

SERİ

B

CİLT

XIV

SAYI

1

1964

ISTANBUL ÜNİVERSİTESİ
ORMAN FAKÜLTESİ
ORMAN İŞLETME İNŞAAT ENSTİTÜSÜ

ISTANBUL ÜNİVERSİTESİ

ORMAN FAKÜLTESİ DERGİSİ



İŞLETMENİN PLÂNLANMASI ve TEŞKİLATLANDIRILMASI

Yazan :

Doç. Dr. İlhan GÜLEN

I. Genel Olarak Plânlama :

İşletme istihlal faaliyetinin cereyan ettiği ekonomik ünedir. İşletmenin mevcudiyeti istihlsale vabestedir. Diğer bir deyimle istihlal işletme mefhumunun sebebi vücududur. İstihlal ise bilindiği üzere dört faktörün bir araya gelmesile olur: Tabiat, kapital, iş ve sevk ve idare (işletmecilik veya organizasyon). Bu dört faktör bir araya geldiği zaman istihlal meydana gelir. Ancak istihsalin en rasyonel bir şekilde olması zikredilen faktörlerin en uygun ve ekonomik bir nisbet dahilinde harmonize edilmesine bağlıdır. Bu, sevk ve idarenin gayesini teşkil eder. İyi ve kötü sevk ve idareci veya işletmeci gayeye yaklaşabilen veya yaklaşamayan işletmeci demektir. İşletmeciliğin kanuniyetlerini tetkik eden, bu mevzuda araştırmalar yapan ve nihayet tesbit edilen kaide ve bilgileri öğreten disiplin sevk ve idare (işletmecilik, işletme iktisadı ve idaresi, organizasyon) adını almakta olup işletme ekonomisi disiplinler grubunun en önemli bir bölümünü teşkil eder.

Kendisi de bir istihlal faktörü olup istihlal denkleminin seviyesine ve şekline müessir olan ve diğer istihlal faktörlerini bir nisbet dahilinde bir araya getirip istihlsali imkân dahiline sokan sevk ve idare şu fonksiyonlardan müteşekkildir:

1. Plânlama
2. Teşkilâtlandırma (organizasyon)
3. İdarî personelin yetiştirilmesi
4. Emir, kumanda ve nezaret (yönetim)
5. Koordinasyon
6. Kontrol

Yukarda adlarını saydığımız bu fonksiyonlar ilk defa meşhur Fransız sevk ve idarecisi H. Fayol tarafından açık bir şekilde ortaya konul-

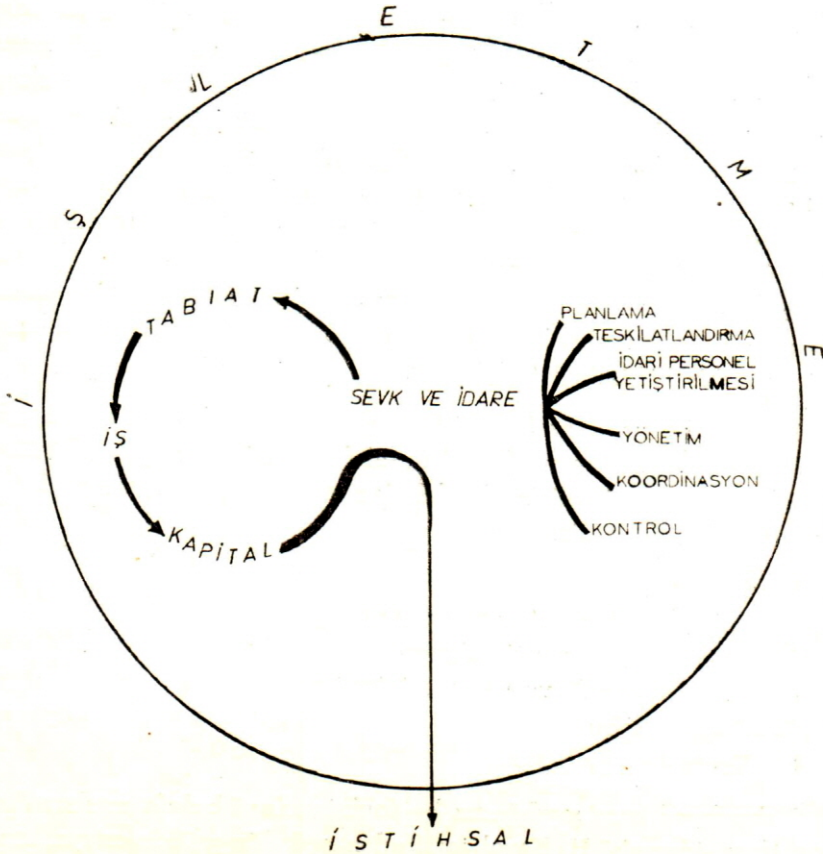
muş daha sonra bir çok müellifler tarafından kısmen değişik şekillerde ifadesini bulmuştur.

Teferruata girmeden bu altı fonksiyonun veya faaliyetin neye delâlet ettiğini belirtelim:

Plânlama; en umumî mânâsı ile bir işletmede ilerde yapılacak işleri önceden tesbit etmek demektir.

Teşkilâtlandırma; istihsal için gerekli olan maddî ve gayrî maddî vasıtaları belli bir nizam dahilinde bir araya getirmektir. Bunun eseri olarak işletmenin bünyesi ve teşkilâtı teessüs eder. Sevk ve idarenin bu fonksiyonu bir çok eserlerde sevk ve idarenin diğer fonksiyonlarını ve yönlerini unutturacak kadar önem kazanmıştır.

İdare personelinin yetiştirilmesi; teşkilâtlandırmanın bir safhası olarak da kabul edilebilir, başlı başına bir fonksiyon sayılabilecek kadar önemli de addolunabilir.



Emir, kumanda ve nezaret (yönetim) fonksiyonu; sevk ve idarenin nüvesi olup işletmenin beşeri unsurlarını emir, talimat ve nezaret yoluyla işletme gayesine uygun tarzda faaliyete sevk etmektir

Koordinasyon, işletmedeki her türlü faaliyetlerin birbirine zarar vermemesini temine matuf çalışmalardır.

Kontrol; diğer fonksiyonların neticesini tahkik etmektir. Söylenenleri şöyle bir şema halinde de gösterebilir ve formüle edebiliriz.

$$\text{İstihsal} = F \text{ (kapital, Tabiat, İş, Sevk ve İdare)}$$

$$\text{Sevk ve İdare} = f \text{ (İşletmecilik)} \left\{ \begin{array}{l} 1 \text{ — Plânlama} \\ 2 \text{ — Teşkilâtlandırma} \\ 3 \text{ — İdari personelin yetiştirilmesi} \\ 4 \text{ — Yönetme} \\ 5 \text{ — Koordinasyon} \\ 6 \text{ — Kontrol} \end{array} \right.$$

$$\text{İstihsal} = F \text{ [Kapital, Tabiat, İş, } f \text{ (plânlama, teşkilâtlandırma, İdari personelin yetiştirilmesi, yönetme, koordinasyon, kontrol)]}$$

Ekonomik bakımdan yukardaki denklemi açıklarsak tabiat, kapital, iş ve sevk ve idare masraf ifade eder. Bunlara yapılan masrafların yekünü istihsal edilen malların para değerinden daima daha büyük olacaktır. Aksi hiçbir zaman mevzubahis değildir. Zira bu takdirde kimse istihsal yapmaz. Ancak sevk ve idarenin gayesi bakımından sağ tarafın sol taraftan büyük olması da kafi değildir. Gaye bunun azami olmasıdır. İşte bu gaye faktörlerin sevk ve idare tarafından ve sayılan fonksiyonlar yapılmak suretile en rasyonel bir şekilde kullanılması ile başarılabılır. Sevk ve idare fonksiyonlarının ifası mükemmele yaklaştıkça aynı miktar tabiat, kapital ve işten daha büyük bir istihsal temin edilir. Ancak burada üzerinde durulacak nokta şudur: Sevk ve idare faktörü arttıkça buna ait masraflar da artacaktır ve bir noktadan sonra bu faktörün değerini arttırma kafi istihsal yani gelir artışı ile telâfi edilemeyecektir. Bu nokta optimal noktasıdır. Bu izahat plânlamanın ve diğer fonksiyonların yapılması lüzumlu fakat işletmenin gayesi mahiyetinde olmayan faaliyetlerden madut bulunduğuna işaret etmek bakımından faydalı olacaktır. Diğer bir deyimle bir işletmenin muvaffakiyeti plânlama ile arttırılabilir fakat plânlamanın entansite derecesi arttıkça işletmenin muvaffakiyet derecesinin de aynı oran dahilinde artması mevzubahis değildir.

Buraya kadar yapılan açıklamalarda plânlamanın sevk ve idare (işletmecilik) teki yerini ve diğer fonksiyonlarla olan ilgisini kısaca belirtmiş bulunuyoruz. Şimdi plânlamayı daha yakından inceleyebiliriz:

Plânlamanın mahiyeti :

Plânlama makbul bir gayeye vasıl olabilmek için hakiki vak'alara ve ilmî tahminlere dayanmak suretiyle faaliyet ve çabaları şuurlu bir şekilde önceden tesbit etmektir. Plânlama geleceğe müteveccih bir faaliyet olup, plân neyin, niçin, nasıl, nerede, ne zaman ve kim tarafından yapılacağı sorularına cevap verir.

Plânlamada karşılaşılan en büyük güçlük istikbale ait tahminler yapmak zaruretinden doğmaktadır. İlmî ve istatistikî tahmin usulleri bu güçlüğü yenmekte plâncıya yardımcı olabilir. Bundan başka plân süresini çok uzun tutmamak suretile geleceğe ait gayri muayyeniyetin giderilmesi yoluna da gidilmektedir.

Plânlar birçok ahvalde plânu yapanların psikolojik yapılarını aksettirirler pesimist ve optimist şahısların veya ya hep, ya hiç mizacında veya her şeyin ortası iyidir karakterinde olanların meydana getirdiği plânlar bu hususiyetleri aksettirecek kararları ihtiva ederler. Mamafih plânlama tekniğindeki ilerlemeler subjektiviteyi önlemeye matuf bir çok yenilikleri ortaya koymaktadır.

İyi bir plânın ileriye görebilmiş olması şarttır. Diğer taraftan iyi bir plâncı başkalarının göremediğini görebilen plâncıdır.

Bir plânda şu vasıflar mevcut olmalıdır:

İyi bir plân vazih ve makul bir gaye ihtiva etmeli, işletme faaliyetinin optimal şartlarını standart olarak kabul etmeli, elâstiki olmalı, muvazeneli ve mutedil olmalı, yeni masraflara gitmeden evvel eskilerden istifade çarelerini aramalı, karşılaşılabilecek güçlüklerde asgari zararla başvurulacak çareleri ihtiva etmelidir.

İstihsalin sevk ve idarenin bir fonksiyonu olduğunu belirtmiştik. Sevk ve idare de saydığımız altı faaliyetin bir fonksiyonudur. Diğerleri meyanında plânlamanın da iyi bir şekilde yapılması sevk ve idarenin müessiriyetini artırır. Dolayısıyla istihsal denklemine müsbet yönde tesir eder. Plânlamanın işletme idaresine sağlayacağı avantajlar şöyle sıralanabilir:

Plânlama işletmeciyi makul bir gaye tesbit etmeye ve çabaları bu gaye etrafında toplamaya icbar eder, düşünmeye sevkeder, geleceğe yönelir, palyatif tedbirler değil uzun vadeli tedbirler aramaya sevkeder,

basiretli yapar, ayrıca işletmecinin hâdiselerin peşinden koşmasını önler, onlara tekaddüm etmesine imkân verir, iktisadiliği temin eder ve mümkün kılar, kontrolü mümkün kılar.

Yapılan açıklamalardan da anlaşıldığı üzere plân bir gaye tesbitini şart koşmaktadır. Fakat kendisi bizatihi bir gaye olmayıp gayeye erişmek için bir araçtır.

Plânlama da sevk ve idarenin diğer faaliyetleri gibi bir masrafı muciptir. Bu masrafın plânın temin ettiği istihsal artımı ile hem ahenk olması kadar plânın mevcut şartlara uygun olması da göz önüne alınmalıdır. Mevcut şartlara uymayan plânlar hem zaman kaybına ve hemde para israfına sebep olurlar. İşletmeler büyüdükçe katlanabilecekleri plânlama masrafları da artacaktır.

Plânlama çeşitleri ve vasıtaları;

Plânlama umumiyetle yüksek seviyedeki işletme idarecilerinin bir fonksiyonu olarak kabul edilir. Bu ifade de bir hakikat payı vardır. Zira yüksek idareciler plânlama faaliyetine daha çok zaman ayırırlar fakat bu alt kademedeki işletme idarecilerinin plânlamadan müstağni olabilecekleri mânâsına alınmamalıdır. Bir ustabaşı da plânlama yapmak zaruretindedir.

İşletmelerin plânlama faaliyetlerini mahiyetleri ve şumulü bakımından altı bölüme ayırmak mümkündür:

1. Gaye

Şumul ve önemi ne olursa olsun bir plânda ilk ele alınacak ve tesbit edilecek husus gayedir. Bu bakımdan gaye tesbiti bir plânlama faaliyeti olarak kabul edilir. Ekonomik bakımdan işletmelerin gayesi kâr etmek ve kârı azamiye çıkarmaktır. Hususî mülkiyet, ferdi teşebbüs ve serbest rekabet prensibine istinad eden liberal veya kapitalist ekonomi sistemlerinde bu husus bütün iktisadî hayatın muvaffakiyet ölçüsü ve teşebbüsü kamçılayan tahrik unsurudur. Buna mukabil sosyalist sistemler için aynı şey kolaylıkla söylenemez. Hatta bir çok ahvalde kârın hiç bir mânâ ifade etmediği iddia olunabilir. Bununla beraber mesele daha yakından tetkik edilirse aradaki farkın pek o kadar büyük olmadığı görülür. Zira sosyalist sistemlerde de muvaffakiyetin ölçüsü olarak muayyen miktar ve nispetteki istihsal faktörleri toplamından azami hasılanın alınması esas kabul edilmektedir. Kapitalist sistemdeki sıhhatli bir kârın da sebebi budur.

Bazı işletmeler kârdan farklı gayeler de gütmüş olabilirler. Bunlar yardım gayesi, perestijin muhafazası gayesi ve saire olabilir.

2. Politika

İşletmenin umumî gidişinden muayyen bölümlerinin işleyişine kadar değişik şekillerde ve mevzularda politikalar vardır. Bunlar da bir nevi plândırlar. Fakat zaman, mekân, masraf gibi spesifik ölçü ve tedbirleri ihtiva etmezler. Daha ziyade genel temayül ve kararları ifade ederler.

Meselâ işletmenin az kâr, çok sürüm politikası veya işletmeden ayrılan bir işçiyi tekrar işletmeye almama politikası gibi.

3. Usul ve metodlar

İşletmede cereyan eden faaliyetlerin usule bağlanmış olması da bir plân faaliyetidir. Meselâ müdürün imzası olmadan muhasebecinin te-dîye yapamaması usulü bir nevi plândır. Umumiyetle politikanın usullere etki ettiği görülür. Muayyen bir gaye ve politika muayyen usullerin meydana çıkmasına sebebiyet verir. Usuller daha ziyade alt kademele-re ait plânlama faaliyetleridir. Modern işletmecilikte usuller bilhassa imalât ve istihsal idaresinde tatbik yeri bulmaktadır. Her türlü faaliye-tin en rasyonel şekli zaman ve hareket etütleri ile tesbit edilmekte ve buna uygun olarak bir usul kabul edilmektedir. İşçiler bu standart usul-le çalışmak zorundadırlar. Kontroller de bu usullere dayanılarak yapılmaktadır.

4. Bütçe

Diğer bir plânlama vasıtası da bütçedir. Bütçeler işletme bütçesi gibi umumi veya istihsal, imalât, yatırım, nakit bütçesi gibi kısmî de olabilir. Bütçeler daha ziyade kontrol maksadile yapılır. Fakat bütçe yapılırken aynı zamanda yapılacak işler de plânlanmış demektir. Hatta bir bakıma bütçe plânlamanın para ölçüsü ile de değerlendirilmiş yıllık, en son ve mütekâmil safhası olarak kabul edilebilir.

5. Programlar

İşletme faaliyetinin muayyen bir safhası veya sahası ile ilgili ve bir defaya mahsus olmak üzere yapılan plânlamalara program denmektedir. Meselâ vasıflı işçi yetiştirme veya satış memuru yetiştirme programları gibi. Programlar politika, usul ve bütçelerin bir araya gelmesile meydana gelirler. Yani bir program içinde gaye, politika, usul ve bütçe gibi plânlama faaliyet ve safhaları da mevcuttur.

6. Teferruatlı plânlar

Bu plânlar bilhassa istihsalin plânlanması veya finansman plânlanması mevzularında yapılmaktadır. Gayeye ulaşmak için yapılacak çeşitli çalışmaların her birinin şekil ve zamanının tahmin ve tesbit edilmesi ve bunların en ekonomik bir şekilde ifası hususunda yapılan plânlardır.

Yukarda sayılan altı nevi plânlama vasıta ve çeşidinden gaye, politika ve usuller mahiyetleri icabı devamlılık gösterirler. Yani müteaddit defalar tatbik olunurlar. Bütçeler, teferruatlı plânlar ve programlar ise belirli tatbik süresi olan ve kullanıldıktan sonra yerine yenilerinin yapılması gereken plânlardır.

Plânlamanın süresi

Plânlamanın süresi işletmenin veya plânlamanın yapıldığı faaliyetin mahiyetine ve plânın cinsine bağlıdır. Bir seneden az süreli plânlara kısa süreli plânlar, bir ilâ beş yıl veya daha fazla süreli plânlara ise uzun vadeli plânlar denilmektedir. Gayri muayyeniyetin kesafeti plânlamanın süresini kısaltıcı yönde tesir eder.

Kısa devreli plânların yapılmasında, uzun süreli olanların iyice incelenmesi ve gözönüne alınması lüzumludur. Eğer uzun ve kısa devreli plânlar koordine edilmezlerse bir çok israflar ve aksaklıklar meydana gelir.

Plânlamanın safhaları

Plânlamanın safhaları muhtelif müelliflerce farklı şekillerde kabul edilmiştir. Bazı müellifler plânlamanın safhalarını aşağıda ki şekilde tesbit etmişlerdir.

1. Gayenin tesbiti (makbul bir gayenin sarıh bir şekilde tesbiti ve tam olarak anlaşılması)

2. Tahminlerin yapılması (bunlar istikbale muzaf faraziyelerdir. Üç grupta toplanabilirler

- a) Kontrol edilemeyen vak'alar
Nüfus artışı, fiat seviyesi, bir harp vukuu, konjüktür.
- b) Kısmen kontrol edilebilen hâdiseler
İşletmenin büyümesi, işçi produktivitesi, işletmenin fiat politikası.
- c) Kontrol edilebilen vak'alar
Kuruluş yeri seçimi, yeni piyasa seçimi v.s.)

3. Alternatif hareket yolları tesbiti.
4. Takip edilecek yolun seçilmesi.

Plânlama diğer bir şekilde şu adımlar atılmak suretile başarılabilir:

1. Plânlamada ilk adım işletmenin gayesini tesbit etmektir.
2. Plânın mevzuunu belirtmek. Meselâ: ağaçlama plâni, işletmenin yol plâni. İstihsalin plânlanması gibi.
3. Alternatifleri tesbit etmek
4. Her alternatif için input¹ ve output² malûmatını toplamak
5. İnpıt ve output malûmatının para değerini bulmak
6. Alternatifleri mukayese edebilmek için plâni bir araya getirmek
7. Tekrar plân yapmak.

Tekrar plân yapmak zarureti sık sık zuhur etmeyebilir. Batı Avrupa'da 100 yıl evvel yapılmış plânlara göre idare edilen ormanlar görülmektedir. Umumiyetle orman amenajman plânlarının esaslarının uzun zaman aynı kalması beklenir. Maktaların dizilişi orman tipleri, silvikültürel sistemler v.s. nin sık sık değiştirilmesi birçok karışıklıklara sebep olur. Bununla beraber iyi bir plân zaman zaman gözden geçirilerek değişik şartlara uydurulmalıdır.

II. Orman İşletmesinde Plânlama ve Teşkilâtlandırma :

Plânlama mevzuunda yukarda verilen genel bilgilerden plânlamanın orman işletmesi ve işletme idaresi içindeki yerini tayin edebilir duruma gelmiş bulunuyoruz. Ormanlıkta plânlama fonksiyonunun önemi çok evelden takdir edilmiş ve bu konu orman amenajman bilgisi adı altında ve müstakil bir disiplin halinde gelişmiştir. Nitekim Prof. Eraslan Umumî ve Türkiye Orman Amenajmanı adlı eserinde amenajmanı, "Münferit bir orman işletmesini verilen gayelere göre plânlaştırmak, plânın tatbikatını takip etmek, muayyen fasılalarla yapacağı envanterlerle işletmede husule gelen değişimleri tesbit etmek ve buna göre plânı yenilemek için gerekli bilgileri veren teşkilâtçı ve kontrolcu bir ormanlık ilim koludur" şeklinde tarif etmekte ve bu tarifin orman işletmesini plânlama ve kontrol bilgisi adına çok uyduğunu yazmakla kendisinin de amenajmanı işletmeyi plânlama ve kontrol etme mânâsına aldığını ifade etmektedir.

1) İnpıt : İstihsale tahsis edilen faktörlerin tevhit ettiği masraf toplamı.
2) Output : İstihsal vetiresi sonunda elde edilen hasıla.

Bununla beraber memleketimizdeki amenajman tatbikatı bugüne kadar daha ziyade sadece istihsalin plânlanması şeklinde olmuş, değil işletmenin plânlanması hatta istihsalin plânlanmasını takip etmesi beklenen kontrol faaliyeti dahi tatbik imkânını bulamamıştır. Kanaatımızca daha uzun bir müddet de Türkiye'de amenajmanın mânâsı istihsalın ve ormanın plânlanmasını ifade edecektir. Amenajman Talimatnamesinin zikrettiği işler de bu hususu teyid etmektedir. Amenajman Talimatnamesinin 4. maddesi Orman amenajman işlerini şöyle tadat etmektedir:

- A) Harita yapılması
- B) Orman taksasyonunun yapılması ve plânın tanzimi
- C) Revizyon
- D) Plânların tasdik ve muhafazası
- E) Orman amenajman plânlarının tatbiki ve kontrolü.

Memleketimizdeki bugünkü amenajman tatbikatının sadece istihsalin plânlanmasını ifade ettiğine işaret edilirken işletmelerde mevcut diğer plânlama çeşit ve vasıtaları gözden kaçırılmamaktadır. Bilindiği üzere işletmeler her sene çalışma plânı ve bütçeler yapmaktadırlar. Birçok faaliyetler projelere istinad etmektedir. Bütün bunlar plânlama faaliyetleridir. Ancak burada göze çarpan en büyük eksiklik uzun vadeli bir plân olan ve işletmeyi plânlayıp kontrol etmesi gereken amenajman plânı ile diğer kısa vadeli plânlar arasında bir ahengin mevcut olmaması ve işletme dahilindeki bir çok faaliyet sahalarında hiç bir plânın yapılmasıdır.

Plânlamanın orman işletmesi için önemi

Bilindiği gibi konusu orman yetiştirmek ve onun mahsüllerinden faydalanmak olan ormancılık bu konunun hususiyetlerinden dolayı diğer işletmelerden geniş ölçüde ayrılıklar göstermektedir. Bu sebeple ormancılıkta plânlamanın oldukça uzun bir mazisi vardır. Bununla beraber mazideki plânlama faaliyetlerinde, faydalanmanın düzenlenmesi daima en çok önem verilen husus olmuştur. Zaten ormancılıkta plânlama sermayeyi yememe ve tabiat şartlarına sıkı sıkıya bağlı olan ormancılık faaliyetinde istihsalı büyük ölçüde arttırmak mümkün olmadığı için millî ihtiyacın karşılanmasını emniyet altına alma endişelerinden doğmuştur. Diğer bir ifade ile plânlamanın ormancılıktaki önemi iki ana sebebe dayanmaktadır.

1 — Ormanlıkta istihsal vetiresi çok uzundur. Bu yüzden uzun vadede plânlama zarureti vardır.

2 — İstihsal değiştirilemeyen sebeplerden dolayı istendiği kadar çoğaltılamamaktadır. Bu sebepten hiç olmazsa her yıl eşit miktarda istihsal emniyet altına almak gerekir.

Ormanlıkta plânlamayı önemli kılan bu sebepler plânlamanın gayelerini de şekillendirmiş bulunmaktadır.

İşletme ekonomisi bakımından plânlama karar verme organına rehberlik etmek gayesini taşır. İşletme idaresinde üç ana karar verme zamanı ve buna uygun olarak 3 çeşit plân ihtiyacı ve nevi sayılabilir:

1. İşletmenin açılmasına karar vermek ve işletmenin açılış plânlaması.
2. Açılmasına karar verilen işletmenin organize edilmesine ait kararlar ve organizasyon plânlaması.
3. İşletmenin faaliyetine ait kararlar ve operasyon plânlaması.

Bütün bu safhalar bir birini örtmekle beraber ayrı ayrı incelenmeleri meselenin anlaşılmasını kolaylaştırır.

İşletmenin açılış plânlaması

Geniş mânâda bir plânlama olup yeni bir işletmeye yatırım yapıp yapılmıyacağı veya bir işletmede yeni bir istihsal kolunun çalışmaya başlatılıp başlatılmayacağı hususundaki karara mesnet olan plânlama-
dır. İşletmenin açılış plânlamasında şu sorular mevzubahs olur. Bu işe para yatırmak mümkün müdür? Kuruluş yeri neresi olacaktır? Dikey entegrasyona gidileceğinde de böyle bir plâna ihtiyaç vardır bu takdirde cevap aranacak sorular: Fabrikanın ihtiyacını karşılayacak odun mahsulü için orman sahasına yardım yapılmalı mı? Kendi meşcerelerimizi kendimiz mi keseceğiz? olabilir. Horizontal entegrasyon edildiğinde ibrelili yetiştirmede olduğu gibi yapraklı yetiştirmeye de geçecek miyiz? Çok maksatlı ormanlık yapacak mıyız? gibi sorular cevaplandırılır.

Bu tip plânlamada hemen bütün unsurlar değişkendir ve bu plânlamalarda risk ve gayri muayyeniyet azami derecededir.

A.B.D. de bu tip plânlama bilhassa Douglas mantıkasında Weyer-Hausser gibi hususi teşebbüslerde görülmektedir. Bu firmalar kesilen sahaların ağaçlandırılmalarını ve yeni orman sahaları satın almayı düşü-

nürken eğer idare müddeti sonunda elde edilerek gelir ortalama olarak cari cüzi faizi aşmıyorsa bu teşebbüslere girişmemektedirler.

İşletmenin açılış plânlanmasında en ilgi çekici plânlama dikey veya horizontal (yatay) entegrasyonun plânlanmasıdır. Dikey entegrasyonda arazi sahibi olan firma entegrasyonun kendisine yeni pazarlara girebilme imkânı verebileceğini düşünür bu suretle bilhassa büyük orman işletmeleri bir çok menfaatlar sağlayabilirler.

Yatay entegrasyon ise hususi firmaların çeşitli mahsuller meydana getirebilmelerini, devlet işletmelerinde hizmetlerin genişletilmesini mümkün kılar.

Organizasyon plânlaması

Organizasyonu istihsal için lüzumlu olan maddî ve gayrî maddî vasıtaların bir nizam içinde bir araya getirilmesi olarak tarif etmiş bulunuyoruz. Organizasyon plânlaması işletme plânlamasına kıyasla daha az risklidir. Teknik gelişmeler için yapılacak yatırımların plânlanması koruma maksadına matuf masrafların düzenlenmesi, transport imkânlarını geliştirici yatırımların plânlanması organizasyon plânlaması mahiyetindeki plânlamalardır. Organizasyon plânlamasının en önemli sorularından birisi işletmenin büyüklüğüdür. Bu büyüklük istihsal denklemi gözüne alınarak tesbit edilecek optimal noktadaki işletme büyüklüğüdür.

Operasyon plânlaması :

Sabit ve muayyen imkânların plânlamasıdır. Risk bakımından en az riskli olanıdır. Orman işletmeleri için bu plânlama bir çok soruları cevaplandırır; idare müddeti, dönüş müddeti, kesim metodları, kısa vadeli koruma ve faydalanma ve yol inşa ve bakımı, envanter bu cins plânların cevaplandığı hususlardır. İmalât ve pazarlama mevzularında usul ve metod soruları da bu cins olanlarda cevaplanır. Bu plânların muvaffakiyeti idarenin plâna intibakına bağlıdır. Bu üç plân nev'ini ayrı ayrı ifade etmek, izah etmek bakımından faydalıdır. Buna mukabil bunların birbirinden farkı organik bir durum arzetmez. Herbiri diğerini de ilgililer veya onlara dayanır. Bu durumu izah etmek için basit bir misal alalım:

Neol ağacı yetiştirmek isteyen bir firmanın bu işe toprak tahsis etmesi, yapacağı yatırımın istikbaldeki gelire karşılanıp karşılanmayacağını araştırması, diğer sahalara yatırabileceği, mali imkânları bu sahaya yatırmasını öngören plânlama işletme plânlamasıdır. Fakat satış ve kıymetlendirme plânlaması yani organizasyon plânlaması ve istihsal ağaçlandırma metod ve masrafları yani operasyon plânlaması yapılmadan

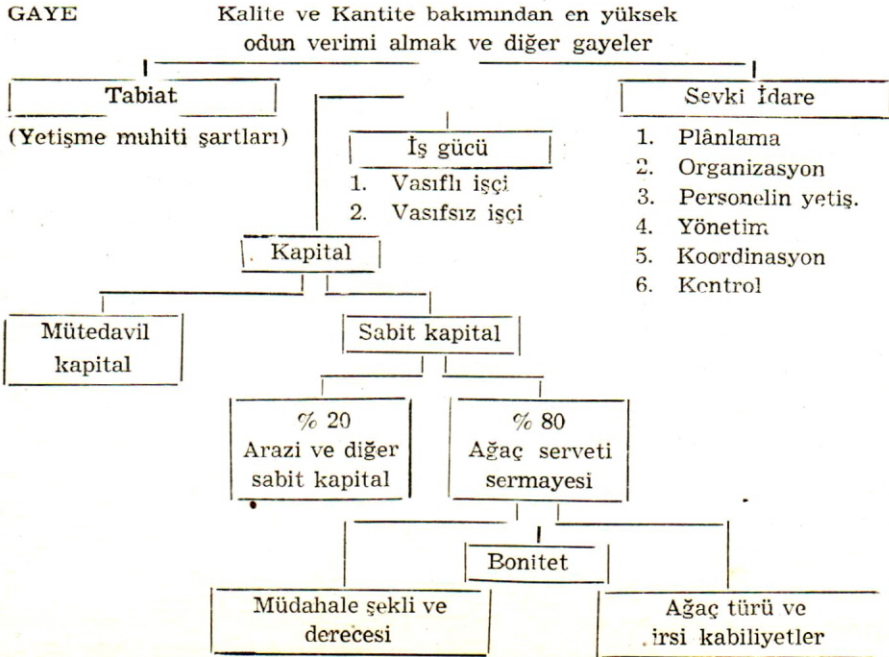
işletme plânının tamamlanmasına imkân yoktur. Görülüyor ki bütün bu plânlar birbirine dayanmaktadır.

Amenajman plânlarının geliştirilmesi mevzuunda düşünceler

Memleketimizde yapılmakta olan amenajman plânlarının bir işletmeyi plânlama gayesini taşımakla beraber bu maksadı sağlamadığı daha ziyade istihsal plânlama mahiyeti taşıdığı ifade edilmişti. Bunların geliştirilebilmeleri ve orman işletmesini plânlama vasıtaları halini alabilmeleri mevzuunda üzerinde durulması icap eden bazı meselelere aşağıda temas edilmiştir.

a) İşletme gayesinin tesbiti

Orman işletmeleri de diğer bütün işletmeler gibi teknik ve ekonomik istihsal üniteleridir. Bu işletmelerde de istihsal faktörleri bir araya getirilerek insan ihtiyaçlarını giderici mahsuller meydana getirilir veya bunların faydalılık dereceleri artırılır. Bunun mümkün olabilmesi için, istihsale tahsis edilen istihsal faktörleri ile bunların meydana getirdiği mahsulün değerleri arasında ikinciler lehine bir fark olmalıdır. Ekonomik bakımdan işletmenin gayesi daima budur. Şimdi, bu faktörleri ve mahiyetlerini şematik olarak görelim.



Görüldüğü gibi işletme plânı yapılırken ekonomik bakımdan esas gaye bu işe tahsis edilen, tabiat parçasından azami geliri almaktır. Zira tabiat faktörü gerek miktar ve gerekse şartlar bakımından sabittir, alternatifleri yoktur. Bu gelir nedir? Her zaman odun hasılatı mıdır?. Bu güne kadar, başka bir şekil düşünülmemekte idi fakat bugün modern ormancılık teorisinde, dinamik bir görüş hakim olmağa başlamıştır. Bu görüşe göre: Bir orman yaratabileceği bütün kıymet ve malların toplam değeri azami olacak şekilde idare edilmelidir. Ormanlardan çok taraflı faydalanma adını alan bu görüş bilhassa A.B.D. de en çok üzerinde durulan bir mefhumdur. 1960 yılında Amerikanın Seattle şehrinde toplanan V. Ormancılık Kongresinin de ana temasını teşkil eden orman sahasından çok taraflı faydalanma mefhumu sınırlı bir faktör olan orman toprağından cemiyyetin azami bir şekilde faydalanmasının tek bir kullanım tarzı ile temin edilemeyeceği esasına dayanmaktadır.

Bilindiği gibi toprakların rölatif nedreti hergün biraz daha artmaktadır. Bu da muhtelif kullanım şekillerinin rekabetini arttırmaktadır.

1960 senesinin 12 Haziranında çıkarılan bir kanun A.B.D. de millî ormanların idaresindeki ormancılık gaye ve prensibinin devamlılık ve çok taraflı faydalanma olduğunu kabul etmiştir. Bu devamlı odun hasılatı gayesinin, tadil edilmiş ve gelişmiş bir şeklidir.

Bu mefhumun kabulü halinde idarecinin kararları, yani alternatifleri seçmesi, değişik kaynakların yalnız ekonomik kıymetlerine değil aynı zamanda para ile ifade edilemeyen kıymetlerine de dayanmalıdır. Yani para değeri ile ifade edilemeyen faydalar nazarı itibara alınmalıdır. Hakikatte, bu idare sisteminde her hangi bir kaynaktan azami hasılayı almak diğer kullanım şekilleri için yapılacak kısımlar dolayısıyla mümkün değildir. Fakat bütün kaynaklardan elde edilen toplam hasıla daha büyük olacaktır. Bu uzun vadeli plânlamada çok sayıda vatandaş, devamlı olarak en iyiye kavuşturma gayesinin, yolu ve prensibidir.

Bütün bu açıklamalardan sonra orman işletmesinin gayesini, mevcut istihsal faktörlerinden, toplumun azami faydayı temin etmesini sonsuz bir şekilde sağlamak diye tanımlıyabiliriz. Bu gayeye varmak için yapılacak plânların devamlılık ve çok taraflı faydalanma prensiplerine göre tanzim edilmeleri gerekir.

b) İstihsalin plânlanması

Buraya kadar yapılan açıklamalardan bugün için bizde uygulanmak-

ta olan Amenajman plânlarının, bir seri için hazırlanışı nazari itibara alınırsa bir nev'i istihlal plânı olduğu anlaşılır. Ayrıca bu istikametteki çalışmaların sadece ne miktar kapital kullanılacağı ile ilgilenip diğer faktörleri ele almadığı görülür.

Bunun haricinde işaret edilmesi icap eden diğer bir hususta bu günkü amenajman plânlarında gaye de verilmiştir.

İstihsalin plânlanması ne gibi mal ve hizmetlerin ne miktarda istihsal edileceği ve bunları istihsal için ne gibi usul ve vasıtaların kullanılacağını daha evvelden tesbit etmektir. Burada, gaye mevzu bahis istihsal en rasyonel bir şekilde temin etmektir.

Bunu yaparken hasılât bilgisinden istifade etmek gerekmektedir.

c) Finansmanın plânlanması

Finansman en geniş anlamı ile şöyle tanımlanabilir: İşletmelerin vadesi geldiğinde borçlarını ödeme gücüne sahip kılınması ile ilgili faaliyetlerdir. Finansman plânlanması ise bu gayeyi temin için önceden tedbir alma çalışmalarıdır. Her işletmede olduğu gibi orman işletmesinde de finansman plânlanması, çok önemlidir. Devlet orman işletmelerinin birer devlet müessesesi olmaları finansman plânlanmasının önemini azaltmaz. Gerçi bu işletmeler borçlarını ödeyemeyecek duruma girdikleri zaman hukuken iflas etmezler, mallarına haciz konulamaz v.s. fakat yine de bir çok güçlüklerle karşı karşıya kalırlar. Nitekim 1958-59 senelerinde bu durumlar olmuştur ve Orman Genel Müdürlüğü bir takım memurlarının ücretlerini dahi ödeyemeyecek duruma düşmüştür. Bu hâdiseler, finansman plânı olmayışından doğmuştur. Mamafih orman işletmelerimiz bu bakımdan tam bir istiklâlâle sahip değildirlen, kendi gelirlerini sarfedebilirlerse de Orman Genel Müdürlüğü ihtiyaç duyduğu gelirlere el koyabilmektedir.

Buna rağmen finansman plânı mevzuunda yine de yapılabilecek şeyler vardır. Geçmiş senelere ait muameleler tetkik edilerek işletmenin para ihtiyacı ve bunu karşılayacak gelir imkânları zaman zaman oradan tesbit edilir. Sonra imkânlar ile ihtiyaçları bağdaştıracak bir plân yapılır. Bu hususta pazarlama plânı, ilân plânı, fiat politikası tedbir ve plânları ile ahenk sağlanarak müşküller halledilebilir.

d) Teşkilâtlandırma

Daha evvel teşkilâtlandırmanın işletme sevk ve idaresinin belli baş-

lı bir fonksiyonu olduğu görülmüştü. Bu fonksiyon da bir plâna bağlanabilir veya işletme plâni dahilinde mütalea edilebilir. Bu günkü plânlarımız, bu mevzuu da gereği kadar incelememektedir. Teşkilâtlandırma maddî ve gayri maddî vasıtaları belli bir nizam dahilinde bir araya getirmektedir. Teşkilâtlandırma plânlarında veya bir plânın teşkilât bölümünde, işletmenin beşeri unsuru olan idareci personel ile daha ziyade adeli çalışmayı temsil eden işçilerin adeden ve tevlit ettikleri malî külfet bakımından plânlanmış olmaları gerekir. Ayrıca bunların temin edilme imkânları araştırılmalıdır. Uzun vadeli plânlarda yetiştirilmeleri yoluna gidilmesi incelenmeli buna ait masraf tahminleri, kullanılacak metodlar münakaşa edilmelidir.

Beşeri teşkilât unsurunun cinsi de plânlanmış olmalı, vazifeler mesuliyet ve selâhiyetler belirtilmelidir.

Diğer taraftan gayrî maddî teşkilât unsurunun plânlanması da ele alınmalıdır. Çalışma merkezlerinin yerleri, depoların yerleri v.s. plâna bağlandığı gibi, âlet edevat ve vasıtalar en ekonomik bir nisbette tesbit edilmelidir.

f) Pazarlamanın plânlanması

Bilindiği gibi işletmelerin en önemli faaliyetlerinden biri de pazarlamadır. Pazarlamanın plânlanmasına geçmeden önce bir tanımını yapalım ve kısaca mahiyetinden bahsedelim.

Pazarlama, istihsal edilen mal ve hizmetlerin nihaî müstehlike akışını sağlayan faaliyetler şeklinde tarif edilebilir. Orman işletmeleri sadece orman mahsullerini istihsal etmekle yetinemezler ve yetinmemektedirler. Yetiştirdikleri bu mahsüllerin muayyen bir safhaya kadar müstehlike doğru akışını da deruhte etmişlerdir. Ve bunlar pazarlama faaliyetleridir. Bu faaliyetlerin de plânlanması gerekir.

Pazarlama faaliyetleri bir çok müelliflerce değişik şekillerde tasnif edilmişlerdir. Ancak pazarlamanın mahiyetini incelemek için aşağıdaki tasnif uygun addedilebilir.

- A. Mübadele faaliyeti
 1. Satın alma
 2. Satma
- B. Mal ile ilgili faaliyetler
 3. Nakletme
 4. Depolama

C. Kolaylaştırıcı faaliyetler

5. Standartlaştırma
6. Pazar finansmanı
7. Risk taşıma
8. Pazarlama araştırmaları

Orman işletmelerinde satın alma faaliyeti büyük bir önem taşımaktadır. Buna mukabil, nakil, depolama ve satma faaliyetleri, standartlaştırma, pazar finansmanı gibi faaliyetler plânlanmak icap eder. Bu nevi plânlamalar da bu güne kadar işletmelerimizde mevcut değildir. Pazarlamanın sonuncu fonksiyonu olan pazarlama araştırmaları fonksiyonunun gayesi bütün bu hususları araştırmak ve bir pazarlama plâni meydana getirmek, veya işletme plâni içindeki pazarlama plâni bölümünü teşkil etmektedir.

Pazarlama plâni yapılırken toplanması icap eden malûmat şöyle hülâsa edilebilir:

a) Müstehlik firmalar tetkik edilerek, ne cins malı ve ne miktarda satın alabileceklerini tesbit etmek,

b) Fiyatı kararlaştırmak için malın talep elastikiyetini öğrenmek, ikame mallarına karşı durumunu, hatta ikame mallara geçiş elâstikiyetini tayin etmek. Eğer monopol durumu varsa azami satış hasılatının hangi fiatla temin edilebileceğini tayin etmek.

c) Pazarımızın genişliği, stok devrini süratlendirebilecek tedbirler, satış mevsimleri hakkında malûmat toplamak,

d) Alıcı firmalar tetkik edilerek onları harekete getiren saik ve davranışları tetüt etmek,

e) Alıcıların yeni tip, cins ve nevilere ihtiyaç duymalarını sağlayacak tedbirleri araştırmak. Mevcut ve fakat talebi olmayan ağaç nevi ve ebatlara talep yaratmak için yapılacak işlere ait bilgileri toplamak.

Bu malûmata göre yukarıda sayılan pazarlama faaliyetleri plânlana bilir. Bir pazarlama faaliyeti olan satışın plânlanmasında reklâmın da gözden uzak tutulmaması gerekir. Reklâmın faydalı ve mahzurlu olduğunu ileri sürenler vardır. Ancak en büyük tesiri yeni ihtiyaçlar doğmasını ve mevcut malların duyurulmasını sağlamasıdır. Reklâmın plânlanmasında, reklâmı yapılacak malın vasfı, mahiyeti, ikame malları tetkik edilir, hitap edilecek zümre, mıntıka, kullanılacak reklâm vasıtası seçi-

lır böylece reklâm plânlanmış olur. Bunu yaparken daima yapılan reklâm masrafının kısa veya uzun vade de telâfi edileceği gözönüne alınmalıdır.

f) Kontrol ve murakebe

Plânlanmanın işletmeye ve işletmeciye sağlayacağı faydalardan bahsederken, plân olmadan kontrol yapılamıyacağını da söylemiştik. Hakkaten plânlanmanın en önemli fonksiyonu kontrol yapmak için bir baz olmasıdır. Gaye tesbit edilip istikbale müteveccih tahminler yapılarak gidilecek yol seçildikten sonra, bu yolun takip edilip edilmediği, gayenin tahakkuk edip etmediği plânla mukayese edilmek suretile tayin edilebilir.

Plânlanmanın bu bakımdan ormancılıktaki önemi bilhassa büyüktür.

Bilindiği gibi orman işletmelerinde kullanılan muhasebe sistemlerinde sadece geniş mânâsı ile döner sermayenin, muhasebesi tutulmaktadır. Burada kısaca şöyle bir muhasebet vardır:

$$\text{Mevcutlar} = \text{Borçlar} + \text{Kapital}$$

Orman işletmelerinde tutulan muhasebede mevcutlar denilince sadece, para ve onunla temin edilmiş, bina, aletler, makinalar v.s. gibi kalemler anlaşılmalıdır. Bu sebepten, orman işletmesinin bütün mevcut ve kıymetlerinin hesabı tutulmamakta ve muhasebe yolu ile bu kontrol ve revizyon yapılamamaktadır. Bu sebeple bir işletmenin normal muhasebe kayıtlarına göre kâr ediyor olması bir başarı ölçüsü olarak kabul edilemez. Zira sadece muhasebe kayıtları ile iktifa edilerek başarı ölçüsü tayin edilmeye kalkılsa, her hangi bir işletmeci ormanın yarısını keserek muazzam kârlar gösterebilir. İşte buna mânî olacak ve asıl kontrol imkânı verecek metod plânın tatbik edilip edilmediği hususudur. Bu günkü amenajman plânları tam tatbik edildikleri takdirde yukarda zikredilen asgari kontrolü sayılabirler. Eğer her 10 sene veya 20 senede bir revizyon yapılarak mevcut durum kontrol edilirse istihsal plânları kontrol fonksiyonlarını yerine getirmiş sayılabirler.

Zikredilen ve henüz memleketimiz işletmelerinde tatbik yeri bulunmuş olan ve amenajman plânlarının işletme plânı mânâ ve mahiyetini iktisap etmesi için yapılması zaruri olan diğer plânlamalar da tatbik edilmeye başlanırsa işletmelerin kontrol ve murakabesi daha mükemmel olarak yapılabilecek ve birçok yanılma ve kayıplar telâfi edilebilecektir.

LİTERATÜR

- Bishop C. E. - Toussaint W. D.** : Introduction to Agricultural Economic Analysis. John Willey & Sons, inc. 1958.
- Duer A. W.** : Fundamentals of Forestry Economics McGraw-Hill Book Company, Inc., 1960.
- Eraslan, İ.** : Umumi ve Türkiye Orman Amenajmanı Kutulmuş Matbaası, İstanbul, 1963.
- Gülen, İ.** : Sevk ve İdare Faktörü ve Orman İşletmesindeki Önemi. İ. Ü. Or. Fak. Der. Seri B, C. XI, S. 2, 1961.
- Hatipoğlu, Z.** : İşletme İktisadı ve İdaresi. Vecihi İbak Matbaası - İstanbul, 1957.
- Oluç, M.** : Pazarlama Prensipleri ve Türkiyede Tatbikatı. İstanbul, 1957.
- Oluç, M.** : İşletme Organizasyonu ve Sevki İdaresi İstanbul, 1958.
- Tosun, K.** : Ssvk ve İdare Prensipleri. İstanbul.
- Worrell, C. A.** : Economics of American Forestry, John Wiley & Sons, Inc. 1959.