

AFYON ÇEVRESİNDEKİ YUMURTA ÜRETİM ÇİFTLİKLERİN İŞLETMECİLİK ANLAYIŞI

*Yrd. Doç Dr. Şuayıp Özdemir**

*Yrd. Doç. Dr. Zehra Akıncı***

*Yrd. Doç. Dr. İsmail Bayram****

ÖZET

Bu çalışma ile yumurta üretim işletmeleri olarak Afyon'daki çiftlikler, işletme yönetimi, üretim ve pazarlama açısından incelenmektedir. Afyon civarında bulunan 300'e yakın çiftlikten 59'u örneklem olarak alınmıştır. Araştırma ile elde edilen verilerin analizi sonucunda yöneticilerin üretim yönetimi açısından nitelik eksiklikleri olduğu görülmüştür. Çiftlikler sahip oldukları kapasitenin altında faaliyet göstermektedirler. Yöneticiler yeteri kadar pazarlama imkanına ve becerisine sahip oldukları halde bu yeteneklerini pazarlarını genişletmek için kullanmamaktadırlar.

ABSTRACT

This study examines to what extent the management principals of business, production and marketing are practiced in poultry farming in Afyon. There are about 300 poultry farms and 59 out of which are used as sample. It is found that managers have lack of skills in production management. The capacity of poultry farms are underused. Managers have enough marketing skills but they do not try to enlarge the market.

* Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi.

** Afyon Kocatepe Üniversitesi Veteriner Fakültesi Öğretim Üyesi.

*** Afyon Kocatepe Üniversitesi Veteriner Fakültesi Öğretim Üyesi.

GİRİŞ

Afyon, ülkemiz hayvancılığının görece olarak gelişmiş olduğu illerimizden biridir. Afyon ili çevresinde tavukçulukla, yumurta üretimi ile ve yumurta ticareti ile uğraşan işletmeler göze çarpmaktadır. Bu çalışmada kapasite ve işletme anlayışı olarak Afyon ilindeki işletmelerin durumunu ne olduğunu tespit etmeye yönelik olarak merkez ilçe çevresindeki yaklaşık 59 işletme de görüşmeler yapılmış bu işletmelerden toplanan veriler analiz edilmiştir.

Yapılan araştırmaların ve analizlerin sonucunun sadece Afyon ve civarındaki yumurta üreticileri için değil tüm ülke genelindeki yumurta üreticileri için bir fikir verebileceği düşünülmektedir. Yumurta ve tavuk, özellikle üretim aşamasında besleme ve hastalıklardan koruma açısından oldukça hassas konulardır. Çünkü kırık yumurta oranının yüksekliği, tavukların sürekli ölümü ya da tavuklarda ortaya çıkabilecek bir bulaşıcı hastalık işletmenin önemli yatırımlarını gözden çıkarmasına neden olmaktadır. Özellikle yumurta üreticilerinin küçük işletmeler olması dolayısıyla sermayesinin de küçük olmasına rağmen işletme sahibi için öneminin büyüklüğü, üstlenilecek riskin tehlikesini bir kat daha artırmaktadır.

Bu amaçla işletmeler hakkında toplanacak sağlıklı verilerin hem işletme sahiplerine, hem işletme sahipleriyle iş ilişkisi içinde bulunan kişilere hem de yumurta üreticiliği işine girmek isteyen girişimcilere bir ön bilgi olacağı düşünülmektedir. Toplanan verilerin analizi ile ulaşılan sonuçlar mevcut üreticilere kendilerinin işletmecilik anlayışını objektif gözle değerlendirmelerine katkıda bulunacaktır. Bu çalışmada Afyon'daki yumurta tavukçuluğu yapan işletmelerin yönetim anlayışı, üretim ve pazarlama anlayışı üzerinde durulacaktır. İşletmenin diğer fonksiyonları üzerinde durulmayacaktır.

Araştırma verilerinin güvenilirliğini ölçmek üzere yapılan güvenilirlik analizinde $\alpha=63,43$ bulunmuştur. Bu tür bir araştırma için bu güvenilirlik düzeyi yeterlidir.

I. YÖNETİM YAPISI

İşletmeler, çoğunlukla riski üstlenen ve sermayeyi koyan girişimciler tarafından kurulurlar. Ancak bundan sonra hayatını devam ettirebilmek için sadece girişimcinin çalışması çoğu zaman yeterli olmaz. İşletmelerde yapılan her işin beklenen faydayı sağlaması için işbölümü gerekli olur. Anadolu'daki işletmelerimiz hakkında yapılan bir çok çalışmanın da gösterdiği gibi özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme sahibi ile yönetici, hatta işi fiilen yapan kişi aynı kişidir¹. Bu durumun olumsuz etkisini işletme hayatını devam ettirenken yaşayan girişimciler, sorunun kaynağını fark ettiklerinde çoğu zaman geri dönülemez bir noktaya gelmiş olmakta, dolayısıyla büyük zararlarla karşılaşmaktadırlar.² Afyon'da faaliyet gösteren yumurta çiftlikleri, ölçek olarak küçük işletmelerden oluşmaktadır. Söz konusu araştırma kapsamında yer alan çiftlikler arasında orta büyüklükte sayılabilecek iki işletme mevcuttur. İşletme sahipleri kendi arazileri³ üzerinde kurdukları kümeslere bakmak üzere bir aileyi çiftliğe yerleştirmekte, sadece aile reisi için ücret ödemekte, ancak tüm ailenin işgücü enerjisinden faydalanmaktadırlar.

Bu çiftliklerde (59 çiftlik) bulunan toplam 240 kümeste çalışan işçi sayısı 199'dur. Çiftlik başına ortalama 4 küme bulunmaktadır. Çiftlik başına çalışan işçi sayısı olarak 3-4 kişi iken küme başına 1 kişi bile düşmemektedir. Ancak çiftliklerdeki kümeslerin tamamında tavuk bulunmamaktadır. Bazıları (74 küme) üretim dönemleri arası olması nedeniyle boş bulunmaktadır. Boş kümesler çıkartıldığında küme başına çalışan işçi sayısı 1 kişiye yükselmektedir.

¹ Tamer Müftüoğlu, *İşletme İktisadi*, Turhan Kitabevi, Ankara 1989, s.435.

² Zuhâl Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:473, Ankara, 1992, s. 10-11.

³ İşletme sahiplerinin sadece % 8,5'i kendi çiftlikleri olmadığı halde küme işletmektedirler. Geri kalanların % 88'i tamamen kendi mülkleri üzerinde faaliyet gösterirken % 3,5'i hem mülkünde hem de kiraladığı kümeslerde faaliyetini sürdürmektedir.

Tablo 1. Bir işletmede çalışan sayısı

Çalışan sayısı	0*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	13	15	17	Toplam
Sıklık	6	19	10	5	4	2	3	2	3	2	1	1	1	59
%	10,2	32,2	16,9	8,5	6,8	3,4	5,1	3,4	5,1	3,4	1,7	1,7	1,7	100

*Bu işletmeler faaliyet halindedirler ancak sadece işletme sahipleri kendi işlerini yapmakta, dışarıdan eleman çalıştırmamaktadır.

Zamanı iyi kullanmak kişinin başarısını artıracaktır. Üretilen ürünlerin paraya dönüşmesine daha çok zaman ayırmaları girişimcilerin karlılığını artıracaktır. Afyon civarındaki tavuk çiftliklerinin sahibi olan girişimcilerin şehirde bürolarının olması onların yaptıkları işte ne kadar profesyonel davrandıklarının bir göstergesi olabilir.

Tablo 2. İşletmenin bürosu var mı?

	Sıklık	%
Hayır	20	39
Evet	36	61
Toplam	59	100,0

Buna göre işletmelerin büyük bir çoğunluğu şehirde diğer işlerini yürütmek, ilişkileri daha sağlıklı kurma imkanlarına sahiptirler. Ancak bürolarda yürütülen işlerin sadece tavukçuluk ya da yumurtacılıkla ilgili değildir. Bunu aşağıdaki tabloda net olarak görmek mümkündür. Faaliyette bulunduğu başka bir işten dolayı şehirde bir büro bulduran girişimcilerin bu büroları sadece tavukçuluk veya sadece yumurta üreticiliğine hizmet için kurmamış olabilecekleri ihtimali akla gelmektedir. Oysa başka bir iş alanında faaliyet göstermediği halde şehirde bürosu olan işletme sayısı 12'dir. Bu oran toplam çiftlikler içinde % 20,3'e karşılık gelmektedir. Oysa başka iş alanında da faaliyet gösterenlerin büro sahipliği ise % 40,7'dir. Netice itibarıyla girişimciler kadar % 61 oranında şehirde büro sahibidirler. Çünkü çiftlik sahiplerinin bir kısmı % 44,1 sadece yumurta tavukçuluğu ile uğraşırken daha büyük bir kısmı % 59,9 aynı zamanda başka işler de yapmaktadır. Yumurta üreticilerinin aynı zamanda başka işlerle uğraşıyor olmaları kendi açılarından olumlu bir davranıştır. Çünkü riskin farklı alanlara yayılması kazancın yetersiz olması durumunda da işletmelerin dolayısıyla girişimcilerin ayakta kalmasını sağlamaktadır.

Tablo 3. İşletmenin Başka İş Alanları

	Sıklık	%
Başka işle uğraşmayan	26	44,1
İnşaat malzemeleri sanayii	5	8,5
Büyük baş hayvancılık	5	8,5
Yem sanayii	2	3,4
Yağ sanayii	1	1,7
Çiftçilik	7	11,9
Ticaret	12	20,3
Nakliye	1	1,7
Toplam	59	100,0

Kuruluş tarihleri itibarıyla işletmelere bakıldığında son yıllarda kurulmuş işletme sayısının fazlalığı göze çarpar niteliktedir. Araştırmaya konu olan işletmelerin % 25'i 1996-2000 yılları arasında kurulmuştur. Özellikle 1997 ve 1998 yıllarında kurulmuş işletme sayısı oldukça yüksektir. Son yıllarda tavukçuluk işletmelerinin artmasının sebebi Avrupa'da yaşanan "Deli Dana Krizi" sonrası büyük baş hayvancılığa alternatif olarak görülmesi olabilir. Ayrıca Girişimcilerin eğitim durumlarına baktığımızda ilk ve orta öğretim mezunu girişimcilerin çoğunlukta olduğunu görmekteyiz.

Tablo 4. İşletme Sahiplerinin Eğitimleri

	İlk	Orta	Lise	Yüksek	Toplam
Sıklık	18	13	18	10	59
%	30,5	22	30,5	16,9	100

İşletme sahipleri, kümeslerine koyacakları tavuğun genotipi hakkında karar vermeden önce araştırma yaptıklarını (% 35,6) söylemektedirler. Araştırma yapmayan işletme sayısı toplam işletmelerin yaklaşık 2/3'ünü oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmanın nasıl yapıldığı sorusuna alınan cevaplarla işletme sahiplerinin tavuk alırken ne kadar araştırma yaptıklarını göstermektedir. Buna göre girişimciler damızlıkçıya sormayı, aşı için gelen teknisyene danışmayı, ya da komşu çiftlik sahiplerine sormayı araştırma olarak değerlendirmektedirler. Yani bilimsel olarak bir araştırma söz konusu değildir.

Üreticilerin çoğu (% 69) teknik danışmanlık almamaktadırlar. Teknik danışmanlık aldığını söyleyenler ise veteriner hekimin aşular, ya da kontroller sırasında sunduğu tavsiyeleri ya da yem, ilaç ya da damızlık alınan şirketlerle kurulan temaslar sırasında edinilen bilgileri teknik danışmanlık olarak algılamaktadır. Durum böyle olunca üretici işletmelerin teknik danışmanlık alma düzeylerinin aslında daha düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 5. İşletme sahiplerinin mesleki yayınları takipleri

	Sıklık	%
Sürelili yayın takip etmeyenler	36	61.1
Sürelili yayın takip edenler	23	38.9
Toplam	59	100,0

İşletme sahiplerinin bilinç düzeyinin göstergelerinden birisi olan “sürelili yayınları takip etme alışkanlığı var mı” sorusuna alınan cevaba göre işletme sahiplerinin oldukça bilinçli olduğu sonucu çıkmaktadır. Zaten yumurta tavukçuluğu çok büyük dikkat ve özen gösterilmesi gereken, aksi halde büyük riskler doğurabilecek bir üretim faaliyetidir.

Bunlardan şu sonucu çıkarmak mümkündür: İşletme sahipleri periyodikleri takip ederek eğitim düzeylerini yükseltmektedirler. Böylece yaptıkları iş hakkında daha bilinçli olmalarına katkı sağlamaktadırlar.⁴ Ancak işletme türlerine bakıldığında halen faaliyette bulunan işletmelerin yarıdan fazlasının şahıs işletmesi şeklinde yürüdüğü görülmektedir. Şahıs işletmeleri, girişimcilerin yaptıkları işe verdikleri değerin bir göstergesi olarak alınırsa herhangi bir durumda bu işi bırakmaya hazır oldukları sonucunu çıkarmak mümkündür. Ayrıca işletmelerin itibar, ciddiyet ve daha büyük kazançlar anlamına gelebilecek “şirketleşme”den bilerek kaçınmaları mümkündür. Çünkü kayıt demek maliyetlerin artması ve bazı işlerin formalitelerin zorunlu hale gelmesi demektir.

⁴ Yahya Fidan, *Kayseri ve Sivas İllerinin Özel Sektör Yöneticilerinin Stratejik Düşünce Farklılıkları*, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Nevşehir, 2000,s 71.

Tablo 6. Girişimcilerin Eğitimleri ve İşletme Türleri

		İşletme türü			Toplam
		A.Ş.	Ltd.	Adi şirket	
Eğitim	İlk	1	4	11	16
	Orta		4	9	13
	Lise		12	6	18
	Yüksek	2	3	5	10
Toplam		3 *	23	31	57*

*Bu sorulara 2 işletmeden cevap alınmamıştır.

Yumurta üreticilerinin önemli bir kısmı (% 52,5) hiçbir özel ya da kamusal birliğe üye değildir. Ancak yarıdan daha azı bir birliğe üyedir: Afyon Tavukçular Derneği (% 3,4), Afyon Yumurta Üreticileri Derneği (% 5,1), Türkiye Yumurta Üreticileri Derneği (% 10,2) ve Başmakçı Kooperatifine (% 16,9). Yumurta üreticileri önemli oranda örgütsüz olarak çalışmaktadırlar. Bunun sebepleri ayrı bir araştırmanın konusu olabilir. Ancak tavukçuluk ve yumurtacılıkta kullanılan eski yöntemlerin ve atıl kapasitenin büyüklüğünün sebebi belki de bu örgütsüzlüktür.

II. ÜRETİM

Yumurta üretim çiftliklerinde tavuklar, yemler, yem kırma makineleri, kümeslerin fiziki şartları, çalışan personel üretim faktörleri olarak sürece katılmaktadır. Her birinin üretime katkısı farklıdır. Ancak birinin önemi diğerini önemsizliğini göstermemektedir.. Bunlardan elde edilecek optimal bileşim üretimin maksimizasyonunu sağlayacaktır. Aksi takdirde bir faktörden yeteri kadar yararlanılamayacak bu durumda da atıl kapasite konusu olacaktır.⁵

Çiftliklerde bulunan yaklaşık 1.950.000. tavuğun ortalama yumurta verimi % 76,5'tir. Bu oran aynı zamanda % 24,5 oranındaki bir verimsizliği de göstermektedir.

Atıl kapasitenin bir çok nedeni vardır. Bunlardan biri de teknik elemanların sayısı olarak yetersiz oluşu olabilir. Araştırma sonuçlarına göre çiftliklerin tamamına yakınında (% 96,6) teknik eleman

⁵ Mahmut Tekin, *Üretim Yönetimi*, Cilt 1, Arı Ofset Matbaacılık, Konya, 1996, s. 188-189.

çalışmamaktadır. Son derece hassas ve uzmanlık isteyen bir iktisadi faaliyetten kar elde edebilmek için uzmanların bilgilerine ihtiyaç duyulması kaçınılmazdır. Atıl kapasite verimsizliği getirmekte, verimsizlikte maliyetlerin artmasına neden olmaktadır.⁶

Tavukçuluk işletmelerinde atıl kapasitenin bir göstergesi de boş kalan kümeslerdir. Eldeki verilere göre 59 çiftlikte bulunan 240 kümesin % 29'u boştur. Çiftliklerin değişik sayılarda kümesleri mevcuttur ve bu kümeslerin bazıları sadece araştırmanın yapıldığı zaman diliminde boş kalmıştır. Ancak kümeslerinin tamamı boş olan işletmeler de vardır Bunların sayısı da küçümsenemeyecek kadar çoktur. Sahip olduğu kümeslerin tamamı boş olan işletme sayısı 12'dir. Üretim planlamasında esas amaç üretim hızının mümkün olduğu kadar istikrarlı tutulmasıdır. Böylece hem maliyetler düşecek hem de ortaya çıkan talepler karşılanmış olacaktır.⁷

İşletmelerin çoğu (% 54,2) aynı zamanda bir yem kırma makinesine sahiptirler. Aynı şekilde işletmelerin yem kırma kapasiteleri de oldukça yüksektir. İşletmeler yem kırma makinesine sahiptirler, ancak bunu bir hafta içinde sadece birkaç saat kullanarak yem ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Geri kalan zamanlarda söz konusu makineler atıl bir şekilde yatmaktadır. Bu da yumurta üreticilerinin katlandıkları bir sabit maliyetin amortismanını daha uzun zamana yaymakta ve dolayısıyla kara geçişi geciktirmektedir. Halbuki işletme büyüdükçe ölçek ekonomisinden faydalanarak maliyetlerin düşmesi gerekir.⁸

Tablo 7. Yem İşletmede mi yapıyor?

	Sıklık	%
Hayır	15	25,4
Evet	44	74,6
Toplam	59	100,0

⁶ Füsun ÖZYALTIRIK, Kemalpaşa Yöresi Yumurta Üretim İşletmelerinin Teknik ve Ekonomik Ynden İrdelenmesi Üzerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Zootekni Bölümü, İzmir, 1987, s.17.

⁷ Bülent Kobu, *Üretim Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:260, İstanbul 1993, s.223.

⁸ Temur KURTASLAN. *Çorum İlinde Yumurta Tavukçuluğu İşletmelerinin Ekonomik Yapısı ve Üretim Faktörlerinin Ekonometrik Analizi*, Yayınlanmamış Doktora Tazi, Gazi Osmanpaşa Üniversitesi, Fen Bilimleri Emstitüsü, Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı, Tokat, 1997, s. 53.

Yem, tavukların sürekli tükettikleri bir gıdadır. Yaz ve kış aylarında farklı karışımlarla tavuklarının tüketimine verilmektedir. Bunu dışarıdan hazır yem olarak almak mümkün olduğu gibi yem hammaddesi satın alınarak yem kırma makinelerinde işlenerek de hazırlanabilir. Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı gibi araştırma konusu işletmelerin % 74,6'sı yemini kendisi hazırlamaktadır. Teknik elemanların çalışmadığı bir çiftlikte yem rasyosunun hazırlanması gerekmektedir. Mevcut kısıtlarla yem hazırlamak ve hazırlanan yemden alınacak randımanın maksimum düzeyde olması beklenmektedir.

Yem kırma makinesine sahip olan işletmeler ihtiyaçlarının üstünde kapasitelere sahip yem kırma makinelerine sahiptirler. Bunun başlıca üç nedeni olabilir: Birincisi İşletme büyüyeceğini düşünerek geleceğine yatırım yapmıştır. Bu anlamda yatırım yapmak işletmenin vizyonunu gösterir. Gelecekle ilgili düşüncelerini belirli bir plan dahilinde uygulamaya geçiren girişimcilerin başarılı olabileceklerini geçmişteki bir çok araştırma göstermiştir.

İkinci neden olarak yem satarak kar elde etme düşüncesi girişimcileri bu yöne sevk etmiş olabilir. Bu neden de makul bir neden olabilir. Ancak Afyon'daki tavuk çiftliklerinin çoğunda irili ufaklı yem kırma makinesi olduğundan böyle bir durum söz konusu değildir. Üçüncü olarak Girişimciler sorumlu oldukları işletme için en iyisini seçip karar vermede hatalı davranmış olabilirler.⁹

Üretim sırasında yapılacak kontroller üretimin aksayan yönlerinin ortaya çıkarılmasını ve bu aksaklığın en az maliyetle ve en kısa sürede giderilmesini sağlar. Böylece üretimde kalite kontrolü sağlanarak hem üretim kaybı önlenmiş olur hem de daha yüksek kalite düzeyi gerçekleştirilmiş olur¹⁰. Tavuk işletmelerinde ısıtma ve soğutma son derece önemlidir. İşletme sahipleri ve çalışanları da bunların farkındadır. Ancak üretime ne kadar etkisinin olduğunu ölçmeye yarayacak sıcaklık takip çizelgelerinin kullanma düzeyi işletmelerin üretim kontrolü yapmadıklarını göstermektedir.

⁹ Bunların dışında yem depolama kapasitesinin yetersiz oluşu, yem kırma makinelerini pazarlayan firmanın işindeki başarısı ya da çiftliklerin arasındaki iletişimsizlik ve güvensizlik veya yemin ulaştırma maliyetinin yüksekliği akla gelen sebeplerdir.

¹⁰ İlhan Cemalcılar, Doğan Bayar, ve Diğerleri, İşletmecilik Bilgisi, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, No:3, Eskişehir 2000, s.210-212.

Tablo 8. Sıcaklık Değişim Takip Çizelgesi

	Sıklık	%
Yok	57	96,6
Var	2	3,4
Toplam	59	100,0

Buna göre işletmelerin neredeyse tamamına yakını sıcaklık takip çizelgesi kullanmamaktadırlar. Yapılan işe objektif bakışı da sağlayacak olan bir tür kalite kontrol şeması işlevi görecek sıcaklık takip çizelgelerinin kullanılmayışı, işletmelerin eksikliklerinden birisidir.

Üretilen ürünler tüketicilerin ellerine geçmeden önce bir müddet üretim yerinde yani kümeslerde kalırlar. Çünkü ulaştırma maliyetlerinin düşürebilmek için nakliye vasıtalarının kapasitelerine göre yumurtayı buldurmak gerekmektedir. İldeki yumurta tüccarlarının kiraladıkları kamyonlarla yumurta nakil işini önemli ölçüde üstlendikleri söylenebilir. Ancak yumurtaların çiftliklerde kaldıkları sürece iyi muhafaza edilmeleri gerekir. Özellikle yaz günlerinde sıcaklarda yumurtalar çabuk bozulabilir. Bunun için işletmelerin yumurtaları muhafaza etmek üzere soğuk hava depoları buldurmaları gerekir. Soğuk hava deposuna sahip olma oranlarını gösteren aşağıdaki tablo işletmelerin bu konudaki yeterlikleri konusunda bir fikir verebilir.

Tablo 9. Yumurtalar İçin Soğuk Hava Deposu

	Sıklık	%
Var	13	22,0
Yok	46	78,0
Toplam	59	100,0

Bir ürün üretmek, ondan kazanç sağlamak, kazancın sürekliliği ile işletmelerin sürekliliğini ve ihtiyaç duydukları değişimleri sağlamak her işletmenin amaçları arasındadır. Ancak her hangi bir konuda yapılmış yanlış işletmenin birbirine bağlı diğer fonksiyonlarını da etkilemektedir. Üretimde meydana gelen boş kapasite, bir üretim faktörünün yetersizliği, fazlalığı, plansızlığın sonucudur. Üretim sistemi olarak kullanılacak her bir parçanın sisteme katkıları planlanmalıdır. Bundan dolayı üretim yapacak her işletme amaçlarını

açıkça tanımlamalı ve onlara ulaşmak için elindeki imkanları kullanmaya çalışmalıdır.¹¹

III. PAZARLAMA

Üretilen yumurtaların fiyatlandırılması tüketicilere ulaştırılması ve müşterilerin sürekli olarak aynı işletmeden yumurta alması için tutundurma faaliyetlerinin yapılması gerekir.

Yönetim sorunlarını aşmış, üretim faktörlerinin yardımıyla yumurtaları üretmiş girişimcinin karşısında en az girişimin kendisi ve ürünlerin üretimi kadar önemli bir konu daha vardır: Pazarlama. Üretilen yumurtaların zamanında ve doğru yöntemle pazarlanması işletmeler için hayati önem taşır. Çünkü üretmek için harcanan bir çok maliyet kalemi bu aşamada geri dönüşüm sağlayacaktır. Bu anlamda yumurta üretmek kar etmek anlamına gelmemektedir. Onun tüketiciye ulaşana kadar izleyeceği daha uzun bir yol vardır.

Bu uzun yola çıkarken işletmeler yumurta fiyatlarını belirleme konusunda pazarı etkileyecek güce sahip değildirler. Piyasada oluşan fiyata bağlı olarak bir fiyat belirlemektedirler. Doğal olarak bu uzun yolu izlerken takip edilebilecek alternatif yollar vardır. Bunlardan birincisi üreticinin doğrudan tüketicilere yumurtaları ulaştırmasıdır. Bu yöntem herhangi bir üretici için altından kalkılamayacak maliyetler getirebilir. İşletme yumurtaları dağıtmak üzere ayrı birimler kurabilir.¹² Bu durumda işletmenin ileriye doğru dikey büyümesi söz konusudur. Yumurtaları dağıtmak için birlikler kurmak izlenebilecek bir başka yol, aracılara vermek de başka bir yoldur. Afyondaki yumurta üretim çiftliklerinde en çok kullanılan yöntem (% 40,7) işletmenin kendi yumurtalarını kendi pazarlamasıdır. Daha sonra aracıya veren işletmeler (% 37,3) gelmektedir.¹³

¹¹ Mustafa Özel, *Yöneticilik Dersleri*, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996, s.55

¹² İsmet Mucuk, *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1997, s. 242-243.

¹³ Benzer bir Uludağ Üniversitesi'nde tarafından yapılan araştırma ile de elde edilmiştir. Ayrıntılı bilgi için: Nalan CENGİZ, *Bursa İlinde Yumurta Pazarlaması*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı, Bursa, 1996, s.46.

Tablo 10. Yumurtayı pazarlama biçimi

	Sıklık	%
Cevapsız	3	5,1
Kendim pazarlıyorum	24	40,7
Kooperatife veriyorum	10	16,9
Aracıya veriyorum	22	37,3
Toplam	59	100,0

Tutundurma karmasının bir elemanı olarak reklam, işletmelerin istediği mesajların iletişim kanalları yoluyla tüketicilere belirli bir bedel karşılığında iletilmesidir. Reklam, pazardaki tüketicilerin ürünler hakkında daha çok bilgi sahibi olmalarını dolayısıyla daha fazla satın almalarını getirebilir. Ya da işletmeler reklamlarla, ürün ihtiyaç duyulduğunda alternatifler arasında ilk akla gelenin tercih edileceği varsayımından hareketle tüketicilerin zihninde hatırlanmaya yönelik mesajlar gönderebilir.¹⁴ Yumurta üreticileri kendilerini yeterince pazarda tanıtamadıklarını düşünmektedirler. Bunu reklama ihtiyacı olduğunu düşünenlerin çokluğu (% 57,6) göstermektedir. Ancak reklam gibi tanıtım aracı kullanmayan üreticilerin oranlarının yüksekliği (% 95) reklamı nasıl yapacakları, ne kadar kaynak ayıracakları ve sonuçta bu tanıtımdan ne kazanacakları konusundaki belirsizliklerin yumurta üreticilerinin reklama pay ayırmamaları sonucunu getirmektedir. İşletmeler pazarla ilişkilerini ya da işlerini düzenli olarak takip etmek ve pazarlama planlamaları yapmak için yönetim merkezleri kurmaları gerekmektedir. Bu, işlerin koordinasyonunu sağlayacak, üçüncü kişilere karşı bir ciddiyet imajı sağlayacaktır. Halbuki işletmelerimizin önemli sayılabilecek bir kısmı (% 39) henüz çiftlikten başka bir büroya bile sahip değildir.

Tablo 11. Reklama İhtiyacınız Var mı?

	Sıklık	%
Hayır	25	42,4
Evet	34	57,6
Toplam	59	100,0

¹⁴ Ömer Baybars Tek, *Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım ve Türkiye Uygulamaları*, İzmir, 1997, s.725-726.

İşletmelerin, ürünleri en iyi kazancı sağlayabilecekleri pazara ulaştırmaları gerekmektedir. Bu amaçla yurt içinde ve yurt dışındaki pazarlara Afyon'da üretilmiş yumurtaların ulaştırılması gerekmektedir. Ancak işletmelerin küçük çaplı oluşu ve birbirinden habersiz yaşamaları bazı fırsatların kaçmasına neden olabilmektedir. Bu kadar çok sayıda tavuk çiftliği ve çok yüksek yumurta üretim kapasitesi ile Afyonlu işletmeler pazarda söz sahibi olabilirler.

Yurt dışında kurulacak pazar bağlantıları ile zaman zaman ülkemizde yaşanan pazar daralmasının önüne geçilebilir. Aynı zamanda alternatif pazarlara mal satılarak daha yüksek karlar elde edilebilir. Ancak bunu yapabilmenin ilk şartı yumurtanın toplanışından tüketicinin eline ulaşıncaya kadar geçirdiği tüm aşamalarda kontrolün sağlanmasıdır. Böylece sinerjik bir güç yaratılmış olacaktır.

Uygun satış noktaları belirleme, üretim ve tüketim arasında denge sağlama ve pazar içindeki dikey bütünleşmeyi sağlamak üzere Afyonda kurulmuş olan Başmakçı kooperatifi aynı zamanda da fiyatların belirlenmesinde etkili olabilmektedir.¹⁵ Ancak bu güne kadar Afyon'dan bir "yumurta markası" çıkmamış olması hayret vericidir. Her türlü malın artık markasıyla istendiği bir dönemde ülkemizde yumurtacılık alanında bir marka boşluğunun olduğu herkes tarafından bilinmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Afyon çevresinde bulunan çiftliklerin işletmecilik anlayışı geleneksel bir anlayışı yansıtmaktadır. Yönetim açısından irdelendiğinde yöneticilerin eğitimleri, başka iş alanlarında faaliyet gösteriyor olmaları, mesleki yayınları izliyor olmaları, büro sahibi olmaları işletme sahiplerinin yönetim anlayışlarının gelenekselden uzaklaşması için nedenler olarak sayılabilir. Ancak bunların yönetim anlayışının olumlu olmasını göstermesinin yanında boş kümes sayıları

¹⁵ Nurşen ALBAYRAK. *Afyon İli Başmakçı Yöresi Tavukçuluk Kooperatifine Bağlı İşletmelerin Pazarlama Faaliyetleri ve Kooperatifin Yumurta Fiyatlarının Teşekkülüindeki Yeri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı, Ankara

atıl kalmış makineler, bu anlayışın pratiğe yansımadağını göstermektedir. Sıcaklık takip çizelgeleri, yem ve kümeslerdeki kapasite kullanım oranları bunu ispatlamaktadır.

Araştırmamız sonucunda Afyon tavukçuluğu hakkında beklenenin aksine karamsar bir tablo ortaya çıkmıştır. Bu karamsar tabloyu açıklamak işletmelerin lehine olmayacak gibi gözükmektedir. Oysa işletmeler kendilerine objektif olarak yöneltilen eleştiriler sayesinde daha ileriye doğru mesafe kat edebilirler. Ayrıca başarısız olan işletmelerin hangi sebeplerden dolayı başarısız oldukları, başarılı işletmelerin başarılarını artırmaları için bazı ipuçları taşıyabilir.

Ulaşılan sonuçlardan birincisi işletme sahiplerinin ve çalışanların tavukçuluk yapmak için gerekli bilgi ve bilinç düzeyine sahip olmadıklarıdır. İşletme sahipleri birbirlerine bakarak bilgilerini artırmaya çalışmaktadır. Bu çiftliklerde çalışan personelin ve işletme sahiplerinin konu hakkında teknik bilgileri içeren eğitim almaları yararlı olabilir. Bu konuda veteriner hekimlerden ve üniversitelerin ilgili birimlerinden faydalanılabilir.

İkinci olarak; işletmeler gerek coğrafi yapı olarak gerekse örgütsel anlamda çok dağınık bir yapıdadır. Haklarını korumak ve gelişmelerden haberdar olmak için kurulmuş dernekler, karlılığı artırmadığı için girişimcilerin başka tarafa kanalize edilmeleri mümkündür. Bir çok küçük ve dağınık işletme birleşerek bir büyük işletme kurabilir. Küçük işletmelerin feshedilmesine gerek kalmadan ancak çağın gerektirdiği modern gereçlerle donatılmış, profesyonel mantıkla hazırlanmış bir şirket, bu işten kazanç elde etmek isteyenlerin hedeflerini gerçekleştirmede kolaylık sağlayabilir.

Her işletme ayrı ayrı üretim faktörlerinden faydalanırken aynı zamanda da üretim faktörlerinin atıl kalmasına da yol açmaktadırlar. Bu, özellikle yem ve yumurta üretiminde kendini göstermektedir. Boş kalan kapasitelerin değerlendirilebilir hale getirilmesi işletmelerin karlılıklarını artıracaktır.

Ayrıca her gün milyonlarca yumurta üretilen bir yerde bir “yumurta markası” oluşabilir. Bu pazarın sürekliliğini sağlayacağından mevsimsel dalgalanmalardan daha az etkilenmeyi sağlayacaktır. Tüketici zihninde oluşturulmuş bir marka işletmeye rekabet avantajı getirecektir.

KAYNAKÇA

MÜFTÜOĞLU, Tamer. *İşletme İktisadı*, Turhan Kitabevi, Ankara,1989.

AKAL, Zuhul. *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:473, Ankara, 1992.

ALBAYRAK, Nurşen. *Afyon İli Başmakçı Yöresi Tavukçuluk Kooperatifine Bağlı İşletmelerin Pazarlama Faaliyetleri ve Kooperatifin Yumurta Fiyatlarının Teşekkülündeki Yeri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı, Ankara

CEMALCILAR, İlhan, Doğan Bayar, ve Diğerleri, *İşletmecilik Bilgisi*, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, No:3, Eskişehir 2000

CENGİZ, Nalan. *Bursa İlinde Yumurta Pazarlaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı, Bursa, 1996

DİNÇER, Ömer. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*,

FİDAN, Yahya. *Kayseri ve Sivas İllerinin Özel Sektör Yöneticilerinin Stratejik Düşünce Farklılıkları*, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Nevşehir, 2000.

KOBU, Bülent. *Üretim Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:260, İstanbul 1993.

KURTASLAN, Temur. *Çorum İlinde Yumurta Tavukçuluğu İşletmelerinin Ekonomik Yapısı ve Üretim Faktörlerinin Ekonometrik Analizi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Osmanpaşa Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı, Tokat, 1997

MUCUK, İsmet. *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1997.

ÖZEL, Mustafa. *Yöneticilik Dersleri*, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996.

ÖZYALTIRIK, Füsun. *Kemelpaşa Yöresi Yumurta Üretim İşletmelerinin Teknik ve Ekonomik Yönden İrdelenmesi Üzerine Bir*

Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Zootekni Bölümü, İzmir, 1987TEK, Ömer Baybars. *Pazarlama İlkeleri*, Global Yönetimsel Yaklaşım ve Türkiye Uygulamaları, İzmir, 1997.

TEKİN, Mağmut. *Üretim Yönetimi*, Cilt 1, Arı Ofset Matbaacılık, Konya, 1996.