

BATI AKDENİZ BÖLGESİNDE SÜT VE SÜT ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNÜN STRATEJİK DURUM ANALİZİ VE GELİŞME OLANAKLARI¹

STRATEGIC ANALYSIS OF MILK AND MILK PRODUCTS SECTOR AT THE WESTERN MEDITERRANEAN REGION

Mustafa ÇELİK*

ÖZET

Bu çalışma, Batı Akdeniz Bölgesinde (BAB) süt ve süt ürünleri sektörünün tüm yönleriyle incelenmesi ve sektörün geleceğine yönelik stratejik durum analizinin yapılması amacıyla gerçekleştirilmiştir. BAB’nde faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğunu geleneksel yöntemlerle üretim yapan küçük işletmelerin oluşturduğu; bu işletmelerin kaliteli süt temini, üretilen süt ürünlerinin pazarlanması, ortaya çıkan sektörel-teknolojik gelişmelerin izlenmesi ve işletmeye adapte edilmesi vb. konularda sorunlarının olduğu tespit edilmiştir. Bölgede faaliyet gösteren işletmelerin ulusal boyutta üretim yapan işletmeler ile işbirliği yapmak suretiyle süt ürünlerinin ortak üretimine yönelik projeler geliştirmeleri, kurulacak kooperatifler tarafından süt ürünlerinin üretilmesi ve pazarlanması gibi girişimler, sektörel sorunların çözümünü kolaylaştıracaktır.

Anahtar Sözcükler: *Süt, süt ve süt ürünleri, süt ürünleri üretim sektörü, süt ürünleri sektörünün stratejik analizi*

ABSTRACT

This study examines the milk and milk products sector, at the Western Mediterranean Region, with respect to the strategic competitive position and brings suggestions for the future of the sector and companies in general. The factors affecting the strategic position of the companies in the sector were determined and a questionnaire was used to collect data on the strategic strengths and weaknesses of the companies producing milk and milk products in the Region. The results of the study showed that the majority of the companies were small and medium sized enterprises using traditional production techniques, with considerable problems concerning procurement of quality milk, keeping track of new technologies in the sector, employing qualified personnel and marketing milk products. Forming alliances with bigger companies, getting into joint ventures or marketing through producers cooperatives are some of the means to be suggested as solution to sectoral problems.

Keywords: *Milk, milk and milk products, sector of milk products, strategic analysis of milk products sector.*

¹ Bu makale Akdeniz Üniversitesi Araştırma Fonu tarafından desteklenen ve 2001’de tamamlanan Mustafa Çelik’e ait Yüksek Lisans tezinin saha araştırmasına dayandırılmıştır.

* Akdeniz Üniversitesi, Sağlık Kültür Spor Dairesi Başkanlığı Satınalma Müdürü

GİRİŞ

Süt ve süt ürünleri, günlük hayatta ihtiyaç duyulan en önemli besin maddeleridir. Diğer besin maddelerinden farklı olarak canlıların büyümeleri, gelişmeleri ve sağlıklı bir şekilde yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gerekli bir çok besin maddesini içermektedir. Bu nedenlerden dolayı, insan hayatının her evresinde süt ve süt ürünleri tüketimi önemli yer tutmaktadır. Ülkemiz her türlü tarımsal ürünün üretimini gerçekleştirmeye uygun bir coğrafyada yer aldığı halde, bir çok tarımsal üründe olduğu gibi süt ve süt ürünleri üretiminin de yeterli miktarda gerçekleştirildiğini söylemek mümkün değildir.

Ülkemiz ortalama süt verimi yönünden başta İsrail, ABD, Kanada ve AB ülkeleri olmak üzere bir çok ülkeden geridedir. Süt sığına başına düşen ortalama yıllık süt verimi Türkiye’de 1.578 kg. iken, dünya ortalaması 2.110 kg.’dır. Ülkemizde kişi başına yıllık süt tüketimi 130 kg. düzeyinde kalırken, gelişmiş ülkelerde bu miktar 200 kg.’dır. AB ülkelerinde üretilen sütün %90-98’i modern tesislerde işlenmekte, ülkemizde ise %50’si hiç pazara arz edilmemekte, %40’ı küçük ve ilkel mandıralarda, sağlıklı bir şekilde süt ürünlerine dönüştürülmektedir. Kalan %10’luk miktar da modern tesislerde işlenmektedir (Yaygın, 1996, s.443).

Ülkemizde süt ve süt mamulü üreten işletmelerin büyük çoğunluğu küçük imalathanelerden oluşmaktadır. İşletmelerin iş gücü potansiyelleri, finansman kaynakları ve ürünlerini pazarlayabilecekleri pazarlama kanalları yeterli değildir. Bu işletmeler çoğunlukla süt üretim merkezlerine yakın olmalarından dolayı sahip oldukları ucuz hammadde ve işgücü olanaklarını kullanarak üretimlerini sürdürmektedirler. Son yıllarda, süt ve süt ürünleri sektörüne yerli ve yabancı yatırımcıların girmesi, hammadde temini, mevcut pazarı ve pazar payını koruma, piyasaya değişik ambalajlar içinde yeni ürünler sunma vb. konularda rekabetin yoğunlaşmasına neden olmuştur.

Türkiye genelinde olduğu gibi, BAB’nde yer alan üç ilimizde de süt sığırcılığı işletmelerinin işletme büyüklüğü, teknolojik gelişmeleri izleme ve işletmelerine uyarlama ile üretici birlikleri şeklinde örgütlenme konularında yeterli oldukları söylenemez. Süt sığırcılığının ve süt ürünleri sektörünün gelişmesini teşvik etmek amacıyla devlet eliyle damızlık-gebe hayvan dağıtma, süt teşvik primi ödeme veya tesis yapımı için kredi sağlama gibi teşvik edici önlemler, etkin ve verimli üretimin gerçekleştirilebileceği optimal işletme büyüklüğüne ulaşma amacından uzak uygulamalar şeklinde günümüze kadar devam etmiştir.

Bu makalede, BAB’nde süt ve süt ürünleri sektörünü oluşturan işletmelerin stratejik durum analizini yapmak ve gelişme olanaklarını tespit etmek amacıyla yürütülen bir saha çalışmasının bulguları tartışılmakta ve sektöre ilişkin öneriler geliştirilmektedir. Yürütülen araştırma kapsamında 49

işletmenin yöneticisiyle yüz yüze görüşme yöntemiyle anket çalışması yapılmış, anketle toplanan veriler yapılan mülakatlar ile zenginleştirilmiştir.

STRATEJİK DURUM ANALİZİ MODELİ

Bu çalışmanın amacı BAB’nde süt ve süt ürünleri üreten işletmelerin rekabet durumlarını etkileyen dış ve iç çevrelerini nasıl analiz ettiklerini, tehdit ve fırsatları nasıl algıladıklarını, işletmelerinin dahili güç ve zaaflarını nasıl değerlendirdiklerini, bu betimlemelere dayanarak ne gibi rekabet stratejileri yürütmekte olduklarını belirlemek ve nesnel ölçütlerin de yardımıyla sektörü oluşturan işletmelerin stratejik sorunlarıyla ilgili genel bir değerlendirme yapmaktır. Bu amaçla yürütülen araştırmanın veri toplama aracının oluşturulmasında stratejik yönetim yazınındaki dış ve iç çevre analizi modellerinden yararlanılmıştır.

Geleneksel stratejik yönetim yaklaşımında S.W.O.T. analizi olarak isimlendirilen analiz yöntemi, dış çevrenin (genel – endüstri ve rekabet çevreleri) firma için yaratabileceği “fırsat ve tehditler” açısından incelenmesini, firmanın iç çevresinin ise bu fırsat ve tehditlere karşılık sahip olduğu “zayıf ve güçlü yönler” açısından incelenmesini öngörür. Dış çevre analizinin önemli bir amacı fırsat ve tehditlerin teşhis edilmesidir. Fırsatlar bir firmanın stratejik açıdan rekabetçi olmasına yardımcı olabilecek genel çevre koşullarıdır. Tehditler ise genel çevrede bir çevrenin rekabetçi çabalarını engelleyebilecek koşullardır. Fırsat ve tehditleri teşhis edebilmek için dış çevrenin sürekli taranması, izlenmesi, tahminler ve değerlendirmeler yapılması gerekir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 1999:48-9).

Araştırmalar dış çevrenin işletmelerin büyüme ve karlılığında önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Huselid, Jackson ve Schuler, 1997). Firmaların karşı karşıya olduğu koşullar 20-30 yıl öncesine göre oldukça farklılaşmıştır. Birçok firma şimdi yerli pazarlar yerine küresel pazarlarda rekabet etmekte, kendisini yerli pazarda çalışıyor varsayan kuruluşlar da kendi ülke pazarlarında küresel rekabeti çok daha yakınlarında hissetmektedirler. Ayrıca teknolojik değişimler ve enformasyon teknolojisindeki ilerlemeler de çok daha hızlı ve etkili rekabet hareketleri ve tepkileri gerektirmektedir. Yüksek performans gösteren, stratejik açıdan rekabetçi organizasyonlarda yöneticiler dış çevrelerini anlamalarına yardımcı olacak ipuçları bulmaya çalışırlar. Karar vericiler için firmanın rekabet pozisyonunu doğru ve kesin bir biçimde anlamış olmak çok önemlidir. Bu nedenle, değişik yöntemlerle, rakipler, müşteriler ve diğer paydaşlar hakkında sürekli olarak bilgi toplanarak dış çevre anlaşılmaya çalışılır.

İşletmenin dış çevresi, genel çevre, endüstri çevresi ve rekabet çevresi açısından incelenir. Genel çevre bir endüstriyi ve içindeki firmaları etkileyebilecek olan daha geniş topluma ait unsurları içerir. Oysa endüstri

çevresi birbirine yakın ikameler olan ürünler üreten bir grup firmadır ve firmayı ve rekabet eylemlerini ve tepkilerini doğrudan etkileyen endüstri ile ilgili tüm unsurları kapsar. Genel çevreye kıyasla endüstri çevresinin stratejik rekabet gücü ve ortalamasının üstünde getiriler üzerinde daha doğrudan etkileri vardır. Porter tarafından geliştirilen “rekabetin beş gücü modeli” (1980) rekabet analizinin sınırlarını genişletmiştir. Bu modele göre endüstri rekabeti yoğunluğu ve karlılık potansiyeli beş rekabet gücünün, yeni gireceklerin tehdidi, tedarikçiler, alıcılar, ürün ikameleri ve rakipler arası yarışmanın yoğunluğunun bir fonksiyonudur. Daha önceleri firmalar yalnızca doğrudan rekabet ettikleri firmalar üzerinde yoğunlaşırken, rekabete bu yeni bakış açısı ile tüm bu faktörlerin stratejik durum üzerindeki etkisi kabul edilmiştir.

Stratejik iç çevre analizinde son yıllarda geliştirilen kaynak yaklaşımına göre firmanın güçlü ve zayıf yanlarını oluşturan, sahip olduğu kaynaklardır (Barney, 1991). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bağlı olduğu bu kaynaklar, insan kaynakları, örgütsel kaynaklar (firmanın sistem ve süreçleri: stratejileri, yapısı, kültürü, satınalma ve malzeme yönetimi, üretim ve operasyonları, finansal temeli, araştırma-geliştirme, pazarlama, enformasyon sistemleri ve kontrol sistemleri) ve fiziksel kaynaklar (fabrika ve donanımı, coğrafi konumu, hammaddelere ulaşımı, dağıtım ağı ve teknolojisi) dir. Kaynaklarla ilgili analize Hall tarafından maddi olmayan kaynakların (teknolojik-yenilik ve şöhret) analizi de eklenerek çerçeve genişletilmiştir (1992).

Maddi ve maddi olmayan kaynaklar rekabet üstünlüğü yaratmanın önemli bir bileşeni olmakla birlikte kendi başlarına yeterli değildir. Bu kaynaklar arzu edilen sonuçlara ulaştıracak şekilde bütünleştirilerek işletmenin yapmayı becerdiği işler, diğer bir deyişle beceriler haline dönüşebilmelidir. Ancak rekabetçi değeri bulunan kaynaklarla birlikte uygun beceriler geliştirilebildiği zaman firma bunları temel yeteneklere dönüştürebilmektedir (Leonard-Barton et al., 1994). Dolayısıyla kaynaklar sürdürülebilir temel yeteneklere dönüştürülebilme açısından değerlendirilmelidir.

Firmanın iç analizinde Porter’ın önerdiği (1985) bir diğer yöntem “değer zinciri analizi”dir. Bu analizde firmanın birincil faaliyetleri ve destek faaliyetleri, müşteri için yarattıkları değer ve genel olarak finansal performansa yaptıkları katkı açısından analiz edilir. Etkili bir değer zinciri analizi faaliyetlerin yürütülmesinde değer yaratacak yeni yolların keşfedilmesini mümkün kılar. Kaynak yaklaşımı ve değer zinciri analizi birlikte kullanıldıklarında firmanın güçlü ve zayıf yönleri ile ilgili çok önemli enformasyon sağlama potansiyeline sahiptir.

Firma dış analiz yoluyla “neyi yapmayı seçebileceğini” belirlerken, iç analiz yoluyla, sahip olduğu kendine özgü kaynaklar, beceriler ve temel

yetenekler aracılığıyla “ne yapabileceğini” belirler (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 1999:86). Ancak ne yapabileceği ile neyi yapmayı seçebileceğini doğru bir biçimde eşleştirmek suretiyle firmanın stratejik niyeti, stratejik misyonu ve stratejileri değer yaratabilecek şekilde belirlenir.

Ülkemizdeki ve BAB’ndeki süt ve süt ürünleri sektörü genel özellikleri açısından incelenecek, daha sonra sektör Porter’ın rekabette beş güç faktörü açısından kısaca gözden geçirilecektir. Daha sonra açıklanacak olan ve araştırmanın saha çalışmasına temel teşkil eden veri toplama aracının oluşturulmasında yukarıda özetlenen modellerden yararlanılmıştır.

TÜRKİYE’DE SÜT VE SÜT ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜ

Türkiye’de ve BAB’nde Hayvancılık ve Süt Sığırcılığı

Hayvancılık ile ilgili yayınlar incelendiğinde, 1928-1990 yılları arasında ülkemiz sığır varlığının %1,59 kat, koyun varlığının %2,16 oranında arttığı, buna karşılık keçi sayısının %16, manda sayısının %78 ve Ankara Keçisi sayısının %83 oranında azaldığı görülür. 1980 yılına kadar tüm hayvan türlerinde görülen artış, 1990 yılından itibaren tersine bir gelişim göstermiştir. 1990 yılından sonraki yıllarda sığır dışındaki hayvan sayılarındaki düşüş devam etmiştir (DİE Türkiye İstatistik Yıllığı, 1998).

Diğer ülkeler ile karşılaştığımız zaman, ülkemizin bir çok dünya ülkesine göre önemli bir hayvan varlığına sahip olduğu saptanmakla birlikte, hayvan varlığının büyük çoğunluğunun et ve süt verimi düşük ırklardan oluştuğu görülmektedir. AB hayvan varlığı ve verimliliği açısından önemli bir yere sahiptir. AB ülkeleri içersinde sığır varlığı Türkiye’den fazla olan üç ülke (Almanya, Fransa, İngiltere) olmasına rağmen, toplam sığır eti ve sütü üretimi yönünden ülkemiz beş (Almanya, Fransa, İngiltere, Hollanda, İtalya) AB ülkesinden sonra gelmektedir. Bu durum, ülkemizde sığır başına ortalama süt veriminin ve ortalama karkas ağırlığının AB ülkelerine göre yetersiz olduğunu göstermektedir (Bulletin of International Dairy Federation, 2000).

Ülkemiz süt sığırcılığı işletmelerinin büyük bir bölümü küçük ölçekli aile işletmeleri olup sebze, meyve, tahıl, pamuk yetiştiriciliği gibi tarımsal faaliyetlerin yanı sıra ek bir uğraşı olarak yapılmaktadır. Büyük baş hayvanların işletmeler itibariyle dağılımları incelendiğinde, 1-4 baş hayvana sahip işletme oranının %71,83, 5-9 baş hayvana sahip işletme oranının %20,08, 10-19 baş hayvana sahip işletme oranının ise %6,57 olduğu görülür (DİE, Tarımsal Yapı, 1997).

Türkiye’nin işletme başına düşen hayvan sayısı AB’ne göre son derece düşüktür. İşletme kapasitelerinin küçük olması; girdilerin uygun fiyatlarla sağlanmasını, süt verimi yüksek sığır ırklarının temin edilmesini, üretilen süt

ürünlerinin pazarlanmasını, kısaca süt sığırcılığının etkin ve verimli bir şekilde yapılmasını sağlayacak örgütlenmenin gerçekleştirilmesini güçleştirmektedir. 1985-1995 yılları arasında besi sığırcılığı işletmelerinin sayısında %19'luk, süt sığırcılığı işletmelerinin sayısında ise %37'lik azalmaya karşılık, aynı süre içerisinde işletme başına düşen sığır sayısı; besi sığırcılığı işletmelerinde 44 başa, süt sığırcılığı işletmelerinde ise %35'lik artış ile 24 başa çıkmıştır (DİE, Tarımsal Yapı, 1997).

BAB'nde yer alan üç ilde sığır yetiştiriciliği önemli tarımsal uğraşılardan birisidir. Ancak, hayvancılık faaliyeti geleneksel yöntemlerle, hayvanları açık alanda otlatmak şeklinde gerçekleştirilmektedir ve yetiştirilen hayvanların büyük bölümü ıslah edilmemiş cinslerden oluşmaktadır. Türkiye genelinde olduğu gibi, Bölgede de keçi ve koyun yetiştiriciliğinin 1980'den sonra sürekli azaldığı görülür (DİE, Tarımsal Yapı, 1997).

Sığır yetiştiriciliği konusunda ise olumlu gelişmeler söz konusudur. Başta Burdur olmak üzere bölgede süt verimi yüksek kültür ırkı sığırların yetiştirilmesi gün geçtikçe yaygınlaşmaktadır. Hayvancılığın, özellikle de süt sığırcılığının gelişmesinde, Bölgede süt sığırcılığı ile uğraşan işletmelerin son yıllarda üretici birlikleri ya da kooperatifler kurarak örgütlenme faaliyetlerine hız vermeleri etkili olmuştur.

Türkiye'de ve BAB'nde Süt Üretimi

Ülkemiz yıllık süt üretimi 10.076.526 ton olup, bu miktardan koyun, keçi ve manda sütü toplamı olan 1.076.526 ton çıkarıldığında, yıllık inek sütü üretimi 9.000.000 ton olarak bulunur. Yıllık süt üretim miktarı sağılan inek sayısına bölüldüğünde (9.000.000/5.700.000 baş), inek başına yıllık süt verimi 1.578 kg. olarak hesaplanabilir. Halbuki süt sığırı başına yıllık süt verimi ABD'de 7.815 kg., AB ülkelerinde 5.616 kg., Bulgaristan'da 3.430 kg., Romanya'da 2.910 kg., Rusya'da 2.450 kg.'dır.

Tablo 1: Seçilmiş Ülkelerin İnek Sütü Üretimi (1.000 Ton)

Ülkeler	1996 Yılı	1997 Yılı	1998 Yılı
AB (15)	121.519	120.789	120.584
ABD	69.859	70.802	71.373
Rusya	35.819	34.067	33.197
Hindistan	33.500	34.500	35.500
Brezilya	19.845	21.000	22.100
Türkiye	9.465	8.914	9.000
Avustralya	8.976	9.307	9.723
İsviçre	3.879	3.8672	3.894

Kaynak: Bulletin of International Dairy Federation, 355-2000: 43.

BAB'nde inek sütü üretimi 406.220 tondur ve Türkiye toplam inek sütü üretiminin %4,29'unu oluşturmaktadır. Bölge illerinde inek sütü üretimi ise, Antalya'da 204.335 ton, Burdur'da 133.252 ton ve Isparta'da 68.633 tondur (Tablo 2).

Tablo 2: Türkiye'de ve BAB'nde Üretilen Süt Miktarı

Hayvan Türü	Türkiye Geneli (Ton)	Antalya (Ton)	(%)	Burdur (Ton)	(%)	Isparta (Ton)	(%)	BAB Toplamı (Ton.)	(%)
Koyun	826.348	5.854	0,71	2.294	0,28	2.938	0,36	11.086	1,34
Keçi	243.044	17.372	7,15	3.079	1,17	2.722	1,12	23.173	9,53
İnek	9 465 620	204.335	2,16	133.252	1,41	68.633	0,73	406.220	4,29
T.Süt Üret.	10.076.526	227.561	2,26	138.625	1,38	74.293	0,74	440.479	4,37

Kaynak: DİE, Tarımsal Yapı, 1997.

Bölgede miktar olarak inek sütü üretimi en çok Antalya ilinde gerçekleştirilmektedir. Ancak inek sütü üretiminin kaliteli, verimli ve toplu olarak üretildiği il Burdur'dur. Burdur ilinde süt sığırcılığının gelişmesi sonucunda süt üretimi gelir sağlamak amacıyla yapılan başlıca ekonomik faaliyetlerden biri haline gelmiştir. Isparta ve Antalya'da süt sığırcılığı Burdur kadar gelişmediği için sütün toplanmasında, korunmasında ve üretim işletmelerine ulaştırılmasında bir çok aksaklık ortaya çıkmaktadır (Tablo 2).

Süt Ürünleri Sektörüne Rekabet Faktörleri Açısından Bir Bakış

Ülkemizde süt mamulü üreten işletmeleri kapasitelerine, ürettikleri ürün çeşitlerine, kullanmakta oldukları teknoloji düzeylerine ve mülkiyetlerine göre çeşitli gruplara ayırmak mümkündür. 1998 yılı gıda envanter çalışmasına göre 24.000 adet gıda maddesi üreten işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin %16'sını süt ve süt ürünleri üreten işletmeler oluşturmaktadır. Sektörde faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğu peynir, yoğurt, ayran ve tereyağı üreten küçük işletmeler (imalathaneler)dir (VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2000:4).

1.000 tonun üzerinde süt işleyen 1.300 işletmenin %38,8'i Ege Bölgesinde, %26,5'i Marmara Bölgesinde, %6,3'ü Akdeniz Bölgesinde faaliyet göstermektedir. Bu 1.300 işletmenin %6'sını kooperatif işletmeleri oluşturmaktadır (VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2000:6). Bu oranlar incelendiğinde, süt ve süt ürünleri üreten işletmelerin, sanayinin geliştiği Batı bölgelerinde yer aldıkları görülür. Süt ürünleri üretimini yapacak modern süt sanayii tesislerinin azlığı ve kurulu kapasitelerin yeterince kullanılmaması nedeniyle, ülkemizde süt sanayinde yeni yatırımlara, özellikle tevsi, modernizasyon ve entegrasyon yatırımlarına ihtiyaç bulunmaktadır. Sektör

beş rekabet faktörü açısından ele alındığında, genel olarak şu saptamaları yapmak mümkündür:

Tedarikçiler

Süt sığırcılığı işletmeleri, süt pazarlayan üretici birlikleri ve kooperatifler, katkı maddesi üreten sanayi işletmeleri, süt sanayi alet ve makineleri üreten sanayi işletmeleri, inşaat şirketleri, enerji sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, ulaşım araçları üreten işletmeler ve ambalaj malzemesi üreten işletmeler süt mamulü üreten işletmelerin tedarikçilerini oluşturmaktadır. Bunlar arasında en önemli hammadde tedarikçisi olan grup süt üreticileridir. Süt ve süt ürünlerini üreten işletmeler temel hammadde olarak kabul edilen sütün düşük maliyetli, kaliteli ve sürekli temini açısından süt üreticilerine bağımlıdırlar. Genellikle örgütlenmesini tamamlamamış ve küçük ölçekte (ek uğraşı olarak) hayvan yetiştiriciliği faaliyetini sürdüren üreticilerden süt temin etmenin bir çok güçlükleri söz konusudur. Küçük süt üreticilerinin pazarlık güçlerinin olmaması nedeniyle işletmeler açısından tercih edilebilir tedarikçiler olarak görülmekle birlikte, sürekli ve kaliteli hammadde temini konusunda bir çok işletmeye yeterli güven veremedikleri görülmüştür. Ayrıca küçük süt üreticilerinden değişik kanallarla toplanan sütlerin hijyen, yoğunluk, tazelik vb. yönlerden yeterli kalite standartlarına sahip olmadığı ifade edilmiştir.

Ambalaj, günümüzde tüketicilere sınırsız seçenekler sunabilen bir pazarlama aracı haline gelmiştir. Ambalaj malzemeleri konusunda ortaya çıkan teknik gelişmeler, ürünün farklılaştırılması ve çeşitlendirilmesine olanak sağlamıştır (Gıda Bilimi ve Teknolojisi, 2000:13). Türkiye’de ambalaj sanayi son beş yılda çok hızlı bir gelişme göstermiştir. Sektörde faaliyet gösteren işletmelerin yurt dışında ortaya çıkan gelişmeleri yakından takip etmeleri sonucunda, yurt dışından teknoloji transferi yapılarak yeni yatırımlar gerçekleştirilmiştir (VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2000:29). Cam şişe, plastik kap ve şişe, teneke kutu, tetrapak ve karton kutu gibi ambalajlar yurt içinde üretilmektedir. Modern teknolojiyi kullanarak üretim yapan ambalaj malzemesi üreticisi işletmelerin sayısının fazla olmaması, pazarı kontrol altında tutmaları, kendilerine önemli rekabet avantajları ve pazarlık gücü sağlamaktadır.

Süt ve süt ürünleri sektöründe kullanılan her türlü alet ve makinenin üretimi Türkiye’de yapılamamaktadır. Özellikle elektronik, tam otomatize olmuş makineler (UHT makineleri, ambalajlama makineleri vb.) yurt içinde imal edilememektedir. Bu tür makineler yurt dışından ithal edilmekte; tank, kazan, tekne, seperator, pastörizator, evaporator, basit paketleme makineleri, soğutucu tanklar gibi alet ve makineler ise yurt içinde 6-7 adet firma tarafından imal edilmektedir (VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2000:29).

Süt ve süt ürünleri üreten işletmelerin elektrik, doğal gaz, fuel oil, motorin gibi ihtiyaçlarının büyük çoğunluğu kamu kuruluşları tarafından karşılanmaktadır. Bu yüzden enerji ihtiyacının karşılanması aşamasında işletmelerin tercih edebilecekleri çok fazla alternatif bulunmamaktadır. Ancak kalkınmada öncelikli yerlerde bu tür girdilerin teminine yönelik teşvikler ve indirimler söz konusu olabilmektedir.

Süt ürünleri üretiminde kullanılan katkı maddeleri (tuz, maya, starter kültür, enzimler, meyve özü, tatlandırıcı vb.) büyük çoğunlukla ithal edilmektedir. Sadece salamura hazırlanmakta kullanılan tuz ve pıhtılaştırıcı enzim (peynir mayası) yurt içinde üretilebilmektedir (VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2000:29).

Müşteriler

Ülkemizde süt ve süt ürünleri tüketimi diğer ülkeler ile karşılaştırıldığında, son derece yetersiz olduğu görülür (Tablo 3). Genç bir nüfusa sahip olan ülkemizde nüfus artış hızı da yüksektir. Beslenme bilincinin ve milli gelirin artmasına bağlı olarak önümüzdeki yıllarda süt ve süt ürünleri tüketiminin artacağı tahmin edilmektedir.

Tablo 3: Bazı Ülkelerde Kişi Başına Süt ve Süt Ürünleri Tüketimi

Ülkeler	İçme Sütü (Lt/Yıl)	Tereyağı (Kg/Yıl)	Peynir (Kg/Yıl)	Yoğurt (Kg/Yıl)	Süt Tozu (Kg/Yıl)
Avustralya	108,4	3,2	10,3	-	3,4
ABD	95,3	1,3	13	-	1,5
AB	95	4,5	15,2	-	3,5
Rusya	94,4	3,5	2,6	-	1,3
Arjantin	61,4	1,3	10,8	-	3,5
Türkiye	15,30	1,3	12,5	20-30	0,5

Kaynak: Gıda Dergisi, Nisan 2000:97

Süt ürünleri müşterileri dağıtım zincirinin çeşitli düzeylerindeki toptancılar, yarı toptancılar, perakendeci marketler, oteller, lokantalar vb.'dir. Firmalar ancak kendi dağıtım zincirlerini kurdukları takdirde doğrudan nihai tüketiciye satış imkanı bulabilmektedirler. Dolayısıyla, kurumsal müşteriler büyük ve güçlü oldukları oranda süt ürünleri işletmelerinin pazarlık güçleri zayıflamakta, işletme büyük ve güçlü ise müşteri karşısında güçlü olabilmektedir.

İkame Mallar

Sıvı olarak tüketilebilen süt ve süt ürünlerinin yerine geçebilecek ikame ürünler, çay, kahve, gazlı içecekler (Cola türü), meyve suları, toz içecekler ve

biradır. TKB Tarımsal Ekonomi Araştırma Enstitüsü tarafından yapılan bir araştırmada, ülkemizde sıvı içecek tüketiminde %51’lik bir oranla çayın ilk sırayı aldığı görülmüştür. ay tüketimini %11’lik oran ile gazlı içecekler, %9’luk oran ile su, %9’luk oran ile süt ve %4’lük oran ile ayran tüketimi izlemektedir (Tablo 4).

Tablo 4: Türkiye’de Sıvı İçecek Tüketim Oranları

S.No	Ürün eşidi	Tüketim Oranı (%)
1	ay	51
2	Su	16
3	Gazlı içecekler	11
4	Süt	9
5	Ayran	4
6	Bira	4
7	Meyve suyu	2
8	Kahve	1
9	Toz içecekler	1
10	Diğer içecekler	1

Kaynak: TKB Tarımsal Ekonomi Araştırma Enstitüsü, 2000:8

Üretici İşletmelerin Kaynak ve Yetenekleri

İşletmelerin sahip oldukları kaynaklar büyüklüklerine bağlı olarak değişmektedir. Ulusal boyutta üretim yapan bir işletmenin finansman yapısı, teknoloji düzeyi, pazarlama yeteneği, işgücü kapasitesi ve organizasyon becerisi, küçük çapta üretim yapan işletmelere göre daha karmaşık ve gelişmiş olmaktadır. Küçük işletmelerde planlama, yönetim, finansman, pazarlama gibi fonksiyonlar bir ya da bir kaç kişi tarafından yürütölmektedir. Doğrudan rakipler önemli bazı etmenler açısından incelendiğinde aşığıdaki saptamaları yapmak mümkündür:

Büyükölük

Süt ve süt ürünleri üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler büyüklüklerine göre üçe ayrılabilir. Birinci grupta süt ve süt ürünlerinin yanı sıra bir çok gıda maddesinin de üretimini gerçekleştiren işletmeler yer alır. Bu işletmeler bir holding bünyesinde faaliyet gösteren ve büyük ölçekte üretim yapan işletmelerdir. Pınar Süt, Mis Süt, Sek Süt, Unilever, Sütaş, Ülker İim Süt, Aytaç Süt, Danonesa-Tikveşli ve Bir Tat gibi işletmeler büyük çapta üretim yapan holding işletmelerine örnek olarak verilebilir. Bu işletmelerin dışında kalan ve yılda 1.000 tonun üzerinde süt işleyen

işletmeleri de orta büyüklükteki işletmeler olarak sınıflandırmak mümkündür. Bu işletmeler, kendi kaynaklarını ve devlet tarafından verilen teşvikleri kullanarak teknolojilerini yenilemekte ve kapasitelerini arttırmaktadır.

Süt ve süt ürünleri sektöründe bölgesel veya yöresel çapta üretim yapan küçük işletmeleri üçüncü grupta incelemek mümkündür. Hammadde ve işçiliğin ucuz olduğu küçük yerleşim alanlarında üretim yapan küçük işletmelerin (imalathaneler) fiziksel mekanları, teknolojileri, sermayeleri ve pazarlama kapasiteleri son derece yetersizdir. Yapılan literatür taramasında büyük ve orta ölçekli işletmelerin süt ürünleri üretimi ve pazar payları ile ilgili bilgilere ulaşılamamıştır.

Teknoloji Düzeyi

İşletme büyüklüklerine bağlı olarak işletmelerin sahip oldukları teknoloji düzeyleri de farklılık göstermektedir. Ulusal düzeyde üretim yapan büyük işletmeler yurt dışında ortaya çıkan teknolojik gelişmeleri günü gününe izlemektedir. Yabancı işletmeler ile ortak üretim yapan işletmeler ürün çeşitlendirme, ambalajlama, doğal ürünler üretme vb. sektörel yeniliklerin ülkemize getirilmesinde öncülük etmektedir.

Bölgesel çapta üretim yapan orta büyüklükte işletmeler ise kendi bölgelerinde önemli oranda pazar payına sahip oldukları belirli süt ürünleri itibarıyla teknolojilerini yenilemekte ve pazar paylarını muhafaza etmek üzere yeni ve modern yatırımlara yönelmektedir. Bölgesel çapta faaliyet gösteren BAB'nde faaliyet gösteren Yörükoğlu Süt Ürünleri İşletmesi örnek verilebilir. Bir veya bir kaç ürünü emek yoğun teknoloji ile işleyerek faaliyetlerini sürdürmeye çalışan işletmeler ise teknolojik yönden son derece yetersiz durumdadır. Bu işletmelerde kullanılan alet ve makineler eski ve bakımsız durumdadır.

Pazarlama Yetenekleri

Süt ve süt ürünleri üreten işletmeler pazarlama konusunda farklı uygulamalarda bulunmaktadır. Ulusal boyutta üretim yapan işletmeler ürünlerini kendi pazarlama departmanları ya da diğer birimlerden bağımsız olarak çalışan pazarlama şirketleri aracılığıyla pazarlama yoluna gitmektedir. Bölgesel çapta üretim yapan orta büyüklükteki işletmeler ürünlerini kendi pazarlama departmanları aracılığı ile pazarlamayı tercih etmektedirler. İşletme çevresinde yer alan il ve ilçelere işletmenin satış elemanları aracılığıyla ürünler pazarlanmaktadır. Bazı işletmeler ise ürettikleri ürünleri Ankara, İstanbul, İzmir gibi büyük yerleşim yerlerinde faaliyet gösteren toptancılar aracılığı ile pazarlama yoluna gitmektedir. Küçük işletmeler ise, ürünlerini doğrudan toptancılar, perakende satış yapan işletmeler veya son tüketicilere doğrudan satış yoluyla pazarlamaktadırlar.

İşgücü Kapasiteleri

Ülkemizde süt ve süt ürünleri üretimi yapan büyük işletmeler ve orta büyüklükteki işletmeler üretim, pazarlama, dağıtım, finansman, yönetim vb. konularda nitelikli ve yeterli elemana sahiptirler. Özellikle diğer sektörlerde başarılı olduktan sonra gıda sektörüne giren büyük işletmelere bağlı işletmeler, her alanda yetişmiş işgücü kaynaklarını gıda sektörüne kaydırarak sektördeki gelişmelerini sürdürmektedirler. Oysa küçük işletmeler mekan, teknoloji, pazarlama vb. sorunlarına ek olarak yeterli ve nitelikli işgücü potansiyeline de sahip olamamaktadır.

Sektöre Yeni Girebilecek Firmaların Tehdidi

Türkiye genç nüfusu ve henüz doymamış pazarları ve gelişmiş ülkelerin çok altında seyreden süt ve süt ürünleri miktarları ile yerli ve yabancı gıda firmalarını yatırımlarını cezbetme potansiyeline sahiptir. Henüz ülke nüfusunun büyük bir bölümünün markasız süt ürünleri ve sokak satıcılarından süt satın almakta buldukları düşünülürse, sektöre yeni girebilecek firmaların her zaman mevcut firmalar için ciddi bir tehdit oluşturduğu söylenebilir.

BATI AKDENİZ BÖLGESİNDE SÜT VE SÜT ÜRÜNLERİ ÜRETEN İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Metodolojisi

Araştırmanın Amacı

Yapılan literatür taraması sonucunda, süt ve süt ürünleri üretim sektörü üzerine yapılan araştırmaların son derece yetersiz olduğu görülmüştür. Ülke genelinde veya bölgesel çapta üretim yapan işletmelerin üretim kapasiteleri, pazar payları, teknoloji düzeyleri, pazarlama yetenekleri ve insan kaynakları konularında her hangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Süt ve süt ürünleri üreten işletmelerle ilgili bilgiler, bu işletmelerin gıda konusunda yayınlanan dergilere gönderdikleri işletmelerini tanıtıcı bilgilerden ibarettir.

Bu araştırma, BAB'nde süt ürünleri sektörünün mevcut durumunun ortaya konması, stratejik durum analizi yapılmak suretiyle sektörün endüstri çevresindeki fırsat ve tehditlerin tespit edilmesi, süt ürünleri sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, sektörde önümüzdeki yıllarda ortaya çıkabilecek bölgesel, ulusal ve global fırsat ve tehditler karşısında bazı öneriler geliştirilmesi amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın Kapsamı

Bu alan araştırması, BAB'nde süt ve süt ürünleri üreten işletmeleri kapsayacak şekilde planlanmıştır. BAB'nde yer alan Antalya, Burdur ve

Isparta il ve ilçe merkezleri ile daha küçük yerleşim alanlarında faaliyet gösteren 61 üretim işletmesinin tamamı mülakat ve anket uygulamak üzere araştırma evreni olarak seçilmiştir. Bölgede faaliyet gösteren işletmelerin isim ve adresleri, ilgili illerin Tarım İl Müdürlükleri kayıtlarından alınmıştır.

Örnekleme

BAB'nde faaliyet gösteren işletme sayısı 61 ile sınırlı olduğundan, araştırma örnekleminin evrenin tümünü kapsamasına karar verilmiştir. Bu kapsamda Antalya ili genelinde 38, Burdur ili genelinde 16 ve Isparta ili genelinde 7 işletme yöneticisi ile görüşülerek anket uygulama talebinde bulunulmuştur.

Anket uygulamak ve mülakat yapma talebine olumlu cevap veren 49 işletme yöneticisine, araştırmacı tarafından yüz yüze anket uygulanmıştır. Anket soruları, işletmenin ziyaret edildiği zaman dilimi içerisinde, işletme sahipleri veya işletme yöneticileri tarafından cevaplanmıştır.

Veri Toplama Yöntemi

Evreni oluşturan işletmelerin BAB'nde yer alan il, ilçe ve daha küçük yerleşim alanlarında faaliyet göstermeleri ve toplanacak bilgilerin fazlalığı göz önüne alınarak verilerin esas olarak anket yöntemiyle, destekleyici olarak da görüşme yoluyla toplanmasına karar verilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu, yapılan literatür çalışması sonucunda araştırma amaçları doğrultusunda, işletmelerin stratejik durumunu belirleyen iç ve dış çevre faktörlerine ilişkin değişkenleri kapsayacak şekilde geliştirilmiştir.

Anket formunun birinci bölümünde, işletmelerin genel ve rekabet çevresi ile ilgili konuların tespit edilmesine yönelik olarak, çoktan seçmeli ve açık uçlu sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde, işletmelerin fonksiyonel yeteneklerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine yönelik iki cevaplı, çoktan seçmeli ve beşli Likert ölçeğinde hazırlanan sorular yer almıştır. Üçüncü bölümde, işletmelerin rekabet stratejilerinin ve gelecekle ilgili planlarının tespit edilmesine yönelik açık uçlu ve çoktan seçmeli sorulara yer verilmiştir.

Dördüncü ve son bölümde, işletmeyi ve işletme sahibini tanıtıcı mahiyette, çoktan seçmeli, iki cevaplı ve açık uçlu sorular sorulmuştur. Bizzat araştırmacı tarafından yürütülen saha çalışması sırasında, işletme sahibi veya yöneticisi ile yüz yüze görüşülerek anket formu doldurulmuş, ziyaret sırasında başka görevliler ile de görüşmeler yapılmış ve işletmenin durumu çok yönlü olarak değerlendirilerek notlar alınmıştır.

Verilerin Analizi

Anket yoluyla 49 işletmeden toplanan veriler bilgisayar ortamına aktarılarak, SPSS 9.0 programında istatistiksel değerlendirmeleri yapılmıştır.

Ankette yer alan tüm soruların frekansları alınmış ve çıkan sonuçlar görüşmelerden elde edilen verilerle desteklenerek yorumlanmıştır.

İşletmelerin Örgütsel ve Yönetici Temelli Özellikleri

İşletmeleri tanıtıcı bilgiler bölümünün ilk sorusunda, işletme yöneticilerinden işletmelerinin türünü (İşletme türleri, anket üzerinde açıklanmıştır.) belirtmeleri istenmiştir. İlgili anket sorusunun değerlendirilmesi sonucunda BAB'nde faaliyet gösteren işletmelerin,

-%49'unun tek şahısa ait küçük işletme,

-%40,8'inin şirket,

-%8,2'sinin 2-5 ortaklı küçük işletme,

-%2'sinin de küçük aile işletmesi olduğu görülmüştür. İncelenen işletmeler arasında kooperatif işletmesine rastlanmamıştır.

İşletmelerin faaliyet süreleri ile ilgili cevaplar değerlendirildiğinde, bölgede faaliyet gösteren işletmelerin,

-%30,6'sının 1-5 yıldır,

-%26,5'inin 16-20 yıldır,

-%18,4'ünün 11-15 yıldır,

-%16,3'ünün 6-10 yıldır,

-%8'inin de 21 yıl veya daha fazla süredir üretimini sürdürmekte oldukları görülmüştür. Mevcut işletmelerden 1-10 yıldır faaliyet gösteren işletmelerin oranının yüksekliği, sektörde yer alan işletmelerin büyük çoğunluğunun kurumsallaşma fırsatı bulamadıklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Bölgede faaliyet gösteren işletmelerin,

- %95,9'unun işletme sahipleri tarafından,

-%4,1'inin ise işletme sahibi dışında profesyonel bir yönetici tarafından yönetildiği tespit edilmiş,

-işletme yöneticilerin %18,4'ünün 26-35 yaş grubunda,

- %34,7'sinin 36-45 yaş grubunda,

-%34,7'sinin 46-55 yaş grubunda,

-%12,2'sinin de 56 yaş ve üzeri grupta yer aldıkları görülmüştür. BAB'nde faaliyet gösteren işletmelerin yaklaşık %70'nin 35-55 yaş grubundaki yöneticiler tarafından yönetildiği anlaşılmaktadır. İşletme sahibi olmak ve yöneticilik açısından oldukça uygun sayılabilecek bu yaş kuşağının

kendisinden beklenen dinamizmi gösterememe nedenleri, araştırılması gereken bir olgu olarak dikkat çekmektedir.

Süt ve süt ürünleri üreten işletmelerde yöneticilik yapan kişilerin,

-%57,2'sinin ilkokul,

-%10,2'sinin ortaokul,

-%20,4'ünün lise,

-%12,2'sinin üniversite eğitime sahip oldukları görülmüştür. Sonuçlar değerlendirildiğinde işletmede maaşla çalışan profesyonel yöneticilerin hemen hemen tamamının üniversite mezunu , işletme sahibi yöneticilerin ise çoğunlukla, ilkokul ve ortaokul mezunu oldukları saptanmıştır.

İşletme yöneticilerinin,

- %8,2'sinin 1-5 yıllık,

-%20,4'ünün 2-6 yıllık,

-%22,4'ünün 11-15 yıllık,

-%14,3'ünün 16-20 yıllık,

-%34,7'sinin ise 21 yıl veya daha fazla mesleki deneyime sahip olduğu ve bir çoğunun hem süt ürünlerinin üretiminde fiilen çalıştığı, hem de işletme yöneticiliği görevini tespit edilmiştir. Yapılan işletme ziyaretlerinde yöneticilerin mevcut teknolojide deneyimlerinin fazla olmasının, teknolojik gelişmeleri izlemelerini ve geleneksel üretim kalıplarını kırmalarını zorlaştırdığı izlenimi edinilmiştir.

İşletmenin Genel ve Rekabet Çevresi İle İlgili Bulgular

İşletmelerin Rakiplerine Göre Üstün Oldukları Alanlar

İşletme yöneticilerine birden çok seçenek işaretleyebilecekleri ifade edilmiş ve BAB'dne, aynı sektörde faaliyet gösteren benzer işletmelere göre işletmelerinin üstün olduğu yönleri belirtmeleri istenmiştir.

Yöneticilerin %49'u hızlı ve etkili bir pazarlama ağına sahip olma yönünden üstün olduklarını belirtmişlerdir. Bu yanıtlardan işletmelerin yarıya yakın bölümünün ürünlerini pazarlamada sıkıntı çekmedikleri anlaşılmaktadır. Bölgede faaliyet gösteren işletmelerin bir çoğunu küçük işletmeler oluşturduğundan, bunların ortaya çıkan gelişmelere hızlı uyum sağlama avantajına sahip olmaları doğaldır. Nitekim %40'a yakını bunu bir üstünlük olarak belirtmişlerdir. İşletmelerde yapılan ürün farklılaştırma da %22,4 oranında bir üstünlük faktörü olarak belirtilmesine rağmen, farklı ürünler üreten işletmelerin yok denecek kadar az olduğu görülmüştür. Ancak hammadde ve işçilik gibi girdileri düşük maliyetle temin ederek satış

Batı Akdeniz Bölgesinde Süt ve Süt Ürünleri Sektörünün Stratejik Durum Analizi ve Gelişme Olanakları

fiyatlarını rakiplerinden düşük tutma avantajına sahip olduğunu ileri süren yöneticilerin oranı oldukça düşük çıkmıştır (Tablo 4). Bunun nedeni, küçük işletmelerin yine kendileri gibi küçük işletmeleri rakip olarak görüyor olmaları nedeniyle böyle bir avantaja sahip olmamaları olabilir.

Tablo 4: İşletmelerin Rakiplerine Göre Üstün Oldukları Alanlar

İşletmelerin Üstün Olduklarını Düşündükleri Alanlar	Sıklık (%)
Hızlı ve etkili bir pazarlama ağına sahip olma	49
Ortaya çıkan gelişmelere hızlı uyum sağlama	38,8
Ürün farklılaştırma	22,4
Kaliteli ürünler üretme ve üretilen kaliteli ürünleri zamanında müşterilerine teslim etme	18,4
Rakiplerine göre gelişmiş alet ve makinelere sahip olma	14,3
Düşük üretim maliyetlerine bağlı olarak satış fiyatlarının rakiplerine göre düşük olması	14,3
Süt toplama maliyetinin rakiplerine göre düşük olması	10,2

İşletmelerin Rakiplerine Göre Zayıf Oldukları Alanlar

İşletme yöneticilerinden BAB'dne aynı sektörde faaliyet gösteren benzer işletmelere göre işletmelerinin zayıf olduğu yönleri belirtmeleri istenmiş ve birden çok seçenek işaretleyebilecekleri ifade edilmiştir.

Tablo 5: İşletmelerin Rakiplerine Göre Zayıf Oldukları Alanlar

İşletmelerin Rakiplerine Göre Zayıf Oldukları Alanlar	Sıklık (%)
İşletmenin küçük ölçekte üretim yapması	49
İşletmenin finansal yönden zayıf olması	38,8
İşletmenin fiziki mekanının yetersiz olması	36,7
Yeterli teknik ve üretim elemanın olmaması	22,4
İşletmenin Pazarlama faaliyetlerinin yetersizliği	14,3
İşletmenin rakiplerine göre bir zayıflığı yoktur	12,2

Yapılan görüşmelerde de işletme yöneticileri, işletmelerinin küçük ölçekte üretim yapmasının ve finansal yönden güçsüz olmasının, rakiplerine göre en önemli zayıflıkları olduğunu; küçük ölçekte üretim yaptıkları için sektörde yaşanan teknolojik gelişmeleri izleme, gıda üretimi konusunda eğitim görmüş teknik eleman istihdam etme, üretimde kullanılan alet ve ekipmanları yenileme, pazarlama faaliyetlerini geliştirme vb. yönlerden yetersiz kaldıklarını ifade etmişlerdir (Tablo 5). Anket sonuçları da bu

ifadeleri doğrular niteliktedir. Ancak pazarlama faaliyetlerinin yetersizliğinden yakınan işletme sayısı beklenenden düşük çıkmıştır. Bu sonuç, işletmelerin oldukça sınırlı miktardaki üretimlerini satmakta zorlanmadıklarını göstermektedir.

İşletmelerin Sektörel Gelişmeleri İzleme Yolları

İşletme yöneticilerine süt ve süt ürünleri üretim sektöründe ortaya çıkan gelişmeleri nasıl izledikleri sorulmuş ve birden fazla seçenek işaretleyebilecekleri ifade edilmiştir.

İşletme yöneticilerinin,

- %75,3'ü rakip işletmelerin faaliyetlerini izleyerek,

-%40,8'i uzman kişilerin görüşlerinden yararlanarak,

-%12,2'si yurtiçi ve yurt dışı yayınları takip ederek,

-%10,2'si üniversiteler tarafından yapılan bilimsel yayınları ve çalışmaları izleyerek sektörde ortaya çıkan gelişmeleri izlediklerini belirtmişlerdir.

Bu sektördeki yöneticilerin sektörel gelişmeleri izlemede en baskın yöntemlerinin yakın çevrede faaliyet gösteren benzer özelliklerdeki işletmelerin faaliyetlerini (süt temin fiyatları, işçi ücretleri, ürün satış fiyatları, hedef pazarları) izlemek olduğu anlaşılmaktadır.

İşletmelerin Faaliyetlerini Etkileyebilecek Sektörel Gelişmeler

İşletme yöneticilerinden işletmelerinin gelecek dönemde ne tür gelişmelerden etkilenebileceğini belirtmeleri istenmiş ve birden çok seçenek işaretleyebilecekleri ifade edilmiştir.

Tablo 6: İşletmelerin Faaliyetlerini Etkileyebilecek Sektörel Gelişmeler

İşletmelerin Faaliyetlerini Etkileyebilecek Sektörel Gelişmeler	Sıklık (%)
Ülke çapında üretim yapan bir işletmenin bölgede süt ürünleri üretmek için fabrika kurması	75,5
Ülke çapında üretim yapan bir işletmenin bölgede süt toplama merkezi kurması	51
Süt üreticilerinin bir kooperatif kurarak, bölgede süt ürünleri üreten bir işletme kurmaları	30,8
Süt üreticilerinin bir kooperatif kurarak kendi üretmiş oldukları sütleri toplamak üzere süt toplama merkezi kurmaları	26,5

Görüldüğü gibi, yöneticilerin en önemli korkuları, ülke çapında üretim yapan büyük bir işletmenin bölgede üretim tesisi kurarak veya süt toplama

merkezi açarak mevcut işletmelerin faaliyetlerini olumsuz yönde etkilemesidir. Süt üreticilerinin kooperatif çatısı altında birleşerek süt ürünleri üretmek üzere işletme kurmaları veya kendi süt toplama merkezleri aracılığıyla süt toplamaları gibi gelişmeleri olası görenlerin oranı ise pek yüksek değildir (Tablo 6). Bu durum, yöneticilerin mevcut rekabetten ziyade, yerel pazarlarını tehdit edecek yeni ve güçlü firmalardan çekindiklerini göstermektedir.

Süt Ürünleri Üretim Sektöründe Algılanan Rekabet Yapısı

Süt ürünlerini üreten işletmeler BAB'nde çok geniş bir coğrafi alana yayılmış olarak faaliyet göstermektedir. İşletmelerin faaliyet gösterdiği yerleşim alanının büyüklüğüne göre işletmeler arası rekabetle ilgili algılama da değişiklik göstermektedir. Süt ve süt ürünleri sektöründeki rekabet durumunun ne olduğu sorusuna işletme yöneticilerinin,

-%63,3'ü tam rekabet (Kalite,maliyet ve hız açısından birbirine eşit düzeyde bir çok işletme söz konusudur ve rekabet maliyet üzerine yoğunlaşmıştır.),

-%26,5'i yoğun rekabet (Birbirinin pazarına girmeye çalışan birkaç firma vardır ve her alanda rekabet etmeleri söz konusudur.),

-%6,1'i rekabetten kaçınma (Az sayıda işletme pazar bölümlemesi yaparak ve kendi aralarında anlaşarak rekabetten kaçınma kararı almıştır.),

-%4,1'i tam tekel (Sektöre tamamen hakim 1-2 firma vardır, rekabet çok azdır.) cevabını vermiştir.

İl merkezlerinde üretim yapan işletme yöneticilerinin daha çok tam veya yüksek rekabetten, ilçe ve daha küçük yerleşim alanlarında faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin ise daha sıklıkla rekabetten kaçınmadan söz ettikleri dikkat çekmiştir. İl merkezlerinde ülke çapında üretim yapan firmaların rekabetinin daha yoğun hissedildiği, küçük yerleşim alanlarında ise küçük işletmelerin düşük kapasiteli üretimlerini satabildikleri niş pazarlara odaklandıkları düşünülebilir.

İşletmelerin Üretim Maliyetlerini ve Karını Olumsuz Etkileyen Faktörler

İşletme yöneticilerinden, en önemli seçeneğe 5, önemi en az olan seçeneğe ise 1 gelecek şekilde, işletme maliyetlerini ve karını etkileyen faktörleri belirtmeleri istenmiştir. Yöneticiler tarafından işletmelerinin maliyet ve karını etkilediği belirtilen faktörler ve önem dereceleri Tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7: İşletmelerin Üretim Maliyetlerini ve Karını Olumsuz Etkileyen Faktörler

Faktörler	Çok önemli (%)	Önemli (%)	Orta (%)	Önemsiz (%)	Çok önemsiz (%)	Cevapsız (%)
Enflasyon	40,8	16,3	18,4	10,2	12,2	2,1
Kredi faizleri	18,4	18,4	18,4	16,3	24,5	4,0
İşçilik ücretleri	4,1	10,2	24,5	26,6	30,6	4,0
Pazarlama giderleri	2	20,4	26,5	24,5	22,4	4,2
Sekt.kar marjının düşük olması	34,7	30,6	8,2	16,3	6,1	4,1
Diğer Faktörler	4,1	2	2	-	-	91,9

5= Çok önemli 4= Önemli 3= Orta 2= Önemsiz 1= Çok önemsiz 0= Cevap verilmeyen

İşletme yöneticilerinin önemli bir bölümü (%40,8) maliyetleri ve karı olumsuz etkileyen en önemli faktörün enflasyon olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmanın yapıldığı dönemde ülke genelinde yaşanan yüksek enflasyonun, süt ve süt ürünleri sektöründe kullanılmakta olan girdi fiyatlarının artmasına ve bu durumun da tüm maliyetlerin yükselmesine neden olduğu ifade edilmiştir. Maliyet ve karı olumsuz etkileyen ikinci önemli faktörün sektörün kar marjının düşük olması (%34,7) olduğu görülmektedir. Araştırmacı tarafından yapılan incelemeler sonucunda, küçük işletmelerin tanınmış bir markaya sahip, tüketiciye kalite güvencesi veren ürünleri piyasaya sunamadıkları için, ulusal boyutta üretim yapan işletmelerle rekabet etmekte zorlandıkları tespit edilmiştir. Bu şartlar altında küçük işletmelerin rekabete devam etmek ve ürünlerini satabilmek için fiyatlarını düşürerek kar marjlarını aşağıya çektikleri görülmüştür. BAB'nde faaliyet gösteren işletmelerin maliyet ve karını olumsuz etkileyen üçüncü önemli faktör, sıklık oranı pek yüksek olmamakla birlikte (%18,4) yüksek kredi faizleridir. Ancak işletmenin kredi kullanma durumunu tespit etmeye yönelik anket sorusuna işletme yöneticilerinin büyük çoğunluğu cevap vermek istememiştir. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde işletmelerin kredi kullanma düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir (Tablo 7).

Yapılan işletme ziyaretlerinde işçi ücretlerinin (çoğunlukla asgari ücret düzeyinde) ve süt fiyatlarının yüksek olmadığı, ancak kaliteli süt temin edilememesi, üretim elemanlarının kalifiye olmaması ve pazarlama faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yapılamaması gibi nedenlere bağlı olarak, üretim maliyetlerinin yükseldiği bilgisi alınmıştır.

İşletmelerin Hedef Pazarında Yer Alan İşletmeler

İşletme yöneticilerinden, en önemli seçeneğe 5, önemi en az olan seçeneğe ise 1 gelecek şekilde, işletmenin hedef pazarında yer alan işletmeleri belirtmeleri istenmiştir.

Tablo 8: İşletmelerin Hedef Pazarında Yer Alan İşletmeler

Faktörler	Çok önemli (%)	Önemli (%)	Orta (%)	Önemsiz (%)	Çok önemsiz (%)	Cevapsız (%)
Toptancılar	46,9	8,2	4,1	4,1	4,1	32,6
Diğer işletmeler	30,6	10,2	10,2	2	6,1	40,9
Bakkallar	10,2	10,2	10,2	14,3	2	53,1
Büyük marketler	8,2	26,5	14,3	4,1	-	46,9
Restoranlar	4,1	26,5	14,3	4,1	-	51,0

5= Çok önemli 4= Önemli 3= Orta 2= Önemsiz 1= Çok önemsiz 0= Cevap verilmeyen

İşletmelerin %46.9'u ürünlerini sattıkları en önemli kanal olarak toptancıları belirtmişlerdir. Bölgede faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğu beyaz peynir, kaşar peyniri ve yoğurt üretmektedir. Üretilen beyaz peynir ve kaşar peyniri, büyük şehirlerde pazarlanmak üzere toptancılar tarafından satın alınmaktadır. Ayrıca BAB'nde yer alan il ve ilçe pazarlarında pazarcılar tarafından satılmakta olan peynirler de toptancılar aracılığıyla pazarlanmaktadır.

Pazarcılar, oteller, büfeler, ev ve pansiyonlar, yemekhanesi olan kamu kuruluşları ve fabrikaların yer aldığı diğer işletmeler grubunun, süt ürünlerinin pazarlanmasında %30,6 oranında çok önemli görüldüğü tespit edilmiştir (Tablo 8). Özellikle Antalya il merkezinde ve deniz kıyısında yer alan ilçelerde, başta yoğurt olmak üzere tereyağı ve çeşitli peynirlerden oluşan süt ürünlerinin, çeşitli büyüklükteki (kova, bakraç gibi) kaplar içerisinde otel, motel ve pansiyonlara doğrudan satıldığı ve küçük işletmeler için önemli bir niş pazar oluşturduğu ifade edilmiştir.

Sektörde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Denetimi

İşletme yöneticilerinden, bir yıl içinde işletmelerinin hangi kurumlar tarafından kaç kez denetlendiğini belirtmeleri istenmiştir.

Tablo 9: İşletmelerin Denetlenme Sıklığı

Kurumlar	1 defa denetlenme (%)	2 defa denetlenme (%)	3 defa denetlenme (%)	4 defa ve fazla denetlenme (%)	Cevapsız (%)
Tarım İl Müdürlüğü	-	8,2	12,2	79,6	-
Sağlık İl Müdürlüğü	6,1	22,4	20,4	36,7	14,4
İl Özel İdaresi	4,1	4,1	2	-	89,8
Belediyeler	4,1	16,3	12,2	24,5	42,9

Gıda üretimi yapan tüm işletmelere, 9 Haziran 1998 tarihinde yayınlanan “Gıdaların Üretimi, Tüketimi ve Denetlenmesine Dair Yönetmelik” hükümlerine göre, bir yıl içinde üretim izni alma ve gıda siciline kaydolma zorunluluğu getirilmiştir. Yapılan bu düzenleme ile gıda üretimi yapan işletmelerin, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı tarafından denetlenmesi de hükme bağlanmıştır. Bu yasal düzenlemeden dolayı süt ürünleri üreten işletmelerin denetiminin, TKB Tarım İl Müdürlükleri tarafından düzenli bir şekilde yapıldığı tespit edilmiştir. Konu toplum sağlığını ilgilendirdiği için Tarım İl Müdürlüklerinin yanı sıra Sağlık İl Müdürlükleri ve belediyelerin de, değişen sıklıkta süt ve süt ürünleri üreten işletmeleri denetlemekte oldukları anlaşılmaktadır (Tablo 9).

İşletmenin Kaynak, Kapasite ve Fonksiyonel Yetenekleri İle İlgili Bulgular

Üretimde Kullanılan Sütün Sağlandığı Kaynaklar

Bölgede süt ve süt ürünleri üreten işletmelerin kullandıkları sütü hangi kaynaktan sağladıklarını gösteren bilgiler ve oranları aşağıda belirtilmiştir. BAB’nde süt ve süt ürünleri üreten işletmelerin bir kaç değişik kanaldan süt topladıkları saptanmıştır.

Tablo 10: İşletmelerin Üretimde Kullandıkları Sütün Sağlandığı Kaynaklar

Üretimde Kullanılan Sütün Sağlandığı Kaynaklar	Sıklık (%)
Süt sığırcılığı işletmeleri tarafından kurulmuş kooperatifler	51
İşletme çevresindeki yerleşim alanlarından kendi çabasıyla süt toplayan kişiler	49,8
Süt sığırcılığı işletmeleri (süt üreticileri)	46,9
Bölgedeki yerleşim alanlarından işletmenin elemanları tarafından	18,4
Diğer kanallar	6,1

Araştırma ve anket çalışmaları yürütülürken Burdur genelinde, Isparta'nın bazı ilçeleri ile Korkuteli ve çevresinde sütün kooperatifler tarafından toplanarak işletmelere satıldığı tespit edilmiştir. Antalya, Burdur ve Isparta genelinde üretim yapan işletmelerin % 51'inin bölgede süt toplayan kooperatifler aracılığıyla, %49,8'inin kendi çabasıyla süt toplayan kişiler aracılığıyla ve %46,9'unun da doğrudan süt üreticileri kanalıyla süt tedarik ettikleri görülmüştür. Antalya merkezinde faaliyet gösteren işletmelerin yöneticileri de işlemek üzere yeterli süt bulamadıkları için, Burdur çevresinden süt toplayan kooperatifler aracılığıyla süt temin etme yoluna gittiklerini belirtmişlerdir (Tablo 10).

İşletmelerin Süt Tedarikinde Uyguladıkları Yöntemler

İşletme yöneticilerinden üretimde kullandıkları sütü hangi yöntemlerle temin ettiklerini belirtmeleri istenmiştir. Bölgede süt ve süt ürünleri üreten işletmelerin kullandıkları sütü tedarik ederken kullandıkları yöntemleri gösteren bilgiler ve oranları Tablo 11'de görülmektedir.

Tablo 11: İşletmelerin Süt Tedarikinde Uyguladıkları Yöntemler

Süt Tedarikinde Uygulanan Yöntemler	Sıklık (%)
Kalitesi yüksek süte ekstra pirim ödemek	30,6
Kendi çabasıyla süt toplayan kişilerle belirli bir fiyattan uzun süreli anlaşma yapmak	26,5
Süt üreticilerine avans vermek	22,4
Sütün litresine daha yüksek ücret ödemek	18,4
Süt üreticileri ile belirli bir fiyattan uzun süreli anlaşma yapmak	18,4

Bölgede süt ve süt ürünleri üreten işletmelerin %30,6'sı kalitesi yüksek süte ekstra pirim ödeyerek, %26,5'i kendi çabasıyla süt toplayan kişilerle belirli bir fiyattan uzun süreli anlaşmalar yaparak, %22,4'ü süt üreticilerine avans vererek, %18,4'ü litre başına daha yüksek ücret ödeyerek, %18,4'ü de süt üreticileri ile uzun süreli anlaşmalar yaparak yeterli ve kaliteli hammadde temin etme yoluna gittiklerini belirtmişlerdir (Tablo 11).

Toplanan Günlük Süt Miktarı, Süt Fiyatları ve Maliyetleri

İşletme yöneticilerinden, bir günde işletmelerine giren sütün miktarını, 1 kilogram süt için üreticiye veya diğer kişi ve kurumlara ödedikleri bedeli ve 1 kilogram sütün işletmeye maliyetini belirtmeleri istenmiştir.

Tablo 12: Toplanan Günlük Süt Miktarına Göre İşletmeler, Süt Fiyatları ve Maliyetleri

Toplanan Günlük Süt Miktarı	Sıklık (%)	1 Lt. Sütün Fiyatı (000) TL.	Sıklık (%)	1 Lt. Sütün Maliyeti (000) TL.	Sıklık (%)
0-500 kg	20,4	130-140	40,8	150-160	57,1
501-1.000 kg	10,2	141-150	16,3	161-170	18,4
1.001-2.000 kg	14,3	151-160	14,3	171-180	14,3
2001-3.000 kg	10,2	161-170	12,2	181-190	2
3001-4.000 kg	12,2	171 ve üzeri	14,3	191 ve üzeri	6,1
4.000 kg.-üzeri	30,6				

BAB'nde faaliyet gösteren işletmelerin %30,6'sının günlük 4.000 kg. ve üzerinde, %12,2'sinin 3.001-4000 kg. arasında, %10,2'sinin 2.001-3.000 kg. arasında süt işlediği görülmektedir. Günlük işledikleri süt miktarı 4 tonun üzerinde olan işletmelerin oranı sadece %30,6'dır (Tablo 12). AB ölçekleri ile karşılaştırıldığında, bölgede süt ve süt ürünü üreten işletmelerin çok küçük ölçekte üretim yaptıkları görülmüştür. Sütün litre fiyatının, işletmenin faaliyet gösterdiği yerleşim alanına göre değiştiği ve üreticiye ödenen ücrete ek olarak ortalama 20 bin TL. süt toplama maliyetinin ortaya çıktığı belirlenmiştir.

İşletmelerin Süt Temini Konusunda Karşılaştıkları Sorunlar

İşletme yöneticilerinden süt temininde karşılaştıkları sorunları belirtmeleri istenmiş ve birden çok seçenek işaretleyebilecekleri belirtilmiştir.

Tablo 13: İşletmelerin Süt Temini Konusunda Karşılaştıkları Sorunlar

İşletmelerin Süt Temini Konusunda Karşılaştıkları Sorunlar	Sıklık (%)
Toplanan sütün içine su ve benzeri maddeler karıştırılması	79,6
Toplanan süt miktarının mevsimlere göre dalgalanma göstermesi	71,4
Toplanan sütün temizliğinin yetersiz olması	53,1
Süt fiyatlarının dalgalanma göstermesi	44,9
Sütün işletmeye kalitesiz (bozulmuş) şekilde gelmesi	38,8
Süt fiyatları dışında kalan süt toplama maliyetlerinin yüksek olması	28,6
Süt toplanan yerleşim alanlarının uzaklığı ve ulaşım zorlukları	24,5
Diğer sorunlar	4,1

Bu soruya verilen yanıtlardan, bölgede süt ve süt ürünleri üreten işletmelerin süt temini sırasında karşılaştıkları en önemli sorunun, sütün içine su ve benzeri maddeler karıştırılması olduğu anlaşılmaktadır. Süt temini konusunda karşılaşılan diğer sorunlar, süt miktarının mevsimlere göre

dalgalanma göstermesi, toplanan sütün temizliğinin yetersiz olması veya bozulmuş olarak işletmeye gelmesi, süt fiyatlarının dalgalanma göstermesi ve süt toplama maliyetlerinin yüksek olması olarak sıralanmıştır (Tablo 13). Çok küçük işletmeler tarafından az miktarlarda üretilen sütün, oldukça geniş yerleşim alanlarından değişik kişi veya kurumlar aracılığıyla toplanması, süt toplama faaliyetlerinde yukarıda belirtilen sorunların yaşanmasına neden olmaktadır.

Toplanan Sütlerin İşletmeye Girişinde Yapılan Kalite Kontrol Çalışmaları

İşletme yöneticilerine sorulan açık uçlu soruda, işletmeye gelen sütlere kalite kontrol yapıp yapılmadığını belirtmeleri istenmiştir. BAB'nde faaliyet gösteren işletmelerin %91,8'i, işlenmek üzere getirilen sütleri kalite kontrol işleminden geçirdiklerini belirtmişlerdir. Kalite kontrol işleminde, önce herhangi bir cihaz kullanılmaksızın sütün duyuşal özelliklerinin incelendiği (renk, tad, koku, yoğunluk), bu işlemden sonra el refretometresi ile kuru madde oranına bakıldığı belirtilmiştir. Kalite kontrol laboratuvarı bulunan birkaç büyük işletmede sütün yoğunluğunun, pH'nın, asitlik oranının ve yağ oranının analiz edildiği ifade edilmiştir.

İşletmelerde Kullanılan Alet ve Ekipmandan Kaynaklanan Sorunlar

İşletme yöneticilerinden üretim sırasında kullanılan alet ve ekipmandan kaynaklanan en önemli beş sorunu belirtmeleri istenmiştir.

Tablo 14: İşletmelerde Kullanılmakta Olan Alet ve Ekipmanlardan Kaynaklanan Sorunlar

Alet ve Ekipmanlardan Kaynaklanan Sorunlar	Sıklık (%)
Yenileme maliyetlerinin yüksek olması	69,4
Tamir ve bakım maliyetlerinin yüksek olması	36,7
Teknolojilerinin eski olması	32,7
Benzerlerine göre çok enerji harcaması	28,6
Zamanında tamir edilememesi	24,5
Yedek parça ihtiyacının zamanında karşılanamaması	22,4
Sık sık arıza yapması	12,2
Hiç biri	12,2

İşletme yöneticilerinin kullandıkları alet ve ekipmanlarla ilgili belirttikleri sorunların başında yenileme maliyetlerinin yüksek olması gelmektedir. Süt ve süt ürünleri üreten işletmeler tarafından kullanılmakta olan alet ve ekipmanın büyük çoğunluğunun yurt dışından ithal edilmesi,

yenileme maliyetlerinin yüksek olmasına neden olmaktadır. Kullanılan alet ve ekipmanın eski olmasının, tamir-bakım maliyetlerini yükselttiği ve arızalanmaları durumunda zamanında tamir edilmelerinde sorunlar yaşandığı ifade edilmiştir (Tablo 14).

Üretilen Süt Ürünlerinin Yıllık Üretim Miktarları, Maliyetleri ve Satış Fiyatları

İşletme yöneticilerinden bir yıl içinde üretimini gerçekleştirdikleri süt ürünlerinin miktarlarını, bir kilogram ürünün maliyetini ve satış fiyatını belirtmeleri istenmiştir.

Tablo 15: Süt Ürünlerinin Yıllık Üretim Miktarları

Ürün Çeşitleri	Üretim Dilimleri					
	1-30 ton	31-50 ton	51-80 ton	81-110 ton	111 ton ve +	Cevapsız
Beyaz Peynir	% 18,4	% 10,2	% 2	% 4,1	% 65,3	-
Kaşar Peyniri	1-30 ton	31-50 ton	51-80 ton	81-110 ton	111 ton ve +	
	% 12,2	% 2	% 4,1	% 2	% 51	% 28,7
Yoğurt	1-5 ton	6-10 ton	11-15 ton	16-20 ton	21 ton ve +	
	% 4,1	% 2	% 2	% 3,1	% 37,8	% 51

Tablo 16: Süt Ürünlerinin (1 Kilogram) Maliyetleri

Ürün Çeşitleri	Maliyet Dilimleri (000 TL.)					
	600-750	751-900	901-1.050	1.051-1.200	1.201 ve +	Cevapsız
Beyaz Peynir	% 18,4	% 22,4	% 16,3	% 8,2	% 6,1	% 28,6
Kaşar Peynir	1.700-1.800	1.801-1.900	1.901-2.000	2.001-2.100	2.101 ve +	
	% 4,1	% 4,1	% 6,1	% 6,1	% 4,1	% 75,5
Yoğurt	200-250	251-300	301-350	351-400	401 ve +	
	% 16,3	% 8,2	% 4,3	% 12	% 6,1	% 53,1

Tablo 17: Süt Ürünlerinin (1 Kilogram) Satış Fiyatları

Ürün Çeşitleri	Fiyat Dilimleri (000 TL.)					
		700-850	851-1.000	1.001-1.150	1.151-1.300	1.301 ve +
Beyaz Peynir	% 18,4	% 10,2	% 20,4	% 12,2	% 10,2	% 28,6
	1.950-2.000	2.001-2.050	2.051-2.100	2.101-2.150	2.151 ve +	
Kaşar Peyniri	% 10,2	% 2	% 4,1	% 2	% 6,1	% 75,6
	250-300	301-350	351-400	401-450	451 ve +	
Yoğurt	% 6,1	% 2	% 24,5	% 8,2	% 8,5	% 50,7

Bölgede süt toplayan kooperatiflerin bağlı olduğu kooperatif üst birlikleri tarafından açılan ihalelere, süt satın almak isteyen kişi ve kurumların teklif vermesi sonucunda süt fiyatlarının belirlendiğini tespit edilmiştir. Ayrıca kooperatif üst birlikleri tarafından süt fiyatları belirlenirken, Trakya ve Ege bölgelerinde süt toplama faaliyetlerini yürütmekte olan Köylere Hizmet Götürme Birliklerinin ve kooperatiflerin belirledikleri süt fiyatlarının da göz önüne alındığını ifade edilmiştir. Bununla birlikte, toplanan sütün kalitesine, hijyen durumuna ve o çevrede faaliyet gösteren işletmeler veya süt toplama merkezleri arasında yaşanan rekabete göre süt fiyatlarının az da olsa farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir.

İşletme yöneticileri süt ürünleri üretim miktarlarının, maliyetlerin ve satış fiyatlarının yer aldığı sorulara genellikle cevap vermek istememişler ve bu soruları boş bırakmışlardır. Bu nedenle bir sonuç çıkarmak zordur. Ancak, elde edilen veriler değerlendirildiğinde, BAB'nde faaliyet gösteren işletmelerin bir çoğunu beyaz peynir, kaşar peyniri ve yoğurt üreten işletmelerin oluşturduğu görülmektedir (Tablo 15). Bu nedenle beyaz peynir, kaşar peyniri ve yoğurt üretim miktarları, maliyetleri ve satış fiyatları inceleme kapsamına alınmıştır. Veriler incelendiğinde, beyaz peynir, kaşar peyniri, yoğurt maliyetlerinin ve satış fiyatlarının bölge genelinde farklılıklar gösterdiği görülmektedir (Tablo 16-17). Maliyet ve satış fiyatlarındaki farklılıkların girdi maliyetlerine, ürün kalite-standartlarına ve işletmelerin verimlilik düzeylerine bağlı olarak değişiklik gösterdiği düşünülmektedir. Üretim miktarları, maliyetler ve satış fiyatları ile ilgili soruların cevapsız bırakılmasının önemli bir nedeni de, işletmelerin süt ürünlerinin tüm çeşitlerini üretmemesi nedeniyle bu sorulara cevap vermemeleridir.

Süt ve Süt Ürünlerinin Satış Fiyatlarının Belirlenmesi

İşletme yöneticilerinden ürettikleri ürünlerin satış fiyatını nasıl belirlediklerini açıklamaları istenmiştir. Yapılan görüşme ve mülakatlarda, süt

ve süt ürünlerinin satış fiyatlarının işletmelerin maliyetlerine ve piyasanın rekabet şartlarına göre, o yörede faaliyet gösteren işletmelerin yöneticileri tarafından belirlendiği ifade edilmiştir. İşletme yöneticileri, işletmelerin en önemli girdisini oluşturan süt fiyatlarındaki artışların, işletme maliyetlerini yükselttiğini ve buna bağlı olarak da süt ürünlerinin fiyatlarının arttığını belirtmişlerdir.

Süt ve Süt Ürünleri Üreten İşletmelerin Pazarlama Yöntemleri

İşletme yöneticilerinden üretilen süt ve süt ürünlerini nasıl pazarladıklarını belirtmeleri istenmiştir. Veriler incelendiğinde, bölgede faaliyet gösteren işletmeler tarafından üretilen süt ve süt ürünleri pazarlamasının birden fazla kanaldan gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. İşletmelerin,

- %69,4'ü kendi satış elemanları kanalını,
- %44,9'u toptancılar kanalını,
- %32,7'si işletmelere ait satış mağazalarını veya işletme merkezlerinde doğrudan halka satış kanalını kullandıklarını, ifade etmişlerdir.

Araştırmacı tarafından işletme yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, pazarlama faaliyetlerinin üretilen ürünlere ve hedef pazarlarda yer alan kurumlara göre değiştiği ifade edilmiştir. Beyaz peynir üreten işletmelerin ürünlerini toptancılar, semt pazarlarında pazarcılık yapan kişiler ve kendi pazarlama elemanları aracılığıyla pazarladığı, yağsız ve az yağlı beyaz peynirlerin büyük bir kısmının pazarcılar aracılığıyla büyük şehirlerde satıldığı, yoğurt ve ayran gibi kısa sürede tüketilmesi gereken süt ürünlerinin ise işletmelerin satış elemanları tarafından otel, pansiyon, restoran, büfe gibi yerlere pazarlandığı tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırmanın anket uygulama aşamasında yoğurt, süzme yoğurt ve tereyağı gibi süt ürünlerinin bazı işletmelerin satış merkezlerinde doğrudan halka satıldığı gözlenmiştir.

Parasal Kaynakları Değerlendirme Yöntemleri

İşletme yöneticilerinden parasal kaynaklarını nasıl değerlendirdiklerini belirtmeleri istenmiş ve bu konuda birden fazla seçenek işaretleyebilecekleri ifade edilmiştir. İşletme yöneticileri,

- %46,9'u parasal kaynaklarını makine teçhizat yenileme yatırımında kullandığını,
- %6,1'i dövize yatırım yaptığını,
- %6,1'i de banka faizine yatırım yaptığını,
- %42,9'u işletme giderlerinin çok yüksek, gelirlerinin düşük olması nedeniyle, tasarruf edecek parasal kaynaklarının bulunmadığını ifade etmişlerdir.

Süt ve Süt Ürünleri Üreten İşletmelerin Aylık Giderleri

İşletme yöneticilerinden işletmelerinin bir aylık personel, taşıma-ulaştırma, temizlik, elektrik, su, ısıtma-soğutma, sigorta ve vergi giderlerini belirtmeleri istenmiştir.

Tablo 18: Süt ve Süt Ürünleri Üreten İşletmelerin Aylık Giderleri (000.000) TL.

Harcamanın Türü	Harcama Dilimleri					
	250-750	751-1.250	1.251-1.750	1.751-2.250	2.251 ve+	Cevapsız
Personel gid.						
	% 38,8	% 16,3	% 16,3	% 4,1	% 14,3	% 26,5
Taşıma ve ulaşt. gid.	100-400	401-700	701-1.000	1.001-1.300	1.301 ve+	
	% 38,8	% 12,2	% 18,4	% 10,2	% 12,2	% 8,2
Temizlik gid.	25-75	76-100	101-125	126-150	151 ve+	
	% 28,6	% 16,3	% 2	% 4,1	% 42,9	% 6,1
Elektrik, su, ısıtma ve soğutma Gid.	250-500	501-750	751-1.000	1.001-1.250	1.251 ve +	
	% 46,9	% 16,3	% 12,2	% 2	% 16,3	% 6,3
Sigorta ve vergi gid.	50-250	251-450	451-650	651-800	801 ve +	
	% 32,7	% 10,2	% 10,2	% 4,1	% 6,1	% 36,7

İşletmelerin en önemli maliyet kalemlerinin işçilik giderleri olduğu ve işçilik giderlerini sırasıyla elektrik-su-ısıtma-soğuma, taşıma-ulaştırma, sigorta-vergi ve temizlik giderlerinin izlediği tespit edilmiştir (Tablo:18). Sigorta ve vergi giderleri ile ilgili sonuçlarda olduğu gibi, yapılan görüşmelerde işletme yöneticilerinin işletmenin fiili kapasitesi, satış miktarları, gelirleri ve giderleri hakkında bilgi vermekte isteksiz oldukları görülmüştür.

Süt ve Süt Ürünleri Üreten İşletmelerde İstihdam Yöntemleri

İşletme yöneticilerinden işletmelerine nasıl eleman alındığını belirtmeleri istenmiş ve eleman alma konusunda birden fazla seçenek işaretleyebilecekleri ifade edilmiştir. İşletme yöneticilerinin,

- %67,3'ü iş yerine eleman alırken kendilerinin karar verdiğini,
- %22,4'ü işletme çalışanları ile birlikte karar verdiklerini,
- %14,3'ü ortakları ile birlikte karar verdiklerini,

-%6,1'i işletmenin personel departmanı tarafından bu kararın verildiğini belirtmiştir.

İşe alma veya işten çıkarma yetkisinin genellikle işletme sahipleri tarafından kullanıldığı, işgücü istihdamında bilimsel yöntemleri kullanabilecek bir personel departmanının pek az işletmede bulunduğu tespit edilmiştir.

Süt ve Süt Ürünleri Üreten İşletmelerde Çalışanların Eğitim Durumları

İşletme yöneticilerinden işletmelerinde çalışanların eğitim durumlarını belirtmeleri istenmiştir. Anket verileri değerlendirildiğinde, işletmelerde çalışanların,

- %47,5'inin ilkokul,
- %15,8'inin ortaokul,
- %20,9'nun lise,
- %15,8'inin üniversite mezunu olduğu görülmüştür.

Veriler incelendiğinde bölgede faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların hemen hemen yarısının ilkokul eğitimi almış kişilerden oluştuğu görülmektedir. Çalışmakta olan üniversite eğitimi almış kişilerin büyük çoğunluğunu, getirilen yasal zorunluluklar sonucu istihdam edilen kişilerin oluşturduğu tahmin edilmektedir.

Süt ve Süt Ürünleri Üreten İşletmelerde Çalışanların Hizmet Süreleri

İşletmelerde çalışanların hizmet süreleri toplu olarak değerlendirildiğinde çalışanların,

- %32,7'sinin 1 yıldan az,
- %30,9'unun 1-3 yıl,
- %12,2'sinin 3-5 yıl,
- %24,2'sinin 5 yıldan uzun süredir çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Bölgede faaliyet gösteren işletmelerde üç yıl ve daha az süreli çalışanların oranı çok (%63,6) yüksektir. Beş yıldan uzun süredir çalışanların büyük çoğunluğunu ise işletme sahiplerinin veya ortaklarının oluşturduğu tahmin edilmektedir. Bu oranlar süt ve süt ürünleri üreten işletmelerde personel devrinin yüksek olduğu ve elemanların yeterince bilgi ve deneyim kazanacak kadar uzun süre işletmelerde kalmadıklarını düşündürmektedir.

İşletme Çalışanlarının Performans Düzeyleri

İşletme yöneticilerinden, işletme çalışanlarını aşağıda belirtilen kriterler yönünden çok yeterli, yeterli, orta, yetersiz ve çok yetersiz şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir.

Tablo 19: İşletme Çalışanlarının Performans Düzeyleri

Faktörler	Çok yeterli (%)	Yeterli (%)	Orta (%)	Yetersiz (%)	Çok yetersiz (%)	Cevapsız (%)
Bilgi ve beceri düzeyleri	6,1	49	30,7	6	2	6,1
Yenilikleri ve sekt.gelişme.izleme	10	18,6	49	14,3	4,1	4,1
Kişisel temizlik	24,5	61,2	24,5			8,2
İş yeri kurallarına uyum	6,1	57,1	30,6	2		6,1
Çalışanlar arası işbirliği ve yard.	10,2	51	28,6	4,1	2	6,1
İşletme amaçl.destekleme çabaları	12,2	49	24,5	6,1	4,1	6,1

5= Çok önemli 4= Önemli 3= Orta 2= Önemsiz 1= Çok önemsiz 0= Cevap verilmeyen

İşletme yöneticileri çalışanlarını bilgi-beceri düzeyleri, yenilikleri ve sektörel gelişmeleri izleme çabaları, kişisel temizlikleri, iş yeri kurallarına ve disiplinine uyumları, çalışanlar arası işbirliği, işletme amaçlarını paylaşma ve destekleme çabaları gibi yönlerden değerlendirmişlerdir. İşletme yöneticilerinin, çalışanların performansları hakkındaki görüşlerinin genel olarak yeterli ve orta düzeyde yoğunlaştığı görülmektedir (Tablo:19). Bu yorumlarda işletme sahiplerinin işletmelerinin itibarını koruma kaygısı da etkili olmuş olabilir.

İşletmelere Eleman Alınırken Aranılan Özellikler

İşletme yöneticilerinden işletmelerine eleman alırken hangi özellikleri aradıklarını belirtmeleri istenmiş ve birden çok seçenek işaretleyebilecekleri ifade edilmiştir.

İşletmelere eleman alınırken aranılan özelliklerin başında güvenilir olmanın, süt ürünleri üretimi konusunda deneyim sahibi olmanın ve bu alanda eğitim veya kurs görmüş olmanın en çok aranılan kriterler olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 20). Ancak, işletmelere yapılan ziyaretler sırasında

eğitim görmüş veya deneyim sahibi elemanların çok az istihdam edildiği tespit edilmiştir.

Tablo 20: İşletmelere Eleman Alınırken Aranılan Özellikler

Aranılan Özellikler	Sıklık (%)
Bu alanda eğitim ya da kurs görmüş olması	42,9
Personel seçimi için yapılan sınavlarda başarılı olması	-
Bu alanda deneyim sahibi olması	81,6
Güvenilir olması	91,8
Tanıdık olması	34,7
Diğer	4,1

İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim

Süt ve süt ürünleri üreten işletmelerin %77,6'sında hizmet içi eğitim verilmediği belirtilmiştir. Hizmet içi eğitim uygulaması bulunan işletmelerde eğitimin Tarım İl Müdürlüğü uzmanları ve gıda eğitimi almış kişilerce verildiği ifade edilmiştir.

İşletme Kaynaklarının Yeterlilik Durumu

İşletme yöneticilerinden işletmelerinin planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi için kaynaklarının yeterliliğini değerlendirmeleri istenmiştir.

Tablo 21: İşletme Kaynaklarının Yeterlilik Durumu

İşletme Kaynaklarının Türü	Çok yeterli (%)	Yeterli (%)	Orta (%)	Yetersiz (%)	Çok yetersiz (%)	Cevapsız (%)
İşgücü	2	36,7	28,6	26,5	-	6,1
Fiziksel mekan	2	40,8	16,3	32,7	2	6,1
Finansman	2	28,6	28,6	32,7	4,1	4,1
Depolama	-	61,2	14,3	16,3	2	6,1
Pazarlama	6,1	55,1	18,4	16,3	-	4,1
Teknoloji	-	40,8	30,6	22,4	2	4,1

5= Çok önemli 4= Önemli 3= Orta 2= Önemsiz 1= Çok önemsiz 0= Cevap verilmeyen

İşgücü, fiziksel mekan, finansman açısından yanıtların %50'den fazlasının orta ve yetersiz; depolama, pazarlama ve teknoloji gibi kaynaklar açısından ise orta ve yeterli kuşağında yoğunlaştığı görülmektedir (Tablo

21). Yöneticilerin sahip oldukları kaynaklara genellikle iyimser yaklaştıkları, rekabet ortamını açık göremedikleri için, ürünlerini satabildikleri sürece kendilerini yeterli görme ya da firmalarının prestijini koruma endişesiyle yeterli gösterme eğiliminde oldukları sonucu çıkarılabilir. Oysa yapılan ziyaretler ve mülakatlar sırasında bir çok işletmenin fiziksel mekanının, teknolojisinin ve pazarlama faaliyetlerinin oldukça yetersiz olduğu görülmüştür.

İşletmelerin Stratejileri İle İlgili Bulgular

İşletmelerin Süt ve Süt Ürünleri Sektörüne Girme Nedenleri

İşletme sahiplerinden süt ve süt ürünleri sektörüne yatırım yapma nedenlerini belirtmeleri istenmiş ve birden çok seçenek işaretleyebilecekleri ifade edilmiştir.

Tablo 22: İşletmelerin Süt ve Süt Ürünleri Sektörüne Girme Nedenleri

Süt ve Süt Ürünleri Sektörüne Girme Nedenleri	Sıklık (%)
Kendi ürettiğini değerlendirmek	12,2
Süt ve süt ürünleri konusunda deneyimleri değerlendirmek	65,3
Bölgedeki süt üreticilerinin ürünlerini değerlendirmek	12,2
Süt üretim potansiyeli yüksek olan bölgede başka bir işletme adına üretim yapmak	2
Teşvik ve kredilerden yararlanarak iş olanağı yaratmak	4,1
Diğer nedenler (iş sahibi olmak, alacaklarını tahsil etmek, kendi konaklama işletmeleri için Süt ve süt ürünleri üretmek, aile mesleğini sürdürmek)	46,9

Bir çok işletme sahibi, Bölgede süt ve süt ürünleri üretiminin aile mesleği olarak devam ettirilmesi nedeniyle bu alana yatırım yaptığını ifade etmiştir (Tablo 22). Diğer nedenler arasında aile mesleğini sürdürme seçeneğinin yüksek olması da bu sonucu desteklemektedir. Bölgede süt ve süt ürünleri üreten işletmelerin çoğunluğunun geleneksel yöntemlerle küçük ölçekte üretim yapan işletmelerden oluşması, bu alanda deneyimi olan kişilerin bir çok eksikliği göz ardı ederek, sektöre yatırım yapması sonucunu doğurmaktadır.

İşletmelerde Yönetmel Kararların Alınması

İşletme yöneticilerinden işletmelerinde yönetmel kararların nasıl alındığını belirtmeleri istenmiş ve birden çok seçenek işaretleyebilecekleri ifade edilmiştir.

Tablo 23: İşletmelerde Yönetmel Kararların Alınması

İşletmelerde Yönetmel Kararların Alınması	Sıklık (%)
Kararları kendim veriyorum	51,9
Ortaklarımla birlikte karar veriyoruz	32,7
Kararlar merkez işletme tarafından alınıyor	6,1
İşletme çalışanları ile birlikte karar veriyoruz	16,3
Diğer	2

Bölgede süt ve süt ürünleri üreten işletmelerin %95,9'unun işletme sahipleri tarafından yönetildiği, işletme sahiplerinin %57'sinin ilkokul mezunu olduğu ve yönetim, planlama, tedarik, üretim ve pazarlama gibi fonksiyonların yürütülmesinin işletme sahipleri-yöneticileri tarafından üstlenildiği genel tespitler arasındadır (Tablo 23). Bu soruya verilen yanıtlar da bu tespiti doğrular niteliktedir. İşletme sahipleri-yöneticileri çoğunlukla kararları kendileri vermekte, dolayısıyla kararlar onların bilgi, beceri ve yetenekleri ile sınırlı kalmaktadır.

İşletmelerin Gerçekleştirmeyi Planladıkları Hedefler

İşletme yöneticilerinden önümüzdeki yıllarda hangi faaliyetleri gerçekleştirmeyi planladıklarını belirtmeleri istenmiş ve birden çok seçenek işaretleyebilecekleri ifade edilmiştir.

Tablo 24: İşletmelerin Gerçekleştirmeyi Planladıkları Hedefler

Gerçekleştirilmesi Planlanan Hedefler	Sıklık (%)
Süt ve süt ürünleri ihraç etmek	6,1
Süt ve süt ürünleri ithal etmek	-
Süt ve süt ürünleri üretimi konusunda lisans anlaşmaları yapmak	4,1
Geriye doğru dikey bütünleşme	28,6
İleri doğru dikey bütünleşme	36,7
Hiç biri	32,7

Süt ve süt ürünleri üreten işletmelerin %36,7'sinin pazarlama alanında faaliyet gösteren işletmelerle ortaklık kurarak veya bu tür işletmeleri satın alarak, pazarlama faaliyetlerini güçlendirmek istedikleri anlaşılmaktadır. Süt temini konusunda sorun yaşamamak için işletmelerin %28,6'sının süt sığırcılığı, %36,7'sinin ise dağıtım ve pazarlama faaliyetleri konusunda dikey bütünleşme yapabilecekleri belirtilmiştir (Tablo 24). Bu verilerden süt ürünleri ithal etmek, ihraç etmek ve lisans anlaşmaları yapmak konularında çoğu işletmenin herhangi bir hedefinin olmadığı anlaşılmaktadır.

İşletmelerin Pazarlama Stratejileri

Açık uçlu bir soruyla, işletme yöneticilerinden yeni müşterilere ve pazarlara ulaşmak için ne tür çalışmalar yaptıklarını belirtmeleri istenmiştir. Genel olarak işletme yöneticileri ürettikleri ürünlerin kalitesini yükseltmek ve kalite standartlarını muhafaza etmek suretiyle yeni müşterilere ve pazarlara ulaştıklarını ifade etmişlerdir.

İl merkezlerinde faaliyet gösteren ve turistik tesislere yönelik üretim yapan bazı işletmelerin yöneticileri, müşterilerini üretim tesislerine davet ederek işyerlerini ve ürünlerini tanıttıklarını ve hedef pazarlarında yer alan işletmelere ürün numunesi bıraktıklarını belirtmişlerdir. Bölgesel çapta veya il genelinde üretim yapan bazı işletmelerin yöneticileri ise bu faaliyetlere ek olarak pazarlama konusunda deneyimli elemanlar istihdam ederek satışlarını arttırmaya çalıştıklarını, pazarlama ağını genişletmek için dağıtım araçlarının ve satış elemanlarının sayısını arttırdıklarını, market, restoran vb. işletmeler ile anlaşmalar yaptıklarını (Soğutucu dolap koyma karşılığında sadece o firmanın ürününün satılması) ifade etmişlerdir.

Süt Toplamalarının Zorlaşması Durumunda İşletmelerin Almayı Planladıkları Önlemler

İşletme yöneticilerinden süt temininde sıkıntılar ortaya çıkması durumunda işletme olarak ne tür önlemler alabileceklerini ifade etmeleri istenmiştir. Yapılan görüşmelerde işletme yöneticileri elemanları aracılığıyla süt toplama faaliyetlerine ağırlık verebileceklerini, başka bölgelerden süt getirebileceklerini, süt sığırcılığı alanına yatırım yaparak veya süt sığırcılığı işletmeleri ile ortaklıklar kurarak kendilerinin süt üretimi gerçekleştirebileceklerini belirtmişlerdir. Ayrıca, işletmeciler işletmeye süt temin eden süt sığırcılığı işletmelerinin üretimini arttırmak için bu işletmeleri çeşitli şekillerde destekleyebileceklerini ifade etmişlerdir.

SONUÇLAR

Bu araştırma çerçevesinde yapılan literatür çalışması ile Türkiye genelinde hayvancılık, süt sığırcılığı ve süt ürünleri sektörleri incelenerek, AB'deki durum ile karşılaştırılmış ve yürütülen alan çalışmasıyla BAB'nde hayvancılık, süt sığırcılığı, süt ve süt ürünleri üretim sektörleri incelenmiş ve stratejik durum analizi yapılarak gelişme olanakları belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucu ortaya çıkan sonuçlar şunlardır:

Endüstri çevresi ile ilgili sonuçlar

- i. Türkiye'de hayvancılık işletmelerinde ortalama işletme büyüklüğünü yetersizdir.

- ii. Toplam tarımsal üretim içerisinde hayvancılığın payı AB ülkelerine göre çok düşüktür. Türkiye genelinde hayvancılığın ek bir uğraşı olarak yapılması, bu oranın düşük olmasının başlıca nedenidir.
- iii. Türkiye genelinde 1985 yılından itibaren besi sığırı ve süt sığırcılığı işletmelerinin sayısı düşerken, işletme başına ortalama hayvan sayısının yükseldiği görülmüştür. Bu sonuçtan, ülkemizde ortalama işletme büyüklüğünün yükseldiği sonucunu çıkarılabilir.
- iv. Türkiye’de süt sığırcılığının geliştirilmesine ve hayvan başına süt veriminin yükseltilmesine yönelik politikaların üretilmediği, sübvansiyonların yetersiz kaldığı, bu nedenle süt sığırcılığı işletmelerinin artan maliyetler karşısında sektörden çekilmek zorunda kaldıkları tespit edilmiştir.
- v. Süt sığırcılığı işletmelerinin işletme büyüklüklerinin yetersiz olması, veterinerlik hizmetleri, yem, suni tohumlama ve hayvan ıslahı gibi girdi maliyetlerini yükseltmekte, üretilen sütlerin toplanmasını ve pazarlanmasını güçleştirmekte, toplanan sütün kalitesinin düşmesine neden olmaktadır.
- vi. Ülkemizde süt verimi bir çok ülkeye göre çok düşüktür.
- vii. BAB’nde besi ve süt sığırcılığının gelişmişlik düzeyi, Türkiye genelinden daha yüksektir. Türkiye’de süt sığırcılığının etkin, verimli ve düzenli bir şekilde yapıldığı yerleşim alanlarının başında geldiği kabul edilen Burdur İli’nin, süt sığırcılığı ve süt toplama kooperatifleri yönüyle iyi bir örnek oluşturduğu söylenebilir.
- viii. Ulusal çapta uygulanabilir hayvancılık politikalarının geliştirilememesi nedeniyle, süt ve besi sığırcılığı işletmelerinin örgütlenmeleri sağlanamamaktadır. Örgütlenmelerini gerçekleştiremeyen işletmeler tedarikçilerine ve müşterilerine karşı pazarlık gücü kazanamamaktadır. Süt sığırcılığı işletmelerinin süt fiyatlarının belirlenmesi aşamasında örgütlü bir şekilde masaya oturamamaları, bu konuda hakemlik yapması gereken kuruluşların konuya müdahale etmemeleri, ülke çapında süt ve süt ürünleri üreten işletmeler karşısında süt üreticilerini zor durumda bırakmaktadır. Başta AB ülkeleri olmak üzere gelişmiş ülkelerde çiğ süt fiyatları belirlenirken dikkate alınan çiğ süt–ışlenmiş pastörize süt fiyat oranı ülkemizde uygulanmamaktadır.
- ix. BAB’nde peynir, yoğurt, ayran, kaşar peyniri gibi süt ürünlerini üreten orta büyüklükte 7-8 işletme dışında kalan üretim tesisleri küçük imalathanelerden oluşmaktadır. Süt ve süt ürünleri sektörüne büyük ve modern firmaların girmesi sonucu pazar paylarını kaybeden küçük işletmeler, üretim ve hijyen şartlarının iyileştirilmesi ile ilgili yasal düzenlemelerin gerektirdiği şartları yerine getirmekte zorlanmaktadır.

Sektörde ortaya çıkan gelişmeler küçük işletmelerin faaliyetlerini sürdürmelerini her yıl biraz daha güçleştirmektedir.

- x.Süt ve süt ürünleri üreten işletmelerde yöneticilik yapan kişilerin önemli bir bölümü 20 yılın üzerinde deneyime sahiptir ve büyük çoğunluğunun deneyim süresini 5 yılın üzerindedir. Ancak bu yöneticilerin deneyimlerinin sektörel ve teknolojik gelişmelerin izlenmesinde ve işletmeye kazandırılmasında yeterli olmadığı, hatta geleneksel yöntemlere bağlılık nedeniyle engel teşkil ettiği görülmüştür.
- xi.Süt ürünleri üreten işletmelerin süt temini konusunda karşılaştıkları en önemli sorun, sütün içine su ve benzeri maddeler karıştırılması ve sütün bozulmuş şekilde işletmeye gelmesidir. BAB’nde üretilen sütler süt toplayıcılar (süt toplayan kişiler), süt toplama noktaları, süt toplama merkezleri ve süt toplama kooperatifleri tarafından toplanmakta ve süt ürünleri üreten işletmelere satılmaktadır. Özellikle yaz aylarında süt ve süt ürünleri talebinde ortaya çıkan artışın da etkisiyle bölgede süt trafiği hızlanmakta ve süt hareketlerinin izlediği rotada sapmalar yaşanmaktadır. Örneğin Korkuteli ve Elmalı çevresinde toplanan sütler işlenmek üzere Ankara, İstanbul, İzmir gibi büyük şehirlere gönderilirken, Antalya’da faaliyet gösteren bazı işletmelerin Burdur’da süt toplayan kooperatifler aracılığıyla süt temin ettikleri görülmüştür.
- xii.Süt ve süt ürünleri üreten işletmelerin bir çoğunun faaliyet gösterdikleri çevreden topladıkları sütü emek-yoğun teknoloji ile işledikleri, işletme sahipleri de dahil olmak üzere çalışanların büyük çoğunluğunu ilkökul mezunlarının oluşturduğu, yeterli sayıda gıda konusunda eğitim almış eleman istihdam etmedikleri, neredeyse tamamının işletme sahipleri tarafından yönetildikleri geleneksel yöntemlerle üretim faaliyetlerine devam ettikleri, sektörel gelişmeleri izleme ve teknolojilerini yenileme konusunda çaba gösteremedikleri, beyaz peynir, kaşar peynir ve yoğurt ile sınırlı çok az sayıda çeşit üretebildikleri, yöresel süt ürünlerini rekabetçi bir biçimde dünyaya tanıtacak stratejik girişimlerde bulunamadıkları, ürün çeşitlerini ve üretim kapasitelerini geliştirecek stratejik işbirlikleri planlamadıkları tespit edilmiştir. Bölgede süt ve süt ürünleri üreten hiç kooperatif işletmesinin olmaması dikkat çekicidir.
- xiii.BAB’nde faaliyet gösteren işletmelerden sadece bir kaçı dışında işletmeye giren sütlerin kalite kontrolünün yeterince yapılmadığı, kalite kontrol işlemini yapacak teknik eleman ve gerekli ekipman eksikliği nedeniyle kalite kontrol işleminin yüzeysel şekilde yapıldığı tespit edilmiştir.
- xiv.İşletmeler Tarım İl Müdürlükleri, Sağlık İl Müdürlükleri ve belediyelerce yılda 3-4 defa denetlenmekle birlikte, yapılan ziyaretler sırasında işletmelerin büyük çoğunluğunun genel fiziki mekanlarının ve üretim

bölümlerinin yeterince temiz olmadığı, çalışanların hijyen kurallarına uymadığı tespit edilmiştir.

- xv. Üretilen süt ürünlerinin büyük çoğunluğu toptancılar aracılığıyla pazarlanmakta, yoğurt ve ayran gibi ürünler restoran, otel, büfe gibi işletmelere satılmaktadır. Küçük imalathanelerde, emek-yoğun teknoloji ile üretilen ve kalite güvencesine sahip olmayan süt ürünlerinin, modern işletmelerde üretilen ürünlere göre tek rekabet şansı düşük fiyat avantajından yararlanmaktadır.
- xvi. Bölgede süt ve süt ürünleri üreten işletmelerde pazarlama faaliyetlerinin etkin şekilde yapılamadığı, bu faaliyetleri genellikle işletme sahibi veya ortaklardan birisinin yürüttüğü görülmüştür. Bunun yanı sıra, işletmelerin pazar koşullarını, rakip işletmelerin ürünlerini, pazar paylarını ve potansiyel pazarları araştırmaya yönelik çabalar da yetersizdir.
- xvii. Bölgede faaliyet gösteren işletmeler tarafından üretilen süt ürünlerinin fiyatları arasında farklılıklar olduğu, hatta bu işletmelerin bazı dönemlerde maliyetine ürün satışı yaptıkları tespit edilmiştir. Piyasaya sunulan bir çok süt ürününün standardının ve kalite güvencesinin olmaması, ürün fiyatlarının farklılık göstermesine neden olmaktadır.

ÖNERİLER

Bu çalışma kapsamında ülkemizde hayvancılık, süt sığırcılığı ve süt ürünleri sektörleri incelenmiş ve AB'ndeki durum ile karşılaştırmalar yapılmıştır. Araştırma sonucu tespit edilerek sonuçlar bölümünde yer verilen sorunların çözümüne yönelik öneriler şunlardır:

- i. Süt sığırcılığı faaliyetinin ekonomik bir şekilde sürdürülmesini sağlayacak ortalama işletme büyüklüğünün belirlenmesi (hayvan sayısı, yem bitkisi ekilecek arazi miktarı, ahırın sahip olması gereken asgari nitelikler vs.), bu alanda kullanılacak kaynakların etkin ve verimli şekilde kullanılması, teşvik-kredilerin doğru bir şekilde yönlendirilmesi ve bu alanda yatırım yapacak kişi ve kuruluşların bilgilendirilmesi açısından önem arz etmektedir.
- ii. Kalkınmada öncelikli kırsal yerleşim alanlarında süt sığırcılığının yaygınlaştırılmasına yönelik projeler (Köy-Kent benzeri pilot projeler) teşvik edilerek işsizlik ve köyden kente göç gibi ülke sorunlarına kalıcı çözümler üretilebilir. Özellikle Doğu ve Güney Doğu Anadolu bölgelerinde sığır yetiştiriciliği ile süt ürünleri üretimi konularında yatırım yapacak işletmelere yer tahsisi, vergi indirimi, ucuz enerji ve kredi olanakları sağlama gibi teşvikler sağlanabilir.

- iii. Süt ve süt ürünleri üreten işletmelerin karşılaştıkları sektörel sorunlar, örgütsel bir güç oluşturarak ortak çözüm önerileri geliştirmeleri ve benzer küçük işletmelerin birleşerek daha büyük ve güçlü işletmeler olarak sektörde yer almaları ile çözülebilecektir. Bu işletmeler daha büyük-modern işletmeler ile ortaklık kurmak, lisans anlaşmaları yapmak veya büyük-modern işletmeler adına üretim yapmak gibi stratejik işbirliği fırsatlarını büyüme ve gelişme fırsatı olarak değerlendirebilirler. Ayrıca süt ve süt ürünleri üreten işletmelerin örgütlenmelerini sağlamaya yönelik yasal düzenlemelerin yapılması ve teşvik edici projelerin hayata geçirilmesi devlet politikası olarak ele alınmalı ve teşvik edilmelidir.
- iv. Süt toplama konusunda yaşanan belirsizliklerin ortadan kaldırılarak, sistemli bir şekilde süt toplanmasını sağlayacak kurumların oluşturulması ve bu konuda yetkili kılınması, süt ürünleri üreten işletmelerin sürekli ve kaliteli süt temin etmelerini kolaylaştıracaktır.
- v. Süt ve süt ürünleri üreten işletmeler kaliteli süt temini konusunda gelecek dönemlerde sıkıntı yaşamamak için süt sığırcılığı alanına yatırım yapmak veya süt sığırcılığı işletmeleri ile ortaklık kurmak suretiyle geriye doğru dikey entegrasyona gidebilirler. Ayrıca süt ve süt ürünleri üreten işletmeler, süt ve süt ürünlerini pazarlayan toptancı firmalar, büyük zincir mağazalar vb. işletmeler ile ortaklık kurmak suretiyle ileri doğru dikey entegrasyona giderek pazarlama konusunda karşılaşılabilecekleri sorunları ortadan kaldırabilirler.
- vi. Ürün farklılaştırması yoluyla az bilinen veya yurt dışında üretildiği halde ülkemizde bilinmeyen süt ürünlerinin (bazı yöresel ve az bilinen peynir türleri, diet süt ürünleri) üretimine geçilerek, yeni pazarlar ve yeni müşteriler yaratılabilir.
- vii. Bölgede faaliyet gösteren işletmeler denetleme görevi olan kuruluşlar (TKB, Sağlık İl Müdürlükleri, Belediyeler, vs.) dışında üniversitelerin ilgili bölümleri, tüketici örgütleri ile basın ve yayın kuruluşlarınca zaman zaman denetlenmeli, elde edilen tüm bilgiler (fotoğraf, tv görüntüsü, tutanak, rapor, vs.) kamu oyu ile paylaşılmalıdır.
- viii. Süt ve süt ürünleri üreten işletmelerin yerel yönetimler ile işbirliğine gitmek suretiyle çevre kirliliğinin önlenmesine yönelik önlemleri almaları sağlanmalıdır. Bu işletmelerin belirli bir bölgede toplanması, özellikle akarsuların kirlenmesini önlemeye yönelik arıtma tesislerinin kurulmasını mümkün kılacaktır.
- ix. Süt ve süt ürünlerinin üretim-kalite standartlarının oluşturulması, kalite düzeylerinin belirlenmesi, tescil edilmesi ve ürün ambalajlarında belirtilmek suretiyle tüketicilere aktarılması konusunda ülke genelinde gerekli düzenlemelerin devlet ve/veya üretici örgütleri tarafından

yapılması, öncelikle tüketiciler olmak üzere toplumun bilinçlenmesi ve doğru tercihte bulunmaları açısından önem arz etmektedir.

- x.Öncelikle bölgede üretilen süt miktarı tam olarak belirlenmeli, üretilen sütün ne kadarının hangi kanallar (hangi kişi ve kurumlarca) aracılığıyla toplanarak işlenmek üzere işletmelere ulaştırıldığı belirlenmelidir. Daha sonra da işletmelerin işledikleri günlük süt miktarı ve ürettikleri günlük süt ürünlerinin miktarı ile ilgili istatistikler eksiksiz şekilde tutulmalıdır. Çünkü sektörün mevcut durumu ve geleceği ile ilgili planlamaların yapılabilmesi, doğru bilgilere ulaşılması ile mümkün olacaktır.
- xi.Sektörün mevcut durumunun belirlenmesi amacıyla gerekli istatistiksel bilgilerin toplanması, global, ulusal ve bölgesel gelişmeler de göz önüne alınarak toplanan bilgilerin değerlendirilmesi sonucunda sektörel tahminlerin yapılması ve işletme faaliyetlerinin bu bilgiler ışığında şekillendirilmesi, nitelikli işletme yöneticilerinin istihdam edilmesine bağlıdır. Küçük işletmelerin en azından gıda üretimi konusunda ön lisans eğitimi almış kişileri istihdam etmeleri hem sektörel gelişmeleri izlemelerini sağlayacak, hem de ürün kalitelerini ve standartlarını yükselterek, rekabet güçlerini arttıracaktır.
- xii.Süt ve süt ürünleri sektöründe kullanılan teknolojinin çok hızlı değişmesi, sektöre yerli ve yabancı büyük işletmelerin girmesi, üretim tekniklerinin değişmesine neden olmuş ve kullanılan makinelerin yüksek teknolojiye sahip olması, uzman personel ihtiyacını arttırmıştır. Sektörün talep ettiği teknik elemanların yetiştirilmesi amacıyla, bu alanda eğitim verecek mesleki eğitim programlarının açılması ve mevcut çalışanların mesleki bilgi ve becerilerini arttırmaya yönelik kursların düzenlenmesi, kalifiye eleman yetiştirilmesine ve yeni istihdam alanları yaratılmasına olanak sağlayacaktır. Sektörde ortaya çıkan gelişmelerin aktarılması, eksik-yanlış bilgilerin düzeltilmesi ve sektörel sorunlara ortak çözümler bulunması (örneğin çevre kirliliğinin önlenmesi, süt ve süt ürünlerinin kalite kontrolünün yapılmasına yönelik önlemlerin alınması) amacıyla hizmet içi eğitim programlarının organize edilmesi yararlı olacaktır. Bu amaçla üniversitelerin, TKB'nın, meslek örgütlerinin ve sektörde faaliyet gösteren büyük işletmelerin gerçekleştireceği ortak çalışmalar, sektörel sorunların çözümüne yardımcı olacaktır.
- xiii.Yeni açılacak işletmelerin, gıda konusunda eğitim almış kişilerin yönetimi altında açılmasına izin verilerek, fiziki mekan, alet, ekipman, işgücü vb. yönlerden yetersiz işletmelerin açılması önlenmelidir. Bu işletmelere kuruluş aşamasında arıtma tesisi kurma, belirli bir kapasiteye sahip soğuk hava deposu inşa etme, belirli özelliklere sahip teknik alet ve ekipmana sahip olma, kalite kontrol laboratuvarı kurma gibi şartlar getirilerek üretim standartlarını yükseltmeleri sağlanabilir.

- xiv.Süt sığırcılığının geliştirilmesi amacıyla kamu ve özel kuruluşlar tarafından yürütülen destekleme çalışmalarına devam edilmesi (hayvan ıslahı, suni tohumlama, kredi desteği, çeşitli kurs ve eğitimler vb.) ve bu amaçla yapılacak tüm faaliyetler arasında koordinasyonun sağlanması, planlanan hedeflere ulaşılmasını sağlayacaktır.
- xv.Süt ve süt ürünlerinin tüketimini arttırmak için ülke genelinde veya bölgesel çapta kampanyalar düzenlemek suretiyle süt ve süt ürünlerinin tüketimi arttırılabilir. İlköğretim öğrencilerine yönelik süt içme programları, süt içme günleri veya kampanyaları, süt tüketiminin arttırılmasını sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- BABADOĞAN G. (2000) *Gıda Dergisi*, Dünya Globus Medya Hizmetleri Basın Yayın Ticaret AŞ., S:95, İstanbul.
- BARNEY, J.B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Bulletin of International Dairy Federation, (2000) (FIL-IDF).
- HALL, R. (1992) The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*, 13:136-139.
- HITT, M.A., R.D. IRELAND & R.E. HOSKISSON (1999) *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 3rd Ed. South Western Publishing.
- HUSELID, M. A., S.E. JACKSON & R.S. SCHULER (1997) Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm performance, *Academy of Management Journal*, 40:171-188.
- LEONARD-BARTON, D. et al. (1994) How to integrate work and deepen expertise, *Harvard Business Review*, 72, no: 5:123.
- PORTER, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- PORTER, M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Tarımsal Ekonomi Araştırma Enstitüsü, (2000) *Türkiye’de Süt Pazarlama Sisteminin İyileştirilmesi İçin Kurumsal Yapılanma İhtiyacı (Seminer Notları)*, S: 8, Ankara.
- TC. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü (1995) *Tarımsal Yapı*, Ankara.
- TC. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü (1996) *Tarımsal Yapı*, Ankara.
- TC. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü (1997) *Tarımsal Yapı*, Ankara.

- TC. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü (1998) *Türkiye İstatistik Yıllığı*, Ankara.
- TC. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı (2000) *Süt ve Süt Mamulleri Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara.
- Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı (1999) *Süt Teşvik Piriimi Çalışma Raporları*, Ankara.
- Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı (1999) *Gıda Emvanter Çalışmaları Raporu*, Ankara.
- Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Antalya İl Müdürlüğü (1999) *Gıda Emvanter Çalışmaları Raporu*, Antalya.
- Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Burdur İl Müdürlüğü (1999) *Gıda Emvanter Çalışmaları Raporu*, Burdur.
- Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Isparta İl Müdürlüğü (1999) *Gıda Emvanter Çalışmaları Raporu*, Isparta.
- YAYGIN H. (1996) *Süt ve Süt Mamulleri*, MPM Yayınları, Ankara.