

KİT'LERDE ÖZELLEŞTİRME SONRASI YENİDEN YAPILANMA: ÇAYCUMA SEKA ÖRNEK UYGULAMASI

Yrd.Doç. Dr. Halil YILDIRIM
Zonguldak Karaelmas Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
halilyildirim@hotmail.com

Arş.Gör. Öznur YAVAN
Zonguldak Karaelmas Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
oznuryavan@yahoo.com

ÖZET

İçinde bulunduğumuz çağın değişim çağı olarak nitelendirilmesine sebep olan değişim hızı, işletmeleri yeniden yapılanma gibi çağdaş yönetim yaklaşımlarını benimsemeye zorlamaktadır. Türkiye'de özelleştirmeye verilen önemin artması ile birlikte kamu ve özel sektörde gerçekleşen yeniden yapılanma girişimleri hız kazanmaya başlamıştır. Bu çalışmada yeniden yapılanma konusunda genel bir teorik çerçeve sunulmakta, sonrasında Zonguldak ili Çaycuma ilçesindeki SEKA'nın (Türkiye Selüloz ve Kağıt Fabrikaları) özelleştirilerek OYKA (Ordu Yardımlaşma Kağıt ve Ambalaj) İşletmesi'ne dönüştürülmesinin meydana getirdiği değişim ve girişilen yeniden yapılanma çabaları incelenmektedir. Yeniden yapılanma kapsamında işletmede yaşanan değişiklikler üretim, yönetim, organizasyon, satış, insan kaynakları ve finansal yapı açısından ortaya konulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Değişim, Yeniden Yapılanma, SEKA, OYKA.

RESTRUCTURING AT SOES AFTER THE PRIVATIZATION: A CASE STUDY OF ÇAYCUMA SEKA

ABSTRACT

The age we have been in is described as change age because of the speed of change. This rapid change forces the enterprises to adopt contemporary management approaches such as restructuring. Restructuring enterprises show increasing trend in Turkey in both public and private sector due to rising importance of privatization. This study firstly discusses theoretical aspect of restructuring and then analyzes the change and restructuring efforts at SEKA Paper Factory which had been privatized and became part of the OYKA Enterprise in Çaycuma in Zonguldak. Changes were analyzed in Çaycuma SEKA from production, management, organization, sales, human resources and financial perspective in the terms of restructuring.

Keywords: Change, Restructuring, SEKA, OYKA.

* Bu makale "KİT'lerde Özelleştirme Sonrası Yeniden Yapılanma: Çaycuma SEKA Örnek Uygulaması" ZKÜ, SBE, İşletme Anabilim Dalı'nda yapılan Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

1. GİRİŞ

Çevremizde gerçekleşen değişimler neredeyse gözle görülür hale gelmiş bulunmaktadır ve bu değişimler daha uzun bir süre, hızlanarak devam edecektir. Bu durumda varlığını sürdürmek isteyen işletmelerin en önemli görevi yaşanan değişimlere ayak uydurmaktır. İşletmelerin gerçekleşen değişime uyum sürecinde, yeniden yapılanma, toplam kalite yönetimi, tam zamanlı üretim, öğrenen organizasyon vb. çağdaş yönetim yaklaşımları önemli açılımlar sağlamaktadır.

Türkiye’de yeniden yapılanma girişimleri, özelleştirme uygulamaları ile artış göstermektedir. Türkiye’de kamu sektörü aşırı bürokrasi ve kadrolaşma sebebi ile hız ve esneklikten uzaklaşmıştır. Ülke olarak sahip olunan kaynaklara ve avantajlara oranla performans yeterli gözükmemektedir. Yeniden yapılanma girişimleri, içinde bulunan bu sorunları çözebilecek önemli bir yaklaşımdır.

Bu çalışma, temel noktaları ile yeniden yapılanma konusunu ve işletmelerde yeniden yapılanma sürecini ortaya koymaktadır. Çalışmada yeniden yapılanma yaklaşımı, Çaycuma SEKA Fabrikası’nın özelleştirilerek OYKA’ya dönüştürülme süreci ile örneklenmiştir. Bu bağlamda işletmede meydana gelen yeni yapı; yönetim anlayışı, organizasyon yapısı, üretim, satış süreci, insan kaynakları ve finansal açılardan ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2. YENİDEN YAPILANMA

2.1. Yeniden Yapılanmanın Tanımı, Özellikleri ve Nedenleri

Değişim, organizasyonun yapısında, kültüründe ve işletim sistemlerinde kalıcı değişiklikler meydana getirmektedir. Değişim stratejilerinin oluşturulmasındaki temel faktör zamandır. Bu sebeple değişim stratejilerinin hızı çok yüksek olmalıdır (Fuller, 2006: 38). Çünkü günümüzde değişimin anlamı, çağımızın değişim çağı olarak nitelendirilmesine sebep olacak bir nitelik almış bulunmaktadır. Bu bağlamda bütün bireyler, toplum ve özellikle işletmeler değişimin sürekli değişen yeni anlamına göre zihin yapılarını, davranış kalıplarını ve fonksiyonlarını sürekli yeniden yapılandırmalıdır (Baltaş, 2003: 6).

Yeniden yapılanma, çeşitli kaynaklarda farklı birçok kavramla ifade edilmektedir. En yaygın kullanılan ifadeleri “Yeniden Süreçleme”, “Değişim Mühendisliği” ve “Baştan Tasarlama”dır. Hammer ve Champy (1994: 29)’e göre yeniden yapılanma (değişim mühendisliği) maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi içinde bulunduğumuz çağın en önemli performans ölçütlerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla, iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve köklü bir biçimde yeniden tasarlanmasıdır”.

Yeniden yapılanma, işletmelerin rekabet şartlarına uyabilmek, müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk hizmet sunabilmek, daha fazla kar etmek ve gelişme hızının sürekliliğini koruyabilmek için; hızla değişen dünya şartlarına ayak uydurmak üzere, kendisini fiziki ve psikolojik alanlarda baştan aşağı yeniden düzenlemesidir (Çetin, 1996: 202).

İçinde bulunduğumuz değişim çağını yakalamak ve yönlendirmek amacıyla ortaya çıkan önemli çağdaş yönetim yaklaşımlarından biri olan yeniden yapılanmanın temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Aytemiz, 2000: 5-8):

- *Temelden yeniden düşünülmesi,*
- Değişikliklerin *radikal (köklü)* bir şekilde yaratılması,
- Stratejik önem taşıyan ve katma değer yaratan *süreç* mantığı,
- Performansta *çarpıcı* sonuçlar gerçekleştirilmesi,
- *Yeniden tasarlamadır.*

İşletmelerde yeniden yapılanmayı zorunlu kılan nedenler işletme dışı çevre faktörleri ve işletme içi güçler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İşletme içi güçleri etkileyen dış çevresel değişimler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 170-172):

- Ekonomik ve sosyal hayatta bilinen çoğu şeyin büyük çapta değişikliğe uğraması, birbiriyle ticaret yapan blokların gelişmesi,
- 1990'larda Doğu Asya ve Pasifik'teki kalkınma hamlesi karşısında gelişmiş bütün ülkelerde büyük bir durgunluğun yaşanması,
- Rekabet gücünü elde tutmayı sağlayan bilgi teknolojisindeki büyük ve hızlı gelişmeler ile organizasyondaki hiyerarşik yapının, yönetimin, kariyer planlamasının etkilenmesi ve Amerika ve Avrupa'nın rekabete dayanabilmek için serbest ticarete engeller koymak istemeleri,
- Toplumda giderek önemi artan "demokratikleşme ve insan hakları" kavramının, işletmeler için de kazanç sağlamak kadar önemli hale gelmesi ve işletmelerin çevreye duyarlı bir yapılanmaya gitmek zorunda kalması,
- Bugünün müşteri isteklerine cevap verebilmek için seri imalat ve kitlesel pazarlama metotlarının yerini butik tipi imalatın alması,
- Özellikle 1980'lerden itibaren organizasyon konusunda sürekli yeni fikirlerin ortaya atılması.

2.2. Yeniden Yapılanma Türleri

Genel olarak üç temel yeniden yapılanmadan söz etmek mümkündür. Bunlar finansal yeniden yapılanma, portföysel yeniden yapılanma ve organizasyonel yeniden yapılanmadır (Martens, 2004: 156-158; Gibbs, 1993: 51-61; Bowman vd., 1999: 34-35).

Finansal açıdan yeniden yapılanma, işletmelerin sermaye yapılarının değişimini içermektedir. Finansal yeniden yapılanmanın uygulamasına örnek olarak borç kaldırıcı, hisse senetlerinin geri satın alınması veya çok büyük miktarlarda bir defaya mahsus kar payı (temettü) ödemesi gösterilebilmektedir (Martens, 2004: 156). Finansal yeniden yapılanma ekonomik değer üretmektedir (Bowman vd., 1999: 35).

Portföysel yeniden yapılanma, işletmelerin sahip oldukları varlıkların bileşiminde veya faaliyet alanlarında önemli değişiklikler yaratılması anlamına gelmektedir (Bowman vd., 1999: 34). Portföysel yeniden yapılanmada işletmeler, halka açılma sonucu elde edilen paranın nasıl kullanılacağını bulmaya çalışmaktadır

(Martens, 2004:158). Portföysel yeniden yapılanma, finansal yeniden yapılanmaya benzemektedir. Ancak portföysel yeniden yapılanmanın ayırt edici özelliği, yatırım alanları ve faaliyet alanlarında farklılıkların ve çeşitliliklerin azaltılmasıdır (Gibbs, 1993: 59-61). İşletme ana faaliyetine odaklanarak ana faaliyeti ile ilgili olmayan yatırımlardan, tasfiye, yatırım alanlarının daraltılması ve ana faaliyet ile ilgili olmayan yan faaliyet alanlarının kapatılması yolu ile vazgeçmektedir. Ana faaliyet konusu ile ilgili yatay ve seçici olarak entegrasyona gitmektedir.

Organizasyonel yeniden yapılanma, işletmenin etkinlik ve etkililiğini artırmak için oluşturulan yapısal değişiklikleri içermektedir (Lewin ve Johnston, 1996: 106). Organizasyonel yeniden yapılanma maliyetleri düşürmeyi, yeniden organize olmayı ve iş stratejilerinin değişimini içermektedir. Yeniden yapılanmanın bu üç tipi çoğunlukla birlikte gerçekleşmektedir (Gibbs, 1993: 51).

2.3. İşletmelerde Yeniden Yapılanma Süreci

İşletmeler genel olarak çalışanları ve yapıları ile değişime uzak durmaktadır. Hatta değişim uzmanı Hammer, organizasyonların değişmemek üzere yapılandırıldığını ileri sürmektedir. Yönetim, mevcut durumu korumak ve işletme kurucusunun tasarladığı modeli geliştirmekten başka bir amaç taşımamaktadır (Hammer, 1996: 208-209). Ancak bir şeyleri yeni bir yolla yapmak, yeniliğin faydalarından daha önemli olabilmektedir (Maslach vd., 1997: 116). Bu sebeple yeniden yapılanma girişimlerinde kullanılan yöntem ve uygulanan sürecin önemi büyüktür. Bu bağlamda işletmelerde yeniden yapılanma süreci şu aşamalardan oluşmaktadır (Aytemiz, 2000: 85):

- İşletmelerin yeniden yapılanmaya hazır hale getirilmesi,
- İşletmenin yeniden keşfedilmesi,
- İşletmelerde yeniden yapılanma sürecinin planlanması,
- Yeniden yapılanmanın uygulamaya geçirilmesi.

2.3.1. Yeniden Yapılanmaya Hazır Hale Gelinmesi

Yeniden yapılanma girişimindeki bir işletme yöneticisinin gerçek sorunu, değişimi, kendine özgü bir yapıya sahip, sürekliliği olan bir sisteme uyarlamaktır. Bir işletmedeki mevcut sistemin yeniden yapılanmaya hazır hale getirilmesi için ilk yapılması gereken, işletmede yeniden yapılanmaya duyulan ihtiyacın kesin ve net bir şekilde ortaya koyulmasıdır. Bu ihtiyacın boyutuna göre yeniden yapılanma kararı alınmalı, bu kararda üst düzey fikir birliği sağlanmalı ve alınan karar işletmedeki tüm birimlere duyurulmalıdır (Aytemiz, 2000: 86-94).

2.3.2. İşletmenin Yeniden Keşfedilmesi

İşletmelerin yeniden yapılandırılabilmesi için, işletmenin mevcut ve potansiyel durumunun ortaya koyulması gerekmektedir. Çünkü işletmenin neyin üzerine inşa edileceği başarılı bir yenilenme için temel faktör olmaktadır. Bu bağlamda işletmenin öz yeteneklerinin açık ve net olarak belirlenmesi, işletmeyi her an güçlü ve hedefe odaklı kılan vizyon ve misyonun ortaya koyulması büyük önem taşımaktadır.

2.3.3. İşletmelerde Yeniden Yapılanma Sürecinin Planlanması

İşletmelerde yeniden yapılanmanın planlanması gereği, işletmelerin yönetim ve organizasyon yapılarının, teknolojilerinin, birikimlerinin, deneyimlerinin, çevrelerinin, kültürel özelliklerinin, yeni uygulamalara geçme ve bunlardan bekledikleri sonuçların farklı olmasından kaynaklanmaktadır. İşletmeleri başarıya ulaştıran şey, gerçekleştirilen planlar doğrultusunda izlenecek süreçlerdir. Bu noktada yeniden yapılanmanın planlanması sürecinde yapılacak işler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (İlter, 2002: 157-159):

- İşletmenin ülkesinde ve dünyada bulunduğu yer belirlenmeli, hızla gelişen dünya şartları ışığında işlerin kısa, orta ve uzun vadede hangi yönde gelişeceği kestirilmelidir.
- Pazarlama stratejileri ve kullanılacak teknoloji belirlenmelidir.
- Yönetim sistemi fonksiyonel uzmanlaşmaya değil de, işletme süreçlerine dayandırılmalıdır
- Mesleğinde başarılı, bilgili, dinamik, çalışkan, ileriye görebilen, takım çalışması yeteneğine sahip ve değişiklikleri hızlı bir şekilde algılayıp uygulayabilen kadrolar iş başına getirilmeli, eğitim ve sürekli geliştirme sağlanmalıdır.

2.3.4. Yeniden Yapılanmanın Uygulamaya Geçirilmesi

Yeniden yapılanmanın uygulama aşaması “dönüşüm” veya “geçiş” gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Hazırlık, planlama ve tasarım aşamaları tamamlanmış süreçlerin uygulanmaya başlanmasıyla işletmenin yeni vizyonu gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Uygulama aşaması, üç bölümde gerçekleşmektedir (Aytemiz, 2000: 159):

- Pilot uygulamaya geçiş için son hazırlıkların tamamlanması,
- Pilot uygulamanın gerçekleştirilmesi,
- Yeniden yapılanmanın, tüm organizasyonel süreçlere yayılması, sürdürülmesi.

Yeniden yapılanırken, tasarlanmış yeni süreçler üzerinde odaklanmak işletme sisteminin tüm unsurları üzerinde bir değişim yaratmaktadır. Bu sebeple yapılmış olan çalışmalarda hata veya eksiklikler varsa bunları önceden görmek, yeni süreçlerin etkinliklerini daha küçük bir alanda gözlemleyebilmek ve yeniden yapılanma organizasyonun tamamında uygulanmadan gereken düzenlemeleri yapabilmek için öncelikle pilot uygulama yapılmalıdır. Pilot uygulamanın gerçekleştirilmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesinden sonra tasarlanmış süreçler faaliyete geçirilmelidir (Vatan, 2003: 48).

3. YENİDEN YAPILANMA KONUSUNDA BAŞLICA UYGULAMALAR

Harvard İşletmecilik Okulu'nun araştırmacıları, *Fortune 100* şirketlerindeki değişim çabalarının etkilerini incelediklerinde, bu şirketlerin fiilen hepsinin 1980 ile 1995 yılları arasında, en azından bir değişim programı uyguladığını ortaya koymuştur (Pascale vd., 2002: 96). Bunlardan IBM güzel bir örnek teşkil etmektedir. IBM'de yeniden yapılanma sonucu tasarım süreci 7 günden 4 saate

indirilmiş, anlaşmalarda %100 değil 100 kat artış olmuş, çevrim zamanı %90 azalmış, verimlilikte 100 kat artış olmuş ve personelde azalma gerçekleştirilmiştir (Hamel, 2002: 166-169). Zaten başarılı bir işletme olan General Electric'e lider rolüyle giden J. Welch'in yeniden yapılanma uygulamasında ulaştığı başarı ise en dikkat çeken örneklerden biridir. General Electric örneği günümüz çok değişken iş dünyasının, dünya çapında kendini ispatlamış bir işletmede bile farketmeden işlerin yanlış yürütülmesine yol açabildiğini ve bu bağlamda yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulabileceğini göstermesi açısından önemlidir.

Yeniden yapılanmanın dünyadaki diğer başarılı örnekleri şunlardır; ürün geliştirme sürecine yeniden yapılanmayı uygulayan Kodak, çevrim zamanını (cycle time) %50, üretim masraflarını %75 azaltmıştır. Northern Telekom/Canada pazara ulaşma süresini %70 azaltmıştır. AT&T Power System prototip geliştirme süresini 53 günden 5 güne indirmiştir. Coca Cola, kutulama kapasitesinde %85'lik artış sağlamıştır. Motorola tedarik süresini 55 günden 15 güne indirmiştir (Sanayi Tesisleri, 2005). Yeniden yapılanma gerektiği şekilde uygulandığında etkinlik ve verimlilikte çok önemli farklar oluşturabilmektedir.

4. ÇAYCUMA SEKA KAĞIT FABRİKASI'NDA YENİDEN YAPILANMA

4.1. Araştırmanın Metodolojisi

Bu araştırmanın amacı KİT (Kamu İktisadi Teşebbüsü) statüsünde olan Çaycuma SEKA'nın özelleştirilerek OYKA'ya devredilmesi sonucu işletmede meydana gelen kurumsal değişimi incelemektir.

Araştırmanın problemi ve alt problemleri; Çaycuma SEKA Kağıt Fabrikası'nın özelleştirilmesi sonucu yaşanan değişimin, yeniden yapılanmayı ifade edip etmediği, yeniden yapılanmayı ifade ediyorsa bunun nasıl gerçekleştirildiği ve SEKA'da uygulanan yeniden yapılanma çalışmalarının ne ölçüde başarılı olduğudur.

Araştırmada ortaya konulan temel varsayımlar; SEKA'nın özelleştirilmesinin fabrikada yaşanması gereken değişimi hızlandırdığı, işletmede köklü bir yeniden yapılanmayı başlattığı, Çaycuma OYKA İşletmesi'nin yaşanan bir yeniden yapılanma süreci olduğu ve genel olarak OYAK kültürünün Çaycuma OYKA İşletmesi'ne yerleşmeye başladığı yönündedir.

Araştırmada özelleştirme sonucu yaşanan yeniden yapılanma anlaşılma ve yorumlanmaya çalışılmış, bir işletmenin özelleştirme öncesi (SEKA) ve özelleştirme sonrası (OYKA) durumu incelenmiştir. Araştırma, SEKA ve OYKA İşletmeleri'nin 1999-2005 yılları arasındaki durumunu yaşanan değişim ve gelişmelerle, SEKA ve OYKA dönemleri arasındaki ilişki ortaya koyularak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada birincil ve ikincil verilerden yararlanılmış, birincil veri elde etme yöntemi olarak yapılandırılmamış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Araştırma "yorumlayıcı" yaklaşım benimsenerek, veri edinme yöntemi olarak "örnek olay", ele alınan süre açısından "dönemlik", araştırmanın amacı açısından da "keşfedici" metodoloji kullanılarak hazırlanmıştır (Altunışık, 2004: 54-62).

Çaycuma SEKA Fabrikası'nın özelleştirilmesi sonucu işletmeyi devralan Çaycuma OYKA Kağıt ve Ambalaj A.Ş., Adana OYKA Kağıt ve Ambalaj A.Ş.'nin bir şubesi olarak faaliyetlerine başlamıştır. Bu sebeple araştırmada, faaliyet raporları ve bazı finansal verilerin ortak düzenlenmesinden kaynaklanan veri eksiklikleri

bulunmaktadır. Bu nedenle bazı analizler (2003-2005 yılları OYKA Gelir Tablosu Analizi, 2003-2005 yılları OYKA Bilanço Analizi) çalışma kapsamı dışında tutulmuştur. Ayrıca işletmenin uzun yıllar süren kamu sahipliğinden özel sektör sahipliğine dönüşmesinin Çaycuma halkı üzerinde yarattığı etkiler de çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır.

4.2. Araştırmanın Bulguları

4.2.1. SEKA'nın Özelleştirilmesi Süreci

Özelleştirme uygulamaları, ekonomide yapısal değişiklikler yaratmaktadır. Dolayısıyla, yeniden yapılanma programı çerçevesinde özelleştirme önemli bir yer tutmaktadır (Bastırmacı, 2005). SEKA 1997 yılında 233 sayılı KHK'ye tabi ve 28 Ekim 1984 tarih ve 18559 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan ana statü dahilinde yönetilen bir İktisadi Devlet Teşekkülü olarak faaliyetlerini sürdürmekte iken, Özelleştirme Yüksek Kurulu'nun 06.12.1997 tarih ve 97/54 sayılı kararı ile özelleştirme kapsamına; 15.7.1998 tarih ve 98/51 sayılı kararı ile özelleştirme programına alınmış, 24.11.1998 tarihinde de "varlık satışı"nın benimsenmesi sebebiyle Türkiye Selüloz ve Kağıt Fabrikaları A.Ş. (SEKA) unvanı ile anonim şirket statüsüne dönüştürülmüştür (Önder vd., 2005).

4.2.2. Çaycuma SEKA'nın Yeniden Yapılanma Sürecinin Aşamaları

Genel olarak SEKA'da yeniden yapılanma türlerinden organizasyonel ve finansal yeniden yapılanmanın uygulandığı görülmektedir. Bununla birlikte portföysel yeniden yapılanmanın bir özelliği olan ana faaliyet konusu ile ilgili yatay entegrasyonun bir sonucu olarak Çaycuma SEKA'nın Adana SEKA portföysel yenido yapılanma kapsamında gruba katıldığı söylenebilir. Ancak Çaycuma SEKA'nın çalışmanın yapıldığı dönemde kendi adına böyle bir yapılanması olmamıştır.

Bölüm 2.3.1'de değinilen işletmelerde yeniden yapılanma sürecinin aşamaları Çaycuma SEKA'da takip eden bölümlerde belirtildiği gibi yürümüştür.

4.2.2.1. Birinci Aşama: Çaycuma SEKA'da İşletmenin Yeniden Yapılanmaya Hazır Hale Gelmesi

Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu (BYDK) tarafından yapılan çalışma, yeniden yapılanmanın birinci aşamasında ilk adım olan yeniden yapılanmaya duyulan ihtiyacı ve gereksinimi açıkça ortaya koymaktadır.

Tablo 1: Etkinlik ve Etkileycilik Kriterleri Açısından KİT Durum Analizi (BYDK'nun KİT Durum Analizi Çalışması Sonuçları)

Karlılık ve Verimliliği Yeterli Olan KİT'ler	Yeniden Yapılanma ve Rehabilitasyondan Sonra Karlılık ve Verimliliği Yeterli Olacak KİT'ler	Karlılık ve Verimliliği Yeterli Olmayan KİT'ler
TPAO	HAVAŞ	TZDK
DHMI	DİTAŞ	SEK
PTT	BOTAŞ	EBK
TMO	ÇİTOSAN	SÜMERBANK
MKEK	PETKİM	YEMSAN
ÇINKUR AŞ.	THY	ÇAYKUR
ORÜS	TURBAN	TÜĞSAŞ
ETİBANK	SEKA	K. BAKIR
TEKEL	TDİ	TCDD
TEK	T. DENİZ NAK.	TDÇİ
	TKİ	T. GEMİ SAN.
	T. ŞEKER	TTK

Notlar: Etkinlik Kriteri: (Karşılaştırmalı Maliyetler, Fiyatlar, Rekabet Gücü)

Etkileycilik Kriteri: (Pazar Payı, Karlılık, Verimlilik, Kapasite Kullanımı)

Kaynak: Coşkun Can Aktan; 1995, *KİT Yeniden Yapılanma ve Özelleştirme Stratejisi, (Türkiye İçin Bir Model ve Stratejik Planlama Önerisi)*, TİSK Yayınları, Ankara, s. 26.

“Etkinlik ve Etkileycilik Kriterleri Açısından KİT Durum Analizi” sonuçlarına göre SEKA, *Yeniden Yapılanma ve Rehabilitasyondan Sonra Karlılık ve Verimliliği Yeterli Olacak KİT* statüsünde bulunmaktadır. Dolayısıyla SEKA'nın özelleştirilmesiyle işletmede yapılacak değişim ve yeniden yapılanma sonucu faaliyetlerde etkinlik, hız, verimlilik ve kapasite artışlarının sağlanabileceği öngörülmektedir.

4.2.2.2. İkinci Aşama: Çaycuma SEKA'da İşletmenin Yeniden Keşfi

Bu aşamada işletmenin analizi yapılarak güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulmaktadır. Bu bağlamda SEKA (yeni ismiyle OYKA) İşletmesi, mal ve hizmet üreten sektörlerin hemen hepsi tarafından kullanılma gerekliliği olan ve dünyada en çok tüketilen endüstriyel malzeme olma özelliği taşıyan kağıt ve karton üretiminde bulunmaktadır. Tüm üretim sektörleri ile bütünleşen bir yapıya sahip olan kağıt ve karton endüstrisi, Türk sanayisi açısından da büyük önem taşımaktadır. Ancak bu öneme rağmen özelleştirmeden önce uzun süre Çaycuma SEKA'da modernizasyona yönelik bir yatırım gerçekleştirilmemiştir. 1980'lerden bu yana kayda değer hiçbir yatırım yapılmamış ve SEKA'nın ülke kağıt-karton üretimindeki payı 1936'da %100 iken, 1960'da %87,5'e, 1980'de %66'ya, 2001'de %22'ye düşmüştür (Makine Mühendisleri Odası, 2006). Bu rakamlar, genel olarak SEKA'da yaşanan durgunluğu ve performans düşüklüğünü göstermektedir. İçinde bulunulan sektörün sunduğu fırsatların değerlendirilebilmesi için, bu zayıflıkların giderilmesi ve güçlendirilmesi gerekmektedir. Yeniden yapılanmanın bir sonraki aşamasında bu yönde yapılması gerekenler planlanmaktadır.

4.2.2.3. Üçüncü Aşama: Çaycuma SEKA'da İşletmede Yeniden Yapılanma Sürecinin Planlanması

Yeniden yapılanma sürecinin bu aşamasında işletmenin dünyada bulunduğu yer belirlenmeli, gerekli pazarlama stratejileri ve başarılı kadrolama ile işletme süreçlerinin daha verimli çalışır hale getirilmesi sağlanmalıdır. Yapılan araştırmalara göre dünyanın kağıt tüketimi yıllık 3.4 milyar ton civarındadır ve kağıt üretiminin %85-90'ı, 10 büyük küresel tekel şirketin elinde bulunmaktadır. Bunun yanında bölgesel pazarlar 500-600 bin tonluk ihracat potansiyeline sahiptir. Bu avantajı iyi değerlendirebilmek için, kamuya ait ve kamu tarafından işletilen belirli orman alanlarının özel sektöre tahsis edilmesi ve bu alanlarda bakım, koruma ve kesim yapılarak daha fazla dikim gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir. Bu sayede sektörde ihtiyaç duyulan hammadde hem daha ucuz hem de daha yüksek miktarda sağlanabilecektir. Bu tür orman alanlarında, Avrupa'da bir makine ile birkaç saatte yapılan bir iş, Türkiye'de orman köylüsü ile günlerce sürebilmektedir. Yapılabilecek teknik yatırımlar ile rakip ülkelerde var olan verimlilik seviyesine ulaşılabilecektir. Tüm bu gelişmeler ışığında komşu ülkelere yönelik bölgesel pazarlarda varolan ihracat potansiyelinden daha çok yararlanılabilecektir.

4.2.2.4. Son Aşama: Çaycuma SEKA'da Yapılan Planların Uygulamaya Geçirilmesi

İşletmenin yeniden keşfini takip eden aşamada Çaycuma OYKA İşletmesi, OYAK Grubunun stratejileri doğrultusunda öz yeteneklerini, vizyon, misyon ve değerlerini köklü bir biçimde yeniden oluşturma yönünde çalışmalarına başlamıştır. Sektöründe yeniliklerde öncü Türkiye ve dünyada söz sahibi olmak isteyen vizyonuyla OYKA, işleri süreçlere dayandırmak amacıyla organizasyon yapısını sadeleştirilmiş ve teknik yeteneğe dayanan personel kadrosuyla yeniden yapılanmayı uygulama çabalarına girişmiştir. OYKA Çaycuma Şubesi'ndeki süreçler, OYKA Adana Fabrikası'ndaki faaliyetler doğrultusunda yürütüldüğünden pilot uygulamaya ihtiyaç duyulmadan doğrudan uygulama aşamasına geçilmiştir.

SEKA Çaycuma İşletmesi, Özelleştirme Yüksek Kurulu'nun 13.05.2003 tarih ve 2003/30 sayılı kararı ile OYKA Kağıt Ambalaj San.ve Tic. A.Ş.'ne, sosyal tesisler ve lojmanlar hariç satılmıştır. İşletme 30.06.2003 tarihinde devredilmiştir (Önder vd., 2005:5; SEKA, 1997). Satışı takip eden kısa sürede özelleştirme kapsamında, yeniden yapılanma olarak tanımlanabilecek büyük yatırım ve yenilikler gerçekleştirilmeye başlanmıştır.

4.2.3. Çaycuma SEKA'da Yeniden Yapılanma Süreci Uygulamaları

Bu bölümde SEKA'dan OYKA'ya yeniden yapılanma sürecinin sonuçları yönetim ve organizasyon, üretim, insan kaynakları, pazarlama ve finansman açısından değerlendirilmiştir.

4.2.3.1. Yönetim ve Organizasyon Anlayışında Yeniden Yapılanma

Kamu kurumlarında mevzuat yoğun olarak etkisini hissettirmekte ve yerinde karar alma mekanizması yavaş çalışmaktadır. Bu bağlamda OYKA'nın çalışma sistemi SEKA'dan radikal anlamda farklıdır. OYKA, tüm çalışanların işbirliği ile kurulan Kalite Yönetim Sistemi'nin gereklerini yerine getiren, müşterilerin ihtiyaçlarına en uygun ürünü en uygun maliyetle, en kısa sürede sunan, çalışanlara

kendilerini geliştirmeleri için eğitim olanağı sağlayan, müşteri memnuniyetinde ulaşılan noktayı yeterli görmeyip ürün ve hizmetlerinde mükemmele ulaşmayı amaç edinen, yaptığı işle gurur duymayı hedef edinen bir kalite politikası belirlemiştir (OYKA Faaliyet Raporu, 2005: 1).

OYKA'nın vizyon, misyon ve değerleri ana hissedar OYAK'ın vizyon, misyon ve değerleri doğrultusundadır. Bu bağlamda OYKA'nın *vizyonu*; sektöründe yeniliklerde öncü Türkiye ve dünyada söz sahibi olmaktır. *Misyonu*; önceliği müşteri memnuniyeti olan, sağlıklı ve sürekli büyümeyi hedefleyen, toplumsal ve çevresel değerlerden ödün vermeyen, verimli, karlı ve ülkeye yararlı bir şirket olmaktır. OYKA'nın *değerleri* ise şunlardır (OYKA 2006 Yılı Faaliyet Raporu):

- Yaratıcılık,
- Şeffaflık,
- Dürüstlük,
- İnsana ve Çevreye Saygı,
- Müşteri ve Çalışanların Mutluluğu,
- Mükemmeliyet,
- Rekabetçilik,
- Güvenilirlik,
- OYAK Kültürüdür.

OYKA'nın organizasyon yapısı da SEKA'dan farklılık göstermektedir. Çünkü günümüzde iletişim ve bilgi teknolojilerinin geldiği nokta itibarıyla yönetim kademelerinde dikey yapılanmadan yatay (basık) yapılanmaya geçiş gerekmektedir. Ancak buna rağmen, siyasi kadrolaşmanın etkin olduğu SEKA'da pek çok şeflik ve müdürlük bulunmaktaydı. OYKA'da yeniden yapılanmanın gereği olarak şeflik sayısı azaltılmış, teknik yeteneğe ve yeterliliğe sahip çalışan sayısı artırılmıştır. SEKA'da 30 olan şeflik kadrosu OYKA'da 11'e, yine 11 olan kısım müdürü sayısı OYKA'da 7'ye düşürülmüştür. Organizasyon şemasının yüksekliğine sebep olan kademe sayısı da 9'dan 6'ya düşmüştür. Hiyerarşi basamaklarında yaşanan bu azalış bürokrasiyi azaltma potansiyeli doğurmuştur. Böylece işletmede esneklik ve hız artmış, maliyet düşüşleri yaşanmış, SEKA dönemine kıyasla verimlilik ve etkinlik oranı yükselmiştir. Tablo 2'de Çaycuma Kağıt Fabrikası'nın SEKA ve OYKA dönemlerinin, orta kademe yönetim kadrosu gösterilmektedir.

Tablo 2: SEKA-OYKA Müdürlükler ve Şeflikler

SEKA (MÜDÜRLÜKLER)		OYKA (MÜDÜRLÜKLER)
- Personel Kısım Müdürü	- Kalite Sağlama ve Laboratuar Kısım Müdürü	- Satış ve Pazarlama Müdürü
- Muhasebe Kısım Müdürü	- Kağıt İşletme Kısım Müdürü	- Kalite Sistem Müdürü
- Ticaret Kısım Müdürü	- Selüloz İşletme Kısım Müdürü	- Üretim Müdürü
- Nakliyat ve Amb. Kısım Müdürü	- Bakım ve Atölye Kısım Müdürü	- Teknik Hizmetler Müdürü
- Proje ve Kontrol Kısım Müdürü		- İş Geliştirme Müdürü
- Planlama Kısım Müdürü		- Satın Alma Müdürü
- Enerji Kısım Müdürü		- Mali ve İdari İşler Müdürü
SEKA (ŞEFLİKLER)		OYKA (ŞEFLİKLER)
- Sicil Şefi	- Sosyal İşler Şefi	- Satış ve Pazarlama Şefi
- Tahakkuk Şefi	- Sosyal İşler Şef Yardımcısı	- Kalite Sistem Şefi
- Haberleşme ve Arşiv Şefi	- İnşaat Proje ve Kontrol Şefi	- Selüloz Şefi
- Genel Muhasebe Şefi	- Montaj Proje ve Kontrol Şefi	- Kağıt Şefi
- İşletme Muhasebesi Şefi	- Organizasyon ve İş Değerleme Şefi	- Mekanik Bakım Şefi
- Muamelat Şefi	- Üretim Planlama Şefi	- Elektrik/Elektronik Bakım ve Enerji Şefi
- Alım Şefi	- Bilgi İşlem Şefi	- Genel Satın Alma Şefi
- Satış Şefi	- Kalite Sağlama ve Laboratuar Şefi	- Hammadde Satın Alma Şefi
- Nakliyat Şefi	- Kağıt İşletme Şefi	- Maliyet Muhasebesi Şefi
- Malzeme Amb. Şefi	- Selüloz İşletme Şefi	- Genel Muhasebe Şefi
- Hammadde Tedarik Şefi	- Kimyasal Madde Geri Kazanma Şefi	- Personel ve İdari İşler Şefi
- Hammadde Tedarik Şef Yardımcısı	- Makine Bakım ve Atölye Şefi	
- Ölçü Aletleri Şefi		
- Enerji Şefi		
- Çevre Kirlenmesi Kontrol Şefi		
- İnşaat Bakım Şefi		
- Elektrik Bakım Şefi		

Kaynak: SEKA – OYKA Organizasyon Şemaları

Tablo 2’de görüldüğü gibi Çaycuma Kağıt Fabrikası’ndaki aşırı kadrolaşma, işlerin süreç yaklaşımı doğrultusunda gruplandırılmasıyla ortadan kaldırılmıştır. Bu bağlamda müdürlükler; satış ve pazarlama, kalite, üretim, teknik hizmetler, iş geliştirme, satın alma, mali ve idari müdürlük olarak süreçlendirilmiş, şeflikler de müdürlüklerde uygulanan gruplandırma doğrultusunda kadrolaştırılmıştır. Böylece müşteri için değer yaratan bir süreçten sorumlu belirli bir kişi ya da gruplar oluşturulabilmiştir. Süreç yaklaşımına, bilgi işlem teknolojilerinin etkin kullanımının eklenmesi ile işletmede kurum içi faaliyetlere hizmet eden kontrol ve denetimler azalmıştır. Bu faaliyetler için harcanan zaman ve enerji, katma değer yaratan farklı faaliyetlere yönlendirilmeye çalışılmıştır.

4.2.3.2. Üretim Açısından Yeniden Yapılanma

Çaycuma OYKA Fabrikası'nda Esmer Kraft Selülozu, Esmer Kraft ve Klupaklı Kraft Torba Kağıdı, Kraft Liner ve Yarı Kimyasal Fluting Kartonlu üretilmektedir. Torba şeklini almaya uygun, hazır kraft torba kağıdı (SEKA Dönemi üretilmeyen yeni bir ürün olarak), Adana Kağıt Torba Sanayii T.A.Ş.'ne gönderilmekte, Adana İşletmesi, gelen hazır malzemeyi torba haline dönüştürmektedir. OYKA Çaycuma İşletmesi, Adana OYKA İşletmesi'nin şubesi olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

Maliyetleri düşürmek ve kapasiteyi arttırmak amacıyla yapılması gereken ancak devletin katı kurallar, kontrol, imkansızlıklar ve bürokrasi sebebiyle hantallaşarak yapılamadığı yenilik girişimleri ve yatırımlar, OYKA tarafından yurt dışı kaynaklı projeler geliştirilerek gerçekleştirilmiştir. Bu yatırımlar soğutma kulesi yatırımı, artırma tesisi revizyonu, varyoline ve foil çıtalrı yatırımı, elektrik altyapı yenilenmesi, buharlaştırma tesisi revizyonu, pişirme-yıkama revizyonu, OCC Hurda kağıt tesisi yatırımı (Eski kağıt), LNG Tesisatı yatırımı, güç kazanı revizyonu, yüksek kesafet rifayneri (kağıt çeşitleme), atık kağıt, beton stok sahası, yeni Elektrofiltre yatırımı, yonga stok ve sevk sistemi yatırımı, chippe yatırımı (Yeni yongalama makinesi yatırımı), saha aydınlatma donanımı, selüloz DCS otomasyonu, hamur hızarlama DCS otomasyonu, kostikleştirme ve kağıt makinesi MCC panoları, buhar kondens ve ısı geri kazanım yeniliklerinden oluşmaktadır. Alan çalışması sonucunda SEKA'nın özelleştirilmesinden sonra gerçekleştirilen yeni yatırımların 18 milyon dolara ulaştığı bulunmuştur. Yenilikçi yatırımlara karar vermeden önce fizibilite çalışmaları yapılmakta ve gerçekleştirilen yeni yatırımların ortalama geri dönüş süreleri göz önünde bulundurulmaktadır. Çaycuma OYKA İşletmesi'nde yatırım kararı, gerçekleştirilecek yeniliğin maliyeti düşürme oranı ve bir yılda elde edilebilecek fizibiliteye göre verilmektedir. İşletmede kesin kararı verilmemiş yeni yatırım kalemleri bulunmaktadır. Bu yatırımlar kalite, verimlilik, iş sağlığı ve güvenliği konularında geliştirilmeye çalışılmaktadır.

OYKA'da çeşitli ünitelerde yenilik kapsamına sokulamayacak, büyük miktarlarda bakım, onarım ve modernizasyon çalışması devam etmektedir. Yapılan bu çalışmalar uzun vadede meydana gelebilecek büyük kayıplar ile birlikte önemli sorunlar doğurabilecek kazaları önleme potansiyeli taşımaktadır. SEKA döneminde varolan bu riskler, OYKA dönemi yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında en düşük seviyeye indirgenmeye çalışılmaktadır.

4.2.3.3. İnsan Kaynakları Açısından Yeniden Yapılanma

Özelleştirme sonrası meydana gelen küçülme girişimleri, çalışan personelin fiziksel, psikolojik ve sosyal durumunu büyük oranda etkilemektedir. Ayrıca çalışanın motivasyon, performans gibi önemli başarı ölçütlerinde düşümlere sebep olmaktadır. Ancak anlaşmalar gereği OYKA kendi İnsan Kaynakları yapısını kurmuştur. SEKA'da ortalama çalışan sayısı 1999 yılı itibarıyla 514 iken bu sayı OYKA'da 2005 yılında 310'a düşürülmüştür. 24.04.06 tarihinde OYKA'nın personel şefi ile yapılan görüşmelerde çalışan sayısının en son 250'ye kadar düşürüldüğü tespit edilmiştir. Özel sektörde çalışmayı kabul etmeyen çalışanlar, çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarına yerleştirilmiştir.

Personel şefi ile yapılan görüşmelerde Çaycuma OYKA İşletmesi'nin yeni kurulmuş olmasından dolayı İnsan Kaynakları ve Ar-Ge (Araştırma ve Geliştirme) Departmanları'nın olmadığı, işletmenin sanayi sektöründe faaliyet göstermesinden dolayı ise Halkla İlişkiler departmanının bulunmadığı öğrenilmiştir. OYKA İşletmesi'nde "Personel Yönetmeliği" bulunmaktadır ve çalışanlarla ilgili bütün işlemler (işe alım, atama, terfi, yükselme, disiplin vb.) mevcut Personel Yönetmelik Sistemine göre yürütülmektedir. Çaycuma OYKA kurumsal bir sanayi sektörü olduğundan yükselme ve terfiler, belirli performans değerlemelerinden sonra gerçekleştirilmektedir.

Çaycuma OYKA'da işe alım kriterlerinden ilki *öğrenimdir*. Teknik yetenek isteyen faaliyetler ilgili branşta öğrenimini tamamlamış bireylerden seçilmektedir. Personeli seçerken dikkat edilen diğer noktalar sırasıyla eğitim, beceri, tecrübe ve deneyimdir. OYKA'da işe alımlarda izlenen yöntem sınav sistemidir.

Çaycuma OYKA'da Yıllık Eğitim Planı oluşturulmaktadır. Oluşturulmuş plana göre, gerekli araştırmalardan sonra her departmanın gereksinim duyduğu eğitim programı, konunun içeriğine göre seçilen farklı firmalar (yurtiçi, yurtdışı) tarafından verilmektedir. Eğitime gidecek olan çalışanlar ise, her departmanın kendi içinde birim müdürlükleri tarafından seçilmektedir. İşletmenin yenilikçi yatırımlarının devam etmesi sebebiyle eğitimler de sürekli yenilenmektedir. Yurtdışı kaynaklı yenilikçi yatırım projeleri gerçekleştirilince, ilgili yatırımın yüksek performansta ve eksiksiz işlenmesi için verilmesi gereken eğitim, yurtdışından gelen tecrübeli ekipler tarafından ayrıntılı bir biçimde verilmektedir. Yeni makinelerin teknik dizaynı, modernizasyon ve değişiklik çalışmaları için de yurtdışından gelen bu ekiplerle birlikte çalışılmaktadır. Gerekli eğitimlerin sürekliliği söz konusudur. Tüm eğitim ve uygulamalar sözleşmeler doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Eğitim programlarının tamamlanmasından sonra gerekli değerlemeler yapılmaktadır.

Çaycuma OYKA'da ücretler *emsal değere* göre Genel Müdürlük tarafından belirlenmektedir. İşletmede ücretler çalışanın öğrenimine, performansına, deneyimine, tecrübesine ve eğitimine göre değişiklik göstermektedir.

4.2.3.4. Pazarlama Açısından Yeniden Yapılanma

SEKA döneminde varolan satış bölümü, OYKA Çaycuma İşletmesi'nde bulunmamaktadır. OYKA Adana İşletmesi ile birlikte Çaycuma Şubesi'nin bütün satış faaliyetlerini İstanbul'da bulunan OYKA Satış Müdürlüğü yürütmektedir. Bu uygulama da, işlerin süreç yaklaşımı doğrultusunda sürdürülmesini sağlayan önemli girişimlerden biri olarak kabul edilebilir. Çaycuma OYKA İşletmesi'nin satış süreci şu şekilde işlemektedir: İstanbul OYKA Satış Müdürlüğü her konuda müşteri ile görüşmekte ve siparişleri almaktadır. Daha sonra müşterinin talep ettiği kağıdın gramajını ve türünü elektronik posta ile Çaycuma OYKA İşletmesi'nin üretim ve muhasebe bölümlerine bildirmektedir. Resmi olarak gelen bilgiler, gerekli anlaşmaların yapılmasıyla uygulamaya geçirilmektedir. İşletmenin üretim bölümünde gerekli onaylamaların yapılması ile üretim emri verilmektedir. E-posta yolu ile ilgili müşteri ve belirlenen satış fiyatı muhasebe bölümüne bildirilmekte, muhasebe bölümü bildirilen fiyata göre faturalama işlemini gerçekleştirmektedir. Çaycuma OYKA İşletmesi, müşteri ile çok ender olarak doğrudan iletişime geçmektedir.

Avrupa’da kağıt ve paketlenme endüstrisinde büyük bir lider olan Mondi yeniden yapılanma girişiminde web tabanlı bir sistem oluşturmuş ve her şeyi çalışanlarla paylaşma, bu şekilde değer artırma yolunu seçmiştir (Koudal, 2005). Çaycuma OYKA Fabrikası’nda oluşturulan sistem de, bilişim teknolojileri imkanlarından en iyi şekilde yararlanarak çalışanlarla bütünleşmek ve yeni yapıda yaratıcı fikirlere fırsat vererek ilerlemek olmuştur. Bilişim teknolojileri ile bilgi paylaşımı ve iletişim, mümkün olan en yüksek düzeyde tutulmaya çalışılmaktadır. Elektronik posta ile her türlü bilgi çalışana ulaştırılmakta, çalışanların üst yönetim ile olan bağlantılarının sağlanması için dahili yazışmalar serbest bir şekilde yapılabilmektedir. Burada amaçlanan bütün çalışanların kararlara katılımının sağlanmasıdır. Herhangi bir gelişme ya da olaydan bütün müdürlükler haberdar olmaktadır. Çalışanlarla birebir görüşmeler de bu sayede artmakta, artan iletişime bağlı olarak işletme genelinde bütünlük sağlanabilmektedir.

4.2.3.5. Finansal Yapı Açısından Yeniden Yapılanma

Elde edilen veriler, OYKA’nın devrolma yılından itibaren çok hızlı bir biçimde iyileştiğini göstermektedir. Bu doğrultuda üretimde, satışlarda artışlar sağlandığı, hiç gerçekleştirilmeyen yatırımların gerçekleştirildiği, işletme finansmanının daha bilinçli kullanılmasının alternatiflerinin arandığı ve işletmenin çevresi tarafından (özellikle öz kaynak anlamında) daha fazla güvenilir hale geldiği anlaşılmaktadır.

SEKA ve OYKA’nın gelir tabloları karşılaştırıldığında, OYKA’nın Faaliyet Giderleri’nde daha önce görülmeyen yeni bir hesap “Kanunen Kabul Edilmeyen Giderler” bulunmaktadır. Diğer Faaliyetlerden Olağan Gelir ve Karlar hesap grubunda ise farklı olarak “Faaliyetlerle İlgili Diğer Olağan Gelir ve Karlar” bulunmakta buna karşılık SEKA’da “İşletmemizden Devralınan Karlar” ve “Diğer Hasılat ve Karlar” hesapları yer almaktadır. OYKA’da, Olağandışı Gider ve Zararlar hesap grubunda ise, SEKA’da bulunan “Aktifle İlgisiz Giderler” hesabı bulunmamaktadır. İşletme yeni dönemde daha likid bir yapıya kavuşmuştur. Satış karlılığı ve özkaynak karlılığındaki olumlu trend finansal yapılanmanın olumlu yansımaları olarak görülmektedir. Yapılanma yatırımlara büyük önem verildiği OYKA döneminde bunların finansmanı özkaynaklardan sağlanmıştır. Gerek yatırımların finansmanı gerekse faaliyetlerin finansmanı açısından bakıldığında finansal yeniden yapılanmada özkaynaklardan finansman sağlama anlayışının OYKA döneminde kabul edilen bir anlayış değişikliği olduğu gözlemlenmektedir.

4.2.4. Çaycuma SEKA’da Yeniden Yapılanma Uygulamasının Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Bu bölümde Çaycuma SEKA’da yürütülen Yeniden Yapılanma Sürecinin sonuçları maliyet, hız, verimlilik, kalite açısından değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda henüz daha uygulamaların başında olunmasına rağmen bu alanlarda iyileşmelerin olduğu gözlemlenmiştir.

4.2.4.1. Yönetim ve Organizasyon Açısından Yeniden Yapılanma Sonuçları

Daha önce belirtildiği gibi SEKA’da 30 olan şeflik kadrosu OYKA’da 11’e indirgenmiş ve benzer şekilde, 11 olan kısım müdürü sayısı 7’ye düşürülmüştür. Bu yapılanmanın sonucu olarak organizasyon şemasındaki kademe sayısı da 9’dan 6’ya düşmüş ve şema daha yatay bir yapıya dönüşmüştür. Hiyerarşi basamaklarındaki

azalış, kurum içi bürokraside azaltma potansiyeli doğurmuştur. Böylece işletmede esneklik ve hız artmış, maliyet düşüşleri yaşanmış, SEKA dönemine kıyasla verimlilik ve etkinlik oranı yükselmiştir. Tablo 2’de görüldüğü gibi Çaycuma Kağıt Fabrikası’ndaki aşırı kadrolaşma ortadan kaldırılmıştır. Müdürlükler işletme fonksiyonları prensibi çerçevesinde şekillenmiş, şeflikler de müdürlüklerde uygulanan gruplandırma doğrultusunda kadrolaştırılmıştır. Müşteri için değer yaratan süreçler ve bunlardan sorumlu belirli bir kişi ve gruplar oluşturulmuştur. Bilişim teknolojilerinin etkin kullanımının katkısı ile işletmede kurum içi faaliyetlerde kontrol ve denetimler azalmıştır. Doğrudan maddi yansıması olmayan bu yapılanmanın sonucunda artan verimlilikle birlikte, bu faaliyetler için harcanan zaman ve enerji, katma değer yaratan diğer faaliyetlere yönlendirilmiştir.

4.2.4.2. Üretim Açısından Yeniden Yapılanmanın Sonuçları

2005 yılı OYKA faaliyet raporu sonuçlarına göre öngörülen hedefler aşarak üretim kapasitesinin üzerine çıkmıştır. Üretim kapasitesi 75.000 ton/yıl olan Çaycuma OYKA’da kapasite kullanım oranı 2003 yılında %71, 2004 yılında %74, 2005’te ise %67 olarak gerçekleşmiştir.

Üretimde verimliliği ve kaliteyi artırmak için gerçekleştirilen ilk yenilik, SEKA Kağıt Fabrikası’nda sağlanamayan *Elektrofiltre tesisinin* kurulmasıdır. Soda Kazanı Atık Gazının (sodyum sülfat külleri) tozsuzlaştırılması için Elektrofiltre tesisi Işıklar Holding-Çimtek’e yaptırılmıştır (Işıklar, 2003). Üretim müdürü ile 15.05.06 tarihinde yapılan görüşmede bu yatırımın çevreye salınan karbonmonoksit miktarını azalttığı, verimlilik artışı sağladığı, kimyasal kayıpları ve hammadde kaybını önlediği öğrenilmiştir. Daha önce bir bacadan çıkan 1m³ egsoz gazı 1900 mg m³ havaya yayılmaktaydı. Elektrofiltre tesisinin kurulmasıyla bu miktarın 100 mg m³’e düşürülmesi planlanmıştır. Hedefler aşarak 71 mg m³’e düşürülmüştür.

Olası kayıpları önlemek için tüm yonga sahasının etrafına 1800 m’lik *yangın boru hattı* çekilmiştir. Yapılan *soğutma kulesi* yatırımı ile proses suyunun soğutularak yeniden sistemde kullanımı sağlanmıştır. Buharın daha efektif kullanılması ve buhar tüketiminin azaltılması amacıyla maliyeti çok büyük olan yatırımlardan biri olan *buhar kondens sistemi ve ısı geri kazanma sistemi* yatırımı gerçekleştirilmiştir. *Varyoline (kasa yatırımı)* ile elyafların harekete geçirilerek ve fibrelleşmesi artırılarak mukavemetlerin artırılması sağlanmıştır.

Kalite ve verimlilik artışı amacıyla *yonga nakil (konvörbant) bandı ve yonga silosu* kurulmuştur. Daha önce yongalamadan çıkan yonga açık sahaya boşaltılmaktaydı. Yongaların pişirme kazanlarına gelişi loder denilen iş makinalarıyla sağlanmaktaydı. Ayrıca yonga basınçlı havayla stoklanıp sevk edilmekteydi. Yapılan yeniliklerle loder araçlarının kullandığı, ton kağıt başına düşen 0,6 litrelik, mazot tüketimi yok edilmiştir. Silolar, yonganın açık hava koşullarından (yağmur, kar, yangın vb.) etkilenmesini azaltmış, olası üretim kayıpları engellenmiştir. Yonganın basınçlı havayla basılması ise elektrik enerjisi tüketiminin her ton kağıt başına 70 Kwh olmasına sebep olmaktadır. Yeni sistem ile elektrik enerjisi tüketimi 50 Kwh’e düşürülmüştür. Son olarak 100 ton kağıt başına öngörülen 0m³ yonga kaybı hedefine ulaşılmış, eskiden olan her 100 ton kağıt başına 9m³’lük yonga kaybı ortadan kaldırılmıştır. Yatırımın maliyetine göre geri dönüşü 17 ay içinde kendini göstermiştir. Bu yeni süreç, hedeflenen maliyet

düşüşlerini (hammadde miktarı, mazot tüketimi, elektrik kullanımı ve işçilik giderleri) sağlamıştır.

Buhar kazancı sağlanması, insan kontrolünün azaltılması ve bilgisayar ortamında daha verimli çalışılması gerekçeleriyle *selüloz ünitesi otomasyonu* yatırımı gerçekleştirilmiştir. Bu yatırımla her bir kazan üretim için kullanılan buhar tüketiminde %5 buhar tasarrufu öngörülmüştür. Kazan başına 22 ton olan buhar kullanımının 20,9'a düşürülmesi hedeflenmiş, hedefler aşılarak her kazanın buhar tüketimi 15 tona düşürülmüştür. Bu sistemin önemli bir diğer getirisi de kağıdın kalitesinde önemli bir faktör olan selülozun pişirme derecesini, (kappa sayısı) 8 seviyesinden 5,8 seviyesine düşürmesidir. Finansal olarak tam karşılığı olmamakla birlikte bu yatırım kendini, sağladığı buhar tasarrufuyla ve azalttığı işçilik masraflarıyla amorti etmiştir.

2004'de su tasarrufu sağlamak amacıyla yapılan ve ilk yatırımlardan biri olan diğer bir yatırım da *su soğutma kulesidir*. Öngörülen hedef, her bir ton üretim için su tüketiminin 35m³ olmasıdır. Önceden direk kanallarla dışarı atılan atık su, soğutma yüzeyindeki suyu geri beslemek için belli havuzlarda toplanmaya başlanmıştır. Suyun geri dönüşümü artmış ve su üretimi azalmış böylelikle kullanılan buhar miktarı azalmıştır. Bu yatırım 4 ayda kendini amorti etmiştir. Atık su tesisinde gerçekleştirilen bu yenilik aynı zamanda işçi sağlığı ve çevre güvenliği için atılan büyük bir adım olmuştur.

Selüloz ünitesi yıkama eleği değişimi gerçekleştirilmiştir. Buradaki amaç, selülozun daha iyi yıkanması, kimyasal kayıpların en aza indirgenmesi, siyah likör kuru maddesinin artırılarak buharlaşma faaliyetlerinde daha rahat çalışılmasıdır. Öngörülen hedeflere ulaşılmıştır. Mamül ambarı *çatı izolasyonu* ile hava şartlarında ıslanan ve kalitesi düşen bobinlerin ıslanması önlenmiştir. *Pişirme yıkama revizyonu (mekanik salmastra)* yeniliği ile likör kayıplarını azaltmak hedeflenmiştir. Pompalara takılan mekanik salmastra ile likörün içine dışarıdan su girmesi engellenerek likörün kuru maddesinin azalması önlenmiş böylece buharlaştırma maliyetleri büyük oranda azalmıştır.

SEKA'da süreçlerin işlemesi için kullanılan enerji fuel-oil'di ve bu sebeple enerji gideri çok yüksek olmaktaydı. OYKA daha ucuz olan LNG (*doğalgaz*) enerjisi kullanımına geçerek büyük bir maliyet azalması sağlamıştır. 2004 Aralık ayında gerçekleştirilen bu yatırım LNG stok tankı, doğalgaz boru hattı ve tüm tesisat için 600 bin dolarlık bir harcamanın yapılmasına sebep olmuştur. 6 aydan buyana elde edilen kazanç, yatırımın kendini 7 ayda amorti edebileceğini göstermektedir. LNG yatırımı sağladığı maliyet düşüşü yanında OYKA'ya olan bakış açısının da olumlu yönde gelişmesini sağlamaktadır. Çünkü SEKA'da kullanılan 6 nolu fuel-oil'in sülfür emisyonu çok fazlaydı ve Sanayi Bakanlığı tarafından yasaklanmıştı. Bu bağlamda çok daha temiz ve çevreye verdiği zarar düşük olan doğalgaz kullanımı OYKA'yı toplumsal yönden artı konuma taşıyan bir faktör olmuştur.

Selüloz üretiminin kapasitesini %20 artırmak amacıyla girilen *selüloz yıkama yatırımı*, gerçekleştirilen yeniliklerden bir diğeridir. En önemli yatırım kalemlerinden biri olan bu sistem, kapasite artışını sağlamakla birlikte üretim artışını da hızlandırma potansiyeline sahiptir. Bu yatırım aynı zamanda önemli bir hammadde olan likör kuru maddesinin ton kağıt başına geri kazanımını %13'den %15'e yükseltebilirse, soda kazanında buhar (kuru madde) artışı sağlanacak bu da

buhar güç kazanında kullanılacak yakıtın miktarını düşürecektir. Bu sistem için yapılan harcamaların getirisi, yani geri dönüş süresi 4 ay olarak hesaplanmış ve belirlenen hedeflere ulaşılmıştır. Selüloz hamurunun üretim miktarı 170 tondan 220 tona yükselmiştir. Ton başına likör kuru maddesinin geri kazanımı da %15'e yükselmiş, kullanılan buhar ve yakıt tüketiminde büyük tasarruflar sağlanmıştır.

Gerçekleştirilen mish pompa sürücü kontrolü yatırımı ile daha önce sabit dönen bir el vanasıyla belirlenen basılacak hamur miktarı, frekans konventörü koyulmasıyla sürücü devri ile ayarlanır hale gelmiş ve harcanan elektrik enerjisi miktarı 48 Kwh'den 25 Kwh'e düşürülmüştür. Bu yatırım 10 aylık bir sürede kendini amorti etmiştir. 1960'larda kurulan ve çok sık arıza çıkarak üretim duruşuna ve kayıplara sebep olan eski elektrik altyapısı yenilenmiştir. Kurulan yeni elektrik altyapı sistemi ile aynı zamanda fabrikanın otomasyonu da sağlanmıştır. Bu yatırım, parasal kazanç anlamında tam bir rakam vermemekle birlikte fabrikanın otomasyona entegrasyonunu kuvvetlendirerek kullanılan teknolojinin yenilenmesini sağlamıştır. Süreçlerin hız ve esnekliğini genel olarak arttırarak hızla değişen günümüz dünyasına uyumu kolaylaştırmıştır. Tüm bu yatırımlar 4 milyon dolarlık harcamaya sebep olmuş, sağlanan kazanç ise 6 milyon dolara ulaşmıştır. İşletmede devam eden yatırımlarla birlikte kazançların daha da artacağı belirtilmiştir.

OYKA'da çeşitli ünitelerde yenilik kapsamına dahil edilmeyen, kısa vadede maliyetleri arttıran ancak uzun vadede ortaya çıkabilecek büyük kayıpları ortadan kaldırmayı amaçlayan bakım, onarım ve modernizasyon çalışması devam etmektedir. Bu onarım çalışmalarından biri, mevcut 5 adet pişirme kazanının gövde saclarının yenilenmesidir. Dolma-boşalma usulü yani sürekli değil kesikli çalışan pişirme kazanlarının gövde sacı 25 mm idi ve 30 yıldır onarılmamıştı. Ancak basınç altında çalışan ve aşınan bu sacların yenilenmemesi uzun vadede büyük kayıplar doğurma potansiyeli taşımaktaydı. İhtiyaç duyulan onarım 200 m²'lik bir alanda yapılmış ve 100 bin dolarlık bir harcama doğurmuştur. Diğer bir onarım çalışması da, yüksek basınç ile buhar üreten güç kazanlarının içindeki buhar borularında varolan patlakların yok edilmesidir. 250.000 dolarlık bir harcama ile 10.000 metre civarı boru değişimi gerçekleştirilmiştir. Herhangi bir getirisi olmayan bu yatırımların artışı, ileride karşılaşılabilecek büyük kayıplar ile birlikte önemli sorunlar doğurabilecek kazaların önlenebilecektir.

Tablo 3'ten de görüleceği gibi, stok sistemi için ayrılan kaynak SEKA dönemi 151.509 ton iken, bu rakam OYKA dönemi 465 tona kadar düşürülmüştür. SEKA dönemi 514 personel ile 40.000 tonda seyreden üretim ve satış miktarları, OYKA dönemi 250 çalışanla 50.000 ton gibi bir miktara ulaşmıştır. Gerçekleştirilen yenilikçi yatırımlarla, bu rakamların daha az maliyetle daha yüksek oranlara ulaşacağı tahmin edilmektedir.

4.2.4.3. İnsan Kaynakları Açısından Yeniden Yapılanmanın Sonuçları

Özelleştirme şartları gereği OYKA kendi İnsan Kaynakları yapısını kurmuştur. Organizasyon şemasında meydana gelen değişim aynı zamanda insan kaynaklarını da ilgilendirmektedir. Çalışan sayısında önemli azaltmalara gidilen işletmede 1999 yılı itibarıyla 514 olan sayı OYKA'da 2005 yılında 310'a kadar düşürülmüştür. Hatta 24.04.06 tarihinde OYKA'nın personel şefi ile yapılan görüşmelerde çalışan sayısının en son 250'ye kadar düştüğü bildirilmiştir.

OYKA İşletmesi'nde işe alım, atama, terfi, yükselme, disiplin Personel Yönetmeliği'ne ve çalışanlarla ilgili bütün işlemler (vb.) mevcut Personel Yönetmelik Sistemine göre yürütülmektedir. Çaycuma OYKA'da işe alım kriterleri olarak eğitim, beceri, tecrübe ve deneyim gibi modern işe alım kriterleri belirlenerek sınav sistemi uygulanmaya başlanmıştır. Dolayısıyla verimsizliğin ana kaynağı olan konuyla ilgisiz, siyasi endişelerle alınan ve adama göre iş gibi önceki dönem uygulamalarına son verilmiş ve çalışan yığılması engellenmiştir.

Çaycuma OYKA'da oluşturulan Yıllık Eğitim Planı çerçevesinde her departmanın gereksinim duyduğu eğitim programı, konunun içeriğine göre seçilen farklı firmalar (yurt içi, yurt dışı) tarafından verilmektedir. Eğitime gidecek olan çalışanlar ise, her departmanın kendi içinde birim müdürlükleri tarafından rasyonel kriterlere göre seçilmektedir. Devam eden yeni yatırımlar sebebiyle eğitimler de sürekli yenilenmektedir. Eğitim programlarının tamamlanmasından sonra gerekli değerlendirmeler yapılmaktadır.

Ücretler *emsal değere* göre Genel Müdürlük tarafından belirlenmektedir. İşletmede ücretler çalışanın öğrenimine, performansına, deneyimine, tecrübesine ve eğitimine göre değişiklik göstermektedir. Yapılan yatırımlarla birlikte yürütülen eğitimler işgörenlerin kalite, yetenek, beceri ve verimliliğini olumlu etkilemektedir. Elde edilen sonuçlar terfi ve ücretlendirmede etkin olarak kullanılmakta ve işgörenin motivasyonunu olumlu etkilemektedir.

4.2.4.4. Pazarlama Açısından Yeniden Yapılanma Sonuçları

SEKA döneminde varolan satış bölümü, OYKA Çaycuma İşletmesi'nde bulunmamaktadır. OYKA Adana İşletmesi ile birlikte Çaycuma Şubesi'nin bütün satış faaliyetlerini İstanbul'da bulunan OYKA Satış Müdürlüğü yürütmektedir. Bu yapılanma Çaycuma OYKA'nın bağımsız pazarlama faaliyetlerinde bulunması yönüyle eksiklik oluşturmasına rağmen merkezi pazarlama biriminin gerek Pazar araştırması, gerekse büyük alıcılarla daha kolay ve etkin bağlantı kurması açısından işletmeye önemli bir avantaj sağlamıştır. Ayrıca organizasyonel yapılanmada belirtildiği gibi, kapatılan bölümler için harcanacak maddi ve maddi olmayan kaynakların diğer bölümlere aktarılması bu bölümlerin etkinliğine katkıda bulunmaktadır. Pazarlama için ayrılacak kaynaklarda aynı şekilde diğer bölümlerin etkinliğine katkıda bulunacak şekilde yönlendirilmiştir.

4.2.4.5. Finansal Yapı Açısından Yeniden Yapılanmanın Sonuçları

OYKA İşletmesi'nde yapılan bütün yatırımlar, ortalama olarak altı aylık veya bir senelik bir zaman zarfında kendini amorti etmektedir. Yeni yatırımlar halen devam etmektedir. 2003 ve takip eden yıllar itibarıyla OYKA'da görülen zararın sebebi, işletmenin gerçek anlamda zararı değil, yüksek oranda yatırıma gidilmesinden kaynaklanan gideridir. SEKA'da 1999-2003 yılları itibarıyla herhangi bir yatırım görülmemektedir. Buna rağmen SEKA ve OYKA, dönem kar/zararı olarak kıyaslandığında SEKA'nın ortalama zararının OYKA'dan fazla olduğu görülmektedir. OYKA üst kademe çalışanları, işletmelerinin gerek kısa gerekse uzun vadede büyük kazançlar sağlayacağı konusunda hemfikirdirler.

Tablo 3: Çeşitli Kalemler ve Oranlar İtibariyle SEKA ve OYKA Karşılaştırması

	1999 (SEKA)	2000 (SEKA)	2001 (SEKA)	2002 (SEKA)	19.06.2003 (SEKA)	19.06.2003 (OYKA)	2004 (OYKA)	2005 (OYKA)
ÜRETİM (Ton)	42.678	52.849	44.375	44.230	14.546	20.504	55.344	50.346
SATIŞLAR (Ton)	44.138	49.654	49.686	46.198	16.567	17.110	58.342	50.609
PERSONEL DURUMU (Kişi)	514	497	521	490	420	317	323	310
STOKLAR (Ton)	151.509	112.695	136.425	53.050	2.085	3.907	465	2.744
YATIRIM (YTL)	-	-	-	-	-	667.320	7.542.805	9.362.734
DÖNEM KAR/ ZARAR (YTL)*	1.516.954	1.180.028	2.441.281	8.634.303	13.231.351	2.635.325	4.580.332	4.602.847
CARİ ORAN	0,83	0,75	10,74	0,47	0,17	0,56	2,99	4,78
LİKİDİTE ORANI	0,83	0,75	0,74	0,47	0,17	0,16	1,44	2,09
FINANS. YAPI ORANI	23,12	11	-7,4	2,4	1,09	2,79	0,18	1,12
ESAS FAAL. KARLILIĞI	0,02	0,07	0,01	-0,07	-0,16	0,08	0,02	0,07
SATIŞ KARLILIĞI	0,11	0,15	0,09	0,01	-0,04	0,22	0,11	0,17
AKTİF KARLILIĞI	-0,20	-0,16	-0,20	0,78	3,79	0,03	0,06	0,05
ÖZKAYNAK KARLILIĞI	-4,49	-1,53	-1,29	-1,12	-1,72	0,12	0,07	0,06

* Tüm yıllar YTL olarak alınmış ve YKr'lar yuvarlanarak YTL'ye dönüştürülmüştür.

Kaynak: 1999-2003 Dönemleri Çaycuma SEKA Faaliyet Raporları, 2003-2005 Dönemleri OYKA Faaliyet Raporları, 2003-2005 Dönemleri Çaycuma OYKA Faaliyet Sonuçları.

İşletmedeki durumun daha anlamlı bir şekilde ortaya koyulmasını sağlayan finansal rasyolar açısından SEKA ve OYKA dönemleri kıyaslandığında, Çaycuma SEKA'nın genel olarak yeterli oran kriterlerini yakalayamadığı görülmektedir. OYKA İşletmesi'nin ise çok kısa vadede ideal oranlara ulaştığı hatta bazı oranların gelişmiş ülke seviyelerine ulaştığı görülmektedir. Özelleştirme yılı itibariyle finansal oranlar giderek yükselmiştir. Son olarak 2005 yılında Cari Oran: 4.78, Likidite Oranı: 2.09, Finansal Yapı Oranı: 1.12 olarak sonuçlanmıştır. Özelleştirme yılında SEKA dönemi negatif sonuç veren karlılık oranları, OYKA döneminin faaliyete başlaması itibariyle pozitif rasyolara ulaşmış ve süreklilik göstermeye başlamıştır.

5. SONUÇ

İş dünyasında varlığını sürdürmek ve geliştirmek isteyen işletmelerin öncelikle baş etmesi gereken konu değişimdir. Türkiye'de aşırı büyüyen ve hantallaşan kamu kuruluşlarını yaşanan değişime adapte edecek temel faktörlerden biri özelleştirmedir. Son yıllarda Türkiye'de büyük ivme kazanan özelleştirme uygulamaları

yeni sahipleri tarafından kapatılmayıp faaliyetine devam kararı verildiğinde işletmelerin değişim, yeniden yapılanma vb. yaklaşımları benimsemesini hızlandıran bir faktör olmaktadır.

Bir KİT olan Çaycuma SEKA Kağıt Fabrikası'nın özelleştirilmesi ile işletmeyi devralan OYKA, kendine özgü vizyon, misyon ve değerleriyle işletmeye köklü bir yeni yapı getirmiştir. OYAK kültürü doğrultusunda Çaycuma Kağıt Fabrikası'nın yönetim anlayışı, organizasyon yapısı, ürün, üretim ve satış faaliyetleri değişmiştir. İşletmenin müşteriye (iç-dış) bakış şekli, çalışanlarla olan ilişkiler, teknoloji anlayışı ve genel olarak işlerin yapılış şekli farklılaşmıştır. Gerçekleştirilen finansal analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre, çok kısa bir zaman diliminde SEKA dönemine oranla sıçrama olarak tabir edilebilecek sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür.

Araştırma sonuçlarına göre Çaycuma OYKA'da yönetim anlayışı, hedefler, stratejiler SEKA dönemine oranla uluslararası bir nitelik kazanmış, belirlenmiş kalite politikaları doğrultusunda daha kaliteli ve nitelikli çıktılar elde edilmeye başlanmıştır. Fizibilite çalışmalarından sonra gerçekleştirilen pek çok yenilikçi yatırım ile üretim daha az maliyetle, etkin ve daha hızlı gerçekleştirilmiştir. İşler, süreç yaklaşımı doğrultusunda geliştirilmiş, hiyerarşik kademe sayısı azaltılmış, bilgi teknolojilerinin de yardımı ile işletme genelinde bütünlük sağlanmıştır. Atılan bu adımlarla işletmenin üretim ve satışları arttırılmış, stok sistemi avantajlı hale getirilmiş, daha az çalışan ile daha yüksek kapasitelere ulaşılmış ve hedeflenen finansal oranlar tutturulmuştur.

Çaycuma OYKA'da yeniden yapılanmanın başarılı olduğu, işletmenin yeni yapısının başarılı bir şekilde oluşturulduğu ve başarılı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Araştırma işletmenin özelleştirilmesinden sonra iki yıl gibi bir zaman zarfında meydana gelen yapıyı incelemektedir. Yapılmış ve yapılacak olan yatırımlar, önemli onarım ve modernizasyon çalışmaları ile Çaycuma OYKA'nın uzun vadede daha da başarılı olacağı tahmin edilmektedir. Değişim bitmeyen bir yolculuktur. Yeniden yapılanma bu değişim yolculuğunda kullanılacak önemli yöntemlerden birisidir.

Tüm çağdaş yönetim yaklaşımlarında olduğu gibi yeniden yapılanma, uygulanması ve başarılı sonuçlar alınması uzun süren bir yönetim yaklaşımıdır. OYKA'nın yeniden yapılanması hakkında kesin sonuca varmak için henüz erken olmasına rağmen iki yıllık değişim sonuçları Çaycuma OYKA'da yeniden yapılanmanın uygulanmaya çalışıldığını göstermektedir.

KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. (1995), *KİT Yeniden Yapılanma ve Özelleştirme Stratejisi, (Türkiye İçin Bir Model ve Stratejik Planlama Önerisi)*, TİSK Yayınları, Ankara.
- Altunışık, R vd. (2004), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Üçüncü Baskı*, Sakarya Üniversitesi İİBF, Sakarya.
- Aytemiz, O. S. (2000), *İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering)-Süreç Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulanması*, Beta, İstanbul.
- Baltaş, Z. (2003), *Değişimde Değer Yaratmak – Kriz ve Yeniden Yapılanma Sürecinde Çalışanın El Kitabı*, İkinci Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Bastırmacı, A. (2005), “Doğu Avrupa Ülkelerinde Özelleştirme Süreci”, http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/1ekim_98/dogu.htm, (Erişim Tarihi:12.08.05).
- Bowman, E. H. vd. (1999), “When Does Restructuring Improve Economic Performance?”, *California Management Review*, 41, 2, pp.33-51.
- Çetin, C. (1996), *Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*, Der Yayınları, 202, İstanbul.
- Fuller, N. (2006), “Changing Course”, *Supply Management*, 11, 10, p.38.
- Gibbs, P. A. (1993), “Determinant of Corporate Restructuring: The Relative Importance of Corporate Governance, Takeover Threat, And Free Cash Flow”, *Strategic Management Journal*, Special Issue, Vol. 14, pp.51-68.
- Hamel, Gary; (2002), “Devi Uyandırmak, Bir Asiler Çetesi IBM’i Nasıl Dönüştürdü?”, (Çev.: Ahmet Kardam), *Durumu Tersine Çevirmek*, MESS Yayınları, İstanbul.
- Hammer, M. (1996), *Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is changing our work and our lives*, Business A Division of Harper Collins Publishers, London : HarperCollinsBusiness.
- Hammer, M. ve J. Champy (1994), *Değişim Mühendisliği-İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto*, (Çev.:Sinem Gül), Birinci Baskı, Sabah Kitapları, İstanbul.
- Işıklar Holding, (2003), <http://www.isiklar.com.tr/haberler.asp?txtNID=163>, (Erişim Tarihi: 12.05.06).
- İlter, H.M. (2002), *Global Dışsal Tedarik-Outsourcing*, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası.
- Koudal, P. ve G. C. Coleman (2005), “Coordinating Operations to Enhance Innovation in The Global Corporation”, *Strategy & Leadership*, 33, 4, pp.20-32.
- Kuştepelı, Y. ve Y. Gülcan (2003), “Özelleştirmeye Karşı Borç Stoğu: Türkiye Üzerine Bir Önçalışma”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (6), ss.44-52.

- Lewin, J. E. ve W. J. Johnston (1996), “The Effects Of Organizational Restructuring On Industrial Buying Behavior: 1990 and Beyond”, *Journal Of Business & Industrial Marketing*, Vol.11, No.6, MCB University Press, pp. 93-111.
- Martens, M. L. (2004), “IPO Effects: Corporate Restructuring When A Firm Goes Public”, *Journal Of Public Affairs*, 4, 2, pp.155-169.
- Maslach, C. ve M. P. Leiter (1997), *The Truth About Burnout*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Makine Mühendisleri Odası (2005), <http://www.mmo.org.tr/mmo/yayinlar/bulten/bulten82/08.pdf>, (Erişim Tarihi:17.04.06).
- Pascale, Richard, Mark Millemann ve Linda Gioja (2002), “Değişme Tarzımızı Değiştirmek”, *Durumu Tersine Çevirmek*, (Çev.: Ahmet Kardam), MESS Yayınları, 67, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. ve M. Tüz (1995), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Vatan, İ. (2003), “İşletmelerde Yeniden Yapılanma Konsepti ve Organizasyonel Açıdan Bir İşletmede Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi S.B.E., Kütahya.
- Önder, İzzettin, Hakan Ongan, Dündar Demiröz, Nilgün Tunçcan Ongan, Ülkü Hatman, Meltem Güngör ve Eren Eğilmez (2005), “Kağıt Sektörü ve SEKA Analizi”, <http://www.kocaelitabip.org.tr/haberler/sekarapor.doc>, (Erişim Tarihi: 12.05.05).
- Sanayi Tesisleri (2005), “Değişim Mühendisliği,” <http://www.sanayitesisleri.com/degisim%20muhendisligi.asp>, (Erişim Tarihi:27.06.05).
- SEKA (1997), <http://www.seka.gov.tr/krono.html>, (Erişim Tarihi:19.03.06).
- OYKA(2003), <http://www.oyka.com/turkce/oyka/vizyon.html>, (Erişim Tarihi: 12.05.06).
- SEKA Çaycuma İşletmesi 1999 Yılı Faaliyet Raporu.
- SEKA Çaycuma İşletmesi 2000 Yılı Faaliyet Raporu.
- SEKA Çaycuma İşletmesi 2001 Yılı Faaliyet Raporu.
- SEKA Çaycuma İşletmesi 2002 Yılı Faaliyet Raporu.
- SEKA Çaycuma İşletmesi 2003 Yılı Faaliyet Raporu.
- OYKA Kağıt Ambalaj Sanayii ve Ticaret A.Ş. 2003 Yılı Faaliyet Raporu.
- OYKA Kağıt Ambalaj Sanayii ve Ticaret A.Ş. 2004 Yılı Faaliyet Raporu.
- OYKA Kağıt Ambalaj Sanayii ve Ticaret A.Ş. 2005 Yılı Faaliyet Raporu.