

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Y.2000, C.5, S.2 s.93-104.

ISPARTA İLİ SÜT ÜRÜNLERİ İŞLETMELERİNİN YAPISAL ANALİZİ VE GELİŞİM STRATEJİLERİ

Dr. Mehmet KARA *

ÖZET

Isparta İli süt ürünleri işletmelerinin yapısal anlamda incelendiği bu çalışmada, söz konusu işletmelerin hammadde, üretim-teknoloji, pazarlama, insan kaynakları ve finansman alanında ciddi sorunları olduğu görülmüştür.

Sektör işletmelerinin yapısal sorunlarının çözümüne yönelik geliştirilen stratejiler, hem mevcut yapının iyileştirilmesine, hem de yeniden yapılanmaya ilişkin olmuştur. İldeki süt ürünleri işletmelerine ilişkin çözüm stratejilerinin belirlenmesinde, işletme düzeyinde verimlilik ve kâr maksimizasyonun sağlanması hedeflenmiştir.

In this study, Isparta province milk products companies are investigated as structural level. It is determined that those companies have serious structural problems such as raw material, production-technology, marketing, human resources and financial level.

It is also determined solution strategies about those companies structural problems. Those strategies are related with modification on available situation and re-constructions. It assumes that the giving strategies ensure those companies structural problems.

Süt Ürünleri, Isparta, Yapısal Analiz, Süt Ürünleri İşletmeleri, Strateji, Gelişim Stratejisi

Milk Products, Isparta, Structural Analysis, Milk Products Companies, Strategy, Improving Strategy..

1. GİRİŞ

Süt ürünleri sanayi, hayvansal üretimin önemli bir bölümünü oluşturan sütü, katma değeri yüksek ürünlere işleyerek, hem tarımsal üretimi, hem de tüketimi teşvik etmekte; diğer yandan sanayinin, kırsal alanlara taşınmasını sağlayarak az gelişmiş bölgelerin kalkınmasına, istihdamın geri kalmış yörelerde oluşmasına önemli katkılar sağlamaktadır.

Modern anlamda süt ürünleri sanayi, hammadde ihtiyacını karşılayabilen, çiğ sütü sağlıklı bir şekilde toplayabilen, gelişmiş

* Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Meslek Yüksek Okulu Öğretim Elemanı.

teknolojilerle ülke ve uluslararası standartlara uygun olarak işleyebilen, yurt içi ve yurt dışına pazarlayabilen işletmelerden oluşmaktadır.¹

Bilindiği gibi bir örgüt ya da işletme, birbirleri ile etkileşim halinde bulunan bölümler ya da alt sistemlerden oluşmaktadır. Bir sistem olarak ele aldığımız işletmenin bir bölümünde oluşacak bir değişiklik, diğer bölümlerde de değişikliğe yol açacaktır. Bu nedenle, bir işletmeyi incelerken onun tüm öğelerini değerlendirme ve analiz etme zorunluluğu vardır.²

Çalışmanın temel amacı; Isparta İli süt ürünleri işkolunda faaliyette bulunan sektör işletmelerinin yapısal açıdan (ölçek büyüklükleri, teknoloji, üretim, finansman, pazarlama, yönetim ve insan kaynakları yapısı) analizini yaparak, sorunlarını incelemek ve işletmelerin yapısal sorunlarının çözümüne yönelik stratejiler geliştirmek olmuştur.

2. ISPARTA İLİ SÜT ÜRÜNLERİ SANAYİ İŞLETMELERİN YAPISAL ANALİZİ VE SORUNLARI

Çalışmanın bu aşamasında, Isparta süt ürünleri sanayi işletmelerinin, yapılan uygulama (anket) çalışması doğrultusunda yapısal öğelerinin analizi ve sorunları tartışılacaktır. Diğer bir deyişle işletmelerin fotoğrafı çekilecektir.

Araştırma bölgemizin konusunu oluşturan Isparta İli süt ürünleri sanayi işletmelerin, ildeki sayısı 13'tür. Ancak çalışma kapsamına, günlük fiili hammadde işleme kapasitesi en az 1 ton ve üzeri olan işletmeler anket uygulamasının hedef kütlelerini oluşturmuştur. Böylece, anket hedef kütleleri 8 olarak belirlenmiştir. Anket uygulamasını, göreceli olarak iyi koşullarda çalışan işletmelerle yapmakla, sorulara daha sağlıklı cevaplar alınması amaçlanmıştır.

Anket uygulaması; araştırmacının, işletme üst düzey yöneticileri ile karşılıklı derinlemesine görüşmesi yoluyla gerçekleştirilmiştir. Böylece hem başlangıçta planlanan hedef kütlelerin tümüne anket uygulanmış, hem de sorulara amaca uygun cevapların eksiksiz elde edilmesine çalışılmıştır.

İlde bulunan büyük ve küçük işletmeler ürün bazında en çok, Isparta İli süt ürünleri işletmelerinin ürün karakteristiğini oluşturan beyaz peynir üretilmektedir. Beyaz peynir sadece bir (1) işletme tarafından üretilmemektedir. Beyaz peynir dışında sırasıyla en çok üretilen ürünler, kaşar peyniri, yoğurt, tereyağı ve tulum peyniridir.

2.1. Ölçek Yapısı

İldeki süt ürünleri işletmelerinin kurulu kapasiteleri, teknolojik nitelikleri yönünden modern olanaklara sahip kuruluşlardan, ilkel

¹ Deniz BÜYÜKKILIÇ-H. ARPACIOĞLU, *Süt ve Ürünleri Sanayinde Verimlilik ve Firmalararası Karşılaştırma*, MPM Yayınları, No: 406, Ankara, 1990, s. 10.

² Sumru TÜMER, "Neden Stratejik Yönetim", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No: 1993/1, Ankara, 1993, s. 109.

denilebilecek koşullarda üretim yapan işletmelere kadar, değişik yapıda tesisler vardır. İldeki süt ürünleri işletmelerin kapasiteleri günlük 1 ton ile 15 ton arasında değişmektedir. Ancak bu işletmelerin kapasitelerini tam olarak kullanabildiklerini söylemek mümkün değildir. İşletmelerin % 53'ünün günlük kurulu hammadde işleme kapasiteleri 1 ton ile 5 ton arasında değişmektedir. Diğer işletmelerin kurulu süt alım kapasiteleri, 5 ton ile 15 ton arasında değişmektedir. Bu gruba giren işletmeler, ortalama 11000 kg süt işlerken, kapasite kullanım % 70 gibi yüksek denilebilecek değerdedir.

Atıl kapasiteyi meydana getiren nedenler ile işletmelerin karşılaştığı sorunlarla paralellik göstermektedir. İldeki süt ürünleri sanayi işletmelerinde atıl kapasiteyi meydana getiren etmenler konusunda yaptığımız çalışmada, birinci derecede, işletmelerin % 55'ü "satış gücünü" gösterirken, işletmelerin % 40'ı "satış gücüne" ek olarak özellikle süt üretiminin göreceli olarak az olduğu kış aylarındaki "hammadde yetersizliğini" atıl kapasitenin ikinci bir nedeni olarak belirtmişlerdir.

2.2. Üretim-Teknoloji Yapısı

İmalatçı, standart ve kaliteli ürün elde etmek için hammaddenin kalitesine bakmak ve bilmek zorundadır. Süt ürünleri sanayinde de -diğer sanayilerde olduğu gibi- rekabet şansının artırılmasında, öncelikle kaliteli ve amaca uygun hammadde temini önem taşımaktadır. Bu bağlamda, işletmeler aldıkları sütün tazeliği, sütün yoğunluğu, yağ miktarı, asit oranı, protein miktarı, kuru madde oranı, koruyucu madde olup olmadığı, mikroorganizma sayısı, antibiyotik gibi duyuşsal, fiziksel, kimyasal, ve mikrobiyolojik kontrol ve analizlerin yapılması zorunlu hale gelmektedir.

İldeki işletmelerden sadece birinin, tüm analizleri genellikle yaptığı belirlenmiştir. İşletmelerin % 80'ni daha çok duyuşsal analiz, asitlik derecesi, soda tahlili, yağ oranı gibi basit analizleri yaparken, % 14'ünün hammadde ile ilgili hiçbir analiz ve kontrol yapmadığı görülmüştür.

İşletme yöneticilerinden, sahip oldukları üretim teknolojilerini değerlendirmeleri istenmiştir. İldeki işletmelerden % 73'ü üretim teknolojilerini yetersiz ve çok yetersiz bulurken, diğer işletmeler iyi olarak değerlendirmişlerdir.

İldeki süt ürünleri işletmelerinin teknolojik yapısı incelendiğinde, diğer sanayi dallarına benzemeyen, kendine özgü bir yapısının olduğu görülmektedir. Şöyle ki; bir meyve suyu, makarna veya büskivi sektöründeki işletmelerinin teknolojik olanakları arasında belirgin bir farklılık olmadığı ve bunların genellikle büyük kapasiteli işletmeler olduğu bilinmektedir. Oysa süt ürünleri sektöründe etkinlik gösteren mandıra denilen işletmeler ile modern teknolojiye sahip işletmeler bir arada bulunmaktadır³ ve dolayısıyla aralarında büyük teknolojik farklılıklar vardır. Bu kapsamda, ildeki işletmelerinin çoğunlukla küçük olması ve kullanılan teknolojilerin geri olması standart uygulamasını güçleştirmektedir.

³ Metin ATAMER, "Süt Sanayinde Teknolojik Düzey Geliştirme Politikaları", 5. Sütçülük Kongresi Tebliğleri, Ankara, 1993, s. 61.

İldeki işletmelerin % 65'inde üretim faaliyetini ustalar yüklenmiş olması; ürünlerin belirlenmiş standartlara göre üretilmesine, bunun ötesinde mal özellikleri eklemeyi güçleştirmektedir. Üretim prosesinden sorumlu teknik eleman oranı ise % 35'dir. İşletmelerin teknik eleman çalıştırmak istemesi, kaliteli ve standart ürün üretiminde büyük katkılar sağlayacaktır.

İşletme yöneticilerine "üretim miktarlarının son 5 yıldaki değişim durumu" sorulmuştur. İşletmelerin %70'i üretim miktarlarının son 5 yılda dalgalandığını belirtmişlerdir. Bunda makro ekonomik istikrarsızlıkların etkisi olduğu kadar, bu işkolundaki işletmelerinin geleceğe dönük kararlarında stratejik planlamalar yerine, günü kurtarmaya dönük ve problem ortaya çıktıktan sonra alınan kararlardan kaynaklandığı sonucuna varılabilir. Ayrıca, süt ürünlerinin arz esnekliği düşük, talep esnekliği yüksektir. Bu durumun doğal sonucu olarak, ürün fiyatlarına üreticiler daha geç uyum göstermeleri, üretim miktarlarındaki istikrarsızlığın bir başka nedeni olarak gösterilebilir.⁴

2.3. Pazarlama Yapısı

Pazarlamada, "bütünleşmiş pazarlama" ilkesi gereği, hizmetin birisi aksarsa sonuç alınmamaktadır. Yani işletme, üretim sürecinde ne kadar kaliteli ürün elde ederse etsin bu ürünü etkin bir şekilde pazarlayamadıkça başarıya ulaşmış sayılamayacaktır.⁵

İldeki işletmelerin pazarlama yapısı ve sorunları çeşitli sorularla incelemeye alınmıştır. Herşeyden önce "pazarlama çalışmalarından kimin sorumlu olduğu" sorulmuştur. İşletmelerin hemen hemen tamamında pazarlama çalışmalarının sahip-yöneticilerce yapıldığı belirlenmiştir.

Süt ürünleri işletmelerin ürettikleri malları etkin bir şekilde satabilmeleri pazar ile yakın ilişki içinde olmalarını gerektirir. İldeki işletmelerin üretim ile ilgili kararlarını büyük ölçüde "satış için seri üretim" şeklini, benimsedikleri görülmektedir. Sektörde işletme sermayesinin dönüşüm hızının düşük olması nedeniyle, stoklama amacıyla üretim yapan işletme sayısı oldukça düşüktür.

Sektörde rekabetin oldukça yaygın olduğu anlaşılmaktadır. İşletme yöneticilerine yöneltilen "işkolunuzda rekabet yoğun mu" sorusuna, ildeki işletme yöneticilerin tümü, rekabetin yoğun olduğunu belirtmişlerdir. İşletme yöneticilerine göre rekabet iki konuda yoğunlaşmaktadır: Fiyat ve kalite. Küçük işletmeler büyük işletmelerle fiyat rekabetine girerken, büyük işletmelerde daha kaliteli ürün ile rekabet stratejisini seçmektedirler.

Süt ürünleri piyasası, düzenlenmiş ve bir otorite kuruluş tarafından kontrol altında tutulabilen bir piyasa değildir. Satılmakta olan ürünler standartlaştırılmadığı gibi, mevcut gıda maddeleri tüzüğü ve Türk

⁴ Olcay BAYKAL-Nazan ERGUN-Orhan PAZARCIK, "Süt ve Sütü Mamuller Sanayi", *Gıda Sanayinde Küçük ve Orta Boy İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Yolları*, MPM Yayınları, No: 382, 1989, s. 91.

⁵ Güneş TURAN, "Süt ve Sütü Mamüllerin Pazarlanması", *Ulusal Süt ve Süt Ürünleri Sempozyumu Tebliğleri*, MPM Yayınları, No: 394, Ankara, 1989, s. 101.

standartlarına uygunluğu da genelde araştırılmamaktadır. Ayrıca, tüketicilerin temizlik ve kalite bilinci yeterli olmadığı için, ürünler arasındaki farkı anlayamamakta ve tercihlerini fiyata göre yapmaktadır. Mahalle pazarında sokakta satılan ve hiçbir işlemde geçmemiş, aksine vasfını yitirmiş bir ürünle; hammadde üreticisinden itibaren teknolojiye uygun koşullarda üretilip, tüketiciye ulaştırılmış kaliteli ürün arasında bir fark olacağı ve bu farkın da fiyata yansıtacağı doğaldır.

2.4. İnsan Kaynakları Yapısı

Süt ürünleri işletmelerinde gerçekçi bir istihdam politikasının uygulandığını söylemek çok zordur. Türkiye'deki süt ürünleri sanayinde faaliyet gösteren işletmelerde, her kesimden eleman, müdür, şef gibi görevlerde çalıştırılmaktadır.

İldeki süt ürünleri işletmelerinde profesyonel yönetici, sadece bir işletmede çalışırken, diğer işletmelerde sahip-yöneticilerce yönetilmektedir. Yönetici olarak çalışan kişilerden sadece profesyonel yöneticiler üniversite eğitimi almışlardır. Yöneticilerin % 42'si ilköğretim, % 25'si orta ve % 20'si lise düzeyinde öğrenim görmüş kişilerdir.

İşletmelerin büyüklük durumu, üretim ve pazar düzeyi, bölgesel koşullar ve ayrıca işletmelerinin sahip-yöneticilerinin, yönetimde aradıkları güven duygusu; işletmelerin, profesyonel yönetici çalıştırmalarını önemli ölçüde engellemektedir.

Araştırma bölgesindeki küçük ölçekli işletmelerde, ailenin en az bir üyesinin işletmede çalıştığı görülmüştür. İldeki tüm süt ürünleri işletmeleri, erkek yöneticiler tarafından yönetilmektedir.

İldeki işletmelerin genellikle küçük ölçekli olması, çalışanların ve özellikle yöneticilerin eğitim düzeylerinin göreceli olarak düşük olması, başta verimsizlik olmak üzere işletmenin tüm sisteminde çeşitli sorunlara yol açmaktadır: Kaynakların yoğun ancak verimsiz kullanılması, finansman kaynaklarından yeterince yararlanamama, kapasite kullanım oranı düşüklüğü, üretim süreçlerinin ve ürünlerin tasarlanması, pazarlama, kalite, standardizasyon gibi alanlarda yaşanan olumsuzlukların büyük ölçüde bu tip işletmelerdeki insan kaynağının eğitim düzeyinin düşüklüğünden kaynaklandığı bilinmektedir.

2.5. Yönetim - Organizasyon Yapısı

Yönetim fonksiyonu olarak organizasyon, işletmenin öngörülen amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik dinamik bir yapı kurulmasını ve bu yapıyı oluşturanlar arasında görev, yetki ve sorumlulukların neler olması gerektiğinin anlamını taşımaktadır.

Bu kapsamda, örneğin orta ölçekli bir süt ürünleri işletmesinde; hammadde temini, işlenmesi, ürünün pazarlanması ayrı ayrı uzmanlık isteyen işlerdir. Ayrı ayrı uzmanlık isteyen bu işlerin işletmenin esas amaçlarını gerçekleştirecek biçimde yönlendirilmesi ise, organizasyon fonksiyonunun iyi kullanılması ile mümkün olabilecektir.

İldeki süt ürünleri işletmelerin küçük ve orta ölçekli işletme yapısında olmasının bir sonucu olarak, işletme sahibi ile yöneticinin aynı kişiler olmasının yanı sıra öteki çalışanlar arasında da yeterince uzmanlaşma yoktur. Gerek işletmelerin üretim konuları ve gerekse işletme içindeki üretim, yönetim, dağıtım etkinlikleri açısından oldukça düşük düzeyde uzmanlaşma ve işbölümü vardır. Böylesi bir yapıda işletmelerdeki temel fonksiyonlarından olan üretim yöntemi, tanıtımı, pazarlama, kalite denetimi, finansal yönetim alanlardaki etkinlik düzeyi hemen hemen tümüyle sahip-yönetici olan kişinin bilgi ve deneyimlerine bağlı olarak değişebilmektedir.

Diğer taraftan, ildeki işletmelere “işkollarındaki diğer işletmelerle işbirliği yapıp yapmadıkları” sorulmuştur. İşletmelerin % 60'ı, ancak hammadde bulma konusunda sıkıntıya düştiklerinde işbirliği yaptıklarını, bunun dışında örneğin üretim, pazarlama, Ar-Ge konusunda işbirliklerinin olmadığını belirtmişlerdir. Oysa işletmelerin var olmak, gelişmek için tek yolun birlikte çalışmak, birlikte kazanmak, diğer bir deyişle işbirliğinde olduğunu bilmeleri artık zorunlu hale gelmiştir.⁶ Hammadde, üretim, pazarlama ve Ar-Ge alanlarda işletmelerinin işbirliği yerine yalnız hareket etmeleri, modern işletmeciliğin gereklerini yerine getirme noktasında başarısız olmalarına neden olmaktadır.

2.6. Finansman Yapısı

Süt ürünleri işletmeleri, piyasa durumuna göre yararlanacakları kadar hammaddeyi alma yönünde kendilerini yeterince özgür sayamazlar. Fakat buna karşılık ürettikleri ürünlerden bazılarını, belli süreler içinde satmak zorundadırlar. Örneğin iyi kalitede bir yoğurdun ortalama bir hafta veya en geç 15 gün içinde satılması yani tüketiciye ulaşması gerekmektedir. Oysa, bunlara ait pazar yapısı mevsimlere bağlı olarak sık sık değişmektedir.⁷ Bu durum, işletmeleri zaten yetersiz olan kaynaklarını istikrarsızlığa ya da zaman baskısından dolayı düşük kar marjı ile ürünlerini satmaya zorlayarak, finansman sorununu ağırlaştırmaktadır.

Ayrıca, süt ürünleri işletmeleri yılın her günü çalışmak zorunluluğu bulunduğu için sütünü günlük getiren üreticiye genellikle 30 gün veya 45 günde bir para ödenmesi gerekmektedir. Yine, İldeki işletmelerin hemen hemen tamamının beyaz peynir gibi talebi konjonktürel yapı gösteren ve belli bir süre bekletildikten sonra satılması gereken ürünler üretildiği için işletmelerin nakit para sıkıntısına girmeleri doğaldır.

Alınan yanıtlardan işletmelerin özsermaye ile çalıştıkları anlaşılmaktadır. İşletmelerin yaklaşık % 80'ni, hiçbir şekilde kredi almadıklarını belirtmişlerdir. Kredi aldığını belirtenler % 20 gibi oldukça düşük seviyelerdedir.

⁶ Ali AKDEMİR, "İşletmelerarası İşbirliği Stratejileri Neden Uygulanmalıdır?", **Global Normlu İşletme Yönetimi**, Kütahya, 1996, s. 115.

⁷ Tümer URAZ, "Türkiye'de Süt Endüstrisinin 30 Yılı", **5. Sütçülük Kongresi Tebliğleri**, Ankara, 1993, s.23.

İldeki işletmelerin finansman kaynaklarına ulaşmada yeterince başarılı olamamaları, büyüme ve rekabet imkanlarının gelişmesini engellemektedir.

3. BELİRLENEN YAPISAL SORUNLARA YÖNELİK ÇÖZÜM STRATEJİLERİ

Belirlenen yapısal sorunlar nasıl giderilecektir? sorusuna verilecek cevaplar, aynı zamanda sektör işletmelerin pozitif ivme kazanmasını temin edecektir.

Belirlenen yapısal sorunları gidermeye yönelik stratejilerin, değişen dünya koşulları ve üretim yöntemlerine göre belirlenmesinde ve yerel uygulayıcılar ile bilimsel kuruluşlar arasındaki sonuç verici etkileşiminden yararlanılarak geliştirilmesi, günümüzde zorunluluk göstermektedir. Dolayısıyla, ilgili çözüm stratejileri; sektör işletmelerin sorunlarını yıllardır takip eden ve çözüm üreteceğini beklediğimiz modern işletmelerin üst yöneticileriyle tartışarak geliştirilmiştir.

Bu bağlamda, ildeki işletmelerin özellikle Gümrük Birliği sonrası ortamda faaliyetlerini devam ettirebilmeleri, üretim yapılarında yapacakları yeniden yapılanma çalışmalarıyla yakından ilişkili olacaktır.

İldeki süt ürünleri işletmelerine yönelik gelişim stratejilerinin belirlenmesinde, temel olarak işletme düzeyinde kâr maksimizasyonun sağlanması hedeflenmiştir.

3.1. Kalifiye Eleman Sağlamaya Yönelik Gelişim Stratejileri

Bugün, süt ürünleri işletmelerinin içinde buldukları temel sorun, bilgi eksikliğidir. Bunun nedeni, işletmelerde çalışan insan yapısıdır. Bir işletme finansal kaynak, modern teknoloji gibi işletme için vazgeçilmez kaynaklara ne kadar sahip olursa olsun, bunları üretime yönlendirecek kalifiye elemanı yoksa, sonuç alması mümkün olmayacaktır. Bu nedenle, kalifiye eleman, bir işletme için sonuç alıcı ve ihmal edilemez temel faktördür.

Bilindiği gibi, süt ürünleri işletmeleri, yüksek düzeyde eğitim görmüş uzman elemanlardan çok, orta seviyede eğitim görmüş kalifiye elemana yoğun olarak ihtiyaç duymaktadır. Çünkü bu tip eleman yetiştiren kuruluş sayısı oldukça azdır.

Kalifiye eleman sorununun çözümüne yönelik geliştirilen strateji, ara eleman ve üst düzey eleman yetiştirme fonksiyonu icra eden üniversitelerin, sanayi ile işbirliğini zorunlu kılmaktadır.

Bu bağlamda, üniversitelerin yeni ve gelişmiş teknoloji bilgisiyle donatılmış öğrenci yetiştirmede büyük çaba göstermesi ve öğretim programlarında sanayinin ihtiyaçlarına cevap verebilecek değişikliklere gitme zamanı çoktan gelmiştir. Bu alanda tesis edilecek üniversite-sanayi işbirliği sektörde her boyutta gelişme sağlayacaktır. O halde, üniversitelerin bu

konuda pilot tesisler kurmak suretiyle çalışmalar yapması daha rasyonel olacaktır. Çünkü gıda sektöründe pilot tesisler kurulmadıkça sonuç alınması çok güç olmaktadır.⁸

Meslek içi eğitim, gıda sektöründe en önemli eleman yetiştirme yöntemi olarak kabul edilmektedir. Örneğin, üretime yönelik olarak modern normlarda üretim yapabilen işletmelerdeki imalat şefleri, usta ve usta yardımcılarının üretim ve teknolojiye ilişkin mesleki uygulamalı eğitim vermesi, iş verimini ve kaliteyi arttıracaktır.

3.2. Kaliteli Hammadde Üretilmesine Yönelik Gelişim Stratejileri

Süt ürünleri sanayi, hammaddesinin katma değerini ve arz esnekliğini yükseltmesi, süt üreticilerinin payını ve pazarlama imkanlarını arttırması gibi gerekçelerden dolayı, hammadde-sanayi ilişki katsayısı yüksektir. Diğer yandan bu katsayı, çiğ sütün, süt ürünleri sanayinin tek hammaddesi olması nedeniyle daha da büyümektedir.

Hammadde ile bu kadar yakın ilişkisi olan süt ürünleri sanayinin, özellikle kalite ve sağlıklı olma noktasında, hammadden kaynaklanan çeşitli sorunları bulunmaktadır. İlde üretilen sütün, istikrarlı ve sağlıklı bir süt ürünleri sanayi hammaddesi olabilmesi için süt üretim işletmeciliğinin, bitkisel tarım yanında ikinci yan bir iş olmaktan çıkıp, entansif süt üretim işletmeciliğine geçmesi zorunlu hale gelmiştir. Yani, süt üreticileri, süt üretimini asıl faaliyet konusu olarak ele almış işletmeler biçimine dönüştürülmelidir.

Süt üreticilerinin teknik bilgi noksanlığı, sanayi işletmeleri için, kalitesiz ve sağlıklı olmayan hammadde kullanımına neden olduğundan, sanayi işletmelerinin kaliteli hammadde temini; süt üreticilerinin, süt üretim tekniğini tam olarak uygulamalarına bağlıdır. Bunun gerçekleşebilmesi; Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı lise düzeyinde örgün ve yaygın süt sağım okullarının açılarak, sağımı tam yapabilecek, hijyen kurallar konusunda bilgi sahibi kişilerin bugünkü sağıcıların yerine geçmesi ile mümkün olacaktır. Böylece, hem daha fazla ve hem de nitelikli hammadde üretilmiş olacaktır.

Ayrıca, bugün ildeki hammadde üreticilerinin belki de işletme büyüklüğünden çok bir başka önemli eksikliği, teşkilatlanmanın olmayışı ve bilgi eksikliğidir. Öncelikle, üretici kooperatiflerin birleşmesiyle oluşturulacak bir "Süt Üst Birliği" ülke genelinde örgütlenerek, Kooperatifler Birliği veya Federasyonu altında süt sektörünün gelişmesi için stratejiler belirleyerek, süt sanayine yön verecektir.

3.3. Teknolojide İyileşmenin Sağlanmasına Yönelik Gelişim Stratejileri

Üretim bilgisi olan teknoloji, günümüz yoğun rekabetçi ortamındaki işletmelerin rakiplerine göre daha verimli çalışmasını belirleyen etkenlerin başında gelmektedir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte işletmelerin rekabet

⁸ Mehmet SAYGI-Y. Birol PALA, **İhracata Yönelik Gıda Sanayii ve Rekabet Gücünün Artırılması**, İTO Yayınları: 1991-24, İstanbul, s. 111.

gücü artarken, aynı zamanda ürünün katma değeri de artacağından, işletme kar maksimizasyonu sağlarken, ekonomi de artı gelir elde edecektir.

İldeki işletmelerin teknoloji edinmeye yönelik Ar-Ge çalışmaları olmadığından, kullandıkları teknolojiyi teknoloji transferi yoluyla sağladıkları görülmüştür. Bugün, İldeki işletmelerinin kullandığı teknolojiyi üreten ülkeler, süt sanayisi gelişmiş batı ülkeleridir. İşletmelerin yeni teknoloji diye yüksek döviz harcamalarında bulunularak elde ettiği teknolojiler, satın alınan ülkelerde ya hiç kullanılmayan ya da bir üst versiyonunu kullanılan teknolojilerden oluşmaktadır.

Bu nedenle, Isparta İli süt ürünleri sanayi işletmelerinin teknolojiye ilişkin stratejisi, kendi kültür ürünlerini, dünya normlarında üretip, pazarlamak olmalıdır. Bunun için süt sanayi kuruluşlarının araştırma-geliştirme faaliyetlerine katılmaları ve üniversite-sanayi-devlet işbirliğini geliştirmek için çaba göstermeleri gerekmektedir. Çünkü, bu üç oluşumun da birbirinde olmayan ve teknolojiyi üretmeye katkı sağlayacak olanakları vardır. Taraflar, bu işbirliğini sağlayıcı araçlar ve yöntemler geliştirmek zorundadırlar. Üniversite ve araştırma kuruluşları, daha çok uygulamalı araştırmaya yönelmeli, sanayinin karşılaştığı sorunlara çözüm getirebilmek amacıyla, teknopark ve benzerleri yeni yöntem ve uygulamalara başvurmak zorunluluğu vardır.

Tüm bunların ötesinde gıda ve alt kolu süt ürünleriyle ilgili mahkemelerin çok uzun sürmesi, verilen cezaların caydırıcı olmaması gibi nedenlerden dolayı, işletme sahibi ve yetkililerin ciddi tedbirler almadıkları yıllardır gözlenen bir olgudur. Bu sorunun çözümü için mutlaka ihtisas mahkemelerinden, Gıda İhtisas Mahkemeleri'nin kurulması ile sorun, büyük ölçüde çözüme kavuşturulmuş olacaktır.⁹

3.4. Finans Sağlamaya Yönelik Gelişim Stratejileri

İl ekonomisindeki sermaye birikiminin yavaş olması ve sermaye birikiminin üretken sektörlerden çok rant ekonomisine kayması¹⁰, yine aile işletmelerinin işbirliği konusunda istekli olmamaları, ildeki işletmelerin finansman bulmada ve dolayısıyla gelişmeleri önünde engel oluşturmaktadır.

Isparta İli süt ürünleri işletmelerinin % 90'nı gibi büyük bir çoğunluğunun, aile işletmesi olması ve adi ortaklık türü işletmeler olması nedeniyle, faaliyetlerini daha çok özsermaye ile finanse ettikleri görülmüştür.

Öte yandan, ildeki işletmelerin özsermaye konusunda büyük sıkıntıları vardır. Hammaddenin ve üretilen ürünlerin özelliği gereği sağlık ve kalite konusunda çok hassas olup, çabuk bozulabilirliği, işletmelere kâr marjı noktasında fazla esneklik tanımamaktadır.

⁹ Devlet Planlama Teşkilatı, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyon Raporu, **Süt ve Süt Mamulleri**, Ankara, 1995, s. 48.

¹⁰ Özellikle bankaların topladıkları mevduatların yaklaşık %80'ini devlete borç vermeye yönelmeleri, KOBİ'lerin finansman imkanlarını büyük ölçüde ortadan kaldırmıştır. Bkz. Famil ŞAMİLOĞLU, "Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Finansman Sorunları Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Araştırma", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı: 8, (Ekim 2000), s. 56.

Süt ürünleri işkolunda faaliyet gösteren işletmeler, ürettikleri ürünlerin niteliği nedeniyle bahar ve yaz aylarında artan stoklarla karşılaşmaktadırlar. Dolayısıyla, işletme sermayesine olan ihtiyaçları artmaktadır. Kısa vadeli ticari banka faizlerinin yüksek olması, stok yapmayı ekonomik olarak engellemektedir. İşin niteliğinden dolayı stok yapmak zorunda olan bu işkolundaki işletmeler ekonomik olarak cezalandırılmaktadır.

Dolayısıyla, işletmelerin finansman konusundaki problemlerini çözmeye aile işletmesi statüsünden çıkıp, çok ortaklı konuma gelmekte istekli olmaları zorunluluk göstermektedir.

3.5. Ürün Çeşitlemesine Yönelik Gelişim Stratejileri

Tüketicilerin gelir düzeylerindeki iyileşmeler ve yavaş da olsa gıda ürünlerine olan kalite konusundaki beklentiler, her geçen gün daha da yükselmekte ve yeni ürünlere yönelmektedirler. Tüketici talebindeki değişiklik ve gelişmeler daha çok; klasik ürün çeşidinden aroma maddeli, kakaolu, değişik gıda maddeler katkılı ürün yelpazesine doğru bir geçiş olmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin ulusal ve uluslararası piyasalara girebilmeleri ve orada kalıcı olabilmeleri için üretimde beklenen kalite ve ürün yelpazesini geliştirmeleri zorunlu hale gelmiştir.

Diğer bir deyişle pazarlama programlarının tasarlanması ve pazarlama stratejilerinin belirlenmesi tüketici davranışlarının anlaşılmasını gerektirir. İşletmenin temel amacı, müşteri edinmek ve onları korumaktır. Pazarlama stratejileri bu amaca hizmet etmektedir. Yani, işletmenin başarısı pazarlama stratejilerinin kalitesine ve pazarlama stratejilerinin kalitesi de işletme hedeflerine ulaşmak üzere tüketicilerin anlaşılmasına, hizmet edilmesine ve etkilenmesine bağlıdır.¹¹

Isparta İli süt ürünleri sektör işletmelerinin gelişmemesi önündeki en büyük nedenlerden birisi de, değişen talep profiline uygun ürün çeşitlemesinin yapılamayışıdır. Gerçekten, Isparta İli süt ürünleri işletmeleri ürün bazında beyaz peynir de farklılaşmanın yanında bu üründe bile çeşitlemeye gidemeyip; klasik, standart, bilinen ürün tipi dışında yeni çeşitlerini üretmeyişinin sıkıntısını çekmektedir.

Ürün çeşitliliğinin sağlanması, üretim teknolojinin modernizasyonu demek olduğundan, ildeki işletmelerin değişen talep profiline uygun üretmeleri işletmelerin üretim teknolojilerinde ve kapasitelerinde yapacakları yapısal değişikliğe bağlıdır. Bu yapısal değişiklik de, modernizasyon ve rasyonalizasyon yatırımları ile mümkün olacaktır.

¹¹ Semra AYTUĞ-Tarkan KARADİBAK, "Türk Traktör Kullanıcılarının Marka Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 3, (Güz 1998), s. 73.

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İldeki süt ürünlerine yönelik analizler, işletmelerinin hammaddeden, üretime ve pazarlamaya kadar çok çeşitli sorunları olduğunu göstermiştir.

Sektör işletmelerine ilişkin söz konusu sorunların konjonktürel değil, tersine yapısal özellik göstermesi, araştırmamızda işletmeleri yapısal boyutlu incelememizin isabetli bir yaklaşım olduğunu doğrulamıştır.

Sektör işletmelerinin belirlenen yapısal sorunlarına yönelik geliştirilen çözüm stratejilerinin verimlilik bazlı, ulusal ve uluslararası rekabetçi normlu olmasına özellikle önem gösterilmiştir. Çünkü, işletme yöneticilerinin "küresel düşün-yerel hareket et" felsefesini benimsemeleri artık zorunluluk haline gelmiştir.

Isparta İli süt ürünleri işletmelerinin, Türkiye genelindeki yapıyla benzerlik gösteren bu yapısal sorunları iyileştirilmediği sürece, AB ile Gümrük Birliği sürecinde rekabet gücü olmayacaktır. Bu da Türkiye'nin süt ve süt ürünleri sanayinde dışa bağımlı olmasına neden olacaktır.

Isparta İli süt ürünleri sektörüne yönelik geliştirilen bu stratejilerinin uygulanması, belirlenen hedefleri gerçekleştirerek, sektöre yapısal anlamda dinamizm kazandıracaktır.

KAYNAKÇA

1. AKDEMİR Ali, "İşletmelerarası İşbirliği Stratejileri Neden Uygulanmalıdır?", **Global Normlu İşletme Yönetimi**, Kütahya, 1996.
2. ATAMER Metin, "Süt Sanayinde Teknolojik Düzey Geliştirme Politikaları", **5. Sütçülük Kongresi Tebliğleri**, Ankara, 1993.
3. AYTUĞ Semra-Tarkan KARADİBAK, "Türk Traktör Kullanıcılarının Marka Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 3, (Güz 1998).
4. BAYKAL Olcay-Nazan ERGUN-Orhan PAZARCIK, "Süt ve Sütlü Mamuller Sanayi", **Gıda Sanayinde Küçük ve Orta Boy İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Yolları**, MPM Yayınları, No: 382, 1989.
5. BÜYÜKKILIÇ Deniz-H. ARPACIOĞLU, **Süt ve Ürünleri Sanayinde Verimlilik ve Firmalararası Karşılaştırma**, MPM Yayınları, No: 406, Ankara, 1990.
6. Devlet Planlama Teşkilatı, **Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyon Raporu, Süt ve Süt Mamulleri**, Ankara, 1995.
7. PALA Mehmet-Y. Birol SAYGI, **İhracata Yönelik Gıda Sanayii ve Rekabet Gücünün Artırılması**, İTO Yayınları: 1991-24, İstanbul, 1991.

8. ŞAMİLOĞLU Famil, “Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Finansman Sorunları Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Araştırma”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı: 8, (Ekim 2000).
9. TURAN Güneş, “Süt ve Sütü Mamüllerin Pazarlanması”, **Ulusal Süt ve Süt Ürünleri Sempozyumu Tebliğleri**, MPM Yayınları, No: 394, Ankara, 1989.
10. TÜMER Sumru, "Neden Stratejik Yönetim", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, No: 1993/1, Ankara, 1993.
11. URAZ Tümer, “Türkiye’de Süt Endüstrisinin 30 Yılı”, **5. Sütçülük Kongresi Tebliğleri**, Ankara, 1993.