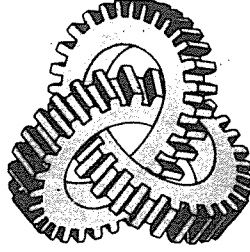




tmmob
makina mühendisleri odası



T M M O B
1993 SANAYİ KONGRESİ

KİT RAPORU
(SEKA İNCELEMESİ)

HAZIRLAYAN : TMMOB MAKİNA MÜHENDİSLERİ ODASI KOCAELİ ŞUBESİ

Kasım 1993, İZMİT



tmmob
makina mühendisleri odası

MMO YAYIN NO. : 165

Dizgi ve Baskı :

FOTOSAN OFSET Matbaacılık Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.
Tel.: (262) 322 08 47 - 325 22 10 Fax : (262) 322 81 05 İZMİR

HAZIRLIK KURULU

Raportör : **M. Yaşar YAĞCI**
TMMOB MMO Kocaeli Şube Yönetim Kurulu Üyesi

Burhan DOĞAN
SEKA Genel Müdürlüğü
BİM Daire Başkanı

Serhat GİRGİN
TMMOB MMO Kocaeli Şube Başkanı

Süleyman DEMİRÇELİK
TMMOB MMO Kocaeli Şubesi Başkan V.

Selçuk SÜMER
TMMOB MMO Kocaeli Şubesi Sekreteri

İsmet ERDOĞAN
TMMOB Orman Mühendisleri Odası
Marmara Şubesi Yönetim Kurulu Üyesi

Halim KARABEKİR
TMMOB Kimya Mühendisleri Odası
Kocaeli İl Temsilcisi

Yrd. Doç. Dr. Ümit KAMÇICI
TMMOB MMO Balıkesir İl Temsilciliği
Yürütme Kurulu Başkanı

SUNUŞ

Bilimin ve teknolojinin artan önemi, gelişmiş ülkelerin başvurdukları kısıtlayıcı önlemler, yeni sanayileşen ülkelerin (YSU) gösterdikleri gelişme, pazarların globalleşme eğilimi gibi bir dizi faktörün etkisiyle değişen uluslararası rekabet koşulları karşısında Türkiye'nin sanayi ve teknoloji politikalarının belirginleştirilmesine duyulan ihtiyaç büyümektedir.

Kısa ve uzun vadede uluslararası rekabet koşullarıyla ilgili bu ihtiyaç Türkiye'de imalat sanayii yatırımlarının uzunca bir süredir düşük bir düzeyde kaldığı bir dönemde ortaya çıkmaktadır.

Kısa vadede 1995'den sonra Avrupa Topluluğu ile gümrük birliği, orta ve uzun vadede Avrupa Topluluğu'na üyelik, Türki Cumhuriyetler ile ileri düzeyde ekonomik işbirliği ve değişik ekonomik güçlerle dünya çapında rekabet gibi hedefler nedeniyle bugün sanayi ve teknoloji politikalarının yeterince ayrımlı bir biçimde oluşturulması zorunlu hale gelmiştir.

Söz konusu hedef ve politikalar kapsamında; öncelikle devletin, fakat aynı zamanda da özel sektörün teknoloji geliştirme ve sektörel gelişme stratejilerinin belirlenmesi; ekonomideki karar alıcıların işletmelerin gelişme perspektifleri ile ilgili tercihlerinin ortaya konması ve tüm bu konularla dış ekonomik ilişkiler arasındaki bağlantı da yer almaktadır.

Bu noktalardan hareketle 1993 SANAYİ KONGRESİ çalışmalarının "Türkiye'nin Sanayi ve Teknoloji Politikaları ve Uluslararası Rekabet Hedefleri" çerçevesinde yürütülmesinin yararlı olacağı sonucuna varılmıştır.

Söz konusu ana temanın iki ana alan çerçevesinde geliştirilmesi tasarlanmıştır. Öngörülen iki ana alan ve kapsamı aşağıda belirtilmiştir.

1- Kamu ve özel sektör sanayi işletmelerinin gelişme çerçeve ve perspektifleri

- a- Rekabet gücü ve stratejisi,
- b- KİT'ler ve özelleştirme

2- Yeni üretim süreçleri ve uluslararası rekabet perspektifinde kalite ve kalite alanında kurumsal düzenlemeler.

Kongrenin Bilim-Teknoloji-Sanayi politikaları konusunda her düzeyde karar alıcılara ve araştırmacılara yararlı olmasını diliyoruz.

TMMOB
MAKİNA MÜHENDİSLERİ ODASI

İÇİNDEKİLER

I. KAĞIT SANAYİNE GENEL BAKIŞ	1
I. 1. Dünya'da ve AT'daki Üretim ve Tüketim	1
I. 2. Ülkemizde Kağıt Sanayii'nin Gelişimi	1
I. 2. 1. Sektörün Genel Durumu	1
I. 2. 2. Ülke Kağıt-Karton Üretim ve Tüketimi	2
II. KONU : SEKA	3
II. 1. Statüsü	3
II. 2. SEKA'ya Bağlı Müesseseler	3
II. 3. Rekabet Gücü ve Stratejisi	5
II. 3. 1. Pazar Payındaki Gelişme	5
II. 3. 2. Kurulu Kapasite ve Üretim	8
II. 3. 3. Satış Organizasyonu	8
II. 4. Yaratılan Katma Değer	9
II. 5. Stoklar	9
II. 6. Yatırım Faaliyetleri	11
II. 7. Personel Durumu	11
II. 8. Finansal Analiz	12
II. 9. SEKA'da Araştırma-Geliştirme Çalışmaları	12
II. 10. SEKA'da Özelleştirme Çalışmaları	13
II. 11. SEKA'da Yeniden Yapılanma Çalışmaları	14
II. 11. 1. Yeniden Yapılanma Çemberleri Uygulaması	14
II. 11. 2. Toplam Kalite Yönetim Sistemi Çalışmaları	15
III. SONUÇ	15

I. KAĞIT SANAYİNE GENEL BAKIŞ

I. 1 DÜNYA'DA VE AT'DAKİ KAĞIT-KARTON ÜRETİM VE TÜKETİMİ:

Dünya selüloz ve kağıt sanayii çevrelerinde önemli ve etkin bir yayın organı olan PPI (Pulp And Paper International)'ın 1991 yılı raporuna göre; 150 ülkenin gerçekleştirdiği toplam 240,8 milyon ton dünya kağıt-karton üretimi içerisinde, 851 bin ton'luk üretimle Türkiye 31. sırada; 238,8 milyon ton'luk dünya tüketimi içerisinde 1.122 bin ton tüketimle de 25. sırada yer almaktadır.

Anılan rapora göre, kişi başına kağıt-karton tüketimi; ABD'nde 302 kg., Avrupa ortalaması 92 kg., Asya ortalaması 20.7 kg. ve Dünya ortalaması 44.5 kg., Türkiyede ise, 19.6 kg.'dir.

BÖLGE/ÜLKE	KAĞIT-KAR. FAB. SAY.	TOP. KAPASİTE	ORT. KAPASİTE (Ton)	İTHALAT	İHRACAT
AET	1.125	44.772	39.797	26.565	12.907
İSKANDİNAV ÜLKE.	118	21.295	180.466	729	15.951
DİĞER BATI AVRUPA	60	4.839	81.650	1.346	2.791
TOPLAM	1.303	70.906	54.417	28.640	31.646
DOĞU AVRUPA	313	17.971	57.415	1.309	1.999
TOPLAM AVRUPA	1.618	88.877	54.930	29.949	33.645
KUZEY AMERİKA	659	97.965	148.675	12.442	16.971
ASYA	1.608	68.320	42.488	7.017	3.090
GÜNEY AMERİKA	411	13.877	33.764	2.228	1.475
AVUSTRALYA	27	3.453	127.889	1.098	515
AFRİKA	91	3.433	37.425	1.347	542
TOPLAM	4.412	275.925	62.540	54.081	56.238

KAYNAK : PPI Annual Review July 1992

Tablo-1'in incelenmesinden görüleceği üzere, dünyada bir kağıt fabrikası için ortalama kapasite 1990 yılında 61.000. ton iken, 1991'de 62.500 ton'a yükselmiştir. İskandinav Ülkeleri 180.000. ton'luk seviyede kalırken, Kuzey Amerika (ABD+KANADA) 146.000. ton'dan 149.000. ton'a yükselmiştir. Ülkemizde ise ortalama fabrika büyüklüğü 1990 yılında 38,7 bin ton iken 1991'de 41,5 bin ton seviyesine ulaşmıştır. Bu miktar önceki yıllarda 25.000. ton'un altında idi. Gelişmiş ülkelerde artık 30.000. ton'un altındaki üretim kapasitesine sahip makineler ekonomik olmaktan uzak sayılmaktadırlar.

I. 2. ÜLKEMİZDE KAĞIT SANAYİİNİN GELİŞİMİ

I. 2. 1. SEKTÖRÜN GENEL DURUMU

1936 yılında ülke kağıt-karton ihtiyacının 4.000 ton'luk kısmını karşılayan SEKA, özellikle planlı dönemlerde yapılan tevsiiler ve kurulan yeni fabrikalarla sürekli bir gelişme göstermiş; kurulu kapasitesi her 10 yılda, yaklaşık ortalama 2.5 misli artarak 1984 yılı sonunda, 50 yılda 10.000. ton'dan, 557,500 ton'a yükselmiştir.

Bu arada, ülke kağıt sanayiinin gelişmesinde, gerek bilgi, gerekse işgücü yönünden kaynak kuruluş olarak tarihi bir misyonu yerine getirmiş olup, halen bu misyonunu sürdürmektedir.

SEKA'nın bu gelişmesine paralel olarak, özel sektör de hızlı sayılabilecek bir büyüme göstermiştir.

Nitekim; 1970'den önce 15.000 ton civarında bir üretim gücü olan özel sektör kuruluşları, bu yıldan sonra gelişen zaman içinde modern ve büyük kapasiteli fabrikaların üretime geçmesi ile birlikte 1980'de 231.000. ton, 1985'de 364.000 ton, 1990'da 507.000 ton ve 1991'de 584.000 ton'luk üretim kapasitesine ulaşmıştır. 1992 yılında ise özel sektörün kurulu kapasitesi, gerek yeni fabrikaların üretime geçmesi gerekse mevcutların tevsi sonucunda 670.000. ton seviyesine ulaşmıştır.

Halen ülkemizde 22'si özel sektör olmak üzere toplam 29 kağıt ve karton tesisi bulunmaktadır.

I. 2. 2. ÜLKE KAĞIT-KARTON ÜRETİM VE TÜKETİMİ

Ülkemizde kağıt sanayii'nin kurulduğu 1936 yılından günümüze kadar kamu ve özel sektör kuruluşlarının üretimleri ve ülke tüketim miktarları aşağıdaki Tablo-2'de gösterilmiştir.

Tablo-2 : ÜLKE GENELİNDE KAĞIT-KARTON ÜRETİMİ VE TÜKETİMİ

YILLAR	ÜRETİM (TON)			TÜKETİM (TON)	KİŞİ BAŞINA TÜKETİM (Kg)
	SEKA	ÖZEL	TOPLAM		
1936	3.959	-	3.959	14.400	1,1
1940	9.485	-	9.485	18.859	1,0
1945	14.413	100	14.513	30.557	1,6
1950	18.195	100	18.295	41.383	1,9
1955	45.083	1.367	46.450	78.789	3,9
1960	55.705	2.783	58.448	86.161	5,1
1965	97.946	8.100	106.046	134.788	4,2
1970	133.599	17.470	151.069	269.055	7,6
1975	307.766	63.836	371.602	409.719	10,2
1980	301.157	154.572	455.729	549.386	12,2
1981	365.585	126.030	491.615	529.308	12,0
1982	397.992	142.774	540.766	591.576	12,8
1983	393.303	166.780	560.083	592.336	12,5
1984	488.086	205.823	693.909	737.014	15,3
1985	470.089	226.721	696.810	731.387	14,4
1986	474.661	252.056	726.717	802.302	15,6
1987	532.414	343.460	875.874	939.960	17,7
1988	367.985	353.306	721.291	875.600	16,2
1989	451.341	377.280	828.621	991.836	17,6
1990	519.211	408.558	927.769	1.136.410	20,1
1991	403.144	446.952	850.096	1.121.914	19,6
1992	471.259	486.590	957.849	1.248.449	20,8

KAYNAK : SEKA Raporları, DİE 1990 Yıllığı

1992 yılında ülkemizde kağıt-karton tüketiminde yurtiçi üretiminin payı %77 olup, %23'lük kısım ithal yoluyla karşılanmıştır.

Ülke kağıt sanayii sürekli gelişme göstermiştir. Sanayi gelişirken üretim-tüketim dengesinin korunmasına önem verilmiş, artan talebin yurtiçi üretimle karşılanmasına özen gösterilmiştir. Bu politika sanayinin hızlı gelişmesine neden olmuştur. Hızlı gelişme sonucu artan üretim hacmi beraberinde ülkemize yeni teknoloji ve üretim tekniklerinin gelişmesini ve uygulanmasını sağlamış, üretim birimlerinin kapasiteleri değişerek, daha büyük kapasiteli tesisler kurulması yönüne gidilmiştir (1).

Hızlı büyüme, yeni teknoloji ve üretim tekniklerinin uygulanması, teknik bilginin üretim sürecindeki önemini arttırmıştır. İşletme ve bakım giderleri ile malzeme ve yedek parça gibi girdilerin temini için ilgili sektörlerin de uyum sağlaması ihtiyacı doğmuştur (1)

(1) Kaynak : VI. Beş Yıllık Kağıt Özel İhtisas Komisyonu Raporu.

II. KONU : SEKA

II. 1. STATÜSÜ

1934 yılında temeli atılarak 1936 yılında Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk kağıdını üreten İzmit Tesisleri ile işletme hayatına başlayan ve 1955 yılına kadar, önceleri "Kağıt ve Karton Fabrikası" sonraları "Selüloz Sanayii Müessesesi" olarak SÜMERBANK'a bağlı bir işletme şeklinde faaliyetini sürdüren SEKA, 21.6.1955 tarihinde 6560 sayılı kuruluş kanunu ile SÜMERBANK'tan ayrılarak, "TÜRKİYE SELÜLOZ ve KAĞIT FABRİKALARI İŞLETMESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (SEKA)" adı altında ayrı bir İktisadi Devlet Teşekkülü haline getirilmiştir.

Son yıllarda mevzuatta yapılan değişiklikler, bazı yapısal düzenlemeleri gerektirmiş ise de, İDT hüviyetinde bir değişiklik olmamıştır.

19.10.1983 tarihinde yayınlanan 2929 sayılı kanunla da "Kurum" hüviyetini kazanmış iken, 18.6.1984 tarihinde yürürlüğe giren ve anılan kanunu değiştiren 233 sayılı KHK ile "Kurum" hüviyeti kalmış ve "Kuruluş Kanunu" yerini 28 Ekim 1984 tarihinde yürürlüğe giren "Ana Statü"ye bırakmıştır.

Bu değişiklikler sırasında; Bolu Lamine ve Lif Levha Sanayii Müessesesi'nin SÜMERBANK'tan ayrılarak bu Kuruluşa bağlanması sonucu, SEKA'nın sahip olduğu müessese sayısı da, 1983 yılı sonunda 9'a yükselmiştir.

II. 2. SEKA'YA BAĞLI MÜESSESELER:

SEKA'ya bağlı Müesseseler ve genel özellikleri aşağıda özet olarak belirtilmiştir (İstihdam rakamları Eylül, 1993 sonu itibarıdır):

SEKA İZMİT MÜESSESESİ :

Kuruluş Yılı	: 1934	İşletme Yılı	: 1936
Kurulu Kapasitesi	:		
Kağıt - Karton	: 150.000 Ton/Yıl		
Selüloz	: 57.000 Ton/Yıl		
Odun Hamuru	: 64.000 Ton/Yıl		
Sermayesi	: 278 Milyar TL.		
İstihdam Durumu	:		
Sözleşmeli	: 229		
Memur	: 34		
İşçi	: 2.662		
Toplam Personel	: 2.704		

SEKA DALAMAN MÜESSESESİ :

Kuruluş Yılı	: 1967	İşletme Yılı	: 1971
Kurulu Kapasitesi	:		
Kağıt - Karton	: 75.000 Ton/Yıl		
Selüloz	: 85.000 Ton/Yıl		
Sermayesi	: 198 Milyar TL:		
İstihdam Durumu	:		
Sözleşmeli	: 230		
Memur	: 16		
İşçi	: 1.057		
Toplam Personel	: 1.303		

SEKA AKSU MÜESSESESİ :

Kuruluş Yılı : 1967 İşletme Yılı : 1970
Kurulu Kapasitesi :
Gazete Kağıdı : 82.500 Ton/Yıl
Odun hamuru : 66.000 Ton/Yıl
Sermayesi : 93 Milyar TL.
İstihdam Durumu :
Sözleşmeli : 107
Memur : 19
İşçi : 362
Toplam Personel : 488

SEKA BALIKESİR MÜESSESESİ

Kuruluş Yılı : 1974 İşletme Yılı : 1981
Kurulu Kapasite :
Gazete Kağıdı : 100.000 Ton/Yıl
Odun hamuru : 80.000 Ton/Yıl
Sermayesi : 293 Milyar TL.
İstihdam Durumu :
Sözleşmeli : 122
Memur : 19
İşçi : 780
Toplam Personel : 921

SEKA ÇAYCUMA MÜESSESESİ

Kuruluş Yılı : 1966 İşletme Yılı : 1970
Kurulu Kapasite :
Kraft T. Kağıdı : 75.000 Ton/Yıl
Selüloz : 75.000 Ton/Yıl
Sermayesi : 87 Milyar TL.
İstihdam Durumu :
Sözleşmeli : 139
Memur : 19
İşçi : 455
Toplam Personel : 613

SEKA AKDENİZ MÜESSESESİ

Kuruluş Yılı : 1974 İşletme Yılı : 1984
Kurulu Kapasitesi :
Kraft T. Kağıdı : 90.000 Ton/Yıl
Selüloz : 85.000 Ton/Yıl
Sermayesi : 373 Milyar TL.
İstihdam Durumu :
Sözleşmeli : 149

Memur : 14
İşçi : 887
Toplam Personel : 1.050

SEKA KASTAMONU MÜESSESESİ

Kuruluş Yılı : 1975 İşletme Yılı : 1984
Kurulu Kapasitesi :
Sigara Kağıdı : 5.000 Ton/Yıl
Selüloz : 5.500 Ton/Yıl
Sermayesi : 29 Milyar TL.
İstihdam Durumu :
Sözleşmeli : 79
Memur : 12
İşçi : 494
Toplam Personel : 585

SEKA AFYON MÜESSESE İ

Kuruluş Yılı : 1970 İşletme Yılı : 1979
Kurulu Kapasitesi :
Selüloz : 50.000 Ton/Yıl
Sermayesi : 135 Milyar TL.
İstihdam Durumu :
Sözleşmeli : 104
Memur : 12
İşçi : 751
Toplam Personel : 867

SEKA BOLU LAMİNE VE LİF LEVHA MÜESSESESİ

Kuruluş Yılı : 1959 İşletme Yılı : 1962
Kurulu Kapasitesi :
Sümerlit : 4.210.000 m3
Süermika : 2.054.000 m3
Sermayesi : 29 Milyar TL.
İstihdam Durumu :
Sözleşmeli : 52
Memur : 9
İşçi : 257
Toplam Personel : 318

II. 3. REKABET GÜCÜ VE STRATEJİSİ

II. 3. 1. PAZAR PAYINDAKİ GELİŞME

SEKA'nın 1970'de 133 bin ton olan kağıt karton üretimi; 1970-1971 yıllarında Çaycuma, Aksu ve Dalaman tesislerinin, 1981-1984 yıllarında ise Balıkesir, Akdeniz ve Kastamonu tesislerinin üretime geçmesi ile, 1984 sonunda 488 bin ton'a yükselmiştir. 1987 yılında 532 bin tona ulaşan üretim, 1988 yılında 4 ay süren grev

nedeniyle 367 bin ton seviyesine düşmüş, grev sonrası 1989 yılında 451 bin tona ulaşan üretim, 1990 yılında tekrar 500 bin ton'un üzerine çıkarak, 519 bin ton'a ulaşmıştır.

Fakat, gerek 1990 yılı sonunda ithalat rejiminde yapılan değişiklik, gerekse SSCB'de meydana gelen yeniden yapılanma sonucu bağımsız duruma gelen Cumhuriyetlerin açık pazar ekonomisine geçiş döneminde döviz ihtiyaçlarının artması nedeniyle üretim maliyetlerini gözardı etmeleri, yeni tesislerin devreye girdiği Güney Amerika ve Güney Afrika Ülkelerinin pazar arayışı içine girmeleri, ellerinde bulunan pazarı kaybetmek istemeyen İskandinav ve Kanada kağıt üreticilerinin, stoklarını eritme çabaları; bu ülkelerin, afiş fiyatlarını düşürmelerine ve ağırlıklı olarak ikili veya üçlü fiyatlara ya da düşük spot fiyatlara yönelmelerine neden olmuştur. Bir yanılla dünya selüloz ve kağıt sanayiinin bugün içinde bulunduğu krizi de hazırlayan bu koşulların sonucunda, ülkede artan kağıt-karton ithalatına bağlı olarak SEKA, stok taşıma yükünden kurtulmak amacıyla üretim kısıtlanmasına gitmiş ve 1991 yılı üretimi ancak 403 bin ton seviyesinde gerçekleştirmiştir.

1992 yılı Mayıs ayından itibaren Aksu ve Balıkesir Müesseselerinde beyazlatma maddesi kullanılarak beyaz gazete kağıdı üretilmeye başlanması, Dalaman ve İzmit Müesseseleri üretimlerinin kalitelerinde yapılan iyileştirmeler sonucu, 1991 yılındaki darboğaz büyük çapta aşılmuştur. Nitekim ; 1992 yılında 516.000 ton kağıt-karton üretimi programlanmış ve yıl sonunda 471.259 ton üretim yapılmıştır. 1980-1982 yıllarında kağıt-karton pazarındaki gelişme aşağıdaki Tablo-3'te belirtilmiştir.

Tablo-3 : TÜRKİYE KAĞIT SANAYİİNİN PAZAR POTANSİYELİ - (Bin Ton)

YIL	İTHAL	SEKA SATIŞI	SEKA STOKU	ÖZEL SEKTÖR ÜRETİMİ	PAZAR POTAN-SİYELİ	PAZAR PAYI (%)		
						SEKA	ÖZEL	İTH.
1980	66	325	12	154	545	59,6	28,3	12,0
1981	63	349	36	126	538	64,9	23,4	11,7
1982	73	403	31	143	619	65,1	23,1	11,8
1983	34	408	14	167	609	67,0	27,4	5,6
1984	87	463	38	206	756	61,2	27,2	11,6
1985	77	464	45	227	768	60,4	29,6	10,0
1986	88	504	18	252	844	59,7	29,8	10,5
1987	118	539	13	343	1.000	53,9	34,3	11,8
1988	183	372	8	353	908	41,0	38,9	20,1
1989	212	421	40	377	1.010	41,6	37,3	21,0
1990	231	540	22	409	1.180	45,8	35,0	19,2
1991	307	395	32	447	1.149	34,4	38,9	26,7
1992	313	490	15	487	1.290	38,0	37,7	24,3

TÜRKİYE'DE KAĞIT MAMÜLLER PAZAR POTANSİYELİ VE SEKA'NIN PAZAR PAYI GELİŞİMİ (1.000 Ton)

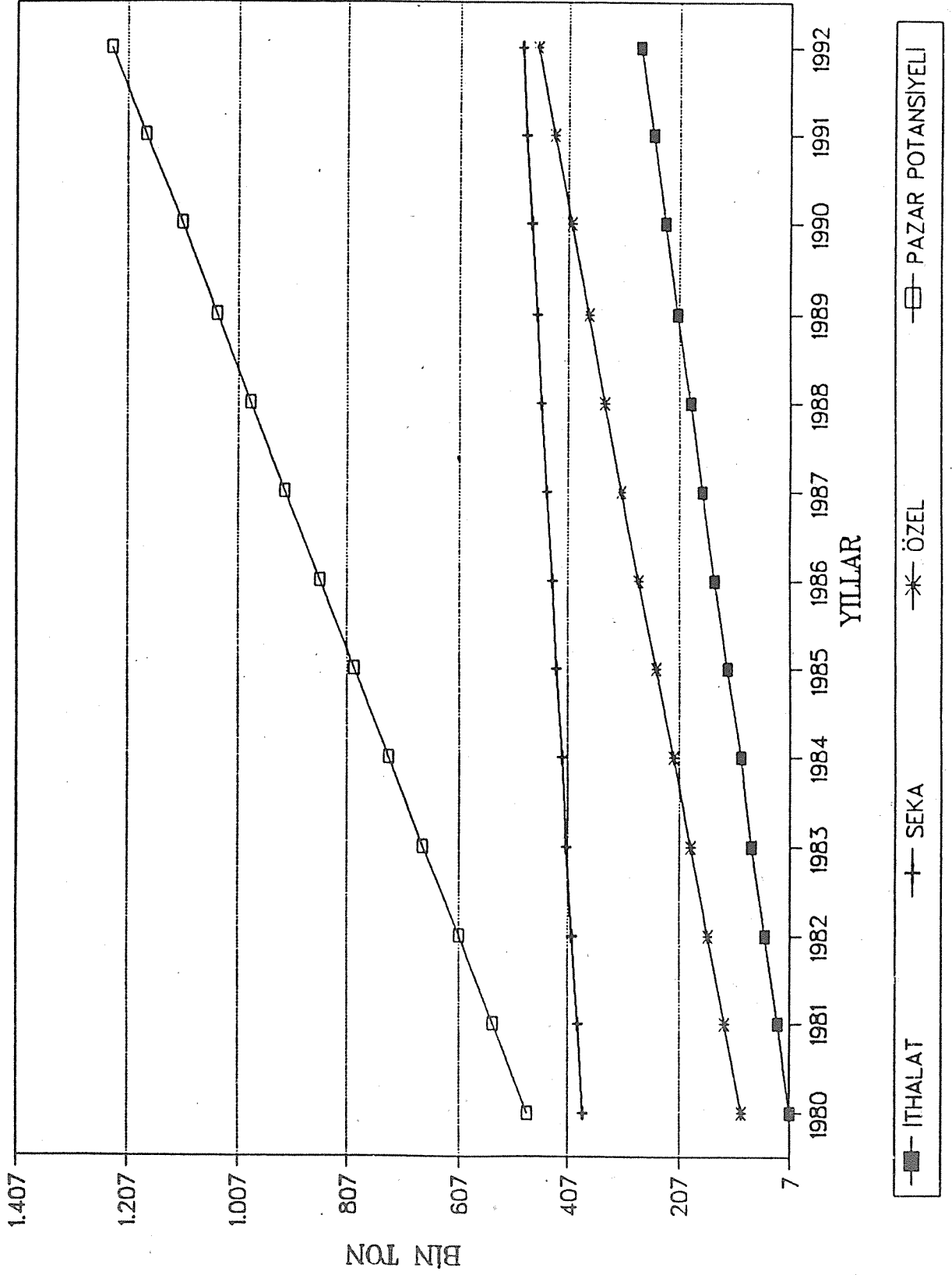
YILLAR	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
TÜRKİYE İTHALATI (1)	13,5	36,0	34,6	22,3	24,6	65,5	63,0	73,1	33,6	86,9	76,7	88,2	117,8	182,9	212,4	231,4	306,9	
SEKA SATIŞI (2)																		
- Üretimden	290,0	321,3	330,4	304,3	308,7	296,5	344,5	401,3	407,5	463,0	464,3	503,7	539,2	372,4	420,7	540,3	395,4	490,0
- İthalattan	17,9	24,1	40,5	51,3	47,4	28,3	4,6	1,4	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOPLAM	307,9	345,4	370,9	355,6	356,1	324,8	349,1	402,7	407,5	463,2	464,3	503,7	539,2	372,4	420,7	540,3	395,4	14,8
STOK (2)	16,3	9,9	18,5	15,8	10,5	12,3	36,2	31,5	13,7	38,1	44,6	18,2	12,6	8,1	40,4	21,9	31,9	
ÖZEL SEKTÖR ÜRETİMİ	63,8	77,1	119,6	123,1	141,5	154,3	130,0	139,0	175,0	209,0	227,0	199,8	349,4	346,0	369,0	400,3	446,9	436,7
PAZAR POTANSİYELİ (3)	385,2	458,5	525,1	501,0	522,2	544,6	542,1	614,8	616,1	759,1	768,0	791,7	1.006,4	901,3	1002,1	1172,0	1149,2	
Artış (%)	0,0	19,0	14,5	-4,6	4,2	4,3	-0,5	13,4	0,2	23,2	1,2	3,1	27,1	-10,4	11,2	16,9	-1,9	
ÖZEL SEKTÖRÜN PAZAR PAYI (%)	16,6	16,8	22,8	24,6	27,1	28,3	24,0	22,6	28,4	27,5	29,6	25,2	34,7	38,4	36,8	34,2	38,9	
SEKA'NIN PAZAR PAYI (%)	79,9	75,3	70,6	71,0	68,2	59,6	64,4	65,5	66,1	61,0	60,5	63,6	53,6	41,3	42,0	46,1	34,4	
İTHALATIN PAZAR PAYIN (%)	3,5	7,9	6,6	4,5	4,7	12,0	11,6	11,9	5,5	11,4	10,0	11,1	11,7	20,3	21,2	19,7	26,7	

(1) Türkiye İthalatından SEKA ithalatı düşülmüştür.

(2) Kağıt mamülleri + Oluklu bant (Konsolide Bilanço)

(3) Pazar potansiyeli = Türkiye ithalatı + SEKA'nın toplam satışı + Özel sektör üretimi

TÜRKİYE'NİN KAĞIT-KARTON
PAZAR POTANSİYELİNDE GELİŞME



II. 3. 2. KURULU KAPASİTE VE ÜRETİM

TABLO -4 : KAĞIT-KARTON ENDÜSTRİSİNDE YILLARA GÖRE KAPASİTE VE ÜRETİM

YIL	K.KAPASİTE (Bin Ton)			ÜRETİM Bin (Ton)			KAP. KULL. %	
	SEKA	ÖZEL SEKTÖR	TOPLAM	SEKA	ÖZEL SEKTÖR	TOPLAM	SEKA	ÖZEL SEKTÖR
1980	382.5	231.0	613.5	301.157	154.571	455.729	78.7	67.0
1981	482.5	231.0	713.5	365.585	126.030	491.615	75.8	55.0
1982	482.5	255.0	737.5	397.992	142.774	540.766	82.5	56.0
1983	482.5	284.0	766.5	393.303	166.780	560.083	81.5	59.0
1984	577.5	358.0	935.5	488.086	205.823	693.909	84.5	57.0
1985	577.5	363.9	941.4	470.089	226.721	696.810	81.4	62.0
1986	577.5	461.2	1.038.7	474.661	252.056	728.416	82.2	55.0
1987	577.5	436.2	1.013.7	532.414	343.460	875.875	92.2	79.0
1988	577.5	421.7	999.2	367.985	353.306	721.291	63.6	84.0
1989	577.5	480.7	1.058.2	451.341	377.280	828.621	78.1	78.0
1990	577.5	506.0	1.083.5	519.211	408.558	927.770	90.0	81.0
1991	577.5	584.0	1.161.5	403.144	446.952	850.096	70.0	77.0
1992	577.5	759.0	1.336.5	417.259	486.590	957.849	81.0	64.1

NOT: 1987 ve 1988'de görülen kapasite düşüklüğü, bazı özel kağıt fabrikalarının üretime ara vermeleri ya da kapanmalarından ileri gelmiş, 1989-1992 yıllarında ise üç yeni tesisin üretime geçmesi, iki kuruluşunda tevsi yolu ile kapasitelerini arttırmaları sonucu kapasite artmıştır.

Kurulu kapasitede 1980-1992 döneminde %89'luk bir artış meydana gelmiştir. Üretimde ise bu artış % 87 seviyesindedir. 12 yılda ortalama kapasiteden yararlanma oranı SEKA'da %80, özel sektörde %67'dir. Genel kapasite kullanım oranı ise 1992 yılında %71 seviyesinde olup, aynı oran kamu sektöründe %81, özel sektörde ise %64'tür.

1980 yılında üretim yapan ve kapasiteleri 500-2.000 ton/yıl arasında değişen, özel sektöre ait 15 fabrikanın 1980-1992 arasında kapanması, bunların yerine büyük kapasiteli ve kaliteli türlere yönelik fabrikaların kurulması; üretim miktarının artmasında olduğu kadar, kalitenin iyileşmesinde de etken olmuştur. Bu durum özel sektörün 12 yıldaki büyümesini de olumlu yönde etkilemiş ve büyüme yılda ortalama %2,8 seviyesinde olmuştur.

Özellikle son yıllarda kaydedilen özel sektördeki bu gelişme, SEKA'nın ülke kağıt sektöründeki yerini değiştirmiştir. Nitekim; kağıt sanayiinin kurulduğu ilk yıllarda kurulu kapasite içinde %100 olan kamu payı, zaman içinde gerilemiş ve 1990'da % 52, 1992'de ise ilk kez %43,2 seviyesine düşmüştür.

Bu durum, önümüzdeki yıllarda bazı tür kağıtlarda pazar payını koruyabilmesi için SEKA'yı bir takım önlemler almaya zorlamaktadır.

II. 3. 3. SATIŞ ORGANİZASYONU

SEKA'nın satış faaliyetleri yıllık üretim planlarına bağlı olarak düzenlenen satış programları çerçevesinde yürütülmektedir.

Satış programına bağlı olarak yürütülen çalışmalar çeşitli firma ve kuruluşlarla yapılan bağlantılarla başlamaktadır. Bağlantı yapılan firmalardan yıllık bağlantı miktarı üzerinden belirli miktarda peşinat alınması, SEKA'ya finansman kolaylığı sağlamaktadır. Bu bağlantı, ilgili kuruluş ve SEKA yetkilileri tarafından imzalandıktan sonra yürürlüğe girmektedir. Üretilen mamullerin %35-40 oranındaki miktarı bu yolla pazarlanmaktadır. Üretim %35'ini oluşturan gazete kağıdı ise gazeteciler ve yayın kuruluşlarına satılmaktadır. Toplam üretimin geriye kalan yaklaşık %25'lik bölümü ise çeşitli sanayi ve ticari kişi ve kuruluşlara pazarlanmaktadır.

Satışlar : - Peşin satışlar
- Kredili satışlar
- İhracat yoluyla satışlar

olmak üzere üç şekilde yapılmaktadır.

Peşin Satışlar : Sipariş mektubunun ve sipariş tutarının, üretimin yapıldığı Müessese veya Ankara-Istanbul-Izmir Alım-Satım Müdürlüklerine nakit olarak hesaba yatırılması halinde yapılmaktadır.

Kredili Satışlar : Sipariş tutarı kadar bankalardan alınan limit dahil, süresiz, kat'i teminat mektubu veya devlet tahvili ile birlikte sipariş mektubunun ilgili Müesseseye verilmesi ile yapılan satışlardır. Kağıt türlerine göre ilk iki ayı vade alınmaksızın, 4 aydan 6,5 aya kadar uzanan vade yapılmaktadır.

İhracat Yoluyla Satışlar : Kuruluş içerisinde oluşturulan bir komisyonun belirlediği ihracat koşul ve politikaları doğrultusunda, ihracatçı firmalar aracılığı ile yapılmaktadır.

Ayrıca, Satış Dairesi Başkanlığında bir İhracat Müdürlüğü'nün oluşturulması ile, doğrudan ihracat yapma veya yurt dışında Acentalık, Temsilcilik v.b. kurma çalışmaları sürdürülmektedir.

SEKA ürünlerinin serbest piyasa şartlarına uyum sağlayabilmesi için, AT'a girme çabaları da gözönünde bulundurularak, dünya standartlarına uygun kalite ve özellikle iyileştirme çabaları sürdürülmekte, iç ve dış piyasa ile rekabet edebilmek için maliyetlerin asgariye indirilmesine çalışılmaktadır.

Fakat, yurdumuzda elektrik fiyatlarının, dış ülkelere nazaran pahalı olması nedeniyle, kağıt-karton maliyeti içindeki payının çok yüksek olması ve diğer girdi fiyatlarının giderek yükselmesi, ürün maliyetlerinin ve sonuçta satış fiyatlarının daha aşağı çekilmesine imkan vermemektedir.

Dünya piyasalarındaki söz konusu gelişmeler karşısında koşullar değişmediği sürece, sadece kağıt sektörünü oluşturan kuruluşlarca alınacak kısa vadeli tedbirlerle satışların, dolayısıyla üretimin artırılması mümkün görülmemektedir.

Uzun vadede ise kağıt sektörünü oluşturan kuruluşların kapasite ve kalite iyileştirmelerine yönelmeleri için ilave yatırım ve teşviklerin getirilmesi gerekli görülmektedir.

Yukarıda belirtilen nedenlerle SEKA'nın, içinde bulunduğu güçlükleri aşabilmesi, istenilen üretim ve satış seviyesine ulaşması ve maliyetlerle orantılı bir fiyat politikası yürütülebilmesi için; teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilecek gerekli yenileme ve iyileştirme yatırımlarının yapılması ile mevcut ithalat rejiminde koruma oranlarının artırılması, bu olmaz ise mevcut durumun değiştirilmesi zorunlu görülmektedir.

II. 4. YARATILAN KATMA DEĞER

Arkadaki tablo ve grafiklerde çarpıcı bir şekilde görüleceği üzere SEKA, gerek Kağıt Sektörünün genelinde, gerekse dünyada görülen ve 90'lı yılların başına kadar süregelen büyüme ve gelişmenin, ne yazık ki 1984'ten bu yana dışında kalmış, hatta gerileme sürecine girmiştir.

SEKA'nın yarattığı katma değerler, Devlet'ten aldığı sermaye ödemeleri ve yıllık yatırım tutarları bazı yıllar için aşağıdaki Tablo-5'te karşılaştırılmıştır:

TABLO-5: SEKA'NIN YILLARA GÖRE YARATTIĞI KATMA DEĞER - (Milyon US\$)

	1968	1970	1975	1980	1985	1990	1991	1992
K. DEĞER	35,5	39,3	77,2	152,2	151,9	180,9	138,6	143,1
S. ÖDEMESİ	5,1	3,8	19,5	121,3	8,5	0	14,5	179,2
Y. YATIRIM	27,9	40,3	66,5	178,7	35,7	5,7	11,6	8,3
1 \$ = TL.	9	11,5	14,5	78,7	525,5	2.637	4.269	7.014

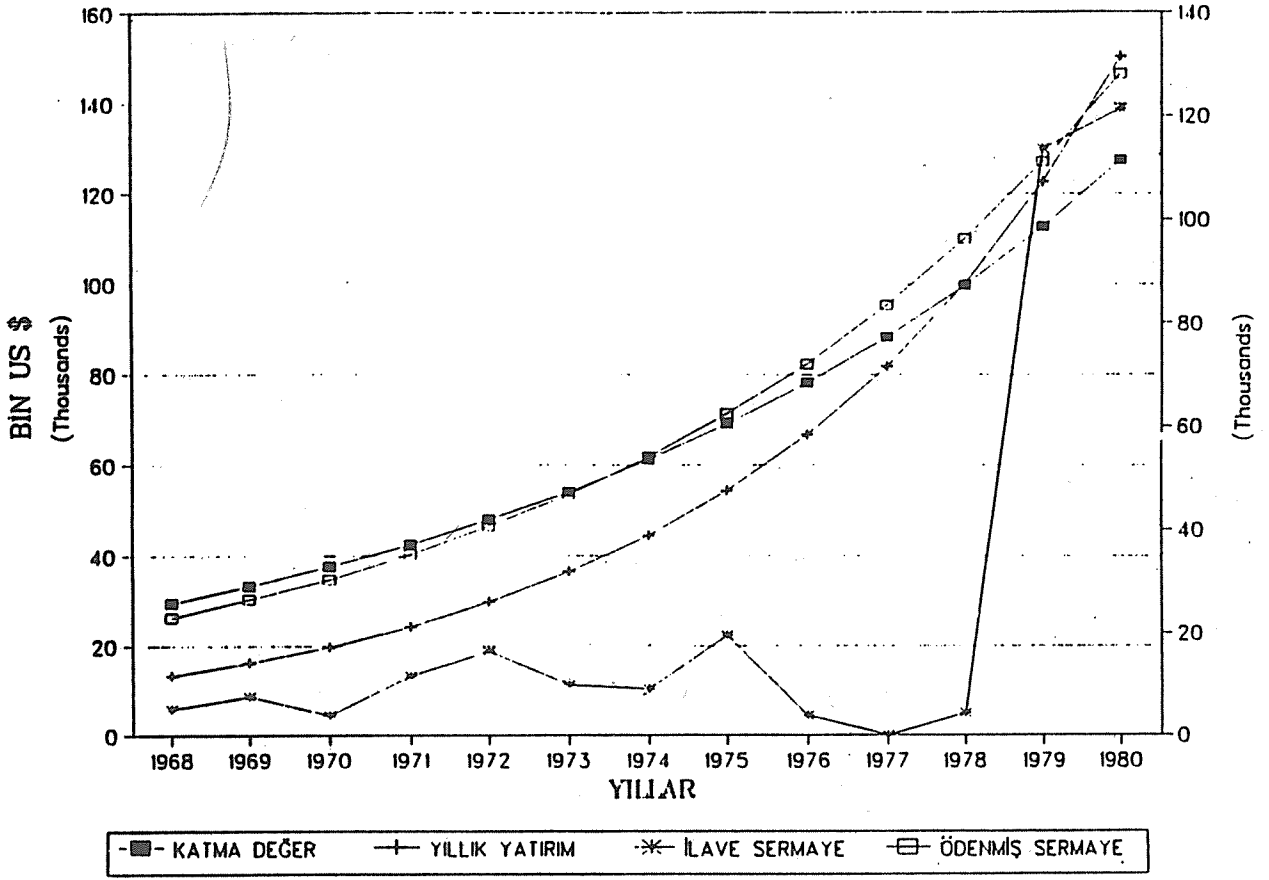
SEKA 1968-1992 yıllarında toplam olarak 2,827 Milyon US\$ katma değer sağlarken, Devletten 896,4 Milyon US\$'lık yıllık sermaye ödemesi yapılmıştır.

II. 5. STOKLAR

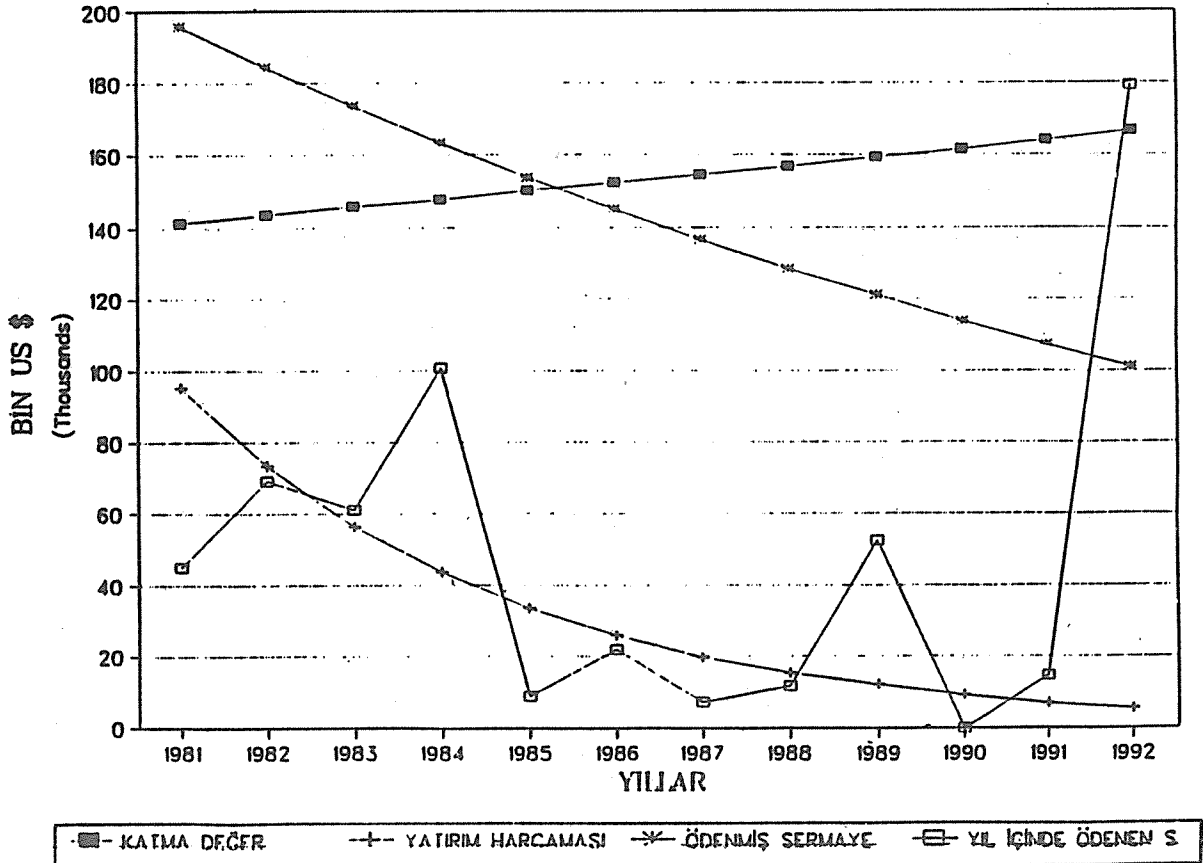
TABLO-6 : STOKLARIN YILLARA GÖRE SEYRİ

Stok Türü	Ölçü	1990	1991	1992	1993		
		Fıili	Fıili	Fıili	Prog.	Fıili	Gerç. %
K. Karton (Serbest)	Ton	21.434	31.168	5.824	19.495	9.109	46,9
Tüm Stok	Milyar TL.	303	443	469	915	490,4	53,6

SEKA'NIN YARATTIĞI KATMA DEĞER
(CARİ DOLAR BAZINDA)



SEKA'NIN YARATTIĞI KATMA DEĞER
(CARİ DOLAR BAZINDA)



Hammadde, yarı mamul ve mamul maddelerde olabildiğince az stokla çalışmak, son yıllarda SEKA'da üzerinde ısrarla durulan temel ilke olmuştur.

Mamul stokları 1984 yılı ikinci yarısına kadar genelde bir düşüş seyri göstermiştir. 1984'ün ikinci yarısından itibaren ise, daha önce değinilen sebeplerle stok düzeyleri zaman zaman artmış, fakat, talebe göre üretim politikaları uygulanmaya konulduktan sonra stok taşıma yükü azalmıştır.

1992 Aralık ayı sonunda kağıt-karton stok seviyesi 5.824 ton olup, 2.430 ton'u yazı tabı kağıdı, 479 ton'u gazete kağıdı, 649 ton'u sargılık kağıt, 343 ton'u kraft torba kağıdı, 1.101 ton'u karton ve 1.053 ton'u sigara kağıdır.

1993 Mart ayı sonunda kağıt-karton stok seviyesi 11.845 ton olup, 2.732 ton'u yazı tabı kağıdı, 6.493 ton'u gazete kağıdı, 424 ton'u sargılık kağıt, 476 ton'u kraft torba kağıdı, 734 ton'u karton ve 1.208 ton'u sigara kağıdır.

Malzeme ve yardımcı ilk madde stokları ise, şartlara bağlı olarak uygun seviyelerde bulunmaktadır.

II. 6. YATIRIM FAALİYETLERİ

TABLO-7: 1990 - 1993 YILLARINDA SEKA'NIN YATIRIMLARI

YATIRIM	Birim	1990	1991	1992	1993	Yılı
		Fiili	Fiili	Fiili	Prog.	Fiili
Nakdi harcama	Milyar TL.	10,9	43,6	17,2	154	
Gerçekleşme	%	21	88	46,2		

1963 yılından 1984 yılına kadar olan 21 yıllık planlı dönemde yaklaşık 80 milyar liralık bir yatırım faaliyeti gerçekleştiren SEKA, ne yazık ki bu yıldan itibaren gerek ekonomik darboğazları aşmadaki yetersizliği, gerekse izlenen hükümet politikaları ve ülkenin orman potansiyeli ve pazar şartlarının birleşmesi sonucu, 1984 yılından bu yana, yeni yatırımlara gidememiş, mevcutlarını idameye çalışmıştır.

Bu durum Tablo-5'te de açıkça görülmektedir. Son üç yılda (1990-1992) SEKA, Devletten aldığı toplam 193,7 milyon US\$ sermayeye karşılık 462,6 milyon US\$ katma değer yaratmış, fakat sadece 25,6 milyon US\$ tutarında yatırım yapmıştır.

Son kurulan tesislerden Afyon, Balıkesir, Akdeniz ve Kastamonu Müesseselerinin Atık Su Tasfiye Tesisleri ile birlikte kurulmalarına karşılık, Dalaman, İzmit ve Bolu Müesseselerinde Atık Su Tasfiye Tesisleri daha sonra kurulmuştur. Aksu ve Çaycuma Müesseselerinde ise, proje çalışmaları tamamlanmış olup, finansman sağlandığı takdirde yatırıma başlanacaktır.

1993 yılı yatırım projelerinin tutarı 915,9 milyar TL., yıllık yatırım programı ise toplam 155,0 milyar TL.'dir.

Teşekkürün yatırımları gerçekleştirmede karşılaştığı başlıca sorunu, finansman ihtiyacının yeterince karşılanamamasıdır.

II. 7. PERSONEL DURUMU

TABLO-8: SEKA'DA YILLARA GÖRE PERSONEL HAREKETİ

PERSONEL (kişi)	1989	1990	1991	1992	1993
Sözleşmeli	1.680	1.742	1.751	1.621	1.456
Memur	208	118	68	129	252
TOPLAM	1.888	1.860	1.819	1.750	1.708
İşçi	9.887	9.546	9.148	8.409	7.832
GENEL TOPLAM	11.775	11.405	10.967	10.159	9.540

Son yıllarda yeni tesislerin işletmeye alınmasına ve üretim faaliyetinde gelişme sağlanmış olmasına karşılık, uygulanan tasarruf tedbirleri ile giderek azalan işgücü hedeflenmiş ve bu konuda da başarı sağlanmıştır.

Nitekim; 1980 yılında Kuruluşta 10.947'si işçi olmak üzere toplam 12.691 personel çalışmakta iken, 1981'de Balıkesir Müessesesi'nin işletmeye açılması, 1983'de Bolu Müessesesinin SEKA'ya bağlanması ve

1984'de Akdeniz ve Kastamonu Müesseselerinin işletmeye alınmasına rağmen, 1991 yılı sonu itibariyle personel sayısı 9.148'i işçi ve 1.819'u memur olmak üzere toplam 10.967 kişidir. 1992 yılında 129'u memur, 1621'i sözleşmeli memur, 8,409'u işçi olmak üzere toplam 10.159 personel çalışıyordu.

1993 yılı Eylül sonu itibariyle 255'i memur, 1.431'i sözleşmeli memur ve 7.575'i işçi olmak üzere toplam 9.261 personel çalışmaktadır.

II. 8. FİNANSAL ANALİZ

SEKA'nın finansal yapısını, satış fiyatlarındaki ve toptan eşya fiyatları karşısındaki durumunu, verimlilik performans ölçülerini ve buna benzer değerlendirmeleri içeren tablolar sırasıyla aşağıda verilmektedir.

Her ne kadar serbest piyasa ekonomisine göre hareket etmesi sözkonusu olsa da; SEKA'nın sonuçta KİT statüsü içinde bulunmasına ve hükümet politikalarına bağlı olarak ithalat rejiminde yapılan düzenlemelerin SEKA maliyetlerinin altında fiyatlarla yurtdışından kağıt-karton ithaline imkan vermesi nedeniyle, girdi fiyatlarında meydana gelen artışların SEKA fiyatlarına aynı oranda yansıtılmaması sonucu maliyet ve satış fiyatı arasındaki dengenin kuruluş aleyhine bozulması, yıllık zararların giderek artmasına, dolayısıyla işletme sermayesinin erimesine ve özkaynaklarının tükenmesine yol açmıştır.

Bir ikinci finansal sorun da SEKA'da, özellikle son on yılda gelişen baskı sanayii teknolojisine ayak uyduracak tarzda iyileştirme yatırımlarının yapılamaması nedeniyle, gelişen pazar ekonomisine uygun kalitede rekabet gücü yüksek kağıtların üretilmemesi ve aniden tekel durumundan çıkıp, serbest platformda koşmaya zorlanması sonucu, ürettiği kağıt türlerinin stokta kalmasına, dolayısıyla stok maliyetlerinin artmasına neden olmuş, buna karşılık Devletten yeterli finansman sağlayamadığı için de bir mali krizin içine daha itilmiştir.

İlişkikte sunulan tablolar incelendiğinde bu durum daha açık bir şekilde görülecektir.

II. 9. SEKA'DA ARAŞTIRMA - GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI

Son yıllarda ülkemizde dış pazarlara açılma eğilimleri ile birlikte kalite bilincinin ve ekonomik faktörlerin ön plana çıkmış olması, araştırmaya olan ilginin giderek artmasına neden olmuştur. Bununla beraber ülkemizdeki ARGE faaliyetlerinin henüz yeterli seviyeye ulaşmadığı görülmektedir. Nitekim, kalkınmışlığın bir göstergesi olarak kabul edilen ARGE harcamaları konusunda ülkemizde yapılan bir araştırmada; ülkemizin 1990 yılı gayri safi yurtiçi ARGE harcamalarının, aynı yıla ait gayri safi yurtiçi hasılasına oranının %0,33 olduğu tespit edilmiştir. Bu açıdan bakıldığında OECD ülkeleri arasında Türkiye'nin en son sırayı aldığı görülmektedir.

Ülkemizde Selüloz ve Kağıt Sanayiine yönelik araştırmaların pek çoğu SEKA tarafından gerçekleştirilmektedir. Diğerleri ise, özel sektör ve üniversiteler tarafından yürütülmektedir. SEKA'daki araştırma faaliyetleri önceleri İzmit'te kurulu merkez araştırma laboratuvarı tarafından yürütülürken, bu görev 1979 yılındaki organizasyon düzenlemesi sonucunda yeniden oluşturulan Araştırma-Geliştirme ve Eğitim Daire Başkanlığına verilmiştir. Yeni birimde mütevazı imkanlar ölçüsünde olsa bile, yakın zamana kadar sürdürülen araştırma faaliyetleri öncelikle; problem giderme, muhtelif test ve analizler, üretim şartlarının geliştirilmesi ve yeni hammadde kaynaklarının araştırılması gibi alanlara teksif edilmiştir.

Son birkaç yıl içinde SEKA Araştırma Geliştirme birimi büyük bir atılım içine girmiştir. Şöyle ki;

Bir taraftan kadrosunu, yurt dışında eğitim görmüş uzman mühendislerle takviye ederken, öte yandan bina ve ekipman durumunu önemli ölçüde güçlendirmiştir. Ayrıca UNIDO tarafından desteklenen projeler ARGE faaliyetleri içinde önemli bir yer almıştır. 1993 yılından bu yana gerçekleştirilen 2 proje sayesinde birçok spesifik konuda ARGE kanalıyla SEKA fabrikalarına teknik destekte bulunulmuştur.

Ayrıca, ARGE birimi, yurt içinde başta İ.Ü. Orman Fakültesi olmak üzere, diğer bazı üniversitelerle muhtelif konularda bilgi alışverişi ve işbirliği içindedir.

Halen SEKA ARGE biriminde bir çoğu lisansüstü seviyede olmak üzere, 13 araştırmacı personel mevcuttur. Ayrıca 9 destek personeli de ARGE faaliyetlerinde araştırma personeline yardımcı olmaktadır.

SEKA ARGE biriminin faaliyet alanları başlıca;

- Yeni gelişmelerin takibi,
- İşletme problemlerinin çözümü,
- Üretim şartlarının geliştirilmesi,
- Hammadde, yardımcı madde, mamul ve yan ürünler üzerinde yapılan araştırmalar,

- Müesseselerin ihtiyacı çeşitli test ve analizlerin yapılması,
- Dış kuruluşlara araştırma, test ve analizler yapılması,

şeklinde sıralanabilir.

Fakat, sağlanan bu olumlu gelişmelere rağmen bu birimin, modern kağıt teknolojisinin tüm gereksinimlerini karşıladığını söylemek mümkün değildir. Şöyleki; alt yapı ve kalifiye personel ihtiyacı dışında, birimin bağımsız bir yapıya kavuşturulması veya müessese haline dönüştürülmesinin de faydalı olacağı düşünülmektedir.

Ayrıca, bu dönüşüm sonrası ileri bir aşamada, bu birimin Türk Selüloz ve Kağıt Sektörüne hizmet verecek bir araştırma ve danışmanlık merkezine dönüştürülmesi fikrine sıcak bakılmaktadır.

Türkiye Selüloz ve Kağıt sektöründe ulusal bir araştırma merkezi kurulması fikri ilk olarak 1970'li yıllarda ortaya atılmış ve bu konuda bazı çalışmalar yapılmıştır. Fakat, özel sektör kuruluşlarının gelişme aşamasında olmaları nedeniyle konuya gereken ilgiyi gösterememeleri ve diğer nedenlerle söz konusu amaç gerçekleştirilememiş ve bu durum günümüze kadar süregelmiştir.

Bu sektörde halen sürdürülmekte olan ARGE faaliyetlerine, gerek yurtiçi ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve gerekse uluslararası bir çehre kazandırmak için öncelikli; sanayi, üniversite ve araştırma kurumları arasında bir işbirliği sağlanması gerekmektedir.

Bu konuda SEKA, bir araştırma merkezinin nüvesini teşkil etmek üzere alt yapı imkanları, yetişmiş personeli ve deneyimiyle hazır durumdadır. Böylece bir merkezin kurulup işletilmesi, sadece Türk Selüloz ve Kağıt Sanayininin gelişmesi için değil, aynı zamanda diğer ülkelere de sayısız hizmetlerin götürülebilmesi açısından önemli görülmektedir.

II. 10. SEKA'DA ÖZELLEŞTİRME ÇALIŞMALARI

Üretim tesislerinin zamanında modernize edilememesine bağlı olarak SEKA bir süredir zarar etmektedir. Kuruluşun zarar etmesi, fabrikaların iyileştirilmesi projeleri için özkaynaklardan pay ayrılmasını da engellemektedir. Öte yandan, zaman geçtikçe, iyileştirme projeleri ile ilgili yatırımların parasal boyutları da büyümektedir. Kuruluş, zararlarını önemli miktarda azaltmak, dolayısıyla borçlanma gereksinimini küçültmek ve özkaynak yaratarak diğer fabrikalarını iyileştirmek ve karlı duruma geçmek zorundadır.

SEKA zararının en büyük bölümü İzmit ve Balıkesir fabrikalarından kaynaklanmaktadır.

İzmit Fabrikasının;

- * Teknolojisinin çok eski olması, uzun süreden beri modernize edilememesi,
- * Küçük kapasiteli makinelerle bugünkü üretim türlerinde karlı çalışmasının mümkün olmaması,
- * Amortisman ömrünü doldurmuş olması,

nedenlerine bağlı olarak, özelleştirme yolu ile satışından elde edilecek kaynağın, diğer fabrikaların modernizasyonu için gereken boyutta olamayacağı anlaşılmıştır.

SEKA'nın ikinci büyük zarar yükünü teşkil eden Balıkesir Fabrikasının ise;

- * Gazete kağıdı yurt içi pazarının mevcut oluşu,
- * Tüketim merkezlerine çok yakın oluşu,
- * Modernizasyon suretiyle karlı duruma geçebileceği,
- * İzmit fabrikasına kıyasla işçi sayısının azlığı ve hizmet sürelerinin kısalığı nedeniyle ödenecek kıdem tazminatlarının az oluşu,
- * Kapasitesinin, gelişmiş ülke kapasitelerine yakın veya eşdeğer oluşu,

hususları dikkate alınarak satılması ve yapıları çalışma sonunda tespit edilen seviyesinde bir fiyatla satılabilmesi halinde SEKA'nın, ihtiyacı olan finansmanın önemli bir bölümünü sağlayabileceği kanısı vardır.

Bu satışla ilgili olarak Balıkesir Fabrikası için bir satış şartnamesi hazırlanmış ve fabrika 250.000.000. A.B.D. Doları bedelle kapalı zarf teklif almak ve görüşmeler yapmak suretiyle pazarlık usulü ile satışa çıkarılmıştır.

Satış için 3 Eylül 1993 tarihinde Sanayi ve Ticaret Bakanlığına müracaat edilmiştir. İşin ivediliği nedeni ile zaman kazanmak üzere, YPK'nın kararına esas olacak hazırlık çalışmalarını tamamlamak ve piyasanın belirlenebilmesi için ilanla teklif alınma yoluna gidilmiştir.

Fakat, 10.11.1993 tarihi itibarıyla teklif konusunda herhangi bir müracaat olmamıştır.

II. 11. SEKA'DA YENİDEN YAPILANMA ÇALIŞMALARI

II. 11. 1. YENİDEN YAPILANMA ÇEMBERLERİ UYGULAMASI

Türk sanayinin ve kağıt-karton sektörünün öncü kuruluşu olan SEKA'da başta üretim, finansman ve işleyiş sorunları olmak üzere, ikmal, satış organizasyonu ve yatırımlarıyla ilgili olarak karşılaştığı sorunları aşmada "Yaratıcılık" ve "Beyinsel Rekabet"i ön plana çıkaran bir yönetim modelinin etkin araçlarından biri olarak "YENİDEN YAPILANMA ÇEMBERLERİ" uygulamalarına başlanmıştır.

Söz konusu çemberler, Kuruluşun modern, dinamik ve etkin bir yapıya kavuşturulması amacıyla biri Genel Müdürlükte, dokuzu müesseselerde olmak üzere, idari ve teknik personel katılımı olarak oluşturulmuştur.

Yeniden yapılanma çemberleri, başlıca;

1- Her müessesenin diğerlerinden bağımsız olarak ve/veya SEKA'nın tüm müesseseleriyle bir bütün olarak, yalnızca ürün satış gelirleriyle yaşamını sürdürebilmesinin koşullarını belirlemek,

2- SEKA'da "İş" ve "İşgücü" nün daha da etkinleşmesini sağlamak,

3- SEKA'yı endüstriyel organizasyonlar için önerilebilecek en gelişmiş model olan "Takım Yapılanması"nın psikolojik alt yapısını hazırlamak,

amaçları ön görülerek, 1993 yılının ikinci yarısından itibaren uygulamaya konulmuştur.

"YENİDEN YAPILANMA ÇEMBERLERİ" SEKA'nın üretim sistemini ayrı ayrı müesseseler ve tüm SEKA olarak ele alıp, bu sistemi oluşturan ve KİT karakterinden ötürü aynı zamanda yer yer bu sistemi kuşatan aşağıdaki bileşenlerine uygulanmaktadır;

İNSAN	GÜCÜ
NİTEL	NİCEL

MAKİNA VE	DONANIM
TEKNOLOJİK DÜZEY	VERİMLİLİK DÜZEYİ

İKMAL SÜREÇLERİ

PAZARLAMA SÜREÇLERİ

FİNANSMAN

Çember uygulamalarında "İYİLEŞTİRME" her ne kadar sonuçta ürünle somutlaşıyorsa da, iyileştirme prosesi gerçekte ürünün "ÜRETİM ÇEVRESİNE" uygulanır. Bu, bir yandan üreten "İNSAN GÜCÜNE" yönelik olarak "YENİ BİR BİLİNÇ YÜKLEMESİ", öte yandan "MAKİNA GÜCÜNE" yönelik olarak daha ileri bir "KONTROL VE MÜDAHALE SİSTEMİ" olarak uygulanır. Bireysel performansların çok daha fazla ön plana çıktığı bu yeni modellerde "İNSAN", bir takım yapılanması ile yaratıcılık ve beyinsel rekabeti ön planda tutan bir işleyiş konu edilmektedir.

Birinci altı ayı dolarken, SEKA genelinde toplam 79 çember toplantısı yapılmış, özellikle son iki ayda müesseselerin etkin çalışan yedisinde oldukça verimli ve etkili uygulandığı gözlenmiştir. Bu durum uygulamayla öngörülen ana amaçların varılabilirliğini daha bir belirginleştirmiştir.

II. 11. 2. TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ ÇALIŞMALARI

SEKA'da kalite kontrol çalışmaları, kuruluşundan beri titizlikle sürdürülmektedir. Fakat, sektörde özel fabrikaların kurulması ile bugün için ülkemizde "Tekel" olma özelliğini yarı yarıya kaybetmiş olan SEKA, uygulamakta olduğu kalite kontrol yöntemleri yerine, zamanımızda üretim sektöründe olduğu kadar, hizmet sektöründe de yoğun olarak uygulanmakta olan "TOPLAM KALİTE" kavramının önemini benimsemiş durumdadır. Toplam Kalite kavramı, SEKA'nın üst yönetimince de benimsenmiş ve öncelikle konu hakkında eğitilmeleri sağlanmıştır. Eğitim konusunda ise çeşitli kaynaklardan yararlanılmıştır. Bunlar;

* SEKA'nın kendi düzenlediği "Toplam Kalite Yönetimi" semineri,

* MPM'nin düzenlediği Toplam Kalite Sistemi Semineri,

* Türkiye Selüloz ve Kağıt Sanayii Vakfının 1993 yılı içerisinde düzenlediği ve sektörde Toplam Kalite Eğitimi ağırlıklı Teknik Kurul Toplantıları,

* İzmit'te bir özel kuruluşun, Toplam Kalite konusunda yaptığı çalışmaların anlatıldığı, eğitim nitelikli konferans ve seminerler,

Kalite konusunda verdiği önem nedeniyle SEKA, Müesseselerindeki Laboratuvar ve kalite Kontrol Şefliklerini "Kalite Sağlama ve Laboratuvar Kısım Müdürlüğü" ne dönüştürmüş, ayrıca Genel Müdürlük Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Dairesinde bir "Kalite Sağlama Müdürlüğü" oluşturmuştur. Bu birimlerin alt kadrolarının kısa sürede oluşturularak, Toplam Kalite Yönetimi uygulamasına geçilmesi düşünülmektedir.

III. SONUÇ

SEKA'nın içinde bulunduğu bu durum, değişik meslek grupları uzmanlarınca bir an önce ele alınarak, eğer Ülke'de kağıt ve dolayısıyla kültürün pazar ekonomisine gerçekten ayak uydurması için gerekli acil önlemlerin bir an önce alınması, çok büyük bir önem arz etmektedir.

Aksi halde, SEKA'nın ve giderek Türk Kağıt Sanayii'nin gerilemesi ve yurtiçi pazarın bütünüyle ithal kaynakların kontrolüne girmesi, yerli kağıt-karton ürünlerimizi ve bu ürünlerin niteliği gereği ulusal kültürümüzü önemli bir ipotek riski ile karşı karşıya bırakabilir.

