

**T.C.
ZONGULDAK KARAEKİMAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

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

(Yüksek Lisans Tezi)

Öznur YAVAN

Zonguldak, 2006

**T.C.
ZONGULDAK KARAELMAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

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

(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan: Öznur YAVAN

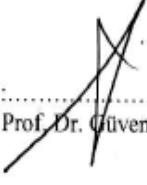
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Halil YILDIRIM

Zonguldak, 2006

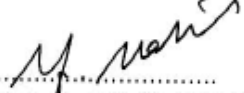
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

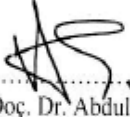
Başkan


.....
Prof. Dr. Güven MURAT

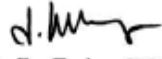
Üye


.....
Yrd. Doç. Dr. Halil YILDIRIM (Danışman)

Üye


.....
Yrd. Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.
21.07/2006


Doç. Dr. Turhan KORKMAZ
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
1. GİRİŞ	1
2. YENİDEN YAPILANMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	5
2.1. Yeniden Yapılanma Kavramı	5
2.1.1. Yeniden Yapılanmanın Tarihsel Gelişimi	5
2.1.2. Yeniden Yapılanmanın Tanımı	6
2.1.3. Yeniden Yapılanmanın Özellikleri	9
2.1.3.1. Temelden Yeniden Düşünme	10
2.1.3.2. Radikal Değişiklikler Yaratma	10
2.1.3.3. Stratejik Önem Taşıyan ve Katma Değer Yaratın Süreçler	11
2.1.3.4. Performansta Çarpıcı Sonuçlar	12
2.1.3.5. Yeniden Tasarlama	12
2.2. İşletmelerde Yeniden Yapılanma Gereğini Ortaya Çıkaran Bir Faktör	
Olarak Değişim	13
2.2.1. Değişimde Yenilik ve Yaratıcılık Faktörü	15
2.2.2. Değişimin Evreleri	17
2.2.3. Değişimi Zorunlu Kılan Faktörler	20
2.2.3.1. Global Ekonomi ve İş Dünyasındaki Eğilimler	22
2.2.3.2. Küresel Rekabet	23
2.2.3.3. Kişiler, Bölgeler ve Uluslararası İletişim Entegrasyonunun Hızlı	
Gelişimi ve Artan Önemi	24
2.2.3.4. Müşteri Profilindeki Değişim	25
2.2.3.5. Değişim Değerinin Değişimi	25

2.2.3.6. Teknolojik Değişim ve Bilgi Teknolojisindeki Önemli Atılımlar	26
2.3. Yeniden Yapılanma İlkeleri	28
2.4. Yeniden Yapılanmada Başarı Faktörleri.	29
2.4.1. Müşteri Odaklı Düşünmek	30
2.4.2. İletişim	31
2.4.3. Kurum Kültürü	32
2.4.4. Liderlik.....	34
2.4.5. Takım Dinamiği	37
2.5. Yeniden Yapılanmanın Başarısını Engelleyen Faktörler	40
2.6. Yeniden Yapılanma ve Direnç	42
2.6.1. Direnişin Sebepleri.....	44
2.6.2. Direnişin Azaltılması için Dikkat Edilmesi Gerekenler.....	46
2.7. Yeniden Yapılanma ve Geride Kalan Sendromu	49
2.7.1. Geride Kalan Sendromu Kavramı	50
2.7.2. Geride Kalan Sendromunun Önemi	50
2.7.3. Sendromu Ortaya Çıkaran Sebepler.....	52
2.7.4. İşten Çıkarma ve Sendromun İşletme Üzerindeki Etkileri... ..	54
2.7.5. Sendromun Etkilerini Azaltmak için Yapılması Gerekenler	55
2.8. Yeniden Yapılanma ve Kriz.....	58
2.9. Yeniden Yapılanma ve Sürekli İyileştirme Sistemi İlişkisi	59
3. İŞLETMELERDE YENİDEN YAPILANMA SÜRECİ	61
3.1. Yeniden Yapılanmaya Hazır Hale Gelinmesi	61
3.1.1. Yeniden Yapılanma Gereksiniminin Farkına Varılması.....	62
3.1.2. Yeniden Yapılanma Kararının Alınması.....	63
3.1.3. Tepe Yönetimin Fikir Birliği	63
3.1.4. Yeniden Yapılanma Kararının İşletmedeki Tüm Birimlere Duyurulması.	64
3.2. İşletmenin Yeniden Keşfedilmesi	65
3.2.1. Öz-Yetenek	65
3.2.2. Vizyon.....	65
3.2.3. Misyon	66
3.3. İşletmelerde Yeniden Yapılanma Sürecinin Planlanması	66
3.4. Yeniden Yapılanmanın Uygulamaya Geçirilmesi	68

3.5. Yeniden Yapılanmanın Gerçekleştirilmesinde Organizasyon Yapısı.....	70
3.6. Performans Değerlendirme	73
3.7. Yeniden Yapılanmanın Başlıca Uygulamaları.....	75
4. SEKA'DA YENİDEN YAPILANMA	78
4.1. Konunun Geçmişinin Tanıtılması	78
4.2. Araştırmanın Metodolojisi	84
4.2.1. Araştırmanın Gerekçesi.....	84
4.2.2. Araştırmanın Amacı	84
4.2.3. Araştırmanın Önemi.....	84
4.2.4. Araştırmanın Sınırlılığı	85
4.2.5. Araştırmanın Problemi	85
4.2.6. Araştırmanın Varsayımları.....	86
4.2.7. Araştırmanın Yöntemi.....	86
4.2.8. Kullanılan Veri ve Kaynaklar.....	87
4.2.9. Araştırmanın Bulguları.....	88
4.2.9.1. Özelleştirme ve SEKA'nın Özelleştirilme Süreci.....	88
4.2.9.2. Yeniden Yapılanma Analizi Sürecinde SEKA'dan OYKA'ya Geçiş..	93
4.2.9.2.1. Yönetim ve Organizasyon Anlayışında Yeniden Yapılanma	94
4.2.9.2.2. Üretim Açısından Yeniden Yapılanma	100
4.2.9.2.2.1. Ürün Çeşitlendirmesi.....	100
4.2.9.2.2.2. Üretim Yatırımları.....	101
4.2.9.2.2.3. Üretim Miktarı.....	106
4.2.9.2.3. İnsan Kaynakları Açısından Yeniden Yapılanma	107
4.2.9.2.3.1. İşten Çıkarmanın Etkileri.....	107
4.2.9.2.3.2. İşe Alma ve Terfiler.....	110
4.2.9.2.3.3. Eğitim Sistemi.....	111
4.2.9.2.3.4. Ücretlendirme Sistemi.....	111
4.2.9.2.4. Satış Açısından Yeniden Yapılanma.....	112
4.2.9.2.5. Finansal Yapı Açısından Yeniden Yapılanma.....	113
4.2.9.2.5.1. Finansal Tablolar Açısından.....	114
4.2.9.2.5.2. Finansal Rasyolar Açısından.....	116
5. SONUÇ.....	119

KAYNAKÇA.....	126
EKLER.	138
EK 1: Çaycuma SEKA İşletmesi 2000 Yılı Bilançosu	139
EK 2: Çaycuma SEKA İşletmesi 2001 Yılı Bilançosu	142
EK 3: Çaycuma SEKA İşletmesi 2002 Yılı Bilançosu	145
EK 4: Çaycuma SEKA İşletmesi 2003 Yılı Bilançosu	148
EK 5: Çaycuma SEKA İşletmesi 2000 Yılı Gelir Tablosu	151
EK 6: Çaycuma SEKA İşletmesi 2001 Yılı Gelir Tablosu	152
EK 7: Çaycuma SEKA İşletmesi 2002 Yılı Gelir Tablosu	153
EK 8: Çaycuma SEKA İşletmesi 2003 Yılı Gelir Tablosu	154
EK 9: OYKA Çaycuma Şubesi 2003 Yılı Faaliyet Sonuçları	155
EK 10: OYKA Çaycuma Şubesi 2004 Yılı Faaliyet Sonuçları	156
EK 11: OYKA Çaycuma Şubesi 2005 Yılı Faaliyet Sonuçları	157
EK 12: OYKA Çaycuma Şubesi 2005 Yılı Bilançosu	158
EK 13: OYKA Çaycuma Şubesi 2005 Yılı Gelir Tablosu.	160
EK 14: OYKA Kağıt Ambalaj Sanayii ve Ticaret A.Ş. Çaycuma Şubesi Üretim Akış Şeması	161
EK 15: Görüşme Soruları	162
EK 16: Çaycuma OYKA İşletmesi İzin Belgesi	165
ÖZET	
ABSTRACT	

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Yeni Ekonomi ile Eski Ekonomi Arasındaki Farklılıklar.....	19
Tablo 2.2: Bilgi Teknolojileriyle Değişen İş Organizasyonu Kuralları.....	27
Tablo 2.3: Değişikliğe Tepkiler ve Bireyin Tutumu.....	45
Tablo 4.1: Etkinlik ve Etkileycilik Açısından KİT Durum Analizi.....	91
Tablo 4.2. 2000-2003 Yılları Arası SEKA İşletmelerinin Üretim Verileri.....	92
Tablo 4.3: SEKA-OYKA Müdürlükler ve Şeflikler.....	99
Tablo 4.4: Çeşitli Kalemler ve Oranlar İtibariyle SEKA ve OYKA Kıyaslaması....	115

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Örgütsel Değişimin Basamakları.....	15
Şekil 2.2: İlerleme ve Değişim Evreleri.....	18
Şekil 2.3: Yönetici Açısından Yenilik Süreci.....	35
Şekil 3.1: Süreçler ve Yapı Arasındaki Bağ - İşle Olan İlişkileri.....	74
Şekil 4.1: SEKA Çaycuma Müessesesi Organizasyon Şeması.....	95
Şekil 4.2: OYKA Çaycuma Fabrikası Organizasyon Şeması.....	96

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AŞ	: Anonim Şirket
BOTAŞ	: Boru Hatları ile Petrol Taşıma Anonim Şirketi
Bkn.	: Bakınız
BPR	: (Business Proces Reengineering) İş Süreçlerini Yeniden Tasarlama
BYDK	: Bankacılık Yüksek Denetleme Kurulu
ÇAYKUR	: Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü
Çev.	: Çeviren
DHMI	: Devlet Hava Meydanları İşletmesi
DİTAŞ	: Deniz İşletmeciliği ve Tankerciliği Anonim Şirketi
DM	: Değişim Mühendisliği
DMO	: Devlet Malzeme Ofisi
EBK	: Et ve Balık Kurumu
GB	: Gümrük Birliği
GE	: General Electric
HAVAŞ	: Havaalanı Yer İşletmeleri Anonim Şirketi
IBM	: International Business Machine
ISO	: (International Standarts Organization) Uluslararası Standartlar Organizasyonu
iss	: (issue) Sayı

JIT	: (Just In Time) Tam Zamanında Üretim
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KIT	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
Kwh	: Kilovat saat
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MKE	: Makina Kimya Endüstrisi Kurumu
NIOSH	: National Institute for Occupational Safety and Health
No	: (Number) Numara
ORÜS	: Orman Ürünleri Sanayi Kurumu
OYAK	: Ordu Yardımlaşma Kurumu
OYKA	: Ordu Yardımlaşma Kağıt ve Ambalaj
ÖYK	: Özelleştirme Yüksek Kurulu
PEE	: (Public Economic Enterprise) Kamu İktisadi Teşebbüsü
PETKİM	: Petrokimya
PTT	: Posta Telefon Telgraf
s.	: Sayfa
ss.	: Sayfa Aralığı
SEK	: Süt Endüstrisi Kurumu
SEKA	: Selüloz ve Kağıt Fabrikası
SSK	: Sosyal Sigortalar Kurumu
T	: Zaman
TCDD	: Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları
TDÇİ	: Türkiye Demir Çelik İşletmeleri
TDİ	: Türkiye Denizcilik İşletmeleri
TEK	: Türkiye Ekonomi Kurumu

THY	: Türk Hava Yolları
TKİ	: Türkiye Kömür İşletmeleri
TMO	: Toprak Mahsulleri Ofisi
TPAO	: Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı
TS-EN	: Türk Standartları Enstitüsü
TTK	: Türkiye Taş Kömürü
TL	: Türk Lirası
TQM	: (Total Quality Management) Toplam Kalite Yönetimi
TZDK	: Türkiye Zirai Donam Anonim Şirketi
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
Vol	: (Volume) Cilt
vs	: ve saire
YEMSAN	: Yem Sanayi
YY	: Yeniden Yapılanma
YTL	: Yeni Türk Lirası

1. GİRİŞ

Tarih boyunca toplumların sürekli değişim ve gelişim içinde bulunduğu herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir. Sosyal değişim ekonomik değişimi, ekonomik değişim toplumun kültürel değişim ve gelişimini körüklemektedir. Kültürel değişim ise toplumların önemli değişme ve gelişme gücünü oluşturan işletmeleri, döngüsel olarak iç ve dış çevrelerinde gerçekleşen değişime uymak zorunda bırakmaktadır.

Günümüzde işletmelerin yaşanan değişime ayak uydurma ya da ileriye görerek değişim ve gelişimi yaratma potansiyeli, her zaman olduğundan daha fazla öneme sahiptir. Çünkü teknolojinin gelişmesi ile birlikte değişimin hızı inanılmaz ölçüde artmıştır. Artık bilgi teknolojileri küresel bir pazar yaratmış, müşteri en iyiyi en uygun fiyata almayı bilen bilinçli müşteri haline gelmiştir. Bunun yanında özellikle teknolojik ürünler olmak üzere tüm ürünler çok çabuk eski ürün konumuna düşmektedir. Bu sebeple değişen ürün, müşteri, teknoloji, iletişim ve etkileşim, işletmelerin değişen topluma öncülük etmek bir yana, değişen toplumu yakalamasını dahi güç duruma getirmektedir. Geleceğin insanları sürekli olarak hazırlıksız yakaladığına inanılmaktadır. Ancak bugün hiçbir bireyin ya da işletmenin böyle bir lüksü kalmamıştır. Çünkü geleceğe ve değişime hazırlıksız olan bir işletme daha fazla varolma gücünü kendinde bulamayacaktır. Bu bağlamda değişen değil, hızlı değişen küresel rekabet ortamında yer alabilmeyi sağlayan şey yaratıcılık olmaktadır. Artık mevcut olanı daha iyi hale getirerek ya da destek süreçleri oluşturarak bir şeyleri iyi yapmanın bir alternatifi kalmamıştır. İşletme yöneticileri ya da liderler yaratıcı güçlerini zorlamak gereğini duymalıdır. Çünkü klasik yönetim anlayışı, insanları olması gereken doğrultusunda sınırlayan bir kalıp haline gelmiştir ve günümüzde bu anlayışın ulaşabileceği daha ileri bir nokta kalmamıştır. Bu sebeple yaratıcı zihniyetin önemini tüm bireyler anlamalı, yeni girişimler gerçekleştirilmelidir.

İşletmelerin rekabet güçlerini muhafaza etmelerinin ya da arttırmalarının önemli bir motoru olan değişim, işletmeleri küreselleşen dünyada ayakta tutan bir güç olmaktadır. İşletmelerin içinde bulunduğu ekonomik koşullar, yasalar, sosyal etkiler, teknoloji ve üretimdeki gelişmeler değişim zorunluluğunu gerektiren çevre faktörlerini oluşturmaktadır. Bunun dışında lider ruhlu yöneticilerin önderlik arzuları, daha fazla kar sağlama isteği de işletmelerde değişimi gerektiren diğer faktörlerdir.

Yaşanan değişime ayak uydurmayı sağlayan çağdaş yönetim yaklaşımlarından biri olan yeniden yapılanma, işlerin yapış şeklinin süreçlere dayanmasını ve radikal bir biçimde yeniden tasarlanmasını içermektedir. Geleneksel organizasyon yapılarında hiç kimse bir işin tam olarak hangi aşamada olduğunu bilememektedir. Aynı şekilde, müşteri de talep ettiği ürün ya da hizmet hakkında bilgi almak istediğinde ne zaman, ne şekilde, kime ulaşacağını bilememektedir. Bunun yanında geleneksel organizasyonlarda yaşanan kopukluklar ya da işlerin tekrarı, esneklik ve hızı yok etmektedir. Yeniden yapılanmada temel bir kavram olan süreç yaklaşımı bu gibi sorunları ortadan kaldırması açısından büyük önem taşımaktadır.

Süreç yaklaşımını işletme bünyesine başarılı bir şekilde yerleştirmek için izlenmesi gereken yol ise müşteri odaklı düşündürmektir. Çünkü bir sürecin sona ermesi, üretilen mal ya da hizmetin müşteriye ulaştığını ifade etmektedir. Bunun yanında süreci oluştururken dikkat edilmesi gereken önemli bir diğer nokta, müşteri için değer yaratmayan, sadece işletme içi çalışmalara hizmet eden faaliyetlerin yok edilmesidir. Çünkü bu faaliyetler bürokrasinin işletmeye getirdiği hantallığı pekiştirmekte, değişim çağının gerekleri olan hızı, esnekliği, yaratıcı zihniyeti yok etmektedir. Böylesine ağır işleyen bir organizasyonda yeniden yapılanmanın uygulanması ise büyük bir sıçrama etkisi yaratabilmektedir. İşletmede maliyetler azalmakta, kalite ve verimlilik yükselmekte, ulaşılması planlanan hedeflere ulaşılmaktadır. Hatta süreç yaklaşımının sonucu olarak azalan kontrol ve denetimler, artan koordinasyon gücü ile ulaşılacak istenen hedefler aşılabilmektedir. Kontrol ve

denetimler için harcanan enerji ve zaman kaynakları da kazanç sağlayıcı başka faaliyetlere yönlendirilebilmektedir.

İşletmelerde yeniden yapılanmanın başarısını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. İletişim, bunlar arasında önem verilmesi gereken bir konudur. Çünkü yeniden yapılanmanın ortaya çıkardığı belirsizlik anında çalışanda tahmin edilenin de altında kötü düşünceler oluşabilmektedir. Sonrasında ise bu olumsuz ve yıldırıcı düşünceler işletmeye yerleşebilmekte ve işletme eskisinden de kötü duruma gelebilmektedir. Yönetim tarafından iletişimin bilinçli bir biçimde sağlanamaması halinde işletmeye en olumsuz düşünceye sahip olan bireyin düşünceleri hakim olmaktadır. Bunun sonucunda ise değişime karşı olabilecek direnç en yüksek seviyede yaşanmaktadır. Direnişin yüksek olması ise yeniden yapılanmanın başarısını engelleyecek hatta sonuçsuz kalmasına sebep olabilecektir. Bu sebeple yeniden yapılanma girişimlerinde çalışan ve direnç konusuna gereken önem verilmelidir.

Yeniden yapılanma çok yeni bir kavram değildir. Bu konuda yapılmış pek çok çalışma vardır. Bu çalışmada ise özelleştirme sonucu ortaya çıkan değişimin ve bu bağlamda yaşanan gelişmelerin, yeniden yapılanma yaklaşımına göre boyutu, örnek uygulama olarak Çaycuma SEKA Kağıt Fabrikası'nda araştırılmıştır. Çalışma bu kapsamda, SEKA'nın özelleştirilmesinin fabrikaya getirdiği değişimi, bu değişimin yeniden yapılanmayı ifade edip etmediğini, eğer yeniden yapılanmayı ifade ediyorsa bunda ne kadar başarılı olunduğunu ortaya koyması açısından önemlidir. Ayrıca değişimin ve sıkça karşılanır hale gelen özelleştirme uygulamalarının ortaya çıkardığı belirsizlik ortamında çalışanlara ve yöneticilere yol gösterme amacını taşıyan çalışma, SEKA'dan OYKA'ya geçiş sürecinde işletmeyi yönetim, organizasyon, üretim, finansman, satış ve insan kaynakları açısından karşılaştırması açısından da faydalıdır.

Bu bağlamda giriş bölümünden sonra çalışmanın ikinci bölümünde yeniden yapılanma kavramının tarihsel gelişimi, tanımı, özellikleri ortaya koyulmuştur. Daha sonra işletmelerde yeniden yapılanma gereğini ortaya çıkaran faktör olarak değişim incelenmiş bu bağlamda değişim akımı, değişimde yenilik ve yaratıcılık faktörü,

değişim evreleri ve değişimi zorunlu kılan faktörlerin açıklamaları yapılmıştır. Yeniden yapılanma gereğini doğuran değişim konusunun açıklamalarından sonra yeniden yapılanmanın ilkeleri incelenmiş, yeniden yapılanma girişimlerinin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak beş faktör olan müşteri odaklı düşünme, iletişim, kurum kültürü, liderlik ve takım dinamiği ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır. Yeniden yapılanmanın başarısını engelleyen faktörlere değinildikten sonra yeniden yapılanmanın direnç ve geride kalan sendromu ile olan bağlantısı üzerinde durulmuştur. Son olarak da yeniden yapılanmanın kriz ve sürekli iyileştirme sistemi ile ilişkisi ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, bir süreç olarak yeniden yapılanmanın işletmelerde uygulanması ele alınmıştır. Bu bağlamda işletmelerin yeniden yapılanmaya hazır hale getirilmesi, öz-yetenek, vizyon ve misyon doğrultusunda işletmenin yeniden keşfedilmesi, işletme bazında yeniden yapılanma sürecinin planlanması ve uygulamaya geçirilmesi, yeniden yapılanmanın gerçekleştirilmesinde organizasyon yapısı ve performans değerlendirme konularına yer verilmiştir. Son olarak da yeniden yapılanmanın başlıca uygulamaları anlatılmıştır.

Dördüncü bölümde, yeniden yapılanma konusunda daha önce yapılmış yerli ve yabancı çalışmalar irdelenmiş, araştırmanın metodolojisi ortaya koyulmuştur. Daha sonra kağıt sektörünün önemine değinilerek, örnek uygulama olan Çaycuma SEKA Fabrikası'nda özeleştirme süreci ortaya konulmuş, ardından SEKA'dan OYKA'ya dönüşüm işletme fonksiyonları kapsamında açıklanmaya çalışılmıştır. OYKA'nın farklı yönetim anlayışı ve organizasyon yapısı incelenmiş, üretim açısından yaşanan yeniden yapılanma, gerçekleştirilen yenilikçi üretim yatırımları, ürün çeşitlendirmesi ve üretim miktarları doğrultusunda açıklanmıştır. İnsan kaynakları, satış ve finansal yapı açısından SEKA ve OYKA'nın karşılaştırmalı olarak ortaya koyulmasıyla da, yaşanan değişimin boyutu anlatılmaya çalışılmıştır.

2. YENİDEN YAPILANMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. Yeniden Yapılanma Kavramı

Yeniden yapılanmanın yarattığı değişimin boyutunun kavranması açısından doğal değişim ile yeniden yapılanmanın öngördüğü değişim arasındaki farkın ortaya konulması gerekmektedir. Genellikle bürokrasinin dışından gelen ve varolan bir dirence karşı gerçekleştirilen bir dönüşüm süreci olan yeniden yapılanma, belli amaçlarla girişilen planlı ve bilinçli bir değiştirme hareketidir. Sürekli bir nitelik taşıyan doğal değişim ise mevcut yönetsel biçimlerin ve yöntemlerin, teknolojik değişime uyarlanması ya da eğitim standartlarının yükselmesi sonucu ortaya çıkan değişikliklerdir. Bu süreç, değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya çalışan bir organizmanın doğal refleksine benzemektedir (Tutum, 1994:4-5).

2.1.1. Yeniden Yapılanmanın Tarihsel Gelişimi

Değişim sürekli yaşanmaktadır. Günümüzün bilimsel ve teknolojik ilerlemesinin hız ve niteliğinin boyutu, çağımızın değişim çağı olarak nitelendirilmesine sebep olmaktadır. Bir toplumun değişebilmesi sahip olduğu kültürün yaratıcılığına bağlıdır. Kültürün yaratıcılık noktasına ulaşabilmesi ise teknolojik, sosyal, ekonomik ve politik açıdan her alanda yaşanan gelişmişliğe bağlı bulunmaktadır (Demirbilek, 1995:96-97).

Yeniden yapılanma, bugünkü popülaritesine rağmen köklü bir tarihe sahip bulunmaktadır. Yeniden yapılanmanın ilk unsurunu teşkil eden ve temeli 19. yüzyılın sonlarına dayanan süreç tasarımı ve iş üzerinde bilimsel çalışmanın kökleri, Frederick Taylor'a dayanmaktadır. İkinci unsur olan örgütsel yapıya ilişkin teoriler, 19. yüzyılın sonları 20. yüzyılı başları, Henry Fayol dönemini yansıtmaktadır. Bu teorilere Alfred P. Sloan, Jr. ve Peter F. Drucker dönemlerinde de rastlanmaktadır. Üçüncü unsur olan bilgi ve ölçüm sistemleri ise 21. yüzyıl, George Siemens

dönemine kadar uzanmaktadır. Yeniden yapılanmanın temel bir unsuru olan müşteri üzerine odaklanma konusu da Robert E. Wood'un çalışmalarına dayanmaktadır (Vatan, 2003:5). Bu bağlamda yeniden yapılanmaya giden işletmelerin gerçekleştirdiği şey, A. Smith ve H. Ford'un uzun zaman önce küçük parçalara ayırdığı işi yeniden bir araya getirmek olarak tanımlanabilir (Hammer ve Champy, 1994:59-60).

Sürekli olan değişim sürecinde ilk yeniden yapılanma hareketi 1950'li yıllarda Toyota tarafından gerçekleştirilmiştir. Toyota'nın uyguladığı yeniden yapılanma girişimi, üretim ve dağıtım süreçlerinin icat edilmesi şeklinde olmuştur. Diğer bir görüşe göre ise yeniden yapılanma, 1898'deki Amerikan-İspanyol deniz savaşları döneminde yaşanmıştır. Bunun yanında, Henry Ford'un 1910'lu yıllarda otomobil üretiminde yaptığı çalışmaları da yeniden yapılanma olarak nitelendirenler bulunmaktadır. Bazı gruplar ise yeniden yapılanmanın ilk kez 1980 yılında, Amerikan otomotiv sektörünün, Japon rakipleri karşısında yenilgiye uğramasıyla başladığını ileri sürmektedir. Yeniden yapılanmayı bazı endüstri uzmanlarıysa, birkaç yıl önce başlamış çeşitli metodolojilerin karışımı bir yöntem olarak nitelendirmektedir (Aytemiz, 2000:21).

2.1.2. Yeniden Yapılanmanın Tanımı

Çeşitli kaynaklarda "Baştan Tasarlama", "Baştan Oluşturma", "Değişim Mühendisliği", "Süreç Yenileme", "Yeniden Süreçleme", "İş Transformasyonu" gibi değişik kavramlarla ifade edilebilen yeniden yapılanmanın temel hedefi iş anlayışını temelden değiştirmektir (Aytemiz, 2000:3). İş Süreçlerini Yeniden Oluşturma BPR (Business Process Reengineering) olarak da bilinen yeniden yapılanma kavramı, toplam kalite yönetiminden sonra, son yıllarda en çok sözü edilen kavram olmuştur (Koçel, 2003:403).

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; Koçel, 1995:268). Başlı başına bir faaliyet değil, performans geliştirme süreci (Maşrap, 2000:105) olan yeniden yapılandırma “sıfır temelli yönetim” (zero based management) felsefesi olarak da adlandırılmaktadır. Bunun anlamı, organizasyonda her şeyi baştan düşünmek yani sıfırdan başlayarak tüm yapı, sistem ve süreçleri yeniden dizayn etmektir (Aktan, 2005).

İlk tanımı Michael Hammer tarafından yapılan değişim mühendisliği (yeniden yapılanma); “Maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla, iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir biçimde yeniden tasarlanmasıdır” (Hammer ve Champy, 1994:29). Bu çalışmada, örnek işletmenin özelleştirilmesi sonrası yaşanan radikal ve köklü değişikliklerin, performans ve başarı durumunun ortaya koyulması amaçlanmıştır. Bu sebeple çalışmamızda Hammer ve Champy tarafından yapılan tanımlama baz alınmıştır. Yeniden yapılanmanın üç tipi vardır (Martens, 2004:156-158):

a) Finansal Yeniden Yapılanma; İşletmelerin 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 yapılanmada amaç, işletmenin birim masraflarını azaltmak için yönetimin sözünü bağlamaktır (Gibbs, 1993:51). Finansal yeniden yapılanmanın ekonomik değer ürettiği kanıtlanmıştır. Yeniden yapılanmadan sonra birçok değişikliğin doğal olarak işlevselleştiği görülmüştür. Finansal yeniden yapılanmanın faydası, işlemler üzerinde daha çok odaklanılmasıyla sonuçlanmaktadır. Sonuçta ise işletmenin üretim kapasitesinde azalmalar önlenmekte, gereksiz harcamalar elimine edilmektedir (Bowman, 1999:41).

Yeniden yapılanmış işletmelerde organizasyonların küçülmesi sonucu, öz-yetenek olan ve olmayan faaliyetlerin dış kaynaklardan sağlanması da finansal performansı büyük oranda etkilemektedir. Hatta birçok akademik çalışmada, finansal yeniden yapılanmaya, organizasyon yapısı ile çalışanların rol ve davranışlarında ortaya çıkabilecek etkisinden daha fazla yer verilmektedir (Martens, 2004:157).

b) Portföysel Yeniden Yapılanma; İşletmelerin sahip oldukları varlıkların karışımında önemli değişikliklerdir veya işletmelerin yürüttükleri işlerin sınırlarıdır (Bowman, 1999:34). Portföysel yeniden yapılanma kar çekirdeği geliştirerek yapılanmaları, işin çekirdek kısımlarını iyileştirmeyi ve önemi az olan kısımları kaldırmayı veya işletme faaliyetlerine işe yarayan yeni süreçlerin dahil edilmesini içermektedir (Martens, 2004:158). Portföysel yeniden yapılanma aynı zamanda iktisap ve kayıpları, devralmaları, temel işlere yeniden odaklanmayı ve sonuçta ortak portföyde iş çeşitliliğinin değişimini de kapsamaktadır (Gibbs, 1993:51). Portföysel yeniden yapılanmada işletmeler, halka açılma sonucu elde edilen paranın nasıl kullanılacağını bulmaya çalışmaktadırlar (Martens, 2004:158). Küresel bir işletme yeniden yapılandığında, uluslararası partnerleri kendi portföylerini gözden geçirmektedirler. Çünkü küresel ekonomide işletmelerin yeniden yapılanması, partnerlerinin portföysel işlemlerini etkilemektedir ve anlaşmalarını, destekleyicilerini, şebekelerini zorlayarak ileriki uyumlar için yeniden yapılanmalarını gerektirmektedir (Hurry, 1993:70).

Finansal yeniden yapılanmanın, portföysel yeniden yapılanmayı hızlandırması beklenmektedir. Finansal yeniden yapılanmaya benzeyen portföysel yeniden yapılanmanın ayırt edici özelliği, varlıkları ayrı tutması, farklılıkları ve çeşitlilikleri azaltmasıdır. Portföysel yeniden yapılanma serbest nakit akışının gücünü sağlama ile varlık yokluğu ve çeşitliliğini azaltmanın ortak sonucu olarak tanımlanabilmektedir (Gibbs, 1993:57-65).

1990 yılından beri yapılmakta olan ekonomik dönüşüm programları, devlet kurumlarının yeteneği ve etkililiği dahilinde piyasa ekonomisinin taleplerini ayarlamaktadır. Bu periyot, devlet kurumlarının önemli çoğunluğunun, özel sektördeki yerel ve yabancı imalatın rekabet baskıları karşısında ayakta kalamadığını göstermektedir. Çünkü devlet kurumlarının piyasa sinyallerine olan reaksiyonları zayıftır. Bu kurumlar hesaplaşmalarda, radikal yeniden yapılanma programlarını uygulamada yeteneksiz kalmakta ve çeşitli sebeplerle iş hayatında başarısız olmaktadır. Ancak finansal işletmelerde dönüşüm periyodu pek çok yapısal ve işletimsel uyumsuzluk da açığa çıkarabilmektedir. Bu durum işletmelerin borç

portföyünün kalitesini azaltabilmekte ve dönüşüm periyodunda borç portföyündeki şüpheli alacakların payını arttırabilmektedir (Lachowski, 1997:39-41).

c) Organizasyonel Yeniden Yapılanma: İşletmenin etkinliğini ve etkililiğini artırması için oluşturulan yapısal değişiklikleri içermektedir. Organizasyonel yapının en iyi şekilde değişimi, işletmelerin “kültürel detayları”nın bulucuları tarafından, gerçekleştirilebilmektedir (Lewin ve Johnston, 1996:106). Organizasyonel yeniden yapılanma maliyetleri düşürmeyi, yeniden organize olmayı ve iş stratejilerinin düzeyinin değişimini içermektedir. Yeniden yapılanmanın bu üç tipi çoğunlukla birlikte gerçekleşmektedir (Gibbs, 1993:51).

Finansal yeniden yapılanma halinde ara ürün etkileri, nakit akışında önemli olabilmekte ve yönetsel dürtülerde değişiklik yaratabilmektedir. Organizasyonel yeniden yapılanma halinde bu etkiler daha fazla çalışan tatmini sağlayabilmekte, ciroyu azaltabilmekte, verim oranını arttırabilmekte ve organizasyonda daha iyi iletişim sağlamaktadır. Bu ara etkiler, birkaç yıl içinde veya daha uzun bir zaman periyodunda anlaşılabilmektedir. Bowman tarafından yapılan araştırmada, performanstaki değişimin ortalama yüzdesinin, portföysel ve finansal yeniden yapılanma için pozitif olduğu fakat organizasyonel yeniden yapılanma için bu yüzdenin küçük ve bazen negatif olduğu bulunmuştur. Finansal yeniden yapılanma çok güçlü pozitif dönüşlere sahiptir, sonraki en yüksek dönüşümleri portföysel yeniden yapılanma göstermektedir. Son etkileri ise organizasyonel yeniden yapılanma göstermektedir. İşletmelerin iş portföylerindeki değişikliklere yöneticilerin eşlik etmesiyle, organizasyonel yeniden yapılanmanın açıkça daha etkili olduğu da görülebilmektedir. Yeniden yapılanmanın bütün türleri, performansta pozitif ancak mütevazı etkiler doğurmaktadır (Bowman, 1999:35-49).

2.1.3. Yeniden Yapılanmanın Özellikleri

İşletmeler için her zaman yeniliği ve geleceği düşünmek zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda tüm işletmelerin yeniden yapılanma sürecini, iş yapmanın sürekli bir yöntemi olarak ve hep devam eden bir süreç olarak görmesi gerekmektedir (Johnson, 1996:36). Süregiden bir süreç olarak yeniden yapılanmanın

kavram ve çerçevesini oluşturan bazı temel noktalar bulunmaktadır. Bunlar (Bakan, 2004:272);

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

2.1.3.1. Temelden Yeniden Düşünme

Yeniden yapılanma kararı alan bir işletmede yöneticiler, işletmeleri ve işleyiş biçimleri ile ilgili *temel* soruyu tekrar ve belki de ilk kez sormak durumundadırlar: “Yaptığımız işleri neden yapıyoruz ve neden bu şekilde yapıyoruz?”. Bu noktada, misyon belirleme büyük önem taşımaktadır. Öte yandan yeniden yapılanma çalışmalarına başlamadan önce, işletme yönetiminin vizyon geliştirmeye yönelik faaliyetleri de, temelden yeniden düşünmenin diğer önemli boyutunu oluşturmaktadır (Aytemiz, 2000:5-6).

2.1.3.2. Radikal Değişiklikler Yaratma

Radikal yeniden tasarlama, yapılmakta olan işlerin özüne inme anlamına gelmektedir (Aytemiz, 2000:6). Radikal tasarım, işin geliştirilmesi, iyileştirilmesi, ya da varolanla oyalanıp yapay değişiklikler yapılması değil, eskinin tamamen değiştirilmesi demektir (Süerdem, 2005). Bu noktada geçmişteki tüm uygulamalar terk edilmekte, değişim için acil önlemler alınması gereği ciddi bir tarzda ortaya konmakta, iş yapmanın tamamen yeni yolları yaratılmaktadır. Hem bilgi akışı, hem karar yetkisi ve karar merkezleri, hem de organizasyon yapısı değiştirilmektedir (Koçel, 1995:269).¹

¹ Organizasyonların iş ve iş süreçlerinde aşamalı ve marjinal iyileştirmeler yerine köklü ve bütünsel değişiklikler yapmayı öngören yeniden yapılanma bu özellikleriyle kendi yöntemine benzeyen ancak her alanda sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi amaçlayan Toplam Kalite Yönetimi’nden büyük ölçüde ayrılmaktadır.

Bakış açısının radikal anlamda değişme zorunluluğu, yönetim zaman ve enerjilerinin, müşterinin hiç de ilgilenmediği, yıllık bütçe, organizasyon şeması, performans sistemleri gibi içsel etkinliklere harcanmasında yatmaktadır (Kırım, 2002:105). Günümüzde tek belirleyici gücün müşteri olduğu bir ortamda değişim zorunluluğu kaçınılmazdır. Teknoloji lideri, dünyanın en iyi organize olmuş ve en iyi yönetilen şirketlerinden biri olan IBM, küçük boy işletmelerle rekabet edemediği için, 1992 yılında beş milyar dolar zarara uğramıştır. Yeniden yapılanma kapsamında üç yıl içinde beş kez reorganizasyona giden IBM'in, eski başarılarını sağlayan ana politika ve stratejilerini kökünden değiştirememesi başarısızlığının ana nedenlerindendir. Değişim uzmanı Hammer (1995:31) bunu şöyle ifade etmektedir: “Gerçekten başarılı bir şirketin özelliği, başarıyı sağlamış şeyi bırakabilme isteğidir”.

2.1.3.3. Stratejik Önem Taşıyan ve Katma Değer Yaratan Süreçler

Yeniden yapılanmanın ana konusunu oluşturan süreçler, “bir dizi girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren; tanımlanabilen, yinelenen, ölçülebilen ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyetler dizisidir” (Aytemiz, 2000:7). Süreç odaklılık, işbölümü ve uzmanlaşma kriterlerine bağlı olarak oluşan görev odaklı organize olma uygulamalarının tamamen terk edilmesini gerektirmektedir (Süerdem, 2005). Çünkü bu sistemde kimsenin, ne bir soruya yanıt verme ne de bir sorunu çözme yetkisi bulunmaktadır. Sürecin içine giren sipariş, hattın öbür ucundan çıkana dek ortadan kaybolmaktadır (Hammer ve Champy, 1994:25). Oysa bir süreç tamamlanmışsa, ürün ya da hizmetin müşteriye ulaştığı bilinmelidir (Süerdem, 2005).

İşletmeleri uzun vadede başarılı kılan faktör ürünler değil, üretim ve yönetim süreçlerinin üstünlüğü olmaktadır (Hammer ve Champy, 1994:4). Fonksiyonlaşmanın değil süreç yönetiminin olduğu bir dünyada yönetim, şirketi şirket yapan bütün parçalar üzerinde yeni bir görünüş oluşturmalıdır. Bu yeni sistemde, iş tabanlı üniteler çapraz fonksiyonlu bir yapı oluşturmaktadır (Johanson vd., 1993:19-53). Süreç-odaklı bir organizasyon yapısı oluşturmayı hedefleyen yeniden yapılanma, bu yönüyle geleneksel (işlevsel) organizasyon yapı yaklaşımlarından kesin çizgilerle ayrılmaktadır.

Yeniden yapılanmanın felsefesi içinde işlevlerden ziyade süreçlerin yönetimi prensibi bulunmaktadır. Bu bağlamda örgütsel süreç oluşturma şu aşamalardan oluşmaktadır (Çetin, 1996:9-10):

- Örgütsel sürecin tanımının yapılması,
- Ana süreçlerin tespiti,
- Her süreç için sistem analizi,
- Her sürecin yeniden dizaynı,
- Her süreç için bir görev grubu oluşturulması,
- Ekiplerin çalışmaya başlaması, uygulama ve eğitim.

2.1.3.4. Performansta Çarpıcı Sonuçlar

Maliyeti yüksek olan ve zaman alıcı bir süreç olan yenilikten beklenen şey ekonomiklik veya karlılık değil, toplam etki olarak daha iyinin, etken olanın getireceği yararlardır. Yenilik uygulamalarında risk unsuru fazladır ve girişilen ek çözüm ve uygulamaların göstereceği performans artışı gözle görülür olmaktadır (Akat vd., 2002: 429-447).

Performansta büyük sıçramalar gerçekleştirmeyi hedef edinen yeniden yapılanma yaklaşımının da aşamalı, marjinal geliştirme sağlamak gibi kıstasları yoktur (Süerdem, 2005). Örneğin bir işletmenin performansı istenenden %10 oranında geride ise bu örgütün yeniden yapılanmaya ihtiyacı yok demektir. Çünkü %10'luk bir performans iyileştirmesi marjinal bir iyileştirmedir ve yeniden yapılanmanın kavram ve çerçevesi dışında kalmaktadır (Bakan, 2004:272-273). Bu noktada işletmelerde bu sıçramayı olanaklı kılan güç, vizyona olan içten bağlılık olmaktadır (Baltaş, 2003:19).

2.1.3.5. Yeniden Tasarlama

Yeniden yapılanmanın odak konusu olan süreçlerin ve bu süreçlerin destekleyicisi olan sistemlerin, politikaların ve organizasyonel yapının, yeniden ve titizlikle tasarlanması gerekmektedir (Aytemiz, 2000:8). Organizasyonel işlerin,

stratejik bir şekilde tasarlanmadan, personelin kalitesi, kapasitesi veya şirkete olan bağlılığına güvenerek, değişimin başarı getirmesini beklemek mümkün değildir (Bakan, 2004:273). *Sistemlerin* yeniden tasarlanması denildiğinde, bilgi işlem ve yönetim bilgi sistemlerinden, sosyal ve kültürel sistemlere kadar uzanan bir boyut düşünülmelidir. Yeniden tasarlanması gereken *politikalar* denildiğinde, işlerin nasıl yapılacağına ilişkin yürütme ve davranış kuralları ile yönetmelikleri belirleyen işlemler kastedilmektedir. Son olarak, *organizasyonel yapıların*, yani işletme içindeki tüm birimlerin, çalışma gruplarının ve mevcut organizasyon şemasına dayanak oluşturan ilke ve kuralların yeniden tasarımı söz konusu olmaktadır (Aytemiz, 2000:8).

Süreçlerin yeniden tasarlanmasındaki başarısızlığın temel nedeni, mevcut süreçleri anlamadan işe başlanmasıdır. Süreçleri anlamaya müşteri bölgesinden başlanmalıdır. Sürecin yeniden tasarımında iki önemli nokta bulunmaktadır. Bunlar, ulaşılmak istenen amaç doğrultusunda süreç hakkında beyin fırtınası yapmak ve işi çıktı etrafında organize etmektir. Sürecin yeniden tasarımının performansından sorumlu olacakların sayısı ise mümkün olduğunca az olmalıdır. Ayrıca, süreçle ilgili mevcut varsayımlar askıya alınmalı, enformasyon teknolojisi yaratıcı bir şekilde kullanılmalıdır (Arat, 2001:137-138).

Yeniden yapılanma kararı alan bir işletme stratejilerini, politikalarını, planlarını oluştururken ve uygularken belli kalıplar içinde ilerlemelidir. Yeniden yapılanmanın başarısı, değişimin çarpıcı bir şekilde, temelden, köklü ve süreç odaklı olarak, tam anlamıyla da yeniden tasarlanarak gerçekleştirilmesiyle mümkün olmaktadır. Çünkü bu özelliklere dikkat etmeksizin değişim adına atılan küçük adımlar, değişim çağının gerektirdiği değişimi gerçekleştirememekte aksine işletmelere büyük zorluklar ve kayıplar yaşatmaktadır.

2.2. İşletmelerde Yeniden Yapılanma Gereğini Ortaya Çıkaran Bir Faktör Olarak Değişim

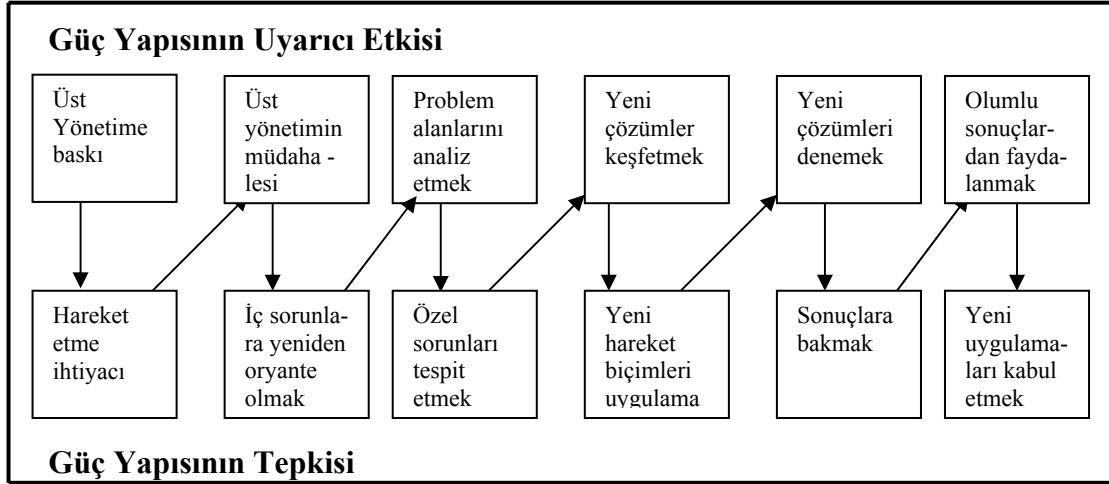
Değişim; mevcut olan durumun, iletişim ve irtibat halinde olunan çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda, işletmeleri

yeniden yapılandırma, bireysel ve organizasyonel anlamda yeni fikirlerin üretilmesine karar verme ve bunu uygulama süreci olarak tanımlanmaktadır (Vardar, 2001:15). Değişim, ya yavaş yavaş evrim olarak, ya da ani ve çok hızlı devrim olarak gerçekleşmektedir (Çetin, 1996:7-18).

Hızlı ve ani gerçekleşen değişim, büyük teknolojik yenilikler, kritik kaynaklar bakımından yaşanan bir darlık veya bolluk ya da düzenleyici, yasal, rekabetsel veya politik arenada meydana gelen ani değişiklikler yoluyla örgüte dayatılmakta ya da üst yönetim tarafından gerçekleştirilmektedir (Meyerson, 2003:73-74). Zaman aralığını kısa tutan bu yöntem, günümüz koşullarında değişimi yozlaşmaktan kurtardığı için daha etkin bir yöntem olarak kabul edilmektedir (Şimşek, 1975:78-79). 1980'lere kadar uygulanan, adım adım ilerleyen ve merkezsiz olan evrimci değişim ise, geniş ve kalıcı bir sıçramayı daha az karmaşıklıkla gerçekleştirmektedir (Meyerson, 2003:73-74). Ancak bu yöntem, değişim zamanını gereğinden fazla uzatarak direnişi arttırması ve değişimden elde edilmek istenen sonuçları olumsuz etkilemesi sebebiyle hızın önemli olduğu bilgi çağı gereklerine daha az uymaktadır (Şimşek, 1975:78-79; Çetin, 1996:7-18).

Günümüzde yaşanan rekabet krizi, geçici bir ekonomik gerilemeden kaynaklanmamaktadır. Çağımız için bir iş çevrimi de; refah, ardından buhran ve ardından yeniden refah söz konusu değildir. Pazar büyümesi, müşteri talebi, ürün dayanıklılık süreleri, teknolojik değişim hızı, rekabet türü gibi kavramlar durağanlık göstermemektedir. Bu kadar değişken bir sistem, yönetim anlayışını da değiştirmektedir (Sanayi Tesisleri, 2005). Böylece değişim sürecinin yönetilmesi gereği doğmakta ve bu yönetimin aktif bir biçimde gerçekleşmesi için çalışanların değişim konusunda donatılması önem kazanmaktadır (Kırım, 2002:149). Çünkü genel olarak yeni ekonomiye bakıldığında, iki tür şirketin mevcut olduğu görülmektedir; hantallar ve meydan okuyanlar. Değişim eğrisinin gerisinde kalanlar hantallar, bu eğrinin önüne geçenler ya da en azından ucunda yer alanlar meydan okuyanlar olarak tabir edilmektedir (Hamel, 1997:69). Bu noktada örgütsel değişim, şekilde görüldüğü gibi altı basamaktan oluşmaktadır (Altuğ, 1997:126):

Şekil 2.1. Örgütsel Değişimin Basamakları



Kaynak: Altuğ, Duygu; 1997, *Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde*, Haberal Vakfı Yayınları, Ankara.

Şekil 2.1'den de anlaşıldığı gibi değişim çağının gerekleri, işletmenin yetersizliklerini ortaya çıkarmaktadır ve bu konuda en büyük baskıyı üst yönetim hissetmektedir. Bu yetersizlikler konusunda doğan bir şeyler yapma ihtiyacı, organizasyonu harekete geçirmektedir. Yönetim, çalışanlar, problemler ve çözümleri etkileşimli olarak ilerlemekte, değişim ve yeni uygulamalar hızla gerçekleşmektedir. Yaşanan değişim ve gelişimin sıradan bir hale gelmesiyle ve toplumun istek ve ihtiyaçlarının farklılaşmasıyla üst yönetim tekrar bir baskı hissetmekte, etkiler yeni tepkiler doğurmakta ve örgütsel değişim süreklilik kazanmaktadır.

2.2.1. Değişimde Yenilik ve Yaratıcılık Faktörü

Değişimi tek bir bağlamda düşünmek yanıltıcı olabilmektedir. Yaratıcılık, yenilik yaratma, büyüme ve gelişme gibi kavramların hepsi değişim kapsamında yer almaktadır (Akat, 1994:321). Değişim kapsamında yer alan ve daha sonra geniş bir şekilde açıklanacak olan yeniden yapılanma yönteminde de planlanan hedeflere ulaşmak için yaratıcı problem çözme gücü gerekmektedir. Çünkü yaratıcı problem çözmede gecikme, yavaşlık, statiklik, aynılık, tepkisizlik, esnek olamama, yönetsel gereksinimlere odaklanamama, sonuçtan çok faaliyetlere önem verme, aşırı bürokratiklik, eskinin sürekli devamı, aşırı ve gereksiz harcama ve giderlere yer verilmemektedir (Akın, 2000:115-121).

Drucker'a göre yenilikçilik, değişim yönetimi değildir, bir şirketin yararlanabileceği değişikliklerin hangileri olduğunu bulmaya yönelik amaçlı bir arayıştır. Yenilikçilik bir süreçtir; yaratıcılık ise bu süreci mümkün kılan beceri veya doğal yatkınlıklardır. Yaratıcılık, yenilik getiren bir faaliyetken yenilik, yaratıcılığın somut veya dışsal sonucudur. Somut başarıyı sağlayan şey yeniliktir (Barker, 2001:23). Bu bağlamda işletmeler, fayda döngüsü yaratmak ve desteklemek için, yenilik yaratma ve değerlendirme girişimleriyle eşzamanlı olarak yaratıcılık yeteneklerini dengelemelidir (Koudal ve Coleman, 2005:23). Yaratıcılığı teşvik etmek ise iki ana faktöre bağlı olmaktadır: Birincisi, risk alma ve değişim için destek, diğeri hatalara karşı toleranslı olmaktır (Thusman ve O'Reilly, 2002:113).

Yaratıcılık ve yenilik, bütün organizasyon aktivitelerini geliştirmektedir (Cox, 2001:7). Bu gerçeğe rağmen işletmeler, karmaşık bir biçimde değişime uymakta gönülsüz davranmakta ve yenilenme için gereken operasyonel yenilikleri kuramamaktadır. Yaratıcılık, yenilik üretme ve piyasalara hızlı giriş, birçok şirketin önem sıralamasında son sıralarda yer almaktadır. Oysa ünlü değişim yazarı Hamel'a göre yaratıcılık, yeni rekabet açıklarına yol açan riskleri minimize ederek işletmeye destek veren nadir kaynaklardan biridir. Buna rağmen, yaratıcılık ve yeniliğe ilgi gösterilmemesinin altında yatan sebepler; çatışan çıkarlar, fonlar, hesap verme gibi işlevlerin büyük fikirleri öldürmesi veya yenilik sürecinin kapılarını orta veya kötü olan fikirlere açmasıdır (Hamel vd., 1996:197; Koudal ve Coleman, 2005:29-31). Porter (1990:6-7)'a göre, yenilikçiliğin kurallarını şunlar oluşturmaktadır:

- İşletme olarak en deneyimli alıcı ve kanallara satabilmek,
- Değişik ihtiyaçları olan alıcı potansiyeline ulaşmak,
- Yeni üretim standartlarını saptamak ve sorunları aşabilecek kurallara ulaşarak bunları organizasyona yerleştirmek,
- Organizasyonun kaynaklarını, uluslararası ve en gelişmiş tedarikçilerden sağlamak,
- Çalışanlara kalıcı personelleriymiş gibi davranmak,
- En seçkin rakiplerle kıyaslama (benchmarking) yapmak.

Başarılı yenilikler, kompleks ve değişken bir yapıya sahip olan insan müdahalesini içermektedir. İnsanların organizasyonel değişime olan aktif direnç ve karşıtlığı, yeniliklere karşı organizasyonel tembelliği işaret etmektedir. Bu tembelliğin önüne nasıl geçileceği ve nasıl yönetileceği, organizasyonel değişim yönetimiyle belirlenebilmektedir (Badham, 2006:229). Bu noktada işletmeleri yenilikçiliğe ve değişime itebilecek en önemli faktör, toplum kültürüdür. Çünkü yenilikçilik, toplumun kültür düzeyiyle doğru orantıda bir hıza sahiptir. Yenilikler, içinde yeşereceği bir kültüre, yeni ürünlere ulaştıracak zengin bir uzmanlık ve deneyim karışımına ihtiyaç duymaktadır. Yenilikçi kültürün ise dört temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar (Barker, 2001:63-71);

- İnsanların birbirlerine aktardıkları **enformasyon**;
- Gerçek veya mekanik belleklerde toplanan **bilgi**;
- Dışsal bir ortamın ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik faaliyetlerde **yetkinlik**;
- Bu üç faaliyetten yeni bir şey yaratan **yaratıcılık**.

Barker (2001:72-93)'a göre bir kültür kaosun eşiğine geldiğinde yenilikçi olabilmektedir. Yenilikten uzak kültürler genellikle, istikrarlı veya toptan çöküş halinde olan kültürlerdir. Çünkü insanlar, yaratıcılıklarını ve yeni fikirlerini ancak kriz anında kullanmaktadır. Fakat etkin olarak yaratıcı olunan anlar kriz anları değildir. Ayrıca kriz yaşanmaya başladığında, iş işten geçmiş de olabilmektedir.

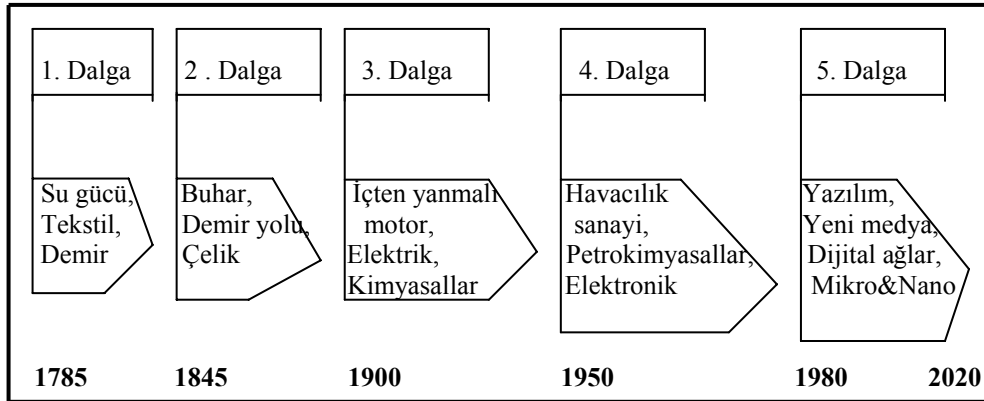
2.2.2. Değişimin Evreleri

1950'li yıllarda başlayan ve 1990'lı yıllarda olgunluk dönemine erişen elektronik çağı, hızlı değişim ortamında yerini yeni medya, dijital ağlar ve yeni temel teknolojilerin ürün ve üretim süreçlerinde esaslı bir role sahip olduğu 'yeni ekonomi' aşamasına bırakmıştır. Yeni teknolojilerin gelişme hızı ile insanların bu teknolojilere uyum esnekliği yüksek olduğundan, sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüşüm, diğer evrelere nazaran çok daha hızlı gerçekleşmiştir. Bu teknolojiler, devlet düzenlemelerine son verilmesi ve küreselleşme ile büyük ivme kazanmaktadır. Böylece piyasaların, işletmelerin ve bireysel çalışmanın işleyiş tarzı değişmekte, yeni

iş stratejileri ve yeni örgütlenme biçimleri ortaya çıkmaktadır (Aktan, 2004:39; Erkan, 1998:11).

Tüm alanlarda özellikle de ekonomide devrim yaratan evreler arasındaki süre gittikçe kısalmakta, gerçekleşen değişim ve ilerlemenin hızına yetişmek güçleşmektedir (Aktan, 2004:39). Bu ortamda yönetici tanımı da evrim geçirerek tamamen bilgiye bağımlı bir hal almaktadır. Burada kastedilen, bilginin ön plana çıkması değil, bütün kaynakların (emek, sermaye vb.) yerini alarak tek kaynak haline gelmesi olmaktadır (Erkan, 1998:182).

Şekil 2.2. İlerleme ve Değişim Evreleri



Kaynak: Aktan, Coşkun Can ve İstiklal Y.Vural, 2004, “Yeni Ekonomi”, Mercek, MESS, s.39.

16. yüzyıldan bu yana ilerleme ve değişimin evreleri beş başlık altında gruplandırılmaktadır. Birinci dalga 1780’li yıllarda başlamıştır ve su gücünün, tekstilin, demirin ağırlıklı öneme sahip olduğu yılları ifade etmektedir. 1840’lı yıllar ise buhar gücüyle makineleşmenin başladığı yıllardır. 1900’lü yıllar ise makineleşme, elektronikleşme ve kimyasallar ile değişimin ivmesinin arttığı dönemlerdir. 2000’li yıllara gelinip bilgi teknolojilerinin anlam ve öneminin farkına varılmasıyla ise değişimin gerçekleşme hızına yetişilememekte, değişimin gerçekleşme evreleri arasındaki süre kısalmaya başlamaktadır. Hatta bu durum içinde bulunduğumuz çağın değişim çağı olarak nitelendirilmesine sebep olmaktadır.

Günümüzde işletmelerin görevleri artık bilgiyi işte kullanmak, yani üretim sürecinde, ürünlerde, aletlerde ve bilginin kendisinde kullanmak olduğu için sürekli değişime göre düzenlenmektedir. Bu yüzden işletmeler, aile veya cemaat gibi statik

değil, istikrarı ve rahatlık bölgesini bozucudur. Bilginin özünde hızlı değişim bulunmaktadır ve değişim yönetimi bilgi bazlı yönetimdir. Bu yüzden işletmelerde teknik, sosyal her alanda bilinçli ve amaçlı olarak sürekli bir yenilenme yaşanmaktadır (Erkan, 1998:183-184). Bilgi bazlı yeni ekonomide, işletmelerin ve ulusal ekonominin başarısı bilginin seviyesinin yanı sıra üretilmesine, içselleştirilmesine ve etkin bir şekilde kullanılabilmesine bağlı olmaktadır. Ayrıca işletmeler, son teknolojilere ulaşmak ve fırsatları kaçırmamak için yeni örgütlenme ve yönetim tekniklerini de bilmek zorundadırlar. Yaratıcılık ve yenilik sistemini oluşturan endüstriler, üniversiteler ve diğer araştırma kuruluşları ile devlet arasındaki karşılıklı ilişkiler, işletmelerin dolayısıyla ekonominin yaratıcılığını ve yenilik yapma performansını etkilemektedir (Aktan, 2004:52).

Tablo 2. 1. Yeni Ekonomi ile Eski Ekonomi Arasındaki Farklılıklar

Değişim unsuru	Eski Ekonomi	Yeni Ekonomi
Üretim ve Rekabet Alanı	Ulusal	Global
Organizasyon Türü	Hiyerarşik-Bürokratik	Ağ Örgüsü, Şebeke
Üretim Organizasyonu	Kitlesel Üretim	JIT & Esnek Üretim
Büyüme Belirleyen Faktör	Sermaye, İşgücü	Yenilik, İcatlar, Bilgi
Teknoloji Belirleyen Faktör	Makineleşme	Dijitalleşme
Karşılaştırmalı Üstünlüğün Kaynağı	Ölçek Ekonomileri, Düşük Maliyet	Kapsam Ekonomileri, Yenilik & Kalite
Ar-Ge'ye Verilen Önem	Düşük, Orta	Yüksek
Diğer Firmalarla İlişkiler	Tek Başına Hareket Etme	İşbirliği, Ortaklık, Sinerji, Birleşme
İşgücü Politikasının Amacı	Tam İstihdam	Yüksek Reel Ücret
Gerekli Eğitim	Mesleki Diplomaya Yönelik	Yaşam Boyu Öğrenim
İstihdamın Doğası	İstikrarlı	Risk ve Fırsatlarla Dolu
Regülasyonlar	Kumanda ve Kontrol	Piyasa Araçlarına Dayalı, Esnek
Beşeri Sermaye	Üretim Odaklı	Müşteri Odaklı
İşgücü	Önemli	Daha Az Önemli
İşgücünün yapısı	Kalifiye Değil veya Belirli Bir Alanda Uzman	Bilgi, Tecrübe, Çok Yönlü Beceri Sahibi, Yenilikçi, Yaratıcı
Varlıklar	Maddi Varlıklar Görece Önemli	Gayri Maddi Varlıklar Daha Önemli
Sektörel Yapı	Tarım/Sanayi Sektörü Ağırlıklı	Hizmet Sektörü Ağırlıklı

Kaynak: Aktan, Coşkun Can ve İstiklal Y.Vural, 2004, “Yeni Ekonomi”, Mercek, MESS, s.39.

Ekonominin *yeni* ve *eski* olarak nitelendirilmesine sebebiyet veren günümüz değişim çağının başlıca değişim unsurları; üretim ve rekabet alanı, organizasyon türleri, büyüme faktörleri, teknoloji, karşılaştırmalı üstünlük kaynakları, Ar-Ge'ye verilen önem, çevreyle ilişkiler, işgücü, eğitim, istihdam, regülasyon, beşeri sermaye, varlıklar ve sektörel yapıdır. Bu unsurlarda meydana gelen farklı bakış açıları ekonomide bir sıçrama etkisi yaratmış, ekonominin içinde bulunduğu durumu değişik boyutlara taşımıştır.

2.2.3. Değişimi Zorunlu Kılan Faktörler

Yöneticilerin ekonomik ve sosyal yapıdaki eğilimleri ve bunların getirip götüreceklerini planlayarak, para ve zaman kaynaklarını geleceğe bağlayacak kararlar almaları gerekmektedir. Çünkü 1900'den beri bir birim ilave imalat çıktısı için gerekli olan emek birimi yılda yaklaşık %1'lik bir hızla azalmakta, İkinci Dünya Savaşı'nın sonundan beri gerekli olan hammadde birimi yine aynı hızla düşmektedir. 1950'den beri gerekli olan enerji için de aynı şeyleri söylemek mümkün olmaktadır. Ancak gerekli olan bilgi ve enformasyonun 1880'lerden, telefonun bulunmasından ve F. W. Taylor'un *Bilimsel Yönetim İlkeleri*'nden bu yana yılda ortalama %1 arttığı görülmektedir. Buna bağlı olarak, işletmelerin eğitilmiş insanları bordrolarına dahil etme hızı aynı oranda artmaktadır (Drucker, 1995:43-45). Dolayısıyla işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için bu hareketler doğrultusunda yenilenmelerini gerçekleştirmek zorunda kalmaktadır.

Yönetimsel paradigmlar; “büyük daha iyidir”den (bigger-is better) “yalın ve anlamlı”ya (lean-and-mean), “yüksek hacim”den (high volume) “yüksek değer”e (high value) dönüştüğünden beri, işletmeler nerede daha büyük rekabet avantajı olduğunu netleştirmek ve organizasyonel yapılarını bu avantajı maksimize etmek için yeniden tanımlamak zorunda kalmışlardır (Lewin ve Johnston, 1996:94). Bu bağlamda yeniden yapılanma hedefindeki işletmeleri değişime zorlayan işletme dışı çevre faktörleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:170-172; Çetin, 1996:5):

- 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.

Bu çevresel değişimler kapsamında yeniden yapılanma hedefindeki işletmeleri değişime zorlayan işletme içi güçler şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:170-172):

- İş gücü devir hızı, devamsızlık ve iş kazalarının artması, hata oranlarının yükselmesi vb. düşük motivasyon göstergelerinin varlığı,
- Departmanlar arasında koordinasyon güçlüğüünün artması, karar verme, yetki kullanma süreçlerinde tıkanıklıklar olması,
- İş görenler arası uyumsuzlukların artması, informal organizasyonların çalışma ortamını bozacak şekilde güç kazanması,
- Yeniliklere ve değişikliklere gösterilen tepkilerin artması,
- Organizasyon içi iletişimin bürokrasiden kaynaklanan sebeplerle sağlıklı işleyememesi.

İşletmelerde ihtiyaç duyulan değişimin boyutu işletmelerin günlük sorunlarına, çeşitli ipuçları ve trendlere, gözlemlere, sistematik araştırma ve inceleme sonuçlarına ve bu verilerdeki olumsuzluk ya da durağanlığa göre farklılık

göstermektedir. Genel olarak değişimi zorunlu kılan faktörler rekabet şartları, yenilenen müşteri ihtiyaçları, farklı boyutlara ulaşan teknoloji ve piyasadaki yeni düzenlemeler olarak sıralanmaktadır. İşletmelerde değişimi zorunlu kılan faktörler temel başlıklar altında şu şekilde sıralanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:168):

- Küresel ekonomi ve iş dünyasındaki eğilimler,
- Küresel Rekabet,
- Kişiler, bölgeler ve uluslar arası iletişim entegrasyonunun hızlı gelişimi ve artan önemi,
- Müşteri profilindeki değişim,
- Değişim değerinin değişimi,
- Teknolojik değişim ve bilgi teknolojisindeki önemli atılımlardır.

2.2.3.1. Küresel Ekonomi ve İş Dünyasındaki Eğilimler

Bilgi, teknoloji ve elektronik iletişimin hızlı gelişimi, küresel ekonominin farkında olan ortalama insan sayısını arttırmıştır. Ürünlerin, trendlerin, değerlerin ve yeniliklerin uluslararası hareketi, değişen yaşam şartlarının hızlı ilerlemesinin sürekliliğini sağlamıştır (Schermerhorn vd., 2002:207). Küreselleşme genel olarak, entegrasyon artış süreci, birleşme, uzun mesafeler arasında ekonomik bağın gelişmesi ve ulusal sınırlar ve kurumların serbestliği olarak düşünülebilir (Zhao vd., 2002:413). Küreselleşmeye bir süreç olarak bakıldığında, ekonomik, sosyal, siyasal ve teknolojik boyutlara sahip bir değişim olduğu görülmektedir (Aktan, 2004:46). İvmesi gittikçe artan bir değişim ve bunun getirdiği yeni iletişim kanallarıyla dünyanın küçülmesi, Sovyetler Birliği'nin çökmesiyle kapitalist bloğun dünyanın tek kutbu olarak belirmesi küreselleşmeyi zorunlu kılmıştır. İşletmeler de bundan en hızlı etkilenen kurumlar olmuştur. Seri imalat ve kitlesel pazarlama yöntemleri önemini kaybetmiş, butik tipi imalat ön plana çıkmıştır. Hizmet sektörü de buna daha hızlı bir ivme ile katılmıştır. Bu hızlı gelişmeler, Amerika gibi büyük ekonomilerin üstünlüğünü ortadan kaldırabilecek bir derecede gerçekleşmiştir (İlter, 2002:122). Yine, Çin'in ekonomik sisteminin akışındaki başarıyı sağlayan en önemli fenomenlerden biri, üretim ve ticaretin küreselleşmesi olmuştur (Zhao vd., 2002:413). Küreselleşme sürecindeki bu hız ve süreklilik ile birlikte yeni bir yönetici

tipi olan küresel yönetici ortaya çıkmıştır. Küresel yönetici sınırlar boyunca iş yönetimi yapabilen kişidir. Bu noktada uluslararası arenada başarının anahtarı küresel uyum yeteneği, sabır, esneklik ve tolerans zorunluluğudur (Schermerhorn vd., 2002:207-208).

Küreselleşmenin imkanlarından yararlanma becerisi, ülkelerin demokrasi düzeylerine ve denetim sistemlerinin kalitesine göre değişmektedir. Türkiye, ekonomisi dışa açıldığından bu yana finansal küreselleşmenin nimetlerinden yeterince yararlanamamıştır. Türkiye demokratik zaafılarının üstesinden gelmeyi, ekonomik popülizmi kırmayı ve kamuda şeffaflığı sağlayarak, denetim sistemlerini güçlendirmeyi başardığı takdirde küreselleşmenin alternatiflerinden daha fazla yararlanabilecektir (Kavi, 2006).

2.2.3.2. Küresel Rekabet

Günümüzde iletişim ve ulaşımın geldiği nokta tüm sınırları kaldırmış, ürünlerle birlikte müşteriler de küreselleşmiştir. İşletme faaliyetlerinde ulaşılmak istenen başarı ancak dünyayı düşünerek elde edilebilecek bir noktaya gelmiştir (Kantarıcı, 2001:94). Değişimin gerekliliğine inanan ve bunu uygulayabilen kurumlar, öylesine bir güç oluşturmaya başlamışlardır ki, kendi hükümetlerini kontrolleri altında tutmanın yanı sıra, kilometrelerce uzaktaki hükümetleri kontrol altında tutmaya yönelmişlerdir (Vardar, 2001:18).

Rekabet etkenlerinin geçirdiği değişimler içinde, kontrol edilmesi en güç olanı, bir etkenin çok güçlenmesi ve endüstride iş yapmanın temel kurallarını değiştirmesidir. Rekabet kapsamında, sadece işletmeler için değil çalışanlar için söz konusu olan en büyük zorluk da bir çalışanın çok hızlı ve ani bir biçimde dünyanın öbür ucundaki benzer işletme çalışanıyla rekabet etmek zorunda kalmasıdır (Grove, 1997:39-81).

İçinde bulunduğumuz dönemde değişimi yaratan kavramlar çeşitlilik göstermektedir. Her piyasa diğer piyasalarda değişiklik yaratabileceği gibi rekabet de değişiklik yaratmaktadır (Grove, 1997:22). Günümüzde rekabet, mevcut alan içinde rekabet etmek olarak değil, yeni alanların oluşumunu şekillendirme süreci olarak

düşünülmektedir (Hamel, 1997:79). İşletmeler, dünyanın neresinde neye ihtiyaç var, dünyanın neresinden en avantajlı şekilde tedarik sağlayabiliriz, dünyanın neresinde en optimal şekilde üretim gerçekleştirebiliriz sorularıyla uğraşmakta ve bunlarla global bir matris oluşturmaktadır (Kantarıcı, 2001:97).

2.2.3.3. Kişiler, Bölgeler ve Uluslararası İletişim Entegrasyonunun Hızlı Gelişimi ve Artan Önemi

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken dikkati çeken gelişmelere bakıldığında, 1930-40'lı yıllarda radyo ve gazeteler, 1960-70'li yıllarda televizyon, 1980'li yıllarda çok sayıdaki televizyon kanalları ve son olarak 1990'lı yıllarda kablolu televizyon ağları ya da uydu destekli yayıncılık anlayışı ile Küresel Bilgisayar Ağı'nın (Internet) geliştiği görülmektedir (Gümüş, 2006).

Günümüzde ise telekomünikasyon servislerinin artan kullanımı bilgiyi çeşitli formlarda (ses, veri, görüntü ve video) iletmektedir. Network'e bağlı olan uygulamaların yönetimi operasyonel olarak karmaşıktır ve gereğinden fazla masraflıdır. Dijital anahtarlama, dijital iletim, modern sinyal verme ve alt ağın kontrolü, dijital ağların bütünleşmiş hizmetleri (ISDN) olarak bilinen blokları meydana getirmektedir (Sherman, 1998:416). İletişim teknolojilerindeki bu hızlı gelişme ivmesine toplumsal/kültürel gelişme ivmesi yetişmekte zorlanmakta, iletişimin hızlı ve artan öneminin ekonomik ve sosyal sonuçları düşündürücü olmaktadır.

İsraf ekonomisinin hüküm sürdüğü günümüzde iletişimin formal yapısındaki bu hızlı gelişme, değişim zorunluluğunu doğuran önemli faktörlerden biri olmaktadır. Yeni teknolojiye uyamayanlar için iletişim çatışmaları her gün yaşanan güncel olaylar haline gelmektedir. Bu durumun bölgesel ve uluslararası işletmeler üzerinde olan etkisi ise çok daha büyüktür. Yeni iletişim imkanlarını, bir şirket kültürü misyonu olarak kurumlarına uygulayamayan işletmeler, rakiplerine oranla gerek eski müşterileriyle gerekse yeni müşterileriyle ilişkilerinde geri kalmakta ve dolayısıyla pazar paylarını kaybetmektedirler (Vardar, 2001:17).

2.2.3.4. Müşteri Profilineki Değişim

Günümüzde talep fazlası gibi bir durum söz konusu değildir. Müşterinin artık sabrı ve tahammülü yoktur buna karşın alternatifi çoktur. Ürün ve hizmetlerden her zaman daha fazlasını bekleyen müşteri, bunlardaki zayıflıklar konusunda da herkesten daha dikkatli ve hassas olmaktadır. İleri toplumların yeniden yapılanmış firmaları incelendiğinde, bazı durumlarda doğru müşterilerin, organizasyon için gereken danışmanlık bilgilerini ürettikleri görülmektedir (Grove, 1997:71).

İçinde bulunduğumuz dönemde performans garantisi, garanti belgesi, genişleme, satış sonrası servis desteği gibi risk azaltıcı özellikleri vurgulayan teklifler, çok düşük fiyat tekliflerinden daha fazla müşterinin seçimini etkilemektedir (Lewin ve Johnston, 1996:107). Ayrıca müşteri, ileride nasıl bir beklenti içinde olacağını kendisi de bilememektedir. Kurum için gerekli olan, müşterilerin gelecekteki istek ve ihtiyaçlarını öngörmek hatta yaratabilmektir. Çünkü bu dinamik şablon geçerliliğini her zaman koruyacaktır (Arat, 2001:94-95).

2.2.3.5. Değişim Değerinin Değişimi

İşletmeler içinde bulundukları ve hayatta kalmak zorunda oldukları çevreye göre şekillenmek ve yenilenmek zorundadırlar. Farklı karakterlerdeki bireylerden oluşan işletme çevresinde ise değişim kaçınılmazdır ve bütün yöneticiler kariyerlerinin bir noktasında değişimle baş etmek zorunda kalmaktadır. İş dünyasındaki problem, değişimin kendisi değil değişimin kaçınılmazlığıdır ve günümüz için önemli olan bunun nasıl yönetileceğidir. Çünkü bu değişim, organizasyonun yapısında, kültüründe ve işletim sistemlerinde kalıcı değişiklikler meydana getirmektedir. Değişim stratejilerinin oluşturulmasındaki temel faktör ulaşılan zamanın miktarıdır ve değişim stratejilerinin hızı çok yüksek olmalıdır (Fuller, 2006:38). Çünkü günümüzde değişimin anlamı, çağımızın değişim çağı olarak nitelendirilmesine sebep olacak bir nitelik almış bulunmaktadır.

Süregiden düzeni bozan değişim artık sıradan ve sürekli bir hal almıştır. Bu bağlamda geniş organizasyonel müşteri kitlesinin değişime olan bakış açısının ve tepkisinin ortaya koyulması gerekmektedir ve bu sebeple öncelikle değişimin yaşam

çevrimi analiz edilmelidir (Singh, 2006:337). Değişim ivmesi, günümüzde değişimin hızlı bir süreç olarak algılanması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu anlamda bir süreç olarak değişim, akıcı bir karakter yakalamıştır. Değişimin yapısındaki bu akıcılık ve değişkenlik, insanın sosyal karakterindeki komplekslikten kaynaklanmaktadır (Fuller, 2006:38; Badham, 2006:229). Bu bağlamda bütün bireyler ve toplum, değişimin sürekli değişen yeni anlamına göre davranış kalıplarını ve zihin yapılarını sürekli yeniden yapılandırmalıdır (Baltaş, 2003:6).

Değişime olan sorumluluk ne kadar yüksekse, değişime duyulan arzu da o kadar yüksek olmaktadır. Ancak değişime duyulan bu isteğin olumlu sonuçlar doğurabilecek potansiyelde olabilmesi için, değişimin sürekli ve hızlı bir şekilde değişen değerine ayak uydurması önemli olmaktadır. İçinde bulunulan değişim çağında artık, değişime karşı yetersizlik ya da yeteneksizlik kabul edilememektedir. Çünkü bu yeteneksizlik oranında işletmelerin verim oranının ve başarısının düştüğü, artık herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir (Singh, 2006:337).

2.2.3.6. Teknolojik Değişim ve Bilgi Teknolojisindeki Önemli Atılımlar

İş dünyasında yaşanan değişimde bilişim teknolojisinin rolü çok büyük olmuştur (Aytemiz, 2000:16). 1980’lerde bilgisayarın iş dünyasına girmesi ve değişim hızından büyük bir hızla yayılması ve ardından 1990’larda internetin ortaya çıkması, işletmelerin iş yapış şekillerinde, süreçlerinde, stratejilerinde köklü değişimlere sebep olmuştur. Enformasyon teknolojisinde yaşanan devrim, kurumsal tasarım yöntemi ve anlayışını bilgi çağı ile bütünleştirmiştir. E-ticaret, e-pazar yeri gibi yeni iş modellerinin, elektronik ortamda yaratılmasıyla internet kendisi de yeni pazar ve fırsatlar dünyasını oluşturmuştur (Atiyas ve Sayın, 1997:61).

Teknolojide büyük bir gelişim, ortalama olarak beş yılda bir görülmektedir (Hammer ve Stanton, 1995:72). Böyle bir ortamda rekabetin boyutları büyük bir hızla değişmektedir (Hammer ve Champy, 1994:17). Sonuçta gelinen yeni ekonomide başı çeken ülkeler, petrol rezervi en çok olan, en çok otomobili üreten, altın fiyatlarına hükmeden ya da tahıl ambarı olan ülkeler değil, en hızlı ve en güçlü yongayı (chip) en ucuz fiyata üreten ülkeler olmaktadır (Erkan, 1998:79).

Bugün, bilgi teknolojileri olmadan gelinemeyecek bir noktada bulunmaktadır (Hammer ve Champy, 1994:39) ve dünya geri dönülmez bir biçimde dönüşmektedir (Grove, 1997:65). Teknolojinin temel kurallarından biri, yapılabilecek her şeyin yapılmasıdır. Yeni bir teknoloji dalgasıyla mücadele etmeyi düşünen işletmeler, boşa zaman kaybetmek ve rakiplerine karşı avantaj sağlayabilecekleri üç yılı gözden çıkarmış olmaktan başka bir noktaya ulaşamayacaklardır (Aytemiz, 2000:13; Grove, 1997:53-66).

Yeniden yapılanmanın kapsamında yer alan kademe azaltımı ve yatay organizasyon şeması bilgi teknolojileriyle gelen bir uygulamadır. Çünkü yeni süreçlerin çalışabilmesi için gereken bilgi, beceri ve ustalık yalnızca tepe yönetiminde bulunmamakta, alt kademelere kadar inmektedir (Aytemiz, 2000:16). Böylece orta kademe yöneticinin pek çok katmanına ihtiyaç kalmamaktadır. Azalan işletme masrafları ve zaman kaybıyla da pazara ve rekabet dinamiklerine olan duyarlılık ve esneklik artmaktadır (Özkalp, 1997:417-418; Lewin ve Johnston, 1996:103). Bilgisayar endüstrisinin kendisi de bu yassılaştırmış organizasyon yapısını kullanmaktadır. Bilgi teknolojileri sayesinde değişen iş organizasyonu kuralları ise şöyle sıralanmaktadır (Hammer ve Champy, 1994:83-90):

Tablo 2.2. Bilgi Teknolojileriyle Değişen İş Organizasyonu Kuralları

Önce	Yıkıcı Teknoloji	Sonra
Bilgi, aynı anda bir tek yerde bulunabilir.	<i>ortak veritabanları</i>	Bilgi aynı anda gerektiği kadar çok yerde bulunur.
Karmaşık işler yalnızca uzmanlar tarafından yapılabilir.	<i>uzman sistemler</i>	Bir uzmanın işini genel bir uzman yapabilir.
İşletmeler merkeziyetçilik ve adem-i merkeziyetçilik arasında seçim yapmak zorundadırlar.	<i>telekomünikasyon ağları</i>	İşletmeler merkeziyetçilik ile adem-i merkeziyetçilik avantajlarından aynı anda yararlanabilirler.
Tüm kararları yöneticiler verir.	<i>veritabanları, modelleme programları</i>	Karar verme tüm çalışanların işlerinin bir parçasıdır.
Çalışanlar, bilgiyi elde etmek, depolamak, ulaşmak ve aktarmak için ofise ihtiyaç duyarlar.	<i>telsiz veri iletişimi ve taşınabilir bilgisayarlar</i>	Çalışanlar bulundukları yerden bilgi alıp gönderebilirler.
Muhtemel bir alıcıyla kurulabilecek en iyi temas kişisel temastır.	<i>karşı etkileşimli (interactive) videodisk</i>	Muhtemel alıcıyla kurulabilecek en iyi temas etkili temastır.
Arananların nerede olduğu bireyler tarafından bulunur.	<i>otomatik belirleme ve araştırma teknolojisi</i>	Arananlar nerede olduklarını kendileri söylerler.
Planlar periyodik olarak değiştirilir.	<i>yüksek performanslı hesaplama</i>	Planlar anında değişir.

Kaynak: Hammer, Michael ve James Champy, 1994, *Değişim Mühendisliği-İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto*, (Çev.:Sinem Gül), Birinci Baskı, İstanbul: Sabah Kitapları.

Bilgi teknolojisinin geleceği, bilgisayar ve iletişimin artan gücüne ve azalan maliyetlerine bağlı olacaktır (McLeod ve Schell, 2004:18). Dijital Strateji konusunda önemli gurulardan biri olan Chunka Mui, işletmelere teknolojiyi adapte etmek yerine, temel işlerin internete ve dijital teknolojilere dayalı olarak yeniden düzenlenmesi gerektiğini, bunun tahmin edilenden çok daha büyük bir yarar sağlayacağını savunmaktadır (Hürriyet, 2005). Tablo 2.2'den de görülebileceği gibi, bilgi teknolojilerinin getirdiği ve getireceği yıkıcı yenilikler ile işletmelerde değişmemek gibi bir durum söz konusu dahi olamayacaktır. Çünkü bilgi teknolojilerine adapte olmayı reddeden işletmeler, hızlı değişen rekabet ortamında yer almayı reddediyor olacaklardır.

Değişim önerilerinin kullanımı; yönetim sorumluluğu, yeni görünüş ve yeniden yapılanma olarak üç belirgin amaç etrafında netleştirilebilir (Galvis ve Soad, 2005:219). Çalışmanın bundan sonraki kısımlarında değişim önerilerinin ulaşmak istediği önemli bir amaç olan yeniden yapılanma konusu ve konunun işletmeler ve çalışanlar ile olan etkileşimi anlatılacaktır.

2.3. Yeniden Yapılanma İlkeleri

Yöneticiliği bir cerrahlık olarak gören Rubino'ya göre yeniden yapılanma girişimlerinin başarısı; vizyon, eğitim, değişim için hazırlıklar, iletişim, destek, ilgi, bağlılık, ölçüm, yetki, sorumluluk, proje safhaları arasında geçiş ile yöneticinin berraklık ve tutarlılığına bağlıdır. Bu faktörlerden herhangi birinin özenli bir şekilde yönetilmemesi halinde olumlu sonuçlara ulaşmak çok daha riskli olacaktır (Rubino ve French, 2006:63-65). Bu sebeple dönüşüm hedefli bir işletmedeki yönetici ya da lider öncelikle kuruluş hakkındaki vizyonunu ve tepe yönetici olarak misyonunu net bir şekilde ortaya koymalıdır. Bu, lider ya da yöneticinin organizasyonun dönüşümünde önderlik edeceğinin garantisi olarak görülmektedir (Atiyas ve Sayın, 1997:54).

Yeniden yapılanmaya hedeflenmiş bir organizasyonun temel prensipleri şunlardır (Vardar, 2001: 139; Çetin, 1996:7-8):

- Tüm çalışanlarıyla organizasyonu, daha dinamik, daha yaratıcı ve değişen şartlara daha uyumlu hale getirmek,
- İşletmenin temel ilkesi olan müşteri için satış ve pazarlama anlayışı geliştirmek,
- Toplam kalite anlayışının oluşturulabilmesi için gereken bilgi ve beceri düzeyini sağlamak,
- Sıfır hiyerarşi ve katılımcı yönetim anlayışında samimi olmak,
- Verimlik ve etkinlik düzeyini, yaratıcılığı, yeniliği, dinamizmi ve performansı esas almak,
- Sürekli gelişme ve değişim sürecinde denetimin geri bildirim etkinliğini sağlamak.

2.4. Yeniden Yapılanmada Başarı Faktörleri

Bütün lider ve yöneticiler gerilemekte olan faaliyetleri talebi giderek artmakta olan faaliyetlerle yenileme eğilimindedirler (Hicks, 1997:148). Bu sebeple yeniden yapılanmayı uygulayabilecek işletme yelpazesi çok geniştir. İmalat işletmeleri, bankalar, sigorta işletmeleri, turizm sektöründe faaliyet gösteren çeşitli işletmeler, sağlık işletmeleri, bilgisayar yazılım ve donanımıyla uğraşan işletmeler yeniden yapılanmayı başarıyla uygulayabilmektedir. Tüm endüstri ve sürecin yeniden yaratımı esnasındaki kargaşada çalışanlar kendilerini yönlendirmeleri için yöneticilere daha çok ihtiyaç duymaktadır. Yöneticiler, çalışanları motive etmeli, değişim için heyecan duymalarını sağlamalıdır (Johnson, 1996:31).

Drucker (1996:168-172)'a göre yeniden yapılanma uygulamalarının başarıya ulaşması için, başarılı çalışanlar zarar önleme çalışmalarına yönlendirilmemelidir. Çünkü bu durum geçmişin canlı kalmasına sebep olmaktadır. Ayrıca yöneticiler ve üst kademe, orta kademeye değil alt kademeye yerleştirilmeli; üst kademe işleri ise olmamalıdır. Kişilere unvan yerine liyakata dayalı ücret verilmesini sağlayacak politikalar oluşturulmalıdır. Nasıl bir yıldız futbolcuya antrenörden fazla para veriliyorsa, birinci sınıf bir profesyonele de maiyetinde çalıştığı yöneticiden daha fazla para verilmelidir.

Yeniden yapılanma çalışmalarının hedefe ulaşmasında beş önemli faktör vardır. Bu faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (İzgören, 2002:166):

- Müşteri odaklı düşünmek,
- İletişim,
- Kurum Kültürü,
- Liderlik,
- Takım dinamiği (Vardar, 2001:110-161; Nalıncı, 2000:195-197; Martz, 2002:79; İzgören, 2002:163; Özkalp, 1997:435).

2.4.1. Müşteri Odaklı Düşünmek

İkinci Dünya Savaşından sonra, 1970’li yıllara kadar müşterilere bugünkü kadar önem verilmiyordu. 1970’lerden sonra, ilk kez üretimin, talep üzerine çıkmasıyla müşteri isteklerine değer verilmeye başlandı (Karlöf, 1996:78). Günümüzde ise, gelişen bilişim teknolojileri ve özellikle internet ile kıyaslama gücü artan müşteri, daha fazla satıcıya ulaşabilir hale gelmiş ve daha seçici olmuştur. Artık, müşteri en iyi ürünü, en uygun fiyatla, en iyi hizmetle isteyen, belirleyici en önemli güç haline dönüşmektedir (Sanayi Tesisleri, 2005). Dolayısıyla yeni ürün ve hizmet fikirlerine ulaşmak için bakılabilecek en uygun yer, müşteri ihtiyaç ve istekleridir. Yeniliklerin büyük bir kesimine yeni bir kavram ya da tekniğin ortaya atılmasıyla değil, pazarın ihtiyaçlarından hareketle ulaşılmaktadır. Günümüz müşterisinin beklentilerindeki önemli trendler şunlardır (Körner ve Zimmermann, 2000:15-18):

- Bilgi ve servislere, her zaman (günde 24 saat, haftada 7 gün, yılda 365 gün hizmet) her yerde ve aynı anda ulaşma isteği,
- Mal ve eşya üretiminde self-servis olanağı,
- İhtiyaçlarıyla uyuşan, bireyselleştirilmiş danışmanlıklar, bilgiler ve problem çözümleri sağlanması (ilişkilerin bireyselleştirilmesi),
- Yüksek kalitede iletişim kanalları alternatifleri serisi. Örneğin; yüz yüze, konuşan makineler, video konferansları gibi özellikler içeren

internet uygulamaları, çağrı merkezleri, mobil ya da yetenekli telefonlar gibi araç-gereç kullanımı (iletişimin bireyselleştirilmesi).

2.4.2. İletişim

Büyük bir örgütsel değişim esnasında çalışanlarla iletişime girilmemesi, bir şirketin yapabileceği en büyük hatadır. Büyük bir stres ve belirsizliğin egemen olduğu böyle dönemlerde, iletişim boşlukları söylentilerle doldurulmaktadır. Söylentiler, kontrolü elinde tutan kişilere olası en kötü niyetlerin atfedilmesi sonucunu doğurmaktadır. Böyle bir durumda iletişim, haber kötü bile olsa, çalışanların stresini ve kaygısını azaltan bir güç olmaktadır. Yani belirsizlik, kötü haberden daha kaygı verici olmaktadır (Larkin ve Larkin, 2000:149-150).

Anlaşıldığı üzere yeniden yapılanma uygulamış işletmelerin çıkardığı en önemli derslerden biri, çalışanları yeniden yapılanma uygulamalarının her basamağına katmaktır. Bu bağlamda, çalışanlarla iletişim kurmak bir zorunluluk halini almaktadır (Fong ve Kleiner, 2004:10). İletişim, değişim girişimlerinin başlangıçta karşılaşacağı isteksizliği yenmesini sağlayacak güç olarak kabul edilmektedir (Hammer ve Stanton, 1995:62). İletişim gücü ise, belirli bir zamanda elde edilen verilerin iletim hızıyla ölçülmektedir (McLeod ve Schell, 2004:18).

Bilgi, yönetsel işlerin en hassas malzemesidir. Yöneticilerin günlük işlerini bilgi süreçleri oluşturmaktadır. Bilgi süreçlerinin potansiyeli ise, iletişimin ve iletişim araçlarının etkin kullanılmasına bağlıdır. 1990'lardan beri işletmeler, performanslarını arttırmak için yeni iletişim teknolojilerine itibar etmeye başlamışlardır. İletişim teknolojilerine bu kadar önem verilmesinin sebeplerinden biri; yöneticilerin bilgiyi yönetmek için zamanlarının % 70-80'ini iletişim araçlarını kullanarak geçirmesi, diğeri ise; yeni iletişim teknolojilerinin gelmesiyle etkili ve etkin iletişim araçlarının artan oranda kullanılmasıdır (Büchel, 2001:1).

Karar alma aracı olarak iletişim teknolojisi, bilgiye kolay ve farklı erişim yollarını kolaylaştırmaktadır (Büchel, 2001:49). Bu bağlamda bilgi ve iletişim ortak bir noktada birleşmektedir (McLeod ve Schell, 2004:18). Bilgi, insanlara olanlar ve olacaklar hakkında ayrıntı sunmak demektir ve örgütte belirsizliği azaltan bir güçtür.

Çalışanlar ne olup bittiğini bilmediklerinde bütün değişimlere direnç göstermektedir ve en olumsuz senaryoları kurmaktadır (Hammer ve Stanton, 1995:85). Yapılması gereken, çalışanlara doğrudan, uygulanacak planların anlatılmasıdır. 1993 yılında Wyatt Şirketi (şimdiki Watson Wyatt Worldwide) önemli bir yeniden yapılanma sürecinde bulunan 531 ABD şirketini araştırmıştır. Genel müdürlere, “Geriye dönüp bir tek şeyi değiştirmeniz gerekse, neyi değiştirdiniz?” sorusunu yönelttiğinde en çok: “Çalışanlarımla iletişim kurma tarzımı” cevabını almıştır (Larkin ve Larkin, 2000:144-150).

Yeni iletişim teknolojilerinin kullanılmaya başlanmasıyla iletişim sürecinin temel ekonomik kuralları değişmiştir. İşletmelerde elektronik iletişimin kullanılması ise, organizasyon yapılarında temel değişiklikleri mümkün kılmıştır (Büchel, 2001:1-4). Zaten işletmelerdeki hiyerarşik yapılar ve merkezileşmiş karar verme mekanizmaları kısmen iletişim problemlerini yansıtan durumlardır (Eren, 2001:408). Yeni iletişim teknolojileri artık bir sermaye yatırımını temsil etmektedir ve organizasyon içerisindeki yönetici sayısını azaltma potansiyeline sahiptir. Bu durumdan, orta kademe yöneticinin rolü büyük oranda etkilenmektedir. Çünkü üst yöneticiler, aşağı ve yukarı iletişim için orta kademe yöneticileri aşarak iletişim teknolojilerini kullanmaya başlamaktadır (Büchel, 2001:43-49).

2.4.3. Kurum Kültürü

İşletmeler, değişik kültürlerden gelen bireylerden oluşmaktadır (Vardar, 2001:72). Bireylerin değişim ve gelişiminin önündeki en büyük engel kendisidir, yani alışkanlıklarıdır. İşletmeleri düşündüğünüzde ise bu alışkanlıklar ‘Kurum Kültürü’ adını almaktadır (İzgören, 2002:195). Çalışanlar ve yönetim tarzının birleşimi, kurum kültürünün özünü oluşturmaktadır (Johanson vd., 1993:20). İşletmede yer alan çalışanları ortak bir hedefe yönlerebilmek, normatif kuralları olsun ya da olmasın işletmeye özgü bir şirket kültürü oluşturmakla mümkündür (Vardar, 2001:72).

Kültürün işletme etkinlikleri üzerindeki etkisi büyüktür. Başarılı işletmelerin sağlam kültürleri olduğu bilinmektedir (Karlöf, 1996:73). Kurum

kültürü, değişimin önündeki en büyük engeli de oluşturabilmekte, değişime en büyük desteği de sağlayabilmektedir (İzgören, 2002:195). Kurum kültürünü etkileyen unsurlar ise şunlardır (Karlöf, 1996:73-74):

- İdeal amaçlar,
- Mevcut fikir ve değerler,
- Önemli kişilikler ve rol modelleri,
- Standartlar ve kurallar,
- Resmi olmayan kanallar ve iletişim.

Değişim, organizasyon içerisindeki kültürel bir reaksiyondur ve önemli bir değişimi başlatmadan önce, işletme kültürünün kavranması büyük önem taşımaktadır (Vardar, 2001:35; Hammer ve Champy, 1994:175). Birçok araştırmaya göre, işletmelerin kültürlerinin oluşması beş ila on yıllık bir süreci kapsamaktadır. Ancak bu sürecin sonunda, organizasyon belirli bir büyüklüğe ulaşacağı için, yeniden bir değişim gerekecektir ve şirket kültürünü bu yeni sürece adapte etme zorunluluğu doğacaktır (Vardar, 2001:72).

Bernick (2003:133-134)'e göre mevcut şirket kültürünün değiştirilebilmesi için yapılması gereken ilk şey, işletmenin mevcut değer ve davranışlarına sık sık vurgu yapılmasıdır. Böylece kültür, gözle görülür hale getirilerek öncelikli bir hal almış olmaktadır. Daha sonra etkili kültürel değişimi sağlayabilecek lider ve yöneticiler seçilmelidir. Seçilmiş lider ve yöneticilere, bütün gelişmelerden, çeşitli uygulamalarla (anket, mülakat, gözlem vb.) geri bildirim sağlanmalıdır. Son olarak da elde edilmiş başarılar, resmi ve gayri resmi ödüllendirmelerle pekiştirilmelidir.

Bir işletme yeniden yapılanma kararı aldığı anda düşünülmesi gereken diğer bir konu da bu kararın farklı kültür yapıları tarafından nasıl değerlendirileceği olmalıdır. Matriks yönetim organizasyonuna sahip işletmelerin İtalya, Portekiz ve İspanya gibi ülkelerde yaşadığı deneyimler bunun en açık göstergesidir. Durumu örneklersek, Güney Avrupalılar birbirleriyle çatışan talimatlar olduğunda çalışamazlar ve ne yapacaklarını söyleyen tek bir yöneticiye ihtiyaç duyarlar. İspanyollar, fazla talepkar veya statülerinin altında işler verildiğinde hemen işi

bırakırlar. Bu sebeple, ne zaman ne yapılacağı yerel gereksinimlere uygun olarak tüm organizasyona anlatılmalıdır (Johnson, 1996:42).

Kültürün etkin yönetimi, organizasyonel yenilik ve icatlara büyük oranda bağlıdır. Bu sebeple yöneticilerin zihni, kültür türü konusunda açık ve net olmalıdır. Yöneticiler, organizasyonun stratejik amaçlarına ulaşmasını sağlayacak belirli norm ve değerleri sağlamalı, ihtiyaç duyulan normları nasıl ilerleteceklerine karar vermeli ve kritik görevlere erişmeyi engelleyen faktörlerin etkisi azaltılmalıdır (Thusman ve O'Reilly, 2002:101-111).

2.4.4. Liderlik

Değişim süreci için liderlik ve vizyonun, bir araya gelmesine ve sürdürülen desteğine gereksinim vardır. Değişimin önemi hakkındaki bildirim ise tepe yöneticiden gelmelidir. Liderin direktifleri doğrultusunda tepe yönetici, çalışanlarını süreçlerde aktif rol almaları için yetkilendirmelidir (Rubino ve French, 2006). Liderlik en üst düzey bir unvan olarak değil, tamamen bir kişilik olarak algılanmalıdır. Çünkü liderin üst düzey yöneticilerden çıkma gibi bir zorunluluğu yoktur (Kantarcı, 2001:102). Hammer ve Champy (1994:96)'e göre lider, çevresindeki insanların kendi istediklerini *yapmalarını* sağlayan birisi olarak değil; kendi istediklerini *istemelerini* sağlayan birisi olarak görülmektedir. İyi bir lider, değişimin çalışanlara yansıyabilecek olumsuz taraflarını asgari oranda tutmayı başarabilmelidir (Hussey, 1998:12; Cox, 2001:38).

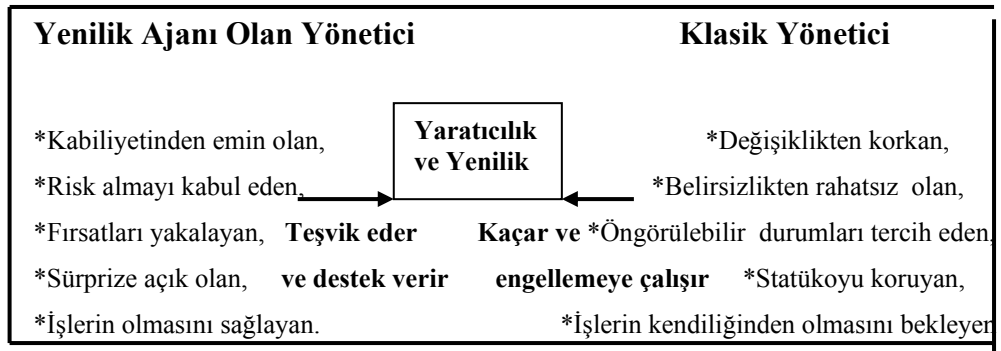
Liderler, organizasyonel değişimin sürekli dönüşen seyriyle başetmek zorunda olan kişilerdir. Bu dönüşüm seyrinin yönetimi oldukça zor ve çıkmazlarla doludur (Eccles, 1999:5). Liderin bu güçlüklerle baş etme yetisini kişilik gücü, bilgi gücü ve yetki oluşturmaktadır. Bunlar arasında belirleyici olan kişilik gücü ve bilgi gücüdür. Çünkü lider yetkiyi devretmelidir ki, kurumdaki yetkililik artsın ve kurumun geleceğini kurgulamaya, yönetmeye vakit kalsın (İzgören, 2002:136-137).

Yöneticilik niteliğindeki liderler, başarılı çalışanlarına ödül olarak statü ve para dağıtarak, başarıları pekiştirmeyi tercih etmektedir. Böylece vizyon, örgütsel kültürde değişim yaratmaksızın sürüp gitmektedir. Değişimci liderler ise, çalışanlara

vizyon kazandırıp buna katkıda bulunmaları için ilave misyonlar verir. Örgütsel kültürde değişimler yaparak onları daha fazla yapabileceklerine, işin önemine inandırır, becerilerini geliştirme ve başarılarını arttırmaları için onlara sorumluluk verir (Eren, 2001:483).

Yeni fikirlerin üretilme ve pratiğe geçirilme süreci olan yenilik, örgütlerde iki şekilde uygulanmaktadır. Birincisi işlerin daha iyi yapılmasıyla sonuçlanan *süreç yeniliği*, diğeri yeni bir servisin yaratılması veya mevcudun iyileştirilmesi olan *ürün yeniliği*. Yönetici açısından yenilik süreci şekil 2.5’de açıklanmaktadır. Klasik yönetici yaratıcılık ve yenilikten kaçan, önlemeye yönelik davranışlar sergileyen yönetici tipini oluşturmaktadır. Yenilik ajanı olan yönetici ise kendine güveni tam olan ve bu sebeple yaratıcılık ve yeniliği teşvik eden yönetici tarzını ifade etmektedir.

Şekil 2.3. Yönetici Açısından Yenilik Süreci



Kaynak: Altuğ, Duygu; 1997, *Örgütsel Davranış*, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, s.124.

Geleneksel liderler, yeni fikir ve deneyler karşısında ezilmeyen örgüt yapısından korkarlar. Kontrol güçlerini kaybettiklerini düşünürler. Farklı liderler ise, rahatsızlık bölgesi ve belirsizlik karşısında tedirginliğe düşmezler, rotadan şaşmama konusunda büyük bir kararlılıkları vardır. Sorulara yanıt vermenin çekiciliğine kapılmayıp, çözümler ve bunları hayata geçirmeye adanmışlığı alt kademelere bırakırlar (Pascale vd., 2002:80-84).

Yönetici, işletmenin misyonunu ortaya koyar ve bu misyonu verimli kılmak için gereken aksiyonları, eylem planlarını ve stratejileri oluşturur. Lider ise, uygulanan eylem planları ve stratejilerin değerlendirilmesini ve organizasyonun arzu

edilen vizyona ulaşmasını hedeflemektedir. Diğer bir ifadeyle lider, vizyonel anlamda işin gelişim boyutunu geleceğe taşımakla ilgilenmektedir (Vardar, 2001: 82-89).

Liderliğin en önemli özelliklerinden biri de, *tutkulu* olmalarıdır. Bunu *güven yaratma* yeteneği takip etmektedir. Çünkü tanıdık olan her şeyin geride bırakıldığı bir ortamda insanlar, lideri bir huzur ve sükunet kaynağı olarak görmek istemektedir. Lider ayrıca, sabırla sabırsızlığı birleştirerek hareket etmeli, tüm engellere rağmen cesaretini koruyabilmeli, sürekli huzursuz olmalı, her zaman için bir öngörüye ve ikna yeteneğine sahip olmalıdır (Hammer ve Stanton, 1995:28-29).

Başarılı bir lider, işgörenleri hakkında adilane bir değerlendirme yapabilmelidir. Bu noktaya gelmek için ise, mutlaka örgütün her bir üyesiyle açık, birebir konuşmalar yapmalıdır. Böylece kimin katkıcı, kimin engelleyici olduğu ortaya çıkacaktır ve takımın bütünsel çıkarları için, engeller hızla bertaraf edilecektir (Parcells, 2002:116-117). Liderlikte değişim sürecinde bilinmesi gereken beş önemli faktör vardır (Bird, 2006:30):

a) *Vizyon Bildirimi*; Tepede bir değişim olduğunda, çalışanlar bunun kendileri için ne ifade edeceği konusunda endişeye kapılırlar. Müşteriler, analistler, borsacılar ve yerel kesim bunu takip eder. Medya, değişime olan reaksiyonları bilmek ister. Bu durumda yapılması gereken, hızlı bir şekilde liderin kim olduğunun ve şirket için vizyonunun açıkça belirtilmesidir.

b) *Çalışanların İlk 100 Gün İçinde Bağlanması*; Eğer çalışanlar yerleşip, işlerine odaklanırsa, planlar gerçekleştirilmeye devam edilebilir ve müşterilerin beklentileri gerçekleştirilir, hisse sahipleri ve geri kalan herkesin memnuniyeti sağlanır.

c) *Yönetimi Göz Hapsinde Tutmak*; Tepe yönetici yada işletme içindekilerin, çalışanlardan, müşterilerden, analistlerden ve diğer hisse sahiplerinden geri bildirim almaya ihtiyaçları vardır. Böylelikle değişimin, çeşitli grupları nasıl etkileyeceğini kavrayabilirler.

d) *Topluma Açık Olmak*; İşletmede birşeyler değişiyorsa, yalnızca çalışanlar, hisse sahipleri değil toplum da bunu bilmek isteyecektir. Çünkü onlar da işlerin nasıl yapıldığıyla ilgilidirler ve bilirlerse daha güvenli ve mutlu hissederler. İşletmeler açık, dürüst, şeffaf olmalıdırlar. İyi bir iş yapılırsa ve değişiklikler çalışanlara aktarılırsa, onlar da olumlu mesajların topluma ulaşmasına yardımcı olacaktır.

e) *Basınla Yüzleşmek*; Değişim zamanı basının gücü küçümsenemez. Özellikle işletme dışından yeni bir lider geldiğinde, işletmenin hangi noktada olduğunu, nereye gitmesi gerektiğini, amaçlarına nasıl ulaşacağını bilme gereksinimi duyacaktır. Yeni lider, işin her noktasına derin dalış yapmalıdır. Beklentilerini yönetebilmesi için ise bunu basın ile hemen paylaşmalıdır.

f) *Sonuçları Ölçmek*; İşletmenin dönüşüm esnasındaki performansı, başarısı ölçülmelidir. Böylelikle çalışanlar, lider değişirken, yeni liderin stili ve mesajları doğrultusunda çalışabilirler, süren değişime rağmen işe odaklı halde kalabilirler ve büyük hedeflerini gerçekleştirebilirler. Değişim ve yenilikler, günlük işler ve sorunlar gibi yönetilmelidirler.

2.4.5. Takım Dinamiği

İçinde bulunduğumuz çağ takım çağıdır (Barker, 2001:161). İşletmeler belli hedeflere yönelik çalışırken organizasyona yön ve hız kazandıran, bağlılığı arttıran unsur takımlardır (Vardar, 2001:113). Bütün yöneticiler bir çalışma grubu veya ekiple iç içedir. Ekip çalışması bir moda veya taktik değil, kalıcıdır. Genel kaniya göre, ekip çalışması becerilerine sahip olmayan bir yönetici iş dünyasındaki yerini de muhafaza edemeyecektir (Barker, 2001:161). Çünkü değişimi kalabalıklar değil ekipler başarmaktadır (İzgören, 2002:163).

Yenilikler, kapsamlı takım çalışmalarını gerektirmektedir. Birey tabanlı kararlar ve hükümler, yenilik için daha az etkilidir (Thusman ve O'Reilly, 2002:113). Kendilerini yeniden yapılandırmak, daha etkili ve rekabetçi olmak isteyen işletmeler, çalışanlarının yeteneklerinden daha fazla istifade etmek için takımlara yönelmelidir (Özkalp, 1997:432). Barker (2001:162-163)'a göre birbirini tamamlayan iki ekip

tanımı mevcuttur: işlevsel ekipler ve yenilikçi ekipler. İşlevsel ekiplerin tam anlamıyla ekip olmadıkları, sadece çalışma grupları oldukları düşünülmektedir. Ekip çalışması nitelikleri ancak, çalışma işlevsel çevrimden çıkıp yenilik çevrimine girdiğinde söz konusudur.

Gruplar, o anki işin bitirilmesi, sonuçlandırılması amacını taşıyan topluluklardır. Ekipler ise vizyona yoğunlaşan, ortak bir amaç, hedef ve yaklaşımlar doğrultusunda birlikte çalışarak belli bir iş süreci veya sürecin bir kısmından sorumlu olmak üzere yetkilendirilen ve gerekli bilgi, becerilerle donatılan takımlardır (Nalıncı, 2000:197; Vardar, 2001:114). Ekiplerin büyüklükleri, sorumlu oldukları sürecin kapasitesine göre değişmekle birlikte, ideal bir süreç ekibinde 5-10 kişi bulunması uygundur. Ekipler oluşturulurken *içeridekiler* (sürecin kapsamına giren işlerde çalışan elemanlar) ve *dışarıdakiler* (süreçte görevli olmayan, farklı bölümlerden gelen, işletmeye yeni katılan veya danışman şirketlerden ekibe katılan kişiler) şeklinde bir ayrım söz konusu olabilmektedir. İşletmede çalışan dışarıdakiler adayları için en uygun birimler, süreç odaklı ve yeniliğe eğilimli çalışanların daha fazla toplandığı mühendislik, bilgi sistemleri ve pazarlama birimleridir (Aytemiz, 2000:114).

İşletmelerde süreç ekipleri oluşturmanın sağlayacağı en önemli faydalardan biri de bu süreç iyileştirme ve süreçlerle yönetim becerisinin işletme bünyesine kazandırılması ve bu becerinin başka süreçlere ve alanlara transfer edilebilir bir temel yetenek haline gelmesidir (Kırım, 2002:115). Takımların, buluşma-birleşme sonuçları ve birleşme süreçleri, *takım kültürü* konseptinin unsurlarıdır. Takımlar sırasıyla beş amaç için buluşmalıdırlar (Martz, 2002:79):

a) Çevresel İnceleme: Takımların ilk buluşmasında gerçekleştirilir. Bu süreçte beyin fırtınası tecrübe edilir ve temel çevresel faktörler kategorize edilir.

b) Swot Analizi: İkinci buluşmada gerçekleştirilen swot analizinde, takımlardan ilk buluşmada edindikleri bilgileri, dört kategoriden (Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit) birine yerleştirmeleri istenir. Takım üyeleri, her faktörü bir kategoriye yerleştirdikten sonra bunun gerekçelerini de belirtmelidirler.

c) *Süreç Analizi*: Üçüncü ve dördüncü buluşmaların odak noktasıdır ve iki ana operasyonel çevre tanımlanır; Önceki Durum (Pre-award) ve Sonraki Durum (Post-award).

d) *Süreç Sentezleri*: Matrix sonuçlar üzerine kurulur. Takım üyelerinden, temel faaliyetlerin potansiyel kombinasyonlarını ölçmeleri istenir. Süreç sentezleri aynı zamanda, teknik çözümlerin ana problemidir.

e) *Değişim Gücü*: Takım üyeleri bu buluşmayı gerçekleştirmeden önce, yönetici takım, önceki buluşmaların sonucunu alır. Kabataslak bir plan önerilir. Bu plan, altı ana sürecin yeniden düzenlenmesini içerir. Bu altı süreç; bütçeleme, uyum, gelişme sözleşmesi, doküman kontrolü, proje yönetimi ve hedefsel gelişmedir (Martz, 2002:79).

Toplumumuz nitelikli ve üstün yanlarını birleştirerek takım halinde çalışmaya yatkın değildir. Bunun altında yatan en önemli sebepse, evde, okulda, iş yerinde, ve sosyal yaşamın her kademesinde, bireyciliğin, bireysel mükemmelliğin başarı ve verimliliği garanti edeceği düşüncesinin yerleşmiş olmasıdır. Çoğu zaman işbirliği, birinin başarısının diğerlerinin başarısızlığı karşılığında elde edilen bir olgu olarak algılanmaktadır (Nalıncı, 2000:195-196). Batı dünyasında kadınların takım çalışması konusunda erkeklerden daha iyi olacağı düşünülmektedir. Çünkü kadınların sosyallik boyutunun çoğu erkeğe nazaran geleceğin ekip oyuncusu ya da lideri profiline daha uygun olduğu saptanmıştır (Johnson, 1996:46).

Bir organizasyonda bireyleri takım olmaya iten en önemli faktör, üst yönetimin performans beklentisidir. Çalışanlar her ne kadar kişisel gelişimlerini tamamlamış olsalar da, ekip olarak bir araya gelindiğinde performansın artacağı bilinmektedir. Bir grubun takım haline gelebilmesi için dört temel aşama vardır (İzgören, 2002:149-150):

- Oluşma (Forming)
- Boğuşma (Storming)
- Buluşma (Norming)

▪ Ulaşma (Performing).²

Yeniden yapılanma sürecinde olan tüm kurumlar bu aşamalardan geçmektedir. *Oluşma aşamasında* üyeler isteklidir, yüksek beklentileri vardır, ancak uyum konusunda endişe duymaktadırlar. Takımda otorite, hiyerarşi önemlidir ve üyeler durumu kontrol altına almak istemektedirler. *Boğuşma aşamasında* beklentilerle gerçekler arasında fark yaşanmaktadır, mevcut otoriteye güvensizlik hissedilmektedir, amaçlara, görevlere ve planlara karşı isteksizlik ve kırgınlık vardır, üyeler kendilerini yetersiz ve şaşkın hissetmektedirler, diğer üyelere ve başkana karşı tepkilidirler, rekabete girerler, güven ve güvensizlik konularında kutuplaşmalar olur. *Buluşma aşamasında* tatminsizlik azalır, fikir ayrılıkları amaçlar ve gerçekler ışığında çözülür, kutuplaşma ve itirazlar çözülür, uyum, destek ve saygı gelişir, üyelerin takıma ve kendilerine güveni artar, daha açık ve rahat davranılarak fikirler söylenir, sorumluluk ve kontrol paylaşılır, takım dili oluşmaya ve kullanılmaya başlanır. *Ulaşma aşamasına* gelindiğinde ise, takımın bir üyesi olmak heyecan vermektedir, beraber dayanışma içinde çalışılmakta, takım kendini güçlü hissetmekte, görevi yerine getirme konusunda beceri ve yetenek bulunmaktadır, liderlik paylaşılmakta, performans ve verimlilik yükselmektedir (İzgören, 1999:151-154).

2.5. Yeniden Yapılanmanın Başarısını Engelleyen Faktörler

Yeniden yapılanmış bir işletme için gerçekleşen değişimin önemi işletmenin daha önce yaşadığı değişiklikten farklı olmasında değil bu değişiklik sonrası ortaya çıkan istikrarın eskisi kadar uzun ömürlü olup olmamasında yatmaktadır (Hussey, 1998:10). Araştırmalar sonucu elde edilen deneyimler, gerekli itinanın gösterilmemesi halinde yeniden yapılanma sürecini başarısızlığa uğratacak iki önemli faktör olduğunu göstermiştir. Bunlardan birincisi, işletmenin *insan kaynakları* ve *organizasyon altyapısı*, ikincisi ise işletmenin *bilgi teknolojisi*dir. Bunların her ikisi de değişimin vazgeçilmez iki temel katalizörünü oluşturmaktadır. Bunlar yeniden yapılanmanın özü olarak nitelendirilmemekle birlikte, yeniden

² Takımların oluşması ve etkili bir takımın özellikleri ile ilgili detaylı bilgi için bkn. İzgören, 2002:149-155.

yapılanmanın başarısı için ikisinin birlikte kullanılması şart görülmektedir (Hammer ve Champy, 1994:181). Bunları takip eden ve yeniden yapılanmanın başarısını engelleyen diğer etmenler şunlardır (Vardar, 2001:21-25):

- Kısa vadeli düşünme mantığı,
- Ben merkezietçi bir bakış açısının uygulanıyor olması,
- İşletmede yaratıcılık, yenilikçi düşünce gibi unsurların azalması veya yok olması,
- Organizasyon içerisinde çıkar gruplarının değişime karşı tutum takınmaları,
- Kabul edilebilir iletişim seviyesinin altında bir iletişim düzeyi,
- Liderlik ve ekip çalışması gibi noktalarda bilgi, beceri ve iş bitiricilik eksikliği.

Organizasyon yapısı yeni kurulmuş yani küçük bir işletmede, bireysel ve kolektif güç duygusu vardır, tüm çalışanlar işletmenin başarısında kendini önemli bir etmen olarak görmektedir. Çatışmaların işleri aksatmasına izin vermemekte, işbirliği ve gayri resmi ekip çalışması sıradan işlevler olarak görülmekte, sınıma ve yanılma yöntemi norm haline gelmektedir. Örgüt yaşlanıp büyüdükçe ve talepleri arttıkça, çalışanlar güven duymak, kendilerine özel alanlar yaratmak istemektedir. Çalışanlar suçlanma veya kişisel sorunlar yaşamak istemedikleri için çatışmadan kaçınma eğilimine girmektedir (Pascale vd., 2002:70-71). Ancak, özellikle iş konusunda, çatışmanın olmadığı ortamlarda yaratıcı problem çözme ve yenilikçilik yok olmaktadır. Dolayısıyla gerçekleştirilen ya da gerçekleştirilecek olan yeniden yapılanma girişimleri başarısızlıkla sonuçlanmaktadır.

Türkiye’de de sık görülen değişimlerde başarısız olunmasının bir diğer nedeni de sanayi ile bütünleşmiş teknolojik değişim ve uyuma hazır işgücünün dörtte bir olması ve buna rağmen eğitim sistemlerinin bireyleri belki de 50 yıllık bir süreç için hazırlamasıdır. DPT bu problemlerin önüne geçmek için eğitim etkinliğinin odağının bilgi, beceri ve davranışların bilim ve teknolojideki değişime uyum sağlama potansiyelini içerecek biçimde geliştirilmesini önermektedir. Bu yalnızca uyum yeteneği değil aynı zamanda esnek, yaratıcı bireyler yetiştirilmesini de

sağlamaktadır. Burada eğitimin ekonomik olarak değeri, öğrencilerin ne bildiklerinden değil, bilme sürecine nasıl yaklaştıklarından dolayı önemli olmaktadır (Kabadayı, 1992:50-53). Eğitim ve yetiştirme faaliyetleri, yeniden yapılanmanın planlama aşamasından başlanarak-hatta organizasyon birimlerine yeniden yapılanmaya geçileceğinin iletilmesi ve bu değişim sürecinin belirtilmesinden itibaren – uygulanmalı ve sonrasındaki yetkinlik ve başarının sağlanması noktasına kadar devam etmelidir. Yeniden yapılanmanın başarısını büyük oranda etkileyen direnci kontrol etmenin yolunun da yine eğitimden geçmektedir (Aytemiz, 2000:117).

Yeniden yapılanma girişiminde herhangi bir sorun olduğunda bunun kaynağı, iyileştirme programlarında aranmaktadır (Pascale vd., 2002:65-75). Oysa yeniden yapılanma sonucu küçülme yaşamış bir organizasyonda, geride kalan çalışanların güven ve motivasyon durumu da başarıda önemli bir etkidir. İstihdam güvenliği geleneksel organizasyonlarda gönül rahatlığı ve verimsizlik yaratırken, istihdam güvensizliğinin korku ve dikkat dağınıklığı oluşturduğu öğrenme, deneyim, tecrübe ve soru sormayı kısıtladığı savunulmaktadır (Lewin ve Johnston, 1996:102). Değişim yükünün çok az sayıda insanın omuzlarına bindirilmesi de diğer bir başarısızlık etkeni olabilmektedir. Bu durumda değişim kapsamlı uygulamalar sonucu başarıya ulaşmak isteniyorsa çalışanların yalnızca işletmedeki uygulayıcılar değil işletmenin bütün faaliyetlerinin, stratejilerinin ve hedeflerinin anlamlı katılımcıları olduğu unutulmamalıdır (Pascale vd., 2002:65-75).

2.6. Yeniden Yapılanma ve Direnç

İşten kaynaklanan stres etmenleri olarak üzerinde en çok durulan konular iş yükü, değişim, değerlendirme, rol çatışması, monotonluk ve iş özellikleri ile ilgili sorunlar olmaktadır. Görüldüğü gibi değişim bu kavramlar arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Değişim, bireyler ve çevreleri tarafından ürkütücü bir etmen olarak görülüyorsa stresten daha çok ve olumsuz etkileneceklerdir. Stres kaynağı olarak, değişimin kendinden çok algılanışı ve değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Çalışanların büyük çoğunluğu için her türden değişim, alışılmış duruma ve ilişkilere

yeni öğeler ekleyen, üstlerin beklentilerinin daha zor tahmin edilmesine neden olan, örgüt iklimine etkili bir durum yaratmaktadır (Ertekin, 1993:50-52).

İstikrarı bozucu kurumlar olarak işletmeler, çevrede gerçekleşen değişimlere bir bütün olarak uyum sağlamak zorundadırlar. Bunun içinde önemli olan sosyal yapı ve düşünce tarzını geliştirebilmektir. Teknik yeniliklerin marjinalliği, işletmeyi amaca ulaştıracak olan beşeri unsur (yöneticiden işçisine kadar) tarafından benimsenmedikçe hiçbir şey ifade etmeyecektir (Şimşek, 1975:71-76; Hurst, 2000:128). İnsanları rahatlık bölgesinden çıkaran değişim, yeni sonuçlar doğurmakta ve tepki yaratmaktadır. Çalışanların yaratacağı bu tepki evreleri dört başlık altında toplanmaktadır (Kırım, 2002:151-152; Lewin ve Johnston, 1996:111).

a) Baş Edebilme Duygusu: Personelde oluşan ilk tepki aşamasıdır. Bireyler, çaresizlik, karamsarlık, bağımlılık duygularının yoğunluğunda kendilerini kurbanmış gibi hissetmektedir. Yeni durumun geçeceği umuduyla, “normale” geri dönüşün beklentisine kapılmaktadırlar ve bu sebeple verimlilik büyük oranda düşmektedir. Performanslarını, yeni durumun başarıya ulaşmasını sağlamak amacıyla kullanmayı bırakıp kendilerini düşünmeye başlamaktadırlar.

a) Uyum Sağlama: İşgörende uyum sağlama çabası vardır fakat inanç eksikliği de devam etmektedir. Bu yüzden hiçbir ek efor sarfetmeden sadece söyleneni yapmaya çalışmaktadır.

b) Fırsat Mentalitesi: Çalışanlarda artık değişimi kendi lehlerine çevirme arzusu oluşmaya başlamaktadır.

c) Olanaklar Yaratma Mentalitesi: Çalışanların değişime olan tepkileri bitmiştir, değişimle birlikte hareket etmektedirler. Reaktif değil, pro-aktif davranmaktadırlar. Değişimle baş etmek yerine değişim yaratmak arzusundadırlar.

İşletmede değişim esnasında doğabilecek evrenin ve çalışanların hangi aşamada olduğunun bilinmesinin sağladığı yararlar çok büyüktür. Çünkü başedebilme duygusu, bulaşıcı bir hastalık olarak hızlı bir biçimde tüm kuruma yayılabilmektedir. Eğer çalışanlar gereken hızda dördüncü boyuta geçemezse direnç,

moralsizlik ve verimlilik kaybı işletmeye hakim olabilmektedir (Kırım, 2002:151-152).

İşletmelerde gerçekleşen bu değişimler çalışanlarda bazı tepkilere neden olmaktadır. Çalışan bu gelişmeler karşısında tepki olarak direniş göstermektedir. Direnç, değişim sonucu içinde bulunulan belirsizlikle mücadele edebilmek için çalışanların gösterdiği olumsuz ve performans düşürücü fikir ve davranışlardır.

2.6.1. Direnişin Sebepleri

Değişim, organizasyonda derin ve köklü endişelere karşı oluşmuş sosyal savunma mekanizmalarını tehdit etmektedir. Dolayısıyla yeniden yapılanan bir işletmenin lider veya yöneticisi, oluşabilecek direnişi tahmin eder ve sebeplerini ortadan kaldırılabirirse örgüt, beklenenden daha büyük bir başarıya ulaşmaktadır (Şimşek, 1975:87). İnsanların değişime tepki vermelerinin altında rasyonel, psikolojik, sosyolojik ve ekonomik nedenler yatmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:173-175).

a) Rasyonel Nedenler: Bütün değişimler, kişilere uyum sağlama fırsatı verecek bir zamanda başlamalıdır aksi halde otomatik olarak tepkiyle karşılaşacaktır. İşletmeye sürekli problem yaratacak, teknik açıdan uygun olmayan değişim çalışmaları da tepki görecektir. Fiziksel ve beyinsel ek çaba gerektiren değişim faaliyetinde bireyler problemleriyle yalnız bırakılmamalıdır.

b) Psikolojik Nedenler: Değişim belirsizliktir ve büyük şirketlerde yaşatabileceği küçülme stratejisiyle güvensizlik doğurmaktadır. Bunun yanında işletmede, değişim elemanlarına olan güven derecesi de önemlidir. Ayrıca değişiklik yapılan bölüm ile değişiklik kaynağı makamın farklı departmanlar olmaması gerekmektedir. Çünkü personel, kendi departmanı dışından gelen ve hiçbir katkılarının olmadığı yeni fikirlere direnç göstermektedir.

c) Ekonomik Nedenler: Teknolojik değişiklikler, çalışanlarda işlerini kaybedecekleri veya ücretlerinin düşeceği korkusunu yaratmaktadır. İşletmeye yeni

teknolojilerin yeni yetenekleri gerektireceği ve işten çıkarılma korkusu hakim olmakta, direnç kaçınılmaz olarak yaşanmaktadır.

d) Sosyolojik Nedenler: İşletmelerde gerek biçimsel olmayan (informal) ilişkiler grubu, gerekse çeşitli politik birlikler, değişimin, ilişkilerini ve dostluk yapılarını bozacağı düşüncesindedir. Bireyler, mevcut iş arkadaşlarından ayrılmak istemezler. Belli bir ekip ve yöneticiyle çalışmaya da alışmış olabilirler ve tanımadıkları yöneticilerle çalışmak bireylerde çekingenlik ve korku duygusu yaratabilir.

Tablo 2.3. Değişikliğe Tepkiler ve Bireyin Tutumu

Bireyin Genel Tutumu	Değişikliğe Tepkiler
Kabul	-İsteyerek yardımlaşma arzusu -Yardımcı olma -Yönetimin baskısı altında yardımlaşma -Pasif kalma
Kayıtsız kalma	-Kayıtsız kalma -Hiç ilgilenmeme -Yalnızca söyleneni yapma -Öğrenmeme
Pasif direnç	-Mümkün olduğu kadar yapmama -Yavaşlatma -Bilerek yanlış yapma -Bozma
Aktif direnç	-Sabotaj -İşten ayrılma

Kaynak: Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek TÜZ; 1995, *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, s.173.

Değişiklikler karşısında ne tür tepkilerin meydana gelebileceği değişimin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen kişilerin karakterlerine göre değişmektedir. Bu noktada en basitinden en şiddetlisine kadar değişime gösterilebilecek tepki grupları karşısında bireyin genel tutumu aktif direnç, pasif direnç, kayıtsız kalma ve son olarak kabul şeklinde gruplandırılabilir.

Değişime karşı koyma düzeyini düşürmek için öncelikle insanların değişebileceğini bilmek ve kabul etmek gerekmektedir. Karşı koyma, değişime değil yöneticinin sergilediği yöntemlere gösterilen bir tepkidir. Genel olarak insanların karşı koyma davranışı göstermelerinin sebepleri şunlardır (Altuğ, 1997:128-129):

- Değişimin amacının açık ve net olarak iletilmemesi
- Değişimden etkilenecek olanların planlamaya dahil edilmemesi
- Grubun norm, davranış, alışkanlık modellerinin gözardı edilmesi
- Yeni beceri öğrenme korkusunun varlığı
- İşin baskısı ve planlamanın yetersizliği
- Mevcut durumun yeterli olarak algılanmaması
- Yenilik ajanına saygı ve güven duyulmaması
- Kazanılmış haklar ve mukaddes geleneklerin ihmal edilmesi
- Değişimin, bir kişiyi/grubu “**yanlış yapmaktan ötürü**” işaret etmesi, yani bir tür suçlaması.

Hussey’e göre direnişin diğer sebepleri şöyle devam etmektedir (1998:62-64);

- Empoze edilen değişimden memnuniyetsizlik
- Liderlere güvensizlik
- Değişimin yanlış olduğu inancı
- Lider veya yöneticiye olan kişisel düşmanlık
- Kendi sonlarına hizmet etmektir (Ellerinde bir güç olduğuna inananların, çıkarlarına ters düştüğüne inandıkları şeyi durdurmak istemeleri).

2.6.2. Direnişin Azaltılması İçin Dikkat Edilmesi Gerekenler

Her değişim yarattığı belirsizlik sebebiyle insanları korkutmakta ve rahatsız etmektedir. Bu durumda işletmenin dönüşümdeki hedeflerinin ayrıntılı olarak açıklanması ve amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılacak yöntem ve araçların belirlenmesi, üst yönetimin ikna becerisi ve yaptırım gücü ile çalışanlara aktarılırsa tepki ve direniş azalmaktadır. Yavaş yavaş kuruluşa sinmiş olan kurallar, iş yapma biçimleri, alışkanlıklar bertaraf edilerek, işletmedeki buzlar kırılmaktadır (Atiyas ve Sayın, 1997:54).

En kabul edilebilir diye düşünülen şeyler, en iyi zamanda bile yapılmaya çalışılsa, çıkar gruplarının rahatlarının bozulması söz konusu olduğundan direniş yaşanmaktadır. Direnişi azaltmak amacıyla, değişikliğe, bundan yarar görenlerin

sayısının zarar görecektir olanlardan açıkça fazla olacağı bir alandan başlanması gerekmektedir (Karaosmanoğlu, 2002:13-17). Büyük yığılmaların olduğu yerlerde çok az kişinin değişime sıcak yaklaşacağı da unutulmamalıdır (Hussey, 1998:55). Ayrıca, ilk değişikliğe başlanılan konudaki girişimler mutlak surette başarıya ulaşmalıdır. Çünkü daha sonra yapılacak olan değişikliklere yolu açacak faktör bu başarıyla güçlenmektedir (Karaosmanoğlu, 2002:13-17).

Yeniden yapılanırken işletmede oluşan direnişi ortadan kaldırmayı kolaylaştırmak amacıyla, çalışanlara değişimden nasıl kazançlı çıkabileceklerinin gösterilmesi de etkili olmaktadır. Çünkü her türlü değişim vakasında bu dönüşümden etkilenmeden diğer tarafa ulaşabileceğinden emin olan tek kişi sadece yöneticidir (Hussey, 1998:56-57). Bu da değişimden beklenen başarı oranını büyük oranda düşürmektedir.

Değişim aşamasında karşılaşılan tepkileri azaltmak ve başarı sağlamak için bazı ilkelerin de dikkate alınması büyük katkılar sağlamaktadır. Bu ilkeler şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:178-179):

- Değişim zorunluluğuna kesinlik kazandırılması
- Değişim uygulamalarında aceleci davranılmaması
- Değişimin sonuçlarından etkileneceklerin değişiklik sorunu ile birebir ilgilendirilmesi
- Değişim başlangıcının, gruptaki prestiji en yüksek kişi ile yapılması
- Büyük değişim programlarında düşmanlık ve kızgınlık duyguları görülmesi durumunda bireylerin bu duygularını ifade edebilmeleri için konuşulması, kendilerini mağdur hissedenlerin şikayet ve huzursuzluklarını açığa vurmalarının sağlanması
- Değişim kelimesi insanların güven duygularını tehdit ettiği için korku yaratmaktadır. Onun yerine eğitim, yetiştirme, oryantasyon, yönlendirme, grup terapisi gibi kelimelerin kullanılması.

İşletmede yaşanan değişimin başarıya ulaşması için üç temel strateji çerçevesinde yönetilmesi gerekmektedir. Bu stratejiler *iletişim yönetimi*, *verimlilik yönetimi* ve *direnç yönetimidir*. Eğer bu yönetim doğru yapılmazsa değişim iletişimi

bozacak, dedikodular kuruma hakim olmaya başlayacak, direnç oluşacak ve verimlilik düşecektir. Bu sebeple direnci önleme, iletişimi sürekli kılma, değişimin ne amaçla yapıldığını kuruma durmaksızın anlatma, hatalardan yılmama, kurban mentalitesinden (geride kalan sendromu) çıkabilmeleri için çalışanlarla birebir ilgilenme tüm yöneticilerin önemle uygulaması gereken davranışlardır (Kırım, 2002:155).

Yeniden yapılanırken, değişim çalışmalarının herkesle birebir, paylaşarak gerçekleştirilmesi, bireylerin analiz çalışmalarında iletemediklerinin iletilmesi ve projeye karşı oluşabilecek olumsuz bakış açısının bertaraf edilmesi açısından çok yararlı olmaktadır (İzgören, 2002:65). Değişime ayak uyduramayanların tespiti ve bu oranın düşürülmesi için organizasyon kademelerindeki bütün yöneticilerin, insan kaynakları / personel bölümü yöneticileri ile koordineli çalışması da önemli bir fayda sağlayacaktır (Hussey, 1998:46). Kuruluş içinde değişime olabilecek direncin yok edilip teşvikin yaratılmasını sağlayabilecek diğer bir yol da statükoya karşı derin bir huzursuzluk duygusunun yaratılmasıdır. Böylece insanlar şu andaki başarının kalıcı olmadığını anlayacaklardır (Hamel, 1997:78).

Maslow'a göre değişimin bireysel motivasyona yönelttiği tehditler şunlardır:

- İşi kaybetme
- Ümidin azalması
- Yeni işi yapamama korkusu
- Mevcut çalışma grubunu kaybetme
- Otorite kaybı
- Belirsiz gelecek

Maslow'a göre, düşük dereceli bir ihtiyaç dururken yüksek dereceli bir ihtiyaç tatmin edilemez. İşsiz kalma tehdidi bireyde önemli bir sarsıntı yaratmaktadır. Bu faktörler tespit edilerek bireysel bazda ve grup bazında nerelerde direnişle karşılaşılabilceği tahmin edilebilmektedir (Hussey, 1998:58-59). Dolayısıyla değişim çabalarının direniş faktörüne hazırlıklı olarak yönetilmesi ve organizasyonun başarılı olması sağlanabilmektedir.

Direnişin, karşı koyma ve tepkilerin boyutu ne olursa olsun küreselleşen ve hızla değişen dünya ekonomisinde söz sahibi olabilmek için işletmede sağlanan değişiklikler organizasyona kararlı bir şekilde yerleştirilmelidir. Değişikliklerin değerlendirilip desteklenmesi suretiyle eski duruma dönüş düşünceleri ve bu yöndeki baskılar önlenmelidir (Şimşek, 1975:99).

2.7. Yeniden Yapılanma ve Geride Kalan Sendromu

Yerel ve global ekonomik trendler, özellikle son on yıldır bir çok modern organizasyonda sosyal bağlamda şiddetli ve derin etkiler bırakmaktadır. Organizasyonlar, gelecekteki başarıları için bu etkileri minimuma indirecek stratejiler geliştirmeli ve bu stratejilerin uygulanmasına özen göstermelidir. Oluşan ekonomik trendlere uyum için işgücünü yeniden tanımlayan organizasyonlar bunu yaparken çalışanın duygusal derinliklerine inebilmelidir. Çünkü organizasyonun istenen başarıya ulaşması ancak kaliteli işgücüyle mümkün olabilecektir (Wolfe, 2006).

Çalışanın duygularında önemli yeri olan iş garantisi istihdamın belli bir yerinde, kişiye özel bir mevkide kalma olarak nitelenebilir. Ancak günümüzde hiç kimse ve hiçbir mevki için bir iş garantisi söz konusu değildir. İş güvencesi, sosyo-ekonomik güvenliğin en önemli parçalarından biri olmasına rağmen çok fazla açığa çıkarılmamıştır. Halbuki bir kurumdaki personelin, iş güvencesi olması ve olmaması durumuna göre tutumu, davranışı, performansı, enerjisi büyük oranda farklılık göstermektedir (Stock, 2001:11).

Küçülme ve yeniden yapılanma, genellikle personel sayısının azaltılması, kariyer fırsatları ve yönetim seviyelerinin elenmesi sonuçlarını doğurmaya başlamıştır. Bu kavramların bu yönde değişime uğraması, son bir kaç yıldır iş dünyasında önemli problemlerin temelini teşkil etmektedir. Çünkü geride kalan çalışanların hoşnutluğu, kalitesi, yeniden yapılanmış organizasyonun uzun dönemli başarısının garantisinde temel faktörü oluşturmaktadır. Geride kalan çalışanların kalitesi ise, yeni organizasyon ve yönetime olan tutum, davranış, motive olma, sadakat ve bağlılığa dayanarak tanımlanmakta ve ölçülmektedir (Ryan, 1989:40). Bu

nedenle geride kalan sendromu yeniden yapılanma sürecinde üzerinde durulması gereken önemli konulardan biri haline gelmiştir.

2.7.1. Geride Kalan Sendromu Kavramı

Geride kalan (survivor) sendromu, ilk kez 1968’de Niederland tarafından Japonya’ya atılan atom bombasının kişilerde yarattığı etkiyi ifade etmek için kullanılmış bir kavramdır. Bu kavramın yarattığı etkinin benzer şekli örgütlerde yeniden yapılanma girişimleri sonucu geride kalan çalışanlarda da görülmüştür (Koniks, 2006; Kim, 2003:462). “Hayatta kalma” (geride kalan) terimini işletme literatüründe ilk kullanan ise 1992 yılında Joel Brockner olmuştur. Hayatta kalma (geride kalan) sendromu, küçülme sonrası çalışmaya devam edenlerin duygusal yapılarındaki ve davranışlarındaki karmaşa ve sapmalar olarak da ifade edilmektedir (Karabağ, 2003:77).

Değişen çevreye uyum sağlama amacıyla uygulanan yeniden yapılanma, küçülme ve doğru büyüklük (rightsizing) gibi yaklaşımlar geride kalan sendromu araştırmacıları tarafından işten çıkarımların yumuşatılmış ifadeleri olarak görülmektedir (Ciancio, 2000:43). Geride kalan sendromu, yeniden yapılanma girişiminde küçülmeye gitmiş organizasyonlarda yaşanan moral bozukluğu, iş güvencesizliği, stres, düşük çalışma performansı, tıbbi hastalık gibi sonuç değişkenlerden biridir (NIOSH, 2000:119; Blondell, 1997:21)

Kelime genellikle iş çıkarmaları sonucu geride kalan çalışanların kızgınlık, depresyon, korku, güvensizlik ve yaralanmışlık gibi rahatsızlıklarını tanımlamak için kullanılmaktadır (Sahdev ve Vinnicombe, 1998:3). Endişe ve korku etkisiyle iş güvencesizliğinin birleşmesi ise sendromun etiketini temsil etmektedir (James ve Li-Ping Tang, 1996:38).

2.7.2. Geride Kalan Sendromunun Önemi

Günümüzde her an bir şirketin 2000, 10.000 ya da 20.000 kişiyi işten çıkardığına dair bir yazıyla karşılaşmak mümkündür. Durum böyle olunca, güvensizlik günümüzün tek gerçeği haline gelmektedir (Hammer ve Stanton,

1995:91). Anne-babaların yaşadığı iş güvencesizliği ise çocukların işe karşı olan inanç ve tutumlarını büyük oranda etkilemektedir (Burke, 2001:12). Ekonomide iş kayıplarından doğan istikrarsızlık sonucu büyük durgunluk görülebilmekte bu da işsizliği arttırmaktadır (Coşkun, 2001:24). İnsanlar işsiz ve parasız kalma tehdidiyle karşılaştıkları zaman ise yaşamlarının tehdit edildiği düşüncesine kapılmaktadır (Koniks, 2006). Bu durum toplumun sosyal sağlığını ve kalitesini büyük oranda etkilemektedir.

Herşey normalmiş gibi görünen bir işletmede bile, yıllarını bu örgütte geçirmiş çalışanların, yönetimin duygusal baskısına olan karşıtlığı oluşabilmektedir. Dolayısıyla bir işletmede girilen organizasyonel yeniden yapılanma hareketi (küçülme stratejili), geride kalan çalışanlarda işlevsizlik duygularını arttıran bir faktör haline gelebilmektedir. Ancak çalışanlar ve liderler survivor sendromunun gerçekliğini ve organizasyona olan etkilerini kabul ederlerse bu dönem başarıyla atlatılabilecektir (Ciancio, 2000:44).

Ancak bazen, yeniden yapılanma kapsamında yaşanan küçülme sonucu, geride kalanların işlerini muhafaza ettikleri için memnuniyet duyacakları ve bu moralle daha iyi çalışacakları düşünülebilir. Bu fikir, günümüz yöneticilerinin kapıldığı yanlış düşüncelerden biridir (Hussey, 1998:72). Çünkü küçülme ve mekanik organizasyon yapısına doğru değişim, motivasyonu ve geride kalan kesim üzerindeki organizasyonel sorumluluğu azaltmaktadır. Moral ve motivasyon konusunda düşünüldenden çok daha önemli ölçüde ve sıklıkta sıkıntılar çekilmekte ve buna bağlı olarak organizasyon hatalara karşı artan oranda hassaslaşmaktadır. Bu da döngüsel olarak moral ve motivasyonu, daha uzun bir süre için azaltmakta ve organizasyona sık sık güvensizlik iklimi hakim olmaktadır. Bunun akabinde iş stresinin artmasıyla çalışanların performansı önemli ölçüde düşmektedir (Lewin ve Johnston, 1996:102-103). Yeniden yapılanma, reorganizasyon gibi yaklaşımların etkinliği personel güçlendirmenin başarısına bağlıdır. Personel güçlendirme ise ancak organizasyonda oluşabilecek geride kalan sendromunun başarıyla üstesinden gelinmesiyle başlayabilir (Ciancio, 2000:44). Bu sebeple çalışanın rolü ve memnuniyeti üzerinde önemle durulmalıdır (Fong ve Kleiner, 2004:14).

Geride kalan sendromu, işçi ve işveren arasında bir bağı temsil eden ve ahlaki bir yön içeren psikolojik sözleşmenin yıkılmasıyla başlamaktadır. Bu sözleşme çalışan, işveren, istihdam ve davranışları temel alarak bazı varsayımlar içermektedir. Bu varsayımlar güven, iş garantisi, promosyonel fırsatlar, sadakat, doğruluk, itibar, ilgi, değer takdiri vb. devam etmektedir. Bu durumda sözleşme, çalışanlara iş çevrelerinde psikolojiksel kontrol sağlayan bir faktör haline gelmektedir. Böylece çalışanların iş geliştirimi için yatırım yapmaları sağlanmış olmaktadır. Ancak küçülme, güvensizliği ve kontrol kaybını örgüte tamamen yeniden getirerek çalışanın işini değil kendi güvencesini düşünmeye başlamasına ve bunalmasına sebep olmaktadır. Çalışanın güvensizlik ve kızgınlık duygularını bastırmaya çalışması ise bu duyguların şiddetlenmesini doğurmaktadır. Çalışan sırasıyla stresten moralsizliğe ve depresyondan mesleki tükenmişliğe kayan duyguları yaşayabilmektedir. Sonucunda yaratıcılık, üretkenlik, verimlilik azalmakta ve bazen yıllarca sürebilmektedir. Sonuç olarak verimlilik amacıyla girişilen yeniden yapılanma yaklaşımı, tamamen ters etki yaratarak işletmeyi eskisinden de verimsiz, yeniliksiz bir hale getirebilmektedir. Bu sebeple yeniden yapılanmanın işten çıkarmayı ifade ettiği durumlarda, kalan işçilerin psikolojiksel durumlarına ve etkilerine hazır olunmalıdır (Ciancio, 2000:44; Roberts, 03.04.2006; Donia, 2000:19).

Sonuç olarak bir işletmede işten çıkarma yaşandıysa, insanlar hiçbir şey olmamış, her şey mükemmeliş gibi devam edemezler. Çünkü yıllarca beraber, yanyana çalıştıkları arkadaşlarına ne olduğunu düşünmeden hayata devam etmek, normal insan davranışı olarak kabul edilmez. Sonuçta yönetim için “onlar” çalışanlar için “biz” olgusu, işletmeye yerleşir (Curtin, 1996:7).

2.7.3. Sendromu Ortaya Çıkaran Sebepler

Organizasyona bağlılık ve kendini gerçekleştirme arasındaki çelişki, survivor sendromunun temeli olarak tanımlanabilir (Fong ve Kleiner, 2004:13). Çünkü geride kalan çalışanlarda bütünleştikleri eski organizasyonlarını kaybettikleri hissi, yalnız bırakılma duygusu ve moral bozukluğu oluşur. Bunlara belirsizlik ve

işyükünün eklenmesiyle, sendromun boyutları ve işletmeye olan etkileri artar (Sahdev ve Vinnicombe, 1998:5-6).

Küçülme sonucu geride kalan çalışanlar etkinliklerini, yöneticilerin gündemlerine göre yürütmek zorunda bırakılmaktadır. Yöneticiler için işgücü sadece yeni iş gereklerine uymak zorunda olan bir üretim faktörü olarak görülmektedir. Bu durum, çalışanın survivor sendromu adı altında yıldırıcı duygulara kapılmasına sebep olmaktadır (Ciancio, 2000:44). Küçülmenin, yöneticiler tarafından hor (duyurulma şekli, zamanı vb.) bir şekilde gerçekleştirilmesiyle de survivor sendromu şiddetlenmektedir. İlacı olmayan hastalıklar çoğalmakta, organizasyonun yaşamı tehlikeye girmektedir (Curtin, 1996:7). Öyle ki son 20 yılda zorunlu işsizlikteki dramatik artış, çalışan sabotajına bağlı iş kayıplarında 16 milyarlık artışa paralellik göstermiştir (Ciancio, 2000:44).

Sendromun ortaya çıkmasının bir sebebi de geride kalan çalışanların sadece meslektaşlarının kaybı için kederlenmesi değil, “kurtulanlar” oldukları için diğerleri tarafından günahkarlıkla ve kabahatli olmakla suçlanabilmesidir (Donia, 2000:21-22). Bu noktada geride kalan çalışanın işten çıkarılmış meslektaşıyla olan yakınlığı, sendromun etkilerinin şiddetlenmesine, hissettikleri iş güvencesi seviyesinin daha fazla düşmesine ve kızgınlığın daha da artmasına sebep olmaktadır. Yine geride kalanların, işten çıkarılan çalışanlara, benzer organizasyonlarda ihtiyaç olduğunu görmeleri de, küçülmenin gerekliliğini ve geçerliliğini sorgulamalarına yol açmaktadır (James ve Li-Ping Tang, 1996:37-38). Bu da sendromun ortaya çıkmasına ve etkilerinin artmasına temel teşkil edebilmektedir.

Geride kalanların tepkilerinin şiddetini belirleyen değişkenler ise şöyle devam etmektedir (Hussey, 1998:73):

- İşten çıkarılmaların derecesi ve duyurulma şekli,
- Geride kalanların bakış açısıyla işten çıkarılmaların sebepleri
- Geride kalanların işten çıkarılanlarla olan samimiyetleri
- İşten çıkarılanların işletme sonrası durumları
- Geride kalanların kendilerini ne kadar güvende hissettiği
- Yeni duruma alışabilmeleri için verilen desteğin boyutu.

Yeniden yapılanma sonucu geride kalan çalışanların işten çıkarma ve küçülme süreçlerini kabul etmelerinde ve sendromun olası boyutlarında iki faktör çok önemlidir. Bunlar, adaletli işten çıkarma süreci ve liderliktir. Ancak burada liderlik, sürecin adaletli bir şekilde gerçekleştirilmesine oranla daha büyük bir etkiye sahiptir. Çünkü bütün olarak çalışma koşullarının kabul edilmesi, usulen gösterilen alakadan (hak, adalet, doğruluk vs.) daha etkilidir (Kim, 2003:458-460).

2.7.4. İşten Çıkarma ve Sendromun İşletme Üzerindeki Etkileri

İşten çıkarmalardan olumsuz etkilenen çalışanın içinde bulunduğu fiziksel ve psikolojiksel durum, işletmenin başarısını büyük oranda etkilemektedir. Stres, belirsizlik ve artan iş yükü altında ezilen çalışan, organizasyon içi yıkıcı çatışmaları arttırmakta, takım çalışmalarını azaltmakta ve moralleri düşürmektedir. Bu durumda küçülmüş bir organizasyon evrak işi miktarını düşürmeyi, yenilikçi ve yaratıcı düşünmeyi, akış-çizgisi karar alım kanallarını tanımlamayı, işleri yeniden tanımlamayı, otorite ve yetki vermeyi istemedikçe kabul edilebilir çalışma seviyesinin kalitesi düşecektir. Çünkü çalışanlar işleriyle ancak başa çıkabilirken, işten çıkarmalarla işin kapsam ve hacminin artması, belirsizlik ve stresi körükleyecektir (Wong, 1999:28; Anonymous, 2002:20). Stresle ilgili hastalıklar çoğalacak, mesleki tükenmişlikler yaşanmaya başlayacaktır (James ve Li-Ping Tang, 1996:37).

Küçülen bir organizasyonda CEO'lar (Chief Executive Officers), bir çok insandan daha fazla kontrol hissine sahip olmaktadır (Maslach ve Leiter, 1997:43). Ancak yine de bir yöneticinin şu sözleri küçülen işletmelerdeki tüm bireylerin duydukları endişe ve güvensizliği yansıtmaları açısından önemlidir: “Belki on yıl sonra benim gibileri de işten çıkaracaklar. Bakın, bu adam 10 yıldır küçülme uyguluyor. Artık ona da ihtiyacımız yok diyecekler”. Burada yöneticilerin de küçülme sonrası kendilerini güçsüz hissettikleri, kendi bütünlüklerini sorguladıkları ve gelecekleri konusunda endişelendikleri görülmektedir. Bu kadar belirsiz ve güvensiz bir ortam çalışanları daha da fazla etkileyerek performanslarının düşmesine, risk alma isteklerinin azalmasına dolayısıyla işletmenin entelektüel sermayesinin sınırlanmasına sebep olmaktadır. Bu durum, küçülme sonrası yeni fikirlerin,

yaratıcılığın, geliştirmelerin ve keşiflerin olması gereken seviyenin altında kalmasının da sebeplerini oluşturmaktadır. Risk alma ve yaratıcılığı desteklemek için yapılması gereken ilk şey ise değişime karşı olumlu bir tutum oluşmasını sağlamaktır (Karabağ, 2003:36-64; oban, 2004:3-4; Thusman ve O'Reilly, 2002:114).

Kuulme sonucu artan iş yuu, organizasyon perspektifinden verimlilik anlamına gelse de, birey için harcanan zaman ve enerjiyi ifade etmektedir. Bu sebeple iş yuu artışı, geride kalan çalışanların yaşadıkları stresin temel nedenini oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalarda ise iş stresi artışının sakatlanma oranını %100 ile %900 arasında artırmış olduğu tespit edilmiştir (Karabağ, 2003:74-75; Maslach ve Leiter, 1997:38).

iş güvensizliği, örgüt teorisinden ziyade kişilik teorisi içerisinde araştırılan bir konudur. Maslow, güvenlik ihtiyaını motivasyon faktörü olarak ele alırken; Herzberg, hijyen faktörü olarak ele almış ve iş güvenliğini istihdamın devamlılığı açısından incelemiştir. Bu noktada bir organizasyonda gerçekleşen kuulmenin adaletli bir şekilde yapılması, firmaya yaşayabilirlik ve rekabet gücü fırsatı vermektedir. Aksi halinde ise işletmeye verimsizlik, mesleki tükenmişlik, düşük moral hakim olmakta, örgütte garip davranışlar sergilenmeye başlanmaktadır (James ve Li-Ping Tang, 2000:41; Burke, 2001:13).

2.7.5. Sendromun Etkilerini Azaltmak için Yapılması Gerekenler

Yapılan araştırmalarda, iş yuu ağır olan mesleklerde çalışanlara karar yetkisinin az verilmesiyle tıbbi hastalık, geride kalan sendromu, stres ve moral bozukluğu gibi duyguların daha fazla görüldüğü, iş garantisinin daha az hissedildiği saptanmıştır. Bu noktada daha adil bir kuulme süreci ve daha fazla meslek garantisinin sağlanması, survivor sendromunun daha az hissedilmesiyle birleşince, akıl ve beden sağlığı daha iyi olan, nitelikli çalışanlar sağlanabilecektir (oban, 2004:5-6; NIOSH, 2000:2). Kalanların hissedecekleri adalet, kuulmenin niçin meydana geldiği ve nasıl yürütüldüğüne dair olan algılarıyla belirlenmektedir.

Geride kalanların algıladıkları adalet, organizasyona bağımlılıklarını dolayısıyla etkinlik ve meslek tatminlerini etkilemektedir (Wong, 1999:27-29).

Bütün işyeri durumları için geçerli olabilen beş adalet kriteri vardır. İşgücü azaltımalarında bu kriterlere uyulması büyük önem taşımaktadır. Bu kriterler (James ve Li-Ping Tang, 1996:39-40):

- Diğerlerinin bakış açısını layığıyla hesaba katmak
- Personelin ön yargılarını bastırmak
- Sürekli ve tutarlı olarak karar alma kriterlerini kullanmak
- Kararlar hakkında güncel geri besleme sağlamak
- Kararların kökenini layığıyla açıklamaktır.

Geride kalan çalışanlar, iş süreçlerini geliştirmek için sürekli çalıştıkça, bir takım mesleklerin önemsiz hale geldiğini bilmektedir. Dolayısıyla çalışanlardan sürekli gelişme için çalışmaları istenmeden önce çalışma istikrarı güvence altına alınmalıdır. Yönetim çalışanlara, işleri gelişme sonucu önemsiz hale gelirse işten çıkarılmayacaklarını, büyük kusuru hariç herhangi bir sebepten dolayı işini kaybeden yönetici ve uzman kişiler için “şirket dışında iş bulma” hizmeti verileceğini ya da eğer gerekirse diğer işlere yönelik eğitimin sağlanacağını bildirmelidir (Çetin, 2004:70-71; Drucker, 1996:74; James vd., 1996:40; Mishra vd., 1998:83). İş danışma servislerine sözüne güvenilen, samimiyet ve güven hissettirebilen konuşmacılar yerleştirilmeli, bilginin sürekliliği ve erişilebilirliği sağlanmalıdır (Appelbaum ve Donia, 2001:132). Böylelikle, geride kalan kişilerde güven duygusunun oluşması sağlanacak ve dirençten kaynaklanan verimsizlik büyük oranda bertaraf edilebilecektir.

Yurt dışında birçok şirket işini yeni kaybetmiş işgücü için yardım programları oluşturmuştur ya da oluşturmaktadır. Fakat yine de yaşanan ekonomik durgunluk sebebiyle geride kalanlar için yapılanlar yetersiz kalmaktadır. Bir daha ki sefere “bataklığa” kimin gideceği düşüncesinin verdiği huzursuzluk, geride kalan çalışanlarda enerji, yaratıcılık, üretkenlik bırakmamaktadır. İntiharlar çoğalmakta, organizasyonun bütün köşelerine bıkkınlık sinmektedir (Dorgan, 2003:98). Bu konuda kariyer yönetim danışmanlığı sağlama, kariyer araştırma kütüphaneleri oluşturma, değerlendirme ve danışma, çevrimiçi iş postaları geride kalan çalışanlara faydalı olacaktır (Anonymous, 2002:20). Aynı zamanda geride kalan çalışanlar

yönetim tarafından yeni organizasyon yapısına nasıl girecekleri ve uyum sağlayacakları konusunda da bilgilendirilmelidir. Bunun yanında geride kalanlara gelecekteki muhtemel işten çıkarmalar hakkında da doğru bilgiler verilmelidir. Bu noktalarda yönetim rehberliği ve desteği esastır (Appelbaum ve Donia, 2001:133).

Dikkatli stratejik planlama, yıprandırmadan küçülme, yeniden eğitime, alternatif yerleştirmeler önerme, insanları yeni hizmetler ve roller geliştirmekle ilgilendirme, meslek kriterlerinin geliştirilmesine dahil etme sendromun etkilerini azaltabilecek diğer faktörlerdir. Böylece çalışanlar, kendi kaderleri üzerinde kontrolleri olduğu hissine kapılacaklardır (Curtin, 1996:7).

Çalışanlar işten çıkarılırken hiçbir zaman öç alma ve intikam gibi duygular gösterilmemeli ve son kalan işgücünün işine son vermek için “zorunlu işsizlik” bahanesi kullanılmamalıdır. Çünkü bu suları bulandıracak, bütün prosedürü lekeleyecek ve bu süreçte mesleğini kaybetmiş diğer insanların da kendilerini daha kötü hissetmelerine sebep olacaktır (Curtin, 1996:7).

Sendromun boyutlarının azaltılması için birim yöneticiler, insan kaynakları bölümleri ile birlikte bir şirket politikası ve sorunlarla baş etmede işe yarayacak bir program oluşturmalıdır. Geride kalan çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesi için rekabet ortamında uygun ücret sağlanmalı, teşvik primleri, hisse senedi seçenekleri sunulmalıdır. Daha önce belirlenmiş aktiviteler, anlaşmalar, eğitimler mümkün olduğunca iptal edilmemelidir. Böylece çalışanlara “hayat devam ediyor” mesajı verilebilecektir (Koniks, 2006).

Küçülme çabalarında öncelikli ve birbiri ile alakalı üç temel kavram; geniş bildirim, doğruluk/tutarlılık ve yüksek iletişim düzeyidir. Bunlar, istikrarlı bir küçülme sağlamak ve organizasyonu ayakta tutmak için zorunlu kavramlardır (Donia, 2000:43). Başlı başına iletişim, örgüt kültürünün geliştirilmesinde, adalet ve güvenin sağlanmasında, liderlik faaliyetlerinde ve küçülme sürecine çalışanların katılımının sağlanmasında en etkili araçlardan biridir (Karabağ, 2003:38; Slater, 2000:9).

2.8. Yeniden Yapılanma ve Kriz

Değişimin hızı, işletmeleri, iç ve dış çevrelerinden gelen her tür tehdit ve krizle karşı karşıya bırakmaktadır. Bu durum kriz yönetimini zorunlu kılmaktadır. Yönetim, kriz dönemlerinde kişisel bir mesele halini almaktadır (Grove, 1997:87). Bu dönemde genellikle hissedarların endişelerine önem veren yönetim, kısa vadeli kar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Oysa gerçek önem verilmesi gereken kesim, müşteriler ve çalışanlardır (Johnson, 1996:30).

Standardizasyon, denetimin güçlendirilmesi ve merkezileşmesi, yetkinin merkezileşmesi, bireylerin bedensel ve zihinsel yorgunluklarının artması, örgüte ve bireye egemen olan gerilimli bir iklim, kriz dönemlerinin özelliklerindendir. Krizin şiddeti ve süresi arttıkça, örgütün bilişsel performansı düşmekte ve örgütün iç-dış değişikliklere uyum yeteneği yani değişim performansı önemli ölçüde zayıflamaktadır. Bu durumda açık sistem olan organizasyonda stratejik açıklık meydana gelmekte ve bu açıklığın kapatılamaz ölçüde büyüdüğü aşama kriz aşaması olarak tanımlanmaktadır. Bu aşamada organizasyonun yapacağı öncelikli faaliyet, yönetim fonksiyonlarını çevresel şartlara göre yeniden ele almak ve düzenlemektir (Tutar, 2000:75-130).

Krizler, işletmelere değişim yapılması gerekliliğini göstermeleri bakımından olumlu işlevlerdir. Çünkü krizle ortaya çıkan karışıklık dönemlerinde değişim bir kural haline gelmektedir. Krizin gözle görülür oranda işletmeyi etkilemeye başladığı andan itibaren, bu durumu düzeltmek için yeni bir değişim planı hazırlanmalı, kriz ortamına uygun stratejiler seçilmeli, yeni amaçlar oluşturulmalı değişiklik ve yeniden yapılanma başlatılmalıdır. Kriz sonrasında işletmelerin normal işleyiş düzenine dönmesini sağlayacak olan yeniden yapılanma faaliyetlerinin, çalışanlarda iyi bir motivasyon ve dinamizm oluşturacak potansiyelde olmasına dikkat edilmelidir (Tutar, 2000:64-132).

Yeniden yapılanma girişimindeki işletmeler başarıya ulaşmak istiyorsa öncelikle tüm personelin ortak desteğini almalıdırlar. Kriz ortamları, bu desteğin oluşmasında ve yeniden yapılamaya direnç gösterebilecek çıkar gruplarının

sindirilmesinde özel fırsatlar yaratmaktadır. Çünkü bu dönemde, çıkar grupları çatışma halindedir ve olabilecek bir reforma karşı direnç en düşük seviyededir. Ancak, yeni krizlere meydan vermemek için fırsatlar, oluşturulacak bir kriz yönetimince zamanlı ve akılcı bir biçimde değerlendirilmelidir. Bunun gerçekleştirilememesi halinde örgüt yeni krizlere yol vermiş olmaktadır (Karaosmanoğlu, 2002:5-24).

Kriz ve kriz sonrası yeniden yapılanma sürecinde tüm çalışanları sürece odaklı tutmak, resmin bütünü görmelerini sağlamak, korku ve kaygılarını gidermek, kuruma karşı heyecan ve güven duymalarını sağlamak için örgüte sürekli bilgi verilmeli ve bu bilgi akışı denetlenmelidir. Çünkü çalışanlar, bilgi paylaşımının olmadığı ve önemli noktaların kendilerinden saklandığı hissine kapılırlarsa, kuruma en kuruntulu çalışanın düşünceleri hakim olmakta ve verimlilik büyük ölçüde düşmektedir (Baltaş, 2003:38-39).

2.9. Yeniden Yapılanma ve Sürekli İyileştirme Sistemi İlişkisi

İşletmelerin sonuçsuz girişimlerde bulunması, değişim karşısında uyandıkları ve kendilerini yenilemeye başladıkları anlamına gelmez. Amaç sınırsız ve sonsuz değişim karşısında sürekli değişmek değil, sürekli yenilenmektir (Tümer, 1995:25). Çünkü zamanla bir örgüt yaptığı işleri sormaksızın, alışkanlıklarıyla sürdürür bir hale gelebilmektedir. Sonuçta örgütün başarısızlığı ve sonu yaşanmaktadır. Ancak, örgüt, kendini sürekli yenileyebiliyorsa, sağlıklı ve sonu belirsiz bir süre yaşayabilmektedir (Hicks, 1997:147). Bunun için gerekli olan şey ise, işletme içinde yapıcı bir çekişmenin varlığıdır. Çünkü dengeli bir çekişmenin varlığı, güç dengesinin her hangi bir yana ağır basmasını önleyecek ve organizasyon içi canlılık korunmuş olacaktır (Demirel, 1994:86). Yine kurumsal değişimin gerçekleştirilme sıklığı ve bunun yönetimi, çalışanların değişime yaklaşım şeklini aynı oranda olumlu hale getirecektir (Kırım, 2002:129). Böylece sürekli süreç iyileştirme, performansı düşürecek olan direnci de minimuma indirecektir.

Teknolojinin yeniliğe dönüşmesi, ekonomiklik niteliği kazanması ve uygulamaya aktarılmasıyla olmaktadır. Yenilik çalışmalarını, kimi örgütler sadece

laboratuvarları, kimileri yeni elemanlarla sınırlı tutmaktadır. Bazı örgütler ise, bölünerek ya da diğerleriyle birleşerek yenilenebileceklerini düşünmektedir. Yenilik her ne şekilde olursa olsun, örgütü sürekli yenilik içinde bir sistem olarak tutabilecek olan bir *sürekli yenilenme bölümüne* ihtiyaç vardır (Tümer, 1995:27-29). Çünkü yenilikçi piyasa sisteminin temel unsuru olan sürekli yenilenebilme örgütün yapısında var olmalıdır. Bu amaçla örgüt, sürekli ve sistemli olarak değişmeyi, yenilenmeyi, kendi başarısından yararlanmayı öğrenmelidir (Erkan, 1998:184). Çünkü iyileştirilmiş bir süreç, sürekli güncellenmezse yeni kopukluklar geliştirmeye ve bozulmaya başlamaktadır. Bu sebeple sürekli süreç iyileştirilmesi işi bir proje olarak kalmayıp, kurumsal bir uygulama ve bir proje haline gelmelidir. Bunun için kurulacak olan süreç yönetim yapısının aşamaları şunlardır (Kırım, 2002:124-126):

- Süreçler devamlı yazılı olarak belgelenmeli ve dökümanite edilmelidir.
- Büyükten küçüğe doğru bir dizi hedef ve ölçüm hiyerarşisi olmalıdır.
- Süreç sahipleri ve bir süreç yönetim ekibi olmalıdır. Çünkü bu ekip, dışsal sistemdeki gelişmelere adaptasyonu sağlayacaktır.
- Süreçlerin işleyişi, stratejilerin gerçekleştirilmesi hedefine bağlanmalıdır.
- Süreci yönetecek her yönetici için roller ve sorumluluklar açık ve net olarak tanımlanmalıdır.
- Yöneticiler, süreç ve alt-süreç verilerini yorumlayabilmeli, sapmaları ortadan kaldıracabilmeli, düzeltici eylemleri yerine getirebilmelidir. Bu sebeple süreç yönetimi konusunda iyi eğitilmiş olmalıdır.
- Hedeflenen süreç performansına ulaşmak için, çok-fonksiyonlu ve birlikte çalışmayı özendirecek düzenlemeler olmalıdır.

Kendini sürekli yenileyebilen işletmeler, geleceği ve onun getirebileceği yenilikleri beklemek ve karşılamakla kalmayıp, onu şekillendirebileceklerini bilmektedir. Bu güç, yenilikçi örgüt için büyük bir performans kaynağıdır. Basit gözlemler, yaşlanmış örgütlerin davranışlarında kolay olana doğru bir eğilim olduğunu göstermektedir. Bu durum onların esnekliklerini kaybettiklerinin ve değişime tepki vermediklerinin göstergesidir. Bunun sonucu, sürekli hata yapma korkusu ve daha az yeniliktir (Tümer, 1995:26). Uzun vadeli sonucu ise, örgütün yok olmasıdır.

3. İŞLETMELERDE YENİDEN YAPILANMA SÜRECİ

Genel olarak işletmeler, çalışanları ve yapılarıyla değişime uzak durmaktadırlar. Hatta Hammer organizasyonların değişmemek üzere organize edildiğini söylemektedir. Bu durumda işletmelerin gelecekleri, geçmişleriyle aynı olmaktadır. Yönetim, mevcut durumu korumak ve işletme kurucusunun tasarladığı modeli geliştirmekten başka bir amaç taşımamaktadır (Hammer, 1996:208-209). Birşeyleri 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. İşletmelerde yeniden yapılanma süreci şu aşamalardan oluşmaktadır:

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

İşletmelerin başarılı bir yeniden yapılanma süreci geçirebilmesini sağlayan bu aşamalar aşağıda tek tek incelenecektir.

3.1. Yeniden Yapılanmaya Hazır Hale Gelinmesi

Yeniden yapılanma girişimindeki bir işletme yöneticisinin gerçek sorunu, değişimi, kendine özgü bir yapıya sahip süregiden bir sisteme uyarlamaktır. Değişimi dayatmak ile paylaşımcı yönetime boğulmak, hata ve moral bozukluğuna sebep olan, kaçınılması gereken iki aşırı uçtur. Bu sebeple organizasyonunu verimlilik artışı doğrultusunda harekete geçirmek isteyen yönetici şu noktalara dikkat etmelidir (Akın, 2000:111):

- Değişimi mümkün olduğunca organizasyonun mevcut güçleri üzerine inşa etmeli ve süregiden sistemle uyum içinde çalışmalıdır.
- Hedeflenen sonuçlara ulaşmak için nereye kadar gitmek gerektiğini kesin olarak belirlemeli ve yalnızca gerekli değişiklikleri yapmalıdır.
- Değişim için sağlam bir destek platformu oluşturmalıdır.
- Değişimi, kendisini kanıtlayıncaya kadar yakından izlemelidir.

Böylece değişim dayatılmamış ve insanların onu “içselleştirmesi” için çaba göstermek kolaylaşmış olacaktır (Akın, 2000:111).

Kurumsal değişim yönetiminin başarılı olabilmesi için, değişim kurumdan değil bireyden başlatılmalıdır. Çünkü, her organizasyon içerisinde farklı psikolojik yapıları olan çalışanlar ve onların motive olmalarını sağlayan farklı güçler bulunmaktadır (Vardar, 2001:27). Bu sebeple örgütsel değişim, kendilerini geliştirme çabasında olan bireylerin isteklerine de cevap verebilmelidir. Bu yaklaşım tarzında dikkat edilmesi gereken nokta, amacın bireyleri değiştirmek değil, bireyler yoluyla örgütün değiştirilmesini sağlamaktır. Örgüt geliştirmede üzerinde durulması gereken konu, örgüte üye olma aşamasında olan bireyin özel amaçlarının, örgütün amaçlarıyla olabildiğince yakın olmasının sağlanmasıdır (Onal, 1982:78-80).

Bir işletmedeki mevcut sistemin yeniden yapılanmaya hazır hale getirilmesi için ilk yapılması gereken, işletmede yeniden yapılanmaya duyulan ihtiyacın ortaya konulmasıdır. Bu ihtiyacın boyutuna göre yeniden yapılanma kararı alınmalı ve bu kararda üst düzey fikir birliği sağlanmalıdır. Son olarak da alınan karar işletmedeki tüm birimlere duyurulmalıdır.

3.1.1. Yeniden Yapılanma Gereksiniminin Farkına Varılması

Değişimin yönü, niteliği, kapsamı ne olursa olsun işletmeler tarafından uygulanmalarının altında yatan en büyük faktör, kurumda bu değişime ilişkin bir gereksinimin var olmasıdır. Bu sebeple organizasyonda yeniden yapılanma süreci başlatılmadan önce, bu sürecin önemi ve gerekliliği nedenleriyle ortaya konulmalı ve organizasyonun tamamı tarafından kabul görmelidir (Vardar, 2001:28).

3.1.2. Yeniden Yapılanma Kararının Alınması

Kapsamı ve organizasyon yapısında yaratacağı etkisi çok büyük olan yeniden yapılanma kararının alınması, üst yönetimde yer alan bir yönetici tarafından, vizyon doğrultusunda gerçekleştirilmelidir. Çünkü yeniden yapılanma, işletme kültüründe önemli bir değişimi kapsamaktadır ve kültürel değişimin sorumluluğu da üst yönetimdedir. İşletmedeki değişim gereksinimini ve bu değişimin radikal ve köklü olması gerektiğini ilk fark edenler de ‘lider’ olan kişilerdir (Rubino ve French, 2006).

3.1.3. Tepe Yönetimin Fikir Birliği

En üst kademe yöneticiler tarafından başlatılan ve yönetilen yeniden yapılanma programında bütün üst düzey yöneticiler, lider ile uzlaşma içinde olmalıdır. Buradaki üst düzey yöneticiler, genellikle işletmenin organizasyonel yapısı içinde stratejik önem taşıyan birimlerin yöneticileridir ve bir bölümü aynı zamanda potansiyel süreç sahibidir. Üst düzey fikir birliğinin sağlanmasında, liderin gerçekleştirebileceği formal veya informal faaliyetler şunlardır (Aytemiz, 2000:90-91):

- Birebir veya grup şeklinde toplantılar düzenleme,
- Yemek sırasında iş sohbetleri yapma,
- Duyurular gönderme,
- Yöneticilerin yeniden yapılanma konusunda seminer, kongre, panel vb. gibi toplantılara gönderilmesi,
- Danışmanlı toplantılar veya hazırlık eğitimleri düzenlenmesi,
- Yeniden yapılanma uygulayan diğer işletmelerin yöneticileri ile yapılan gözlem ve değerlendirme amaçlı toplantılar,
- Yöneticilerin yeniden yapılanma konusunda kitap, dergi vb. gibi yazılı kaynakları okumalarının sağlanması.

Yönetim ekibinin, yeniden yapılanma projesine destek verebilmesi için projenin zaman, maliyet, risk ve sosyal boyutları konusunda ilk değerlendirmelerin yapılması gerekli ve yararlı olmaktadır. Projenin *zaman* boyutu işletmeden işletmeye

değişiklik göstermekle birlikte, sürecin genellikle altı ile onsekiz ay arasında olması makuldür. Değişim, işletme henüz sağlıklıyken ve devam eden işler yenilikleri tecrübe etmeye imkan verirken gerçekleştirilmelidir. Böylece, şirketin gücünden, yönetici ve çalışanların stratejik konumundan çok fazla kayıp verilmeyecektir (Grove, 1997:36).

Projenin *maliyet* boyutunda, yeniden yapılanan işletmelerin yaklaşık %65'inin bu tür projeler için bütçe ayırmadığı saptanmıştır. *Risk* konusunda en önemli soru ise, başarısızlık durumunda eskiye dönülüp dönülemeyeceğidir. Lider, projenin riski konusunda üst yönetime gerçekçi bilgiler vermelidir. Projenin *sosyal* boyutunda ise, yeniden yapılanma sonucu çalışanların yaşamlarında ne tür değişiklikler olacağı ve üst yönetimin bu değişikliklerin ne ölçüde olmasını istediği anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu dört boyutun incelenmesi sonucu, yeniden yapılanmanın bu boyutlar üzerinde yapacağı etkinin, çalışmayı ve sonuca ulaşmayı engellemeyeceğine üst yönetimce karar verildiği takdirde, ilk karar adımı atılmış olmaktadır (Aytemiz, 2000:92-93).

3.1.4. Yeniden Yapılanma Kararının İşletmedeki Tüm Birimlere Duyurulması

İnsanlara iş hayatlarında köklü değişiklikler olacağını duyurmak ve bunu kabul etmelerini sağlamak, yeniden yapılanmanın başından sonuna kadar sürdürülmesi gereken bir iletişim ve eğitim kampanyasıdır. Çünkü değişim kararı ve amacının, tüm birimlere ve çalışanlara duyurulma şekli ve zamanı yeniden yapılanmanın başarısını büyük oranda etkilemektedir.

Değişim için tahmini süre, başlangıç ve bitiş tarihi olarak belirlenmeli ve özellikle başlangıç tarihinin zamanlaması çok iyi saptanmalıdır. Değişikliğin, işletme genelinde, psikolojik bir gereksinim olarak arzulandığı zamanlar kollanmalı, çalışanların sinirli ve güvensizlik duygularını hissettiği dönemler başlangıç tarihi olarak belirlenmemelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:169).

Üst yönetim tarafından alınan yeniden yapılanma kararı, orta kademedeki başlanarak tüm çalışanlara aktarılmalıdır. Bu amaçla yararlanılabilecek kaynaklar; sloganlar, tüm işletme birimlerini kapsayan toplantılar, haber bültenleri, duyurular,

işletme gazeteleri, poster veya ilan tahtalarıdır. Verimlilik amacıyla geri bildirim sağlamak için ise; kişisel görüşmeler, anket uygulamaları, departmanlardan rapor ve görüş isteme gerçekleştirilmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:169).

Örgüt kültürünü oluşturan şey daha çok biçimsel olmayan ilişkilerdir ve dolayısıyla örgüt kültürü, çok kapsamlı ve güçlü etkileri olan bir kavramdır. Bu kavramın değiştirilmesi ise çok güçtür. Bu durumda işletmede yapılmak istenen değişiklikler, örgütteki biçimsel olmayan gruplara duyurulup kabul ettirilebildiği andan itibaren, işletme yeniden yapılanmaya hazırdır denilebilmektedir (Onal, 1982:79-80).

3.2. İşletmenin Yeniden Keşfedilmesi

İşletmelerin yeniden yapılandırılabilmesi için gereken ilk şey, işletmenin mevcut ve potansiyel durumunun ortaya koyulmasıdır. 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.

3.2.1. Öz-Yetenek

Öz-yetenek, bir işletmeyi diğerlerinden ayıran, müşteriye özel değer olarak yansıyan, işletme vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen ve rekabetçi üstünlük sağlayan bilgi ve beceriler olarak ifade edilmektedir (Bakan, 2004:171-172). Yeniden yapılanma girişimindeki küçülmüş işletmeler, güçlerini arttırmak, üçüncü şahıs uzmanlardan etkin yarar sağlamak ve kaynak paylaşımını cesaretlendirmek için öz-yetenekleri dışında kalan faaliyetlerinde yatay ilişkilere, dış kaynaklardan yararlanmaya artan şekilde önem göstermelidirler (Lewin ve Johnston, 1996:93-94).

3.2.2. Vizyon

Yeniden yapılanma amaçlı kökten değişim vakalarının hepsinde katılımın boyutlarından önce kullanılması gereken tarzın güçlü bir vizyona sahip olması

gerekmektedir (Hussey, 1998:30). Çünkü vizyon sahibi olmuş kurumlar, yeni bir yön bulabilmiş böylece yeni bir ivme kazanabilmiş kurumlar olarak tanımlanmaktadır (Kappler, 1995:47). İşletmenin işini bitirdiğinde elde etmek istediğine inandığı şey olan vizyon, yeniden yapılanma sürecinde yaşanan gerginlikler boyunca organizasyonun dayanıklılığını koruyan güç olmaktadır (Hammer ve Champy, 1994:143). İnsanların kendi kişiliklerini, yaşam çevrelerini ve çağlarını aşabilecek bir vizyon yaratabilmeleri için ise dönüşüm yaşamaları gerekmektedir (Leonhard, 1995:19). Modern işletmelerin biçimlenmelerinde ve değişimlerinde temel rol oynayan vizyonlar, işletmeler için bütün koşullarda geçmişten kurtuluş olmaktadır (Karlöf, 1996:94; Kappler, 1995:50).

Yapılması gerekene karar verme yeteneği, vizyonun liderliğe olan gereksiniminin açıklamasıdır (Cox, 2001:38; Davies vd., 2003:20). Çünkü vizyon, girişimcinin tutumlarıyla, amaçların en iyi şekilde gözlemlenip ortaya konulmasıyla ilgilidir. Geleceğin icraatının göstergesi ve hedeflerin başarı ölçüsü olan vizyonlar, çalışanların hareketlerine ışık tutmaktadır (Karlöf, 1996:94).

3.2.3. Misyon

İşletmelerin varlık nedenlerini açıklayan, işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istediklerini ortaya koyan misyon ifadesi iş felsefesiyle, kültürle, iklimle, çalışanların değerleriyle, inançlarıyla, şevk ve gururlarıyla ilgilidir (Eccles, 1999:9; Karlöf, 1996:68). Yeniden yapılanan işletmelerde müşteri odaklı değişim programında, organizasyonun tanımlanması ve varlık nedeninin somut bir biçimde ortaya konulması, müşteriye yönelik bir bakış açısıyla belirlenen misyon ile mümkün olabilmektedir. Örneğin IBM misyonunu belirtmek istediğinde, donanım üreticisinden çok daha fazlası olarak “IBM çözüm satar, ürün değil” sloganını bastırmıştır (Davies vd., 2003:20).

3.3. İşletmelerde Yeniden Yapılanma Sürecinin Planlanması

Bir işletmenin yeniden yapılanabilmesi için, stratejik ve ileriye gören bir düşünüş tarzı gerekmektedir. Bu yolda ilerlemek için atılması gereken adımlar şunlardır (Hamel, 2002:170-172):

a) *Bakış Açısı Oluşturmak*: Geçici moda ve heveslere kapılmadan istikrarlı bir yolda ilerlenmesini sağlar. İşletmeye ve değerlerine sadakat göstermeye değer bir şeyler arayanları motive eden faktördür ve bu faktör güvenilir, tutarlı, ticari ve ikna edici olmalıdır.

b) *Manifesto Yazmak*: Bir ideolojinin olması yeterli değildir, bunun bütün işletmeye yayılması gerekir. Bunun için yazılan manifestonun mutlaka uzun olması gerekmez, önemli olan insanların hayal gücünü yakalayabilmesidir. Bir manifestoda, şu anda sıkıntı yaratan ve ileride de yaratacak olan şey resmedilebilmeli, neyin umut kaynağı olabileceğine dair bir vizyon sunulmalıdır.

c) *İttifak Kurmak*: Birey olarak bir işletmenin yönünü değiştirebilmek kolay değildir. Bir ittifak, vizyon ve tutkuları paylaşacak bir grup gerekir. Ancak bu grup, hayatta kalma amacını taşıyan zorunlu askerler değil, kazanmak için bir arada olan gönüllülerden oluşmalıdır.

d) *Hedefleri İyi Seçmek*: Ulaşılmak istenen hedef, üst yönetimin desteğini elde etmektir. Onlar –karşılaştıkları baskılar, ulaşmak istedikleri amaçlar- anlaşılmalı çalışılmalıdır. Çünkü liderler yeni fikirlere, çalışanlarından daha açıktır.

e) *Bünyeye Alıp Etkisizleştirmek*: Özellikle kamusal alanda çalışanlar davalarını karşıtlarına karşı yürütürler. Oysa yapılması gereken karşıtların aşağılanması, utandırılması değil aralarına alınmasıdır. Çünkü küçük düşürmeler tecrit eder ve organizasyonu güçsüzleştirir.

f) *Yenilikçilerin Bir Tercüman Bulması*: Yeni fikirlerin dinlenmesi ve kabulü için üst düzey kadrolar ve yeni atanmış yöneticiler iyi tercüman adaylarıdır.

g) *Hızlı, sık ve küçük kazanımlar*: Sahip olunan fikirlerin işe yarayacağını göstermek için, çabuk sonuçlanan küçük kazanımlardan başlanılmalıdır. Bir dizi başarılı projenin bir araya gelmesi, işletmenin, adım adım devrimci fırsatlara doğru ilerlemekte olduğu duygusu edinmesini sağlar.

Yeniden yapılanma oluşumunun kendisi de bir süreci ifade etmektedir (Çetin, 1996:4-5). Bir işletmede yeniden yapılanma gerçekleştirildiyse, tüm

süreçlerin birbirinden yararlanması da sağlanmış olmaktadır (Hammer ve Champy, 1994:166). Bu noktada yeniden yapılanma 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 değişikliklere çabuk adapte olabilen kadrolar iş başına getirilmeli, eğitim ve sürekli geliştirme sağlanmalıdır.

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.

3.4. Yeniden Yapılanmanın Uygulamaya Geçirilmesi

Değişimin başlayabilmesi için öncelikli olarak kuruluşun paydaşları olan müşterileri, bayii teşkilatı, tedarikçileri, çalışanları, ortakları arasındaki çatışmalar, çelişkiler, ayrılıklar ve sorunlar ortadan kaldırılmalıdır. Geçmişte elde edilen başarıları sağlayan yollara takılıp kalmayı ve değişim ihtiyacına körleşmeyi önleyen bir paradigma değişimi yaşanmalıdır. Son olarak, aynı vizyon ve misyonda bütünleşilmesi ile birlikte de, değişim için uygun ortam oluşturulmalıdır (Kantarıcı, 2001:95-98).

Bu ortamda yeniden yapılanma uygulamalarının başlangıç noktası, *öncelikli olan işler* olmalıdır. Bir işletme için öncelikli olan işler ise, müşteri açısından önemli olan, rekabet gücünü arttıran, organizasyona para kazandıran işlerdir. Kırım (2002:102-104)'ın önerisi “faturaları kim ödüyorsa onlardan başlanması” ve onların

isteklerinin doğrultusunda, neyin yapılamadığını belirleme noktasından devam edilmesidir.

Yeniden yapılanmanın uygulama aşaması genellikle “dönüşüm” , “geçiş” gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Hazırlık, planlama, ve tasarım aşamaları tamamlanmış süreçlerin uygulanmaya başlanmasıyla işletme vizyonu gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Uygulama aşaması, üç bölümde gerçekleştirilmektedir (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 uygulama için öncelikle sistem tanımlanıp tasarımı gerçekleştirilmektedir. Ekonomik ölçütü en uygun değerde oluşan sistem seçilmektedir. Teknik tasarımın yapıp kadrolamanın gerçekleştirilmesiyle pilot uygulama için hazırlıklar tamamlanmış olmaktadır. Pilot uygulamanın gerçekleştirilmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesinden sonra tasarlanmış süreçler faaliyete geçirilebilir. “Yayma” olarak da adlandırılan bu aşamada amaç, yeni süreçlerle en başta belirlenmiş vizyona ulaştıracak programları harekete geçirebilmektir (Vatan, 2003:48).

Bir işletme yeniden yapılanırken organizasyon yapısının değiştirilmesindeki yaklaşımlar değişik nitelikler göstermektedir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Türengül, 1997:257-258):

- İşbölümü-uzmanlaşma ilkesinden hareketle yaklaşımda; yetki ve sorumlulukların açıklığa kavuşturulması, görev tanımlarının yapılması gibi yöntemlerle, yapısal değişimin gerçekleştirilebileceği,
- İş akımlarını değiştirmek suretiyle, çalışanları işe daha iyi uyarlamaktan yola çıkan yaklaşımda; işin sosyal yönü (moral)'nü dikkate alan yöntemle, yapısal değişimin gerçekleştirilebileceği,
- Teknolojik değişiklikler ve örgütün çevredeki rolü gibi çok güçlü etkiler nedeniyle, yapısal değişimin etkilerinin çok karmaşık ve dağınık problemlerin çıkmasına neden olacağı bilinciyle çalışma yapılması gerektiği,
- Yapının fonksiyonel değiştirilmesinde, fonksiyonel süreçlerde yetkinin büyük bir önem taşıdığının unutulmaması gerektiği,
- Örgütün kullandığı tekniklerde ve üretim sistemlerinde yapılacak değişikliklerde, bu değişimin örgüt üyeleri üzerindeki etkilerinin dikkatle planlanıp gözlenmesi gerektiğidir.

Değişimi durdurmaya karar verebilecek noktaya gelmek için ise, yakın geleceği tahmin edebilmek ve değişimin tüm yan etkilerini anlayabilme becerisi kazanmış olmak gerekmektedir. Değişim uygulamalarının sona erdirilebileceği ve başarılı olduğu ancak, yeni yönetim modelleri yerleştiğinde, çalışanlar yeni çalışma gruplarına ve ürün kalitesine aşına olduğunda, nihai ekonomik hedeflere ulaşıldığında ilan edilebilir. Bu noktadan sonra yöneticinin yapması gereken iş, değişim durumundan normal yönetim şablonuna yumuşak bir geçiş yapılabilmesini sağlamaktır (Hussey, 1998:95).

3.5. Yeniden Yapılanmanın Gerçekleştirilmesinde Organizasyon Yapısı

Departmanlara dayalı organizasyon modelinde işler göreve indirgenmekte ve o göreve bir kişi tayin edilmekte, bu görevin üstüne görev tanımı yapılmasıyla da organizasyon tamamen hantal bir yapıya dönüşmektedir. Çalışan, kendi görev ve iş tanımının dışındaki konularda çözücü değil, suçlayıcı bir tavır içinde olmaktadır. Üretim bölümü pazarlamayı iyi satış yapamamakla, pazarlama bölümü ise üretimi iyi ürün ortaya koyamamakla suçlamaktadır. Finansman ve diğer bölümlerin olaya aynı

şekilde yaklaşmasıyla da organizasyon etkinlikten uzaklaşmaktadır (Kantarıcı, 2001:100).

Bu yaklaşımın yerini süreçlere dayalı görevler aldığında, müşteriye değer üretme sürecinin kısımları olan pazarlama, satın alma, finans ve üretim, süreç mantığında buluşturularak departmanlara dayalı hastalıkların önüne geçilebilmektedir. Süreç yaklaşımı ile işlerin tekrar yapılması önlenerek ve toplam yapılma süresi azaltılarak maliyetlerde de düşüş yaşanır. İşleri süreç olarak görmenin bir başka faydası da, süreç mantığı değişmediğinden, endüstri dışındaki organizasyonlarla kıyaslama yapılabilmesidir. Örneğin bir turizm şirketi, bilet kesme konusunda çok hızlı ve hatasız bir havayolu şirketini örnek olarak inceleyerek verimlilik ve etkinlik yakalayabilmektedir (Kantarıcı, 2001:100-101).

Klasik yönetim anlayışına göre, organizasyonel boyut ve karmaşıklık arttıkça koordinasyon ve kontrole daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Koordinasyon ve kontrolün artması, otoritenin merkezileşmesini, prosedür ve kuralların biçimlendirilmesinin artışı getirmektedir. Böylece, organizasyonel boyutun artması, yönetimin daha mekanistik bir yapıya dönüşmesine sebep olmaktadır (Lewin ve Johnston, 1996:97). Bu noktada, işletmede hantallaşan, işlevini yitiren birimlerin varlığı halinde, işletmenin doğru büyüklüğe ulaşmaya kadar kendi içinde küçülebilmesini sağlayacak olan yöntem, yeniden yapılanmadır (Çetin, 1996:7).

Geleneksel hiyerarşik yapıli organizasyonlarda bir işlev bölümündeki çalışan yeni bir fikir ürettiğinde bunu öncelikle kendi patronuna satmak durumundadır. O da fikri kendi patronuna satacak ve bu böyle devam edecektir. Kademeler arasındaki bir red, fikrin yok olmasına sebep olacaktır (Hammer ve Champy, 1994:26). Bu sebeple bir işletmede bilgi gücünü elinde tutanlar ile organizasyon gücünü elinde tutanlar arasındaki duvarlar yıkılmalıdır (Grove, 1997:131).

Yarının organizasyon modeli bir senfoni orkestrası, futbol takımı ya da hastanedir. Mahler'in senfonilerini çalmak için sahnede 400 enstrümanın bulunması gerekmektedir. Orkestranın organize olabilmesi için büyük şirketlerin organize

edilme usulleri kullanılmaya kalkılırsa, modern bir orkestranın başında bir genel müdür ile bir orkestra şefi yönetim kurulu başkanı, onun altında iki orkestra şef genel müdür yardımcısı, altı orkestra şef daire başkanı, ayrıca sayısız şef müdürleri olurdu. Halbuki orkestranın tek bir şefi vardır, uzmanlarla en üst düzey yönetici arasında hiçbir aracı yoktur ve büyük bir görev gücü olarak organize olmuşlardır. Yani organizasyon tamamen yataydır (Maşrap, 2000:113).

Üst düzey yönetimin en tepede yer aldığı bir şirket piramidinde, bir endüstrinin geleceği hakkındaki genetik çeşitliliğin en az hangi noktada bulunduğu ve geçmişe duygusal yatırımı en fazla olan yöneticiler grubunun piramidin neresinde olduğu gibi soruların cevabı en tepede bulunmaktadır. Buna rağmen strateji ve yön oluşturmada asıl sorumluluk yine en tepeye verilmektedir. Bu durumda yaratıcılığın boyutu şüphe götürmektedir. Büyük işletmelerde yaşanan en önemli ikilemlerden biri budur. Strateji yaratma konusunda bu şekildeki bir bakış açısı yok edilmelidir (Hamel, 1997:77). Gelecek en çok genç bireyler için önemlidir. Dolayısıyla geleceğe duygusal yatırımı olan bu bireyler işletmenin gelecek tanımlamasında en fazla söz sahibi olan kesimi oluşturmalıdır.

Dünya çapında başarısını kanıtlamış bir işletme olan GE (General Electric)'i dönüştürme hedefini gerçekleştirmiş bir lider olan Welch, başarı için önce yönetim hiyerarşisini kaldırmış, çalışan sayısını azaltmış ve işin asıl unsurları olan faktörlere yüz bin çalışanı yoğunlaştırarak kendi krizini yaratmıştır. Sonra organizasyonun duygusal enerji ve yaratıcılığını, değişimle gelen fırsatların değerlendirilmesine yöneltmiştir. Welch'e göre orta kademeli yöneticilerin işleri yeniden tanımlanmalıdır ve onlar kendilerini kontrolcü olarak değil bir öğretmen, teşvik edici ve kurtarıcı toplamı olarak görmelidir (Hurst, 2000:129).

Yeniden yapılanan organizasyonlar küçüldükçe ve yassılaştıkça (kademe azalması), çalışanlar için yönetim kademelerinde yükselme fırsatları, terfi, maaş zammı olanakları daha da azalmaktadır. 1995 yılında yapılan tetkikler sonucu dış kaynaklardan yararlanma faaliyetlerinin organizasyonel güç yapılarını, güven, motivasyon ve çalışanların üretkenliği konularını büyük oranda etkilediği ve organizasyonun bir çok alanını değiştirdiği keşfedilmiştir. Bu noktada dış

kaynaklardan yararlanma yoluyla işletme dışı kariyer yolunun açılması, işletmeye yalınlık, esneklik, hız, etkinlik ve verimliliğin getirilmesi sağlanmış olacaktır (Lewin ve Johnston, 1996:106).

İşletmeyi etkisi altına alan organizasyon değişimlerinden en çok etkilenecek alanlardan biri insan kaynakları departmanıdır. İnsan kaynaklarının esas işlevi gerçek bir iş desteği sağlama üzerinde odaklanmalıdır. Bu bölüm, çalışanların performanslarından yararlanmayı sağlayacak araçlar bulmak üzere teknolojideki en son gelişmeleri izlemek üzerinde yoğunlaşmalıdır (Johnson, 1996:39).

Yarının yeni organizasyon modeli bilgi teknolojisinden yaratıcı amaçlarla yararlanabilen, değişimleri hızlı ve gözle görülebilir olarak gerçekleştirebilen esnek sistemlerdir. Buna örnek olarak bilgi toplumu ve bilgi yoğun çalışma sistemine dönmüş olan Japonya'nın yirmi beş yıl önce ürettiği mamul mal için harcadığı enerjinin aynı miktarını, hammaddenin daha da azını kullanarak, bugün iki buçuk kat daha fazla mamul üretebilmesi gösterilebilir. Dolayısıyla günümüzde önemli olan bilginin sınırsız derecede yaygın olması sebebiyle bilgi toplumunda yaşayanların öğrenme usulünü öğrenme zorunluluklarıdır (Maşrap, 2000:108-113).

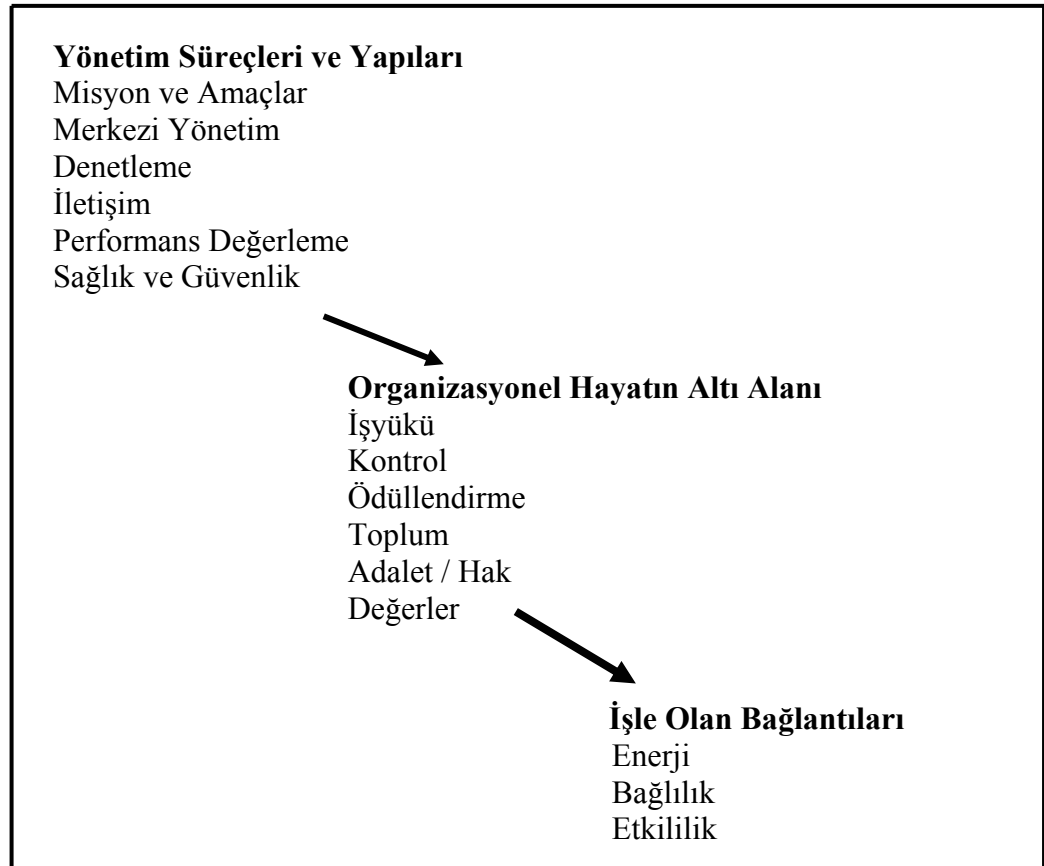
Yaratıcı ve yeni fikirlere ulaşılması, denetim ve kontrollerin azaltılması, bürokrasinin bertaraf edilmesi, işlerin süreç odaklı hale getirilmesi organizasyon yapısıyla ilgili kavramlardır. Bu sebeple yeniden yapılanmanın gerçekleştirilmesinde ve başarıyla sonuçlandırılmasında temel faktörlerden biri olan organizasyon yapısının esnekliği, etkinliği ve hızı sağlayacak biçimde oluşturulması büyük önem taşımaktadır.

3.6. Performans Değerlendirme

İşletmelerde değişim ve yeniden yapılanma dönemi uzun vadeli sonuçlar doğuran bir süreçtir. Bu sebeple işletmenin hangi noktada bulunduğu belirlenmesi ve mevcut durumunun geliştirilmesi amacıyla performans değerleri gözden geçirilmeli ve hangi yeni uygulamalarla performansın geliştirilebileceği test edilmelidir. Çünkü bir şey değerlendirilemezse algılanamaz, algılanamazsa kontrol edilemez, kontrol edilemezse geliştirilemez (Vardar, 2001:117-123).

İşletmelerde işlerin yapılış şekli organizasyonun kendi iç taleplerini karşılamak amacına dönüşmemelidir (Hammer ve Champy, 1994:4). Bu bağlamda işletmelerde bütünleşik ve etkili bir değer zinciri yaratmak için dört etken önem kazanmaktadır. Bunlar daha iyi bir *görünürlük* kazanma, ürün ve süreçlerde *esneklik* oluşturma, yenilik için *işbirliği* yapma, son olarak *teknoloji ve bilgi sistemleri* konusuna önem verme olarak sayılabilir (Koudal ve Coleman, 2005:33). Performansı etkileyen, yönetim yapılarını ve süreçlerini oluşturan organizasyon stratejilerine yön veren değişkenler Şekil 3.1’de görüldüğü gibidir (Maslach ve Leiter, 1997:104):

Şekil 3.1. Süreçler ve Yapı Arasındaki Bağ - İşle Olan İlişkileri



Kaynak: Maslach, Christina ve Michael P. Leiter, 1997, *The Truth About Burnout*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, s.104.

Organizasyonel stratejinin amacı sendromları, mesleki tükenmişlikleri, performansı düşürücü faktörleri önleyerek, sorumlulukların gelişmesine yardımcı olmak ve bu bağlamda yönetim yapılarını ve süreçlerini oluşturmaktır. Bunu yapabilmek için organizasyonun durumu hakkında güncel bilgilere ihtiyaç

bulunmaktadır. İlk önce yönetim yapıları ve süreçleri açık ve net olarak oluşturulmalı, tüm organizasyonda bu konuda şeffaflık sağlanmalıdır. Buna bağlı olarak organizasyonel hayatın alanları belirli stratejiler dahilinde koordine edilmeli, güvenli ve doğru bir şekilde yürütmesi sağlanmalıdır. Son olarak da enerji, bağlılık ve etkililik çerçevesinde yüksek performans beklenmelidir.

Günümüzün yeniden yapılanmış organizasyonları terfi ve ilerleme için daha az fırsat tanımaktadır (Lewin ve Johnston, 1996:103). Bu organizasyonlarda ödeme sistemleri de mevcut performansı ve çalışanların kendilerini daha değerli kılacakları yeni bilgi ve beceriler kazanmalarını ödüllendirecek şekilde oluşturulmaktadır (Aytemiz, 2000:155). Ücret politikalarını belirleyen kavram çalışanların işletmeye olan katkı ve performansıdır. Örneğin, Wall Street’te bir yatırım bankasının en yüksek maaş alan üyesi yönetim kurulu başkanı değil bankanın yıldız “dealer”ı ya da “trader”ıdır. Üstün performansa verilen ödül ücretin arttırılması değil ikramiyedir, yeni bir işe terfi ettirilme ise performansın değil yeteneğin sonucudur (Hammer ve Champy, 1994:67). Çalışanların sadece ücret olarak ödüllendirilmesi değil takdir edilmesi de önem taşımaktadır. Çünkü çalışan yaptığı işin dikkate alındığını, bir değer ifade ettiğini doğal bir biçimde anlamış olmakta bu da verimliliğe büyük bir etki sağlamaktadır (Hussey, 1998:93). Başarılı insanlar, başarılı olanlar hesabına çalışmak istemektedir. Bu nedenle son olarak kültür ile performansın birbirini besleyen kavramlar olduğu söylenebilir (Bernick, 2003:147).

3.7. Yeniden Yapılanmanın Başlıca Uygulamaları

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. Ancak bu girişimlerden sadece %30’unun şirket bilançosunu, sermaye maliyetini aşacak oranda iyileştirebildiği ve sadece %50’sinin hisselerinin piyasa değerinde bir iyileşme sağlayabildiği saptanmıştır. Bu sonuç, yeterince gayret göstermemenin ürünü değildir. Çünkü şirketlerden her biri, 15 yıllık dönem boyunca, değişim programlarına ortalama olarak 1 milyar dolar yatırmıştır (Pascale vd., 2002:96).

Değişim ve yeniden yapılanmanın dünyadaki en güzel uygulamalarından biri General Electric deneyiminde bulunabilir. Yeniden yapılanma kapsamında General Electric ilk olarak sosyal ve politik tahminleri birleştirerek planlama tabanını genişletmiştir. Sonuç olarak dört yön - ekonomik, teknolojik, politik, sosyal – içerisinde gelecek gelişiminin alternatif politikaları varsayılmış ve acil durum planları geliştirilmiştir (Preston ve Post, 1995:8).

Değişim gerçekleştirilmek istenen bir organizasyonda, sonuca ulaşmak bazen içeriden sağlanamayabilir. İçeride, çalışanlar birbiriyle uğraşmaktan öteye gidemeyebilir. Bu tür değişim çabalarında başarıya ulaşmak için dışarıdan içeriye doğru çalışmak etkin olabilir. IBM örneğinde yapılan da bu olmuştur. Lider, çalışanlar tarafından basında IBM'den söz edildiğinin görülmesi durumunda, değişimin çok daha hızlı yaşanabileceğini, çalışanların birbirlerine değil de değişimin hedeflerine odaklanacağını düşünmüş ve başarıya ulaşmıştır (Hamel, 2002:166-169). IBM'de yeniden yapılanma sonucu hatanın kaynağının kredi başvurusunun, evrak yığınları arasında değerlendirilmeyi beklemesi olduğu bulunmuştur. Süreçte yapılan bir değişiklikle aşağıda sıralanan sonuçlar elde edilmiştir (Sanayi Tesisleri, 2005):

- Tasarım süreci 7 günden 4 saate indirilmiştir.
- Anlaşmalarda % 100 değil 100 kat artış olmuştur.
- Çevrim zamanı %90 azalmıştır.
- Verimlilikte 100 kat artış olmuştur.
- Personelde azalma olmuştur

Ford'un gerçekleştirdiği uygulamalar, dünyadaki yeniden yapılanma klasiklerinden biridir. Yeniden yapılanma öncesi, Ford'un borçlar adlı bir departmanı bulunmaktaydı. Bu departman, satın alma bölümünden siparişi, teslim alma bölümünden teslim alma belgesini ve satıcıdan da faturayı almakta, üçünü karşılaştırmakta ve birbirine uymaları halinde ödemeyi yapmaktaydı. Bu sürecin yerine basit ve daha az emek isteyen bir süreç koyulmuştur. Yeni yapıda teslim alma memuru malları almakta, siparişe uyup uymadıklarına bakmakta ve eğer uyuyorsa ödeme emrini çıkarmakta, uymuyorsa malı kabul etmemektedir. Yeniden yapılanma öncesi Ford'da yapılan hata faturayı almadan ödeme yapmama kuralının varlığıydı.

Bu kural teslim alma elemanının sipariş hakkında hiçbir bilgisinin olmadığı varsayımından kaynaklanmaktaydı (Hammer ve Stanton, 1995:70-72). Zaten yeniden yapılanmada önemli olan, işletmeye yerleşmiş varsayımları görüp yıkabilmektir.

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. SEKA'DA YENİDEN YAPILANMA

4.1. Konunun Geçmişinin Tanıtılması

Değişim ve yeniden yapılanma konularında yapılmış pek çok çalışma bulunmaktadır. Bunlardan bazıları, bu çalışmanın amaç ve kapsamına bağlı olarak aşağıda verilmiştir.

Dünya Bankası tarafından 1997'de hazırlanan teknik bildiride yeniden yapılanma konusu **“Orta ve Doğu Avrupa’da Özelleştirme ve Yeniden Yapılanma – Deliller ve Politika Seçenekleri”** başlığı altında incelenmiştir. Söz konusu çalışmada, yedi ülkedeki (Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Polonya, Romanya, Slovak Cumhuriyeti ve Slovenya) 6300’den fazla sanayi işletmesinin finansal ve örgütsel verileri araştırılmıştır. Hangi ülkelerin politikalarının yeniden yapılanmaya özendirmedi daha etkili olduğu ve bu yedi ülkedeki işletmelerin yeniden yapılanma boyutu kıyaslanmıştır. Araştırmaya konu olan işletmelerin hepsi kamu sektörünü oluşturmaktaydı. Şu an bu işletmelerin bir kısmı halen kamu sektörüne dahil bulunmaktadır. Bu durum belirtilen ülkelerdeki %40 - %95 arası olan endüstriyel işsizliği açıklamaktadır.

Özelleştirmenin, yeniden yapılanma çabalarında büyük bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Özelleştirme yaşı ortalama 4 yıl olan işletmelerin, devlete ait olan işletmelere oranla verimlilikte 3-5 kat artış sağladığı görülmüştür. Aynı zaman periyodunda olan farklı özelleştirme metotlarının, ortalama olarak benzer derecelerde yeniden yapılanma gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucunda borçlu olan ve sahiplik olarak bankalara bağlı olan işletmelerin daha çok yeniden yapılandığı anlaşılmıştır. Buradan şu sonuca varılabilmektedir; eğer bankalar hem sahip hem de alacaklı iseler, yöneticilerin performansını değerlendirmede ve yeniden yapılanmaya teşvik etmede daha başarılıdırlar. Değişim kararının başında borçluluğun yüksek oranda olmasının, yeniden yapılanma kararını engellemediği bulunmuştur. Çünkü bu

işletmelerin, yeniden yapılanma konusunda daha çok baskı altında olduğu vurgulanmıştır.

Dünya Bankası tarafından gerçekleştirilen alan çalışması için toplanılan veriler doğrultusunda bazı cevaplar da bulunmuştur. Bunlar:

- Özelleştirmeler yeniden yapılanma teşviklerinde araç durumundadır, özelleştirmenin yöntemi daha az önem taşımaktadır.
- Ücret artışlarındaki azalışlar, işgücü verimliliğinin artış seviyesinin altına düşerse, yeniden yapılanmaya daha fazla fırsat verir.
- İşletmelere bankaların borç vermesini arttıran politikalar (örneğin finansal yapıyı değıştirme) veya işletmelerin borçlarını affetme, iyilikten çok zarar doğurabilir. Çünkü bunlar finansal disiplini azaltma eğilimi doğurabilmekte ve bu da yeniden yapılanma teşviklerini azaltmaktadır.
- Hızlı ve çabuk yeniden yapılanmanın önemli bir faydası, işletmelerin banka kredilerini geri ödeme ve diğeri sorumluluklarını yerine getirme yeteneğini arttırmasıdır.

Bu tür uygulamaların en güvenli yönü, özelleştirmelerin bir yönünün, bankaların mali yapısını değıştirmesi ve özelleştirmeden hemen sonra işletmenin finansal yeniden yapılanma konusunda borç aflarını içeren anlaşmaya varmayı teşvik etmesidir. Ayrıca işletmelerin hızlı yeniden yapılanmalarının, bankalara destek kattığı anlaşılmıştır.

Slater'ın 2000 yılında kaleme aldığı **“Jack Welch ve General Electric'in Yolu-Efsanevi CEO'nun Yönetim Anlayışı ve Liderlik Sırları”** adlı kitapta, General Electric'e lider rolüyle gelen Welch'in yeniden yapılanma tecrübeleri ve düşünceleri anlatılmaktadır. Welch'in amacı, zaten başarılı olan GE'i, rekabet koşullarını belirleyen bir şirkete dönüştürmektir. Bu amaçla Welch'in seçtiğı yol, tüm çalışanlar ile birebir iletişime geçerek çalışanların değışimi içselleştirmesini sağlamaktır. Welch'in hedefi, bir lider olarak isteklerinin çalışanlar tarafından yerine getirilmesi değışil, onlar tarafından da istenmesidir. Welch bunu hedeflerken yönetim şekillerini yerine getirmemiştir, ya da işleri belli kalıplara uydurmamıştır. Tamamen kendi tarzını yaratarak, yenilikçi adımlarla ilerlemiştir.

Welch, işletmenin teknik çalışanlarının işletme faaliyetlerinde yaratıcılığı ve yenilikçiliği sağlayabilecek en uygun kişiler olduğu bilinciyle, yöneticilerle ya da üst kademe çalışanlarla değil birebir iş gücüyle iletişime girmiştir. Böylece hem çalışanları işletme kararlarına katmış hem de değişimden olumsuz etkilenecek buna direnç gösterecek işgücü potansiyelini etkisizleştirmiştir. Welch'in karşılaşılabilecek direnişe rağmen küçülme stratejisini uygulamayı tercih etmesinin sebebi, işletmelerin büyüdükçe, küçük işletmelerin hızına ulaşmakta zorlanmasıdır. Çünkü büyük işletmelerde artık hızdan denetime, liderlikten yönetmeye, kazanmaktan kazandıklarını korumaya, müşteriye hizmet etmekten bürokrasiye hizmet etmeye geçilmektedir.

Bu çalışmanın sonucunda, GE gibi dünya çapında kendini ispatlamış bir işletmede bile işlerin yanlış yürüyebileceği görülmüştür. Bu noktada yeniden yapılanmanın önemi ve dünya genelinde anlaşılması gereken boyutu ortaya çıkmıştır. GE'de Welch'in üstlendiği yeniden yapılanma girişimi başarıyla sonuçlanmış, az sayıda çalışanla çok daha iyi işler yapılmış, daha önce ulaşılamamış ya da ulaşılması güç hedeflere ulaşılmıştır.

“Yeniden Yapılanmanın Zamanlaması ve Profesyonel Gelişmenin Etkileşimli Eğitimin Kullanımındaki Etkisi: Batı New Jersey’in Varoş Bölgesinde Bulunan Bir OrtaOkulda Örnek Çalışma” konulu doktora tez çalışması Pantoliano tarafından 2005 yılında yapılmıştır. Araştırmanın problemleri; blok zaman çizelgesinin, etkileşimli eğitime yardımcı olup olmadığını, etkileşimli eğitimin hangi boyutlarda uygulanabildiğini bulmaktır. KATT Planı, blok zamanlamanın ortaokula uygulanan modelini ifade etmektedir. Blok program, okulların zaman çizelgesini yeniden yapılandırmayı hedeflemektedir. Burada düşünülen, daha az ders gününde, daha fazla çalışma periyotlarıdır. Bu çalışmanın amacı; KATT Planı'nın yürürlüğe konulmasından sonraki dönemde etkileşimli eğitim uygulamalarını tespit etmektir. Bu tespit için toplam 113 anket analiz edilmiş, KATT Planı Yönerge Analiz Matrisi'ne göre kodlanmış ve kanun haline getirilmiştir.

KATT Planı, ders gününü 5 eğitim bloğu içerisinde yeniden yapılandırmaktadır. Blok zaman çizelgesi, eğitimde önemli bir etkiye sahiptir ancak

bu yeni zaman çizelgesinin benimsenmesini sağlayacak profesyonel gelişimin de bulunması gerekmektedir. Çünkü profesyonel gelişme, değişim için kapasite yaratırken, blok zaman çizelgesi, değişimin yapısal durumunu yaratmaktadır. Yapılan çalışmada, profesyonel gelişim planı tasarlanırken okul ihtiyaçlarının temel alınması gerektiğine, ihtiyaçların ise sınıfsal eğitim uygulamalarındaki verilerin analizleri doğrultusunda belirlenmesi gerektiğine karar kılınmıştır. Profesyonel gelişme planı, başlangıç aşamasında etkileşimli eğitim stratejilerine odaklanılarak yönetilmektedir. Etkileşimli eğitim stratejilerinin kullanımının, KATT Planı'nın yürürlüğe girmesinden sonra arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Etkileşimli eğitim stratejilerinin benimsenmesindeki en büyük artışın da yine planın ilk yılından sonra gerçekleştiği görülmüştür. Bu aynı zamanda etkileşimli eğitim stratejilerinde olan tek profesyonel gelişmeye tekabül etmiştir.

Araştırma sonucunda, KATT Ortaokulu'ndaki öğretmenlerin, program henüz uygulanmadan önce, profesyonel gelişme adına sık sık etkileşim stratejilerini kullandıkları bulunmuştur. Ayrıca çalışmada blok zamanlama ile KATT Planı arasındaki farklılıklar da ele alınmıştır. Okullarda KATT Planı'nın uygulanmasından sonra, aktif öğrenmenin (tartışma grupları, yaparak uygulama, diğerlerine öğretme) arttığı, pasif öğrenmenin (konferans, okuma, görsel-işitsel, açıklama) azaldığı bulunmuştur. Söz konusu çalışma, varoş ortaokullarının etkililiği tartışmasına da değinmekte, kent koşulları ile varoş bölgenin koşullarını kıyaslamaktadır. Araştırmada, KATT Ortaokulu'nun varoş okulu olduğu ve burada etkileşimli öğretimin yaratılabileceği, böylece öğrencilerin ihtiyaçlarına ulaşılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Koçak tarafından 2001 yılında hazırlanan **“Değişim Mühendisliği ve Uygulaması”** adlı yüksek lisans tez çalışmasında, Arçelik firmasının Ankara Sincan Bulaşık Makinesi Üretim İşletmesi'nde yapılan değişim mühendisliği (yeniden yapılanma) uygulaması araştırılmıştır. Bu çalışmada işletmede değiştirilmek istenenler ve amaçlara ulaşmak için yapılanlar incelenmiştir. Bu bağlamda işletmede değiştirilmek istenenler; düşünce yapısı, çalışma şekilleri ve organizasyon yapısıdır. Düşünce yapısında değiştirilmek istenenler; yeterince iyiden sıfır hataya doğru

değişim, tüm çalışanların kararlara katılması ve kriz duygusunun yaşatılmasıdır. Çalışma yöntemlerinde amaçlanan değişiklikler; iş bölümünden grup çalışmasına dönüşüm, stoklu çalışmadan tam zamanında üretime geçiş, yüksek miktarda standart üretimden düşük miktarda çok çeşitli üretime geçiştir. Organizasyon için amaçlanan yapı yüksek ve dar örgüt yapısından basık ve geniş yapıya geçiştir.

Arçelik Ankara Sincan Bulaşık Makinesi Üretim İşletmesi'ndeki bu girişimin başarılı olup olmadığı gözlem, mülakat ve veri inceleme çalışmaları ile bulunmaya çalışılmıştır. İşletmede değişim mühendisliğinin başarıyla sonuçlanması için 5S kuralının dikkate alındığı görülmüştür. Bu kapsamda; organizasyon (SEIRI), düzen (SEITO), temizlik (SEISO), süreklilik (SEIKETSU) ve özen (SHITSUKE) ilkelerinin temel olarak alındığı anlaşılmıştır. Sonuç olarak Ankara Sincan Bulaşık Makinesi Üretim İşletmesi'nde girişilen değişim uygulamaları başarılı bulunmuştur.

2003 yılında Vatan tarafından yapılan **“İşletmelerde Yeniden Yapılanma Konsepti ve Organizasyonel Açından Bir İşletmede Uygulama”** konulu yüksek lisans tez çalışmasında, Kütahya İli Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet sürdüren Edip Çini İşletmesi'nde bir uygulama çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada işletmeyi yeniden yapılanmaya götüren iç ve dış nedenler gözlem, mülakat ve anket teknikleriyle belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucu işletmede geleneksel iş görme yöntemleri ile üretim yapıldığı, girdi sağlamadan ürün satışına kadar tüm süreçlerde sabit yöntemlerle iş görüldüğü, bürokrasi, iletişim, mutabakat ve kontrol işlevlerinin çok olduğu, katma değer meydana getirme, kaliteli ve düşük maliyetli ürün üretme gibi müşteri memnuniyetini arttıran süreç yaklaşımına geçilmesi gerektiği ve bilgi teknolojilerinden daha fazla yararlanılması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Bütün iş yapma yöntemlerinin bu noktalar dikkate alınarak kalıcı bir biçimde değiştirilmesi gerektiği vurgulanmış planlamaya, toplam kalite yönetimi anlayışına, insana daha çok değer veren insan kaynakları yönetimine, laboratuvar ve (Araştırma-Geliştirme) Ar-Ge çabalarına daha fazla kaynak ayrılması gerektiğine, bir organizasyon el kitabının hazırlanması gerektiğine karar verilmiştir. Yöneticilerle yapılan anketler sonucunda ise, üst yönetimin yeniliğe açık olduğuna, orta kademe

yöneticinin geleneksel yaklaşımda bulunduğuna, alt kademe yöneticisinin de teknik işlere çok fazla önem verdiğine karar kılınmıştır. İşletmede yönetim anlayışına hakim olan felsefenin ise merkeziyetçi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çerçevede, işletmenin yeniden yapılanma girişiminde her yönden bazı eksikliklerinin bulunduğu ve iyileştirilmesi gereken süreçler olduğu sonucuna varılmıştır. Zaten yeniden yapılanma, kapsamında sürekli iyileştirme bulunduğundan, her zaman eksiklik içermekte, son nokta hiçbir zaman koyulamamaktadır. Bu bağlamda etki-tepki mekanizmasına bağlı olarak bilimsel çalışmalar da her zaman gelişerek sürmektedir.

Karabağ tarafından 2003'te yapılan **“İşletmelerde Küçülme: Bir İşletmedeki Küçülme Faaliyetlerinin Çalışanlara Etkisi Üzerine Bir Uygulama”** adlı yüksek lisans tez çalışmasında yeniden yapılanma kapsamında uygulanan bir yöntem olarak küçülme yaklaşımının işletmeler için önemi, alan çalışması ile ortaya koyulmuştur. Bu araştırmada, karar vericilere ve uygulayıcılara ışık tutmak için, küçülme uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkilerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Küçülmenin çalışanlara olan etkileri çalışanların iş tatminsizliği, iş stresi, işten ayrılma niyeti, olumsuz duyguları, çalıştıkları işletmeye ve yöneticilerine duydukları güven seviyesi, çalıştıkları işletmedeki uygulamalara ilişkin algıladıkları adalet duygusu, hissettiği iş güvensizliği ve küçülme sonrasında algıladıkları iş yükü çerçevesinde araştırılmış ve (iki ya da daha çok sayıda değişken arasında birlikte bir değişimin varlığı ve derecesi belirlenmeye çalışıldığından) ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmada küçülme sonrası çalışanların, yeni örgüt yapısıyla, yeni işleriyle ve hissettikleri olumsuz duygularla baş etmek zorunda kaldıkları görülmüştür. Bu durumun iş tatminsizliği ve verimliliği olumsuz etkilediği bunun sonucu olarak da işten ayrılma niyetlerinin arttığı vurgulanmıştır. Çalışanların küçülme sürecine katılmaları sonucu ise onların bu durumu benimseyeceği, küçülmenin gerekliliğine inanacağı, küçülmeyi sahiplenebileceği ve en önemlisi kendileri ile ilgili kontrol güçlerinin artacağı sonucuna varılmıştır. Bu durumdaki bir işletme için işlerin yeniden tasarımının, küçülme sonrasında ortaya çıkabilecek iş yükünü azaltabileceği, çalışanın iş stresini normal seviyelere getirebileceği ve işsiz kalırım endişesini azaltabileceği sonucuna varılmıştır.

4.2. Araştırmanın Metodolojisi

Bu çalışma, Kamu İktisadi Teşebbüsü olan Çaycuma SEKA'nın (Türkiye Selüloz ve Kağıt Fabrikaları) özelleşerek OYKA'ya (Ordu Yardımlaşma Kağıt ve Ambalaj) devredilmesi sonucu yaşanan kurumsal değişimin araştırılmasını amaçlamaktadır. Bu amaçla işletme fonksiyonları açısından OYKA işletmesinin içinde bulunduğu genel durum SEKA ile mukayeseli olarak ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

4.2.1. Araştırmanın Gerekçesi

Bu araştırma, günümüzde yaşanan değişimin hızına ayak uydurabilmek için işletmelerin uygulamak zorunda olduğu çeşitli çağdaş yönetim yaklaşımlarından biri olan yeniden yapılanma yaklaşımını ve bunun işletmelere olan yansımalarını ortaya koymak için hazırlanmıştır. Yeniden yapılanma yönetim, çalışan ve örgüt başta olmak üzere bir çok faktöre bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bu nedenle alan çalışmasının daha güvenli ve tutarlı sonuçlar verebileceği düşünülerek Çaycuma SEKA Kağıt Fabrikası'nın özelleştirilerek OYKA Kağıt ve Ambalaj A.Ş.'ne devrolması sonucu meydana gelen değişim ve yeniden yapılanma çabalarının analizi yapılmaya çalışılmış, değişimin yönetsel, organizasyonel ve finansal yapıya olan etkileri, çalışanlara olan etkileri ile yeni satış süreci ve yenilenme yatırımları belirlenmeye çalışılmıştır.

4.2.2. Araştırmanın Amacı

Genel olarak değişimi ve bunun sonucu olarak ortaya çıkan yeniden yapılanma yaklaşımını anlatan çalışmanın amacı; Çaycuma SEKA Kağıt Fabrikası'nın özelleştirilmesi ile işletmede yaşanan değişimi, bunun yeniden yapılanma kapsamında bir değişimi ifade edip etmediğini ve gerçekleştirilen bu çabaların ne ölçüde başarılı olduğunu ortaya koymaktır.

4.2.3. Araştırmanın Önemi

Araştırma, bir KİT olan Çaycuma SEKA Fabrika'sının özelleştirilerek OYKA'ya devredilmesi sonucu, işletmede yaşanan değişimin ve bu doğrultuda

gerçekleşen yeniden yapılanma girişiminin başarılı bir uygulama olup olmadığını ortaya koyması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca ülkemizde bu tür araştırmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Çalışma, akademik anlamda bu açığı kapatması açısından da faydalı görülmektedir. Bunun yanında araştırmanın, Çaycuma OYKA İşletmesi'ne katkı sağlama potansiyeli bulunmaktadır.

4.2.4. Araştırmanın Sınırlılığı

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.

Çaycuma OYKA yeni yapılanmış bir işletme olduğu için ve sanayi sektöründe faaliyet gösterdiğinden *Halkla İlişkiler*, *Ar-Ge* ve *İnsan Kaynakları* departmanları bulunmamaktadır. Bu sebeple Çaycuma OYKA Fabrikası, işletme fonksiyonları açısından analiz edilirken bu departmanlarla birlikte İnsan Kaynakları Departmanı'nın bazı alt kolları, ayrıntılı çalışma kapsamı dışında bulundurulmuştur.

İşletmenin (kamu sahipliğinden çok farklı) yeni bir yabancı sahibinin olmasının, Çaycuma halkı üzerinde de farklı etkiler yarattığı söylenmektedir. Bu konu da, çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur.

4.2.5. Araştırma Problemi

Araştırmamızın problemi ve alt problemleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Çaycuma SEKA Kağıt Fabrikası'nın özelleştirilmesi sonucu yaşanan değişim, yeniden yapılanmayı ifade etmekte midir?
- Fabrikada yeniden yapılanma nasıl gerçekleştirilmiştir.
- SEKA'da uygulanan yeniden yapılanma çalışmaları ne ölçüde başarılı olmuştur?

4.2.6. Araştırmanın Varsayımları

Varsayım : *SEKA'nın özelleştirilerek OYKA'ya devredilmesi, işletmede yaşanması gereken değişimi hızlandırmıştır.* Genel olarak özelleştirme uygulamaları sonucu işletme bünyesinde yaşanan değişim ve gelişmeler, ülke bazında değişim konusunda farklı bir ivmeye ulaşma potansiyeli meydana getirmektedir.

Varsayım : *SEKA'nın OYKA'ya devredilmesi sonucu kurumda değişen bir iklim, farklı bir iş yöntemi oluşmuştur ve temelden, köklü bir yeniden yapılanma başlamıştır denilebilir.* Çaycuma OYKA'da, kamu sektöründe alışılan iş güvencesi yoktur. Bürokrasi, esnek olamama, hantallık, aşırı kadrolaşma özel sektörde bulunmamaktadır. İşletmenin vizyonu, misyonu ve değerleri değişmekte, yönetimin çalışana, çalışanın yönetime bakış tarzı farklılaşmaktadır. Çalışan, emeği kadar karşılık alacağını bilincine varmaktadır.

Varsayım : *Çaycuma OYKA Kağıt ve Ambalaj A.Ş., SEKA'da yaşanan bir yeniden yapılanma sürecidir.* Çaycuma için işletme halen bir kağıt fabrikasıdır, ancak işletmeye tanıtılan OYAK kültürü ile fabrikanın yönetim anlayışında, organizasyon yapısında, insan kaynaklarında, finansal yapısında, satış sürecinde, üretim fonksiyonunda ve yenilikçi üretim yatırımlarında önemli değişim ve gelişmeler yaşanmaktadır.

Varsayım : *Ana hissedar OYAK'ın kültürü Çaycuma OYKA İşletmesi'nin bütününe yerleşmektedir.* Karlılık, kalite, verimlilik, etkililik sağlayamayan, işletme içi çalışmalara hizmet eden süreçler kaldırılmaktadır. İşçi sağlığı ve güvenliği, çevre temizliği konularına gereken ilgiyi gösterilmeye çalışılmaktadır.

4.2.7. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma “yorumlayıcı” yaklaşım benimsenerek, veri edinme yöntemi olarak “örnek olay”, ele alınan süre açısından “dönemlik”, araştırmanın amacı açısından da “keşfedici” metodoloji kullanılarak hazırlanmıştır (Altunışık vd., 2004:54-62).

Bu araştırma, SEKA’da yaşanan değişimin boyutunun ortaya koyulması amacıyla gözlem ve yapılandırılmamış mülakat yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler, Çaycuma OYKA İşletmesi’nde, Mart 2006 ve Mayıs 2006 dönemleri arasında işletme fonksiyonlarından sorumlu olan şeflikler, mali-idari müdürlük ve geride kalan çalışanlarla yapılmıştır. Aynı zamanda ilçe çevresinde ulaşılabilen, işten çıkarılan çalışanlarla görüşülmüştür. Sosyal bir süreç olan yeniden yapılanma olgusunun anlaşılması ve yorumlanması için değişimin gerçekleştiği çevre ve ortam da dikkate alınmıştır. Bu sebeplerle araştırmamız oluşturulurken *yorumlayıcı* yaklaşım benimsenmiştir.

Veri edinme yöntemi, birbiriyle ilgili olan az sayıda veri kaynağı (denek) üzerinde, yani bir kurumun (Çaycuma Kağıt Fabrikası) özelleştirme öncesi (SEKA) ve özelleştirme sonrası (OYKA) durumu üzerinde, derinlemesine sorgulama ile ayrıntılı çalışma yapmaya imkan sağlamasından dolayı *örnek olaydır*. Çalışma, SEKA ve OYKA işletmelerinin 6 aylık dönemdeki, değişim ve gelişmeleri ve belirli yıllar (1999-2005) arasındaki finansal durumu göz önünde bulundurularak açıklandığından ve bunlar arasında kıyaslama yapıldığından, anlık değil *sürelidir*. Son olarak araştırma amacı açısından *keşfedicidir*. Çünkü Çaycuma Kağıt Fabrikası’nın SEKA ve OYKA dönemleri arasında ilişki kurulmaya çalışılmış, durum belirleme ile bilgi aktarmak amaçlanmıştır. Tanımlar, ölçümler, gözlem ve mülakat gibi tekniklerle de (Seyidoğlu, 2003:35), işletmede yeniden yapılanmanın uygulanıp uygulanmadığı konusunda bilgi üretilmeye çalışılmıştır.

4.2.8. Kullanılan Veri ve Kaynaklar

Çalışmanın literatür kısmı için çeşitli üniversitelerin kütüphanelerinden, Milli Kütüphane’den kaynak taraması yapılmış, internet siteleri ve veri tabanları kullanılmıştır. Alan çalışması için, Ankara Sümer Holding’te bulunan *SEKA 1999-2003 Yılları Arası Faaliyet Raporları*’na ve Adana OYKA İşletmesinde bulunan *OYKA 2003-2005 Dönemleri Faaliyet Raporları*’na ulaşılmış, Çaycuma OYKA Fabrikası’na gözlem ve mülakat amaçlı ziyaretler yapılmıştır. Çalışanlarla yapılan görüşmelerde amaç, pilot bilgileri edinmek ve işletmede değişen bir atmosferin oluşup oluşmadığı konusunda önbilgileri sağlamaktır.

4.2.9. Araştırmanın Bulguları

4.2.9.1. Özelleştirme ve SEKA'nın Özelleştirilme Süreci

Özelleştirme, bir işletmenin gelirlerini devletin nüfuz alanından özel teşebbüsün nüfuz alanına sokan bir yaklaşımdır. Önemli özelleştirme programları özellikle dönüşüm ekonomilerinde görülmektedir. Özelleştirme olgusu yeni sürecin en önemli dinamiklerinden biridir ve küreselleşme kavramı ile ifade edilen oluşuma en büyük katkıyı yapan bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Özelleştirme iki gerekçeyle oturtulmaktadır. İlki ekonomide verimliliği sağlamak, diğeri sermayeyi tabana yaymaktır. Bunların dışında kamu işletmelerinin ekonomi üzerindeki yükünü azaltmak, rekabeti artırmak, devlete gelir sağlamak ve bürokrasiyi azaltmak sayılabilmektedir. Özelleştirme tek başına bir ekonomik çözüm değildir ve yapısal reformların bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Giderek artan bir ivmeyle gerçekleşen özelleştirme uygulamaları 1974'den sonra Şili'de, 1979'dan sonra İngiltere'de ve 1980'li yıllarda az gelişmiş bir çok ülkede uygulanmıştır (Ekin vd., 1999:23; Çevik, 2000:166).

Bastırmacı (2005)'ya göre ise özelleştirme, ekonomide yapısal değişiklikleri sağlayacak yeniden yapılanma programını öngören önlemlerdir. Yeniden yapılanma sürecinin bir yarısı özel sektör tarafından sahip olunan ve işletilen yeni işletmelerin kurulması ise, diğeri yarısı mevcut kamu kuruluşlarının yeniden yapılandırılması ve özelleştirilmesidir. Dolayısıyla, yeniden yapılanma programı çerçevesinde özelleştirme önemli bir yer tutmaktadır.

Dünya genelinde, daha çok ve nitelikli üretim faktörlerinin kullanılması ve bunların giderek daha etkin bir biçimde kullanılabilecek olması, rekabeti daha fazla gündeme getirmektedir. Özellikle uluslararası ticaretin hızla artması ve daha liberal hale gelmesi ile uluslararası mal piyasalarında rekabet ve bölgesel entegrasyonların artması, ulusal piyasalarda rekabeti artırmaktadır. Bu ise ekonomik karar alma sürecinde piyasaların daha fazla rol alması anlamına gelmektedir. Bütün bu gelişmeler ise neredeyse tüm dünyada deregülasyona, özelleştirmelere ve re-regülasyona (rekabeti sağlayıcı yönde yeniden düzenlemelere) yol açmaktadır.

Ancak özelleştirmenin, yeniden yapılanmaya yönelik diğer reformlardan bağımsız bir şekilde tek başına yapılması, piyasa ekonomisine geçişi sağlamada etkinliği azaltabilmektedir (Bastırmacı, 2005; Ege, 2006).

Özelleştirmenin en önemli hedefi, KİT'lerin kaynaklarının serbest bırakılarak verimsizliklerine son verilmesidir (Kuştepeli ve Gülcan, 2003). Özelleştirme sonuçlarına göre işletmelerin yeni sahiplerinin üretkenliklerinin, önceki sahiplerinden daha fazla olduğu belirtilmektedir. Daha iyi yönetim becerilerinin de sonucu olarak finansal durumları ve yeni teknolojilere erişimleri de güçlü olabilmektedir. Bununla birlikte, yeniden yapılanma sürecinde küçülme politikaları sonucu işletmenin yeni sahipleri işten çıkarma kararlarını yüksek oranda politika haline getirdiklerinde engellerle karşılaşabilmektedirler (Brown, 2006:71-72).

Çalışmaya konu olan 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 üretmektedir. Tüm üretim sektörleri ile bütünleşen bir yapıya sahip olan kağıt ve karton endüstrisi Türk sanayisi açısından da büyük önem taşımaktadır. Türkiye, coğrafi ve iklimsel yapısı ile kağıt sektöründe dünyanın önde gelen ülkelerinden biri olabilecek potansiyele sahip bulunmaktadır.

Kağıt sektörü; odun, yıllık bitkiler, atık kağıt hammaddelerinden selüloz, odun hamuru, eski kağıt hamuru üretilmesiyle bu ara ürünlerin değişik mekanik ve kimyasal işlemlerle kağıda dönüştürülmesine kadar geçen aşamaları içeren bir sanayi koludur (Önder vd.; 2005:3). Selülozlar ara ürünleri, kağıt-kartonlar ve konfeksiyon ürünleri (defter, dosya, kutu, torba, havlu, peçete, mendil vs.) ise son ürünleri ifade etmektedir. Bir ton mekanik hamur üretebilmek için 2,33 m³ kabuğu soyulmuş oduna, 10-15 m³ temiz suya, 6.000 volt ceryan gücü ile 800-1500 Kwh elektrik enerjisine ihtiyaç duyulmaktadır (Wikipedia, 2006).

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 Türkiye Selüloz ve Kağıt Fabrikaları A.Ş. (SEKA) unvanı ile anonim şirket statüsüne dönüştürülmüştür. Yöntem olarak "varlık satışı"nın benimsenmesi sebebiyle, 24.11.1998 tarihinde Ana Sözleşme'de değişiklik yapılmış; Müesseseler, İşletmeye; KİT statüsü, Anonim Şirket statüsüne dönüştürülmüştür.

Özelleştirmeden önce Çaycuma SEKA'da modernizasyona yönelik bir yatırım gerçekleştirilmemiştir. 1980'lerden bu yana 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 durgunluğun ve performans düşüklüğünün göstergeleri olarak yaşanması gereken yeniden yapılanmanın zorunluluğunu da ortaya koymaktadır. Ülke genelinde kapsamlı bir değişim ve yeniden yapılanma girişimine gerek duyulan SEKA Fabrikaları'nda da genel olarak son 20 yıldan beri herhangi bir yatırım yapılmamıştır. Siyasi etkinlik bünyesinde kadrolar şişirilmiş, ücretler artmış, verimlilik düşmüştür. 2001 yılında yapılan bir değerlemeye göre;

- Özel sektör fabrikalarında işçi başı üretim 282 ton, SEKA tesislerinde 63 ton olmuştur.
- SEKA 331 ton kâğıt üretmek için 560 bin Kwh elektrik kullanırken, özel sektör aynı miktarda üretimi 182 bin Kwh elektrik kullanarak gerçekleştirmiştir.
- SEKA'da işçi maliyeti, özel sektördekinin iki katı olmuştur.

Özelleştirme İdaresi Başkan Yardımcısı, "özelleştirme kapsamına alındığından bu yana SEKA'ya 375 milyon dolar aktarıldığını" söylemiştir. Buradaki 375 milyon dolarlık meblağ, Türkiye genelindeki SEKA Fabrikaları'na yapılan yatırımı göstermektedir ve bu rakam SEKA'nın rekabet gücünü sürdürebilmesi için gereken yatırımın yapılamadığını ortaya koymaktadır (Uras, 2005).

Özel sektör yatırımları kamuya göre çok yenidir. 1970’te 17.500 ton civarında olan özel sektör üretimi, 133.600 tonluk kamu üretiminin yaklaşık sekizde biri iken, yatırımlardaki artışlarla ilk kez 1991’de SEKA’nın yıllık toplam üretimini aşmıştır ve bu durum günümüzde de devam etmektedir. 2003 yılı itibariyle SEKA’nın fiili üretimi 91.289 ton olarak gerçekleşirken bu rakam özel sektör için 1.527.985 ton olarak gerçekleşmiştir. 2003 yılı itibariyle toplam kağıt-karton üretiminde özel sektörün payı %94, SEKA’nın payı ise %6 olmuştur (Önder vd.; 2005:4).

Tablo 4.1. 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 DHMİ PTT TMO MKEK ÇİNKUR AŞ. ORÜS ETİBANK TEKEL TEK	HAVAŞ DİTAŞ BOTAŞ ÇİTOSAN PETKİM THY TURBAN SEKA TDİ T. DENİZ NAK. TKİ T. ŞEKER DMO	TZDK SEK EBK SÜMERBANK YEMSAN ÇAYKUR TÜĞSAŞ K. BAKIR TCDD TDÇİ T. GEMİ SAN. TTK

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

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

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

BDYK tarafından gerçekleştirilen, “etkinlik ve etkileycilik kriterleri açısından KİT durum analizi” sonuçlarından da görüleceği gibi SEKA, *Yeniden Yapılanma ve Rehabilitasyondan Sonra Karlılık ve Verimliliği Yeterli Olacak KİT* statüsünde bulunmaktadır. Bu bağlamda gerçekleştirilen alan çalışmamız sonucunda, SEKA’nın özelleştirilmesiyle işletmede yaşanan değişim ve yeniden yapılanma sonucu faaliyetlerde etkinlik, hız, verimlilik ve kapasite artışları sağlandığı bulunmuştur. Çaycuma SEKA Fabrikası’nda böyle bir yeniden yapılanma girişimine gereksinim duyulmasının sebebi olarak işletmenin maliyetlerini kaldıramaması, kapasite ve performans düşüşleri yaşaması gibi verimsizlik faktörleri gösterilebilir.

Tablo 4.2. 2000-2003 Yılları Arası SEKA İşletmelerinin Üretim Verileri (ton/yıl)

	2000	2001	2002	2003
İzmit	77.509	68.431	52.384	33.829
Dalaman	87.917	9.512	-	-
Çaycuma	52.850	46.048	46.190	15.621
Akdeniz	103.443	112.823	114.117	18.539
Aksu	51.649	31.747	35.731	20.070
Balıkesir	75.882	56.296	18.385	31
Kastamonu	5.534	6.654	5.142	3.199
Afyon	22.219	11.678	13.632	1.355
TOPLAM	454.784	331.511	268.249	91.289

Kaynak: Önder, İzzettin vd.; 2005, “Kağıt Sektörü ve Seka Analizi”, s.4.

Tablo 4. 2’den de görüldüğü gibi yeniden yapılanma gereksinimi duyulan SEKA Çaycuma İşletmesi’nin üretimi üç yıl içinde 52.850 tondan 15.621 tona düşmüştür. Anlaşıldığı üzere sadece Çaycuma işletmesi değil Türkiye genelinde KİT durumunda olan tüm SEKA Fabrikaları’nın üretim durumları yüksek düşüşler göstermiştir. Bu bağlamda bütünleşik bir yapıya sahip olan ve tüm endüstriler için büyük önem taşıyan kağıt sektörünün yeniden yapılanma gereği daha net bir şekilde anlaşılmaktadır.

Çaycuma SEKA İşletmesi’nin 2003 yılı faaliyet raporuna göre, SEKA’nın 2002-2003 yılları kıyaslandığında, 31.06.2003 tarihi itibarıyla genel olarak bütün faaliyet, yatırım ve harcamalarda büyük düşüşler olduğu görülmektedir. Ortalama personel sayısı, personele yapılan ücret, ek ödeme ve sosyal girdiler (aile-çocuk yardımı, evlenme-doğum-ölüm yardımları, eğitim-sağlık yardımları, barındırma, SSK primi vb.) azalmış bulunmaktadır. 2002-2003 yıllarında genel idare hizmetlerinde çalışan personel sayısı 15, sözleşmeli çalışan sayısı 2002’de 87, 2003’te 83, saat ücretli gündelikçi işçi olarak çalışan personel 2002’de 371, 2003’te 269’dur. Genel toplamda çalışan sayısı ise 2002’de 473 iken 2003’te taşeron işçileri hariç 367’ye düşmüştür. 2002’de personele yapılan harcamaların cari toplamı 8.928.487 Milyon TL iken, 2003 yılı toplamı 5.014.581 Milyon TL olmuştur. İşletmede çalışan memur, sözleşmeli personel ve işçiler için yapılan sosyal giderler 2002’de 3.336.444 Milyon TL iken, 2003 yılında 9.075.828 Milyon TL olarak

gerçekleşmiştir. 2003 yılında işletmenin kaynak ve varlıkları toplamı %41 oranında azalarak 3.149.446 Milyon TL'ye düşmüştür.

SEKA İşletmesi'nin gider kalemlerini ilk madde ve malzeme giderleri, işçi, memur ve sözleşmeli personel ücret ve giderleri, dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler, çeşitli giderler, vergi, resim ve harçlar, amortisman ve tükenme payları ile finansman giderleri oluşturmaktadır. Bu giderlerin 2002 yılı toplamı 14.558.040 Milyon TL'dir. 2003 yılında bu rakam artış gösteren değişkenlerden biri olarak 18.449.097'ye ulaşmıştır. 2002 yılında esas hammadde olan çam odunu gideri 13.479.689.097 milyon TL iken, 2003 yılında büyük düşüş göstererek 4.504.549.984 Milyon TL' olmuştur. İşletmenin özelleştirilerek OYKA A.Ş. ne satılması itibariyle herhangi bir ödenek artışı olmamıştır.

Çaycuma SEKA Fabrikası'nda yeniden yapılanma bir zorunluluk halini almıştır. İşletmede işler, uzun yılların birikimi sonucu ortaya çıkan alışkanlıklarla yürütülür hale gelmiştir. Yenilenme, yeni koşullara adapte olma adına bir strateji bulunmadığından ulaşılması gereken hedefleri yakalamak çok güç bir hal almıştır. Üst üste yaşanan kapasite ve performans düşüşleri, finansal sonuçlara şiddetle yansır hale gelmiştir. Bu bağlamda işletmede bir yenilik yaşanması gereği doğmuş, bunun farklı bir bakış açısı ya da kültürle süreklilik kazanması önem kazanmıştır. Bu noktada OYKA'nın işletmeyi devralmasıyla yeni fikir ve ulaşılan yeni teknolojiler uygulamaya geçirilmiş, teknik beceriye sahip yeni çalışanlar işletme fonksiyonlarını gerçekleştirmek üzere gerekli kademelere yerleştirilmiştir.

4.2.9.2. Yeniden Yapılanma Analizi Sürecinde SEKA'dan OYKA'ya Geçiş

SEKA Çaycuma İşletmesi, Özelleştirme Yüksek Kurulu'nun (Ö.Y.K) 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, 2006). Bu tarih itibariyle özelleştirme olgusu kapsamında, yeniden yapılanma olarak tanımlanabilecek büyük yatırım ve yenilikler gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Çalışanlar konusunda yapılan değişimlerle ise işletmeye yeni bir soluk, yeni bir iklim yerleştirme çalışmaları devam etmektedir.

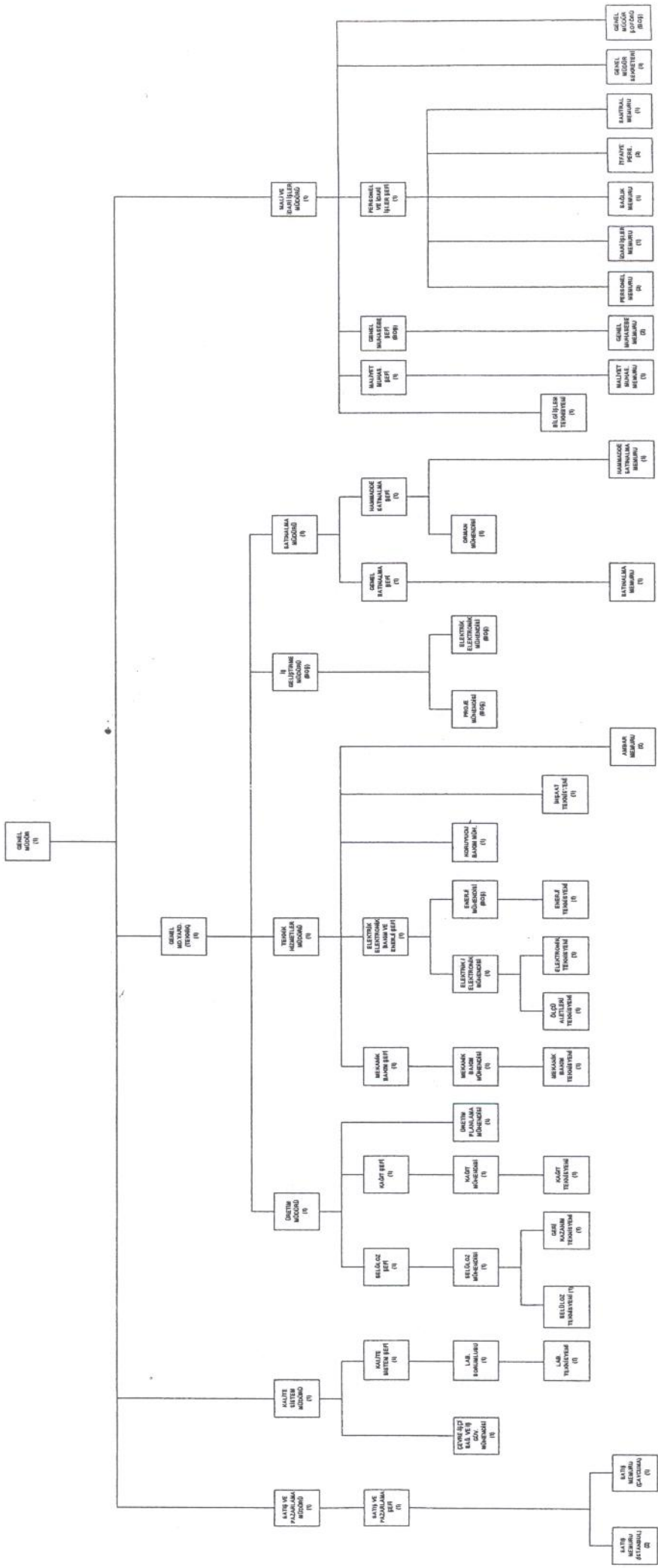
Takip eden bölümlerde SEKA'dan OYKA'ya yeniden yapılanma süreci, yönetim, organizasyon, üretim, insan kaynakları, satış ve finansman açısından incelenecektir.

4.2.9.2.1. Yönetim ve Organizasyon Anlayışında Yeniden Yapılanma

Kamu kurumlarında mevzuatlar vardır ve yerinde karar alma mekanizması yoktur. Bu bağlamda OYKA'nın çalışma sistemi SEKA'dan radikal anlamda farklıdır. SEKA'nın aksine OYKA'nın işletme kültürü, üretim ve disipline yönelik çalışma düzeninden oluşmaktadır. Kendine güvenen, “nasıl”ı bilen ve iş yeri havasına göre hareket edebilen çalışanlar organizasyonda varlığını sürdürebilmektedir. OYKA'nın, tüm çalışanların işbirliği ile kurulan Kalite Yönetim Sistemi'nin gereklerini yerine getiren, müşterilerin ihtiyaçlarına en uygun ürünü en uygun maliyetle, maksimum hızla 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 bulunmaktadır.

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):

- Yaratıcılık
- Şeffaflık
- Dürüstlük
- İnsana ve Çevreye Saygı
- Müşteri ve Çalışanların Mutluluğu
- Mükemmeliyet
- Rekabetçilik
- Güvenilirlik
- OYAK Kültürü



MÜDÜRLÜK ADI	KADRO
GENEL MÜDÜRLÜK	1
GENEL MÜDÜR YARDIMCILIĞI (TEKNİK)	1
ÜRETİM MÜDÜRLÜĞÜ	9
TEKNİK HİZMETLER MÜDÜRLÜĞÜ	13
İŞ GELİŞTİRME MÜDÜRLÜĞÜ	0
SATIN ALMA MÜDÜRLÜĞÜ	6
KALİTE SİSTEM MÜDÜRLÜĞÜ	5
SATIŞ VE PAZARLAMA MÜDÜRLÜĞÜ	5
MALİ VE DARI İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ	17
TOPLAM	57

REV. NO / TARİH	HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
1 / 20.12.2005	İsmail HODUL Mali ve İdari İşler Müdürü	Aytem R. KADIOĞLU Genel Müdür

SEKA ve OYKA'nın organizasyon şemaları, yeniden yapılanmanın önemli göstergelerinden biri olan *yükseklik*³ yönünden karşılaştırıldığında, OYKA'da kademe sayısının 9'dan 6'ya düşürüldüğü görülmektedir. Günümüzde iletişim ve bilgi teknolojilerinin geldiği nokta itibarıyla orta kademe yönetimin gereksiz duruma gelmesine rağmen, siyasi kadrolaşmanın etkin olduğu SEKA'da pek çok şeflik ve müdürlük göze çarpmaktaydı. Yeniden yapılanmanın gereği olarak OYKA'da şeflikler yerine teknik yeteneğe ve yeterliliğe sahip çalışan sayısı arttırılmıştır. SEKA'da 30 olan şeflik kadrosu OYKA'da 11'e indirgenmiştir. Yine 11 olan kısım müdürü sayısı OYKA'da 7'ye düşürülmüştür.

SEKA'da uygulanan yönetim yapısı; bir yönetim komitesi, buna bağlı başkan ve dört üyeden oluşmakta, bunların müessese müdürü ile koordinasyonunu sağlayacak bir yönetim komitesi büro şefi bulunmakta, müessese müdürü ile müessese müdür yardımcıları arasında ise bir sekreter bulunmaktaydı. Kısım müdürleri ile müessese müdürü arasındaki koordinasyon ise müessese müdür yardımcıları ve müessese müdürü sekreteri aracılığıyla sağlanmaktaydı. Görüldüğü üzere aşırı kadrolaşma ve bir süreçten sorumlu birkaç kişi bulunmaktaydı. Bu yapı hantallığa, hızlı karar alamamaya ve aşırı bürokrasiye sebebiyet veren faktörler olarak bilinmektedir. Kısım müdürlüklerine bağlı şefliklerde bir sorun çıktığında ya da yeni bir gereklilik doğduğunda, sorun giderilene kadar 7 farklı kademeye başvurulması gerekmekte, yanlış anlama ve hatalar artmakta, dolayısıyla maliyetler yükselmekte, kapasite ve etkinlik azalmaktaydı. OYKA'da ise yönetim yapısı tek bir genel müdüre bağlı bulunmaktadır. Genel müdürlüğün arkasından hemen kısım müdürlükleri gelmekte ve yeteneğe dayalı teknisyen, mühendis ve memurluklar bunu takip etmektedir. Mali ve idari müdür ile yapılan görüşmelerde bu yapının, bir işin tekrar tekrar yapılmasını önlediği, verimlilik ve etkinlik artışı sağladığı öğrenilmiştir.

SEKA'da Müessese Müdürlüğüne bağlı ayrı ayrı idari ve teknik Müessese Müdür Yardımcısı bulunmaktaydı. Personel, Muhasebe, Ticaret ve Nakliyat Kısım Müdürlükleri ile Hammadde ve Sosyal İşler Şeflikleri İdari Müessese Müdür Yardımcısına bağlı iken OYKA'da Bilgi İşlem, Personel ve Muhasebe Şeflikleri

³ Yükseklik: Organizasyon yapısındaki hiyerarşik kademe sayısının çokluğu. Organizasyon şemasının dikey doğrultuda uzunluğu.

bulunmakta ve bunlar tek bir Mali ve İdari İşler Müdürü'ne bağlı bulunmaktadır. OYKA'da Mali ve İdari İşlerin tek bir müdürlük altında toplanmasındaki amaç koordinasyon ve kontrol sorunlarını önlemek, hızı, esnekliği arttırmak, bürokrasiyi azaltmaktır. Bu yeniden yapılanmanın temel kavramlarından biri olan süreç yaklaşımına yönelme olarak da adlandırılabilir.

Analiz edilen SEKA ve OYKA organizasyon şemalarına göre, SEKA döneminde Personel Kısım Müdürlüğü'ne bağlı Sicil, Tahakkuk, Haberleşme ve Arşiv Şeflikleri ile Sağlık İşleri bulunurken; OYKA'da Personel ve İdari İşler Şefliği altında Personel Memuru (3 kişi), İdari İşler Memuru (1 kişi), Sağlık Memuru (1 kişi), İtfaiye Personeli (3 kişi) ve Santral Memuru (1 kişi) bulunmaktadır. OYKA'da ayrıca, yenilik girişimlerini arttırmak amaçlı İş Geliştirme Müdürlüğü ve bağlı bir Proje Mühendisi ile Elektrik Elektronik Mühendisi kadrosu da bulunmaktadır.

SEKA döneminde kalite konusuna verilen önem OYKA'ya göre zayıf kalmıştır. Çünkü kalite geliştirme ve sürekli iyileştirme OYKA'nın öncelikleri arasında bulunmaktadır. OYKA, ürün kalitesi ve tüm faaliyetlerdeki kalite düzeyini yükseltmek amacıyla 29.12.1999 tarihinde TS-EN-ISO 9002, 26.02.2003 tarihinde ise TS-EN-ISO-2000 9001 Kalite Sistem Belgesi almıştır. SEKA'da Kalite Sağlama ve Laboratuvar Kısım Müdürü ve buna bağlı bir Kalite Sağlama ve Laboratuvar Şefliği bulunurken, OYKA'da Kalite Sistem Müdürü ve buna bağlı Çevre-İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Mühendisi, Kalite Sistem Şefi, Laboratuvar Sorumlusu ve Laboratuvar Teknisyeni bulunmaktadır. Ayrıca SEKA'da bulunmayan Kalite El Kitabı OYKA'da mevcuttur. Üretim yatırımları kısmında değinileceği üzere, kalite konusunda OYKA ciddi yenilikler ve yaratıcı fikirler geliştirmiş bulunmaktadır (OYKA, 2005).

Yeniden yapılanmanın uygulamalarında Ford'un gerçekleştirdiği gibi OYKA'da da tek bir satın alma bölümü oluşturulmuştur. Bu bölümde bir Satın Alma Müdürü ve ona bağlı bir Genel Satın Alma Şefi, Hammadde Satın Alma Şefi ve ona bağlı bir Orman Mühendisi, bir adet hammadde satın alma memuru bulunmaktadır. SEKA'da ise Ticari Müdür'e bağlı Alım ve Satış Şeflikleri konsept halde bulunmaktaydı. SEKA'dan farklı olarak OYKA'da süreç yaklaşımına uygun olarak Üretim Müdürlüğü bulunmaktadır. Üretim Müdürlüğü'ne bağlı olarak birer adet Selüloz Şefi, Selüloz Mühendisi, Selüloz Teknisyeni ve önemli bir maliyet düşürme

potansiyeli olan Geri Kazanım Teknisyeni bulunmaktadır. Üretim Müdürü'ne bağlı bulunan Kağıt Şefliği'nde yine birer adet Kağıt Mühendisi ve Kağıt Teknisyeni bulunmaktadır. SEKA ve OYKA'nın müdürlüklerini ve şefliklerini oluşturan departmanlar, aşağıda karşılıklı olarak verilmiştir.

Tablo 4.3. SEKA-OYKA Müdürlükler ve Şeflikler

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

Kaynak: SEKA – OYKA Organizasyon Şemaları

Yukarıdaki listeden görüldüğü üzere işletmedeki aşırı kadrolaşma ortadan kaldırılmıştır. İşler, süreç yaklaşımı doğrultusunda gruplandırılmıştır. Bu bağlamda bürokrasi, işletme içi faaliyetlere hizmet eden kontrol ve denetimler azalmıştır. Sadece müşteriye hizmet eden faaliyetlerin başarısına önem verilmiştir. Bu sebeple müdürlükler; satış ve pazarlama, kalite, üretim, teknik hizmetler, iş geliştirme, satın alma, mali ve idari müdürlükler olarak süreçlendirilmiştir. Şeflikler, müdürlüklerde uygulanan gruplandırma doğrultusunda 30'dan 11'e düşürülmüştür. Hatta şu anda OYKA organizasyon şemasında görülen genel muhasebe şefliği, kadroda gözükmese de işletmede bulundurulmamaktadır. Bu azalışlar süreç yaklaşımı doğrultusunda işletmeye hız, esneklik getiren uygulamalardır. Alan çalışması sonucunda elde edilen finansal veriler ve artan üretim kapasitesi, planlanan hız, verimlilik ve esneklik seviyesine ulaşıldığını göstermektedir. Yine bu kapsamda bilgi işlem teknolojilerinin SEKA'ya oranla daha etkin kullanımı da esneklik, hız ve bilgilendirme kapasitesini yükseltip bürokrasi basamaklarını azaltarak, işlerin süreç yaklaşımı doğrultusunda gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Örneğin; bir satış gerçekleştiğinde bunun faturası, faksla ilgili personele satış anında ulaşmakta ve süreç beklenmeden işlemeye devam etmektedir. Faturanın aslı ilgili birime daha sonra ulaşmaktadır. Ancak bütün bu olumlu gelişmelere rağmen karar verme yetkisinin, görev ekiplerindeki ilgili uzman personele bırakıldığı söylenemez.

4.2.9.2.2. Üretim Açısından Yeniden Yapılanma

SEKA'dan OYKA'ya geçişte üretim konusunda yapılanlar ve ortaya çıkan değişiklikler *ürün çeşitlendirmesi*, *üretim yatırımı* ve *üretim miktarı* başlıkları altında ayrıntılı bir biçimde incelenecektir.

4.2.9.2.2.1. Ürün Çeşitlendirmesi

OYKA Çaycuma Kağıt Fabrikası'nda Esmer Kraft Selülozu, Esmer Kraft ve Klupaklı Kraft Torba Kağıdı, Kraft Liner ve Yarı Kimyasal Fluting Kartonlu üretimi yapılmaktadır. OYKA Çaycuma Fabrikası'nda yeni bir ürün çeşidi olan 2-4 kat ve 4 renge kadar kraft kağıttan mamül torbalar ile dışı beyaz, ara katlarda polietilenli değişik ölçü ve özelliklere sahip sanayi tipi torba kağıdı üretilmektedir. Torba şeklini

almaya uygun, hazır kraft torba kağıdı Adana Kağıt Torba Sanayii T.A.Ş.'ne gönderilmekte, Adana fabrikası gelen malzemeyi torba haline dönüştürmektedir. Çimento, kireç, alçı, kimya, madencilik, yapı ürünleri, gıda gibi sektörlerle iç pazarda üretim yapılırken, dış pazarda da çeşitli ülkelere torba ihraç edilmektedir. Son üç yılda 135 değişik firmaya torba yapılmıştır.

4.2.9.2.2.2. Üretim Yatırımı

Maliyetleri düşürmek ve kapasiteyi arttırmak amacıyla yapılması gereken ancak devletin katı kurallar, kontrol, imkansızlıklar ve bürokrasi sebebiyle hantallaşarak yapamadığı yenilik girişimleri ve (daha sonra ayrıntılı bir biçimde değinilecek olan) yatırımlar, OYKA tarafından yurt dışı kaynaklı projeler geliştirilerek gerçekleştirilmiştir. 2005 yılı OYKA faaliyet raporu sonuçlarına göre öngörülen hedefler aşılarak 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. Mali ve İdari Müdür ile 10.04.06 tarihinde yapılan görüşmede, tam kapasite çalışamama nedeninin yatırımlar nedeniyle yaşanan duruşlar olduğu anlaşılmıştır.

OYKA Kağıt ve Ambalaj Sanayi'ne yapılan toplam 9.451.896,28 YTL'lik yatırımın 89.162,33 YTL'si Adana Torba Fabrikası'na, 9.362.733,95 YTL'si Çaycuma Kağıt Fabrikası'na yapılmıştır. Bu kapsamda Çaycuma kağıt fabrikasında selüloz yıkama sistemi modernizasyonu, yongalama stok ve sevk hattı, yeni elektrofiltre yatırımı, selüloz hattına DCS otomasyonu yatırımı, fabrika elektrik altyapısının yenilenmesi, yongalama makinası, İnfrared kurutucu, pişirme kazanlarının revizyonu, türbin revizyonu, buhar kondens hattı, eski kağıt tesisi, yüksek kesafet rifayneri, LNG dönüşümü, hizmet ve idare binası inşaatı muhtelif işletme demirbaşları alınmıştır.

08.05.2006 tarihinde üretim müdürü ile yapılan görüşmede; SEKA'nın özelleştirilmesinden sonra gerçekleştirilen yeni yatırımların 18 milyon dolara ulaştığı belirtilmiştir. Ayrıca yatırımlara karar vermeden önce fizibilite çalışmaları yapılmakta ve gerçekleştirilen yeni yatırımların ortalama geri dönüş süreleri göz

önünde bulundurulmaktadır. Yatırım kararı, yeniliğin maliyeti düşürme oranı ve bir yılda elde edilebilecek fizibiliteye göre verilmektedir. Elde edilen kazancı bir yılı doldurmadağı için kesin kararı verilmemiş yeni yatırım kalemleri bulunmaktadır. Bu yatırımlar ise kalite, verimlilik, iş sağlığı ve güvenliği konularını içermektedir. Girişilen yeni yatırım kalemlerinin işletme literatüründeki isimleri şunlardır:

- Soğutma kulesi yatırımı,
- Arıtma tesisi revizyonu,
- Varyoline ve foil çıtaları 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 Isı Geri Kazanım yatırımı.

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, 2005). 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 1m^3 egsoz gazı 1900 mg m^3 havaya yayılmaktaydı. Elektrofiltre tesisinin kurulmasıyla bu miktarın 100 mg m^3 e düşürülmesi planlanmıştır. Hedefler aşılarak 71 mg m^3 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 arttırılarak mukavemetlerin arttırılması amaçlanmıştır.

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 olmaktaydı. Yeni sistem ile elektrik enerjisi tüketimi 50 Kwh'e düşürülmüştür. Son olarak 100 ton kağıt başına öngörülen 0m^3 yonga kaybı hedefine ulaşılmış, eskiden olan her 100 ton kağıt başına 9m^3 '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 arttırılarak 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. 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 girişilen *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 konventrörü 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 çıkararak 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. Bu kazancın kurulan elektrik altyapısı ile 7 milyon dolarla ifade edilmesi olasıdır.⁴ İşletmede devam eden yatırımlarla birlikte kazançların daha da artacağı belirtilmiştir.

⁴ Bir yatırım kaleminin ortalama geri dönüş değerlemesi 6 aylık bir süre sonunda yapılmaktadır. Bu bağlamda yeni gerçekleştirilen bazı yatırımların sağladığı kazanç burada gösterilememektedir.

OYKA’da çeşitli ünitelerde yenilik kapsamına sokulamayacak, büyük miktarlarda bakım, onarım ve modernizasyon çalışması devam etmektedir. Bu harcamalar kısa vadede maliyetleri arttırmakta ancak uzun vadede ortaya çıkabilecek büyük kayıpları ortadan kaldırmaktadır. 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 önlenmesidir.

4.2.9.2.2.3. Üretim Miktarı

OYKA’nın, kapasitesini %100 arttırma potansiyeli bulunmaktadır. OYKA Çaycuma SEKA Fabrikası’nı devraldığında burada 600’ün üzerinde çalışan bulunmaktaydı, bugün ise 310 kişi ile daha fazla üretim yapılmaktadır. Dünyanın kağıt tüketimi yıllık 3.4 milyar ton civarında olmaktadır. Üretimin yüzde 85-90’ı ise 10 büyük küresel tekel şirketin elinde bulunmaktadır. Bu durumda OYKA gibi tesislerin durması, 600 dolara Türkiye’ye giren kağıdın, bir anda 1000 dolara çıkmasına sebep olacaktır. Bu durum, tüm ambalajlı ürünlerde tüketiciye ulaşan fiyatların artması sonucunu doğuracaktır. 50-60 bin tonluk bir kağıt fabrikası için en az 300 milyon dolarlık makine yatırımı yapılması lazım gelmektedir. Bu yatırımın yapılması ise zordur (Gözlem Gazetesi, 2006).

2003 yılında 18 milyon dolara alınan Çaycuma SEKA Kağıt Fabrikası’nda üç yıl içinde 16 Milyon Dolar’lık yatırım yapılmıştır. Ayrıca bugün 70 bin ton olan kapasite, 12-13 Milyon Euro’luk yatırım ile 150 bin tona çıkabilecek durumdadır. Bunun üzerine bir 15 Milyon Euro’luk daha yatırım yapılırsa 220 bin ton kapasiteye

ulaşılabilecektir. Ancak işletme yönetimi, önünü göremediği için bu yatırımlara girişmemektedir (Gözlem Gazetesi, 2006).

Sıralanan gelişmelere rağmen hammadde konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır. OYKA'da hammadde olarak günlük 600 m³ odun kullanılmaktadır (Aydın, 2004:148). Gelecekte bu sıkıntının önüne geçmek için düşünülen yöntem, belirli orman alanlarının özel sektöre tahsis edilmesidir. Çünkü Avrupa'da bir makinenin 10 saatte yaptığı iş, Türkiye'de 5 orman köylüsü ile 10 günde yapılabilmektedir. Bu alanların bakım, koruma ve kesiminin özel sektör tarafından yapılması çok daha iyi sonuç verebilecektir. Tahsis edilen alanlarda daha fazla dikim yapılabilecek, organize özel işletmecilik ile kapasite artırımına gidilebilecektir. İran, Irak, Suriye, Mısır gibi bölgesel pazarlarda 500-600 bin tonluk ihracat hacmi bulunmaktadır. Talebin büyük çoğunluğunu ise İskandinav ülkeleri karşılamaktadır. Türkiye bu konuda mukayese edilemeyecek kadar avantajlı olmasına rağmen gereken etkinliği gösterememektedir (Gözlem Gazetesi, 2006).

4.2.9.2.3. İnsan Kaynakları Açısından Yeniden Yapılanma

Çaycuma OYKA Fabrikası'nda insan kaynakları açısından yaşanan gelişmeler ve meydana gelen değişiklikler, işten çıkarmaların etkisi, işe alma ve yükselme, eğitim ve ücretlendirme sistemi açısından incelenecektir.

4.2.9.2.3.1. İşten Çıkarmanın (Küçülmenin) Etkileri

Özelleştirme sonrası kurumda çalışan personelin fiziksel, psikolojik ve sosyal durumu büyük oranda etkilenmektedir. SEKA'nın özelleştirilmesi sürecinde, çalışanlar tazminatları tamamen ödenerek işten çıkarılmış ancak karar alma sürecine hiçbir çalışan katılmamıştır. Selüloz-İş Sendikası Çaycuma Şubesi Başkanı ile yapılan görüşmede özelleştirme sürecinde 262 SEKA çalışanının işten çıkarıldığı anlaşılmıştır. Ancak daha sonra OYKA Yönetim Kurulu, bir basın toplantısı düzenleyerek işten çıkarılanları geri çağırmıştır. Davet edilen 262 SEKA çalışanın 103'ü işbaşı yapmıştır (Yaren, 2005; Sav, 2005; Dünya Gazetesi, 2005; Memurlar Net, 2006).

SEKA’da ortalama çalışan sayısı 1999 yılı itibariyle 514’tür. 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. Anlaşmalar gereği OYKA kendi yapısını kendisi kurmuştur. Bütün SEKA çalışanları OYKA’da çalışmaya davet edilmiş, başvurular OYKA bünyesine alınmış, başvurmayanlara işsizlik ödeneği verilmiştir. Özel sektörde çalışmayı kabul etmeyen çalışanlar, bakanlıklara bağlı çeşitli kurum ve kuruluşlara yerleştirilmiştir. Kamuya yerleşip memnun olmayan ve OYKA’ya geri dönen toplam 12 personele de işbaşı yaptırılmıştır.

İşten ayrılan çalışanlar özelleştirme mağduru olarak Milli Eğitim Bakanlığı’na (MEB) bağlı kuruluş ve okullarda hizmetli kadrosuyla işe alınmışlardır. Bu çalışanlarla yapılan görüşmelerde, beklediklerini bulamadıklarından dolayı pişmanlık hissettiklerini belirtmişlerdir. 03.05.2004 tarihli ve 2004/7898 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan “Özelleştirme Uygulamaları Sonucunda İşsiz Kalan ve Bilahare İşsiz Kalacak Olan İşçilerin Diğer Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Geçici Personel Statüsünde İstihdam Edilmelerine İlişkin Esaslar” çerçevesinde, her halükarda bir mali yılda on ayı geçmeyecek şekilde, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunun değişik 4üncü maddesinin (C) fıkrasına göre geçici personel olarak sözleşmeli çalıştırılmalarına karar verilmiştir. Geçici personel verilen görevleri çalışma saatine bağlı kalmaksızın sonuçlandırmak zorundadır ve çalışana, belirlenen ücret dışında herhangi bir ücret ödenmemekte, sözleşmelerine bu bağlamda bir hüküm konulamamaktadır. Yine geçici personel istihdam edildiği sürece kazanç sağlayacak başka bir işte çalışmamaktadır (Başbakanlık, 2006). Tüm bu maddeler geride kalan çalışanlarda ve kurbanlarda⁵ güvensizlik, risk, belirsizlik ve hayat garantisizliğinden kaynaklanan çeşitli olumsuz duygulara ve sendromlara sebep olmaktadır.

Kamu sektörünün daraltılması amacıyla SEKA’nın kapatılmasına genel olarak bakıldığında işsizliği ve güvencesiz çalışmayı yaygınlaştırdığı, istihdam yaratamayan ülke ekonomisinin mevcut istihdam hacmini daralttığı anlaşılmaktadır

⁵ Kurbanlar: Küçülme sonucu işten çıkarılan çalışanlar.

(Önder vd.; 2005:16). Bu sıkışmanın farkında olan çalışanda ise motivasyon bozuklukları oluşabilmekte, işletmeler hedeflenen performans düzeyine ulaşamamaktadır. Çünkü çalışan, işin gereklerine odaklanmaktan çok gelecek kaygısına düşmekte, sonuçta işletmeye yıkıcı çatışmalar, stres ve gerginlik hakim olmaktadır.

Personel Şefi'nin açıklamalarına göre OYKA' da yaşanan değişim herhangi bir direnişle karşılaşmamıştır. Bunun sebebi ise çalışanın, yaşanan değişimin Çaycuma için olduğunun bilincinde olmasıdır. Genel olarak işletmede bir direniş olsa bile bu bir problem olarak görülmemektedir. Ancak SEKA çalışanlarının *işi bırakma* durumunun, “değişikliğe olası tepkiler ve bireyin genel tutumu” konusunda değinilen en aktif direnç gösterme şekillerinden biri olan “işten ayrılma” kapsamına girdiği söylenebilir. SEKA'nın özelleştirilmesiyle işi bırakanların %70'ini 35 yaş civarı genç kesim oluşturmaktadır. Bu bireylerin genel olarak özel sektöre ve kendilerine güvenleri olmadığı ve riski göze alamadıkları için işlerini bıraktıkları savunulmaktadır. Bunun yanında OYKA ile yapılan sözleşmede açıklanan maaşların çalışan tarafından yetersiz bulunması da diğer bir etkidir. SEKA dönemi net 1.300-1.400 YTL'yi bulan maaşlar, ikramiye hariç net 850 YTL'ye inmiş, iş garantisini tercih eden çalışanlar, daha da yüksek maaş garantisinden dolayı çeşitli bakanlıkların bünyesinde devlet kadrolarını tercih etmişlerdir.

İş-Kur işten çıkarılan çalışanlara yani kurbanlara 8 ay maaş ödemiş ve tedavilerini üstlenmiştir. Ancak 8 aylık süre bitiminde hiçbir kurum, çalışanların ve bakmakla yükümlü oldukları yakınlarının tedavi gereklerini karşılamamıştır. SEKA'nın özelleştirilmesinden iki yıl sonra kurbanlarla özelleştirme dairesi ilgilenmiş ve bu bireyler çeşitli kurumlara geçici/sözleşmeli personel olarak yerleştirilmiştir. Ancak bu iki yıl boyunca yaşananlar, bireylerde psikolojik tahribat yaratmıştır. Maddi yetersizlik, işsizlik psikolojisi (kurban mentalitesi) ve çevrelerinden hissettikleri “işe yaramaz” doğrultusundaki söz ve davranışlar, bu bireylerde farklı boyutlarda sendromlara sebep olmuştur. Halk deyişiyle “sokağa çıkamaz hale gelmişlerdir”. Eşlerinin ve çocuklarının ihtiyaçlarını karşılayamamanın ezikliği ile ruhları kararan ve intiharı düşünme noktasına gelenler olmuştur.

Bazılarının ise dünyaya bakış açıları değişmiş, devletin kendileri ile alay ettiğini düşünmeye başlayanlar olmuştur.

4.2.9.2.3.2. İşe Alma ve Terfiler

Personel şefi ile yapılan görüşmelerde, OYKA’da istihdam edilen personelin eski çalışanların %30’undan, emekli olan kesimin bir kısmından ve dışarıdan istihdam edilen sanat okulu meslek çıkışlı ve önlisans mezunu bireylerden oluştuğu öğrenilmiştir. İşletmenin toplu sözleşmesi bulunmaktadır ve OYKA çalışanlarının tamamı sendikalıdır. İşletmede “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 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.

Çaycuma OYKA’da işe alım kriterlerinden ilki *öğrenimdir*. Teknik yetenek isteyen faaliyetler ilgili branşta öğrenimini tamamlamış bireylerden seçilmektedir. İlgili birim müdürlüğü, çalışanın (CV) özgeçmişini incelemekte, gereken değerlemeyi yapmakta ve yönetimin onaylaması ile çalışan işe başlamaktadır. Personeli seçerken dikkat edilen diğer noktalar sırasıyla eğitim, beceri, tecrübe ve deneyimdir. OYKA’da işe alımlarda izlenen yöntem sınav sistemidir. Ön koşulan sınavları kazananlar hakları ile işe alınmaktadır. İşe alım, yükselme ve terfiler, işletme içi çalışanlar ve dışarıdan ilgili aşamaları başarıyla geçen yetenekli bireylerden seçilmektedir.

Çaycuma OYKA İşletmesi’nin güvenlik personeli, OYAK Savunma ve Güvenlik Sistemleri A.Ş. kapsamındadır. İşletmenin güvenlik görevlileri Çaycuma halkından oluşmaktadır ve her biri 5188 sayılı güvenlik yasasına göre, OYAK’a bağlı güvenlik görevlileri eğitiminden geçmiş bulunmaktadır. Yeni gelen bir uygulama ile tüm Türkiye’deki güvenlik görevlileri “Özel Kolluk Kuvvetleri

Sertifikası” almak zorundadır. Çaycuma OYKA İşletmesi’ndeki tüm güvenlik personeli bu sertifikaya sahip bulunmaktadır. İşletmede güvenliğe ve bu amaçla kontrollere büyük önem verilmektedir.

4.2.9.2.3.3. Eğitim Sistemi

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 (yurt içi, yurt dışı) tarafından verilmektedir. Eğitime gidecek olan çalışanlar ise, her departmanın kendi içinde birim müdürlükleri tarafından seçilmektedir. Seçilen kişilerin genel müdür yardımcısı tarafından onaylanması ile gerekli eğitim ilgili kişilere sağlanmaktadır. Belirlenen eğitimler uygulanırken *Yıllık Eğitim Programları*’nın dışına da çıkılabilmektedir. Fabrika içinde dahili eğitimler de verilmektedir. OYKA’da işe alınan çalışana işbaşı, oryantasyon eğitimleri uygulanmaktadır. Verilen eğitimden sonra 2-3 aylık bir deneme süresi sonunda, işe alınan çalışanın devam edip etmeyeceğine karar verilmektedir. Bu noktada işe alınacak birey, teklif edilen ücrete göre tercihinde serbest bırakılmaktadır. İşletme kurulduğundan bu yana iş başvurusunda bulunup OYKA’da çalışmayı rededen çalışan şu an bulunmamaktadır.

İşletmenin yenilikçi yatırımlarının devam etmesi sebebiyle eğitimler de sürekli yenilenmektedir. Yurt dışı kaynaklı yenilikçi yatırım projeleri gerçekleştikçe, ilgili yatırımın yüksek performansta ve eksiksiz işlemesi için verilmesi gereken eğitim yurt dışından gelen (Çin, Almanya, Finlandiya vb.) tecrübeli ekipler tarafından ayrıntılı bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Yeni makinelerin hem teknik dizaynı hem de modernizasyon ve değişiklik çalışmaları için de yurt dışından gelen bu ekiplerle birlikte çalışılmakta ve gerekli eğitim sağlanmaktadır. Tüm eğitim ve uygulamalar sözleşmeler doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Eğitim programlarının tamamlanmasından sonra da gerekli değerlemeler yapılmaktadır.

4.2.9.2.3.4. Ücretlendirme Sistemi

Çaycuma OYKA’da ücretler *emsal değere* göre Genel Müdürlük tarafından belirlenmektedir. İşletmede ücretler çalışanın öğrenimine, performansına,

deneyimine, tecrübesine ve eğitimine göre değişiklik göstermektedir. İşletme kurumsal bir şirket olduğundan gizlilik esastır ve ücretler saklı tutulmaktadır. İşletmedeki ücretlendirme sistemi Avrupa Birliği, IMF gibi global dengelerden de etkilenmektedir.

Çaycuma SEKA 2003 yılı faaliyet raporuna göre, SEKA İşletmesi'nde üst düzey karar organı faaliyetlerini, 4046 sayılı kanun uyarınca Yönetim Kuruluna bağlı olarak Çaycuma İşletme Müdürlüğü kararlarını Genel Müdürlük Yönetim Kuruluna sunarak yürütmüştür. SEKA'da çalışan memur, sözleşmeli personel ve işçilere 657, 5434, 1475, 2821, 2822, 3320, 3371 ve 3417 sayılı kanunlar, 233 ve 399 sayılı KHK'ler, Bakanlar Kurulu ve Yüksek Planlama Kurulu kararları ile toplu iş sözleşmesi hükümleri uygulanmıştır. OYKA'da yasal mevzuat ve özlük dosyaları gizliliğe tabidir ve hiç kimseye personelle ilgili bilgi verilmemektedir. OYKA Fabrikası'nda çalışanların toplu sözleşme hakkı bulunmaktadır ve çalışanlar sendikaya bağlı olarak çalışmaktadır.

4.2.9.2.4. Satış Açısından Yeniden Yapılanma

Çaycuma OYKA'nın satış bölümü bulunmamaktadır. İşletmenin müşterileri ile bütün ilişkilerini "İstanbul OYKA Satış Müdürlüğü" kurmaktadır. Adana OYKA İşletmesi'nin satış süreci de İstanbul'daki merkeze bağlı bulunmaktadır. Çaycuma OYKA İşletmesi'nin satış süreci şu şekilde işlemektedir; İstanbul OYKA Satış Müdürlüğü her konuda müşteri ile görüşmekte ve siparişleri almaktadır. Daha sonra müşterinin istediği kağıdın gramajını ve türünü elektronik posta (*e-mail*) 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-mail yolu ile ilgili müşteri ve belirlenen satış fiyatı muhasebe bölümüne bildirilmekte, muhasebe bölümü bildirilen fiyata göre faturalama işlemini gerçekleştirmektedir. Çaycuma OYKA müşteri ile çok ender olarak irtibata geçmektedir.

OYKA 2005 yılı faaliyet raporuna göre 2005 yılında şirket satışlarının %91'i iç piyasada gerçekleşmiş, toplam satışta ihracatın oranı %9 olmuştur.

OYKA'nın ihracatı A.B.D., çeşitli Avrupa ülkeleri, Afrika ülkeleri ve Ortadoğu ile Türk Cumhuriyetleri'ne yönelik gerçekleştirilmektedir (OYKA, 2005).

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 arttırma yolunu seçmiştir (Koudal, 2005). Çaycuma OYKA Fabrikası'nda yapılan da, bilişim teknolojileri imkanlarından en iyi şekilde yararlanarak çalışanlarla bütünleşmek ve yeni yapıda yaratıcı fikirlere fırsat vererek ilerlemek olmuştur. Yeniden yapılanan Çaycuma OYKA Fabrikası'nda takım çalışması zorunlu kılınmıştır. Takım bilincinde ilerleyen yeni sistemde önem verilen konulardan biri olan bilgi paylaşımı ve iletişim, mümkün olan en yüksek düzeyde tutulmaya çalışılmaktadır. Maillerle her türlü bilgi çalışana ulaştırılmakta, çalışanların müdürlükle olan bağlantılarının sağlanması için dahili yazışmalar serbest bir şekilde yapılabilmektedir. Burada amaçlanan bütün çalışanların kararlara katılımının sağlanmasıdır. Herhangi bir gelişme ya da olaydan farklı farklı bütün müdürlükler haberdar olmaktadır. Çalışanla olan birebir görüşmeler de bu sayede artmakta, artan iletişime bağlı olarak da işletme genelinde bütünlük sağlanabilmektedir.

4.2.9.2.5. Finansal Yapı Açısından Yeniden Yapılanma

Elde edilen veriler doğrultusunda ulaşılabilen finansal rakam ve oranlara ayrıntılı olarak değinilmeden önce genel bir değerlendirme yapılırsa, OYKA'nın devrolma yılından itibaren çok hızlı bir biçimde iyileşme gösterdiği görülmektedir. Bu doğrultuda üretimde, satışlarda artışlar sağlandığı, hiç gerçekleştirilmeyen yatırımların gerçekleştirildiği, işletme finansmanının daha bilinçli kullanmasının alternatiflerinin arandığı ve işletmenin çevresi tarafından (özellikle öz kaynak anlamında) daha fazla güvenilir hale geldiği anlaşılmaktadır.

Finansal yeniden yapılanma, işletmede meydana gelen değişim ve gelişmelerin daha açık ve anlaşılır bir şekilde ortaya koyulması amacıyla *finansal tablolar* ve *finansal rasyolar* açısından iki başlık altında analiz edilecektir.

4.2.9.2.5.1. Finansal Tablolar Açısından

Ulaşılan faaliyet raporları doğrultusunda SEKA ve OYKA'nın Gelir Tabloları karşılaştırıldığında, OYKA'nın Faaliyet Giderleri'nde daha önce gözükmeyen 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.

Tablo 4.3. Çeşitli Kalemler ve Oranlar İtibariyle SEKA ve OYKA Kıyaslaması

	ÖLÇÜ	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	Ort. Sayısı	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 ,00	7.542.805 ,00	9.362.733 ,95
DÖNEM KAR/ZARAR	YTL	-1.516.953. 641,28	-1.180.027. 841,15	-2.441.280. 480,08	-8.634.302. 507,94	-13.231.350. 290,25	-2.635.325 ,00	-4.580.332 ,00	-4.602.846 ,83
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
FİNANS. YAPI ORANLARI		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

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

OYKA döneminde 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 gitmesinden kaynaklanan zararıdır. SEKA’da 1999-2003 yılları itibarıyla herhangi bir yatırım gözükmemektedir. Buna rağmen SEKA ve OYKA, dönem kar/zararı olarak kıyaslandığında SEKA’nın ortalama zararı OYKA’dan fazladır. OYKA üst kademe çalışanları, işletmelerinin gerek kısa gerekse uzun vadede büyük kazançlar sağlayacağı konusunda hemfikirdirler.

Tablo 4.4’ten SEKA ve OYKA’nın satış miktarlarının birbirine yakın olduğu anlaşılmaktadır. Ancak OYKA döneminde, yeni bir ürün olan torba kağıt üretimine geçilmiş olmasıyla satışların 44 tondan 50 tona yükseldiği görülmektedir. Üretimde de satışlarda görülen artışa benzer bir artış yaşanmaktadır. SEKA ve OYKA’nın stok durumları kıyaslandığında, OYKA’da stok miktarının az olduğu görülmektedir. Bunun önemli bir sebebi, OYKA’da kitle üretiminden müşteri isteğine göre üretime geçilmiş olmasıdır. Yeniden yapılanmanın hedeflerine ulaşabilmesi için önemli bir kriter olan *müşteri memnuniyeti* OYKA’da esas alınmaktadır. Böylece stoklar için katlanılan maliyetler de azalmaktadır. Stok maliyetlerini azaltan diğer bir faktör de, daha önce yeni yatırımlar kısmında değinilen yonga stok sahalarının oluşturulmasıdır. Böylece yonga kaybı en aza indirgenmiş, stoklarda çeşitli şartlardan kaynaklanan kayıplar bertaraf edilmiştir. OYKA stoklar için ayrılan kaynaklarını daha aktif ve kazanç sağlayıcı yenilikçi faaliyetlere yönlendirmiştir.

4.2.9.2.5.2. Finansal Rasyolar Açısından

İşletmedeki yeni durumun finansal rasyolar açısından analizi, finansal tablolarda görülen rakamlar arasındaki ilişkilerin daha anlamlı bir şekilde ortaya koyulmasını sağlaması açısından önemlidir. Oran analizi, işletmenin finansal durumunu ve faaliyet sonuçlarını kendi içinde, aynı veya farklı sektörden diğer işletmelerin sonuçlarıyla veya sektör sonuçlarıyla karşılaştırarak inceleme olanağı sağlamaktadır (Özdemir, 1995:15). Alan çalışmamız için oran analizi, Çaycuma Kağıt Fabrikası’nın SEKA ve OYKA dönemlerini karşılaştırmalı olarak analiz

etmeyi ve bu bağlamda yaşanan değişimi ortaya koymayı planlaması açısından önemlidir.

Gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye’de işletmelerin *cari oranının* 1,5 olması yeterli iken bu oranın 2/1 olması hedeflenen bir durumdur (Akgüç, 1995:348). SEKA döneminde genel ortalama 1’e yakın olmuş, özelleştikten sonra ise gittikçe artarak 2,99’a son olarak da 4,78’e yükselmiştir. Yani OYKA İşletmesi her bir liralık borcuna karşılık artan miktarda döner varlığa sahip olabilmektedir. Bu durumda OYKA olarak SEKA’da gerçekleştirilen yeniden yapılanma girişimlerinin işletmeyi uzun vadede istenen hedeflere ulaştıracağı söylenebilir.

Özelleştirme öncesi ve sonrası dönemleri *likidite oranları* doğrultusunda kıyasladığımızda, SEKA’nın, yeterli bir kıstas olan 1/1 oranını hiçbir faaliyet yılında yakalayamadığı görülmektedir. Buna karşın OYKA 1/1 oranını aşarak ulusal ve uluslararası piyasalarda beklenen likiditeyi sağlayabilmiştir. Yeniden yapılanma kapsamına alınabilecek girişimler doğrultusunda katlanılan yenilikçi yatırımlara rağmen işletmenin altı ay – bir yıl arası bir süreçte ulaştığı likidite oranı 2005 yılı itibariyle 2/1’i geçmiştir.

Genel olarak işletmenin finansmanında yabancı kaynaklardan yararlanma derecesini ölçen *finansal yapı oranlarının* 1 çıkması arzu edilmektedir. Bu oranın yüksek çıkması, yani işletme finansmanında borçlardan yüksek oranda yararlanılması bir dereceye kadar işletme karlılığını arttırabilir ancak büyük oranda yabancı kaynaklardan karşılanması, işletmenin kredibilitesini azaltmaktadır. SEKA döneminde finansal yapı oranının 1999 yılı itibariyle 23,12’lere kadar çıktığı görülmektedir. Başlı başına bu oran işletmenin ciddi anlamda sıkıntı yaşadığını ve değişim adına bir şeyler yapılması gerektiğini göstermektedir. OYKA dönemine geçişle birlikte bu oranın olması gereken seviyelere yaklaştığı görülmektedir. Bu da OYKA’nın özkaynaklar anlamında ciddi oranda güçlü olduğunu göstermektedir. Ancak bu arada işletmenin faaliyetlerini büyük miktarda özkaynaklarından karşılaması, yöneticiler tarafından arzu edilen bir durum değildir. Önemli olan 1/1 oranının tutturulabilmesidir.

İşletmenin faaliyetleri sonucunda ölçülü ve yeterli bir kar sağlayıp sağlamadığını gösteren *karlılık oranları*, özellikle işletme sahip ve yöneticileri açısından önem arz etmektedir. Tablo 4.4'ten de görüldüğü üzere esas faaliyet karı SEKA ve OYKA'da birbirine yakındır. OYKA gerçekleştirdiği yatırımlarla kalitesini artırma potansiyeli taşımakta ve aynı zamanda ileri vadede olabilecek kayıpları ürün ve zaman yönünden büyük oranda indirgemiş bulunmaktadır. Bu durumda işletmenin karlılığı yükselme eğilimdedir denilebilir. Her iki işletmenin de satış karlılıkları, benzerlik göstermektedir. Vergi sonrası karın (net kar) toplam varlıklara olan oranı yani aktif karlılığı, SEKA döneminde özelleştirme söz konusu değilken negatif olmakta yani zarar göstermektedir. Özelleştirme durumunun ortaya çıkmaya başlamasıyla aktif varlık toplamında büyük azalmalar gerçekleşmesi sebebiyle bu oran pozitif olmuş, hatta 4'e kadar artış eğilimi göstermiştir. OYKA'da belli bir istikrar tutturulmaya çalışılmış ve aktif karlılığı 0,5'in altına düşürülmemiştir. SEKA'da özelleştirme doğrultusunda özkaynaklardaki azalışın devam etmesi sebebiyle özkaynak karlılığı negatif çıkmakta iken OYKA'da yine istikrarlı bir durum sergilenmiş ve bu oran 0,6'nın altına düşmemiştir.

Yeniden yapılanma sürecinde SEKA'dan OYKA'ya geçiş, Çaycuma Kağıt Fabrikasını yönetim anlayışı, organizasyon yapısı, üretim fonksiyonu, insan kaynakları yönetimi, işlerin yapılış şekli ve finansal yapı açısından farklı aşamalara taşımıştır. SEKA döneminde kamu sektörünün imkansızlıkları sebebiyle gerçekleştirilemeyenler gerçekleştirilmiş, aşırı bürokrasi ve hantal yapıdan dolayı ulaşılamayan hedeflere ulaşılmıştır. Yaşanan değişim ve gelişmeler, işletmenin verimliliğini, etkinliğini arttırmış, maliyetleri düşürmüştür, en önemli faktör olan müşteri memnuniyeti esas alınmış ve kaliteye ciddi anlamda önem verilmiştir. Çok kısa dönemde gerçekleştirilen bu kazanımlar, OYKA İşletmesinin iyi bir gelecek vaat ettiğinin de göstergesi olmaktadır.

5. SONUÇ

Değişim, insanlar için daha rahat bir yaşamın sağlayıcısı olarak düşünülebilir. Değişimin getirdiği yenilikler, modernizasyonlar insanları hep daha iyiye, daha hızlı bir yaşama taşımaktadır. Ancak değişimin sağladığı avantajlardan yararlanmanın gerekleri de bulunmaktadır. Günümüz ve sonrası işletmelerini, büyük değişim uygulamalarını yaratmak beklemektedir. Bunu fark edemeyen ve değişmek için gerekenleri yapmayı erteleyen işletmeler, değişim çağında varolmayı da erteliyorlar demektir. Başarılı olan, istikrarlı bir biçimde varlığını devam ettiren, rekabet gücünü koruyan işletmelerin ciddi anlamda yeniden yapılanma, sürekli iyileşme, toplam kalite yönetimi, öğrenen organizasyonlar vb. çağdaş yönetim yaklaşımlarını uyguladıkları bilinmektedir. Bu yaklaşımları uyguluyor olmak işletmelerin değişme potansiyelini de güçlü tutuyor olması anlamına gelmektedir. Çünkü bu yaklaşımlarda durağanlık ya da aynı şeylerin tekrarı yoktur, sürekli ve hızlı bir şekilde gerçekleştirilen bir değişimin üstüne onu geliştirecek yeni bir değişim yaratılmaya çalışılmaktadır.

Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu küreselleşen dünyada bütün bireyler ulaşılan yeniliklere katkı yapma çabasında olmalıdır. Böyle bir ortamda işletme çalışanlarının gelişme yönünde yaşanan değişime karşı çıkması ise kabul edilemez. Zaten günümüz yöneticilerinin de, yaşanan teknoloji doğrultusunda kendini geliştirmeyen, bu hıza ayak uyduramayan çalışanla harcayacak zamanı yoktur. Bu sebeple bir şeylerin eski haline dönmesini bekleyen herhangi bir kademedeki birey, daha fazla o statüde kalma şansına da sahip olamayacağını bilmelidir.

İşletmeler değişen rekabet şartlarına uyabilmek, müşterilere daha iyi, daha kaliteli ve hızlı hizmet sunabilmek için yeniden yapılanmalıdırlar. Yeniden yapılanma maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla, iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve

radikal bir biçimde yeniden tasarlanmasıdır. Bu kapsamda değişikliklerin köklü bir şekilde gerçekleştirilmesi, işlerin süreç mantığıyla yapılması, performansta çarpıcı sonuçlara ulaşılması ve işlerin temelden yeniden tasarlanması yeniden yapılanmanın temel kavramlarını oluşturmaktadır. Bu kavramlar doğrultusunda uygulanan yeniden yapılanmanın hedeflerine ulaşabilmesi için müşteri odaklı düşünmek, iletişime gereken önemi vermek, işletme kültürünü tanımak, takım çalışmaları oluşturmak ve yönetim fonksiyonunu liderlik anlayışıyla bütünleştirebilmek büyük önem taşımaktadır.

Yeniden yapılanma, daha fazla kazanç elde edebilmek yani maksimum müşteri tatmini yaratabilmek için gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla her şeyin başı olan müşteri, işletmelerde yeniden yapılanma gereğini doğuran en önemli faktör olmaktadır. Günümüz müşterisi ise bilişim teknolojileri ile değişim çağına hızlı ayak uydurmakta, en iyi ürüne en uygun fiyatla sahip olmayı öğrenmektedir. Rekabet gücünü korumak isteyen işletmeler, bu nitelikteki müşteri kategorisine hitap edebilmelidirler. Bunun için de yönetim anlayışları müşteriyi en tepe noktaya koymalıdır. Seçilen stratejiler, alınan kararlar üst yönetim için değil müşteri için olmalıdır. Çünkü günümüz koşullarında başarıyı ve işletmenin uzun vadede varlığını sürdürmesini sağlayan, işletmeyi canlı ve dinamik tutan, işletmeye süreklilik katan faktör müşteri olmaktadır.

Değişim kapsamında işletmelerde yeniden yapılanma süreci, büyük özen ve dikkat gerektiren stratejiler ve faaliyetlerden oluşmalıdır. Çünkü insanların kabul edilebilir bir yaşam seviyesinde yaşayabilmelerini sağlayan mesleklerindeki değişiklikler, onları tahmin edilenin de üzerinde etkilemektedir. Bu doğrultuda direk çalışana karşı olmayan ufak bir değişiklik bile, bireyin işletmeye olan bakış açısını ve iş anlayışını olumsuz yönde etkileyebilmekte, motivasyonunu ve performansını ciddi anlamda düşürebilmektedir. Çünkü günümüzde ekonomi ve yönetim alanında görülen çalışmaların çoğu, değişime karar veren işletmeler ve bu işletmelerin seçtikleri değişim şekilleri üzerine odaklanmaktadır. Özellikle büyük olmanın hantallığından kurtulmak isteyen ve küçük işletmelerin esneklik ve çevikliğiyle hareket etmeyi planlayan işletmelerin seçtikleri öncelikli yöntem, küçülme

olmaktadır. Bu bağlamda çalışan sayısını azaltma yoluna gidilmekte ve özellikle kendine güveni olmayan bireyde, yapılan bir değişimin etkileri çok yoğun olabilmektedir. Bu sebeple gerçekleştirilecek değişim, belirlenen vizyon doğrultusunda, bilinçli bir şekilde, örgüt kültürüyle bağdaşarak, en önemli kaynak olan çalışan düşünülerek ve onlarla danışıklı olarak gerçekleştirilmelidir. Böylece çalışan, bilgisi dahilinde olan farklılıkları daha çabuk bünyesine sindirecek, gelişmelerin olumsuz boyutlara kayması önlenebilecektir.

Günümüzde sık sık karşılaştığımız özelleştirme uygulamaları yaşanan değişime büyük ivme katan bir faktör olmaktadır. Çünkü kurumu devralan firma o örgüte tamamen kendi kültürünü taşımakta, işlerin yapılış şeklini tamamen kendi sistemine göre değiştirmektedir. Bu da işletmenin çevresi tarafından işletmede yeniden yapılanma olarak tanımlanabilmektedir. Kamu kurumlarında önemli bir zaman ve maliyet sebebi olan bürokrasi, yaratıcı düşüncenin önünü kesmekte, işletmeye durağanlık hakim olmaktadır. Özelleştirme sonrası uygulamalar ise kar esasına odaklanmakta ve işletme kazancını arttırmayan, işletmeye değer eklemeyen faaliyetler bertaraf edilmektedir. Böylece hız, esneklik, etkililik ve verimlilik artmaktadır. Bunlardaki artış gelişme hızını arttırmakta, bunun sonucunda ise değişim ivmesi yükselmektedir.

Yeniden yapılanma sürecinde, SEKA'dan OYKA'ya geçişin başarısında *yönetim ve organizasyon* anlayışındaki değişim ve gelişmeler, önemli bir fonksiyon olmaktadır. SEKA'dan farklı olarak yönetim konusunda çağdaş bir disiplin anlayışı bulunan Çaycuma OYKA'da, OYAK kültürü doğrultusunda daha etkin, uzun vadeli ve değişim çağının şartlarını sağlayabilecek kalite politikası doğrultusunda bir yönetim anlayışı benimsenmiştir. Bu kapsamda organizasyon yapısı, departman mantığından ziyade süreç odaklı bir şekil almıştır. Her bir işletme fonksiyonu, tek bir üste bağlanmıştır. Hatta birleştirilen süreçler (mali ve idari) söz konusudur. SEKA'da fazla sayıda olan hiyerarşi basamakları, OYKA'da bulunmamaktadır. SEKA döneminde bulunan ve gereksiz olduğu düşünülen bütün kademeler kaldırılmış, yerlerine verimlilik, kalite ve etkinliği arttıracak pozisyonlar (iş süreçleri) getirilmiştir. Teknik yetenek ve beceri esas alınmıştır. Bu doğrultuda,

SEKA'da 9 olan kademe sayısı OYKA'da 6'ya düşürülmüştür. SEKA'da mevcut 30 şeflik bulunurken, OYKA'da bu rakam 11'e indirgenmiştir.

İşletmenin *üretim* fonksiyonunda yeniden yapılanma kapsamında ürün çeşitlendirmesine gidilmiştir. Ayrıca üretimi etkin, hızlı, en az maliyetle ve daha kaliteli gerçekleştirmek amacıyla pek çok yenilikçi üretim yatırımı gerçekleştirilmiştir. Bu yatırımlara, fizibilite çalışmalarından sonra karar verilmiştir ve yeni yatırım çalışmaları devam etmektedir. Yenilikçi yatırımlardan başka, olası ürün kayıplarını önlemek amacıyla gereken bakım, onarım çalışmaları da gerçekleştirilmiştir. Yurtdışı talebin büyük miktarını karşılama kapasitesinde olan Türkiye'nin temel sıkıntısını oluşturan hammadde yetersizliğinin önüne geçmek için ise belli orman alanlarının özel sektöre devredilmesi gereği düşünülmektedir.

Çaycuma OYKA Fabrikası'nda girişilen yeniden yapılanma yaklaşımının, *insan kaynakları* anlayışında önemli etkiler yarattığı görülmektedir. Bu bağlamda değişim çağının gereği olan takım çalışması teşvik edilmiş, işletmenin hiyerarşik sınırları ortadan kaldırılarak bütünleşik bir yapıya kavuşturulması sağlanmıştır. Ayrıca OYKA personeli, bilgi teknolojilerinin avantajları kullanılarak bütün gelişmelerden anında haberdar olabilmektedir. Bütün çalışanlar üstleriyle birebir iletişime girebilmekte, örgütte bütünlük sağlanabilmektedir. OYKA yönetimi, işten çıkarmanın, işletme içinde ve dışında yaratabileceği olumsuzlukları önlemek adına bütün SEKA çalışanlarını, OYKA'da çalışmaya davet etmiş, böylece olası çatışmaların ve meydana gelebilecek direnişlerin önüne geçilmeye çalışılmıştır. Bunun dışında, devlet tarafından Bakanlar Kurulu Kararı ile, işsiz kalan SEKA çalışanlarına çeşitli yardımlar ve iş alternatifleri sunulmuştur. OYKA'da işe alım ve terfiler, oluşturulan Personel Yönetmeliği'ne göre sürdürülmektedir. Çalışanlara verilen eğitimler, işletme içinde dahili olarak ayrıca yurtiçi ve yurt dışı çeşitli kurumlarda, Yıllık Eğitim Programı kapsamında sürdürülmektedir. Personel Yönetmeliği ve verilen eğitimlerin etkisi ile OYKA personelinin çalışma sistemi biraz daha hızlanmış, esnek bir hal almıştır. Ayrıca çalışan tarafından, SEKA döneminde katlanılmayan birtakım fedakarlıklara katlanılmakta, çalışma performansı sürekli olarak yükseltilmeye çalışılmaktadır.

Çaycuma Kağıt Fabrikası'nın özelleştirilmesi sonucu satış fonksiyonu değiştirilerek, tamamen yeni bir sürece dönüştürülmüştür. Adana OYKA İşletmesi ile Çaycuma OYKA İşletmesi'nin satış süreci, İstanbul'da bulunan OYKA Satış Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir. Satışa konu olan ürün çeşidinin, hangi müşteriye, hangi miktarda ve ne fiyata satılacağına İstanbul'daki merkez karar vermektedir. Çaycuma OYKA İşletmesi, İstanbul Satış Merkezi ile kurduğu elektronik iletişim ile sürecin sadece üretim, nakliyat ve muhasebe fonksiyonlarını sonuçlandırmakta, satış sürecinde müşteri ile herhangi bir iletişimde bulunmamaktadır.

SEKA'dan OYKA'ya geçişle, işletmenin *finansal* anlamda ciddi kazanımlar ve gelişmeler sağladığı görülmektedir. OYKA'nın özkaynak anlamında büyük bir gücünün bulunduğu ilk göze çarpan faktördür. Adana OYKA İşletmesi haricinde sadece Çaycuma OYKA Şubesi'ne, devralındıktan sonra 2 yıl gibi bir zaman zarfında toplam 18 milyon dolarlık yatırım yapılmıştır. SEKA ve OYKA işletmelerinin bilanço ve gelir tablolarından yararlanılarak, oran analizleri ve çeşitli faaliyetlerin kıyaslaması yapılmış, bu karşılaştırmalar sonucunda OYKA'nın, çok kısa bir zaman diliminde SEKA'da yaşanan oransal dalgalanmaları normal seviyelere çekebildiği görülmüştür. Finansal analizde elde edilen bulgular, finansal yönetim alanında bir yeniden yapılanma yaşandığını göstermektedir.

Tüm bu olumlu gelişmelere rağmen işten çıkarmalar, gerek bireyde gerekse toplumda negatif yansımaları neden olmaktadır. İşletmeler yeniden yapılanma vb. çağdaş yönetim yaklaşımlarını uygulayarak toplumları ve kültürlerini geliştirirken, bu toplumu oluşturan bireyde tahribat yaratmamaya özen göstermelidir. Çünkü toplumun temel taşı olan bireyin fiziksel, sosyal ve psikolojik dengesinin bozulması, toplumun genel dengesinin bozulmasını ve toplum sağlığının kaybedilmesini doğurabilmektedir. Özet olarak, toplum için çalışan işletmeler bu misyonlarını unutup topluma zarar verir hale gelmeden değişimi gerçekleştirmeye dikkat etmelidirler.

Çalışma sonucunda, Çaycuma SEKA Kağıt Fabrikası'nın özelleştirilmesinin, işletmenin değişim ve gelişme hızını arttırdığı bulunmuştur.

Kamu sektöründeki durağanlık, kontrol ve denetimler OYKA’da olmadığından, bunlar için harcanan zaman ve enerji, yeni teknolojilere uyumla işlerin hızlı yapılmasına, işletme fonksiyonlarının müşteri için değer yaratan süreç yaklaşımı ile tekrarsız sonuçlandırılmasına harcanmaktadır. Özelleştirmenin işletmelere getirdiği bu hız ve esneklik, ülke bazında da gelişimi ve değişime uyum hızını güçlendirmektedir. Daha önce de değinildiği gibi toplumun ekonomik tabanında başlayan bir gelişme, sosyal ve politik gelişmeyi artırmakta, bunlardaki gelişim ise toplumları kültürleri ile birlikte geliştirmektedir. Sonuç olarak da toplumun değişime uyum hızı yükselmektedir.

SEKA’nın özelleştirilmesiyle kurumda değişen bir iklim, farklı bir işletim şekli oluşmuştur ve yeniden yapılanma başlamıştır. Çünkü OYKA’da, SEKA döneminde alışılan iş güvencesi bulunmamaktadır. Alışılan iş güvencesinin olmaması işletmede güveni, karşılıklı sadakati, iş stresini, korkuyu, motivasyonu, işletmenin başarısına odaklanmayı vb. pek çok değişkeni etkilemektedir. Çalışan, kendi sınırlarını zorlaması gerektiğinin bilincine varmaktadır. Bu bağlamda bürokrasi, esnek olamama, hantallık ve aşırı kadrolaşma OYKA’da yok edilmeye çalışılmaktadır. Bunun yanında SEKA’dan farklı olarak işletmede vizyon, misyon ve değerler değişmiş, yönetimin çalışana, çalışanın yönetime bakış açısı farklılaşmıştır. Belirtilen vizyon ve misyonun, işletme çapında tüm çalışanları istenen yöne doğru odaklama potansiyeli bulunmaktadır. Bu da işletmenin performansını hedefler doğrultusunda güçlü ve canlı tutmaktadır.

Çaycuma OYKA İşletmesi, SEKA’da yaşanan bir yeniden yapılanma sürecidir. İşletme, daha başlangıç aşamasında olumlu yönde büyük sıçramalar gerçekleştirmiştir. Araştırma süresi sınırları içinde (2 yıl gibi kısa zaman diliminde), yapılan yenilikçi girişimlerle, iyileşmeler sağlandığı ve hatta bu kısa zaman diliminde SEKA dönemi sonuçları üzerine çıkıldığı görülmüştür. Yapılan yenilikçi ve zarar önleyici yatırımlarla bu gelişmelerin artarak sürdürülebileceği görülmektedir. Bu büyük iyileşmeler, işletmede yaşanan yeniden yapılanma sürecinin sonuçlarıdır.

Ana hissedar OYAK'ın kültürü, Çaycuma OYKA İşletmesi'nin bütününe yerleşmiştir. İşletmenin bir kalite el kitabı ve süreçlerini gerçekleştirirken izlediği genel bir kalite politikası bulunmaktadır. Çaycuma OYKA İşletmesi'nin yöneticileri faaliyetlerini sürdürürken OYAK kültürünün bütünlüğü ile hareket etmeye çalışmakta, bu bağlamda kağıt sektöründe dünya piyasasını göz önünde bulundurmakta, bu sektörün öneminin bilincinde olarak rekabet koşullarını zorlayıcı politikaları uygulamakta, yeniliklerde öncü, Türkiye ve dünyada söz sahibi olmaya çalışmaktadırlar. Bu kapsamda işletmede müşteri memnuniyeti, sağlıklı ve sürekli büyüme, toplumsal ve çevresel değerlerden ödün vermeme, verimli, karlı ve ülkeye yararlı bir işletme olma önem kazanmaktadır. Bu hedeflere ulaşabilmek için yaratıcı, şeffaf, dürüst, insana ve çevreye saygılı, mükemmeliyetçi, rekabetçi ve güvenilir olmaya, OYAK kültürünü işletme değerlerine yerleştirmeye özen gösterilmektedir.

İleride bu konuda yapılacak olan çalışmalar OYKA işletmesinin uzun vadede bir iyileşme gösterip göstermediği, eğer gösteriyorsa ne kadar radikal ve temelden yaşandığı yönünde olabilir. Ayrıca uzun vadede çalışanın içinde bulunduğu genel durum, işletmenin Çaycuma'ya kattıkları ve Çaycuma halkının işletmeye olan bakış açısı inceleme konusu yapılabilir. Çünkü bu çalışma OYKA'nın işletmeyi devralmasından çok kısa bir süre sonra (2 yıl) gerçekleştirilmiştir. Yeniden yapılanmanın tam sonuçlarını görmenin daha uzun zaman aldığı dikkate alındığında, en azından özelleştirmenin 5. yılında, kapsamlı bir çalışma OYKA'da yeniden yapılanma sürecini daha belirgin analiz etme imkanı sağlayacaktır. Yaşanan değişimin gerçek anlamda elde ettiği başarı ve geldiği nokta, işletmenin uzun vadedeki durumunun analizi ile ortaya çıkabilecektir. Buna rağmen OYKA'nın çok kısa sürede büyük kazanımlar ve yatırımlar sağladığı görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akgüç, Öztin; 1995, *Mali Tablolar Analizi*, Dokuzuncu Baskı, İstanbul: Avcıol Basım.
- Akat, İlter, Gönül Budak ve Gülay Budak; 1994, *İşletme Yönetimi*, Birinci Baskı, İstanbul: Beta.
- Akın, Bahadır; “İşletme Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması-Değişim Mühendisliği-Sürecinde Bilişim Teknolojisi Altyapısının Oluşturulmasının Önemi” http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=264, 12.03.04.
- Aktan, Coşkun Can ve İstiklal Y.Vural; 2004, “Yeni Ekonomi,” *Mercek*, MESS Yayınları.
- Aktan, Coşkun Can; 1995, *KİT Yeniden Yapılanma ve Özelleştirme Stratejisi, (Türkiye İçin Bir Model ve Stratejik Planlama Önerisi)*, TİSK Yayınları, Ankara.
- Aktan, Coşkun Can; 1999, *Toplumsal Dönüşüm ve Türkiye*, İstanbul: Milliyet Yayınları.
- Altuğ, Duygu; 1997, *Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde*, Haberal Vakfı Yayınları, Ankara.
- Altunışık, Remzi vd.; 2004, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Üçüncü Baskı, Sakarya Üniversitesi İİBF, Sakarya.
- Anonymous; 2002, “Life After Downsizing,” *Human Resource Management International Digest*, 10, 3, pp.19-21.
- Appelbaum, Steven H. ve Magda Donia; 2001, “The Realistic Downsizing Preview: A Multiple Case Study, Part I: The Methodology and Results of Data Collection,” *Career Development International*, 6, 3, pp.128-148.
- Appelbaum, Steven H. ve Magda Donia; 2001, “The Realistic Downsizing Preview: A Multiple Case Study, Part II: Analysis of RDP Model : Results of Data Collected and Propoced New Model,” *Career Development International*, 6, 4, pp.193-211.
- Arat, Metin; 2001, *Yönetimin Geleceği*, Birinci Basım, İstanbul: Datateknik Çağdaş Yönetim Dizisi-3.
- Ardıç, Kadir; “İşletmelerde Köklü Değişim Aracı Olarak Değişim Mühendisliği,” http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr/ardic3.doc, 12.05.05

- Ashlyüce, Ali; 2003, "Organizasyonel Değişim Mühendisliği", <http://www.altisigma.com/modules.php?name=News&file=article&Sid=23>, 18.10.05.
- Atiyas, İzak ve Şerif Sayın; 1997, "Siyasi Sorumluluk, Yönetmel Sorumluluk ve Bütçe Sistemi: Bir Yeniden Yapılanma Önerisine Doğru," *Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı (TESEV)*, Ankara, ss.37-63.
- Aydın, Mustafa, Songül Altınok, Mesut Ayyıldız ve Ülker Kılıç; 2004, *Zonguldak İl Çevre Durum Raporu*, Zonguldak Valiliği İl Çevre ve Orman Müdürlüğü, Zonguldak.
- Aytemiz, Oya Seymen; 2000, *İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering)- Süreç Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulanması*, İstanbul: Beta.
- Badham, Richard J; 2006, "Mudancas Not Removalists: Rethinking the Management of Organizational Change," *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, New York: Summer 2006. Vol. 16, Iss. 3; p. 229.
- Bakan, İsmail; 2004, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları-İlkeler Kavramlar ve Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta.
- Barker, Alan; 2001, *Yenilikçiliğin Simyası*, (Çev.: Ahmet Kardam), İstanbul, MESS.
- Baltaş, Zuhâl; 2003, *Değişimde Değer Yaratmak – Kriz ve Yeniden Yapılanma Sürecinde Çalışanın El Kitabı*, İkinci Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bastırmacı, Atilla; 2005, "Doğu Avrupa Ülkelerinde Özelleştirme Süreci," <http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/1ekim98/dogu.htm>, 12.08.05.
- Bernick, Carol Lavin; 2003, "Kültürünüzü Yeniden Şekillendirmek Gerekince," *Kültür ve Değişim*, (Çev.: Ahmet Kardam), Harvard Business Review, MESS, İstanbul: Acar Matbaacılık.
- Bird, Shelley; 2006, "Communicating Through Changes In Leadership At NCR," *Strategic Communication Management*, 10, 1, pp.30-33.
- Blondell, Jackie; 1997, "The Truth About Downsizing," *Charter*, 68, 9, pp.18-22.
- Bowman, Edward H. vd.; 1999, "When Does Restructuring Improve Economic Performance?," *California Management Review*, 41, 2, pp.33-51.
- Brown, David J., John S. Earle ve Almos Telegdy; 2006, "The Productivity Effect of Privatization: Longitudinal Estimates From Hungary, Romania, Russia and Ukraine," *The Journal of Political Economy*, 114, 1, pp.61-99.

- Burke, Ronald J. ve Esther R. Greenglass; 2001, "Hospital Restructuring and Psychological Burnout in Nursing Staff," *Nursing Management*, Volume 20, Number ½, pp.61-71.
- Burke, Ronald J.; 2001, "Organizational Transition," *The Changing Work Environment*, pp.3-27.
- Büchel, Bettina S.T.; 2001, *Using Communication Technology Creating Knowledge Organizations*, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, Great Britain.
- Ciancio, Jack; 2000, "Survivor's Syndrome," *Nursing Management*, pp.43-45.
- Coşkun, Sevda Yaşar; 2001, Stratejik Küçülme (Downsizing) ve Finansal Performans: (İMKB'deki Firmalarda Bir Uygulama), (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi S.B.E., Sakarya.
- Cox Jr., Taylor; 2001, *Creating the Multicultural Organization*, University of Michigan Business School Management Series, San Francisco: Jossey Bass.
- Curtin, Leah L.; 1996, "Surviving "Survivor Syndrome"," *Nursing Management*, p.7-8.
- Çetin, Canan; 1996, *Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*, İstanbul: Der Yayınları: 202.
- Çetin, Canan; 2004, "Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinde Kültürel Yapı Taşları," *Mercek*, MESS, ss.65-78.
- Çevik, Necdet; 2000, "Dünyada Değişim Sürecinde Yeniden Yapılanma ve Sendikaların Durumu Türkiye Örneği," (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi S.B.E., Ankara.
- Çoban, Aysel E.; 2004, *The Effect of Structured Peer Consultation Program On Different Dimensions of School Counselor Burnout*, A Thesis Submitted To The Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University, Ankara.
- Davies, Gary vd.; 2003, "Corporate Reputation And Competitiveness," *Business and Management*, Great Britain: Routledge.
- Demirbilek, Tunç; 1995, "Türkiye'nin Kalkınma Sürecinde Verimlilik Kültürü Faktörü," *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını: ss.82-105.
- Demirel, Gülşen; 1994, "Bir Şirketi Yeniden Yaratmanın Sırrı," *Capital*, Sayı 10: 86.

- Dinçer, Ömer; 2004, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Yedinci Baskı, İstanbul: Beta.
- Donia, Magda; 2000, "RDP-A Management Intervention in the Prevention of Survivor Syndrome, *A Thesis of The Faculty of Commerce and Administration*, Concordia University, pp.1-212.
- Dorgan, William J.; 2003, "Depression and Survivor's Syndrome," *Manager's Workshop*, p.98.
- Drucker, Peter F.; 1995, "Değişim Çağının Yönetimi," (Çev.: Zülfü Dicleli), Türk Henkel Dergisi Yayınları, No:4, İstanbul.
- Drucker, Peter F.; 1996, *Gelecek İçin Yönetim*, (Çev.: Fikret Üçcan), Dördüncü Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No: 327.
- Eccles, Tony; 1999, *Succeeding With Change*, Mc Graw-Hill Book Company Europe.
- Ege, Yavuz; 2000, "Dünyadaki Uygulamalar Işığında Rekabet Politikası ve Özelleştirme," *Hazine Dergisi*, Sayı: 13, ss.67-75. <http://www.hazine.gov.tr/makaleler/yavuzege.pdf>, 28.06.06.
- Ekin, Nusret, Yusuf Alper ve Tekin Akgeyik; 1999, "Türk Sosyal Güvenlik Sistemi'nde Arayışlar: Özelleştirme ve Yeniden Yapılanma," *İstanbul Ticaret Odası*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No=28, 1999-69.
- Eren, Erol; 2001, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 5.Baskı, İstanbul: Beta.
- Erkan, Hüsnü; 2000, *Bilgi Uygarlığı İçin Yeniden Yapılanma*, Ankara: İmge Kitabevi.
- Erkan, Hüsnü; 1998, *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, Dördüncü Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Ertekin, Yücel; 1993, *Stres ve Yönetim*, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Fong, Kim ve Brain H. Kleiner; 2004, "New Development Concerning the Effect of Work Overload on Employees," 27, 4/5, pp.9-16, 15.03.06.
- Fuller, Neil; 2006, "Changing Course," *Supply Management*, 11, 10, p.38.
- Galvis, Sergio J. ve Angel L. Saad; 2005, "Sovereign Exchange Offers in 2010," *Chicago Journal of International Law*, 6, 1, pp.219-229.

- Gibbs, Philip 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.
- Gore, Al; 1995, "Daha İyi Çalışan ve Maliyeti Daha Az Olan Bir Devlet Yaratılması," *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Yayın No: 1, ss.11-13.
- Grove, Andrew S.; 1997, *Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır – Her Şirket ve Kariyerin Karşısına Çıkan Kriz Anlarını Atlatabilmek*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gümüş, Nazım; 2004, "Bilgi Toplumu ve Eğitim Alt Komisyonu Raporu", <http://nazim-ceviri.4t.com/m12.htm>, 06.07.06.
- Hamel, Gary; 2002, "Devi Uyandırmak, Bir Asiler Çetesi IBM'i Nasıl Dönüştürdü?," (Çev.: Ahmet Kardam), *Durumu Tersine Çevirmek*, İstanbul, MESS Yayınları.
- Hamel, Gary ve C.K. Prahalad; 1996, *Competing For The Future*, Harward Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Hamel, Gary; 1997, "Rekabet Tabanını Yeniden Yaratmak," *Geleceği Yeniden Düşünmek, İş Yönetimi, Rekabet, Kontrol, Liderlik, Pazarlar ve Dünya*, (Der.: Rowan Gibson), (Çev.: Sinem Gül), İstanbul: Sabah Kitapları: 69.
- Hammer, Michael; 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, Michael ve James Champy; 1994, *Değişim Mühendisliği-İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto*, (Çev.:Sinem Gül), Birinci Baskı, İstanbul: Sabah Kitapları.
- Hammer, Michael ve Steven A. Stanton; 1995, *Değişim Mühendisliği Devrimi – Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı?*, (Çev.:Sinem Gül), İstanbul: Sabah Kitapları.
- MESS; 1998, "Yeni Yönetim Teknikleri- Değişimle Baş Edebilmenin Yolları".
- Hicks, Herbert G.; 1997, *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, (Çev.: Osman Tekok, Bintuğ Aytek, Birol Bumin), II.Cilt, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Hurry, Dileep; 1993, "Restructuring in The Global Economy: The Consequences of Strategic Linkages Between Japanese and U.S. Firms," *Strategic Management Journal*, Special Issue, pp.69-82.

- Hurst, David K.; 2000, *Kriz ve Yenilenme-Krizin Sunduğu Fırsatlar*, (Çev.: Ela Gürdemir), İstanbul: Alfa.
- Hussey, David; 1998, *(Daha İyi Nasıl...) Değişim Yönetimi*, (Çev.: Ali Çimen), İstanbul: Timaş Yayınları.
- İlter, H.Melih; 2002, *Global Dışsal Tedarik-Outsourcing*, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası.
- İzgören, Ahmet Şerif; 2002, *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak – Şirketler İçin Bir Değişim Ve Yeniden Yapılanma Kılavuzu*, Ankara: Acedemy Pluss.
- James, Teri-Ann Winston ve Thomas Li-Ping Tang; 1996, “Downsizing and The Impact on Survivors-A Matter of Justice,” *Employment Relations Today*, 23, 2, pp.33-41.
- Johanson Henry vd.; 1993, *Breakpoint Strategies for Market Dominance*, New York: John Wiley.
- Johnson, Mike; 1996, *Gelecek Binyılda Yönetim*, (Çev.: Sinem Gül), Birinci Baskı, İstanbul: Sabah Kitapları.
- Kabadayı, Reşide; 1992, “Teknolojik Değişme, İstihdam, Yeni İnsan Nitelikleri ve Eğitim,” *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Sayı: 1992/3: 50-51.
- Kantarcı, Hazım; 2001, “Bütünsel Şirket Yaklaşımı,” *İş Dünyasını 21.yy.’a Hazırlayan Liderlerin Bilinmeyen Değişim ve Liderlik Deneyimleri, Değişimin Liderleri*, İstanbul: Mavi Kitaplar
- Karabağ, Solmaz Filiz; 2003, “İşletmelerde Küçülme: Bir İşletmede Küçülme Faaliyetlerinin Çalışanlara Etkisi Üzerine Bir Uygulama,” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi S.B.E., Adana.
- Karlöf, Bengt; 1996, *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri “Key Business Concepts”*, (Çev: Ziya Kütevin ve Eshar Kütevin), İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Kappler, Ekkehard; 1995, “Bilim Olarak İşletme Eğitimi ile Kuruluş İçin Vizyon İsteklerinin Arasındaki Sistemik İlişki Konusunda Bir Deneme,” *Vizyon Yönetimi-Önceden Düşünülmüş Bir Başarı*, İstanbul: Evrim Yayınevi ve Tic.Ltd.Şti.
- Karaosmanoğlu, Atilla; 2002, “Türkiye’de Yeniden Yapılanmayla İlgili Sorunlar,” *Türkiye Bilimler Akademisi Forumu*, No:5, Ankara: Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları

- Kavi, Hüsametdin; 2005, “Yeni Dönemde Türk Ekonomisinde Fırsatlar”, <http://www.elegans.com.tr/59/haber005.html>, 29.06.06.
- Kırım, Arman; 2002, *Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An – Kurumsal Başarının Yol Haritası*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- KIRAN, M. Şeref, 2005, “Reengineering,” <http://www.kalimer.com/reengineering.htm>, 15.06.05.
- Kim, Wang-Bae; 2003, “Economic Crisis, Downsizing and “Layoff Survivor’s Syndrome”, *Journal of Contemporary Asia*, 33, 4, pp.449-464.
- King, Deborah; 2002, “Survivor Syndrome,” *Leaming to Live With Downsizing*, <http://www.oser.state.wi.us/docview.asp?docid=1794>, 31.03.06.
- Koçak, Sedef Akınlı; 2001, “Değişim Mühendisliği ve Uygulaması,” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi S.B.E., Ankara.
- Koçel, Tamer; 1995, *İşletme Yöneticiliği-Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, Beşinci Baskı, İstanbul: Beta.
- Koçel, Tamel; 2003, *İşletme Yöneticiliği - Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Dokuzuncu Baskı, İstanbul: Beta.
- Koudal, Peter ve Gary C. Coleman; 2005, “Coordinating Operations to Enhance Innovation in The Global Corporation,” *Strategy & Leadership*, 33, 4, pp.20-32.
- Körner, Veith ve Hans-Diete Zimmermann; 2000, “Management of Customer Relationship in Business Media-The Case of the Financial Industry,” MCM Institute, University of St. Gallen.
- Kurt, Dilek; 2006, “Değişimin Öncüsü Olmanız İçin Israr Ediyoruz,” *Mercek*, MESS Yayınları, No: 41, ss.68-81.
- Kuştepel, Yeşim ve Yaprak Gülcan; 2003, “Özelleştirmeye Karşı Borç Stoğu: Türkiye Üzerine Bir Önçalışma,” *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (6), ss.44-52.
- Lachowski, Slawomir; 1997, “Restructuring of a Bad Dept Portfolio in a Commercial Bank in The Midst of an Economic Transition Period – A Case Study Powszechny Bank,” *Russian & East European Finance and Trade*, 33, 4, Proquest European Business, pp.35-77.
- Larkin, T.J. ve Sandar Larkin; 2000, “Cephe Hattı Çalışanlarına Ulaşmak ve Onları Değiştirmek,” *Etkin İletişim*, İstanbul: BZD Yayıncılık.

- Leonhard, Elke; 1995, "Vizyonlar: Ekonomik Yarış Çağında En Önemli İtici Güç," *Vizyon Yönetimi-Önceden Düşünülmüş Başarı*, İstanbul: Evrim Yayınevi ve Tic.Ltd.Şti
- Lewin, Jeffrey E. ve Wesley J. Johnston; 1996, "The Effects Of Organizational Restructring On Industrial Buying Behavior: 1990 and Beyond," *Journal Of Business & Industrial Marketing*, Vol.11, No.6, MCB University Press, pp. 93-111.
- Martz, Ben; 2002, "In Search of GSS Impact on Groups: An Exploratory Field Study," *Team Performance Management*, 8, ¾; pp. 79-88.
- Martens, Martin L.; 2004, "IPO Effects: Corporate Restructuring When A Firm Goes Public," *Journal Of Public Affairs*, 4, 2, Abı/Inform Complete pp.155-169.
- Maslach, Christina ve Michael P. Leiter; 1997, *The Truth About Burnout*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Maşrap, Akın; 2000, *Yönetmel Sistem-Yeni Bin Yılın Özgüncü Açılım ve Politikaları*, Gazi Kitabevi.
- McLeod Jr., Raymond ve George P. Schell; 2004, *Management Information Systems*, International Edition, United States of America: Pearson Prentice Hall.
- Meyerson, Debra E.; 2003, "Sessiz Sedasız Radikal Değişim," *Kültür ve Değişim*, (Çev.: Ahmet Kardam), İstanbul, MESS.
- Mishra, Karen E., Gretchen M. Spreitzer ve Aneil K. Mishra; 1998, "Preserving Employee Morale During Downsizing," *Sloan Management Review*, 39, 2, Banking Information Source, pp.83-95.
- Nalıncı, A.Nur; 2000, *Avrupa Birliğine Tam Üyelik Yolunda Başarının Anahtarı: Yeniden Yapılanma*, Ankara: Ümit Yayıncılık.
- NIOSH; 2000, "The impact of downsizing and reorganization on employee health and well-being at the DOE LANL facility," *Brief Report of Research Grant Findings*, Los Alamos Edition, Final Report, pp.1-135.
- Onal, Güngör; 1982, "İşletme Organizasyonu ve Yönetim," *Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayın No: 9*, Bursa Üniv. Basımevi: 77.
- Önder, İzzettin, Hakan Ongan, Dünder 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>, 12.05.05.
- Özdemir, Muharrem; 1995, *İşletme Finansmanı*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Matbaası.

- Özkalp, Enver ve Zerrin Sungur; 1997, "Esnek Üretim Sistemleri ve Post-Fordist Yaklaşımlar," *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:13, Sayı:1-2, s.417-418.
- Özkalp, Enver; 1997, "Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetimi Tekerleği," *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt:13, Sayı:1-2: s.435.
- Parcells, Bill; 2002, "Bir Takımın Kaderini Tersine Çevirmenin Zorluğu," *Durumu Tersine Çevirmek*, (Çev.: Ahmet Kardam), İstanbul: 116-117.
- Pascale, Richard, Mark Millemann ve Linda Gioja; 2002, "Değişme Tarzımızı Değiştirmek," *Durumu Tersine Çevirmek*, (Çev.: Ahmet Kardam), MESS Yayınları, İstanbul: 67.
- Porter, Michael E.; 1990, "New Global Strategies For Competitive Advantage," *Strategy & Leadership*, 18, 3, p. 4-14.
- Roberts, Paula; 2006, "The Virtual University and Ethical problems in Downsizing," www.ccsr.cse.dmu.ac.uk/conferences/ethicomp/ethicomp2002/abstract/49.html, 31.03.06.
- Rubino, Louis ve William J. French; 2004, "Re-engineering The Los Angeles County Public Health Care Safety Net=Recommendations From A Blue Ribbon Health Task Force," *Journal of Health and Human Services Administration*, 27, ½, pp.56-79.
- Ryan, George R; 1989, "Dealing With Survivor's Of Reorganization," *The Human Side*, pp.40-42.
- Sahdev, Kusum ve Susan Vinnicombe; 1998, "Downsizing and Survivor Syndrome: A Study of HR's Perception of Survivor's Responses," *Human Resource Management*, Cranfield University, pp.1-30.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz; 1995, *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sav, Osman; 2005, <http://www.habervitrini.com/haber.asp?id=92129>, 12.05.06.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt ve Richard N. Osborn; 2002, *Organizational Behaviour*, Seventh Edition, John Wiley&Sons.
- Schröder, Philipp J.H.; 2003, "Insider Privatization and Restructuring Incentives," *Economics of Planning*, 36, 4, p.333.

- Seyidoğlu, Halil; 2003, *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*, Dokuzuncu Baskı, İstanbul: Güzem Yayınları.
- Sherman, Arthur E.; 1998, "Trends in Telecommunication Technology," *Journal of The American Society for Information Science*, 37, 6, pp.114-417.
- Singh, Amarjit ve Max Maher Shourg; 2006, "A Life Cycle Evaluation of Change in an Engineering Organization: A Case Study," *International Journal of Project Management*, Kidlington, Vol.24, Iss. 4; p. 337.
- Slater, Robert; 2000, *Jack Welch ve General Electric'in Yolu – Efsanevi CEO'nun Yönetim Anlayışı ve Liderlik Sırları*, (Çev: Türkan Arıkan & Saadet Özkal), Üçüncü Basım, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Stock, Rosamund; 2001, "Socio-Economic Security, Justice and the Psychology of Social Relationship," *International Labour Office*, Geneva, pp.1-73.
- Süerdem, Arzu; "Değişim Mühendisliği," <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak07.html>, 06.07.05.
- Şıvgın, Halil; 1997, "Türkiye İçin Umut Krizden Çıkış - Yeniden Yapılanma ve Başkanlık Sistemi," *Türk Dünyasında Demokrasiyi Geliştirme Vakfı*, Ankara.
- Şimşek, M.Şerif; 1975, "Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları," (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi S.B.E, Erzurum.
- Thusman, Michael L. ve Charles A. O'Reilly III; 2002, *Winning Through Innovation – A Practical Guide To Leading Organizational Change And Renewal*, Boston: Harward Business School Pres.
- Tutum, Cahit; 1994, "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma," *TESAV*, Yayın No.3.
- Tümer, Sumru; 1995, "İşletmelerde Yenilik Çalışmaları İle Görevli Bölümlerin Organizasyon İçindeki Yeri," *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını: 25.
- Türengül, Mustafa; 1997, "Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Bir Uygulama," *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt:13, Sayı:1-2: 257.
- Uras, Güngör; 2005, "Seka'da Geri Dönüş İmkansız," <http://www.milliyet.com.tr/2005/01/28/yazar/uras.html>, 12.05.06.
- Üstün, Rifat; 1997, "İşgücünün Verimliliği Nasıl Arttırılabilir?," *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt:13, Sayı:1-2, 1997: ss.64-65.
- Vardar, Abdül; 2001, *Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri*, İstanbul: Kariyer Yayınları.

- Vatan, İbrahim; 2003, “İşletmelerde Yeniden Yapılanma Konsepti ve Organizasyonel Açıdan Bir İşletmede Uygulama,” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi S.B.E., Kütahya.
- Wolfe, Helen; 2006, “Survivor Syndrome: Sings, Symptoms, Sartegies”, <http://www.employment-studies.co.uk/news/131art3.php>, 31.03.06
- Wong, Jennie; 1999, “Organizational Commitment and Layoff Survivor Syndrome: The Relationship Between Communication and Downsizing,” *Human Resource Management*, pp.1-74.
- Zhao, Simon Xiaobin, Christopher S.P. Tong ve Jiming Qiao; 2002, “China’s WTO Accession State Enterprise Reform and Spatial Economic Restructuring,” *Journal of International Development*, 14, 4, pp. 413-433.
- Yarar, Erhan; 1995, “Yeniden Yapılanan Çin,” *Yeni Türkiye*, s.483.
- Yaren, Cem; 1999, <http://www.lekolin.com/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=499&mode=thread&order=0&thold=0>, 12.05.06.
- Sezer, Ahmet Necdet; 2006, “Cumhuriyet’in 80. Yılı...”, <http://www.belgenet.com/arsiv/cumhuriyet80.html>, 29.06.06.
- Titiz, Tınaz; 2005, “Reengineering,” <http://www.tinaztitiz.com/yazi.php4?id=134>, 15.06.05
- Sanayi Tesisleri; 2005, “Değişim Mühendisliği,” <http://www.sanayitesisleri.com/degisim%20muhendisligi.asp>, 27.06.05.
- Aktan, Coşkun Can; 2003, “Değişim Mühendisliği’nin Temel Boyutları,” <http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/temel-boyut.htm>, 8.10.05
- Fettahlioğlu, Okan Ö. ve H. Seçil Fettahlioğlu; 2003, “Değişim Mühendisliği,” <http://www.girisim.com.tr/bankatek/sayi13/bankvezam.htm>, 18.07.2005
- Capital Dergisi Temmuz Sayısı; 2006, “Ülker’in Yeni Stratejisi,” <http://arsiv.hurriyetim.com.tr/hur/turk/01/07/06/ekonomi/23eko.htm>, 21.07.2006
- Capital Dergisi Temmuz Sayısı; 2006, “Dijital Değişimi Temelden Başaltın,” <http://arsiv.hurriyetim.com.tr/hur/turk/01/07/06/ekonomi/23eko.htm>, 21.07.2006.
- Koniks; 2000, “Kriz ve Küçülme,” http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=770, 20,03,2006, ss.1-13.

Wikipedia; 2003, “Cumhuriyet Döneminde İlk Kağıt Fabrikaları”, http://tr.wikipedia.org/wiki/Ka%C4%9F%C4%B1t#Cumhuriyet_d.C3.B6neminde_ilk_ka.C4.9F.C4.B1t_fabrikalar.C4.B1, 17.04.06.

Makine Mühendisleri Odası; 2005, <http://www.mmo.org.tr/mmo/yayinlar/bulten/bulten82/08.pdf>, 17.04.06.

SEKA; 1997, <http://www.seka.gov.tr/krono.html>, 19.03.06.

Dünya Gazetesi; 2004, http://www2.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=137360, 17.04.06.

Gözlem Gazetesi; 2004, <http://www.gozlemgazetesi.com/20060331/haber.php?haberid=2451>, 17.04.06.

Işıklar Holding; 2003, <http://www.isiklar.com.tr/haberler.asp?txtNID=163>, 12.05.06.

OYKA; 2003, <http://www.oyka.com/turkce/oyka/vizyon.html>, 12.05.06.

Memurlar Net; 2006, “Özelleştirme Yüksek Kurulunun Beş Yeni Kararı”, <http://www.memurlar.net/haber/937/>, 12.05.06.

Başbakanlık; 2005, “Özelleştirme Uygulamaları Sonucunda İşsiz Kalan ve Bilahare İşsiz Kalacak Olan İşçilerin Diğer Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Geçici Personel Statüsünde İstihdam Edilmelerine İlişkin Esaslar,” Bakanlar Kurulu Kararı, <http://rega.basbakanlik.gov.tr/Eskiler/2005/12/20051231-8.htm>, 02.01.2006.

-EKLER-

		ÖZEL DİŞEN		CARİ DİŞEN		ÖZEL DİŞEN		CARİ DİŞEN	
		1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000
1	F-Edinilen Olmayan Duran Varlıklar								
200	1-Teknik	5.784.802	5.784.802	2	III-ÖZ KAPİTALLAR				
201	2-Benimleme				A-Ödenmiş Sermaye				
202	3-Karşılıklar ve Örtülme Güdeleri				1-Sermaye	0	0	0	0
203	4-Karşılıklar ve Gelirler Güdeleri				8-Sermaye Yedekleri	0	0	0	0
204	5-Özel Maliyetler				1-Hisse senedi İhtar Primleri	1.178.992.581.479	401.836.484.798	401.836.484.798	401.836.484.798
205	6-Özel Maliyetler				2-Hisse senedi iptal karları				
206	7-Özel Maliyetler				3-H.D.V.Yeniden Değerleme artışı				
207	8-Özel Maliyetler				4-İstirakler Yeniden Değerleme artışı				
208	9-Özel Maliyetler				5-Maliyet Artış Fonu				
209	10-Özel Maliyetler				6-Sermaye Yedekleri				
210	11-Özel Maliyetler				C-Kar Yedekleri	0	0	0	0
211	12-Özel Maliyetler				1-Yasal Yedekler	0	0	0	0
212	13-Özel Maliyetler				2-Statü Yedekleri				
213	14-Özel Maliyetler				3-Ölçümlü yedekler				
214	15-Özel Maliyetler				4-Özel Yedekler				
215	16-Özel Maliyetler				5-Ölçümlü Kar Yedekleri	0	0	0	0
216	17-Özel Maliyetler				6-Özel Fonlar				
217	18-Özel Maliyetler				D-Özel Yıllar Karları				
218	19-Özel Maliyetler				-Özel Yıllar Karları				
219	20-Özel Maliyetler				E-Özel Yıllar Zararları (-)				
220	21-Özel Maliyetler				-Özel Yıllar Zararları (-)	0	0	0	0
221	22-Özel Maliyetler				F-Özel Yıllar Karları				
222	23-Özel Maliyetler				1-Özel Yıllar Karı	11.516.953.641.277	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152
223	24-Özel Maliyetler				2-Özel Yıllar Karı	0	0	0	0
224	25-Özel Maliyetler				G-Özel Yıllar Zararları (-)				
225	26-Özel Maliyetler				-Özel Yıllar Zararları (-)	0	0	0	0
226	27-Özel Maliyetler				H-Özel Yıllar Karları				
227	28-Özel Maliyetler				1-Özel Yıllar Karı	11.516.953.641.277	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152
228	29-Özel Maliyetler				2-Özel Yıllar Karı	0	0	0	0
229	30-Özel Maliyetler				I-Özel Yıllar Zararları (-)				
230	31-Özel Maliyetler				-Özel Yıllar Zararları (-)	0	0	0	0
231	32-Özel Maliyetler				J-Özel Yıllar Karları				
232	33-Özel Maliyetler				1-Özel Yıllar Karı	11.516.953.641.277	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152
233	34-Özel Maliyetler				2-Özel Yıllar Karı	0	0	0	0
234	35-Özel Maliyetler				K-Özel Yıllar Zararları (-)				
235	36-Özel Maliyetler				-Özel Yıllar Zararları (-)	0	0	0	0
236	37-Özel Maliyetler				L-Özel Yıllar Karları				
237	38-Özel Maliyetler				1-Özel Yıllar Karı	11.516.953.641.277	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152
238	39-Özel Maliyetler				2-Özel Yıllar Karı	0	0	0	0
239	40-Özel Maliyetler				M-Özel Yıllar Zararları (-)				
240	41-Özel Maliyetler				-Özel Yıllar Zararları (-)	0	0	0	0
241	42-Özel Maliyetler				N-Özel Yıllar Karları				
242	43-Özel Maliyetler				1-Özel Yıllar Karı	11.516.953.641.277	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152
243	44-Özel Maliyetler				2-Özel Yıllar Karı	0	0	0	0
244	45-Özel Maliyetler				O-Özel Yıllar Zararları (-)				
245	46-Özel Maliyetler				-Özel Yıllar Zararları (-)	0	0	0	0
246	47-Özel Maliyetler				P-Özel Yıllar Karları				
247	48-Özel Maliyetler				1-Özel Yıllar Karı	11.516.953.641.277	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152
248	49-Özel Maliyetler				2-Özel Yıllar Karı	0	0	0	0
249	50-Özel Maliyetler				Q-Özel Yıllar Zararları (-)				
250	51-Özel Maliyetler				-Özel Yıllar Zararları (-)	0	0	0	0
251	52-Özel Maliyetler				R-Özel Yıllar Karları				
252	53-Özel Maliyetler				1-Özel Yıllar Karı	11.516.953.641.277	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152
253	54-Özel Maliyetler				2-Özel Yıllar Karı	0	0	0	0
254	55-Özel Maliyetler				S-Özel Yıllar Zararları (-)				
255	56-Özel Maliyetler				-Özel Yıllar Zararları (-)	0	0	0	0
256	57-Özel Maliyetler				T-Özel Yıllar Karları				
257	58-Özel Maliyetler				1-Özel Yıllar Karı	11.516.953.641.277	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152
258	59-Özel Maliyetler				2-Özel Yıllar Karı	0	0	0	0
259	60-Özel Maliyetler				U-Özel Yıllar Zararları (-)				
260	61-Özel Maliyetler				-Özel Yıllar Zararları (-)	0	0	0	0
261	62-Özel Maliyetler				V-Özel Yıllar Karları				
262	63-Özel Maliyetler				1-Özel Yıllar Karı	11.516.953.641.277	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152
263	64-Özel Maliyetler				2-Özel Yıllar Karı	0	0	0	0
264	65-Özel Maliyetler				W-Özel Yıllar Zararları (-)				
265	66-Özel Maliyetler				-Özel Yıllar Zararları (-)	0	0	0	0
266	67-Özel Maliyetler				X-Özel Yıllar Karları				
267	68-Özel Maliyetler				1-Özel Yıllar Karı	11.516.953.641.277	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152
268	69-Özel Maliyetler				2-Özel Yıllar Karı	0	0	0	0
269	70-Özel Maliyetler				Y-Özel Yıllar Zararları (-)				
270	71-Özel Maliyetler				-Özel Yıllar Zararları (-)	0	0	0	0
271	72-Özel Maliyetler				Z-Özel Yıllar Karları				
272	73-Özel Maliyetler				1-Özel Yıllar Karı	11.516.953.641.277	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152
273	74-Özel Maliyetler				2-Özel Yıllar Karı	0	0	0	0
274	75-Özel Maliyetler				AA-Özel Yıllar Zararları (-)				
275	76-Özel Maliyetler				-Özel Yıllar Zararları (-)	0	0	0	0
276	77-Özel Maliyetler				BB-Özel Yıllar Karları				
277	78-Özel Maliyetler				1-Özel Yıllar Karı	11.516.953.641.277	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152
278	79-Özel Maliyetler				2-Özel Yıllar Karı	0	0	0	0
279	80-Özel Maliyetler				CC-Özel Yıllar Zararları (-)				
280	81-Özel Maliyetler				-Özel Yıllar Zararları (-)	0	0	0	0
281	82-Özel Maliyetler				DD-Özel Yıllar Karları				
282	83-Özel Maliyetler				1-Özel Yıllar Karı	11.516.953.641.277	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152
283	84-Özel Maliyetler				2-Özel Yıllar Karı	0	0	0	0
284	85-Özel Maliyetler				EE-Özel Yıllar Zararları (-)				
285	86-Özel Maliyetler				-Özel Yıllar Zararları (-)	0	0	0	0
286	87-Özel Maliyetler				FF-Özel Yıllar Karları				
287	88-Özel Maliyetler				1-Özel Yıllar Karı	11.516.953.641.277	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152
288	89-Özel Maliyetler				2-Özel Yıllar Karı	0	0	0	0
289	90-Özel Maliyetler				GG-Özel Yıllar Zararları (-)				
290	91-Özel Maliyetler				-Özel Yıllar Zararları (-)	0	0	0	0
291	92-Özel Maliyetler				HH-Özel Yıllar Karları				
292	93-Özel Maliyetler				1-Özel Yıllar Karı	11.516.953.641.277	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152
293	94-Özel Maliyetler				2-Özel Yıllar Karı	0	0	0	0
294	95-Özel Maliyetler				II-Özel Yıllar Zararları (-)				
295	96-Özel Maliyetler				-Özel Yıllar Zararları (-)	0	0	0	0
296	97-Özel Maliyetler				JJ-Özel Yıllar Karları				
297	98-Özel Maliyetler				1-Özel Yıllar Karı	11.516.953.641.277	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152
298	99-Özel Maliyetler				2-Özel Yıllar Karı	0	0	0	0
299	100-Özel Maliyetler				KK-Özel Yıllar Zararları (-)				
300	101-Özel Maliyetler				-Özel Yıllar Zararları (-)	0	0	0	0
301	102-Özel Maliyetler				LL-Özel Yıllar Karları				
302	103-Özel Maliyetler				1-Özel Yıllar Karı	11.516.953.641.277	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152
303	104-Özel Maliyetler				2-Özel Yıllar Karı	0	0	0	0
304	105-Özel Maliyetler				MM-Özel Yıllar Zararları (-)				
305	106-Özel Maliyetler				-Özel Yıllar Zararları (-)	0	0	0	0
306	107-Özel Maliyetler				NN-Özel Yıllar Karları				
307	108-Özel Maliyetler				1-Özel Yıllar Karı	11.516.953.641.277	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152
308	109-Özel Maliyetler				2-Özel Yıllar Karı	0	0	0	0
309	110-Özel Maliyetler				OO-Özel Yıllar Zararları (-)				
310	111-Özel Maliyetler				-Özel Yıllar Zararları (-)	0	0	0	0
311	112-Özel Maliyetler				PP-Özel Yıllar Karları				
312	113-Özel Maliyetler				1-Özel Yıllar Karı	11.516.953.641.277	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152
313	114-Özel Maliyetler				2-Özel Yıllar Karı	0	0	0	0
314	115-Özel Maliyetler				QQ-Özel Yıllar Zararları (-)				
315	116-Özel Maliyetler				-Özel Yıllar Zararları (-)	0	0	0	0
316	117-Özel Maliyetler				RR-Özel Yıllar Karları				
317	118-Özel Maliyetler				1-Özel Yıllar Karı	11.516.953.641.277	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152
318	119-Özel Maliyetler				2-Özel Yıllar Karı	0	0	0	0
319	120-Özel Maliyetler				SS-Özel Yıllar Zararları (-)				
320	121-Özel Maliyetler				-Özel Yıllar Zararları (-)	0	0	0	0
321	122-Özel Maliyetler				TT-Özel Yıllar Karları				
322	123-Özel Maliyetler				1-Özel Yıllar Karı	11.516.953.641.277	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152
323	124-Özel Maliyetler				2-Özel Yıllar Karı	0	0	0	0
324	125-Özel Maliyetler				UU-Özel Yıllar Zararları (-)				
325	126-Özel Maliyetler				-Özel Yıllar Zararları (-)	0	0	0	0
326	127-Özel Maliyetler				VV-Özel Yıllar Karları				
327	128-Özel Maliyetler				1-Özel Yıllar Karı	11.516.953.641.277	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152
328	129-Özel Maliyetler				2-Özel Yıllar Karı	0	0	0	0
329	130-Özel Maliyetler				WW-Özel Yıllar Zararları (-)				
330	131-Özel Maliyetler				-Özel Yıllar Zararları (-)	0	0	0	0
331	132-Özel Maliyetler				XX-Özel Yıllar Karları				
332	133-Özel Maliyetler				1-Özel Yıllar Karı	11.516.953.641.277	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152
333	134-Özel Maliyetler				2-Özel Yıllar Karı	0	0	0	0
334	135-Özel Maliyetler				YY-Özel Yıllar Zararları (-)				
335	136-Özel Maliyetler				-Özel Yıllar Zararları (-)	0	0	0	0
336	137-Özel Maliyetler				ZZ-Özel Yıllar Karları				
337	138-Özel Maliyetler				1-Özel Yıllar Karı	11.516.953.641.277	11.150.627.241.152	11.150.627.241.152	11.150.6

EK 2: Çaycuma SEKA İşletmesi 2001 Yılı Bilançosu

AKTİF VARLIKLAR		PASİF VARLIKLAR		ÖNCEKİ DÖNEM		CARİ DÖNEM		ÖNCEKİ DÖNEM		CARİ DÖNEM	
				2000		2001		2000		2001	
DÖNEN VARLIKLAR		KISA VADELİ YAB. KAYNAKLAR									
A-HAZIR DEĞERLER		A-KALI BORÇLAR									
100 1-Kasa	634.461.748	300 1-Banka Kredileri	480.616.603.816								
101 2-Alınan Çekler		301 2-Hazine Kredileri	483.239.641								
102 3-Banika	7.021.078.923	302 3-T. Eximbank Kredileri	480.032.384.174								
103 4-Verilen Çekler ve Ödeme Em.(-)		303 4-Uzun Vadeli Kredilerin Ana Para İhtisat ve faizleri	0								
108 6-Diğer Menkul Kıymetler		304 6-Tahvil Ana Para ve Borç Taka.									
B-MENKUL KIYMETLER		305 6-Çıkarılmış Bono ve Senetler									
110 1-Hisse Senetleri		308 7-Çıkarılmış Menkul Kıymetler									
111 2-Özel Kesim Tahvil Senet Bonolar		308 8-Menkul Kıymetler İhras Farkı(-)									
112 3-Karar Kesim Tahvil Senet Bonolar		308 9-Diğer menkul borçlar									
118 4-Diğer Menkul Kıymetler		B-TİCARİ BORÇLAR									
118 6-Menkul Kıymet Değer Düş. Karş.(-)		320 1-Satıcılar	2.328.284.282.787								
C-TİCARİ ALACAKLAR		320 1-Satıcılar	2.328.284.282.787								
120 1-Alıcılar	617.680.263.617	321 2-Borç Senetleri									
121 2-Alacak senetleri		322 3-Borç Senetleri Reeskontu(-)									
122 3-Alacak Senetleri Reeskontu(-)		326 4-Alınan Depozito ve Teminatlar									
126 4-Verilen Depozito ve Teminatlar	60.000.000	328 6-Diğer Ticari Borçlar	60.000.000								
127 6-Diğer Ticari Alacaklar	1.962.804.481	C-DİĞER BORÇLAR									
128 8-Şüpheli Ticari Alacaklar	48.729.168.369	331 1-Ortaklara Borçlar	1.337.709.817								
129 7-Şüpheli Tic. Alacaklar Karş.(-)	-46.729.168.369	332 2-İştiraklere Borçlar	42.311.931.849								
D-DİĞER ALACAKLAR		333 3-Bağlı Ortaklıklara Borçlar	-42.311.931.849								
131 1-Ortaklardan Alacaklar		334 4-Hazineye Borçlar	14.133.637.335								
132 2-İştiraklerden Alacaklar		336 6-Parsonel Borçlar									
133 3-Bağlı Ortaklıklardan Alacaklar		336 6-Diğer Çeşitli Borçlar									
134 4-Hazineden Alacaklar	7.623.289.164	337 7-Diğer Borç Senetleri reeskontu(-)									
135 5-Personelden Alacaklar	367.936.264	338 8-Bağlı Gelirli ve Mali-Hiz. Borç.									
136 6-Diğer Alacaklar	117.369.447	D-ALINAN AVANSLAR									
137 7-Diğer Alacak Senetleri Rees.(-)	-117.369.447	340 1-Alınan Sipariş Avansları	13.449.350.200								
138 9-Şüpheli Diğer Alacaklar		349 2-Diğer Avanslar	684.487.136								
138 9-Şüpheli Diğer Alacaklar Karş.(-)	-117.369.447	E-YILLARA YAYGIN İNŞ. HAKEDİŞ									
E-STOKLAR		Yıllara Yaygın İnş. ve On. Hakedici	26.097.911.646								
160 1-Lik Madde Malzeme	1.286.814.357.616	F-ÖDENECEK VERGİ VE YÜKÜML.									
161 2-Yarı Mamuller Üretim	654.366.164.436	360 1-Ödenecek Vergi ve Fonlar	4.742.425.469.624								
162 3-Madidler	1.356.236.466.901	361 2-Ödenecek Sosyal Gv. Kesintileri	633.114.999.662								
163 4-Ticari Mallar	1.876.102.119.631	368 3-Vad. Geciken Ert.veye Takatlıd.	539.733.278.260								
167 6-Diğer Stoklar		Vergi ve Diğer Yükümlülükler	1.628.610.012.907								
168 6-Stok Diğer Düş. Karş.(-)		369 4-Ödenecek Diğer Yükümlülükler									
168 6-Stok Diğer Düş. Karş.(-)		G-BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI									
168 7-Verilen Sipariş Avansları	133.028.287.614	370 1-Önem Kan. vergi ve Diğer Yasal Yükümlülükler karşılıkları	168.086.141.726								
F-YILLARA YAYGIN İNŞ. ONAR. MAL.		371 2-Dönem Karının Peşin Ödenen(-)	0								
170-178 1-Yıllara Yaygın İnş. Onarım Maliyeti		372 3-Kıdem Tazminat Karşılığı									
178 2-Tayarımlara Verilen Avanslar		373 4-Maliyet Giderleri Karşılığı	62.682.846.000								
G-GELECEK AYLARA AIT GİD-GE.		379 6-Diğer Borç ve Gider Karşılıkları									
180 1-Gelecek Aylara ait Giderler	23.268.906.260	H-GELECEK AYLARA AIT GELİR VE GİDER TAHAKKUKLARI									
181 2-Gelir Tahakkukları		380 1-Gelecek Aylara ait Gelirler	3.718.066.392								
H-DİĞER DÖNEN VARLIKLAR		381 2-Gider Tahakkukları									
190 1-Davranış KDV		381 1-Gelecek Aylara ait Gelirler									
191 2-İndirilen KDV		381 2-Diğer KDV									
192 3-Diğer KDV		381 1-Hesaplanan KDV									
193 4-Peyin Ödenen Vergiler Fonlar	246.639.977	381 2-Diğer KDV	73.635.161								
194 5-Peyin Ödenen Vergiler Fonları		381 3-Merkez ve Şubeler cari Hesabı									
195 6-Personel Avansları	650.289.310	381 4-Sayım ve Tesellüm Fazlaıkları	3.644.360.241								
197 7-Sayım Tevellüm Noksanları		381 5-Diğer Çeşitli Yabancı Kaynaklar									
198 8-Diğer Çeşitli Dönen Varlıklar											
199 9-Diğer Dönen Varlıklar Karşılığı(-)											
DÖNEN VARLIKLAR TOPLAMI	6.102.930.976.821	KISA VADELİ YAB. KAYNAK TOPL.	10.309.204.478.280								

AKTİF VARLIKLAR

PASİF VARLIKLAR

	ÖNCEKİ DÖNEM		CARİ DÖNEM			ÖNCEKİ DÖNEM		CARİ DÖNEM		
	2000	2001	2000	2001		2000	2001	2000	2001	
E-MADDİ OLMAYAN DURAN VARL.					III-ÖZKAYNAKLAR					
260 1-Haklar	5.784.802			5.784.802	A-ÖDENMİŞ SERMAYE					
261 2-Sermaye					600 1-Sermaye					0
262 3-Kuruluş ve Örgütlenme Giderleri					601 2-Ödenmemiş Sermaye(-)					648.979.597.786
263 4-Araştırma ve Geliştirme Giderleri					B-SERMAYE YEDEKLERİ					
264 5-Özel Maliyetler					620 1-Hisse Senedi İhraç Primleri					
267 6-Diğer Maddi Olmayan Duran Varl.					621 2-Hisse Senedi iptal Karları					
266 7-Birikmiş Amortismanlar(-)	-5.784.800			-5.784.800	622 3-MDV.Yeniden Değerleme Artışı			407.806.484.798		
268 8-Yararlan Avansları					623 4-İştirakler Yeniden Değerleme Artışları					
F-ÖZEL TÜKEHMEYE TABİ VARL.					0 524 5-Maliyet Artış Fonu					
271 1-Arama Giderleri					526 6-Sermaye Yedekleri					
272 2-Hazırlık ve Geliştirme Giderleri					C-KAR YEDEKLERİ					
277 3-Özel Tüketime Tabi Varl.					640 1-Yasal Yedekler					
276 4-Birikmiş Tüketime Payları(-)					641 2-Statü Yedekler					
279 5-Yararlan Avansları					642 3-Ölçülenüstü Yedekler					
G-GELECEK YILLARA AİT GİDERLER-GELECEK YILLAR TAHAKKUKLARI				108.918.000.000	643 4-Özel yedekler					
280 1-Gelecek yıllara ait giderler					648 5-Özel Kar Yedekleri					
281 2-Gümrük Tohumlukları				108.918.000.000	649 6-Özel Fonlar					
H-DİĞER DURAN VARLIKLAR					D-GEÇMİŞ YILLAR KARLARI					
290 1-Maddi Duran varlıklar Ambarı					0 670 Geçmiş Yıllar Karları					
291 2-Gelecek yıllarda indirilecek KDV.					E-GEÇMİŞ YILLAR ZARARLARI(-)					
292 3-Özel KDV.					680 Geçmiş Yıllar Zararları(-)			-1.190.027.841.152		-2.441.290.480.081
293 4-Gelecek Yıllar İhtiyaçlı Stoklar					F-DÖNEM NET KARI(ZARARI)					
294 5-Elden Çıkarılacak Stoklar ve					590 1-Dönem Net Karı					
Maddi Duran Varlıklar					591 2-Dönem Net Zararı(-)			-1.190.027.841.152		-2.441.290.480.081
295 6-Peylin Ödenen Vergiler ve Fonlar					ÖZKAYNAKLAR TOPLAMI			-772.221.358.354		-1.052.310.862.316
297 7-Özel Çeşitli Duran Varlıklar										
298 8-Stok Değer Düşüküğü Karşılığı(-)										
299 9-Birikmiş Amortismanlar(-)										
DURAN VARLIKLAR TOPLAMI	1.273.341.806.820			108.918.000.000						
AKTİF VARLIKLAR TOPLAMI	7.378.201.814.441			12.127.414.553.769	PASİF VARLIKLAR TOPLAMI			7.378.201.814.441		12.127.414.553.769

EK 3: Çaycuma SEKA İşletmesi 2002 Yılı Bilançosu

DÖNEN VARLIKLAR		KISA VADELİ YAB. KAYNAKLAR		KISA VADELİ YAB. KAYNAK TOPL.	
A-HAZIR DEĞERLER		A-MALİ BORÇLAR		A-MALİ BORÇLAR TOPL.	
100:1-Kasa	483.239.641	300:1-Banka Kredileri	147.114.836.399	300:1-Banka Kredileri	147.114.836.399
101:2-Alınan Çekler	480.032.364.174	301:2-Hazine Kredileri	40.474.609	301:2-Hazine Kredileri	40.474.609
102:3-Banka		302:3-T.Eximbank Kredileri	147.074.361.701	302:3-T.Eximbank Kredileri	147.074.361.701
103:4-Verilen Çekler ve Ödeme Em.(-)		303:4-Uzun Vadeli Kredilerin Ana	0	303:4-Uzun Vadeli Kredilerin Ana	0
108:5-Diğer Hazır Değerler		Para tasalt ve fazlaları		304:5-Tahvil Ana Para ve Borç Taks.	
B-MENKUL KIYMETLER		305:6-Çıkarılmış Bono ve Senetler		305:6-Çıkarılmış Bono ve Senetler	
110:1-Hisse Senetleri		306:7-Çıkarılmış Menkul Kıymetler		306:7-Çıkarılmış Menkul Kıymetler	
111:2-Özel keşin, Tahvil Senet Bonolar		308:8-Menkul Kıymetler İhrac Fark(-)		308:8-Menkul Kıymetler İhrac Fark(-)	
112:3-Kamu Kesim Tahvil Senet Bonolar		309:9-Diğer mali Borçlar		309:9-Diğer mali Borçlar	
118:4-Diğer Menkul Kıymetler		B-TİCARİ BORÇLAR		B-TİCARİ BORÇLAR	
119:5-Menkul Kıymet Değer Düş.Karş.(-)		320:1-Satıcılar	2.007.220.803.763	320:1-Satıcılar	2.007.220.803.763
C-TİCARİ ALACAKLAR		321:2-Borç Senetleri		321:2-Borç Senetleri	
120:1-Alıcılar	2.324.836.573.170	322:3-Borç Senetleri Reeskontu(-)		322:3-Borç Senetleri Reeskontu(-)	
121:2-Alacak senetleri		326:4-Alınan Depozito ve Teminatlar	2.005.276.280.485	326:4-Alınan Depozito ve Teminatlar	2.005.276.280.485
122:3-Alacak Senetleri Reeskontu(-)		328:6-Diğer Ticari Borçlar		328:6-Diğer Ticari Borçlar	
126:4-Verilen Depozito ve Teminatlar	60.000.000	C-DİĞER BORÇLAR		C-DİĞER BORÇLAR	
127:5-Diğer Ticari Alacaklar	1.337.709.617	331:1-Ortaklara Borçlar	60.000.000	331:1-Ortaklara Borçlar	60.000.000
128:6-Şüpheli Ticari Alacaklar	42.311.931.849	332:2-İştiraklere Borçlar	1.884.523.280	332:2-İştiraklere Borçlar	1.884.523.280
129:7-Şüpheli Tic. Alacaklar Karş.(-)	-42.311.931.849	333:3-Bağlı Ortaklıklara Borçlar	42.286.082.292	333:3-Bağlı Ortaklıklara Borçlar	42.286.082.292
D-DİĞER ALACAKLAR		334:4-Hazineye Borçlar	-42.286.082.292	334:4-Hazineye Borçlar	-42.286.082.292
131:1-Ortaklardan Alacaklar		335:5-Personelle Borçlar		335:5-Personelle Borçlar	
132:2-İştiraklerden Alacaklar		336:6-Diğer Çeşitli Borçlar		336:6-Diğer Çeşitli Borçlar	
133:3-Bağlı Ortaklıklardan Alacaklar		337:7-Diğer Borç Senetleri reeskontu(-)		337:7-Diğer Borç Senetleri reeskontu(-)	
134:4-Hazineden Alacaklar	13.449.350.200	338:8-Beleş Gelmeyen Mali-Hiz. Borç.	26.319.768.709	338:8-Beleş Gelmeyen Mali-Hiz. Borç.	26.319.768.709
135:5-Personelden Alacaklar	684.487.135	D-ALINAN AVANSLAR		D-ALINAN AVANSLAR	
136:6-Diğer Çeşitli Alacaklar	28.097.911.645	340:1-Alınan Sipariş Avansları	14.133.837.335	340:1-Alınan Sipariş Avansları	14.133.837.335
137:7-Diğer Alacak Senetleri Roes.(-)	-26.097.911.645	349:2-Diğer Avanslar		349:2-Diğer Avanslar	
138:8-Şüpheli Diğer Alacaklar		E-YILLARA YAYGIN İNŞ. HAKEDİŞ		E-YILLARA YAYGIN İNŞ. HAKEDİŞ	
139:9-Şüpheli Diğer Alacaklar Karş.(-)		Yıllara Yaygın İnş. ve On. Hakedişler		Yıllara Yaygın İnş. ve On. Hakedişler	
E-STOKLAR		F-ÖDENECEK VERGİ VE YÜKÜML.		F-ÖDENECEK VERGİ VE YÜKÜML.	
150:1-İlk Madde Matzeme	4.742.425.469.524	300:1-Ödenecek Vergi ve Fonlar	6.622.913.828.773	300:1-Ödenecek Vergi ve Fonlar	6.622.913.828.773
151:2-Yarı Mamüller-Üretim	533.114.990.552	361:2-Ödenecek Sosyal Güv. Kesintileri	7.501.869.901.959	361:2-Ödenecek Sosyal Güv. Kesintileri	7.501.869.901.959
152:3-Mamüller	538.733.278.250	368:3-Vad. Geçmiş Ert. veya Taksitlend.		368:3-Vad. Geçmiş Ert. veya Taksitlend.	
153:4-Ticari Mallar	1.628.510.012.907	Vergi ve Diğer Yükümlülükler		Vergi ve Diğer Yükümlülükler	
157:5-Diğer Stoklar	158.086.141.726	389:4-Ödenecek Diğer Yükümlülükler	2.543.817.165.066	389:4-Ödenecek Diğer Yükümlülükler	2.543.817.165.066
158:6-Stok Değer Düş. Karş.(-)		G-BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI		G-BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI	
159:7-Verilen Sipariş Avansları		370:1-Dönem Karı vergi ve Diğer Yasal	0	370:1-Dönem Karı vergi ve Diğer Yasal	0
F-YILLARA YAYGIN İNŞ. ONAR. MAL.		Yükümlülükler Karşılıkları		Yükümlülükler Karşılıkları	
170:178:1-Yıllara Yaygın İnş. Onarım Maliyeti	158.086.141.726	371:2-Dönem KarınınPeşin Ödenen(-)		371:2-Dönem KarınınPeşin Ödenen(-)	
175:2-Tasarruflara Verilen Avanslar		373:3-Kidem. Tazminatı Karşılığı		373:3-Kidem. Tazminatı Karşılığı	
G-GELECEK AYLARA AIT GİD.-GEL.		373:4-Maliyet Giderleri Karşılığı	48.143.332.426	373:4-Maliyet Giderleri Karşılığı	48.143.332.426
180:1-Gelcek Aylara ait Giderler	62.682.845.000	379:5-Diğer Borç ve Gider Karşılıkları		379:5-Diğer Borç ve Gider Karşılıkları	
181:2-Gelir Tahakkukları	866.838.287	H-GELECEK AYLARA AIT GELİR		H-GELECEK AYLARA AIT GELİR	
H-DİĞER DÖNEN VARLIKLAR		VE GİDER TAHAKKUKLARI		VE GİDER TAHAKKUKLARI	
190:1-Devreden KDV		380:1-Gelcek Aylara ait Gelirler	1.609.331.740	380:1-Gelcek Aylara ait Gelirler	1.609.331.740
191:2-İndirilen KDV		381:2-Gider Tahakkukları		381:2-Gider Tahakkukları	
192:3-Diğer KDV		I-DİĞER KISA VAD. YAB. KAYNAK.		I-DİĞER KISA VAD. YAB. KAYNAK.	
193:4-Peşin Ödenen Vergiler Fonlar	96.029.730	391:1-Hesaplanan KDV		391:1-Hesaplanan KDV	
195:5-İş Avansları	73.625.151	392:2-Diğer KDV		392:2-Diğer KDV	
196:6-Personel Avansları		393:3-Merkez ve Şubeler cari Hسابı		393:3-Merkez ve Şubeler cari Hسابı	
197:7-Sayım Tesellüm Noksanları	3.644.380.241	397:4-Sayım ve Tesellüm Fazlalıkları		397:4-Sayım ve Tesellüm Fazlalıkları	
198:8-Diğer Çeşitli Dönen Varlıklar		399:5-Diğer Çeşitli Yabancı Kaynaklar		399:5-Diğer Çeşitli Yabancı Kaynaklar	
199:9-Diğer Dönen Varlıklar Karşılığı(-)		KISA VADELİ YAB. KAYNAK TOPL.		KISA VADELİ YAB. KAYNAK TOPL.	
			13.938.519.031.309		13.938.519.031.309
					18.518.514.415.051

PASIF VARLIKLAR		CARİ DÖNEM		ÖNCEKİ DÖNEM		CARİ DÖNEM		ÖNCEKİ DÖNEM	
		2002		2001		2002		2001	
II-DURAN VARLIKLAR									
A-TİCARİ ALACAKLAR									
220 1-Alıcılar									
221 2-Alacak Senetleri									
222 3-Alacak Senetleri Reeskontu(-)									
223 4-Verilen Depozito ve Teminatlar									
224 5-Şüpheli Alacaklar									
225 6-Şüpheli Alacaklar karşılığı(-)									
226 7-Diğer Ticari Borçlar									
227 8-Diğer Ticari Borçlar									
228 9-Diğer Ticari Borçlar									
229 10-Diğer Ticari Borçlar									
230 1-Ortaklıklardan Alacaklar									
231 2-İştiraklerden Alacaklar									
232 3-İştirak Ortaklıklardan Alacaklar									
233 4-Hazinenin Alacaklar									
234 5-Personelden Alacaklar									
235 6-Diğer Çeşitli Alacaklar									
236 7-Diğer Alacak Senetleri Rees.(-)									
237 8-Şüpheli Diğer Alacaklar									
238 9-Şüpheli Diğer Alacaklar karşılığı(-)									
239 C-MALI DURAN VARLIKLAR									
240 1-Bağlı menkul kıymetler									
241 2-Bağlı menkul kıymetler									
242 3-İştirakler									
243 4-İştiraklere Sermaye Taahhütleri(-)									
244 5-İştiraklere Sermaye Payları Değer									
245 6-Bağlı Ortaklıklar									
246 7-Bağlı Ortaklıklar Serm. Taahhütleri(-)									
247 8-Bağlı Ortaklıklar Sermaye Payları									
248 9-Diğer Mali Duran Varlıklar									
249 10-Diğer Mali Duran Varlıklar Krş.(-)									
250 D-MADDİ DURAN VARLIKLAR									
251 1-Arazi ve Binalar									
252 2-Yer altı ve Yer üstü Düzentleri									
253 3-Binalar									
254 4-Yer altı, Makineler, Cihazlar									
255 5-Tekniker									
256 6-Demirbaşlar									
257 7-Diğer maddi Duran Varlıklar									
258 8-İhtisat Amortismanları(-)									
259 9-Yapılmakta Olan Yatırımlar									
260 10-Verilen Avanslar									
II-UZUN VADELİ YABANCI KAYNAK									
A-MALI BORÇLAR									
400 1-Banka Kredileri									
401 2-Hazine Kredileri									
402 3-T. Eximbank Kredileri									
403 4-Çıkarılmış Tahvil									
404 5-Çıkarılmış Diğer Menkul Kıymetler									
405 6-Menkul Kıymetler İhraç Farkı(-)									
406 7-Diğer Mali Borçlar									
407 8-Diğer Mali Borçlar									
408 9-Diğer Mali Borçlar									
409 B-TİCARİ BORÇLAR									
410 1-Satıcılar									
411 2-Borç senetleri									
412 3-Borç Senetleri Reeskontu(-)									
413 4-Alınan Depozito ve Teminatlar									
414 5-Diğer Ticari Borçlar									
415 6-Diğer Ticari Borçlar									
416 7-Diğer Ticari Borçlar									
417 8-Diğer Ticari Borçlar									
418 9-Diğer Ticari Borçlar									
419 10-Diğer Ticari Borçlar									
420 1-Bağlı Ortaklıklara Borçlar									
421 2-Bağlı Ortaklıklara Borçlar									
422 3-Bağlı Ortaklıklara Borçlar									
423 4-Bağlı Ortaklıklara Borçlar									
424 5-Diğer Çeşitli Borçlar									
425 6-Diğer Borç Senetleri Reeskontu(-)									
426 7-Kamuya Olan Ertelenmiş ve									
427 8-Kamuya Olan Ertelenmiş ve									
428 9-Kamuya Olan Ertelenmiş ve									
429 10-Kamuya Olan Ertelenmiş ve									
430 1-Alınan Sipariş Avansları									
431 2-Alınan Diğer Avanslar									
432 3-BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI									
433 1-Kıdem Tazminatı Karşılıkları									
434 2-Diğer Borç ve Gider Karşılıkları									
435 3-Diğer Borç ve Gider Karşılıkları									
436 4-Diğer Borç ve Gider Karşılıkları									
437 5-Diğer Borç ve Gider Karşılıkları									
438 6-Diğer Borç ve Gider Karşılıkları									
439 7-Diğer Borç ve Gider Karşılıkları									
440 8-Diğer Borç ve Gider Karşılıkları									
441 9-Diğer Borç ve Gider Karşılıkları									
442 10-Diğer Borç ve Gider Karşılıkları									
443 F-GELECEK YILLARA AİT GELİRLER									
444 1-Gelecek Aylara ait Gelirler									
445 2-Gider Tahakkukları									
446 3-Diğer Uzun Vad. YAB. KAYNAK									
447 1-Gelecek Yıllara Ertelenen veya									
448 2-Terkin Edilecek KDV									
449 3-Terkin Edilecek Katılma Payı									
450 4-Diğer Uzun Vadeli Yabancı Kaynak									
UZUN VADELİ YAB. KAYNAK TOPL.									

		ÖNCEKİ DÖNEM		CARİ DÖNEM		ÖNCEKİ DÖNEM		CARİ DÖNEM		ÖNCEKİ DÖNEM		CARİ DÖNEM	
		2001		2002		2001		2002		2001		2002	
E-MADDİ OLMAYAN DURAN VARL.													
260	1-Haklar	5.784.802	2	5.784.802	2								
261	2-Serfiye												
262	3-Kuruluş ve Örgütlenme Giderleri												
263	4-Araştırma ve Geliştirme Giderleri												
264	5-Özel Maliyetler												
265	6-Diğer Maddi Olmayan Duran Varl.												
265	7-Birikmiş Amortismanlar(-)	-5.784.800		-5.784.800									
269	8-Verilen Avanslar												
F-ÖZEL TÜKENMEYE TABİ VARL.													
271	1-Arama Giderleri												
272	2-Hazırlık ve Geliştirme Giderleri												
273	3-Diğer Özel Tüketime Tabi Varl.												
278	4-Birikmiş Tüketime Payları(-)												
278	5-Verilen Avanslar												
278	6-Verilen Avanslar												
G-GELECEK YILLARA AİT GİDERLER-GELİR TAHAKKUKLARI													
280	1-Gelecek Yıllara ait Giderler	108.918.000.000											
281	2-Gelir Tahakkukları												
H-DİĞER DURAN VARLIKLAR													
290	1-Maddi Duran varlıklar Ambarı												
291	2-Gelecek Yıllarda İndirilecek KDV.												
292	3-Diğer KDV.												
293	4-Gelecek Yıllar İhtiyacı Stoklar												
294	5-Elden Çıkarılacak Stoklar ve Maddi Duran Varlıklar												
295	6-Paın Ödenen Vergiler ve Fonlar												
297	7-Diğer Çeşitli Duran Varlıklar												
298	8-Stok Değer Düşüklüğü Karşılığı(-)												
298	9-Birikmiş Amortismanlar(-)												
DURAN VARLIK TOPLAMI		1.739.210.116.980			2.171.057.807.068								
AKTİF VARLIKLAR TOPLAMI		12.127.414.593.260			11.024.278.508.871								

AKTİF (VARLIKLAR)		Gözetim Dönemi		Cari Dönem		PASİF (KAYNAKLAR)		Gözetim Dönemi		Cari Dönem	
		2002	2003					2002	2003		
1- DÖNER VARLIKLAR											
A- Döner Varlıklar											
100	1- Kasa	40.474.609	147.114.315.390			300	1- KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR				
101	2- Alacak Çekler	147.074.361.781				301	A- Döner Varlıklar				
102	3- Borçlar					302	1- Banka Kredileri				
103	4- Verilen Çekler ve Çek Karşılıkları					303	2- Ticari Krediler				
104	5- Diğer Ticari Varlıklar					304	3- T. Banka Kredileri				
105	B- Menkul Kıymetler					305	4- Uzun Vadeli Krediler				
106	1- Menkul Kıymetler					306	5- Diğer Menkul Kıymetler				
107	2- Menkul Kıymetler					307	6- Diğer Menkul Kıymetler				
108	3- Menkul Kıymetler					308	7- Diğer Menkul Kıymetler				
109	4- Menkul Kıymetler					309	8- Diğer Menkul Kıymetler				
110	5- Menkul Kıymetler					310	9- Diğer Menkul Kıymetler				
111	6- Menkul Kıymetler					311	10- Diğer Menkul Kıymetler				
112	7- Menkul Kıymetler					312	11- Diğer Menkul Kıymetler				
113	8- Menkul Kıymetler					313	12- Diğer Menkul Kıymetler				
114	9- Menkul Kıymetler					314	13- Diğer Menkul Kıymetler				
115	10- Menkul Kıymetler					315	14- Diğer Menkul Kıymetler				
116	11- Menkul Kıymetler					316	15- Diğer Menkul Kıymetler				
117	12- Menkul Kıymetler					317	16- Diğer Menkul Kıymetler				
118	13- Menkul Kıymetler					318	17- Diğer Menkul Kıymetler				
119	14- Menkul Kıymetler					319	18- Diğer Menkul Kıymetler				
120	15- Menkul Kıymetler					320	19- Diğer Menkul Kıymetler				
121	16- Menkul Kıymetler					321	20- Diğer Menkul Kıymetler				
122	17- Menkul Kıymetler					322	21- Diğer Menkul Kıymetler				
123	18- Menkul Kıymetler					323	22- Diğer Menkul Kıymetler				
124	19- Menkul Kıymetler					324	23- Diğer Menkul Kıymetler				
125	20- Menkul Kıymetler					325	24- Diğer Menkul Kıymetler				
126	21- Menkul Kıymetler					326	25- Diğer Menkul Kıymetler				
127	22- Menkul Kıymetler					327	26- Diğer Menkul Kıymetler				
128	23- Menkul Kıymetler					328	27- Diğer Menkul Kıymetler				
129	24- Menkul Kıymetler					329	28- Diğer Menkul Kıymetler				
130	25- Menkul Kıymetler					330	29- Diğer Menkul Kıymetler				
131	26- Menkul Kıymetler					331	30- Diğer Menkul Kıymetler				
132	27- Menkul Kıymetler					332	31- Diğer Menkul Kıymetler				
133	28- Menkul Kıymetler					333	32- Diğer Menkul Kıymetler				
134	29- Menkul Kıymetler					334	33- Diğer Menkul Kıymetler				
135	30- Menkul Kıymetler					335	34- Diğer Menkul Kıymetler				
136	31- Menkul Kıymetler					336	35- Diğer Menkul Kıymetler				
137	32- Menkul Kıymetler					337	36- Diğer Menkul Kıymetler				
138	33- Menkul Kıymetler					338	37- Diğer Menkul Kıymetler				
139	34- Menkul Kıymetler					339	38- Diğer Menkul Kıymetler				
140	35- Menkul Kıymetler					340	39- Diğer Menkul Kıymetler				
141	36- Menkul Kıymetler					341	40- Diğer Menkul Kıymetler				
142	37- Menkul Kıymetler					342	41- Diğer Menkul Kıymetler				
143	38- Menkul Kıymetler					343	42- Diğer Menkul Kıymetler				
144	39- Menkul Kıymetler					344	43- Diğer Menkul Kıymetler				
145	40- Menkul Kıymetler					345	44- Diğer Menkul Kıymetler				
146	41- Menkul Kıymetler					346	45- Diğer Menkul Kıymetler				
147	42- Menkul Kıymetler					347	46- Diğer Menkul Kıymetler				
148	43- Menkul Kıymetler					348	47- Diğer Menkul Kıymetler				
149	44- Menkul Kıymetler					349	48- Diğer Menkul Kıymetler				
150	45- Menkul Kıymetler					350	49- Diğer Menkul Kıymetler				
151	46- Menkul Kıymetler					351	50- Diğer Menkul Kıymetler				
152	47- Menkul Kıymetler					352	51- Diğer Menkul Kıymetler				
153	48- Menkul Kıymetler					353	52- Diğer Menkul Kıymetler				
154	49- Menkul Kıymetler					354	53- Diğer Menkul Kıymetler				
155	50- Menkul Kıymetler					355	54- Diğer Menkul Kıymetler				
156	51- Menkul Kıymetler					356	55- Diğer Menkul Kıymetler				
157	52- Menkul Kıymetler					357	56- Diğer Menkul Kıymetler				
158	53- Menkul Kıymetler					358	57- Diğer Menkul Kıymetler				
159	54- Menkul Kıymetler					359	58- Diğer Menkul Kıymetler				
160	55- Menkul Kıymetler					360	59- Diğer Menkul Kıymetler				
161	56- Menkul Kıymetler					361	60- Diğer Menkul Kıymetler				
162	57- Menkul Kıymetler					362	61- Diğer Menkul Kıymetler				
163	58- Menkul Kıymetler					363	62- Diğer Menkul Kıymetler				
164	59- Menkul Kıymetler					364	63- Diğer Menkul Kıymetler				
165	60- Menkul Kıymetler					365	64- Diğer Menkul Kıymetler				
166	61- Menkul Kıymetler					366	65- Diğer Menkul Kıymetler				
167	62- Menkul Kıymetler					367	66- Diğer Menkul Kıymetler				
168	63- Menkul Kıymetler					368	67- Diğer Menkul Kıymetler				
169	64- Menkul Kıymetler					369	68- Diğer Menkul Kıymetler				
170	65- Menkul Kıymetler					370	69- Diğer Menkul Kıymetler				
171	66- Menkul Kıymetler					371	70- Diğer Menkul Kıymetler				
172	67- Menkul Kıymetler					372	71- Diğer Menkul Kıymetler				
173	68- Menkul Kıymetler					373	72- Diğer Menkul Kıymetler				
174	69- Menkul Kıymetler					374	73- Diğer Menkul Kıymetler				
175	70- Menkul Kıymetler					375	74- Diğer Menkul Kıymetler				
176	71- Menkul Kıymetler					376	75- Diğer Menkul Kıymetler				
177	72- Menkul Kıymetler					377	76- Diğer Menkul Kıymetler				
178	73- Menkul Kıymetler					378	77- Diğer Menkul Kıymetler				
179	74- Menkul Kıymetler					379	78- Diğer Menkul Kıymetler				
180	75- Menkul Kıymetler					380	79- Diğer Menkul Kıymetler				
181	76- Menkul Kıymetler					381	80- Diğer Menkul Kıymetler				
182	77- Menkul Kıymetler					382	81- Diğer Menkul Kıymetler				
183	78- Menkul Kıymetler					383	82- Diğer Menkul Kıymetler				
184	79- Menkul Kıymetler					384	83- Diğer Menkul Kıymetler				
185	80- Menkul Kıymetler					385	84- Diğer Menkul Kıymetler				
186	81- Menkul Kıymetler					386	85- Diğer Menkul Kıymetler				
187	82- Menkul Kıymetler					387	86- Diğer Menkul Kıymetler				
188	83- Menkul Kıymetler					388	87- Diğer Menkul Kıymetler				
189	84- Menkul Kıymetler					389	88- Diğer Menkul Kıymetler				
190	85- Menkul Kıymetler					390	89- Diğer Menkul Kıymetler				
191	86- Menkul Kıymetler					391	90- Diğer Menkul Kıymetler				
192	87- Menkul Kıymetler					392	91- Diğer Menkul Kıymetler				
193	88- Menkul Kıymetler					393	92- Diğer Menkul Kıymetler				
194	89- Menkul Kıymetler					394	93- Diğer Menkul Kıymetler				
195	90- Menkul Kıymetler					395	94- Diğer Menkul Kıymetler				
196	91- Menkul Kıymetler					396	95- Diğer Menkul Kıymetler				
197	92- Menkul Kıymetler					397	96- Diğer Menkul Kıymetler				
198	93- Menkul Kıymetler					398	97- Diğer Menkul Kıymetler				
199	94- Menkul Kıymetler					399	98- Diğer Menkul Kıymetler				
200	95- Menkul Kıymetler					400	99- Diğer Menkul Kıymetler				
201	96- Menkul Kıymetler					401	100- Diğer Menkul Kıymetler				
202	97- Menkul Kıymetler					402	101- Diğer Menkul Kıymetler				
203	98- Menkul Kıymetler					403	102- Diğer Menkul Kıymetler				
204	99- Menkul Kıymetler					404	103- Diğer Menkul Kıymetler				
205	100- Menkul Kıymetler					405	104- Diğer Menkul Kıymetler				
206	101- Menkul Kıymetler					406	105- Diğer Menkul Kıymetler				
207	102- Menkul Kıymetler					407	106- Diğer Menkul Kıymetler				
208	103- Menkul Kıymetler					408	107- Diğer Menkul Kıymetler				
209	104- Menkul Kıymetler					409	108- Diğer Menkul Kıymetler				
210	105- Menkul Kıymetler					410	109- Diğer Menkul Kıymetler				
211	106- Menkul Kıymetler					411	110- Diğer Menkul Kıymetler				
212	107- Menkul Kıymetler					412	111- Diğer Menkul Kıymetler				
213	108- Menkul Kıymetler					413	112- Diğer Menkul Kıymetler				
214	109- Menkul Kıymetler					414	113- Diğer Menkul Kıymetler				
215	110- Menkul Kıymetler					415	114- Diğer Menkul Kıymetler				
216	111- Menkul Kıymetler					416	115- Diğer Menkul Kıymetler				
217	112- Menkul Kıymetler					417	116- Diğer Menkul Kıymetler				
218	113- Menkul Kıymetler					418	117- Diğer Menkul Kıymetler				
219	114- Menkul Kıymetler					419	118- Diğer Menkul Kıymetler				
220	115- Menkul Kıymetler					420	119- Diğer Menkul Kıymetler				
221	116- Menkul Kıymetler					421	120- Diğer Menkul Kıymetler				
222	117- Menkul Kıymetler					422	121- Diğer Menkul Kıymetler				
223	118- Menkul Kıymetler					423	122- Diğer Menkul Kıymetler				
224	119- Menkul Kıymetler					424	123- Diğer Menkul Kıymetler				
225	120- Menkul Kıymetler					425	124- Diğer Menkul Kıymetler				
226	121- Menkul Kıymetler					426	125- Diğer Menkul Kıymetler				
227	122- Menkul Kıymetler					427	126- Diğer Menkul Kıymetler				
228	123- Menkul Kıymetler					428	127- Diğer Menkul Kıymetler				
229	124- Menkul Kıymetler					429	128- Diğer Menkul Kıymetler				
230	125- Menkul Kıymetler					430	129- Diğer Menkul Kıymetler				
231	126- Menkul Kıymetler					431	130- Diğer Menkul Kıymetler				
232	127- Menkul Kıymetler					432	131- Diğer Menkul Kıymetler				
233	128- Menkul Kıymetler					433	132- Diğer Menkul Kıymetler				
234	129- Menkul Kıymetler					434	133- Diğer Menkul Kıymetler				
235	130- Menkul Kıymetler					435	134- Diğer Menkul Kıymetler				
236	131- Menkul Kıymetler					436	135- Diğer Menkul Kıymetler				
237	132- Menkul Kıymetler					437	136- Diğer Menkul Kıymetler				
238	133- Menkul Kıymetler					438	137- Diğer Menkul Kıymetler				
239	134- Menkul Kıymetler					439	138- Diğer Menkul Kıymetler				
240	135- Menkul Kıymetler					440	139- Diğer Menkul Kıymetler				
241	136- Menkul Kıymetler					441	140- Diğer Menkul Kıymetler				
242	137- Menkul Kıymetler					442	141- Diğer Menkul Kıymetler				

AKTİF (VARLIKLAR)		Güncel Değer		Carli Değer		PAZİF (KAYNAKLAR)		Güncel Değer		Carli Değer	
		2 0 0 2		2 0 0 3				2 0 0 2		2 0 0 3	
250	B- Midele Ömürün İsmi Varlıklar					III- ÖZ KAYNAKLAR					
261	1- Nakit	3.784.802				A- Özkaynaklar					
262	2- Kıymetli					1- Özkaynak					
263	3- Kıymetli ve Özg. Üstünlük					2- Özkaynakların Birleşim (i)					
264	4- Kıymetli ve Özg. Üstünlük					3- Özkaynakların Birleşim (ii)					
265	5- Özg. Üstünlük					4- Özkaynakların Birleşim (iii)					
266	6- Özkaynakların Birleşim (iv)					7- Özkaynakların Birleşim (iv)					
267	7- Özkaynakların Birleşim (v)					8- Özkaynakların Birleşim (vi)					
268	8- Özkaynakların Birleşim (vii)					9- Özkaynakların Birleşim (viii)					
269	9- Özkaynakların Birleşim (ix)					10- Özkaynakların Birleşim (x)					
270	10- Özkaynakların Birleşim (xi)					11- Özkaynakların Birleşim (xi)					
271	11- Özkaynakların Birleşim (xii)					12- Özkaynakların Birleşim (xii)					
272	12- Özkaynakların Birleşim (xiii)					13- Özkaynakların Birleşim (xiii)					
273	13- Özkaynakların Birleşim (xiv)					14- Özkaynakların Birleşim (xiv)					
274	14- Özkaynakların Birleşim (xv)					15- Özkaynakların Birleşim (xv)					
275	15- Özkaynakların Birleşim (xvi)					16- Özkaynakların Birleşim (xvi)					
276	16- Özkaynakların Birleşim (xvii)					17- Özkaynakların Birleşim (xvii)					
277	17- Özkaynakların Birleşim (xviii)					18- Özkaynakların Birleşim (xviii)					
278	18- Özkaynakların Birleşim (xix)					19- Özkaynakların Birleşim (xix)					
279	19- Özkaynakların Birleşim (xx)					20- Özkaynakların Birleşim (xx)					
280	20- Özkaynakların Birleşim (xxi)					21- Özkaynakların Birleşim (xxi)					
281	21- Özkaynakların Birleşim (xxii)					22- Özkaynakların Birleşim (xxii)					
282	22- Özkaynakların Birleşim (xxiii)					23- Özkaynakların Birleşim (xxiii)					
283	23- Özkaynakların Birleşim (xxiv)					24- Özkaynakların Birleşim (xxiv)					
284	24- Özkaynakların Birleşim (xxv)					25- Özkaynakların Birleşim (xxv)					
285	25- Özkaynakların Birleşim (xxvi)					26- Özkaynakların Birleşim (xxvi)					
286	26- Özkaynakların Birleşim (xxvii)					27- Özkaynakların Birleşim (xxvii)					
287	27- Özkaynakların Birleşim (xxviii)					28- Özkaynakların Birleşim (xxviii)					
288	28- Özkaynakların Birleşim (xxix)					29- Özkaynakların Birleşim (xxix)					
289	29- Özkaynakların Birleşim (xxx)					30- Özkaynakların Birleşim (xxx)					
DURAN VARLIKLAR TOPLAMI		2.171.017.807.533		2.491.317.301.155		DURAN KAYNAKLAR TOPLAMI		11.074.279.508.871		13.491.317.301.155	
AKTİF (VARLIKLAR) TOPLAMI		2.171.017.807.533		2.491.317.301.155		PAZİF (KAYNAKLAR) TOPLAMI		11.074.279.508.871		13.491.317.301.155	

EK 5: Çaycuma SEKA İşletmesi 2000 Yılı Gelir Tablosu

Hesap No.	HESABIN ADI	ÖNCEKİ DÖNEM 1999 Bilanço	CARI DÖNEM TL.	FAKTE
600	A - BRÜT SATIŞLAR	9.478.142.849.209	116.758.402.913.405	7.278.240.234.198
601	- Yurt İçi Satışlar	9.531.800.000	25.535.094.798	16.004.194.798
602	- Yurt Dışı Satışlar	391.192.793.227	961.836.045.141	570.443.751.914
602	- Diğer Gelirler			
	TOPLAM (A)	9.879.868.542.436	117.742.575.053.344	7.864.708.510.908
610	D - SATIŞ İNDİRİMLERİ (-)	12.195.450.320	38.519.577.125	
611	- Satış İndirimleri	67.315.473.728	1.191.929.101.150	1.124.623.677.412
612	- Diğer İndirimler			
	TOPLAM (B)	90.510.374.058	1.230.458.678.275	1.124.623.677.412
	C - NET SATIŞLAR (A-B)	9.789.358.668.378	116.513.116.375.069	6.744.780.705.491
620	D - SATIŞLARIN MALİYETİ (-)	8.724.715.294.845	114.099.280.689.841	5.364.565.404.978
621	- Satılan Malların maliyeti	0	0	0
622	- Satılan ticari mallar maliyeti	0	0	0
623	- Satılan hizmet maliyeti	0	0	0
623	- Diğer satışların maliyeti	0	0	0
	TOPLAM (D)	8.724.715.294.845	114.099.280.689.841	0
	BRÜT SATIŞ KARI (VEYA ZARARI)	1.063.640.383.513	2.413.835.685.228	1.350.195.301.715
630	E - FAALİYET GİDERLERİ (-)	0	0	0
631	- Araştırma ve geliştirme giderleri	66.436.071.610	119.781.064.702	53.344.992.092
632	- Pazarlama satış ve dağıtım giderleri	811.515.034.929	1.186.348.797.441	374.533.762.512
632	- Genel Yönetim giderleri			
	TOPLAM (E)	877.951.106.539	1.306.129.862.143	428.178.755.604
	FAALİYET KARI (VEYA ZARARI)	185.689.276.974	1.107.705.823.085	922.016.546.111
640	F - DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GELİR VE KARLAR			0
641	- İştiraklerden tesettür gelirleri			0
642	- Bağlı Ortaklıklardan			0
642	- Faiz gelirleri	3.470.603.572	1.494.787.737	11.975.815.935
643	- Komisyon gelirleri			0
644	- Konusu kalamayan karlıklar	244.882.171	1.154.580.480	909.692.309
645	- Menkul Kıymet Satış Karları			0
646	- Kambiyo Karları			0
647	- Reeskont Faiz Gelirleri			0
648	- Müesseselerden Devralınan Karlar	97.210.384.928	95.987.578.770	11.322.066.158
649	- Diğer Hasılat ve Karlar			0
	TOPLAM (F)	100.925.878.671	98.536.946.987	12.398.929.581
650	G - DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GİDER VE ZARARLAR (-)	0	0	0
651	- Komisyon giderleri	31.833.522.500	6.090.624.000	725.742.898.500
652	- Karşılık giderleri			0
653	- Menkul Kıymet Satış Zararı			0
654	- Kambiyo Zararları			0
655	- Reeskont faiz giderleri			0
656	- Diğer olağan gider ve zararlar	51.378.296.841	49.551.129.369	12.927.160.533
	TOPLAM (G)	83.211.819.341	54.641.752.369	728.570.067.033
660	H - FİNANSMAN GİDERLERİ (-)	428.539.001.023	284.696.254.227	1143.842.746.796
661	- Kısa vadeli borçlanma giderleri			0
661	- Uzun			0
	TOPLAM (H)	428.539.001.023	284.696.254.227	1143.842.746.796
	OLAĞAN KAR VEYA ZARAR	(225.135.666.719)	866.904.763.537	1.052.640.420.256
670	I - OLAĞAN DIŞI GELİR VE KARLAR	12.848.918.010	1.771.422.393	110.697.482.620
671	- Önceki dönem gelir ve karları	1.335.672.940	1.429.450.000	63.787.940
672	- Diğer olağandışı			0
	TOPLAM (I)	13.874.590.970	3.200.892.393	110.697.482.620
680	J - OLAĞAN DIŞI GİDER VE ZARARLAR (-)	1.211.761.878.633	1.328.045.076.729	616.063.198.096
681	- Geliştirme kısıtlı gider ve zararları	85.187.352.395	219.348.025.950	122.340.673.425
682	- Önceki dönem gider ve zararları	4.000.000.000	0	14.300.000.000
683	- Aktifle ilgili giderler	3.293.324.500	3.240.794.300	27.340.000
684	- Diğer olağandışı gider ve zararlar			0
	TOPLAM (J)	1.300.652.365.528	2.008.133.897.979	744.400.931.521
690	K - DÖNEM KARI (VEYA ZARARI)	11.516.933.441.277	11.190.027.841.152	117.876.761.127.629
691	L - DÖNEM KARI (VEYA ZARARI) VE DİĞER YASAL TUKUN KARLARI (-)			0
692	M - DÖNEM NET KARI (VEYA ZARARI)	11.516.933.441.277	11.190.027.841.152	117.876.761.127.629

EK 6: Çaycuma SEKA İşletmesi 2001 Yılı Gelir Tablosu

Hesap No	HESABIN ADI	ÖNCEKİ DÖNEM 2000 BİLANÇO	CARİ DÖNEM TL	FARK
	A-BRÜT SATIŞLAR			
600	Yurt İçi Satışlar	16.756.402.913.405	24.620.243.914.949	-7.863.841.001.544
601	Yurt Dışı Satışlar	25.536.094.799		25.536.094.799
602	Diğer gelirler	961.826.045.141	818.734.545.262	142.861.498.879
	TOPLAM(A)	17.743.575.053.344	25.439.028.461.211	-7.695.453.407.867
	B-SATIŞ İNDİRİMLERİ(-)			
810	Satıştan İndirimler	38.519.577.125	27.467.085.600	11.062.511.525
811	Satış İskontoları	1.191.939.101.150	507.774.058.251	684.165.032.899
812	Diğer İndirimler			
	TOPLAM(B)	1.230.458.678.275	535.231.133.851	695.227.544.414
	C-NET SATIŞLAR(A-B)	16.513.116.375.069	24.903.797.327.360	-8.390.680.952.291
	D-SATIŞLARIN MALİYETİ(-)			
620	Satılan Mamüllerin Maliyeti	14.099.290.689.841	22.608.691.893.655	-8.509.411.173.814
621	Satılan Ticari Mallar Maliyeti			
622	Satılan Hizmet Maliyeti			
623	Diğer Satışların Maliyeti			
	TOPLAM(D)	14.099.290.689.841	22.608.691.893.655	-8.509.411.173.814
	BRÜT SATIŞ KARI VEYA ZARARI	2.413.326.685.228	2.295.106.463.695	118.730.221.533
	E-FAALİYET GİDERLERİ(-)			
630	Araştırma ve Geliştirme Giderleri	119.781.064.702	137.906.447.871	-18.124.383.169
631	Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri	1.186.348.797.441	1.795.746.352.192	-609.396.554.751
632	Genel Yönetim Giderleri	1.303.129.662.143	1.933.660.800.063	-627.520.937.920
	TOPLAM(E)	1.107.705.823.086	381.454.563.832	746.251.159.453
	FAALİYET KARI VEYA ZARARI			
	F-DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GELİR VE KARLAR			
640	İştiraklerden Temettü gelirleri			
641	Bağlı Ortaklıklardan Gelirler			
642	Faiz Gelirleri	1.494.787.737	418.324.739	1.076.462.998
643	Komisyon Gelirleri			
644	Konusu Kalmayan Karşılıklar	1.164.680.480	4.658.375.520	-3.603.795.040
645	Menkul Kıymet Satış Karları			
646	Kambiyo Karları			
647	Reeskont Faiz Gelirleri			
648	İşletmemizden Devralınan Karlar	96.887.578.770	191.784.085.609	-96.896.506.839
649	Diğer Hesaplar ve Karlar	98.536.946.987	196.260.756.868	-98.323.838.881
	TOPLAM (F)	98.536.946.987	196.260.756.868	-98.323.838.881
	G-DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GİDER ZARAR(-)			
653	Komisyon Giderleri			
654	Karşılık Giderleri	6.090.624.000	27.221.679.198	-21.131.055.198
655	Menkul Kıymet Satış Zararı			
656	Kambiyo Zararları			
657	Reeskont Faiz Giderleri			
659	Diğer Olağan Gider ve Zararlar	42.561.129.303	60.811.781.833	-12.053.553.530
	TOPLAM (G)	54.841.752.303	87.838.460.833	-33.194.708.529
	H-FİNANSMAN GİDERLERİ(-)			
660	Kısa Vadeli Borçlanma Giderleri	294.696.254.227	284.128.751.352	59.567.502.875
661	Uzun Vadeli Borçlanma Giderleri			
	TOPLAM(H)	294.696.254.227	284.128.751.352	59.567.502.875
	I-OLAĞAN DIŞI GELİR VE KARLAR			
671	Önceki Dönem Gelir ve Karları	864.904.763.537	186.362.237.312	680.562.526.225
679	Diğer olağandışı Gelir ve Karlar	1.771.432.390	112.719.990.816	1.429.459.984
	TOPLAM(I)	1.429.460.000	112.719.990.816	-1.429.459.984
	J-OLAĞAN DIŞI GİDER VE ZARAR(-)			
680	Çalışmayan Kurum Gider ve Zararları	1.828.045.078.729	2.553.519.401.048	-725.474.324.317
681	Önceki Dönem Gider ve Zararları	218.848.025.860	146.778.995.173	72.069.030.672
683	Aktifli İlgisiz Giderler		39.806.312.000	-39.806.312.000
689	Diğer Olağandışı Gider ve Zararlar	3.240.334.500	258.300.000	2.982.034.500
	TOPLAM(J)	2.060.133.437.079	2.740.362.708.224	-680.229.271.145
	DÖNEM KARI VEYA ZARARI	-1.180.027.841.152	-2.441.290.480.081	-3.621.318.321.233
	K-DÖNEM KARI VERGİ VE DİĞER YASAL YÜK KARŞI(-)			
692	DÖNEM NET KARI VEYA ZARARI	-1.180.027.841.152	-2.441.290.480.081	-3.621.318.321.233

HESABIN ADI	ÖNCEKİ DÖNEM 2001 BİLANÇO	CARİ DÖNEM TL.	FARK
A-BRÜT SATIŞLAR			
İç Satışlar	24.620.243.914.949	35.854.652.374.867	11.234.408.459.918
Dış Satışlar		791.602.741.922	791.602.741.922
Diğer gelirler	813.784.546.262	459.693.086.882	-359.091.459.380
TOPLAM(A)	25.439.028.461.211	37.105.948.203.671	11.666.919.742.450
B-SATIŞ İNDİRİMLERİ(-)			
Satıştan İadeler	27.457.065.600		-27.457.065.600
Satış İskontoları	507.774.068.261	4.025.956.741.051	3.518.182.672.790
Diğer İndirimler			0
TOPLAM(B)	535.231.133.861	4.025.956.741.051	3.490.725.607.190
C-NET SATIŞLAR(A-B)	24.903.797.327.350	33.079.991.462.620	8.176.194.135.270
D-SATIŞLARIN MALİYETİ(-)			
Satılan Mamüllerin Maliyeti	22.608.691.863.655	32.640.168.815.091	10.031.476.951.436
Satılan Ticari Mallar Maliyeti			0
Satılan Hizmet Maliyeti			0
Diğer Satışların Maliyeti			0
TOPLAM(D)	22.608.691.863.655	32.640.168.815.091	10.031.476.951.436
BRÜT SATIŞ KARI VEYA ZARARI	2.295.105.463.695	439.822.647.529	-1.855.282.816.166
E-FAALİYET GİDERLERİ(-)			
Araştırma ve Geliştirme Giderleri			0
Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri	137.905.447.871	187.455.854.247	49.550.406.376
Genel Yönetim Giderleri	1.795.745.352.192	2.593.572.641.048	797.827.288.856
TOPLAM(E)	1.933.650.800.063	2.781.028.495.295	847.377.695.232
FAALİYET KARI VEYA ZARARI	361.454.663.632	-2.341.205.847.766	-2.702.660.511.393
F-DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GELİR VE KARLAR			
İştiraklerden Temettü gelirleri			0
Bağlı Ortaklıklardan Gelirler			0
Faiz Gelirleri	418.324.739	545.623.476	127.298.737
Komisyon Gelirleri			0
Konusu Kalmayan Karşılıklar	4.658.375.520	143.219.004	-4.515.156.516
Menkul Kıymet Satış Karları			0
Kambiyo Karları			0
Reeskont Faiz Gelirleri			0
İşletmemizden Devralınan Karlar			0
Diğer Hasılat ve Karlar	191.784.085.609	308.801.654.049	117.017.568.440
TOPLAM (F)	196.860.785.868	309.490.495.529	112.629.710.661
G-DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GİDER ZARAR(-)			
Komisyon Giderleri			0
Karşılık Giderleri	27.221.679.198		-27.221.679.198
Menkul Kıymet Satış Zararı			0
Kambiyo Zararları			0
Reeskont Faiz Giderleri			0
Diğer Olağan Gider ve Zararlar	60.614.781.638	83.868.038.669	23.253.257.031
TOPLAM (G)	87.836.460.836	83.868.038.669	-3.968.422.167
H-FİNANSMAN GİDERLERİ(-)			
Kısa Vadeli Borçlanma Giderleri	284.126.751.352	596.376.521.969	312.249.770.617
Uzun Vadeli Borçlanma Giderleri			0
TOPLAM(H)	284.126.751.352	596.376.521.969	312.249.770.617
I-OLAĞAN DIŞI GELİR VE KARLAR			
Önceki Dönem Gelir ve Karları	186.352.237.312	-2.711.959.911.875	-2.898.312.149.187
Diğer olağandışı Gelir ve Karlar	112.719.990.815	6.877.440.000	-105.842.550.815
TOPLAM(I)	16	932.400.000	932.399.984
J-OLAĞAN DIŞI GİDER VE ZARAR(-)			
Çalışmayan Kısım Gider ve Zararları	2.553.519.401.046	2.493.105.630.489	-60.413.770.557
Önceki Dönem Gider ve Zararlar	146.778.995.178	3.431.347.166.517	3.284.568.171.339
Aktifle İlgisiz Giderler	39.806.312.000	5.553.639.000	-34.252.673.000
Diğer Olağandışı Gider ve Zararlar	258.000.000	146.000.056	-111.999.944
TOPLAM(J)	2.740.362.708.224	5.930.152.436.062	3.189.739.727.830
DÖNEM KARI VEYA ZARARI	-2.441.290.430.081	-8.634.302.507.937	-6.193.012.027.858
K-DÖNEM KARI VERGİ VE DİĞER YASAL YÜK.KARŞ.(-)			
DÖNEM NET KARI VEYA ZARARI	-2.441.290.430.081	-8.634.302.507.937	-6.193.012.027.858

EK 8: Çaycuma SEKA İşletmesi 2003 Yılı Gelir Tablosu

Hesap No	HESABIN ADI	ÖNCEKİ DÖNEM 2002 BİLANÇO	CARİ DÖNEM TL	FARK
	A-BRÜT SATIŞLAR			
600	Yurt İçi Satışlar	35.854.852.374.867	12.681.705.538.938	-23.172.946.780.032
601	Yurt Dışı Satışlar	791.802.741.922	2.204.258.906.934	1.412.856.185.012
602	Diğer gelirler	439.535.088.382	99.524.169.292	-360.168.917.550
	TOPLAM(A)	37.086.190.205.171	14.985.888.615.164	-22.100.301.589.810
	B-SATIŞ İNDİRİMLERİ(-)			
610	Satıştan İndirimler			0
611	Satış İskontoları			0
612	Diğer İndirimler	4.025.956.741.051	1.470.150.790.354	-2.555.805.950.697
	TOPLAM(B)	4.025.956.741.051	1.470.150.790.354	-2.555.805.950.697
	C-NET SATIŞLAR(A-B)	33.079.991.462.620	13.515.737.824.810	-19.564.253.637.810
	D-SATIŞLARIN MALİYETİ(-)			
620	Satılan Mamullerin Maliyeti			0
621	Satılan Ticari Mallar Maliyeti	32.340.168.815.061	14.100.117.789.360	-18.540.051.026.731
622	Satılan Hizmet Maliyeti			0
623	Diğer Satışların Maliyeti			0
	TOPLAM(D)	32.340.168.815.061	14.100.117.789.360	-18.540.051.026.731
	BRÜT SATIŞ KARI VEYA ZARARI	439.822.647.529	884.779.916.253	-1.024.602.563.782
	E-FAALİYET GİDERLERİ(-)			
630	Araştırma ve Geliştirme Giderleri			0
631	Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri	187.455.354.247	91.300.417.230	-96.155.436.917
632	Genel Yönetim Giderleri	2.692.572.841.048	1.534.928.451.261	-1.058.644.189.787
	TOPLAM(E)	2.780.028.195.295	1.626.228.868.491	-1.154.799.626.704
	FAALİYET KARI VEYA ZARARI	-2.341.205.547.766	-2.211.009.784.844	130.195.762.922
	F-DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GELİR VE KARLAR			
640	İştiraklerden Temettü Gelirleri			0
641	Bağlı Ortaklıklardan Gelirler			0
642	Faiz Gelirleri			0
643	Komisyon Gelirleri	545.623.476	139.014.767	-406.608.709
644	Konusu Kalmayan Karşılıklar			0
645	Menkul Kıymet Satış Karları	143.219.004		-143.219.004
646	Kambiyo Karları			0
647	Reeskont Faiz Gelirleri			0
648	İşletmemizden Devralınan Karlar			0
649	Diğer Masraflar ve Karlar	308.801.854.049	199.695.892.465	-110.105.961.584
	TOPLAM(F)	309.400.486.529	199.834.907.232	-110.565.579.297
	G-DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GİDER ZARARI(-)			
653	Komisyon Giderleri			0
654	Karşılık Giderleri		3.482.371.000	3.482.371.000
655	Menkul Kıymet Satış Zararı			0
656	Kambiyo Zararları			0
657	Reeskont Faiz Giderleri			0
659	Diğer Olağan Gider ve Zararlar	83.898.038.869	60.236.519.252	-23.661.519.617
	TOPLAM(G)	83.898.038.869	63.718.830.252	-20.179.208.617
	H-FİNANSMAN GİDERLERİ(-)			
660	Kısa Vadeli Borçlanma Giderleri			0
661	Uzun Vadeli Borçlanma Giderleri	596.376.521.969	2.246.798.081.173	1.650.421.559.204
	TOPLAM(H)	596.376.521.969	2.246.798.081.173	1.650.421.559.204
	I-OLAĞAN DIŞI GELİR VE KARLAR			
671	Önceki Dönem Gelir ve Karları	-2.711.389.311.975	-4.322.690.849.037	-1.610.730.337.162
673	Diğer olağandışı Gelir ve Karlar	6.877.640.000	42.941.477.560	36.064.037.560
	TOPLAM(I)	4.166.250.688	38.618.786.723	34.452.536.035
	J-OLAĞAN DIŞI GİDER VE ZARAR(-)			
680	Çalışmayan Kısmı Gider ve Zararları	2.493.105.530.489	2.738.339.540.256	245.233.909.767
681	Önceki Dönem Gider ve Zararlar	3.431.547.168.517	7.767.847.423.886	4.336.299.255.369
683	Aktifle İgisiz Giderler	5.553.639.000		-5.553.639.000
689	Diğer Olağandışı Gider ve Zararlar	140.000.000	38.065.019.637	37.925.019.637
	TOPLAM(J)	9.164.252.338.006	10.581.251.993.779	1.416.999.655.773
690	DÖNEM KARI VEYA ZARARI	-8.604.352.807.937	-13.221.350.730.247	-4.617.047.922.310
691	K-DÖNEM KARI VERGİ VE DİĞER YASAL YÜK,KARŞ.(-)			
692	DÖNEM NET KARI VEYA ZARARI	-8.604.352.807.937	-13.221.350.730.247	-4.617.047.922.310

EK 9: OYKA Çaycuma Şubesi 2003 Yılı Faaliyet Sonuçları

		2002 DEVRE (1)	2003 AYLIK GERÇ. (2)	2003 AYLIK BÜTÇE (3)	2003 DEVRE (4)	2003 BÜTÇE (5)	2003 AYLIK/ 2003 AYLIK BÜTÇE (2/3)	2003 DEVRE/ 2002 DEVRE (4/1)	2003 DEVRE/ 2003 BÜTÇE (4/5)
1. ÜRETİM (1000)	ADET								
- Kağıt Torba Üretimi *	Adet	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
- Kraft Kağıt	Ton		4.860		20.504				
- Yan Ürün	Adet		1.656		7.383				
- Kağıtlı	Adet								
- İhraç	Adet								
- Kağıt Torba Ür.Kap.K.O.	%	0	77,76	0	27,34	0	0,00	0,00	0,00
2. SATIŞ (1000)	ADET								
- Kağıt Torba İç Satış	Adet	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
- Kraft Kağıt	Ton		2.673		14.219				
- Fason	Adet								
- Kağıtlı	Adet								
- İmalata Verilen(Oyka-Adana)	Ton		480		2.889				
- Numune Verilen	Ton		0		3				
- Kağıt Torba Dış Satış	Adet	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
- Kraft Kağıt İç ve Dış Sat.Top	Adet	0	2.673	0	14.219	0	0,00	0,00	0,00
- Kağıt Torba İç ve Dış Sat.Td	Adet	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
- Yan Ürün Satış	Ton		1.722		6.871				
3. SATIN ALINAN (1000)	ADET								
- Kağıt Torba	Adet								
4. STOKLAR (1000)	ADET								
- Kraft Kağıt	Ton		3.394		3.394				
- Kağıt Torba	Adet	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
- Yan Ürün	Ton		513		513				
5. MALİYETLER (1)									
a- Kraft Kağıt									
- Değişken	TL/Ton		637.927.976		634.077.496				
- Sabit	TL/Ton		209.400.243		180.316.623				
- Toplam			867.328.219		814.394.119	0	0,00	0,00	0,00
b- Yan Ürün									
- Değişken	TL/Ton		72.001.955		66.337.757				
- Sabit	TL/Ton		1.536.793		23.039.730				
- Toplam		0	1.538.747	0	89.377.487	0	0,00	0,00	0,00
c- Kağıtlı									
- Değişken	AD./TL.								
- Sabit	AD./TL.								
- Toplam	AD./TL.	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
d-İhraç									
- Değişken	AD./TL.								
- Sabit	AD./TL.								
- Toplam	AD./TL.	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
6. SATILAN MALIN MALİYETİ									
- Kağıt Torba	MİL.TL	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
- Kraft Kağıt	MİL.TL		1.973.036		10.467.125				
- Diğer	MİL.TL		54.296		486.599				
7. SATIŞ FİYATI (1)									
- Kraft Kağıt	TL/Ton		767.167.056		765.448.524				
- Yan Ürün	TL/Ton		2.750.412		47.808.640				
- Kağıtlı	AD./TL.								
- İhraç	AD./TL.								
8. MALİ DEĞERLER									
- Brüt Satış Hasılatı	MİL.TL	0	2.156.370	0	11.243.735	0	0,00	0,00	0,00
- Faaliyet Giderleri	MİL.TL	0	345.721	0	2.082.373	0	0,00	0,00	0,00
- Pazarlama Satış	MİL.TL		75.556		288.124		0,00	0,00	0,00
- Genel Yönetim	MİL.TL		270.165		1.794.249		0,00	0,00	0,00
- Amortismanlar (2)	MİL.TL		35.328		527.632		0,00	0,00	0,00
- Esas Faaliyet Karı	MİL.TL		-231.256	0	-1.823.622	0	0,00	0,00	0,00
- Dönem Karı/Zararı	MİL.TL		52.587	0	-2.635.325	0	0,00	0,00	0,00
- Net Kar (3)	MİL.TL		0		0	0	0,00	0,00	0,00
9-ELEKTRİK TÜKETİMİ	Kwh/Ad.								
10. PERSONEL									
TOPLAM	KİŞİ		317		317				
- Kapsam Dışı Personel	KİŞİ		46		46				
- Kapsam İçi Personel	KİŞİ		211		211				
- Geçici Personel (Taşeron)	KİŞİ		60		60				
11.YATIRIMLAR	MİL.TL		227.279		667.320				

EK 10: OYKA Çaycuma Subesi 2004 Yılı Faaliyet Sonuçları

Şirketimiz Çaycuma Şb.sinin 2004 yılı Aralık Ayı faaliyet sonuçları aşağıya çıkarılmıştır.

		2003 DEVRE (1)	2004 AYLIK G.İRÇ. (2)	2004 AYLIK BÜTÇE (3)	2004 DEVRE (4)	2004 BÜTÇE (5)	2004 AYLIK/ 2004 AYLIK BÜTÇE (2/3)	2004 DEVRE/ 2003 DEVRE (4/1)	2004 DEVRE/ 2004 BÜTÇE (4/5)
1. ÜRETİM									
- Kağıt Üretimi *	Ton								
- Kraft Kağıt	Ton	20.504	4.757	4.920	55.344	52.500	0,97	0,00	1,05
- Yan Ürün	Ton	7.383	2.797	1.691	30.644	18.081	1,65	0,00	1,69
- İhraç	Ton								
- Kraft Kağıt Ür.Kap.K.O.	%	27,34	76,10	78,72	73,79	70,00	0,97	0,00	1,05
2. SATIŞ									
- Kraft Kağıt İç Satış	Ton						0,00	0,00	0,00
- Kraft Kağıt	Ton	13.683	4.427	4.500	46.047	52.500	0,98	0,00	0,88
- Yan Ürün	Ton	6.871	3.597	1.691	31.054	18.081	2,13	0,00	1,72
- İmalata Verilen(Oyka-Adana)	Ton	2.889	82		6.229	0			
- Numune Verilen	Ton	3	0		7	0			
- Kraft Kağıt Dış Satış	Ton	536	50	0	6.059	0	0,00	0,00	0,00
- Kraft Kağıt İç ve Dış Sat.İmz	Ton	17.111	4.560	4.500	58.342	52.500	1,01	0,00	1,11
- Yan Ürün Satış	Ton	6.871	3.597	1.691	31.054	18.081	2,13	0,00	1,72
3. SATIN ALINAN									
- Kağıt Torba	Ton								
4. STOKLAR									
- Kraft Kağıt	Ton	3.394	362	2.220	362	2.220	0,16	0,00	0,16
- Yan Ürün	Ton	513	103	513	103	513	0,20	0,00	0,20
5. MALİYETLER (1)									
a- Kraft Kağıt									
- Değişken	TL/Ton	634.077.496	751.522.283	690.935.749	707.043.193	666.979.744	1,09	0,00	1,06
- Sabit	TL/Ton	180.316.623	216.180.995	195.556.530	174.811.843	181.970.703	1,11	0,00	0,96
- Toplam	TL/Ton	814.394.119	967.703.279	886.492.279	881.855.036	848.950.447	1,09	0,00	1,04
b- Yan Ürün									
- Değişken	TL/Ton	66.337.757	19.155.157	33.608.249	22.635.437	32.107.421	0,57	0,00	0,70
- Sabit	TL/Ton	23.039.730	232.614	3.319.496	1.104.755	3.407.875	0,07	0,00	0,32
- Toplam	TL/Ton	89.377.487	19.387.771	36.927.745	23.740.192	35.515.296	0,53	0,00	0,67
c-İhraç									
- Değişken	TL/Ton								
- Sabit	TL/Ton								
- Toplam	TL/Ton	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
6. SATILAN MALIN MALİYETİ									
- Kraft Kağıt	MİL.TL	10.467.125	4.083.542	3.702.744	42.353.487	41.485.839	1,10	0,00	1,02
- Diğer	MİL.TL	486.599	73.709	62.445	741.201	642.152	1,18	0,00	1,15
- Toplam	MİL.TL	10.953.724	4.157.251	3.765.189	43.094.687	42.127.992	1,10	0,00	1,02
7. SATIŞ FİYATI (1)									
- Kraft Kağıt	TL/Ton	765.448.524	86.931.753	952.000.000	809.381.751	875.096.286	0,91	0,00	0,92
- Yan Ürün	TL/Ton	47.808.640	21.802.852	59.394.441	27.956.000	56.783.972	0,37	0,00	0,49
-İhraç	TL/Ton								
8. MALİ DEĞERLER									
- Brüt Satış Hasılatı	MİL.TL	11.243.735	3.965.957	4.384.436	43.177.113	46.969.266	0,90	0,26	0,92
- Faaliyet Giderleri	MİL.TL	2.082.373	249.279	291.526	3.596.401	3.097.933	0,86	0,58	1,16
- Pazarlama Satış	MİL.TL	288.124	110.705	58.512	1.836.758	595.391	1,89	0,16	3,08
- Genel Yönetim	MİL.TL	1.794.249	138.574	233.013	1.759.643	2.502.542	0,59	1,02	0,70
- Amortismanlar (2)	MİL.TL	527.632	89.920	180.854	1.164.225	2.170.247	0,50	0,45	0,54
- Esas Faaliyet Karı	MİL.TL	-1.823.622	-442.000	327.722	-3.641.999	1.743.341	-1,35	0,50	-2,09
- Dönem Karı/Zararı	MİL.TL	-2.635.325	-648.446	329.722	-4.580.332	-505.215	-1,97	0,58	9,07
- Net Kar (3)	MİL.TL		0		0	0			
9-ELEKTRİK TÜKETİMİ	Kwh/Ton		1,20	1,22	1,22	1,23	0,98	0,00	0,99
10. PERSONEL									
- TOPLAM	KİŞİ	317	323	323	323	323	1,00	0,00	1,00
- Kapsam Dışı Personel	KİŞİ	46	57	48	57	48	1,19	0,00	1,19
- Kapsam İçİ Personel	KİŞİ	211	204	213	204	213	0,96	0,00	0,96
- Geçici Personel (Taşeron)	KİŞİ	60	62	62	62	62	1,00	0,00	1,00
11.YATIRIMLAR	MİL.TL	667.320	1.038.77	0	7.542.805	15.761.386	0,00	0,00	0,00

*Yıllık Kağıt Torba Üretim Kapasitesi

75.000 Ton/Yıl

(3) Üçüncü,Altıncı,Dokuzuncu ve Onikinci aylarda verilecektir.

(1) Ortalama

(2) Sadece Esas Faaliyet Karına etki eden amortisman miktarı yazılacak

(3) Üçüncü,Altıncı,Dokuzuncu,Onikinci aylarda verilecektir.

EK 11: OYKA Çaycuma Şubesi 2005 Yılı Faaliyet Sonuçları

Şirketimiz Çaycuma Şb.sinin 2005 yılı Aralık Ayı faaliyet sonuçları aşağıya çıkarılmıştır.

		2004 DEVRE (1)	2005 AYLIK GERÇ. (2)	2005 AYLIK BÜTÇE (3)	2005 DEVRE GERÇ. (4)	2005 DEVRE BÜTÇE (5)	2005 AYLIK/ 2005 AYLIK BÜTÇE (2/3)	2005 DEVRE/ 2004 DEVRE (4/1)	2005 DEVRE/ 2005 BÜTÇE (4/5)
1. ÜRETİM									
- Kağıt Üretimi *	Ton								
- Kraft Kağıt	Ton	55.344	4.300	5.545	50.346	61.000	0,78	0,91	0,83
- Yan Ürün	Ton	30.644	1.248	2.342	21.596	25.780	0,53	0,70	0,84
- İhraç	Ton								
- Kraft Kağıt Ür.Kap.K.O.	%	73,79	68,81	88,72	67,13	81,33	0,78	0,91	0,83
2. SATIŞ									
- Kraft Kağıt İç Satış	Ton								
- Kraft Kağıt	Ton	46.047	4.160	5.345	39.728	58.900	0,78	0,86	0,67
- Yan Ürün	Ton	31.054	2.548	2.344	21.608	25.782	1,09	0,70	0,84
- İmalata Verilen(Oyka-Adana)	Ton	6.229	561		3.587	0			
- Numune Verilen	Ton	7	0		3	0			
- Kraft Kağıt Dış Satış	Ton	6.059	17	200	4.750	2.100	0,09	0,78	2,26
- Kraft Kağıt İç ve Dış Sat.İma	Ton	58.342	4.739	5.545	48.067	61.000	0,85	0,82	0,79
- Yan Ürün Satış	Ton	31.054	2.548	2.344	21.608	25.782	1,09	0,70	0,84
- Satın Al.Kraft Satışı	Ton		0	0	1.560	0	0,00	0,00	0,00
- Satın Al.Kraft (Oyka-Adana)	Ton		0	0	982	0	0,00	0,00	0,00
3. SATIN ALINAN									
- Satın Al.Kraft Kağıt	Ton		0	0	2.542	0			
4. STOKLAR									
- Kraft Kağıt	Ton	362	2.634	362	2.634	362	7,27	7,28	7,27
- Yan Ürün	Ton	103	110	101	110	101	1,09	1,07	1,09
5. MALİYETLER (1)									
a- Kraft Kağıt									
- Değişken	YTL/Ton	707,04	703,74	744,92	772,92	729,23	0,94	1,09	1,06
- Sabit	YTL/Ton	174,81	167,29	196,44	161,61	199,81	0,85	0,92	0,81
- Toplam	YTL/Ton	881,85	871,03	941,36	934,53	929,04	0,93	1,06	1,01
b- Yan Ürün									
- Değişken	YTL/Ton	22,64	16,47	17,99	19,07	18,08	0,92	0,84	1,05
- Sabit	YTL/Ton	1,10	0,71	0,24	0,27	0,25	3,01	0,25	1,06
- Toplam	YTL/Ton	23,74	17,18	18,22	19,34	18,34	0,94	0,81	1,05
c-İhraç									
- Değişken	YTL/Ton								
- Sabit	YTL/Ton								
- Toplam	YTL/Ton	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
6. SATILAN MALIN MALİYETİ									
- Kraft Kağıt	YTL	42.353.487,00	3.388.443,14	4.926.695,41	37.412.587,11	53.262.754,77	0,69	0,88	0,70
- İthal Kraft Kağıt	YTL	0,00	0,00	0,00	1.099.079,85	0,00	0,00	0,00	0,00
- Diğer	YTL	741.201,00	41.681,48	42.717,55	412.738,89	472.752,47	0,98	0,56	0,87
- Toplam	YTL	43.094.688,00	3.430.124,62	4.969.412,96	38.924.405,85	53.735.507,25	0,69	0,90	0,72
7. SATIŞ FİYATI (1)									
- Kraft Kağıt	YTL/Ton	809,38	723,27	957,08	856,41	943,04	0,76	1,06	0,91
- Yan Ürün	YTL/Ton	27,96	24,26	27,25	27,28	26,23	0,89	0,98	1,04
- İhraç	YTL/Ton		745,91	950,00	839,39	939,29			
8. MALİ DEĞERLER									
- Brüt Satış Hasılatı	YTL	43.177.113,00	3.085.568,54	5.369.445,56	40.243.026,11	58.193.752,12	0,57	0,93	0,69
- Faaliyet Giderleri	YTL	3.596.401,00	252.348,39	293.126,11	4.157.769,03	3.408.839,70	0,86	1,16	1,22
- Pazarlama Satış	YTL	1.836.758,00	90.416,48	139.410,94	1.888.851,31	1.637.668,04	0,65	1,03	1,15
- Genel Yönetim	YTL	1.759.643,00	161.931,91	153.715,18	2.268.917,72	1.771.171,66	1,05	1,29	1,28
- Amortismanlar (2)	YTL	1.164.225,00	145.486,63	218.448,36	1.417.240,96	2.521.692,42	0,67	1,22	0,56
- Esas Faaliyet Karı	YTL	-3.641.999,00	-596.904,47	106.906,49	-2.994.649,75	1.049.405,18	-5,58	0,82	-2,85
- Dönem Karı/Zararı	YTL	-4.580.332,00	-740.185,81	74.575,49	-4.602.846,83	744.366,19	-9,93	1,00	-6,18
- Net Kar (3)	YTL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
9-ELEKTRİK TÜKETİMİ	Kwh/Ton	1,22	1,12	1,10	1,15	1,11	1,02	0,94	1,03
10. PERSONEL									
TOPLAM	KİŞİ	323	310	340	310	340	0,91	0,96	0,91
- Kapsam Dışı Personel	KİŞİ	57	57	66	57	66	0,86	1,00	0,86
- Kapsam İçi Personel	KİŞİ	204	192	212	192	212	0,91	0,94	0,91
- Geçici Personel (Taşeron)	KİŞİ	62	61	62	61	62	0,98	0,98	0,98
11.YATIRIMLAR	YTL	5.663.418,00	1.808.991,60	1.808.991,60	9.362.733,95	9.362.733,95	1,00	1,65	1,00

*Yıllık Kağıt Torba Üretim Kapasitesi

75.000 Ton/Yıl

(3) Üçüncü,Altıncı,Dokuzuncu ve Onikinci aylarda verilecektir.

(1) Ortalama

(2) Sadece Esas Faaliyet Karına etki eden amortisman miktarı yazılacak

(3) Üçüncü,Altıncı,Dokuzuncu,Onikinci aylarda verilecektir.

EK 12: OYKA Çaycuma Şubesi 2005 Yılı Bilançosu

I- DÖNEN VARLIKLAR		(YTL)	
	AYRINTISI	CARİ DÖNEM	CARİ DÖNEM
A- HAZİR DEĞERLER		2.597,75	530.099,06
1- Kasa	496,72		2.074.746,59
2- Alınan Çekler			
3- Bankalar	2.101,03		
4- Diğer			
B- MENKUL KIYMETLER		0,00	139.384,11
1- Kamu Kes. Tahv. Sen.			
C- TİCARİ ALACAKLAR		2.962.339,45	
1- Alıcılar	2.944.698,25		
2- Alacak Senetleri			
3- Al. Senetl. Reeskontu			
4- Verilen Dep. Teminatı.	17.641,20		
D- DİĞER ALACAKLAR		61,90	181.256,86
1- Ortaklardan Alacaklar			
2- Diğer Çeş. Alacaklar	61,90		
E- STOKLAR		11.005.152,17	387.419,50
1- İlk Madde Malzeme	5.749.729,11		93.208,59
2- Yarı Mamuller	301.486,32		281.637,41
3- Mamüller	2.119.643,00		12.573,50
4- Ticari Mallar			
5- Yoldaki Mallar	2.832.656,24		
6- Diğer Stoklar	1.637,50		
7- Verilen avanslar			
G- GELAYLAİT GİD.VE GEL.TAHL.		103.518,18	49.675.145,51
1- Gel.Aya ait Giderler	103.518,18		612.789,62
H- DİĞER DÖNEN VARLIKLAR		875.261,72	4.193,64
1- İndirilecek K.D.V.	870.722,55		49.058.162,25
2- Devreden K.D.V.	4.193,64		
3- Peşin Ödenen Vergi	291,15		
4- İş ve İstihkak Avansları	54,38		
DÖNEN VARLIKLAR TOPLAMI		14.948.931,17	52.993.496,95
I- KISA VADELİ YABANCI KAYNAK			
A- MALİ BORÇLAR			
B- TİCARİ BORÇLAR			
1- Satıcılar			2.029.188,17
2- Alınan Dep.ve Temnt.			14.251,46
3- Diğer Ticari Borçlar			31.306,96
C- DİĞER BORÇLAR			
1- Ortaklara Borçlar			
2- İştiraklere Borçlar			
3- Bağlı Ort.Borçlar			
4- Personle Borçlar			132.503,29
5- Diğer Çeşitli Borçlar			6.880,82
D- ALINAN AVANSLAR			
1- Alınan Sipariş Avansl.			181.256,86
2- Alınan Diğer Avansl.			
E- ÖDENECEK VERGİ VE DİĞ.YÜKL.			
1- Ödenecek Vergi ve Fonlar			93.208,59
2- Ödenecek Sosyal Güvenlik			281.637,41
3- Ödenecek Diğer Yükümlük.			12.573,50
F- BORÇ VE GİDER KARŞILIĞI			
1- Dönem Karı Peşin Ödenen Vergi			
2- Gelecek Aylara Ait Giderler			5.445,32
3- Diğer Borç ve Giderler Karşılığı			
G DİĞER KISA VADELİ YAB.KAYNAKL			
1- Hesaplanan KDV			612.789,62
2- Diğer KDV			4.193,64
3- Merkez hesabı			
4- Sayım ve Tesellüm Fazlalıkları			49.058.162,25
KISA VADELİ YABANCI KAYNAK TOPL.			

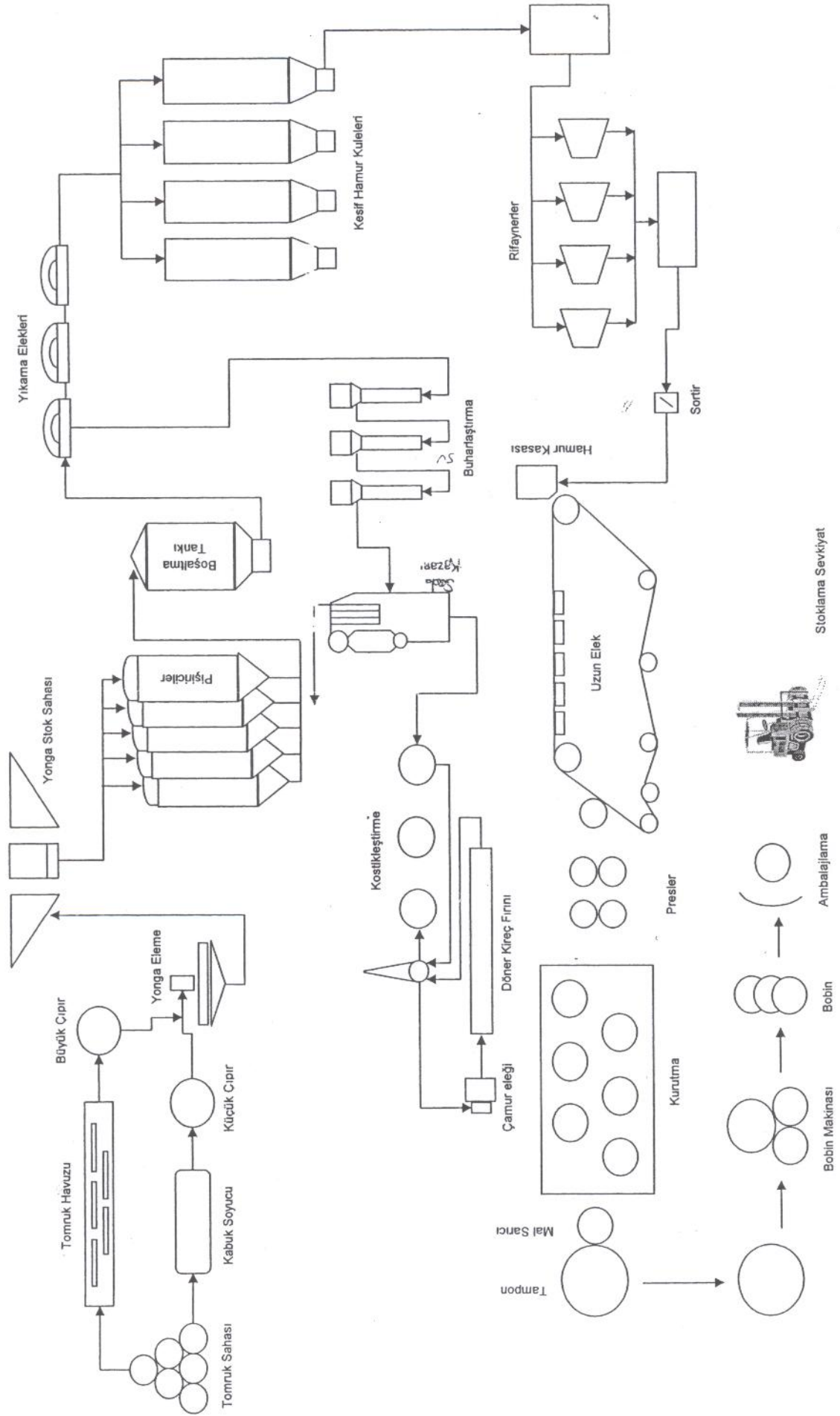
(YTL)						
I- DÖNEN VARLIKLAR	AYRINTISI	CARİ DÖNEM	I- KISA VADELİ YABANCI KAYNAK	AYRINTISI	CARİ DÖNEM	
II- DURAN VARLIKLAR			II- UZUN VADELİ YABANCI KAYNAK			
A- TİCARİ ALACAKLAR			A- MALİ BORÇLAR			805.080,00
1- Ver.Dep.ve Teminatlı.			B- TİCARİ BORÇLAR			
B- MALİ DURAN VARLIKLAR			1- Satıcılar			0,00
1- İştrakler			C- BORÇ VE GİDERLER KARŞILIKLARI			
C- MADDİ DURAN VARLIKLAR		34.200.001,33	1- Kıdem Tazminatı Karşılığı			
1- Arazi ve Arsalar	7.273.951,70		D- DİĞER UZUN VAD. YAB. KAYNAKL.			
2- Yer Altı ve Yer Üstü Düzenl.	339.293,86		1- Gell. Yıll. Ertelenen/Terk.			805.080,00
3- Binalar	3.485.223,94		UZUN VADELİ YAB. KAYNAK. TOPLAM.			
4- Tesis Makine ve Cihazlar	21.008.004,95		III ÖZ KAYNAKLAR			0,00
5- Taşıtlar	138.947,60		A- ÖDENMİŞ SERMAYE			
6- Demirbaşlar	307.764,83		1- Sermaye			
7- Birikmiş Amortismanlar (-)	-4.974.831,16		B- SERMAYE YEDEKLERİ			
8- Yapılmakta Olan Yatırımlar	4.957.281,15		1- MDV Yeniden Değer Artışları			
9- Yatırım Avansları	1.664.364,46		2- Maliyet Artış Fonu			
D- MADDİ OLM. DURAN VARLIKLAR		46.797,62	C- KAR YEDEKLERİ			
1- Haklar	89.563,38		1- Yasal Yedekler			
2- Birikmiş Amortismanı (-)	-42.765,76		2- Statü Yedekleri			
E- GEL. YILL. AİT GİD. VE GEL. TAHK.		0,00	3- Olağanüstü Yedekler			
1- Gel. Yıllara ait Gider			4- Özel Fonlar			
G- DİĞER DURAN VARLIKLAR			D- GEÇMİŞ YILL. ZARARI			0,00
1- Gel. Yıll. İnd. K.D.V.			1- Geçmiş Yıll. Zararı			
2- Diğer K.D.V.			E- DÖNEM NET KARIZARARI			-4.602.846,83
			1- Dönem Net Karı			
			2- Dönem Net Zararı	-4.602.846,83		
DURAN VARLIKLAR TOPLAMI		34.246.798,95	ÖZ KAYNAKLAR TOPLAMI			
AKTİF (VARLIKLAR) TOPLAMI		49.195.730,12	PASİF (VARLIKLAR) TOPLAMI			-4.602.846,83
						49.195.730,12

EK 13: OYKA Çaycuma Şubesi 2005 Yılı Gelir Tablosu

(YTL)

	AYLIK		YILLIK	
A-BRÜT SATIŞLAR		3.085.568,54		40.243.026,11
1- Yurtiçi Satışlar	3.064.290,11		36.225.613,94	
2- Yurtdışı Satışlar	12.752,08		3.990.588,56	
3-Diğer Gelirler	8.526,35		26.823,61	
B-SATIŞ İNDİRİMLERİ (-)		0,00		155.500,98
1- Satıştan İadeler (-)			133.634,97	
2- Satış İskontoları (-)			11.033,99	
3- Diğer İndirimler (-)			10.832,02	
C- NET SATIŞLAR		3.085.568,54		40.087.525,13
D- SATIŞLARIN MALİYETİ (-)		3.430.124,62		38.924.405,85
1- Satılan Mamuller Maliyeti (-)	3.388.443,14		37.451.883,26	
2- Satılan Ticari Mallar Maliyeti (-)			1.099.079,85	
3- Satılan Hizmet Maliyeti (-)			0,00	
4- Diğer Satışların Maliyeti (-)	41.681,48		373.442,74	
BRÜT SATIŞ KARI VEYA ZARARI		-344.556,08		1.163.119,28
E- FAALİYET GİDERLERİ (-)		252.348,39		4.157.769,03
1- Araştırma ve Geliştirme Gid.(-)			0,00	
2- Pazarlama Satış ve Dağıtım Gid. (-)	90.416,48		1.888.851,31	
3- Genel Yönetim Giderleri (-)	161.931,91		2.268.917,72	
4- Kan.Kabul Edilmeyen Gid. (-)			0,00	
FAALİYET KARI VEYA ZARARI		-596.904,47		-2.994.649,75
F- DİĞ.FAAL.OLAĞAN GELİR VE KARL.		593,19		81.160,06
1- İştiraklerden Temettü Gelirleri			0,00	
2- Bağlı Ortaklıklardan Temettü Gelirleri			0,00	
3- Faiz Gelirleri	105,29		1.556,69	
4- Komisyon Gelirleri			0,00	
5- Konusu Kalmayan Karşılıklar			0,00	
6- Menkul Kıymetler Satış Karları			0,00	
7- Kambiyo Karları	487,90		79.603,37	
8- Reeskont Faiz Gelirleri			0,00	
9- Faal.İlgili Diğer Olağ.Gelir ve Karlar			0,00	
G- DİĞ.FAAL.OLAĞ.GİDER VE ZARAR.(-)		9.965,21		244.289,55
1- Komisyon Giderleri (-)			0,00	
2- Karşılık Giderleri			0,00	
3- Menkul Kıymet.Satış Zarar (-)			0,00	
4- Kambiyo Zararları (-)	9.965,21		244.289,55	
5- ReeskontFaiz Giderleri (-)			0,00	
6- Diğ.Olağan.Gider ve Zarar (-)			0,00	
H- FİNANSMAN GİDERLERİ (-)		1.018,02		57.248,03
1- Kısa Vadeli Borçl.Giderl.(-)	1.018,02		57.248,03	
2-Uzun Vadeli Borçl.Giderl. (-)			0,00	
OLAĞAN KAR VEYA ZARAR		-607.294,51		-3.215.027,27
I- OLAĞANDIŞI GELİR VE KARLAR		15.529,92		215.194,11
1- Önceki Dönem Gelir ve Karları			3.944,91	
2- Diğer Olağandışı Gelir ve Karları	15.529,92		211.249,20	
J- OLAĞANDIŞI GİDER VE ZARARLAR (-)		148.421,22		1.603.013,67
1- Çalışılmayan Kısım Gider ve Zarar (-)	147.734,83		1.552.292,50	
2- Önceki Dönem Gider ve Zarar (-)			46.458,45	
3- Diğer Olağandışı Gider ve Zarar (-)	686,39		4.262,72	
DÖNEM KARI VEYA ZARARI		-740.185,81		-4.602.846,83
K- DÖN.KARI VERGİ VE DİĞ.YAS.YÜK.KARŞ.(-)		0,00		0,00
DÖNEM NET KARI VEYA ZARARI		-740.185,81		-4.602.846,83

EK 14: OYKA Kağıt Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş. Çaycuma Şubesi Üretim Akış Şeması



EK 15: GÖRÜŞME SORULARI

Çaycuma SEKA Fabrikası'nın özelleştirilerek OYKA İşletmesi'ne dönüştürülmesi aşamasında, yaşanan değişim ve yeniden yapılanma girişimlerinin ortaya koyulması amacıyla uygulanan yapılandırılmamış mülakat yöntemi, aşağıdaki sorular çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

Yönetim Kapsamında Görüşme Soruları

Değişim ve yenilik konuları hakkında ne düşünüyorsunuz?

OYKA olarak önem verdiğiniz faktörler nelerdir?

Çalışma sisteminiz nasıl işlemektedir? Çalışma düzeniniz nedir?

Vizyon, misyon ve değerleriniz nelerdir?

OYKA olarak hedefleriniz nelerdir?

Belirlediğiniz hedeflere ulaşma oranınız nedir?

İşletmenin kar/zarar durumu hakkında kısaca bilgi verir misiniz?

Kalite konusundaki görüşleriniz nelerdir?

Verimlilik, etkinlik ve kapasite artışı için neler yapıldı? Hedeflenen amaçlara ulaşıldı mı?

Bilgi teknolojilerine önem veriyor musunuz? Ne boyutta?

Bilgi teknolojilerini kullanmanın işletmeye getirdiği değişiklikler ve faydalar nelerdir? (esneklik, kapasite artışı, verimlilik, hız vb.)

İşletmeniz için müşteri memnuniyetinin önemi nedir?

Müşteri temel alınarak belirlenen yönetsel kararlar var mı? Gerçekleştirilme oranı nedir?

OYKA hedefleri doğrultusunda SEKA'ya getirdiğiniz yeni yapınız nedir?

Bu kapsamda fabrikada gerçekleştirdiğiniz yenilikler ve değişimler nelerdir?

Fabrikada yenilikçi yatırımlar gerçekleştirildi mi? Bu yatırımlar nelerdir?

Yapılan yatırımın boyutu nedir?

Bu yatırımlara nasıl karar verilmektedir?

Bu yatırımlardan beklenen fayda ve geri dönüş saplanabildi mi?

Fabrikaya yerleşmiş olan alışkanlıklar var mı? Varsa bu alışkanlıklar yenilebildi mi?

Organizasyon Yapısına Yönelik Görüşme Soruları

Belirlediğiniz organizasyon şekliniz nedir? (Hiyerarşik-Bürokratik, Ağ Örgüsü, Şebeke)

Neden bu organizasyon yapısını tercih ettiniz?

Bu yapıdan kaynaklanan avantajlarınız ve kayıplarınız nelerdir?

İşletmede bürokrasinin yeri nedir?

İşletmede yapılan kontrol ve denetimler ne amaçla ve hangi sıklıkla gerçekleştirilmektedir?

Üretim Anlayışına Yönelik Görüşme Soruları

Ürün çeşidinde değişiklik var mı?

Üretim yöntemlerinde değişiklik oldu mu?

Üretim ve rekabet konularında düşünceleriniz nelerdir?

Üretim sisteminizdeki tercihiniz nedir? (Kitlesel, JIT, Esnek, Birim)

Stoklama sisteminiz konusunda kolaylıklar, değişiklikler yapıldı mı?

Stoklama maliyetlerinde değişiklik yaratacak uygulamalarınız oldu mu?

Yenilikçi üretim yatırımlarınız var mı?

Üretim miktarınız ne kadar? SEKA'ya oranla kapasite artışlarınız oldu mu?

Hammadde konusunda maliyet düşürücü planlarınız var mı?

İnsan Kaynakları Yönetimine Yönelik Görüşme Soruları

Çalışanlarda aradığınız özellikler nelerdir?

İşe alım kriterleriniz nelerdir?

İşletmenizde çalışan personel sayısı kaçtır, nitelikleri nelerdir?

İşletmede değişime direnç gösterildi mi?

Değişime gösterilen dirençle baş edebilmek için neler yapıldı?

Çalışanın motivasyonunu yükseltmek için neler yapıldı?

Yönetimin çalışanlarla iletişim durumu ne boyuttadır?

Çalışanların kararlara katılma oranı nedir?

İşten çıkarılan çalışanların son durumu nedir?

İşten çıkarmalar sonucu geride kalan çalışanda oluşan moral bozukluğu ve diğer olumsuzlukların önüne geçmek için neler yapıldı?

İşletmenizde uygulanan ücret politikası nedir?

İşletmenizde ödüllendirme sistemi nasıl işlemektedir?

Terfi ve yükselmeler neye göre gerçekleşmektedir?

OYKA'nın yeni yapısında ve fabrikada yaşanan değişimde başarı sağlamak için eğitim veriliyor mu? Verilen eğitimin içeriği hakkında bilgi verebilir misiniz?

EK 16: Çaycuma OYKA İşletmesi İzin Belgesi

19.06.2006

ZKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

ZONGULDAK

Enstitünüz öğrencisi Öznur Yavan tarafından hazırlanan, “KİT’lerde Özelleştirme Sonrası Yeniden Yapılanma: Çaycuma SEKA Örnek Uygulaması” konulu tez çalışmasında, kurumumuzla ilgili bilgilerin kullanılmasında bir sakınca yoktur.

Bilgilerinize sunarız.

Öznur YAVAN
ZKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Çaycuma OYKA Mali ve İdari Müdür

İsmail HODUL

Kurum : Z.K.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
Tez Başlığı : Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT)'nde Özelleştirme Sonrası Yeniden Yapılanma: Çaycuma SEKA Örnek Uygulaması
Tez Yazarı : Öznur Yavan
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Halil Yıldırım
Tez Türü / Tez Yılı : Yüksek Lisans Tezi, 2006
Sayfa Adedi : 165

ÖZET

Sürekli değişen şartların ortaya çıkardığı yeniden yapılanma yaklaşımı maliyet, kalite, hizmet, hız gibi önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş yapış şekillerinin süreçlere dayandırılarak temelden yeniden düşünülmesini ve radikal bir biçimde yeniden tasarlanmasını içermektedir. Tek boyutta düşünülmemesi gereken yeniden yapılanma yaklaşımının hedeflerine ulaşması için işletme yönetiminin müşteriye, iletişime, örgüt kültürüne, işleri süreçler şeklinde takımlarla ve liderlik ruhuyla gerçekleştirmeye özen göstermesi gerekmektedir.

Bu çalışmada Çaycuma SEKA Fabrikası'nın 2003 yılında özelleştirilerek OYKA Kağıt ve Ambalaj A.Ş.'ye dönüştürülmesiyle kurumda yaşanan değişimin boyutu ve yeniden yapılanma incelenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda işletmede gerçekleştirilen yenilikler, maliyet düşürücü yaratıcı yaklaşımlar, finansal gelişmeler, yönetim anlayışı ve organizasyon yapıları arasındaki farklar ve çalışanın içinde bulunduğu genel durum incelenmiştir. Yaşanan yeniden yapılanmanın boyutunun ortaya konulması amacıyla SEKA ve OYKA karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler

Değişim, Yeniden Yapılanma, Süreç, Bilgi Teknolojisi, Geride Kalan Sendromu, SEKA, OYKA.

Institution : ZKU Institute of Social Sciences,
Department of Management

Title : Restructuring at Public Economic Enterprise (PEE) After
Privatization: A Case Study of Çaycuma SEKA.

Author : Öznur Yavan

Advisor : Assist. Prof. Halil Yıldırım

Type of Thesis/Year : MA Thesis, 2006

Number of Pages : 165

ABSTRACT

As a result of constant varying concurrence of circumstances, restructuring is the fundamental rethinking and radical redesign of an entire business operation to achieve dramatic improvements in critical measures of performance as less cost, quality, better service and rigidity. Restructuring can't be think at only one dimension. To attain restructuring's goals management must make a point of customer, communication, organizational culture, working with process by teams and live up to leadership temper.

The intent of this thesis is to investigate the restructuring, the privatization of the Çaycuma SEKA Factory in 2003, its turn into OYKA Paper and Wrapper Corporation and the dimension of the change of SEKA with privatization. For this purpose innovations in the factory, imaginative approaches for cost decreasing, financial developments, comprehension of management and differences between SEKA and OYKA's organizational structures, at last the general positions of the workers are investigated. SEKA and OYKA are mutually analyzed to bring up the dimensions of the restructuring at the factory which was tried on.

Key Words

Change, Restructuring, Process, Information Technology, Survivor
Syndrome, SEKA, OYKA.