

DEVLET ORMAN İŞLETMELERİ ÖZEL ÇEVRE KOŞULLARININ PAZARLAMA FONKSİYONU AÇISINDAN İRDELENMESİ

Doç. Dr. Mustafa Fehmi TÜRKER Arş. Gör. Atakan ÖZTÜRK
KTÜ Orman Fakültesi Orman Müh. Bölümü Orman Ekonomisi Anabilim Dalı 61080-TRABZON

Turgut BALIK
Torul Orman İşletme Müdürü TORUL - GÜMÜŞHANE

ÖZET

Ülkemiz ormancılık sektöründe Devlet Orman İşletmeleri doğaya açık olarak, çok geniş alanlarda ve oldukça uzun üretim süreleriyle tedarik, üretim ve pazarlama gibi temel işletmecilik fonksiyonlarını yerine getirmeye çalışmaktadır. Bu yüzden ormancılık etkinliklerinin düzenlenmesi ve gerçekleştirilmesinde temel birimler olma niteliğine de sahip olan Devlet Orman İşletmelerinde çevre-işletme etkileşimi değişik şekil ve boyutlarda bariz bir şekilde görülebilmektedir. Genel olarak işletmelerin ve bu arada Devlet Orman İşletmelerinin ekonomik yönden başarılı olabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri, bir sistem bütünlüğü içerisinde işletme fonksiyonlarının birbirleriyle ve çevreyle olan ilişkilerinin doğru bir şekilde analiz edilmesi ve analiz sonuçlarına bağlı olarak işletmeler için yeni plan ve stratejiler geliştirilmesiyle mümkün olmaktadır.

Bu bildiri kapsamında, üst yönetim, üretim, finans, muhasebe, araştırma geliştirme gibi işletme içi özel çevre koşulları ele alınarak, Devlet Orman İşletmelerinin tüm işletme faaliyetleri ve özellikle de pazarlama faaliyetlerine olan etkilerinin teori ve uygulama yönüyle irdelenmesi amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Ormancılık Sektörü, Devlet Orman İşletmesi, İşletme Fonksiyonları, İşletme İçi Özel Çevre Koşulları, Pazarlama Fonksiyonu

ABSTRACT

State Forest Enterprises in Turkish forestry sector carry main functions such as procurement, production and marketing in large and open area to the nature and with long rotation period. Therefore, the State Forest Enterprises order and creat as base units for forestry activities. There are some interactions between enterprise and environment in different types and extends. For State Forest Enterprise to provide economic performance and sustain their existence, enterprise functions should be properly analysed in view of relations with the environment and each others. And then according to the analysis results, new plans and strategies should be implemented.

In this study, special environment conditions of enterprise itself such as administration, production, finance, accounting and research-development are examined for State Forest Enterprises according to the whole enterprise functions and especially therotically and practically marketing function.

Key Words: Forestry Sector, State Forest Enterprise, Enterprise Functions, special environment conditions of enterprise inner, Marketing Function.

1. GİRİŞ

Bir ülke ekonomisi çeşitli büyüklükte ve çeşitli alanlarda faaliyet gösteren işletmelerden meydana gelmektedir. Bu yüzden, ekonominin büyümesi, gelişmesi ve böylece halkın refahının yükseltilmesi, işletmelerin büyüüp, gelişmeleri ve güçlenmeleri ile yakından ilişkili olmaktadır (MUCUK 1993). Başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal veya hizmet üreten ekonomik

birimler olarak tanımlanan işletmeler; faaliyet dönemleri boyunca tedarik, üretim ve pazarlama olmak üzere başlıca üç temel fonksiyonu yerine getirmektedirler.

Öte yandan, tüm insanlar ve örgütler çevre koşullarının etkisi altında bulunmakta ve çevre koşulları insanların ve örgütlerin eylemlerini etkilemektedir. Dolayısıyla işletmeler, yukarıda sözü edilen tedarik, üretim ve pazarlama fonksiyonlarını gerçekleştirirken çeşitli çevresel etkilerle karşı karşıya kalmaktadırlar.

İşletmelerin temel fonksiyonlardan biri olan pazarlama, işletmenin çok önemli ve geniş ölçüde dışa dönük olma niteliği taşıyan faaliyetlerinden oluşmaktadır. Özellikle, II. Dünya savaşından sonra tüketim ekonomisinin yaygınlaşması üzerine, serbest piyasa ekonomilerinde işletme faaliyetlerinin pazarlama safhası bilhassa önem ve ağırlık kazanmış ve öyle ki, pazarlama işletmenin motorudur sloganı benimsenmiştir (MİRABOĞLU 1983).

Ülkemiz ekonomisini oluşturan 64 sektör içerisinde temel üretim sektörleri bünyesinde yer alan ormancılık sektörünün (TÜRKER 1999a) iskeletini oluşturan Devlet Orman İşletmeleri (DOİ'ler) de, diğer işletmelerde olduğu gibi, genel olarak tedarik, üretim ve pazarlama fonksiyonlarını gerçekleştirmektedirler. Ancak, diğer bir çok işletmeden farklı olarak, DOİ'ler doğaya açık, çok geniş alanlarda ve oldukça uzun üretim süreleriyle söz konusu fonksiyonları yerine getirmeye çalışmaktadır. Bu yüzden ormancılık etkinliklerinin düzenlenmesi ve gerçekleştirilmesinde temel birimler olma (ÖZTÜRK 1997, TÜRKER 1998) niteliğine de sahip olan DOİ'lerde, işletme-çevre etkileşimi değişik şekil ve boyutlarda bariz bir şekilde görülebilmektedir.

Genel olarak işletmelerin ve bu arada DOİ'lerin ekonomik yönden başarılı olabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri, bir sistem bütünlüğü içerisinde işletme fonksiyonlarının birbirleriyle ve çevreyle olan ilişkilerinin doğru bir şekilde analiz edilmesi ve analiz sonuçlarına bağlı olarak işletmeler için yeni stratejiler geliştirilmesiyle mümkün olmaktadır.

İşte bu bildiri kapsamında, genel işletmecilik literatüründe özel ve genel çevre koşulları olarak sınıflandırılan pazarlama sistemini etkileyen çevre koşullarından (CEMALCILAR 1996) sadece; üst yönetim, üretim, finans, muhasebe ve araştırma-geliştirme (ar-ge) gibi işletme içi özel çevre koşulları ele alınarak, DOİ'lerin tüm işletme faaliyetleri ve özellikle de pazarlama faaliyetlerine olan etkilerinin teori ve uygulama yönüyle irdelenmesi amaçlanmaktadır.

2. MATERYAL VE YÖNTEM

DOİ özel çevre koşullarının incelendiği bu çalışmanın başlıca materyalini, gerek genel işletmecilik ve gerekse orman işletmeciliği literatüründe yer bulan, çalışma konusuyla doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkili olan kaynaklar oluşturmaktadır. Ayrıca bu bildiride uygulayıcı görüşlerine de yer vermek amaçlanmış ve bu noktada bildiriye kaleme alanlardan biri olan Torul DOİ Müdürünün görüşlerinden de istifade edilmesi yoluna gidilmiştir.

Daha sonra mevcut materyaller çerçevesinde, önce DOİ-çevre ilişkisi genel olarak değerlendirilmiş, ardından üst yönetim, üretim, finans, muhasebe ve ar-geden oluşan işletme içi özel çevre koşulları tek tek ele alınarak, DOİ'lerin tüm işletme faaliyetleri ve özellikle de pazarlama faaliyetleri üzerine olan etkilerini belirlemek amacı doğrultusunda, teori ve uygulama boyutuyla ayrıntılı bir şekilde irdelenmeye çalışılmıştır.

3. DEVLET ORMAN İŞLETMELERİ ÇEVRE İLİŞKİLERİ

Genel olarak çevre, bir kişi veya topluluğu etkileyen fiziksel ve sosyal şartların toplamı olarak düşünülebilir. İşletme çevresi veya iş çevresi ise, işletmeleri ve onların faaliyetlerini etkileyen işletme dışı her türlü şartların toplamıdır (MUCUK 1993). Çevresel koşullar, işletmelerin neler yapıp neler yapamayacaklarını belirleyerek, gelişmelerine ilişkin etkileri ortaya koyar (KARALAR 1993).

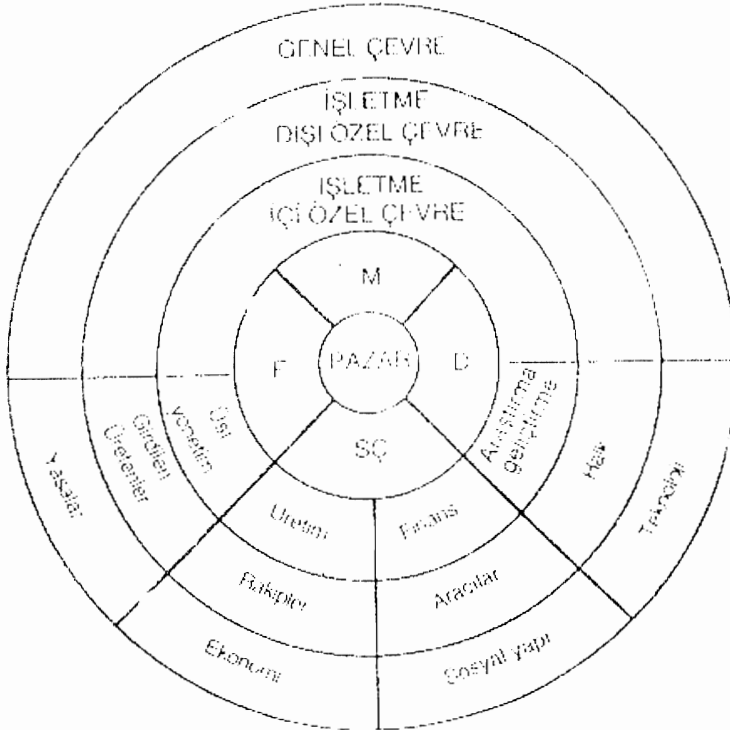
İşletmelerin faaliyetlerini etkileyen çevre koşulları literatürde çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır (DİNÇER 1996; KARALAR 1993; ŞİMŞEK 1995; DOĞAN 1995; ALPUGAN 1996; ŞAHİN 1994). Tüm bu sınıflamaların incelenmesi neticesinde genel olarak; yakın işletme çevresi, genel işletme çevresi ve uluslararası işletme çevresi şeklinde bir ayırım yapmak mümkün olabilmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki bu sınıflandırmalar, çevrenin işletmelerin tüm faaliyetleri üzerine olan etkileri göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmiştir.

İşletmeyle çevresi arasındaki ilişkilerin niteliği hakkında ise, üç değişik açıklama ve yaklaşım tarzı bulunmaktadır (DİNÇER 1996). Bunlar çevreyi etkileme, çevreye uyum ve karşılıklı etkileşim yaklaşımlarıdır. Bunlardan çevreyi etkileme yaklaşımına göre yönetim, daha çok işletmenin iç dinamiklerini esas alır. Bu sebeple dış çevrenin üstünde durulmaz. Çevrenin işletmeyi değil, işletmenin çevreyi etkilemesi söz konusu olur.

Çevreye uyum yaklaşımına göre ise, işletmelerin uzun dönemde başarısını belirleyen ve sürekliliğini sağlayan en önemli faktör, dış çevredir. Bu açıdan işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için dış çevrenin beklentilerine cevap vermek ve değişikliklere uyum sağlamak zorundadır. Kısaca işletmenin başarısı için yönetimin odak noktasını dış çevrenin dinamikleri oluşturur.

Son olarak karşılıklı etkileşim yaklaşımına göre ise, hem çevrenin işletmeyi ve hem de işletmenin çevreyi etkilemesi söz konusudur. Dış çevre işletmenin bir üst sistemidir ve onda meydana gelen değişiklikler, kaçınılmaz olarak işletmeyi uymaya zorlar. Ancak yeni teknoloji ve düşüncüyü uygulamaya koyarak, işletme de çevresini etkileyebilir. Bu açıdan işletme ile çevresi arasında karşılıklı bağımlılık ve etkileşimden söz edilmelidir.

Bu üç yaklaşım tarzı, ülkemiz ormancılık sektörü ve dolayısıyla bu sektörün temel yapı taşları niteliğinde olan DOİ'ler açısından değerlendirildiğinde; özellikle ormancılığın kendine özgü biyolojik, teknik, ekonomik ve sosyal özellikleri nedeniyle, DOİ'ler için çevreyle olan ilişkilerinde karşılıklı etkileşim yaklaşımının söz konusu olduğu görülmektedir.



Şekil 1. İşletmelerin Pazarlama Sistemini Etkileyen Çevre Koşulları

Zira orman işletmeleri gerek ormanların korunması ve geliştirilmesinde ve gerekse işletilmesinde toplumla ve de doğayla karşılıklı etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Bir çok doğal, ekolojik faktörler ve insan faaliyetleri ormanlar üzerinde olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğururken; aynı zamanda ormanlar da topluma bir çok faydalar sunmaktadır. Dolayısıyla tüm bu etkileşimlerin büyük çoğunluğu DOİ'lerin yönetiminde olan ülkemiz ormanlarında gerçekleştiği için, DOİ'ler ile çevre arasında karşılıklı etkileşim olduğu açıkça görülmektedir.

Öte yandan, genel bir fonksiyon olan yönetim ile, onu takip eden ve türsel ya da temel fonksiyonlar olarak adlandırılan tedarik, üretim ve pazarlama fonksiyonlarından biri olan pazarlama fonksiyonu; işletmenin çok önemli ve geniş ölçüde dışa dönük olma niteliği taşıyan faaliyetlerinden oluşmaktadır (MUCUK 1993; ŞİMŞEK 1995). Dolayısıyla pazarlama fonksiyonu, gerek dışa dönük olması, gerekse işletme amaçlarının elde edilmesi ve bu sayede işletmenin başarı düzeyinin arttırılmasındaki öneminden dolayı üzerinde önemle durulması gereken bir işlevdir.

Bu bağlamda, işletmenin tüm işletme faaliyetlerini etkilemesi açısından önemli olan işletme çevresinin bir benzerini pazarlama faaliyetleri için de dikkate almak gerekir. Çünkü işletmelerin pazarlama eylemleri (pazarlama karması) ve pazarlama eylemlerinin yöneltildiği tüketiciler (pazarlar) de çevre koşullarından etkilenirler (CEMALCILAR 1996). Dolayısıyla çevre, hem işletme içi ve hem de işletme dışı unsurlar ve faaliyetler açısından da üzerinde durulması gereken bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Kısaca pazarlama faaliyetleri bir sistem olarak ele alındığında, bunları etkileyen işletme içi ve işletme dışı bir çok faktör söz konusu olmaktadır (Şekil 1). Bu faktörleri (CEMALCILAR 1996); pazarlama açısından özel (mikro) çevre koşulları ve genel (makro) çevre koşulları olarak sınıflandırmak mümkündür. Özel çevre koşulları da kendi aralarında; işletme içi ve işletme dışı özel çevre koşulları olarak ikiye ayrılmaktadır.

İşletmelerin çevre koşulları Şekil 1'den görüldüğü üzere, alt bileşenleri de göz önüne alındığında oldukça kapsamlı olmaktadır. Bu yüzden, bildiride diğer çevre koşullarına nazaran işletmeler açısından denetlenmesi daha kolay olan işletme içi çevre koşulları; hem DOİ'ler ve hem de bunların oluşturduğu ormancılık sektörü bazında irdelemekle yetinilmiştir.

4. DEVLET ORMAN İŞLETMELERİ –İŞLETME İÇİ ÇEVRE KOŞULLARI İLİŞKİSİ

Daha önce değinildiği ve Şekil 1'den de görüleceği üzere işletmenin özel çevre koşulları, işletme içi ve işletme dışı özel çevre koşulları olarak ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan işletme içi özel çevre koşulları; üst yönetim, üretim, finans, muhasebe ve ar-ge, işletme dışı özel çevre koşulları ise; pazar, girdileri arz edenler, araçlar, rakipler ve halk olarak sıralandırılmaktadır.

İşletmelerin çevre koşulları alt bileşenleri de göz önüne alındığında, oldukça kapsamlı olması nedeniyle bu bildiride sadece işletme içi özel çevre koşullarının DOİ'lerin faaliyetleriyle olan ilişkileri, hem DOİ'ler ve hem de bunların oluşturduğu ormancılık sektörü bazında irdelemekle yetinilmiştir.

4.1. Üst Yönetim

Üst yönetim, işletmenin genel amaçlarını, hedeflerini ve politikalarını belirlemekte, pazarlama yönetimi de kararlar alırken, bu hedefleri göz önünde tutmak zorundadır. Ayrıca, geliştirilen öneriler ve hazırlanan planlar üst yönetim tarafından onaylanmaktadır (CEMALCILAR 1994). Dolayısıyla bir işletmede sadece pazarlama değil; üretim, satın alma, finansman, ar-ge vb. tüm işletme fonksiyonları doğrudan üst yönetimle ilişkili olmak durumundadırlar. Zira her bir işletme fonksiyonu ile ilişkili departman en azından uygulamayı düşündüğü eylemleri üst yönetimin onayına sunmak zorundadır.

Öte yandan, zamanla orman kaynaklarının artan gereksinimlere cevap veremez duruma gelmesi, ormanların ekonomik bir nitelik kazanmasına neden olmuş ve bunun doğal bir sonucu olarak da, düzenli ve planlı bir üretim faaliyetini temsil eden ormancılık sektörü ortaya çıkmıştır. (ÖZDÖNMEZ ve GÜLEN 1987). Böylece ormancılığın ekonomik bir sektör olarak görüldüğü her ülkede bir ormancılık örgütü kurulmuş olup, bu örgütün yürütülmesi zorunluluğu doğmuştur. Ülkemizde de orman işletmeciliği faaliyetlerinin yürütülmesi, Orman Genel Müdürlüğü (OGM)'ne bağlı 27 Orman Bölge Müdürlüğü (OBM), 241 DOİ Müdürlüğü ve 1340 Orman İşletme Şefliği aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (ANONİM 2001). Ancak bu yapılanma içerisinde DOİ'ler ormancılık sektörünün iskeletini oluşturan temel birimler konumunda bulunmaktadır. Zira ormancılık sektörüne ilişkin teknik, ekonomik, sosyal olayların büyük çoğunluğunun DOİ'ler bünyesinde cereyan etmesi ve soruların da yine bu birimlerde çözüme kavuşturulması söz konusu olmaktadır.

Orman işletmeciliği etkinliklerinin gerçekleştirilmesini OGM adına üstlenen DOİ'lerde yönetime yetkili olanlar; aşağıdan yukarı doğru orman işletme şefleri, işletme müdürleri ve daha üst

düzeydeki yöneticiler olmaktadır (ERYILMAZ 1985). Ancak ormancılık sektörü bazında ele alındığında orman işletmeciliği faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinden sorumlu tek örgüt pozisyonunda olan OGM'nin üst yönetim kademesini merkezde; başta genel müdür, genel müdür yardımcısı olmak üzere danışma ve denetim, ana hizmet ve yardımcı hizmet birimlerinde görevli üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Taşrada ise orman bölge müdürü ve yardımcısı ile şube müdürleri ve de DOİ müdürleri taşra örgütünün üst yönetimini oluşturmaktadır.

Bu noktada, ülkemiz ormancılık sektöründe; özellikle ormancılık örgüt yapısı ve yasal mevzuatı, personel üzerindeki politik baskılar, aşırı personel istihdamı vb. gibi sıralanabilecek bir çok konu, orman işletmeciliği faaliyetlerinde yönetim fonksiyonunun etkin bir şekilde yerine getirilebilmesini engelleyen başlıca sorunlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu sorunları somutlaştırmak gerekirse, örneğin ormancılık yönetimine sürekli yapılan siyasi müdahalelerin, faaliyetleri zorlaştırmakta ve hatta engellemekte olduğu söylenebilir. Öyle ki, son 35-40 yılda Türkiye'deki ormansızlaşmanın yarısının nedeninin, yasal mevzuatta yapılan düzenlemelerle oluştuğu noktasında tespitler yapılmıştır. Yine mevcut ormancılık yapılanması içinde DOİ'lerin, çeşitli düzeylerde işlendirilecek personel bir yana, bir hizmetliyi seçme, işe alma ve işten çıkarma yetkileri bile sınırlıdır ve OGM çoğu zaman mevsimlik işçilerin işe alınmasına da müdahale etmektedir. Bir başka ifadeyle OGM tüm etkinliklerin belirleyicisi konumundadır.

Dolayısıyla yönetim fonksiyonunun etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi ve de ülkemiz ormancılık sektörünün hedeflerine ulaşması, söz konusu örgüt yapısının yönetici kademesindeki kişilerin ve özellikle de DOİ yöneticilerinin şahsi bilgi, birikim ve yetenekleriyle yakından ilişkili olmaktadır (ÖZTÜRK ve TÜRKER 2000). Çünkü OGM üst yönetimi bu güne kadar, aşırı merkeziyetçi bir tutum sergileyerek, tedarikten pazarlamaya kadar orman işletmeciliği etkinliklerinin uygulanması ve bu etkinliklere yön verecek politikaların tespiti noktasında, DOİ yönetimlerine danışma gibi bir yaklaşım içinde bulunmamışlardır. Öte yandan, DOİ yönetimlerinin üst yönetimler tarafından pasifize edilmesi; üretim, satın alma, finansman, ar-ge vb. işletme fonksiyonlarının da etkin bir şekilde icra edilmesinde sorunlara yol açmaktadır.

Nitekim, ülkemiz ormancılığında OGM'nin uyguladığı fiyatlandırma politikası çerçevesinde, orman ürünlerinin fiyatlandırılmasında işletmecilik prensiplerinden daha ziyade, bu işletmelerin kamu kesimine bağlı olmasından dolayı kaynaklanan yasal düzenlemelerden hareket edilmektedir. Öyle ki, odun hammaddesi piyasasında DOİ'lerin ürünlerini pazarlamada gerekli esnekliklere sahip olması gereğinden yola çıkarak hazırlanan OGM Döner Sermaye Yönetmeliği (DSY) hükümlerine dahi uyulmamaktadır (TÜRKER 1999b).

Öte yandan, yukarıda sıralanan yönetim hiyerarşisi içerisinde, orman ürünlerinin pazarlama faaliyetleriyle en çok ilgili olması gereken orman işletme müdür ve orman işletme şeflerinin orman ürünlerinin fiyatlandırılmasında hiç bir etkisi bulunmamaktadır. Sadece OGM DSY'ne göre OBM ve DOİ'ler için maliyet fiyatına göre belirlenen muhammen bedel üzerinden gerektiğinde kullanabilecekleri $\pm \% 20 - \% 50$ 'lik bir inisiyatifleri söz konusudur. Ancak bu yönetici yetkilerinin sağlıklı olarak kullanıldığını söylemek de mümkün değildir. Örneğin, Doğu Karadeniz Bölgesinde 3 OBM'de yapılan bir çalışmada yetkinin maliyet fiyatları üzerine $\% 2.7$ 'lik bir attırma şeklinde uygulandığı görülmüştür. Yine aynı çalışmada DOİ'lerin ürettiği odun hammaddesinin maliyet fiyatının $\% 78$ 'inin merkezden, kalan $\% 22$ 'lik fiili gider payının da OBM tarafından belirlendiği ortaya çıkmıştır (TÜRKER 1996). Oysaki, orman ürünlerinin fiyatlandırılması, pazarlama sürecinin en önemli aşamalarından birini oluşturmaktadır ve bu aşamada işletme yöneticileri daha fazla yetkiye sahip olmalıdırlar.

Dolayısıyla DOİ'ler ve onların yönetici kademesindeki söz konusu kişiler, geleneksel bir yaklaşımla satış zamanı, muhammen bedelleri belirlemek, satış partilerini uygun miktarlarda ve bileşimlerde (uzunluk, çap ve nitelik sınıfı yönünden) oluşturmak gibi sınırlı pazarlama etkinliklerinde bulunurken, istemin yani talebin fiyat, zaman, nitelik ve nicelik yönlerinden nedenli karşılanabildiği sorunuyla rastlantısal olarak ilgilenilmektedir (ÇAĞLAR 1989). Yani bu kişiler pazarlama faaliyetlerinde sadece, özellikle ürünlerin işletmelerde satışa hazırlanması ve satış işlemlerinin gerçekleştirilmesi noktasında birer aracı konumunda yer almaktadırlar.

Öte yandan, orman işletmelerimizin günümüzdeki pazarlama anlayışı, 6831 sayılı Orman Yasasının 30. Maddesine göre düzenlenmiş DOİ DSY'deki "orman ürünlerinin piyasa satışlarında açık artırma esastır" maddesinden türetilir. Üretilenin satılması biçiminde de özetlenebilen bu maddedeki pazarlama anlayışı ile günümüzdeki pazarlama kavramı arasında bir ilişki yoktur. Üretim kâr getirecek satış hacmine dayandırılmamaktadır. Aksine, üretim ormanlarında amenajman planlarına göre ürün çeşitleri itibari ile saptanmış yıllık üretimlerle gereksinimlerin tatmin edileceği ve kârlılığın sağlanabileceği düşünülmektedir (İLTER 1985).

Kâr ya da zarar etmenin idareci açısından çok fazla önemli olmadığı ve orman ürünleri satış etkinliklerinin üst mercilerce belirlendiği ülkemiz devlet orman işletmeciliği yapısında, işletme işlevleri ve bu arada pazarlama işlevi faaliyetlerinde yapılan yalnızca formalitelerin gerçekleştirilmesi olmaktadır. Halbuki DOİ'ler işletmecilik etkinliklerinde daha serbest hareket etme imkanı bulmaları halinde; rekabete girebilecek, üretim kayıplarını azaltabilecek, müşterileriyle daha sıcak ilişkilere girebilecek ve piyasanın isteklerine göre ürün üretme çabası içinde olabilecektir. Ayrıca, özerk yapıya sahip olan DOİ'ler aşırı personel istihdam etmeyerek giderlerini en aza indirebilecek ve piyasaya daha düşük muhammen bedelle orman ürünü şansına da sahip olabilecektir (TÜRKER 1996).

Özetle, teknik ve ekonomik bir birim olarak faaliyet göstermesi gereken DOİ'lerin işletmeler düzeyindeki yönetimi, yukarıda da açıklandığı üzere temel işletmecilik fonksiyonlarından biri olan ve işletmelerin sürekliliği için gerekli olan gerek pazarlama ve gerekse işletme fonksiyonlarının diğer faaliyetlerin yerine getirilmesinde yeterince etkili olamamasının yanında, yasalarla kendilerine tanınan orman ürünlerinin fiyatlandırılmasına dönük hakları merkezi yönetimce elinden alınmaktadır. Tüm bu yönetim etkinliklerini kısıtlayıcı faktörler doğrudan ya da dolaylı olarak DOİ'lerin pazarlama faaliyetlerinin olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır.

Sonuç olarak, ormancılığımız genelinde ve özellikle organizasyon yapısında gerekli değişiklik ve düzenlemeler yapılmazsa; OGM, OBM gibi daha üst düzeydeki yapının bir yansıması olarak, DOİ'lerde yönetim fonksiyonunun etkin, verimli ve rasyonel bir şekilde yerine getirilmesi mümkün olmayacaktır.

4.2. Üretim

Üretim ve pazarlama, işletmenin iki temel işlevini oluşturur. Mal ve hizmetleri tüketicilere sunulabilir duruma getirmek, üretim işlevinin görevidir. Üretim işlevi mal ve hizmetleri ortaya koymak için gerekli imkan ve eylemleri planlamak, örgütlemek, yürütmek, uyumlaştırmak ve denetlemek işlevinden oluşan bir bütündür (TÜRKER 1998).

İşletmenin en dışı dönük kısmını oluşturan pazarlamaya karşılık, üretim fonksiyonu ve üretim bölümü de işletmenin en içe dönük yanını oluşturur. Ama işletmenin başarısı tüm fonksiyonların, bunları yerine getiren tüm bölümlerin birbirini destekleyecek ve bütünleyecek bir biçimde uyumlu çalışmaları ile mümkün olur. Bu bağlamda, üretim bölümü, talebi fazla olan satılabilir nitelikteki mallar üretebilmek için pazarlama bölümü ile sürekli ilişki içinde olmak durumundadır (MUCUK 1993).

Öngörülen üretim hedeflerine ulaşmak için, üretim kapasitesinin (olanaklarının) etkili biçimde kullanılması gerekir. Ayrıca, üretimin zamanlaması da çok önemlidir. Ters durumda, satış hedeflerine ulaşmada güçlüklerle karşılaşılır (CEMALCILAR 1994). İşte yukarıda sıralanan üretimle ilgili tüm faaliyetlerin eksiksiz bir şekilde gerçekleştirilmesi, pazarlama faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması için gerekli olduğu gibi, pazarlama bölümünden elde edilen bilgiler de üretimin zaman, kapasite, çeşit vb. açılardan planlanması için gerekli olmaktadır.

Öte yandan, orman işletmelerinde üretim doğa, işgücü, sermaye ve yönetim şeklinde dört üretim faktörünün etkileri sonunda meydana gelmektedir. Üretim aracı esas itibariyle ağaç servetidir (MİRABOĞLU 1983). Ormancılıkta odun üretim sürecinin kapsamı hakkında iki farklı anlayış söz konusudur. Bunlardan birincisi, tohumun toprağa düşüp çimlenmeye başlamasından, olgunlaşmış ağacın pazarda değerlendirilmesine kadar ki süreçtir. Bu süreç de, ağacın olgunlaştığı zamana kadar olan biyolojik safha ve kesilip hazırlanıp bölmeden çıkarılarak tüketiciye arz edilene kadar olan teknik safha olmak üzere iki safhadan oluşur. İkinci görüş ise, sadece biyolojik üretimi

ormancılık üretimi olarak kabul eden ve uygulayan görüştür. Buna göre üretim faaliyeti ormandan çıkarılacak ağaçların belirtilmesiyle son bulmaktadır (MİRABOĞLU 1983).

Ülkemizde ormanların işletilmesinde odun hammaddesinin alıcıya teslimine kadar geçen süreçteki faaliyetler orman işletmelerince yürütülmektedir. Dolayısıyla birinci görüşün ülkemizde hakim olduğunu söylemek mümkündür. Ancak son zamanlarda yer yer uygulamaya konulan dikili satış uygulamasıyla birlikte, ikinci görüşe yani biyolojik üretime doğru bir gidişin olduğu da görülmektedir. Bu sayede OGM piyasadan çekilerek, bir çok kırtasiye ve bürokrasiden kurtulmayı, orman köylülerine daha fazla gelir sağlamayı ve daha kısa sürede üretimi gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır (OGM 1997a, TÜRKER 2000).

Öte yandan, Ülkemizde DOİ'ler tarafından gerçekleştirilen orman ürünleri hasadı ve pazarlanması çalışmaları sırasında verimlilik, ekonomiklik ve etkenlik ilkelerinin gözetilebilmesi imkânlarının oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. Özellikle orman ürünleri hasadında çalışanlara yönelik uygulamalar, çalışmaların ormancılık tekniğine uygun yürütülmesini güçleştirmekte; ekonomik kayıplara, kaynak savurganlıklarına, doğal ortamların bozulmasına ve bir dizi toplumsal soruna yol açabilmektedir. Örneğin, orman ürünlerinin hasat çalışmalarında işi üstlenenler, ürünlerin ekonomik ve verimli olarak hasadı için bilinçli olarak davranabilecek eğitimden tümüyle yoksun bir konumda olmaktadır. Yine söz konusu işlendirme düzeninde orman işçiliği yapacakların gerekli araç gereçlerden yararlanarak verimliliklerini arttırabilmeleri de tümüyle rastlantılara kalmaktadır. Ayrıca ürünlerin standartlara uygun bir şekilde hasat edilmesi, taşınması ve depolanması da birçok güçlüklerle sağlanabilmektedir. Bu noktada, orman ürünleri hasadına yönelik çalışmaların belirli aralıklarla yapılacak talep araştırmalarının bulgularına göre ve standartlara uygun olarak yapılabilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca, üretim çalışmalarının verimli olarak yürütülebilmesi için, çalışmaların eğitimi ve devamlı orman işçilerine yaptırılması gerekmektedir (ANONİM 1992).

Ayrıca, ülkemiz orman işletmeciliğinde üretim denince ilk akla gelen odun hammaddesi üretimi olmaktadır. Bir başka ifadeyle odun hammaddesi üretimi eksenli orman işletmeciliği olarak da ifade edilebilen (TÜRKER 2000) bu işletmecilik faaliyetleri yerine, odun hammaddesi dışında orman kaynağının sağladığı bir çok ürün ve hizmeti de dikkate alan çok amaçlı ormancılık ilkesi çerçevesinde, çağdaş anlamda bir orman işletmeciliğini ülkemiz ormancılığına yerleştirmek gerekmektedir.

DOİ'lerde üretim sürecinde gerçekleştirilen çeşitli bakım, aralama vb silvikültürel müdahaleler ile teknik üretim safhasında gerçekleştirilen kesimden ürünlerin sınıflandırılması ve depolara taşınıp istif edilmesine kadar geçen süreçteki tüm çalışmalar, orman ürünleri üzerinde kalite ve kantite açısından etkili olması nedeniyle ürünlerin pazarlanmasında da çeşitli fayda ya da sakıncalar doğurmaktadır. Örneğin gereken yer ve zamanlarda yapılan silvikültürel müdahaleler kaliteli ürün elde edilmesini sağlarken, kalifiye orman işçisi kullanılması ağaçların hasadı ve standardizasyonu esnasındaki çalışmaların itinalı yapılmasını ve bu sayede tomruk, maden direği, sanayi odunu vb. odun kökenli ürünlerin piyasa değerlerini arttırarak, daha fazla talep edilmesini sağlayıcı faktörler olmaktadır.

Yine mevzuattan kaynaklanan gerekçelerle büyük ölçüde vasıfsız işçilerin üretim işlerinde çalıştırılması ve bir işletme sınırları içerisinde genellikle her sene farklı işçilerle üretim yaptırılması ve bu kesimin eğitiminin oldukça zor olması ve sosyal güvenceden mahrumiyet vb. nedenler de ürün kalite ve kantitesi ve dolayısıyla pazarlanması üzerine olumsuz etkiler doğuran faktörler olarak ortaya çıkmaktadır.

4.3. Finans

Finans fonksiyonu; işletmenin gereksinme duyduğu fonları en uygun koşullar ile sağlamayı, bu fonları korumayı ve etkin olarak kullanımına yardımcı olmayı kapsar Finansman ise, finans fonksiyonunun yalnızca, işletmeye gelen fonların sağlanması kısmını ifade eder (BÜKER 1996).

DOİ'ler, ormancılık faaliyetleri için yaptığı harcamalara ait finansman kaynağının %80-90'nını orman ürünleri satışlarından ve hizmet karşılığında temin ettiği gelirlerden karşılamaktadır. Sektörün finansman ihtiyacının büyük bölümünü kendi kaynaklarından sağlanması (DPT 1995), orman işletmelerinde finansman imkânlarının başlı başına otofinansmana yani işletmelerin sene sonlarında meydana gelen kârlarına dayandığını göstermektedir (PEKER 1973). Ancak, işletmeler ayrıca katma bütçenin, döner sermayeden yardım adı altında bir kısım finansmanını da üzerinde taşımaktadır (PEKER 1973).

Öte yandan, ormancılık sektörü içinde DOİ'ler üretimin gerçekleştirilmesi ve ürünlerin pazarlanması işlevlerini yerine getirmekle, en etkin ekonomik ve teknik birim olma özelliğine sahip olmaktadır. Hal böyle iken, tüm gelirleri ve giderleri arasında bir denge kurarak kendi belirleyecekleri bir bedel üzerinden ürün arz etmesi gereken DOİ'lere (TÜRKER 2000), orman işletmeleri arasında birlik sağlamak, gelirleri bir havuzda toplayarak harcamaları kontrol altına almak vb. gerekçelerle, OGM ve OBM'lerce müdahale edilmektedir (TÜRKER 1996).

Ayrıca bu yapı içerisinde, başarının, tamamen diğer işletmelere göre avantajlı kuruluş yapısının işletmeye sağladığı ürün, pazar ve maliyet fırsatlarıyla, politik personel istihdamının her nasılsa gözden kaçırıldığı işletmelerde görülmesi bir tesadüf olmasa gerekir. Zaten, günümüz DOİ'lerini işletme başarısına ulaştıracak, objektif başarı ölçütleri, işletmeler arasında tesis edilen yarışmacı ortam, başarılı ya da başarısız işletme ve yöneticilerini motive edecek ödül ya da ceza sistemi doğal olarak bulunmamaktadır (ÇAĞLAR 1989).

Ülkemiz ormancılık sektörü ve dolayısıyla DOİ'lerin yukarıda açıklanan ve orman işletmecilik faaliyetlerinin rasyonel bir şekilde gerçekleştirilmesi noktasında bir çok sorunlarla karşılaşan mevcut yapı içerisinde; DOİ'lerde kaynakların tamamı devletin tasarrufu altında olduğundan, finans fonksiyonu özel işletmelerde olduğu gibi çok önemli olmamakta ve bu nedenle diğer fonksiyonların gerisinde bir gelişme göstermektedir. Bir başka ifadeyle, ihtiyaç duyulan kaynaklar OGM'nin yönetim ve denetimi altında olduğundan, DOİ'ler kendi finansman kaynaklarının temini ve kullanımı konusunda fazlaca etkili olamamaktadırlar (TÜRKER 2000, ÖZTÜRK ve TÜRKER 2000).

Özetle, DOİ'lerin görevleri arasında yer alan ormanların korunması, genişletilmesi, işletilmesi ve geliştirilmesi faaliyetleri ancak etkin ve verimli bir işletmecilik faaliyetiyle sağlanabilecektir. Bu noktada ihtiyaç duyulan ağaçlandırma, orman kadastro, orman yolları vb. yatırımların gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan fonların sağlanması yani finansmanı ve ardından bu kaynakların belirlenmiş ya da belirlenmiş olması gereken öncelikler doğrultusunda tahsis edilmesi DOİ'lerin pazarlama işleviyle doğrudan bağlantılı olmaktadır. Zira daha önce de ifade edildiği üzere, makro bazda ormancılık sektörü mikro bazda DOİ'ler, gelirlerinin büyük bir bölümünü orman ürünlerinin satışından elde etmektedir. Fakat uygulamada orman ürünlerinin satışı ve daha genel bir ifadeyle pazarlanması noktasında OGM'nin takındığı aşırı merkeziyetçi tutum, DOİ'lerin gerçek manada birer işletme olarak faaliyet göstermesini engellemekte, bu ise doğrudan DOİ'lerin yatırım yapma imkanlarını kısıtlamaktadır.

4.4. Muhasebe

Muhasebe işletmelerin varlıkları, öz sermayesi ve borçları üzerinde değişme meydana getiren finansal olaylara ilişkin bilgileri kaydetmek, sınıflandırmak ve özetlemek yoluyla, ilgili kişi ve kurumlara raporlar biçiminde sunmaktır (GÜLEN 1982, TÜRKER 1998).

OGM'de iki bütçe sistemi ve buna bağlı olarak da biri devlet muhasebesi, diğeri bilanço esasına dayalı ticari muhasebe mahiyetinde olan iki muhasebe sistemi bulunmaktadır. (GÜLEN 1982). DOİ'lerde günümüze kadar gelen uygulamada ticari muhasebe sistemi mevcut iken, 1.7.1997 tarihinden itibaren DOİ'lerde tek düzen muhasebe sistemine geçilmesi kararlaştırılmış ve bu konuda uygulayıcılara sistemi tanıtmak amacıyla seminerler düzenlenmiştir. Tek düzen muhasebe planı, OBM bünyesine tatbik edildiğinde, mali tablolarda yer alan hesap adlarında birliktelik sağlanacağı (OGM 1997b) gibi işletmelerde aylara göre doldurulan cetvellerle, ay sonu stok hareketleri ve harcamaları kolayca takip ve kontrol edilebilecektir. Bu sayede işletmenin mali durumu hakkında yöneticiler daha kısa sürede ve daha doğru bilgi edinebilme imkanına

kavuşacaklardır. Sistemin DOI'lere yerleştirilmesi için, tüm DOI'lerin merkezi sistemli bir bilgisayar ağına kavuşturulmasına çalışılmaktadır (TÜRKER 2000).

Ülkemiz DOI'lerinde bütçe ve muhasebe düzenlerinin gerektiğince yalın olmaması sonucunda, bir taraftan bürokratik işlemlerin artırması ve yavaşlaması, diğer taraftan da maliyet öğelerindeki değişmelerin izlenememesi ve ayrıntılı maliyet analizlerinin gerçekleştirilmemesi (ÇAĞLAR 1989) gibi bir takım sorunları da bünyesinde barındırmaktadır.

Bu noktada, piyasadaki fiyatı etkilemek çok defa işletmelerin elinde olmamakla birlikte, rasyonalizasyon tedbirleriyle, parça başına maliyeti mümkün olan en düşük seviyeye indirmek için; maliyeti oluşturan masrafları işletme içinde; çeşit, yer ve zaman bakımından ayrıntılı bir şekilde devamlı göz altında bulundurmaya sağlayan işletme (maliyet) muhasebesi uygulamak gerekmektedir. Ancak ülkemizde OGM döner sermayeli kuruluşlarında maliyet muhasebesinden faydalanılmamaktadır (GÜLEN 1968). Bu sebepten dolayı, ormancılıkta sevk ve idarede başarının temini için, daha fazla gecikmeye meydan verilmeden, işletme muhasebesinin tesisi edilmesi için gerekli tedbirler alınmalıdır.

Bu amaçla ormancılıkta maliyetleri objektif kriterlere göre saptamak amacıyla, tüm ormancılık faaliyetleri için geçerli birim fiyat analiz cetvelleri hazırlanmalıdır. Belli bir gelişme düzeyinde ve belli koşullar altında bir işletmede gerçekleşmesi gereken ve bilimsel metotlar ile belirlenen standart maliyetlerle, daha anlamlı çözümlemeler yapılmalıdır. Bu yolla, aynı zamanda, OGM DSY'e göre tahmini olarak hesaplanan maliyet fiyatı ve tahmin olunan satış fiyatlarının daha anlamlı hale getirilmesi sağlanmalıdır (TÜRKER 2000).

Sonuç olarak, orman işletmelerinde muhasebe fonksiyonunun etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için, işletmelerin yapmakla yükümlü oldukları faaliyetlerin gerçekleşmesindeki en önemli araçlardan biri olan döner sermaye bütçeleri, bölgesel olarak ve maliyet muhasebesine göre, her işletmenin kendisi (özerk) tarafından yapılmalı, ekonomik, ticari ve mali verimliliği esas alan işletmeler arası rekabet ortamı oluşturulmalı ve teşvik edilmelidir (EKİM ve İLTER 1991).

Bu şekilde, işletmede gerçekleştirilecek etkin bir muhasebe yönetimi sayesinde, üretim ve pazarlama başta olmak üzere; finansman, iş gören vb. diğer faaliyetleri planlama ve uygulamaya aktarma aşamasında, işletme yönetimi daha güvenilir ve gerçekçi yaklaşımlarda bulunabilecektir. Ancak bu noktada işletme yönetimlerine, hali hazır uygulamadan farklı olarak, DOI'lerde özerk bir yapı oluşturma imkanı sağlanmalıdır. Aksi takdirde, OGM'nin bugünkü merkeziyetçi anlayışıyla, etkin ve verimli bir orman işletmeciliği gerçekleştirmek, geçmişte olduğu gibi bugün de kolay olmayacaktır.

4.5. Araştırma Geliştirme (Ar-Ge)

Genel olarak ar-ge, bilimsel ve teknik bilgi ve birikimini arttırmak amacıyla işletmelerin yürütmüş oldukları bir dizi sistematik çabadan oluşmaktadır. Yeni mal/hizmetlerin üretilmesi, pazar ve pazarlama araştırmaları, üretim süreçlerinin düzenlenmesi, yeni gelişmelerin ve buluşların üretim süreçlerine yansıtılması, finansal araştırmaların yapılması, beşeri kaynakların araştırılması gibi işletmenin bir çok faaliyetlerinde ar-ge çalışmalarından istifade edilmektedir (DİNÇER 1996).

Ar-ge faaliyetlerinin nitelik ve nicelik bakımından birbirinden değişik üç türü mevcuttur (SEYİDOĞLU 1992, ERTÜRK 1995). Bunlardan temel araştırma; büyük ölçüde araştırmacının ilgi sahasına, kişisel arzusuna dayalı olup, daha ziyade bilimsel amaçla yapılan, belirli bir ticari amacı olmayan, bilgi üretimine yönelik araştırmalardır. Buna karşın uygulamalı araştırma; işletmelerin büyük önem verdikleri ve bir yenilik ortaya koymaya çalışan ya da ticari amacın ön planda olduğu çalışmalardır. Son olarak geliştirme araştırması ise; temel ve uygulamalı araştırma sonuçlarını, yani bilinenleri kullanmayı ve uygulamada daha iyi sonuçlar almayı amaçlayan bir özelliğe sahiptir.

Ormancılık çalışmalarının bilim ve tekniğin gereklerine göre, aksamadan yürütülebilmesi için uygulamada karşılaşılan problemlerin kısa sürede çözüme kavuşturulması gerekmektedir. Bu problemlerin önemli bir bölümü, güvenilir bilimsel araştırmaların sonuçları dikkate alınarak çözümlenebilecek boyut ve özelliktedir (OGM 1989). Aralarında karmaşık ilişkiler olan, oldukça fazla sayıda canlı ve cansız bileşenlerden oluşan ve de sürekli gelişen ve değişen orman ekosistemi yanında ve bu sistemin sürekliliğini kesintiye uğratmadan, toplumun faydalanması amacıyla

sisteme çeşitli müdahalelerde bulunulması gereği vb. gibi faktörler göz önünde bulundurulduğunda, ormancılık sektörü ve dolayısıyla DOİ'ler açısından ar-ge faaliyetlerinin önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Öte yandan, 2001-2005 dönemini kapsayan VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda, Ormancılık Sektörü amaç, ilke ve politikaları kapsamında "ormancılık araştırma birimleri ve çalışmaları; dünya ile entegrasyon bilincinde, arazi kullanımı, biyolojik çeşitlilik, çevresel fonksiyonlar, sosyal ormancılık, kirlenme, sera etkisi, asit yağmurları, nesli tehlikede su ve yaban hayatı ile sahanın üretim gücü ve taşıma kapasitesi konularını kapsayacak, katma değer ve diğer ekonomik verileri üretecek şekilde oluşturulacaktır." (DPT 2001) ifadelerine yer verilerek, özellikle yukarıda sıralanan ülkeye özgü sorunların çözümü dışında küresel ölçekte konuların da araştırma kurumlarınca ele alınması gerektiği noktasında tespitlerde bulunulmuştur.

Diğer sektörlerde olduğu gibi ormancılık sektörünün de Dünya'da meydana gelen değişme ve gelişmelerden etkilenmemesi söz konusu değildir. Bu bağlamda, günümüzde orman kaynaklarının çok amaçlı faydalanma ve sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda bölgesel özellikleri de dikkate alarak ekosistem anlayışı çerçevesinde işletilmesi kaçınılmaz bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Bu noktada ar-ge faaliyetlerinin önemi ve gereği daha fazla ortaya çıkmaktadır.

Ülkemiz ormancılığına bakıldığında, ormanların çeşitli zararlılardan ve yangınlardan korunması, mevcut ormanların gençleştirilmesi, yeni orman alanlarının kazanılması ve orman halk ilişkilerinin iyileştirilmesi konularının yanı sıra, mera ıslahı, erozyon kontrolü ve üretim, standardizasyon, pazarlama vb. işletmecilik konularına ilişkin pek çok problemlerinin olduğu görülmektedir (SUN ve ark. 1993).

Toplumsal, ormana ve ürünlerine olan ihtiyacının sürekli karşılanması, orman işletmeciliğinin temel amaçlarından olduğu hatırlanırsa; yukarıda sıralanan problemler çözülmedikçe, doğrudan ya da dolaylı olarak ormanların sürekliliğini tehlikeye düşürdükleri için, toplum ihtiyaçlarının karşılanması da zorlaşacaktır. Bu noktada ormancılığımızın problemlerinin çözümü ve yeni gelişmelerden yararlanılması için, ar-ge faaliyetlerine duyulan ihtiyaç ortaya çıkmaktadır.

Ülkemizde 1992 yılında Orman Bakanlığının yeniden kurulmasıyla birlikte, halen 11 adet Araştırma Müdürlüğü Bakanlık bünyesinde araştırma faaliyetlerine devam etmektedir. Bakanlık Araştırma Şube Müdürlüğü'nce koordinasyonu yapılan bu 11 müdürlükten 9'u bölgesel olarak, ormancılık disiplinlerinin tümünde, ikisi de konu bazında araştırmalar yapacak şekilde düzenlenmiştir (SUN ve ark. 1993).

Mevcut durumda DOİ'ler düzeyinde ar-ge birimleri ya da faaliyetleri söz konusu değildir. Yukarıda da değinildiği gibi söz konusu faaliyetler Orman Bakanlığı'na bağlı Ormancılık Araştırma Müdürlükleri ve Orman Bakanlığı'ndan bağımsız Orman Fakülteleri düzeyinde sürdürülmektedir.

Öte yandan, yakın bir zamana kadar OGM'nin tekel konumunda olması ve yurt içi arzının yurt içi talepten düşük olması vb. birçok nedene bağlı olarak, orman ürünlerinin pazarlanması konusunda fazlaca araştırma yapılması yoluna gidilmemiştir. Günümüzde ise OGM'nin orman ürünleri piyasasındaki tekel konumu ortadan kalkmasına rağmen, bir çok konuda olduğu gibi, özellikle fiyatlandırma konusundaki merkeziyetçi tutumun devam etmesi yine bu konuda ayrıntılı araştırmalar yapılmasını engellemektedir. Bir de bu duruma, ülke genelinde olduğu gibi ormancılık sektöründe de ar-ge çalışmalarının finansmanına ayrılan kaynakların yetersizliği eklendiğinde, mikro bazda DOİ'lerin makro bazda da ormancılık sektörünün ar-ge çalışmalarına gerekli önemi verdiklerini söylemek mümkün olamamaktadır.

Öte yandan, hiç şüphesiz DOİ ya da OBM yöneticileri de işletme faaliyetlerini ve yöresel koşulları en iyi bilen kişiler olarak, işletme etkinliklerinin etkin ve verimli bir hale getirilmesi noktasında işletme faaliyetleri, örgüt ve personel yapısına ilişkin birtakım görüş ve politikalara da sahip olabilmektedir. Ancak, bu kesimin söz konusu görüş ve politikaları en azından işletme bazında hayata geçirme aşamasında yeterli yetkiye sahip olmadığı ortadadır. Örneğin bu yöneticiler, entansif ormancılık uygulamalarının gerçekleştirildiği işletmeler personel sıkıntısı yaşarken, merkezi ve daha az entansif işletmelerde kadro şişkinlikleri yaşandığından şikayet edebilmekte, fakat çözüm noktasında fazlaca bir etkiye bulunamamaktadır.

Sonuç olarak, ar-ge faaliyetlerine DOİ'lerde yeterli önem verilmediği gibi, bireysel olarak, işletmecilik etkinliklerinin rasyonelleştirilmesi doğrultusundaki yönetici görüşleri ve uygulama girişimleri de yasal ve kurumsal yapıdan kaynaklanan engellemelerle karşı karşıya kalmaktadır. Yine ar-ge faaliyetlerinin en çok uygulama alanı bulması gereken pazarlama ve üretim etkinlikleri de benzer nedenlerle bu çalışmalara yeterince konu edilmemektedir. Buna rağmen özellikle Orman Fakülteleri'nde konuyla ilgili gerçekleştirilen araştırmaların da uygulayıcılar tarafından ne ölçüde dikkate alındığı da bu noktada önemle üzerinde durulması gereken bir durum olarak ortaya çıkmaktadır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir ülke ekonomisini oluşturan sektörlerin temel taşları olan işletmelerde, bir sistem bütünlüğü içinde değerlendirildiğinde, yönetim, satın alma, üretim, pazarlama, finans, iş gören, muhasebe, halkla ilişkiler ve araştırma geliştirme fonksiyonlarının hepsi bir biriyle doğrudan ya da dolaylı olarak ilişki içindedir. Yine fonksiyonların kendi aralarındaki bu ilişkilerinin yanında dış çevreyle de etkileşimleri söz konudur.

İşte söz konusu çevre koşullarının sadece bir bölümünü oluşturan özel çevre koşullarının ele alındığı bu çalışmada görülmüştür ki, işletmeler her türlü faaliyetlerinde başarıya ulaşabilmek için, *her bir işletme içi özel çevre koşullarını sistemli bir şekilde izlemeli ve bu koşulların değişimine göre faaliyetlerine yön vermelidir*. Zira bu koşullar işletme fonksiyonlarıyla karşılıklı bir etkileşim içerisinde olup, bu etkileşimin kapsamı, boyutları, nedenleri ve sonuçları doğru bir şekilde analiz edilip, işletme yapısında gereken değişiklikler yapılmadığı durumlarda işlemenin başarılı ve sürekli olması tamamen rastlantılara kalmaktadır.

Öte yandan, DOİ'lerin ve daha genel olarak ülkemiz ormancılık sektörünün kendine özgü yapısı, sektörün içsel ve dışsal darboğazları DOİ - çevre etkileşimin sistemli bir şekilde izlenmesi ve buna göre işletmelerin planlanmasına bazı durumlarda izin vermemektedir. Özellikle, ülkemizde ormanların tamamına yakın bir kısmının devlet mülkiyetinde olması ve buna paralel olarak işletmeciliğin de devlet tarafından gerçekleştirilmesi, DOİ'lerin bir çok faaliyetinde bir kamu kuruluşu olarak hareket etmesine ve rasyonel işletmecilik ilkelerini arka plana itmesine neden olmuştur. Buna bağlı olarak da DOİ'lerin faaliyetlerinde daha önce de açıklandığı üzere, işletmecilik düşüncesi yerine, yasal düzenlemeler ve sosyal baskılar hakim olmuştur.

Benzer şekilde Dünya'da çok az ülkede eşine rastlanabilecek olan orman köylüsü olgusu ve bu kesimin içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik şartlar da, DOİ yönetimini ve faaliyetlerini doğrudan ve çoğunlukla da olumsuz yönde etkileyen bir sosyal baskı unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Nitekim, ormanların yönetilmesinde, işletilmesinde ve diğer kararların alınmasında, sektörle ilgili yerel birimlerin (Orman İşletme Müdürlüklerinin) etkisinin olmaması, alınan kararlara tepki doğmasına neden olmakta, bu ise orman halk ilişkilerini olumsuz yönde etkilemektedir (DPT 2001).

Öte yandan, Ülkemizde mikro bazda DOİ bilançoları ve makro bazda ise sektör bilançolarına orman kaynağından sağlanan mal ve hizmetlerin değeri tam olarak yansıtılamamaktadır. Bunun sonucunda da ülke ekonomisi içindeki payı % 0.5 gibi oldukça düşük çıkan ormancılık sektörü yatırımlar için gerekli desteği alamamaktadır. İşte bu noktada, ilk aşamada orman kaynağının sunduğu tüm faydaların dikkate alınması düşünülebilir. Ancak bunun için tüm odun dışı orman ürünleriyle birlikte ormanların sahip oldukları dışsallıkların da belirlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir (TÜRKER ve ARK. 2001)

Öte yandan, VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı Ormancılık Özel İhtisas Komisyonu Raporu'nda, ormancılık araştırmalarıyla ilgili sorunlar kapsamında oldukça dikkat çekici şu tespitlere de yer verilmektedir (DPT 2001): "Uygulamada karşılaşılan sorunları araştırmak ve çözmek amacıyla kurulmuş bulunan araştırma müdürlüklerine, uygulayıcı birimlerden herhangi bir sorun yansıtılmamakta, çözüm için yardım istenilmemektedir. Bu nedenle, araştırma konuları genel olarak araştırma müdürlüklerinde çalışan araştırmacılar tarafından seçilmekte ve sadece araştırmacılar tarafından oluşan bir kurul tarafından onaylanmaktadır. Bu da uygulamada karşılaşılan gerçek sorunların ortaya çıkarılmasına ve çözümü için gerekli tedbirlerin alınmasına sebep olmaktadır." ülkemizde ormancılık eğitimi yanında araştırma faaliyetlerini de yürüten Orman

Fakülteleri açısından da söz konusu olan bu diyalog kopukluğu, ormancılıkta ar-ge faaliyetlerinin istenilen düzey ve etkinlikte yürütülüp uygulanmasını olumsuz yönde etkileyen bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bu noktada, uygulayıcılar tarafından *araştırma çalışmalarının uygulamaya ışık tutmaktan uzak olduğu* yönündeki eleştirilerin haklılığı konusunda biraz daha düşünmek gerekmektedir.

Sonuç olarak, yukarıda özellikle üzerinde durulan üst yönetim, üretim, finans, muhasebe ve ar-ge gibi işletme içi özel çevre koşullarının işletmeler tarafından denetlenmesi diğer çevre koşullarına nazaran daha kolay olmaktadır. Buna karşılık, sözkonusu şartların tüm işletme faaliyetleri ve özellikle de pazarlama faaliyetleri üzerindeki etkilerini, DOİ'lerin denetlemesi çok zordur. Çünkü DOİ yöneticilerinde, bir işletme yöneticisinde bulunması gereken yetkilerin çok azı bulunmaktadır. DOİ'lerde bu etkilerin denetlenmesi ve bunlara göre ormancılık etkinliklerine yön verilmesi daha çok OGM düzeyinde, yasalar ve yönetmelikler çerçevesinde olmaktadır. Dolayısıyla bir an önce DOİ'lerin özerk bir yapıya kavuşturulması ve yöneticilerinin bu yapı doğrultusunda bir işletme yöneticisinde olması gereken asgari yetkilerle donatılması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- ALPUGAN, O., 1996. *İşletme Bilimine Giriş*, Derya Kitabevi, Trabzon.
- ANONİM, 1992. *Dendroloji ve Orman Ekolojisi Okulu Ders Notları*, Kırsal Çevre ve Ormancılık Sorunları Araştırma Derneği, Ankara.
- ANONİM, 2001. *OGM Web Sayfası*, (www.ogm.gov.tr), (Erişim tarihi 05.12.2001).
- BÜKER, S., 1996. *Finansal Yönetim*, Cilt 1, II. Baskı, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- CEMALCILAR, İ., 1996. *Pazarlama Yönetimi*, Cilt 1, Anadolu Univ. Yay. No:885, Eskişehir.
- CEMALCILAR, İ., 1994. *Pazarlama-Kavramlar Kararlar*, İstanbul.
- ÇAĞLAR, Y., 1989. *Asal Orman Ürünlerinde Maliyetler Sorunu*, MPM Yayınları:374, Ankara.
- DİNÇER, Ö., 1996. Fidan, Y., *İşletme Yönetimine Giriş*, 2. Baskı, İstanbul.
- DOĞAN M., 1995. *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, İzmir.
- DPT, 1995. *VII. BYKP Ormancılık Özel İhtisas Kom. Raporu*, DPT Yay. No:2400, ÖİK Yay. No:461, Ankara.
- DPT, 2001. *VIII. BYKP Ormancılık Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, DPT yayın No: 2531, ÖİK 547, Ankara.
- EKİM, T. ve İLTER, E., 1991. *Orman Raporu*, TÜS. Yay No:TÜSİAD-T/91,6.144, İstanbul.
- ERASLAN, İ., ŞAD, H.C., 1983. *Orman Amenajmanı*, İÜ Yay. No:3742, Orman Fakültesi Yay. No:123, İstanbul.
- ERTÜRK, M., 1995. *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi Yayın No:597, İşletme Ekonomi Dizini:56, I. Baskı, İstanbul.
- ERYILMAZ, A., Y., 1985. *Ormancılık Politikası Ders Notları*, KÜ Orman Fak. Yay. No:96, Trabzon.
- GÜLEN, İ., 1968. *Ormancılıkta Maliyet Problemi*, İÜ OF yayın No: 1356, İstanbul.
- GÜLEN, İ., 1982. *Muhasebe Ders Kitabı*, İÜ Yayın No:3053, Orman Fak. Yayın No:329, İstanbul.
- İLTER, E., 1985. *Orman Ürünleri Pazarlaması*, Çağ Matbaası, Ankara.
- KARALAR, R., 1993. *Genel İşletme Ekonomisi*, Engin Yayınları, Ankara.
- MUCUK, İ., 1993. *Modern İşletmecilik*, Der Yayınevi, 5. Basım, İstanbul.
- MİRABOĞLU, M., 1983. *Ormancılık İşletme İktisadı*, İÜ Yayın No:3143, Orman Fak. Yayın No:340, İstanbul.
- OGM, 1989. *Kuruluşunun 150. Yılında Ormancılığımız*, Yayın No:673, Ankara.
- OGM, 1997a. *OGM Haberleri*, Sayı: 5, Şubat.
- OGM, 1997b. *OGM Haberleri*, Sayı: 9, Haziran.
- ÖZDÖNMEZ, M., GÜLEN, İ., 1987. *Ormancılık Yönetim Bilgisi*, İÜ Yayın No:3442, Orman Fak. Yayın No:385, II. Baskı, İstanbul.
- ÖZTÜRK, A., 1997. *Artvin ve Ardahan Devlet Orman İşletme Müdürlükleri Karşılaştırmalı Örnekleri Yardımı İle Devlet Orman İşletmelerinde Ekonomik Başarının Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, KTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- ÖZTÜRK, A., TÜRKER, M.F., 2000. *Orman İşletmeciliği Fonksiyonlarının Ülkemiz Ormancılığı Açısından Değerlendirilmesi*, Orman Mühendisliği Dergisi, Yıl 37, Sayı 10, 5-11.

- SEYİDOĞLU, H., 1992. *Ekonomik Terimler (Ansiklopedik Sözlük)*, Güzem Yayınları No: 4, Ankara.
- SUN, O., Öktem, E., Erkuloğlu, Ö., 1993. *Ormancılık Araştırmalarının Özelliği ve Tarihsel Gelişiminin Işığında Ülkemiz Araştırma Kuruluşlarının Yeni Yapılaşmalarının İrdelenmesi*, I. Ormancılık Şurası, Ankara, Tebliğler ve Ön Çalışma Grubu Raporları, Cilt 2, 508-519.
- ŞAHİN, M., 1994. *İş İdaresine Giriş*, Anadolu Üniversitesi Yayın. No:170, 7. Baskı, Eskişehir.
- ŞİMŞEK, Ş., 1995. *İşletme Bilimlerine Giriş*, Konya.
- PEKER, H., 1973. *Türkiye'de Orman İşletmeciliği ve İşletme Ekonomisi Bakımından Rasyonalizasyonu*, KTÜ Genel Yayın No:61, Orm.Fak. Yay. No:2, 1. Baskı, İstanbul.
- TÜRKER, M.F., 1996. *Açık Artırmalı Orman Ürünleri (Tomruk) Satışlarında Fiyat Oluşumunun Araştırılması (DKB Örneği)*, KTÜ Araş. Fonu 93.115.002.1 Kod Nolu Proje, Trabzon.
- TÜRKER, M. F., 1998. *Orman İşletmeciliği*, KTÜ Orman Fak. Ders Notları Yayın No: 52, Trabzon.
- TÜRKER, M. F., 2000. *Orman İşletmeciliği (Değiştirme, Gözden Geçirme ve İlavelerle Yeniden İşlenmiş İkinci Baskı)*, KTÜ Orman Fakültesi Ders Notları Yayın No: 59, Trabzon.
- TÜRKER, M.F., 1999a. *Girdi Çıktı Analizi Yardımıyla Ormancılık Sektörünün Ülke Ekonomisi İçindeki Öneminin Belirlenmesi*, Tr. J. of Agriculture and Forestry, 23(1999), Ek Sayı 1, 229-237.
- TÜRKER, M.F., 1999b. *Devlet Orman İşletmeleri Orman Ürünleri Pazarlaması Etkinliklerine Genel Bir Yaklaşım: Yaşanan Darboğazlar ve Çözüm Eylemleri*, KTÜ Orman Fak. Seminerleri, Trabzon.
- TÜRKER, MF., ÖZTÜRK, A., PAK, M., 2001. *Dışsallık Kavramının Türkiye Orman Kaynakları ve Orman İşletmeciliği Açısından İrdelenmesi*, 1. Ulusal Ormancılık Kongresi, Türkiye Ormancılar Derneği, Bildiri Kitabı, 154-170, Ankara.