

ORMAN İŞLETME AMAÇLARINA ULAŞMADA GZFT ÇÖZÜMLEMESİNDEN YARARLANMA İMKÂN LARI (DOĞU KARADENİZ BÖLGESİ-MAÇKA DEVLET ORMAN İŞLETME MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ)

Fatma AYDIN YENİ¹, Mustafa Fehmi TÜRKER²

¹ KTÜ Orman Fak., Orman Müh. Böl., 61080 Trabzon, fay@ktu.edu.tr

² AÇÜ Orman Fak., Orman Müh. Böl., 08000 Artvin, mft@artvin.edu.tr

ÖZET

Bir işletmenin herhangi bir girişime başlamadan önceki durumunu, düzenekli bir şekilde ortaya koymak amacıyla yapılan durum çözümlemelerinden en yaygın olanı, GZFT analizidir. GZFT, kurumun kendi üstünlüklerini, zayıflıklarını ve içinde bulunduğu ortamdan kaynaklanan fırsat ve tehditleri ele alan bir çözümlemedir. Türkiye’de ormancılık sektörünün ana omurgasını OGM ve bağlı DOİ’ ler oluşturmaktadır. Bu çalışma ile; Maçka Devlet Orman İşletme Müdürlüğü’nde GZFT çözümlemesinin yapılması ve ağırlıklandırmaya göre sıralandırılmış dört gözlü GZFT çizelgesi oluşturulmuştur. Yine aynı işletmede GZFT’ler; Maçka DOİM’nin bilimsel bir araştırma ile ortaya konan amaçlarına etkin ve verimli olarak ulaşabilmesi için, diğer bir deyişle, güçlü yönün daha da güçlendirilmesi, zayıf yönün kuvvetli hale getirilmesi, fırsatların işletme lehine kullanılabilmesi ve tehditlerin ise bertaraf edilip fırsata dönüştürülebilmesi için, eylem planları geliştirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Eylem planları, GZFT çözümlemesi, işletme amaçları, orman işletmesi, strateji.

USING SWOT ANALYSIS IN PUBLIC FOREST ENTERPRISES TO ACHIEVE MANAGEMENT OBJECTIVES (MAÇKA STATE FOREST ENTERPRISE CASE IN TÜRKİYE)

ABSTRACT

SWOT is most common framework for evaluating the strengths and weaknesses of organization and opportunities and threats involved in external environment. The aim of any SWOT is identify strategies for utilizing internal strengths and external opportunities while converting the weakness and threats into the strengths and opportunities. State Forest Enterprises (SFE) constitutes the backbones of forestry sector in Türkiye. We identified the strength, weakness, opportunities and threats by analyzing internal and external environment of Maçka SFE. In SWOT analysis each items in four themes are assigned with a score between 1 and 5. In order to reach management objectives of SFEs, we set a detailed action plan for utilizing strengths and opportunities while converting weakness and threats into strengths and opportunities. SWOT proved to be very effective framework for analyzing the internal and external features of Maçka SFE. Based on the systematic view of issues surrounding the SFE through SWOT, it would be possible to increase the effectiveness of forest management in Maçka and other SFEs in Türkiye. The study attempts to create a practical framework for analyzing SFEs conditions to formulate sound strategies to reach the management objectives.

Keywords: Action plan, SWOT analysis, enterprise objectives, forest enterprise, strategy.

1.GİRİŞ

Yaşadığımız asrın bilgi çağı olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bunun en temel niteliği de; önümüzdeki 10, 20, 50 ve daha fazla yılların hedeflerinin belirlenerek stratejilerin geliştirilmesinin gerektiğidir. Geçmişten gelip bugün var olan ve geleceği etkilemesi muhtemel eğilimleri göz önüne alarak geleceğe yönelik stratejik planlama yapılmasını stratejik öngörü sağlar (Anonim, 2004). Stratejik öngörüye sahip olabilmek de; kişi, kurum, kuruluş ya da sektörün iç ve dış çevresini iyi tahlil ve ilgili değişme ve gelişmeleri takip edebilmesine bağlı olmaktadır.

Tüm dünyada küreselleşme, teknolojiye çok hızlı değişim, yeni oluşan pazarlar, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesi gibi nedenler sonucu ortaya çıkan ve her geçen gün giderek artan ezici rekabet karşısında kuruluşlar daha stratejik düşünmek, stratejik planlamaya ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek durumunda kalmaktadırlar.

Bir ülke ekonomisinin önemli bir kesimini, değişik alanlarda faaliyet gösteren; tür ve nitelikleri farklı işletmeler oluşturur. Malların ve hizmetlerin üretildiği ve pazarlandığı her yerde işletme ve dolayısıyla işletme faaliyetlerinin varlığı söz konusudur (Doğan, 1986). İşletme; insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere tedarik edilen üretim faktörlerini uygun oranlarda birleştirerek, ekonomik mal ve/veya hizmet üreten teknik ve ekonomik bir birimdir (Yazıcı, 2002). Her işletmenin mutlaka bir ya da birden çok kuruluş nedeni ve kuruluş amacı bulunmaktadır. İşletmeler, amaçlarına ulaşmak için hedefler belirleyerek bu hedefleri gerçekleştirmek için planlama yoluna başvurmak durumunda kalmaktadırlar.

Günümüzde merkezi yönetim tarafından yapılan planlama anlayışı yerine, bölgesel kalkınmada daha etkili olacağı düşünülen yeni bir planlama anlayışı öne çıkmaya başlamıştır. Yerel yönetim ağırlıklı bu anlayışın planlama, kuruluş ve eşgüdüm ağırlıklı yönetim işlevlerinin yürütülmesi ile bölgesel ihtiyaçların ve potansiyelin daha iyi değerlendirilmiş olacağı ileri sürülmektedir. Bu düşünceye göre, bölgede yaşayan insanlar bu ihtiyaçları ve potansiyeli en iyi şekilde bilmekte ve kendileri tarafından yapılan çalışmalara sahip çıkmak ve bunları devam ettirme konusunda daha kararlı olabilmektedirler (Kansız ve Acuner, 2005). Bu noktadan hareketle; ister kamuya bağlı, isterse özel sektör işletmelerinde olsun, merkezden planlama yerine, işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesinde değişen çevre, mekân ve zaman özelliklerini dikkate alan bölgesel planlama ve yönetim anlayışına geçilmesinin, işletme ve dolayısıyla sektörün ekonomik başarı ivmesini olumlu yönde etkileyeceği söylenebilmektedir.

Öte yandan; ormana ve ürünlerine olan ihtiyacı doğrudan doğruya veya dolayısıyla, sürekli bir şekilde sağlamak amacıyla, sınırları belli olan ormanlarda üretim faaliyetlerinde bulunan ekonomik bir birim olarak tanımlanmakta olan orman işletmelerinde de, diğer işletmelerde olduğu gibi, çeşitli teknik ve ekonomik etkinlikler yapılmaktadır. Orman işletmeciliği, odun ve odun dışı orman ürünleriyle ormancılık hizmetlerinin, milli ekonominin gerektirdiği nitelik ve nicelikte üretilerek, tüketicilere sunulması faaliyetlerini kapsamaktadır(Türker,2008).

Sektörlerin amaç ve stratejilerinin, makro amaçlar ve strateji ile tutarlılık arz etmesi gerekmektedir. Makro amaçların, sürdürülebilirlik amacının katılmasıyla genişletilmesi durumunda ise, tüm sektörlerin bu amaca destek verecek şekilde yönetilmesi zorunludur (Geray, 1998). Benzer şekilde, işletmenin amaçlarının da faaliyet gösterdikleri sektörlerin amaçları ile uyumlu olması gerekmektedir. Dolayısıyla, mikro düzeyden makro düzeye uzanan amaçların tutarlı olması gerekmektedir (Öztürk, 2003).

Öte yandan işletmeler yapılarına, kuruluş nedenlerine, içinde bulundukları ekonomik düzenin koşullarına, yönetim anlayışlarına ve buna benzer diğer etkenlere bağlı olarak farklı amaçlar güdebilmektedirler (Türker, 2008). Orman işletmelerinin ormancılık sektörünün temel yapı taşları olması, ormancılık sektörünün tepe ve alt düzeydeki birimlerinin amaçlarının büyük ölçüde, ormancılığın tanımından hareketle, sürdürülebilirlik ilkesini sağlama olduğundan, orman işletmeleri, ormancılıktaki bu en eski ve köklü ilkeye göre, işletme amaçlarının şekillenmesi taraftarı olmaktadır (Türker vd, 2009).

Bu bağlamda, orman işletmelerinden; ekolojik, ekonomik, sosyal ve çevresel nitelikli olmak üzere pek çok amacı eş zamanlı olarak yerine getirmeleri beklenmektedir.

Kamunun içinde bulunduğu mali ve idari sorunlar dikkate alındığında, kamu kuruluşlarının faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri, gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Planlı hizmet üretme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ve uygulamayı etkili bir şekilde izlemede, kamu kuruluşlarının öncelik almaları ve faal katılımı zorunlu görülmektedir. Söz konusu faaliyetlerin kuruluşlar tarafından yürütülmesinde "stratejik planlama" temel bir araç olarak gündeme gelmektedir (DPT, 2004). Stratejik planlamanın temelini ise; stratejisi saptanacak olan kurum, kuruluş ya da işletmenin mevcut durumunun belirlenmesi oluşturmaktadır. Durum tespiti için de, son zamanlarda sıkça kullanılmakta olan ve bir çeşit iç ve dış çevre analizi olan GZFT Çözümlemesi önerilmektedir.

Ülkemizde sürdürülebilir kalkınmada önemli bir paya sahip olan, yenilenebilir bir doğal kaynak olan ormanların yönetim ve işletmeciliğini üstlenen ormancılık sektörünün de Kalkınma Planları, Ormancılık Ana Planı ve Ulusal Ormancılık Programında açıklanan, orta ve uzun vadede ulaşılması planlanan amaç, ilke, hedef ve politikaları mevcuttur. Tüm bunların gerçekleştirilebilmesi, dar kapsamlı ormancılıktan geniş kapsamlı ormancılığa geçilebilmesi ve çağdaş ormancılık anlayışının benimsenebilmesi için Türkiye ormancılığında da mevcut durumun resmedilmesi, iç ve dış çevrenin tanımlanıp tanınarak ulusal ormancılık amaçlarına erişmede "olmazsa olmaz" denilen stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir.

İç çevre analizi yaparak sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerini saptayan bir işletme, dış çevresini de analize tabi tutarak, dış çevrenin kendisine sunduğu fırsat ve tehditleri güçlü ve zayıf yönleri ile karşılaştırarak bu fırsatlardan nasıl yararlanabileceği, tehditleri nasıl etkisiz hale getirebileceği ve kendi eksikliklerini nasıl giderebileceği konusunda uygun stratejiler belirlemeye çalışmaktadır. İşletmeler; mevcut yapıları, faaliyet gösterdikleri alanlar, teknik ve ekonomik durumları çevrelerindeki diğer işletmelere göre farklılıklar gösterdikleri gibi, aynı faaliyet alanındaki benzer işletmeler arasında bile değişik güçlü ve zayıf yönler mevcut olabilmektedir (Aydın, 2005).

Bu bildiri çalışmasında, ormancılık sektöründe GZFT çözümlemesi bilimsel anlamda, bu kapsamda ilk defa ele alınmış ve Maçka Devlet Orman İşletme Müdürlüğü'ne ilişkin iç ve dış çevre çözümlemesi sonucunda güçlü-zayıf yönler ve fırsat-tehditler maddeler halinde belirlenmiş olup, öne çıkan güçlü yön-fırsat-tehdit ve zayıf yönler dair eylem dizileri oluşturulmuştur. Böylece ülkemiz devlet orman işletmeciliğinin işletme temelinde mevcut durumunun bir nevi resmi çekilmiş olup, işletme-sektör-ülke ekonomisi amaçlarına diğer bir deyişle, ulusal ormancılık amaçlarına ulaşarak, Türk ormancılığının gelecekte daha iyi bir konuma kavuşturulabilmesi, orman kaynaklarından beklenen fayda ve hizmetlerin ormanların sürdürülebilirliği ilkesi çerçevesinde sağlanabilmesi için neler yapılabileceği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2. MALZEME VE YÖNTEM

2.1. Malzeme

Çalışma konusu için gerekli kavramsal çerçeveyi oturtmak amacıyla, konu ile doğrudan ya da dolaylı bir şekilde ilgili olabilecek araştırma, kitap, dergi, makale, bildiri, vb. gibi yazılı yayınlar incelenmiş ve bilgisayarda ağ sayfası yardımıyla çeşitli GZFT uygulama örneklerine ulaşılmıştır. Ayrıca uzman kişilerle, bu çalışmanın temelini oluşturan GZFT Çözümlemesi, GZFT çözümlemesinin mantığı, uygulanışı ve değerlendirilişi hakkında da görüşmeler yapılmıştır.

2.2. Yöntem

İçerik ve kapsam olarak çalışmanın amacına ulaşılabilmesi için, bir durum tahlili olma özelliğini taşıyan GZFT Çözümlemesi yöntem olarak kullanılmıştır.

2.2.1. GZFT çözümlemesinin tanıtımı

Bir stratejik yönetimde işlemler ve basamaklar bir organizasyonun güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehlikelerinin ortaya konmasıyla başlar. Genel olarak bu işleme, "GZFT Çözümlemesi" denir. GZFT çözümlemesi bir organizasyona, kurumsal amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için uygulanması gereken stratejileri tanımlamak ve uygulamak imkânını sağlar. GZFT çözümlemesinde toplanan ve çözümlemeye konu edilen bilgiler, organizasyonun amaçlarında, hedeflerinde, politikalarında ve stratejilerinde değişiklik yapılmasını da gerektirebilir (Dündar, 1989). GZFT çözümlemesi pazarlama çevresi ile ilgili bilgilerin organize edilmesi ve strateji geliştirmeye yardımcı olması maksadıyla firmalar tarafından yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu çözümlemenin temel prensibi, firma hakkında veya çevre ile ilgili herhangi bir değişkenin kuvvetli, zayıf, fırsat veya tehdit olarak sınıflandırılmasıdır (Demirdöğen, 1997).

Bir ortamı doğru ve eksiksiz olarak analiz etmek, doğru kararlara ulaşabilmenin ön koşuludur. Bir işletmenin herhangi bir girişimine başlamadan önceki durumunu, sistematik bir şekilde ortaya koymak amacıyla yapılan durum analizlerinden en yaygın olanı, GZFT çözümlemesidir. GZFT; kurumun kendi üstünlüklerini, zayıflıklarını ve içinde bulunduğu ortamdan kaynaklanan fırsat ve tehditleri ele alan bir analizdir (İlter ve Ok, 2004).

Açılımı; "**S** (Strengths): **G**üçlü Yönler, **W** (Weaknesses): **Z**ayıf Yönler, **O** (Opportunities): **F**ırsatlar ve **T** (Threats): **T**ehditler" olan **GZFT** (SWOT) Çözümlemesi; işletmenin çevresi ile etkileşim içinde sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu yöntem, planlama yapılırken işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri analiz etmeyi ve geleceğe dönük stratejiler geliştirmeyi ifade eder. Amaç; iç ve dış etkenleri dikkate alarak, var olan güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanacak, tehditlerin ve zayıf yanların etkisini ise en aza indirecek plan ve stratejiler geliştirilmesine yönelik altyapı çalışmalarının gerçekleştirilmesidir (Kansız ve Acuner, 2005).

İşletmenin iç çevresi, onu oluşturan parçaların oluşturduğu ortamdır. İşletmenin kurumsal kültürü, genel yönetimi, finansman, insan kaynakları, üretim ve hizmet, pazarlama alanındaki faaliyetlerin her biri işletmenin bir bütün olarak etkili olmasına ve verimliliğine tesir etmektedir. Bu etkenlerin, sektördeki rakip işletmelerden daha iyi ve etkili olması, işletmeye üstünlük ve gelecekte daha iyi olabilmesi için fırsat sağlar. **Üstünlükler**; işletmeyi geliştirecek ve ileriye götürebilecek iç çevre göstergeleridir. **Zayıflıklar**; işletmeyi geri götüren ve onun yaşamını sürdürebilmesini zorlaştıran iç çevre göstergeleridir (Ülgen ve Mirze, 2004). **Fırsat**, belirli bir hedef veya hedef öbeği ile ilgili

olarak işletmeye olumlu koşullar hazırlayan dış çevrenin herhangi bir özelliğidir. **Tehdit** ise, yukarıdakinin aksine belirli bir amaca ulaşmada işletme için sorun oluşturan, işletme amaç veya amaçlarına tam olarak ulaşılmasına engel olan herhangi bir çevresel gelişmedir (Demirdöğen, 1997). Aşağıdaki Çizelge 1. GZFT çözümlemesinin basit bir özeti olarak algılanabilir (İlter ve Ok, 2004).

Çizelge 1. GZFT Çözümlemesine İlişkin Çizelge ve Gözleri

Etkenin Yeri	Etkenin Türü	
	İSTENEN	İSTENMEYEN
İÇSEL	GÜÇLÜ	ZAYIF
DIŞSAL	FIRSAT	TEHDİT

GZFT çözümlemesinde çevresel (pazardaki) fırsat ve tehditler tanımlanır, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. Fırsat-tehditler, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile karşılaştırılarak, işletmenin yeteneklerinin tehditleri karşılayabileceği şekilde stratejiler tasarlanır (Çetin, 2000).

Sektörün alt birimleri olan işletmelerin her birinin kendi başına başarılı ya da başarısız olması birikimsel olarak sektörün de başarılı veya başarısız olması durumunu doğuracaktır. Her işletme kendisi için GZFT Çözümlemesi uyguladığında; güçlü-zayıf yönlerini bilip, çevresel fırsat ve tehditlerle mukayese ettiğinde başarılı olma yolunda hedef ve stratejiler belirleyerek sektörün başarılı, kârlı ve iktisadi bir sektör olmasına katkıda bulunacaktır. Orman işletmeciliğinde de durum böyledir. İşletme başarısı sektör başarısını, sektörün başarılı olması da ulusal başarıyı beraberinde getireceği noktasından hareketle; ormancılık sektörünün de mevcut durumu dış çevreyle karşılaştırılıp olunması gereken noktaya varılabilmesi için GZFT çözümlemesine ihtiyacı vardır (Aydın, 2005).

2.2.2. Türk Ormancılığının GZFT çözümlemesi

Türk ormancılığının mevcut durumu ve gelecek dönemlerde izlenecek ormancılık politikalarına ilişkin olarak, varsayılan eğilimleri ve beklentileri dikkate alarak hazırlanmış raporlardan (Ulusal Ormancılık Programı ve Stratejisi, Doğu Avrupa ve Orta Asya Ormancılığının Geleceğine Bakış (FOWECA) ve 1. Ulusal Tarım, Ormancılık, Gıda, Çevre Kurultayı-Ormancılık Raporu-STK) derlenerek 9. Kalkınma Planı Ormancılık Özel İhtisas Raporu'nda yer verilen ülkemiz ormancılık sektörünün GZFT'leri, aşağıdaki Çizelge 2'de verildiği gibi özetlenebilir (DPT, 2007):

Çizelge 2. Türkiye ormancılığına ilişkin GZFT'ler ve bunların dört gözlü GZFT çizelgesinde gösterilmesi

GÜÇLÜ	ZAYIF
• Tüm yurt sathına yayılmış birimleri, bilgi ve deneyimleri ile güçlü bir Devlet Orman Teşkilatının varlığı, • Orman yangınları ile mücadelede güçlü bir organizasyon yapısına sahip olması, çalışmalarında yangın adedi ve yanan alan itibarıyla Akdeniz Bölgesinde en başarılı ülke durumunda olması, • Türkiye'nin ılıman kuşak ülkeleri içinde biyolojik çeşitlilik açısından zengin olması,	• Topografik koşullar ve yatay ve dikey yayılışlar nedeniyle ormanların mera ve tarım alanları arasında sıkışmış olması, • Arazi sınıflamasına uygun kullanımın ve orman fonksiyon haritalarının olmaması, • Yapılan çok sayıda ilave değişiklikler nedeniyle yasalardaki bütünlüğün kaybolmuş olması, • Orman kadastro çalışmalarının bitirilememiş ve mülkiyet sorunlarının çözülmemiş olması, • Kurumlar arası işbirliği, deneyimlerin paylaşımı

- Uzun bir geçmişe dayanan bir ormancılık ve yaygınlaştırılmasında ciddi yetersizliklerin öğretiminin varlığı, olması.
- Ormanların çoğunluğunun doğal ormanlar olması.

FIRSAT	TEHDİT
• Zengin biyolojik çeşitlilik kaynaklarının varlığı ve doğal kaynakların korunması ve sürdürülebilir yönetiminin önemi konusunda artan bilinçlenme, • Güçlenen sivil toplum hareketleri ve hizmet fonksiyonuna artan talebin olması, • Avrupa Birliği ile uyum süreci ve ülkemizin taraf olduğu ormancılıkla ilişkili uluslararası anlaşmalar ve süreçlerdeki taahhütlerimiz, • Ormanların ekolojik ve sosyal açılardan önemi ile ilgili olarak toplumdaki bilinçlenme, beklenti ve taleplerinin özellikle son yıllarda önemli bir artış göstermekte olması, • Birçok sektöre hammadde sunan ormancılığın ileri bağlantı oranının yüksek olması.	• Geleneksel ormancılık anlayışındaki direnç, • Odun dışı orman ürün ve hizmetlerinde gerçekleri yansıtan döküm ve istatistik yetersizliği ve sonuçta sektörün gayri safi milli hâsılada payının azlığı, • Ormancılık yönetiminin merkeziyetçiliğe dayalı olması, yetki ve sorumlulukların yerelleştirilmesi açısından yetersizliği, • Orman teşkilatı dışında diğer ilgi gruplarının orman kaynaklarının yönetimi ile ilgili finans katkılarının yetersiz olması, • Orman alanlarının kamu yararı adı altında ormancılık dışı faydalanmalar için uzun süreli tahsisi talepleri.

2.2.3. Maçka DOİ' de GZFT çözümlemesinin uygulanma süreci

2.2.3.1. GZFT gözlerinin doldurulması

GZFT çözümlemesi, sektör temelinde geniş ölçüde uygulanmaktadır. Ancak özel sektör işletmelerinde ve firmalarda daha çok kullanılmaktadır. Özel kuruluşlar, işletme amaçlarına daha kısa zamanda ulaşabilmek ve diğer işletmelerden daha başarılı olabilmek için uzman kuruluşlara başvurarak firmaları için GZFT Çözümlemesi yaptırıp rekabet güçlerini geliştirmek için yeni stratejiler belirlemektedirler.

Her işletme kendisi için GZFT Çözümlemesi uyguladığında, sahip olduğu güçlü-zayıf yönlerini bilip, çevresel fırsat ve tehditlerle mukayese ettiğinde, başarılı olma yolunda hedef ve stratejiler belirleyerek sektörün başarılı, kârlı ve iktisadi bir sektör olmasına katkıda bulunacaktır. Orman işletmeciliğinde de durum böyledir. Türkiye ormancılığı hukuki, politik, ekonomik, coğrafik, teknolojik ve sosyal boyutlarıyla diğer ülkelerden farklılık göstermektedir. Ayrıca, ülkemizin tabii yapısı, iklim şartları ve ormancılık sektörünün yönetim kuruluşlarında da farklılıklar mevcuttur. Bunlar göz önüne alınmak suretiyle, benzer çalışmaların öncelikle *işletme düzeyinde* yapılması gerekmektedir.

Türk ormancılık sektöründe, özellikle iktisadi bir birim olarak sektörün yapı taşlarını oluşturan orman işletmeleri için de bu ve benzeri çalışmaların yapılması gereğinden hareketle; GZFT Çözümlemesinin uygulanabilmesi için Maçka DOİ çalışma alanı olarak belirlenmiştir. İşletme yönetici ve çalışanları; araştırmanın kapsam ve gerekliliği, kullanılacak yöntem ve beraberindeki süreç hakkında bilgilendirilmiştir. Katılımcılarla düzenlenen oturumlarda Maçka DOİ'ye ilişkin iç ve dış çevre çözümlemesi sonucunda; güçlü-zayıf yönler ve fırsat-tehditler maddeler halinde belirlenmiş olup, sonrasında bu maddeler; **1** en düşük etkililik düzeyini, **5** ise en yüksek etkililik düzeyini temsil edecek şekilde puanlar verdirilerek ağırlıklandırmaya tabi tutulmuştur. En yüksek ağırlık puanından

en düşük ağırlık puanına doğru sıralanan dört gözlü GZFT çizelgesinden her bir göze dair *ilk dört bulgu* aşağıdaki çizelgede gösterilmektedir.

Çizelge 3. Maçka DOİ'ye ilişkin GZFT 'ler ve bunların dört gözlü GZFT çizelgesinde gösterilmesi

GÜÇLÜ	ZAYIF
• İşletme müdürlüğünün içinde bulunduğu ilçenin bir kültür, ticaret ve eğitim şehri olan Trabzon'a yakın olması • Maçka DOİ'nin pazara yakın olması • İlçede kadastronun büyük ölçüde tamamlanmış olması • Orman ürünü deposunun devlet karayolu üzerinde olması	• Orman işletme şeflerinin büro odaklı iş yüklerinin çok ağır olması • DOİ ile üst yönetim (OBM) arasında etkin ve verimli bir uyumun sağlanamaması • Teknik elemanların yoğun iş temposu nedeniyle yenilikleri takip edecek zamanı bulamaması, proje üretememesi • Ormanlık iş kolunda çalışan orman köylülerinin nicelik ve niteliğinin yeterli olmaması ve son zamanlarda bunun gittikçe azalıyor olması
FIRSAT	TEHDİT
• Pazara yakınlığı dolayısıyla odun kökenli ürün işleyen işletmelerle ilişkilerin rahatça kurulabilmesi • Maçka DOİ'nin kapalı bir havzada ve tek bir ilçe temelinde faaliyette bulunuyor olması • Ekolojik şartların orman yetiştirilmesine elverişli olması • İşletme ormanlarının yangın hassasiyet derecesinin düşük olması	• Kabuk böceklerinin (D. micans, I. sexdentatus) işletme ormanlarında oluşturduğu zararlar • İşletme ormanlarının ormanlık dışı kullanımlara yoğun bir şekilde konu edilmesi (Taş ocağı, balıkçılık, yol, enerji nakil hattı, turizm tesisleri, maden ocakları) • Tarım ve yaylacılık etkinlikleri nedeniyle ormanlık alanların yazın yayladan aşağıya doğru kışın ise köylerden yukarıya doğru çekilmesi nedeniyle işletme ormanlarının baskı altında kalması • Orman köylüsünün ekonomik ve sosyal yönden fakir olması

2.2.3.2. GZFT gözleri önceliklerine göre Maçka DOİ için eylem dizilerinin belirlenmesi

Maçka Devlet Orman İşletme Müdürlüğü'nde GZFT Çözümlemesinin yapılması ve ağırlıklandırmaya göre sıralandırılmış dört gözlü GZFT çizelgesinin oluşturulmasını takiben, yine aynı işletme için yapılan *Devlet Orman İşletmelerinde İşletme Amaç ve Stratejilerin Belirlenmesi (Doğu Karadeniz Bölgesi Örneği)* konulu adlı bir araştırmaya göre; ilgi ve çıkar grupları itibarıyla ortaya konan talep öncelik sıralaması yardımıyla, Maçka DOİ'nin işletme amaçlarının öncelik sıralaması (ilk üçü); orman kaynaklarının (ağaç, hayvan, su, mera vb.) korunması, orman yetiştirme ve ağaçlandırma ve erozyonu önleme faaliyetleri olarak elde edilmiştir (Öztürk, 2003).

Adı geçen işletmede ulaşılan amaçlara hizmet etmesi için, aynı katılımcılarla ilk sıradaki GZFT'ler; Maçka Devlet Orman İşletmesinin yukarıda öne çıkan amaçlarına etkin ve verimli olarak ulaşabilmesi için; diğer bir deyişle, strateji ve eylem dizileri geliştirilmesi noktasında, GZFT gözlerini dikkate alarak önerilen eylem dizilerinin geliştirilmesine çalışılmıştır. Bu noktadan hareketle; GZFT'ler için oluşturulan eylem planları Çizelge 4'te gösterilmiştir.

Cizelge 4. Maçka DOİ'ye İlişkin GZFT'ler İçin Geliştirilen Eylem Dizileri

GÜÇLÜ	ZAYIF
En Güçlü Yöne İlişkin Öncelikli Eylem Konusu: KTÜ, Orman Fakültesi'nin düzenlediği ormancılıkla ilgili bilimsel etkinliklerin Maçka DOİ'ye kaydırılması yoluyla orman kaynaklarına olan bilincin artırılması Uyumlaştırıcı ve Sorumlular: KTÜ ve Trabzon OBM Süre: Kısa vade (1-5 yıl) İzlenecek Yol: Maçka ilçesinde geleneksel hale gelen ulusal ve uluslar arası şenliklerle zaman uyumunun gözetilmesi	En Zayıf Yöne İlişkin Öncelikli Eylem Konusu: Maçka orman kaynağının sunduğu tüm işlevlere hitap eden çok yönlü bir örgütlenme biriminin kurulması ve bunların özellikli idari eleman istihdamı ile güçlendirilmesi Uyumlaştırıcı ve Sorumlular: Çevre ve Orman Bakanlığı Süre: Kısa vade (1-5 yıl) İzlenecek Yol: Yeniden yapılanma ve norm kadro çalışmalarının yapılması ve uygulanması
FIRSAT	TEHDİT
En Öncelikli Fırsata İlişkin Öncelikli Eylem Konusu: Odun kökenli ürün işleyen işletme ve ilgili STK'ları ziyaret ederek üretim-pazarlama hattındaki sorunların çözülmesi Uyumlaştırıcı ve Sorumlular: Maçka OİM Süre: Kısa vade (1-5 yıl) İzlenecek Yol: Pazar araştırması yapmak ya da yaptırmak	En Öncelikli Tehdide İlişkin Öncelikli Eylem Konusu: Maçka yöresi ormanlarında çıra ve yakacak odun vb. gibi usülsüz faydalanmaların önüne geçilmesi, gümrükten kabuklu tomruk girişinin durdurulması Uyumlaştırıcı ve Sorumlular: Trabzon OBM ve Tarım İl Müdürlüğü, Gümrük Muhafaza Müdürlüğü Süre: Kısa vade (1-5 yıl) İzlenecek Yol: Bilimsel ve teknik esasların gözetildiği sıkı bir denetim

Bu çalışmanın gerçekleştirildiği Maçka Devlet Orman İşletme Müdürlüğü'nün içerisinde bulunduğu sosyo-ekonomik, ve coğrafik koşullardan dolayı, belirlenen işletme amaçları dikkate alınarak GZFT çözümlemesi sonuçları ve önceliklerine göre öne çıkan güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditler için uygulanması gereken eylem planları yardımıyla Maçka DOİ'nin işletme amaçlarına hizmet edebilecek strateji ve eylem dizilerinin belirlenebilmesi ve daha başarılı bir işletme olabilmesi kolaylaşmış olacaktır.

3. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bir durum tahlili olan GZFT Çözümlemesi; orman işletmelerinde gerek ulusal, gerekse de yerel temelde uygulanarak işletme amaçlarına ulaşılabilmesi için gerekli olan strateji ve politika tayin etmede ve bu analiz sonuçları kullanılarak doğru ve yerinde kararlar alınması için gereken altyapının oluşturulmasında kullanılabilmektedir.

İşletmenin temel varlık nedeni, amaçlara ulaşmak için bir araç olduğudur. Diğer bir deyişle, amaçlar ortadan kalkarsa bu amaçların gerçekleştirilmesinde araç rolü oynayan işletme de, strateji de ortadan kalkmaktadır. Strateji amaç tayiniyle ilgili bir husus olduğuna göre, stratejiye sahip olmayan bir işletme, amaçlarını açıkça ve kesinlikle saptayamaz, böylece yeni girişimlerine öncü olacak kurallardan yoksun kalır (Türker, 2001) Kısaca, amaca ulaşmada araç olarak kullanılabilecek alternatiflerin seçimi ve

uyumlaştırılması eylemlerinin tümünü kapsayan strateji (Öztürk, 2003); işletmelerin amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için gerekli etkinlikler bütünlüğüdür.

Farklı sektörlerde, değişik iş kollarında faaliyet gösteren işletmeler her ne kadar birbirlerinden farklı yapı ve özelliklere sahip olsalar da her bir işletmenin bir veya birden fazla kuruluş amacı bulunmaktadır. Aynı iş kolunda faaliyet gösteren işletmelerin çeşitli zaman ve çevresel etkilerden dolayı farklı önceliklere sahip amaçları bulunabilmektedir. Orman işletmelerinde gerek orman kaynağından beklenen hizmetlerin çok boyutlu ve değişik olması, gerekse de çeşitli nedenlerden dolayı orman kaynağının farklı özellikte işlevler görüyor olmasından dolayı orman işletmelerinin bölgeden bölgeye değişiklik ve çeşitlilik gösteren amaçlara sahip olması gerekebilmektedir. Ancak ülkemizde, ormana ve sağladığı faydalara genellikle ekonomik getiri elde etme gözüyle bakılması nedeniyle, işletme düzeyinde bölgesel koşul ve beklentiler dikkate alınarak öncelikli amaç tespiti yapılmamıştır. Bunun neticesinde de orman kaynağının genişletilmesi, geliştirilmesi ve sürdürülebilirliği noktasında sıkıntılar yaşanabilmektedir.

Orman kaynaklarının çok yönlü faydaları ve sürdürülebilir kalkınmadaki hayati önemi dikkate alındığında, söz konusu kaynakların etkin ve verimli yönetiminin gereği, daha açık bir şekilde görülebilmektedir. Ancak, henüz DOİ'ler temelinde orman işletme amaçları; işletmelerin sosyal, ekonomik, fiziki vb. birtakım özelliklerinden hareketle, yerel talep ve beklentileri ve bunların önceliklerini dikkate alarak, ulusal ormancılık politikası amaçları ile de tutarlılıkları sağlanarak belirlenmiş değildir (Öztürk, 2003). Dolayısıyla bu durum; ormancılık sektörünün faaliyetlerini sekteye uğratmakta ve ormancılıktan beklenen fayda ve hizmetlerden çok yönlü yararlanmada eksiklikler oluşturmaktadır.

Bu çalışma kapsamında konu edilen Maçka DOİ'nin en öncelikli işletme amaçları olarak bilimsel tespitlerle ortaya konan *ormanların korunması, genişletilmesi ve erozyonun önlenmesi* amaçlarına hizmet edebilmesi için; işletmenin en kuvvetli yönünü teşkil eden bir eğitim, ticaret ve kültür şehri Trabzon'a yakınlığının KTÜ Orman Fakültesi önderliğindeki bilimsel etkinliklerle pekiştirilmesi, böylece yöre halkının bilincinin artırılarak ormanların güvence altına alınması düşünülmüştür. Orman işletme şeflerinin yoğunyazıhane işlerinden fırsat bularak ormancılık mesleğinin gereklerini yerine getirebilmeleri için de daha işlevsel bir örgütlenme ve özellikli iş gören istihdamı; odun kökenli ürün işleyen işletmelerle yakın ilişkilerin orman işletmesinin iktisadi başarısını artıracak olması ve yöre ormanlarından usulsüz faydalanmanın önlenmesi, ithal edilen orman ürünlerinde kabuklu emvalin yurt içine sokulması engellenerek yukarıda sıralanan işletme amaçlarına ulaşılabilmesi için gerekli eylem dizileri belirlenmiştir. Bu ve benzeri eylem dizileri bir araya geldiğinde, o işletmenin stratejisini oluşturmakta ve uygulandıklarında işletmeyi başarılı kılarak, emsalleri arasında daha üst bir konuma getirecekleri düşünülmektedir.

İşletmeyi olumlu veya olumsuz yönde etkileyen iç ve dış çevre değişkenlerini üstünlükler, zayıflıklar, fırsatlar ve tehditler olarak dört öbekte toplayan GZFT Çözümlemesi yardımıyla Maçka DOİ için belirlenen eylem dizilerinin hayata geçirilebilmesi için öncelikle kurum içi ve kurum dışı bilincin artırılması, ormancılık sektörü bünyesindeki ve sektör dışındaki kurum ve kuruluşların ortak bir amaç için eşgüdümünün sağlanması, yerel halkın ormanların önemi ve devamlılığının sağlanması konusunda bilinçlendirilmesi ve kalkındırılması için gerekli çaba ve özverinin sağlanması gerekmektedir.

Ülkemizde ormancılık sektörü amaçları çok yönlü faydalanma ve toplumsal talepler doğrultusunda belirlenerek planlara dâhil edilmeli ve ardından bu amaçları gerçekleştirmede kullanılabilecek stratejiler bölge, ülke ve hatta dünya ölçeğindeki değişme ve gelişmeler ile zaman ve mekân faktörleri göz önünde bulundurularak

belirlenmeli (Öztürk ve Türker, 2002) ve böylece dar kapsamlı ormancılık anlayışından çağdaş kapsamlı ormancılık anlayışına geçilmelidir.

Ormancılık sektörü amaçları; orman kaynağının sürdürülebilirliği, çok yönlü faydalanma ve toplumsal beklentilerin yerinde ve zamanında karşılanabilmesi doğrultusunda belirlenmeli ve ardından bu amaçları gerçekleştirmede kullanılabilecek stratejiler de geliştirilmelidir. Bu stratejilerin belirlenmesinde, özellikle çevre şartları, zaman ve mekân etkenleri göz önünde bulundurulmalıdır. İşletmeler iç ve dış çevrelerini tanıyıp, sahip oldukları olumlu ve olumsuz yönlerini bilip, amaçlarına ulaşmak için işletmenin içerisinde bulunduğu duruma göre strateji belirledikten ve bu stratejileri uyguladıktan sonra işletme amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşılmış olacak ve böylece işletme başarısı sağlanacak, işletme başarısı da sektör başarısını getirecek ve dolayısıyla milli ekonomi hedeflerine ulaşılmış olacaktır. İşte bu noktada, bir durum tespiti olarak nitelendirilen GZFT Çözümlemesinin, devlet orman işletmelerinin her birisi için, işletme amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşmada çok önemli bir araç olarak gerçekleştirilmesi ve uygulamada gereğince kullanılması önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Anonim, 2004, Strateji ve Stratejik Yönetim, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme Dairesi Başkanlığı, Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü, Ankara.
- DPT, 2007. Dokuzuncu Kalkınma Planı Ormancılık Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Yayın No:DPT:2712-ÖİK:665, Ankara.
- Aydın, F., 2005, Devlet Orman İşletmeciliğinin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin İşletme İşlevleri Kapsamında İrdelenmesi, Orman ve Ekonomi Dergisi, Sayı: 21, Yıl:4, 24-31, Ankara.
- Çağlar, Y., 2004, Türkiye Ormancılığı ve Geleceği Üzerine...(Yayınlanmamış bilgi metni) , Ankara.
- Çetin, M., 2000: AB'ne Entegrasyon Sürecinde KOBİ'ler ve Rekabet Gücü, KTÜ, SBE, Doktora Tezi, Trabzon.
- Demirdöğen, O., 1997, Verimlilik Dergisi, MPM, Ankara.
- Dinçer, Ö., 1992, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Basım ve Ticaret San., İstanbul.
- Doğan, M., 1986: İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Bilgehan Basımevi, İzmir.
- DPT, 2001, Sekizinci BYKP Ormancılık Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Yayın No:DPT:2531-ÖİK:547, Ankara.
- DPT-Kılavuz, 2003, Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Ankara.
- Dündar, K., 1989, Swot Analizi, Verimlilik Dergisi, MPM, Ankara.
- İlter, E., Ok, K., 2004, Ormancılık Ve Orman Endüstrisinde Pazarlama İlkeleri Ve Yönetimi, Ankara.
- Kansız, N. Acuner, A.Ş. 2005, TR 90 Bölgesi İlleri SWOT Analizi Değerlendirmeleri, 473-494, Doğu Karadeniz Bölgesi Kalkınma Sempozyumu, KTÜ 50. Yıl Etkinlikleri, Trabzon.
- Öztürk, A., 2003, Devlet Orman İşletmelerinde İşletme Amaç Ve Stratejilerin Belirlenmesi (Doğu Karadeniz Bölgesi Örneği), Doktora Tezi, KTÜ, Fen Bil. Ens., Trabzon.

- Öztürk, A., Türker, M.F., 2002. Ülkemiz Ormancılık Sektörü Amaç, Strateji ve Politikalarının Makro Planlar Kapsamında İrdelenmesi, II. Ulusal Karadeniz Ormancılık Kongresi, Bildiriler Kitabı, C:1, 25-39s, Artvin.
- Türker, M.F., Barlı, Ö., Ayyıldız, H., 2009. Türkiye Ormancılık Teşkilatında İşletme Kültürünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Ormancılık ve Tabiatı Koruma Vakfı Yayını, 125s., Ankara.
- Türker, M.F., 2008. Ormancılık İşletme Ekonomisi, Derya Kitabevi, 255s, Trabzon.
- Türker, M.F., 2001, Ormancılık Sektöründe Stratejik Yönetim Kavramının Sektörün Değişen Çevre Şartları Açısından İrdelenmesi, Türkiye Ormancılar Derneği, 1. Ulusal Ormancılık Kongresi, Ankara.
- Ülgen, H., Mirze, S.K., 2004, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, No:113, İstanbul.
- Yazıcı, K., 2002, İşletme Bilimine Giriş, Akademi Kitabevi, Trabzon.