

Orman Köylerindeki Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin Swot Analizi İle Değerlendirilmesi (Maçka İlçesi Örneği)

Devlet TOKSOY¹, Mustafa YENİGÜN¹, *Gökhan ŞEN¹

¹Karadeniz Teknik Üniversitesi, Orman Mühendisliği Bölümü, 61080, Trabzon

*Sorumlu yazar: gseven77@hotmail.com

Geliş Tarihi: 14.01.2009

Özet

Kooperatif kavramı kısaca, birlikte iş görmek anlamına gelmektedir. Özellikle kırsal alanda yaşayan ve piyasa ekonomisi koşullarına ayak uydurmada sıkıntıda olan köylüler için önemli bir kuruluş olarak görülmektedir. Kooperatifçilik, kırsal alanda sınırlı, dağınık ve düzensiz olanakları birleştirerek geliştirebilecektir. Daha az yatırım ile daha çok üretimin kooperatiflerle sağlanacağı yaygın bir kanıdır. Ancak uzun bir geçmişe ve pek çok desteğe rağmen orman köylerindeki kooperatifçilik faaliyetlerinden beklenen sonuçlar alınamamıştır. Bu durum kooperatiflerin kendisini ve çevresini daha gerçekçi bir yaklaşımla değerlendirmesini ve sonuçlara göre geleceğe yönelik daha sağlıklı hazırlanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu tür amaçlar için SWOT Analizi uygun bir yöntem olarak kullanılmaktadır.

Araştırmada, Maçka ilçesi orman köylerinde faaliyette bulunan 11 Tarımsal Kalkınma Kooperatifinin (TKK) incelenmesinde yöntem olarak SWOT Analizi kullanılmıştır. 11 kooperatif yöneticisi ile kısa aralıklı iki oturum yapılmış ve eylem dizileri oluşturulmuştur. Maçka TKK için 9 adet güçlü yön tespit edilmiş olup en güçlü yön vergi avantajı, 11 adet zayıf yönden etkinlik derecesi en yüksek olan iş çeşitliliğinin az olması, 7 adet fırsat değişkeninden etkili fırsat yeni yapılabilecek düzenlemelerle bölgede turizme yönelik faaliyetlerin artması ve desteklenmesi, 7 adet tespit edilmiş tehdit içinden etkili gelişme ve kalkınma yönünde inancın ve güvenin kalmaması olarak belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kooperatif, SWOT Analizi, Kalkınma, Maçka

Evaluation of Agricultural Development Cooperatives in the Forest Villages by SWOT Analyses (The Case Study in Maçka)

Abstract

Cooperative concept's means working together as a shortly. Especially, it is accepted as an important enterprise for villagers live rural area and are out of phase with the market conditions. Cooperative trading system in the rural area can be developed/improved by joining the limited and scattered facilities and possibilities. It is a common belief for cooperatives that more and higher production and profit can be realized with less investment. In spite of strong support and long period a time, expected results couldn't taken from cooperatives activities of cooperative trading system in forest villages. This situation is made it necessary that cooperatives itself and it's environment with more realistic approach and they should prepare themselves more healthly in the future. For this goals, SWOT Analysis is used as a good method.

In this study, SWOT Analysis was used as a method to analyse Agricultural Development Cooperatives working in forest villages in Maçka. Two meetings were arranged and action plans were created with 11 cooperative managers and members' shows activity in Maçka. For Maçka Agricultural Development Cooperatives, 9 strenghts, 11 weaknesses, 7 oportunities, 7 threats were confirmed. The most effective strenght was tax advantage, weakest one was lower employment possibilities, the greatest opportunity was growth and supporting tourism in Maçka by new arrangements, the most threatening factor was running out of conviction in the direction of growth and development

Key Words: Cooperative, SWOT Analysis, Development, Maçka.

Giriş

Toplumların yasalarında büyük ölçüde var olan, beraberlik ve dayanışma duygusunun, ekonomik hayatın zorlukları karşısında daha da güçlenerek müşterek gerçekçi bir harekete dönüşmesi, kooperatifçiliğin doğuş noktasını oluşturmuştur (Ciğerci, 1993). Başlangıcı çok eski tarihlere kadar uzanan

kooperatiflerin, hemen hemen tüm dünya devletleri tarafından düzenlemeye tabi tutulduğu ve teşvik edildiği bilinmektedir. Nitekim Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında 171. Madde ile devletin kooperatifçiliğin gelişmesi için gerekli tedbirleri alacağı yolunda anayasal zorunluluk getirilmiş, yasa ile tanımı ve ilkeleri ortaya konulmuştur.

Kooperatif kavramı kısaca, birlikte iş görmek anlamına gelmektedir. Kooperatiflerin ülke kaynaklarının akılcı bir şekilde kullanılması ve genel ekonomi bakımından yararlı kuruluşlar olduğu bilinen bir gerçektir (Koç, 2001). Kooperatifler, özellikle kırsal alanda yaşayan ve piyasa ekonomisi koşullarına ayak uydurmada sıkıntıda olan köylüler için önemli bir kuruluş olarak görülmektedir. Bu birliklerin, köylülerin geleneksel yardımlaşma ve işbirliği düzenine uygun olduğu tespiti yapılarak, sosyal ve ekonomik gelişme için önemli araç olduklarına inanılmaktadır (Sayar, 1966). Kooperatifçilik, kırsal alanda sınırlı, dağınık ve düzensiz olanakları birleştirerek geliştirebilecektir. Daha az yatırım ile daha çok üretimin kooperatiflerle sağlanabileceği yaygın bir kanıdır. Bir araya gelen küçük aile işletmelerinin üretim güçlerini artırarak gelişmeleri, rekabet gücü kazanmaları, kırsal refahta artış sağlayabilecektir (Gümüş ve ark., 2002). Kooperatifler sayesinde; insanlarda ortak hareket etme, işbirliği, bölüşüm gibi önemli değerlerin oluşması ve gelişmesi de mümkün olacaktır (Demirci, 1998).

Belirli amaçlara ulaşmada bir araç olan kooperatiflerin ilk kuruluş yılları 18.yüzyıla kadar uzanmaktadır (Eryılmaz, 1991). Türkiye’de kooperatifler konusu ilk olarak 1920’li yıllarda ele alınmış, 1929 yılında Zirai Kredi Kooperatifleri Kanunu çıkarılmıştır.

1960’lı yıllardan itibaren kooperatifçiliğin özendirilmesinde yeni bir yaklaşıma başvurulmuştur. Söz konusu yıllarda Türkiye’den yurt dışına önemli sayıda işçi gönderilmektedir. Öyleki 1961-1966 yılları arasında bu sayı 200.000’in üzerindedir (Başkaya ve Birerçin, 1966). İşçi göndermede kooperatiflere öncelik tanınması ve kontenjan ayrılması nedeni ile kırsal kesimde çok sayıda kooperatif kurulmuş ve bu kooperatifler arasında da önemli sayıda orman kooperatifi yer almıştır.

İlk kez 1956 yılında çıkarılan 6831 sayılı Orman Kanunu’nun 40. Maddesinde “çeşitli ormancılık çalışmaları tercihen köy orman kooperatifi kuranlara gördürülür” hükmüne yer verilmiştir. Orman köylülerinin kooperatifleşmesini teşvik için kurulan kooperatiflere orman işçiliğinde öncelik

tanınması, hak ediş bedelinin artırılması veya uygun fiyata orman ürünü satın alma olanağının tanınması gibi haklar verilmiştir. Kooperatiflere verilen haklar ve teşvik sayesinde 1970’lerde 30 civarında olan kooperatif sayısı 2001 yılında 2100’ü aşmıştır (Mülayim ve Turan, 1993; Mülayim, 2003).

Türkiye’de kooperatifçiliğin, çok farklı ve önemli desteklere rağmen istenilen seviyede yaygın ve etkin olduğu söylenemez. Kurulan kooperatiflerin birçoğu kısa süre sonra kapanmakta veya ilgisizlikten dolayı olağan kongrelerini yapamayacak dereceye gelmektedir. Nitekim orman köylerinde faaliyet gösteren kalkınma kooperatiflerinin sayısı 1990 yılında 2000’i aşmışken 1991 yılında 1500 seviyesine gerilemiştir (Mülayim ve Turan, 1993). 2007 yılı itibari ile orman köylerinde kurulmuş olan yaklaşık 2200 kooperatif ormancılık konusunda çalışmaktadır. Ayrıca ormancılıkla uğraşan tarımsal kalkınma kooperatifleri, ihtisas birliği olarak “Ormancılık Kooperatifleri Birlikleri” kurarak birlik düzeyinde örgütlenmişler, daha sonrada yeni, kurulan kooperatif birlikleri ve eski orman köyleri kalkındırma kooperatifleri bir araya gelerek “Ormancılık Kooperatifleri Merkez Birliği (OR-KOOP)”ni 11/07/1997 tarihinde kurmuşlardır. Ağustos 2007 tarihinde, OR-KOOP merkez birliği tabanında, 27 birliğe bağlı 2216 ortak kooperatif ve 270.287 orman köylüsü yer almaktadır (www.orkoop.org.tr).

Orman köyleri içinde kurulan ormancılık kooperatifleri esas itibariyle orman işlerinde faaliyet göstermekle beraber, çeşitli sanayi yatırımlarını da gerçekleştirmektedir. Günümüzde bu kooperatifler bağlı oldukları Çevre ve Orman Bakanlığı tarafından belirtilmiş tip projeler uygulayarak köylerine hizmet götürmektedir. Orman köylerinde uygulanan tip projelerin konuları; halıcılık, mandıra, soğuk hava deposu, çam fıstığı ve defne yaprağı ürün işleme, et entegre tesisleri, süt toplama tesisleri, yem fabrikası, besi sığırcılığı, arıcılık vb. dir.

Yaklaşık 40 yıllık geçmişe ve pek çok teşvike rağmen orman köylüsüne yönelik ekonomik ve sosyal amaçlı projeler üretilmiş ve uygulamaların desteklenmesi hakkında belli ölçülerde başarı sağlanmıştır. Ancak

yapılan çalışmalar çok yerde ilk olmasına karşın, beklenen sonuçlar elde edilememiştir (Akesen ve ark., 2002).

Doğal olarak bir kooperatif, bir işletme veya bir kurum kurulduğunda bir kuruluş amacı vardır ve bu amaçlar değişik şekilde sınıflandırılabilir. Kooperatiflerin içinde bulunduğu mali ve idari sorunlar dikkate alındığında, kooperatiflerin faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri zorunludur ve bu zorunluluk giderek artmaktadır. Planlı hizmet üretme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ve uygulamayı etkin bir şekilde izlemede kooperatiflerin faal katılımı zorunlu görülmektedir. Söz konusu faaliyetlerin yürütülmesinde “stratejik planlama” önemli bir yöntem olarak gündeme gelmektedir. Stratejik planlamanın temelini ise; stratejisi saptanacak olan kurumun ya da kooperatifin mevcut durumunun belirlenmesi oluşturmaktadır. Durum tespiti için de İngilizce literatürde SWOT olarak geçen yöntem günümüzde sıkça kullanılmaktadır. Mevcut durum analizi, kooperatifin, kurumun veya işletmenin kendisini ve çevresini daha gerçekçi bir yaklaşımla değerlendirmesine ve sonuçlara göre geleceğe yönelik sağlıklı bir şekilde hazırlanmasına yardımcı olacaktır.

Küreselleşme, teknolojik yenilikler, yeni gelişen ve sınırları ortadan kaldıran pazarlar, bilgiye verilen önemin artması, müşteri beklentilerinin farklılaşması gibi koşullar, örgütleri daha iyi olmaya yöneltmektedir. Örgütlerin kendilerini geliştirebilmeleri ve farklılık yaratabilmelerinin yolu öncelikle kendilerini daha iyi tanımaktan geçer. Bir örgüt olarak işletmelerin başarılı şekilde ayakta kalabilmesi stratejik düşünebilme yeteneklerine ve stratejik yönetimi uygulayabilmelerine bağlıdır. Stratejik düşünebilme yeteneği işletmelerin sürekli değişmekte ve gelişmekte olan çevreye uyum sağlayabilme ve müşterilerin beklentilerini karşılayabilme anlamına gelmektedir. Bunu gerçekleştirecek en önemli araç SWOT olarak bilinen mevcut durum analizidir (Karabulut-Temel ve ark., 2007).

SWOT analizi yaygın olarak kullanılan bir yöntem olmasına rağmen, yöntemin yararlılığı konusunda tartışmalar da mevcuttur. İngiltere’de yapılan bir

araştırmada, incelenen 50 firmanın 20’sinde SWOT analizi kullanıldığı halde yapılan analizlerden elde edilen sonuçların strateji geliştirme sürecinde kullanılmadığı görülmüştür. Aynı araştırma ile SWOT uygulamaları hakkında pek çok problem tespit edilmiştir. SWOT analizinin bu problemleri teorik yapısındaki problemlerden ziyade uygulamada yapılan hatalar nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bu analiz esas olarak firma seviyesi için uygun bir analizdir. Daha alt düzeyde (birim, kişi gibi) yada daha üst düzeyde (sektör, ülke gibi) yapılan SWOT analizlerinde faktörlerin içsel ya da dışsal olduğunu belirlemek zorlaşmaktadır (Erkan, 2008).

Ülkemizde kooperatifçilik alanında ve ormancılık sektöründe birkaç çalışma haricinde SWOT Analizinde başvurulmamıştır. Sayısallaştırma sıkıntısı ve subjektifliğe dayalı olması gibi olumsuz yönleri bulunmasına rağmen SWOT Analizi, Tarımsal Kalkınma kooperatiflerinin amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşmada etkili olan ve doğru stratejilerin belirlenmesinde temel teşkil edecek faydalar içermektedir.

Bu çalışmada, Maçka ilçesi orman köylerindeki tarımsal kalkınma kooperatiflerine ilişkin, iç ve dış çevre analizi sonucunda güçlü-zayıf yönler ve fırsat-tehditler belirlenmiş, öne çıkan güçlü yön-fırsat, tehdit ve zayıf yönler dair eylem planları oluşturulmuştur.

Materyal ve Yöntem

Materyal

Araştırma birimi, Trabzon ili sınırları içerisinde yer alan Maçka ilçesi orman köylerindeki Tarımsal Kalkınma Kooperatifleridir (TKK). Araştırma alanında faaliyet gösteren 13 TKK’dan 11 adeti en az 1 yönetici ile SWOT analizinde katılımcı olarak yer almıştır.

Çalışmada gerekli kavramsal çerçeveyi oluşturmak amacıyla, kitap, dergi, makale, araştırma, bildiri ve internet gibi ikincil veri kaynaklarından da yararlanılmıştır. Ayrıca uzman kişilerle SWOT analizi, SWOT analizinin mantığı, uygulama sırasında karşılaşılabilecek sorunlar ve analizin değerlendirilmesi hakkında da görüşmeler yapılmıştır.

Yöntem

Bir ülkenin, bölgenin veya kurumun iç ve dış çevre analizini içeren stratejik bir yönetim tekniği olan SWOT analizi sistematik bir düşüncenin ve analize konu olan faktörlerin geniş çaplı araştırılmasını zorunlu kılmaktadır (Aktan, 2007). İlk olarak 70'li yıllarda iş yönetimi amacıyla kullanılmaya başlanan SWOT Analizi ileriki yıllarda farklı uygulama alanları için de bir analiz ve planlama aracı olarak ele alınmıştır. İngilizce literatürde SWOT, üstünlükler, zayıf yanlar, fırsatlar ve tehditler kelimelerinin baş harflerini içeren bir kısaltmadır. Temelde mevcut yapılara ait bu dört faktörün (parametrenin) irdelenerek analiz edilmesi ilkesine sahip olan bu yöntemle, hem niceliksel hem de niteliksel özelliklere ilişkin analizler yapılabilen ve yapılan analizler sonucunda oluşturulan SWOT matrisinin irdelenmesi ile de mevcut programa ilişkin bir görüş oluşturulabilmektedir (Uçar ve Doğru, 2005)

SWOT analizi, çevrenin tehdit ile fırsatlarını aydınlatan, açığa çıkaran ve organizasyonların güçlü yönlerini ve zayıflıklarını inceleyen bir stratejik planlama

enstrümanıdır. Bir şirketin bu noktalarının tamamının ya da tedarik zincirinin bilinmesi stratejik formülasyon için iyi bir temeldir. Dahası SWOT, bulunan güçlü-zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin ümit verici kombinasyonlarını temel alan stratejiler için bir taslak içerir (Rauch, 2007). Bu analiz ile üstünlükler artırılarak, zayıflıklar azaltılarak, fırsatlardan yararlanılarak ve tehditlerden kaçınılarak başarılı bir strateji oluşturulmalıdır (Shinno ve ark., 2006).

SWOT Analizinde, işletmenin dış çevresindeki unsurların incelenmesi sonucunda işletme için fırsat ve tehditler, işletme içi analiz sonucunda ise işletmenin güçlü yönleri ve zayıflıkları belirlenir. Çevresel fırsat ve tehditlerin yapısına daha uygun olan rekabeti olumlu etkileyebilecek işletme üstünlük ve zayıflıkları listeye alınır. SWOT matrisi bu yönüyle, çevresel fırsat ve tehditleri karşılayabilecek, rekabeti olumlu olarak etkileyebilecek belirli sayıdaki önemli üstünlük ve zayıflıkları kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004). Aşağıdaki şekil SWOT Analizinin basit bir özeti olarak algılanabilir (İlter ve Ok, 2004).

Faktörün Yeri	Faktörün Tipi	
	İstenen	İstenmeyen
İÇSEL	ÜSTÜNLÜKLER	ZAYIFLIKLAR
DIŞSAL	FIRSATLAR	TEHDİTLER

Şekil 1: SWOT Tablosu

SWOT Analizi sonucunda, güçlü yönler ile fırsatların uyumlaştırılması, güçlü yönlerin fırsatlardan yararlanacak şekilde kullanılması, zayıflıkların güçlü yönlere dönüştürülecek stratejiler geliştirilmesi, tehditlerin güçlü yönler ile bütünleştirilerek fırsatlara dönüştürülmesi planlanmalıdır (DPT, 2003).

Özellikle stratejik planlama ve erken karar verme safhalarının her ikisinde de SWOT analizi yaygın kullanılan bir araçtır ve bu araç bu konular için çok iyi kurulmuştur. Bu yöntem net bir genel bakış içeren ve önemli problemleri alanları tanımlayan, kullanımı kolay bir metottur. Dahası SWOT, durum hakkında bilgilendirmeyi teşvik eder ve ne yapabileceğimizi açığa çıkarır (Rauch, 2007).

Bu çalışmada; SWOT Analizinin Maçka ilçesi orman köylerindeki Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerine uygulanabilmesi için kooperatif yöneticileri ile ön görüşme yapılarak, SWOT Analizi ve eylem dizisi geliştirme aşaması için yakın zamanlı iki oturum düzenlenmiştir. İlk oturumda, çalışmanın amaç ve içeriği ile kullanılacak olan yöntem katılımcılara tanıtılarak katılımcılardan, Maçka ilçesi orman köylerindeki tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerini belirlemeleri istenmiştir. Bu oturumun son aşamasında ise; kooperatif yöneticilerinin belirlenen SWOT etkenleri arasında "kuvvet alanı analizi" yaptırılarak SWOT etkenlerinin kendi içlerinde bir öncelik sıralaması oluşturulmuştur.

İkinci oturumda, söz konusu kooperatifler için bir önceki oturumda belirlenen, öncelik sıralamasına tabi tutulan ve en etkili olandan en az etkili olana doğru sıralanmış olan SWOT faktörleri katılımcıların bilgisine sunulurken bütün SWOT faktörleri için eylem dizileri geliştirilmiştir.

Bulgular

Maçka ilçesi orman köylerindeki Tarımsal Kalkınma kooperatiflerine ilişkin iç ve dış çevre analizi sonucunda güçlü-zayıf yönler ve fırsat-tehditler maddeler halinde belirlenmiş olup, sonrasında bu maddeler; 1 en düşük etkililik düzeyini ve güçlü yönler

için 9, zayıf yönler için 11, fırsat ve tehditler için ise 7 en yüksek etkililik düzeyini temsil edecek şekilde puanlar verdirilerek ağırlıklandırılmaya tabi tutulmuştur. En yüksek ağırlık puanından en düşük ağırlık puanına doğru sıralanan dört gözlü SWOT tablosu aşağıda Tablo1’de gösterilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda araştırmaya konu edilen kooperatifler için, 9 güçlü yön, 11 zayıf yön, 7 fırsat ve 7 de tehdit belirlenmiştir. Bölümlerin doldurulmasında soruların cevaplandırılması beyin fırtınası ile yapılmıştır. Takip eden adım benzer argümanların özetlenmesi ve onların önem derecelerine göre sıralanması şeklindedir.

Tablo 1. Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri’ne ilişkin SWOT Tablosu

GÜÇLÜ	ZAYIF
<ul style="list-style-type: none">• Vergi avantajı (G1)• Alınan işlerde üyelerin çalıştırılması (G2)• Orman Kanunu’nun 34. maddesi gereğince tanınan % 25 istihkak tutarlarının alınması (G3)• İş gücü potansiyeli (G4)• Kooperatif içi uyumun var olması (G5)• İş deneyimi, iş kalitesi (G6)• Birliktelik sağlanması (G7)• Sosyo-ekonomik yapıda gelişme (G8)• Az da olsa makine kullanımı (G9)	<ul style="list-style-type: none">• İş çeşitliliğinin az olması (Z1)• Üretim birim fiyatlarının düşüklüğü(Z2)• Araç gereç eksikliği ve kiralamanın pahalı olması(Z3)• Odun dışı gelir getirecek faaliyetlerin eksikliği(Z4)• Hukuki konularda bilgi eksikliği(Z5)• Sermaye eksikliği(Z6)• Yol ağının fiziki yetersizliği, çok bozuk olması(Z7)• İş sürekliliğinin olmayışı(Z8)• Emek yoğun çalışılması(Z9)• Yöneticilerin eğitimsiz oluşu(Z10)• Kooperatifler arası koordinasyon ve birliktelik eksikliği(Z11)
FIRSAT	TEHDİT
<ul style="list-style-type: none">• Yeni yapılabilecek düzenlemelerle bölgede turizme yönelik faaliyetlerin artması ve desteklenmesi (F1)• Hayvancılığın bu bölgeye uygun olması nedeniyle hayvancılığa yönelme ve hayvancılığın desteklenmesi(F2)• Eğitim faaliyetlerinin artması(F3)• Hibe projelerine bölgenin uygunluğu ve kooperatiflerde bu yönde isteğin olması(F4)• Odun üzerine el sanatları için atölye ve eğitim merkezi kurulma olanağı ve isteğinin bulunması(F5)• Kooperatif yönetimlerinin istekli oluşu(F6)• Çıkan kanun ve yönetmelikler(F7)	<ul style="list-style-type: none">• Gelişme ve kalkınma yönünde inancın ve güvenin kalmaması(T1)• Ormanlardaki böcek zararlıları(T2)• Akaryakıt fiyatlarının pahalı oluşu ve sürekli artması(T3)• Dikili satışlardaki %27 gibi yüksek vergiler(T4)• Endüstrinin çok daha ucuza hammadde arayışı(T5)• Bölgede yapılan kadaströ çalışmalarının mülkiyet sorunundaki karmaşayı giderememesi, daha da karmaşık hale getirmesi(T6)• Kendi kullandıkları odun hammaddesine pahalı ulaşmaları(T7)

Daha sonra araştırma alanındaki Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin kooperatif amaçlarına hizmet edecek şekilde, SWOT değişkenleri ve kooperatif amaçları birlikte

dikkate alınarak eylem dizileri geliştirilmiştir. Bu çalışmada ilk sırada yer alan SWOT değişkenleri için eylem planları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Maçka İlçesi Orman Köylerindeki TKK'leri İçin Geliştirilen Eylem Dizileri

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
<p>G1: Vergi avantajı Eylem konusu: Mevcut yönetmelik ve kanunlarla kooperatiflere sağlanan vergi avantajının geliştirilerek devamlılığın sağlanması Yürütücü ve sorumlular: Çevre ve Orman Bakanlığı (ÇOB), Maliye Bakanlığı (MB) Süre: Kısa vade (1-5 yıl) İzlenecek yol: İlgili Bakanlıklarda oluşturulacak komisyonların yapacakları düzenlemeler</p>	<p>Z1: İş çeşitliliğinin az olması Eylem konusu: Kooperatiflerce yapılabilecek iş kollarının belirlenmesi Yürütücü ve sorumlular: Orman Bölge Müdürlüğü (OBM), Karadeniz Teknik Üniversitesi (KTÜ), yerel yönetimler Süre: Kısa vade (1-5 yıl) İzlenecek yol: İlgili kamu kurum ve kuruluşları tarafından bu yönde araştırmalar yapılması</p>
FIRSATLAR	TEHDİTLER
<p>F1: Yeni yapılabilecek düzenlemelerle bölgede turizme yönelik faaliyetlerin artması ve desteklenmesi Eylem Konusu: Mevcut kanunlardaki kooperatiflerin statüsünün değişikliğinin yapılması ve kooperatif yönetimlerinin özendirilmesi Yürütücü ve sorumlular: ÇOB, Kültür ve Turizm Bakanlığı, KTÜ Süre: Orta vade (5-20 yıl) İzlenecek yol: Bölgedeki turizm potansiyelinin belirlenmesi</p>	<p>T1: Gelişme ve kalkınma yönünde inancın ve güvenin kalmaması Eylem konusu: Kooperatiflerin karşılaştıkları bürokratik engeller ve siyasal baskıları ortadan kaldırmak Yürütücü ve sorumlular: Yerel yönetimler, Siyasi partiler Süre: Orta vade (5-20 yıl) İzlenecek yol: Bütün kooperatiflere eşit mesafede yaklaşılması</p>

Çalışmada SWOT analizi yapılmasının başlıca iki yararı bulunmaktadır. Birincisi, SWOT analizi yapılarak kooperatiflerin mevcut durumunun tespit edilmiş olmasıdır. Bu çerçevede güçlü-zayıf yönler ile fırsat-tehditler belirlenmiştir. İkinci yararı ise bu kooperatiflerin gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahminine yarayan analiz tekniği olmasıdır.

Yukarıda belirlenen sonuçlar dikkate alındığında; bölgedeki kooperatifler, amaçlarına hizmet edebilecek strateji ve eylem dizilerini belirleyerek daha başarılı olabileme şansını yakalayabileceklerdir.

Tartışma ve Sonuç

SWOT analizi uygulamaları, genel bir görüş sağlar ve önemli problem alanlarını tam olarak saptamayı kolay hale getirir. Neredeyse bütün stratejik yönetim kitapları stratejik analiz yöntemi olarak SWOT analizini temel alırlar. Hatta bütün strateji geliştirme süreci güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditlerin eşleştirilmesi olarak bile algılanabilirler (Erkan, 2008). Bu nedenle yöntem yöneticilere karar süreçlerinde, uygulamalarında ve strateji formülasyonlarında yol gösterici bir rol oynar.

Ülkemizde çok amaçlı kooperatif türlerinden biri olan Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri, ormancılık politikalarımız ve kırsal kalkınma planlarımızın gerçekleştirilmesinde vazgeçilmez bir unsurdur. Bilindiği gibi, yönetsel yapılar belirli amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan araçlardır. Dolayısıyla gözetilen amaçlar ile bu yapılar arasında uyumlu bir bağlantının kurulması gerekmektedir (Çağlar, 1997). Ancak ülkemiz kooperatifçilik anlayışında gözetilen amaçlar ile yönetsel yapılar arasında bir uyum bulunmamaktadır. Diğer bir ifade ile ülkemiz kooperatifçiliğinde Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin amaçlarının kırsal alanların sosyo-ekonomik durumunu geliştirebilecek şekilde bölgesel özellikleri, ihtiyaç ve beklentileri gözeterek belirlenmediği söylenebilir (Yenigün, 2008).

Bu çalışma ile Maçka ilçesi orman köylerindeki Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin temsilcileri ile yapılan görüşmeler sonucunda oluşturulan SWOT değişkenleri öncelik sıralarına göre dört gözlü SWOT tablosunda gösterilmiştir (Tablo 1). Bu değişkenler sırası ile güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler olmak üzere 4 bölümden oluşmaktadır. Yapılan çalışma sonucunda 9 güçlü yön, 11

zayıf yön, 7 fırsat ve 7 de tehdit belirlenmiştir. Ayrıca her bir değişken için eylem dizileri oluşturulmuştur.

Sonuçta, zayıf yönlerin güçlü yönlere, tehditlerin fırsatlara dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu yüzden öncelikle güçlü yönler, fırsatların farkına varmak için kullanılmalıdır. Benzer şekilde kooperatiflerin belirli güçlerini piyasa tarafından sunulan fırsatlara uyumlu hale getirmesi gerekmektedir. SWOT analizi ister kamuda ister özel sektörde olan bir işletme için olsun isterse bir kooperatif için olsun her örgütün yapması ve belli aralıklarla güncellenmesi gereken bir analizdir. Analiz sonucu organizasyonların hem bugünkü şartlarda mevcut durumlarını hem de gelecekteki potansiyel şartları analiz etme olanakları olabilecektir. Bu durum rekabet etme ve hayatta kalabilmeleri açısından kooperatiflere ve diğer örgütlere pek çok fırsat sunabilmektedir.

Kaynaklar

Akesen A., Ekizoğlu A., Yurdakul S. 2002. Orman Köylerini Kalkındırma Kooperatiflerinin Sorunları ve Çözüm Yolları, 1. Ulusal Ormanlık Kooperatifleri Sempozyumu, Kastamonu.

Aktan C.C. 2007. Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi, Erişim Tarihi: 08.02.2008

<http://www.canaktan.org/yönetim/stratejik-yönetim/swot.htm>

Başkaya M., Birerçin, M. 1966. İşgücü İhracı ve Köylerde Kooperatifleşmenin Başarı Şartları, VI. Kooperatifçilik Kongresi, Cilt I, Ankara.

Ciğerci R. 1993. Türkiye'de Ormanlık Kooperatiflerinin Kalkınmaya Etkilerinin İrdelenmesi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 94 s. Ankara.

Çağlar Y. 1997. Sürdürülebilir Kalkınmanın Uygulanması-Tartışma Toplantısı, Türkiye Çevre Vakfı, Yayın No:126, Ankara.

Demirci R. 1998. Serbest Piyasa Ekonomisinde kooperatifler, Türk Kooperatifçilik Kurumu, Karınca Kooperatif Postası, Sayı: 743.

DPT 2003. Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu, Ankara.

Erkan V. 2008. Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama, Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler, DPT, Yayın No:2759, ISBN:978-975-19-4207-4, Ankara.

Eryılmaz A.Y. 1991. Doğu Karadeniz Bölgesinde Orman-Halk İlişkilerinin Düzenlenmesi Üzerine Araştırmalar, T.C. Orman

Bakanlığı, Orman Genel Müdürlüğü, Yayın No: 676, Ankara.

Gümüş C., Toksoy D., Ayaz H., Diktaş N. 2002. Trabzon Yöresi Orman Köyleri Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin Yasal ve Yönetimsel Sorunları, 1. Ulusal Ormanlık Kooperatiflerinin Yasal ve Yönetimsel Sorunları, 1. Ulusal Ormanlık Kooperatifleri Sempozyumu, Kastamonu.

İlter E., Ok K. 2004. Ormanlık ve Orman Endüstrisinde Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi, Form Ofset Matbaacılık, Ankara.

Karabulut-Temel E., Bulut Z.A., Sürgevil O. 2007. Örgütlerde Mevcut Durum Analizi, TÜHİŞ İş Hukuk ve İktisat Dergisi, Cilt: 20, 4-5, s.28-34.

Koç H. 2001. Türkiye'de Kooperatifçilik Alanında Yaşanan Gelişmeler, Karınca Dergisi, 66, (773).

Mülayim Z.G., Turan A. 1993. Orman Köylerinde Kooperatifçilik, T.C.Orman Bakanlığı 1. Ormanlık Şurası, Cilt 2, Seri No: 13, Yayın No: 006, Ankara.

Mülayim Z.G. 2003. Kooperatifçilik, Yetkin Yayınları, Ankara.

Rauch P. 2007. SWOT Analyses and SWOT Strateji Formulation for Forest Owner Cooperations in Austria, Eur J Forest Res, 126.

Sayar L. 1966. Memleketimizde Köy Topluluklarının Ekonomik ve Sosyal Sorunların Hallinde Kooperatifler, VI. Türk Kooperatifçilik Kongresi, Cilt 1, Ankara.

Shinno H., Yoshioka H., Marpaung S., Hachiga S. 2006. Quantitative SWOT Analysis on Global Competitiveness of Machine Tool Industry, Journal of Engineering Desing, 17:3.

Uçar D., Doğru A.Ö. 2005. CBS Projelerinin Planlaması ve SWOT Analizinin Yeri, TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Bilimsel Teknik Kurultayı, Ankara.

Ülgen H., Mirze S.K. 2004. Ormanlık ve Orman Endüstrisinde Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi, Form Ofset Matbaacılık, Ankara.

Yenigün M. 2008. Orman Köylerindeki Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin SWOT Analizi Yöntemi İle İncelenmesi (Maçka İlçesi Örneği), Yüksek Lisans Tezi, KTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.

URL:/http://www.orkoop.org.tr/orkoopdocs/activities/fromorkoop/ulusalorman/tebligler/dosyalar/09.doc Erişim Tarihi: 21/03/2009