	360.000.	245/1318	66	410
49. K. Porselen	Kütahya	160.000.	382/100	86	258
50. Tavşanlı Yem	Kütahya	30.000.	110/1350	—	—
51. Aktek	Kütahya	20.000.	65/73	20	10
52. Setaş	Kütahya	43.000.	285/3525	50	221
53. Gimsan	Kütahya	60.000.	1200/6688	88	512
54. Kazdağı	Çanakkale	1.600.	12/262	—	7
55. Örmən	Muğla	30.000.	130/2000	25	51
56. Susan	Amasya	50.000.	54/220	—	4
57. Ergani Gıda	Diyarbakır	22.500.	80/700	10	55
58. Tire Kutsan	İzmir	35.000.	11/1424	21	150

(x) Kapasite kullanım oranı

EK-3

Ç.O.Ş. ÜST VE ORTA KADEME YÖNETİCİLERİ ARAŞTIRMASI

I- Yöneticiye İlişkin Genel Bilgiler

- 1- Adı ve Soyadı :
- 2- Doğum Yılı :
- 3- Öğrenim Durumu :
- Mezun Olduğu Okul Mezuniyet Yılı
.....
- 4- İyi Bildiği Yabancı Dil
a-İngilizce.....
b-Fransızca
c-Almanca.....
d- Diğer
- 5- Medeni Durumunuz.....
- 6- Ünvanınız.....
- 7- 1982 Yılı Toplam Net Geliriniz.....
- 8- Kimden Emir Alıyorsunuz.....
- 9- Kendinize Doğrudan Bağlı Olanların Ünvanları
.....
- 10- En Çok Bulduğunuz Şehir:
- 11- Yurdisına Çıkma Durumunuz:
Evet Hayır
- 12- Bugünkü çalıştığı işletmede bulunduğu görevler ve yılları:
.....
- 13- Daha önce çalıştığı işletme ve kurumlardaki görevleriniz
ve yılları
- 14- Halihazırda diğer işletmelerdeki görevleriniz:
.....
- 15- Yöneticisi bulunduğunuz işletme ile ortaklık ilişkiniz:
Ortağı..... Sermaye ilişkisi yok

II- Yöneticinin İş Hayatına ve Sosyal Yaşantısına İlişkin Bilgiler

- 1- Haftada ortalama kaç saat çalışıyorsunuz?
..... saat
- 2- Yılda kaç gün izin kullanıyorsunuz? gün
- 3- İş Hayatıyla ilgili bir derneğe faal üyemiziniz?
Evet Hayır.....

4- Konunuzla ilgili yayınları izliyormusunuz?

Evet..... Hayır.....

5- Sanayi ile ilgili fuarları izliyormusunuz?

Evet Hayır.....

6- Daha önce başka bir firmada çalışıyor iseniz; niçin işinizi değiştirdiniz?.....

7- İmkan verilirse işinizle ilgili yeni bir eğitimden geçmek ister misiniz? Evet Hayır.....

8- İşletmeye sermaye koymuş kimselerin işletmenin başında bulunmasının gerekliliğine inanıyormusunuz?

Evet..... Hayır.....

9- İş hayatından kaç yaşında çekilmeyi düşünüyorsunuz?.....

10- Bugün görevinizden ayrıldıktan sonra yerinize geçecek bir kimseyi yetiştiriyor musunuz? Evet..... Hayır.....

III- Çok Ortaklı Şirketlere (Ç.O.Ş.) İlişkin Sorular:

1- Ç.O.Ş.'ye hangi aşamada katıldınız?

2- Ç.O.Ş.'e yerel halkın takındığı olumlu ya da olumsuz davranışlar nelerdir?

3- Kamuoyunun Ç.O.Ş.'e karşı tutumu nedir?.....

4- Kamuoyunda Ç.O.Ş.'e uygun bir ortamın yaratılmayışının nedenleri sizce neler olabilir:

5- İşletmenizin Ç.O.Ş. olması açısından işinizden en çok tatminsizlik duyduğunuz etkenler nelerdir?

6- Size göre Ç.O.Ş. için aşılması en güç olan engeller nelerdir:

7- Devletin Ç.O.Ş.'in gelişmesi için yapması gereken katkılar sizce neler olabilir:

IV- Ç.O.Ş. Yöneticilerinin Karşılaştıkları Başlıca Sorunlar:

Aşağıda belirtilen sorun grupları içindeki sorunlardan her bir grupta yalnızca beşini seçiniz ve bunları önem derecesine göre 1'den 5'e doğru sıralayınız.

A- Başarıya İlişkin Sorunlar

- 1.... Başarı göstermek için gerekli imkânların tanınmaması
- 2.... Başarıya yeterince maddi imkân verilmemesi
- 3.... Yöneticiye başarı derecesi hakkında bilgi verilmemesi
- 4.... Performans değerlemesinin yapılmaması

5. ... Terfi için öncelikle kıdeme önem verilmesi
6. ... Bilgiye gerektiği kadar önem verilmemesi
7.Diğer

B- Yöneticinin Kendini Yetiştirmesi ve Geliştirmesine İlişkin Sorunlar:

1. ... Meslek kuruluşlarının profesyonel yöneticilere destek olmaması
2. ... Kısa süreli yönetici geliştirme programlarının azlığı ve yetersizliği
3. ... Şirket içinde bilgiye yeterince önem verilmemesi
4. ... Yorucu ve uzun çalışma sürelerinden eğitim çalışmalarına zaman ayıramama
5. ... Yöneticiler arasında işbirliği eğiliminin zayıf olması
6. ... Diğer

C- Çalışma Şartlarından Kaynaklanan Sorunlar:

1. ... Uzun Çalışma saatleri
2. ... Gerçek anlamda hafta sonu tatili yapamamak
3. ... Sık sık yolculuk etme zorunluğu
4. ... Kendine ve ailesine yeterince zaman ayırmamak
5. ... Sürekli psikolojik baskı (strees) altında çalışmak
6. ... Diğer

D- İşletmenin Temel Özelliklerinden Kaynaklanan Sorunlar:

1. ... İş güvencesinin olmaması
2.Özel emeklilik fonlarının olmaması
3. ... Çalışan kuruluşa ortak olma imkanının olmaması
4. ... Ücretlerin Tatminkar olmaması
5. ... İşletmenin geleceğinin belirsiz olması
6. ... İş tatmininin olmaması
7. ... Kişisel prensiplerden vazgeçme zorunluğu
8. ... Yükselmek için işletmeden ayrılma zorunluğu
9. ... Yükselmek için işletmeden ayrılma zorunluğu
9. ... Diğer

E- İşletmenin Yönetim yapısından Kaynaklanan Sorunlar:

1. ... Yöneticiler arası aşırı rekabet

2. ... Ne istendiğinin üstlerce açıkça söylenmemesi
3. ... Çeşitli konularda danışılacak güvenilir kişilerin olmaması
4. ... İşletme amaçlarının açıkça bilinmemesi
5. ... Yönetici görev ve sorumluluklarının açık ve kesin olmaması
6. ... Ç.O.Ş.'de ortak-yönetici ilişkilerini sürdürmenin güç olması
7. ... Şirketi temsil etme yetkisinin çok sınırlı olması
8. ... Diğer

F- Sizce Profesyonel Yöneticilerin İş Değiştirmesine Yol Açan Faktörler Nelerdir?

1. ... Başarıya ilişkin sorunlar
2. ... Yöneticinin kendisini yetiştirmesi ve geliştirmesine ilişkin sorunlar
3. ... Çalışma şartlarından kaynaklanan sorunlar
4. ... İşletmenin temel özelliklerinden kaynaklanan sorunlar
5. ... İşletmenin yönetim yapısından kaynaklanan sorunlar

İş Adresiniz:

Ev Adresiniz:

HASAT HOLDING A.Ş.

TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK İŞÇİ KURULUŞU

HASAT HOLDING 'te büyük sermaye yoktur.

HASAT HOLDING 'te bölgecilik yoktur.

HASAT HOLDING 'te kurucu imtiyazı yoktur.

II — HASAT HOLDING Türkiye'de En Büyük Kereste Fabrikasını DENİZLİ'de DENİZLİ ORMAN ÜRÜNLERİ SANAYİİ. (DORSAN A.Ş.) olarak gerçekleştirmiştir.

Bu entegre tesislerinde yılda 30.000 m³ kereste fırınlamakta ve işlemekte ayrıca yılda 120.000 Adet Hazır kapı, 160.000 m² doğrama üretmekte kapı ve doğrama üretimi fazlalığı keresteyi fırınlamış kereste olarak piyasaya arz etmektedir.

III — HASAT HOLDING A.Ş. Ortaklarına «yüksek kâr» ve «verimlilik» sağlarken ülkemizin halen, bâkir durumda olan orman ürünleri sanayinde üzerine düşen üretim vazifesini de yerine getirerek ülke ekonomisine katkıda bulunmaktadır.

IV — HASAT HOLDING Ülkemizin iş istihdamında bilincinde olup ortaklarına iş imkanı sağlamaktadır.

V — HASAT HOLDING Hisse senetleri satmaya devam etmekte.

HASAT HOLDING 'in sermayesi her biri 5000 (beşbin) TL. nominal değerinde 35.000 (otuzbeş bin) adet nama yazılı hisse senetlerine bölünmüştür. Hisse senetleri tek tip olup imtiyazlı veya kurucu intifa senetleri gibi ayırım yoktur.

ALMANCILARA DUYURU

Almanya'da çalışmakta veya yurda kesin dönüş yapmış olan işçilerimizden, GIDA SANAYİİ ile ilgili, inşa halinde fabrikası bulunan, teşvik belgeli anonim şirkette yönetici veya işçi olarak çalışabileceklerin hissedar olmaları için (ATAÇ SOKAK NO: 5/4 Yenışehir-ANKARA, Telefon: 31 14 91) başvuruları beklenmektedir.

BİR - EMEK'i, Yurt dışında çalışan işçiler kurmuştur.

BİR - EMEK'te, büyük sermaye yoktur.

BİR - EMEK'te, bölgecilik yoktur.

BİR - EMEK'te, kurucu imtiyazı yoktur.

BİR - EMEK'te, çalışan işçilerin hepsi ortaktır.

BİR - EMEK'te, bayilerin hepsi ortaktır.

BİR - EMEK, Türkiye'nin EN BÜYÜK elektronik fabrikasıdır.

BİR - EMEK, Türkiye'nin EN BÜYÜK işçi şirkettir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Kitaplar

- Aksan, Zeki ve Sera Özbaşar. Türkiye'de Profesyonel Yöneticiler, İstanbul, 1980.
- Ansay, Tuğrul. Çağdaş Anonim Şirketlerin Sorunları ve Türk Anonim Şirketleri, Ankara, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, 1971.
- Büker, Semih. Optimal Sermaye Yapısı, Eskişehir, E.İ.T.İ.A.Yayını, 1982.
- _____, Çok Ortaklı Şirketler Envanter Çalışması, Ankara, Desiyab Yayını, 1983.
- _____, Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı(1979-1983), Ankara, DPT Yayını, No:1664, 1979.
- Ertuna, Özcan ve diğerleri. Çok Ortaklı Şirketler, Ankara, DPT Yayını, No:1463-KÖYD:15, 1975.
- Gökdere, Y.Ahmet. Yabancı Ülkelere İlgücü Akımı, Ankara, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yayın No:196, 1978.
- Güven, Ercan. Sosyal Politika, Eskişehir, E.İ.T.İ.A.Yayını (Ders Notları), 1975.
- Güven, H.Sami. Dış Göç ve İşçi Yatırım Ortaklıkları, Ankara, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, No: 168, 1977.
- _____, Halk Girişimleri, Ankara, İşletmeler Bakanlığı Yayını, No:3, 1979.
- _____, Halk Girişimleri Örgütlenme ve İşleyiş Modeli, Ankara, İşletmeler Bakanlığı Yayını, No:1, 1979.
- _____, Halka Açık Şirketler, Ankara, Sümerbank Kültür Yayınları, No:3/107, 1969.
- Helm, Franz C. Kooperatif İşletme Ekonomisi, Çev. İlhan Cemalcılar, Eskişehir, E.İ.T.İ.A. Yayını, No: 150/92, 1976.

- Pınar, Cengiz. "Halk Şirketlerinin Sorunları ve Çözüm Önerileri," Desiyab 2. Sempozyumu, Ankara, Desiyab Yayını, 1981.
- Poray, Reha. "Anonim Ortaklıkların Günümüzdeki Belli Başlı Sorunları ve Halka Açılma," İktisat ve Maliye Dergisi, C.XVII, S.1 (Nisan 1970).
- , "Çok Ortaklı Şirketlerle İlgili Hukuki Sorunlar," Sevk ve İdare Dergisi, S.73 (Eylül 1974).
- Tekinalp, Ünal. "Halka Açık Anonim Ortaklıklar ve Halk Sektörü, Halk Sektörü, Ankara, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayını, No:116, 1975.
- , "İşçi Şirketi ve Halk Şirketi Kavramları ile Almanya'daki Vaksaktie Akımı," Geleceğin Şirket Tipleri Semineri, İstanbul, İTO Seminer Dizisi, No: 15, 1975.
- Yasa, İbrahim ve O. Bozkurt. "Orta Anadolu'dan Batı Avruya'ya Göç ve Toplumsal Değişme," Amme İdaresi Dergisi, C.7. S.3 (Eylül 1974).
- Zoga, Ergun. "İşçi Şirketlerinin Yönetim Sorunları," Desiyab 1. Sempozyumu, Ankara, Desiyab Yayını, 1980.

Gazeteler

- , "Çok Ortaklı Şirketler," Dünya Dosyası 56 (22 Kasım 1983).
- , "İşçi Şirketlerini Zor Duruma Düşüren Yöneticiler Yargılanıyor," Günaydın Gazetesi (10 Eylül 1983).
- , "Bir İşçi Şirketi Daha Satışa Sunuluyor," Günaydın Gazetesi (10 Eylül 1983).
- , "Kötü Yönetim Bir İşçi Şirketini Daha Batırdı," Hürriyet Gazetesi (17 Şubat 1983).
- , "İki İşçi Şirketi Daha Battı," Hürriyet Gazetesi (21 Şubat 1983).
- , "Yurtdışındaki İşçilerin Kurduğu Fabrika İcra Yoluyla Satılıyor," Milliyet Gazetesi (9. Temmuz 1983).
- , "İşçi Şirketleri," Tercüman Gazetesi (31 Temmuz 1983).
- , "İşkur Satıldı," Tercüman Gazetesi (19 Kasım 1983).