Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi, 6(2) 505-514 2025
Recep Tayyip Erdogan University Journal of Science and Engineering, 6(2) 505-514 2025
ISSN: 2687-2315 / E-ISSN: 2757-7686

Özel Çay İşletmelerinde Temel Faaliyetlerde Yaşanan Sorunların Tespitine Yönelik Nitel Bir Araştırma

Mustafa SAVCI [1*]

[1] Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Rize-Türkiye

Sorumlu Yazar/Corresponding Author
E-mail: mustafa.savci@erdogan.edu.tr

Araştırma Makalesi/Research Article
Geliş Tarihi/Received: 12.06.2024
Kabul Tarihi/Accepted: 05.11.2024

Öz

Özel çay işletmelerinde temel faaliyetler, içe doğru lojistik, kuru çayın üretilmesi, dışa doğru lojistik, üretilen kuru çayın pazarlama ve satışını kapsar. Türkiye'de yaş çay yaprağını hasat eden ticari işletmelerin bulunmaması, çay üretiminin bölgesel ve belirli dönemlerde yapılması içe doğru lojistik, üretim, pazarlama ve satış faaliyetlerini ön plana çıkarmaktadır. Bu faaliyetler, girdilerin tedarik edilip üretim sürecine alınması, girdilerin çıktıya dönüştürülüp değer yaratılması ve çıktının pazarda tutunarak temel faaliyetlerin sürdürülebilir olmasını sağlar. Bu faaliyetlerin başarıya ulaşması için gerekli koşullardan biri de en uygun fon kaynaklarının bulunmasını ve bulunan fon kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını gerektirir. Bu çalışmada küçük ölçekli özel çay işletmelerinde temel faaliyetlerde yaşanan muhtemel fon bulma kaynaklı sorunların neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji yaklaşımı benimsenmiştir. Rize ilinde faaliyet gösteren 10 küçük ölçekli özel çay işletmesinin üst düzey yöneticileri ile yüz yüze mülakat yapılmıştır. Yapılan değerlendirme sonucunda küçük ölçekli özel çay işletmelerinin fon bulmada ve bulunan fonların kullanımında zaman zaman sorunlar yaşadığı görülmüştür. Özel çay işletmelerinde bu olumsuzluğu giderebilmek için rekabetçi kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesi, uygun maliyetle fon kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve fon kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımının sağlanması gerekmektedir. Araştırmada temel faaliyetler içinde pazarlama ve satış bileşeninin değer yaratma üzerine diğer bileşenlerden daha fazla öneme sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Değer zinciri, Finansal sorunlar, Özel çay işletmeleri, Tarım ekonomisi, Temel faaliyetler, Yönetimsel sorunlar

A Qualitative Research to Determine the Problems Experienced in Primary Activities in Private Tea Companies

Abstract

The primary activites in private tea companies encompass inbound logistics, dry tea production, outbound logistics, marketing and sales. The fact that there are no commercial enterprises harvesting fresh tea leaves in Turkey and that tea production is carried out regionally and in certain periods brings inbound logistics, production and sales activities to the forefront. These activities are related to procuring inputs and taking them into the production process, transforming inputs into output and creating value, and ensuring that the output is accepted in the market and sales are sustained. The effectiveness and efficiency of these operations depend on securing suitable funding sources and utilizing these optimally. In this study, it was tried to determine the possible fundraising problems experienced in the primary activities of small-scale private tea companies. In order to achieve, this aim, phenomenology approach from qualitative research methods was adopted. Face-to-face interviews were conducted with senior managers of 10 small-scale private tea conpanies operating in Rize province. As a result of the evaluation, it was seen that small-scale private tea comanies sometimes have problems in finding funds and using the funds found. In order to overcome this obstacle, in private tea companies, it is necessary to adopt a competitive corporate governance approach, diversify funding sources at an affordable cost and ensure the effective use of funding sources. The study found that the marketing and sales component of primary activities has more importance on value creation than other components.

Keywords: Value chain, Financial issues, Private tea companies, Agricultural economics Primary activities, Managerial issues

Cite as;
Savcı, M. (2025). Özel Çay İşletmelerinde Temel Faaliyetlerde Yaşanan Sorunların Tespitine Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Recep Tayyip Erdogan University Journal of Science and Engineering,* 6(2), 505-514. Doi: 10.53501/rteufemud.1500196

1. Giriş

Çay işletmeleri, belirli bir coğrafi alan ve yılın belli dönemlerinde yaş çay yaprağını tedarik ederek kuru çay üretimi yapan ve üretilen kuru çayın ticaretini yapan işletmelerdir. Bu işletmeler, yaş çay yaprağını fiziksel ve kimyasal işleme tabi tutarak yaş çay yaprağından kuru çay üretimi ve pazarlamasını yapmak üzere faaliyette bulunurlar. Bu faaliyetlerin rasyonel bir şekilde sürdürülmesi işletmenin amaçlarına ulaşılabilmesi için vazgeçilmez niteliktedir. Porter (1998) tarafından işletme faaliyetleri temel faaliyetler ve destekleyici faaliyetler olarak ikili bakış açısı ile ela alınmaktadır.

Temel faaliyetler, işletmelerde hammadde tedariki, üretim ve satış gibi temel işlevler ile ilgili olup, bu işlevler esasında mal ve hizmet üretilmesi ve müşterilere sunulmasını ifade etmektedir (Porter, 1998). Bu faaliyetler yalın bir ifade ile tedarikçiler ve alıcılar arasındaki ilişkiyi ifade eder (Kaygusuz vd., 2018). Bu ilişkinin normal bir şekilde sürdürülmesi için temel faaliyet döngüsünde temel faaliyetlerle ilgili nakit girişleri ve nakit çıkışlarına dikkat etmek gerekir (Özkan vd., 2021). Nakit girişleri ve nakit çıkışlarının önceden doğru bir şekilde belirlenmesi ortaya çıkması muhtemel sorunların önlenmesine katkı sağlayacaktır. Çünkü işletmelerin temel faaliyetlerini sürdürebilmeleri nakit değerlerinin kullanımına bağlıdır. Bu durum özellikle finansal yükümlülüklerin yerine getirilmesinde daha fazla dikkat çekmektedir (Uzun, 2005). Ayrıca temel faaliyetler, işletmelerin iş stratejisinde, kârlılık ve sürdürülebilirlik ihtiyaçları arasında önemli rol oynayarak değer yaratma sürecine odaklanırlar (Mazza, 2021).

Çay işletmelerinde temel faaliyetler, yaş çay yaprağının tedariki, kuru çayın üretimi, üretilen kuru çayın pazarlama ve satışı gibi işlevlerle ilgilidir. Bu işlevler genel olarak ürünün üretilmesi ve müşterilere sunulmasını ifade eder. Çay işletmelerinde temel faaliyetler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter, 1998):

- İçe doğru lojistik,
- Üretim faaliyeti,
- Dışa doğru lojistik,
- Pazarlama ve satıştır.

İçe doğru lojistik, tedarikçiler ile işletmeler arasındaki satın alma faaliyetini oluşturur (Ülgen ve Mirze, 2010). Bu faaliyetler özellikle girdilerin tedarik edilmesi, depolanması ve dağıtılması ile ilgilidir. Özellikle çay işletmelerinde en önemli girdi olan yaş çay yaprağının, müstahsilden tedarik edilmesi yaş çay alım yerlerinde toplanarak kuru çay üretimi yapılacak olan çay fabrikasına ulaştırılması özellikle dikkat çekmektedir.

Üretim faaliyeti, yaş çay yaprağının kuru çaya dönüştürülmesi ile ilgilidir. Çay işletmelerinde üretim faaliyeti, girdi olarak kullanılan yaş çay yaprağının kuru çaya dönüştürülmesini ifade eder. Bu dönüşümde verimlilik, ısı ve zamanın çok iyi yönetilmesine bağlıdır.

Dışa doğru lojistik, üretilen kuru çayın çıkış ambarında toplanması, aktarma merkezinde depolanması ve fiziksel dağıtım kanallarına dağıtımı ile ilgilidir. Öz bir ifade ile dışa doğru lojistik çıktı hareketi ile ilgili olup dağıtım ve dağıtım kanalları ön plana çıkmaktadır (İslamoğlu, 2008).

Pazarlama ve satış, üretilen kuru çayın, pazarda tüketiciler ve müşteriler tarafından kabul edilmesi, satışların sürekli kılınması için gerekli olan fiyatlandırma, dağıtım, tutundurma gibi faaliyetlerle ilgilidir (Savcı, 2012).

Temel faaliyetlerin her bir bileşenine dair işletmelerin önem algısı faaliyet gösterdikleri sektöre göre farklılık göstermektedir (Zamora, 2016). Çay işletmelerinde temel faaliyetlerle ilgili kilit öneme sahip bileşenin pazarlama ve satış olduğu söylenebilir. Bu konu ile ilgili yapılan son çalışmada ilk madde ve malzeme kullanımı ve üretim maliyetlerinin özel çay işletmelerinde değer yaratıcı düzeyde bir farklılık göstermediği

tespit edilmiştir (Savcı, 2024).

Çay işletmelerinde temel faaliyetlerle ilgili döngü, işletmenin (tedarikçilerden/müstahsillerden) peşin veya kredili olarak girdi (yaş çay yaprağı) temini ile başlar. Girdinin stoklanıp üretim sürecine dâhil edilmesi ve kuru çay üretimi ile devam eder. Üretilen kuru çayın müşteriye sunulması, kredili satılan kuru çayın bedelinin tahsil edilmesi aşaması ile tekrar başa döner. Bu döngü sürekli bu şekilde devam eder. Temel faaliyet döngüsünün başarısında gerekli fon kaynaklarının en uygun zaman ve koşullarda sağlanması ve sağlanan bu kaynakların etkin ve verimli kullanılması önemli bir faktördür.

Türkiye çay sektöründe özel çay işletmelerinin faaliyetlerine başlamaları 4.12.1984 tarih ve 3092 sayılı Çay Kanunu sayesinde olmuştur. Söz konusu Kanun'un birinci maddesi gereğince gerçek ve tüzel kişiler yaş çay yaprağını satın alma, işleme ve çay paketleme fabrikaları kurup, işletebilme imkânına kavuşmuştur.

Özel çay işletmeleri çay sektöründe faaliyet gösteren ve üretim araçlarının mülkiyetinin tamamı gerçek ve tüzel kişilere ait olan; yaş çay yaprağını tedarik ederek kuru çay üretimi yapan ve üretilen kuru çayın ticaretini yapan işletmelerdir (Karacan vd., 2012). Türkiye'de özel çay işletmeleri, Çay Kanunu'nun da belirtilen çay sektöründe yaşanan sorunların çözülmesi kabulü ile faaliyetlerine başlamıştır. Ancak Kanun'un uygulanması ile yaşanan sorunlar genel anlamda çözüme kavuşturulmamış ve sektör için önemli algılanan sorunlar tamamıyla çözülememiştir (Saklı, 2019).

Bu çalışmada, küçük ölçekli özel çay işletmelerinin yaş çay yaprağı tedariki, kuru çay üretimi ve kuru çayın satışında değer yaratan temel faaliyetlerle ilgili sorunlarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için ilk olarak giriş başlığında özel çay işletmeleri ve özel çay işletmelerindeki temel faaliyetler hakkında genel bilgi verilerek bu konuda yapılan çalışmalar ve çalışmanın amacı belirtilmiştir. Materyal ve metot başlığında özel çay işletmelerinde temel faaliyetlerde yaşanan sorunları tespit etmek için seçilen 10 özel çay işletmesinin üst düzey yöneticisine yarı yapılandırılmış mülakat uygulanmıştır. Bulgular ve tartışma başlığında araştırmada elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Son olarak sonuç ve öneriler ile çalışma sonlandırılmıştır.

Çay işletmelerini temel faaliyetler kapsamında ela alan literatür gözden geçirildiğinde, Dünya'da sınırlı sayıda çalışma gözlenmiştir. Bu konuda yapılan çalışma örneklerine aşağıda yer verilmiştir.

Tippayawong vd. (2017) çalışmalarında, bir çay işletmesinin performansını iyileştirmek için işletmenin değer zinciri faaliyetlerini incelenmişlerdir. Mevcut üretim uygulamasının analizi, üretim süreci zayıflıkları dahilinde bir risk değerlendirmesi yapılarak, depolama faaliyetleri ve yeni depo düzeninin oluşturulmasında belli bir oranda iyileştirme sağlandığını açıklamışlardır.

Hettiachchige ve Rathnayake (2021) çalışmalarında, Seylan siyah çayına odaklanarak SWOT analizi yapmışlar, çay endüstrisindeki durgunluğu doğrudan etkileyen faktörlerin neler olduğunu tespit etmişlerdir. Ürün çeşitliliğinin olmaması, sınırlı üretim faktörleri, devletin katı kural ve düzenlemeleri, bilgi paylaşım ağlarının eksikliği, değer zincirinin sürdürülebilirliğini olumsuz etkileyen ana faktörler olarak belirlemişlerdir.

Thakur vd.(2023) çalışmalarında, işletmelerin değer zincirinin çeşitli aşamalarını incelemeleri ve geliştirmeleri sayesinde; verimlilik artışı, maliyet azaltma ve daha fazla değer yaratma fırsatları yakalayabileceklerini açıklamışlar. Ayrıca tarım sektöründe değer zinciri analizi ve optimizasyonunun benimsenmesinin, sadece bireysel işletmelerin başarısına değil, aynı zamanda bir bütün olarak tarım sektörünün genel sürdürülebilirliğine ve büyümesine katkı sağlanabileceğini belirtmişlerdir.

Türkiye'de çay işletmelerini temel faaliyetler kapsamında ela alan sınırlı sayıda çalışmaya rastlanılmıştır. Bu konuda yapılan çalışma

örneklerine aşağıda yer verilmiştir.

Savcı (2012) çalışmasında, çay işletmelerinde değer zinciri analizinin üretim maliyetlerine etkisini incelemiş, değer zinciri analizi sayesinde üretim maliyetlerinin azaltılıp rekabet avantajı sağlanabileceğini belirtmiştir.

Savcı ve Haftacı (2017) çalışmalarında, değer yaratan faaliyetlerin ölçümlenmesinde faaliyet tabanlı maliyetlemenin rolünü incelemişlerdir. Çalışma sonucunda faaliyet tabanlı maliyetlemeyi, değer yaratan faaliyetlere odaklanan, iyileştirmeyi ve geliştirmeyi sağlayan bir yöntem olarak önermişlerdir.

Başer ve Bozoğlu (2018) yaptıkları çalışmalarında, değer zinciri analizini tarım sektöründe ürün kalitesini yükseltilebileceği, üründe farklılaşma sağlayabileceği, etkinliği artırılabileceği ve bu sayede rakiplere karşı avantaj sağlayabileceği ve bazı temel sorunların çözümünü mümkün kılacağını belirtmişlerdir.

Yukarıda ifade edilen literatür incelemelerinden hareketle özel çay işletmelerinde temel faaliyetlerde yaşanan sorunların tespitine dair bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Yaptığımız bu araştırmada özel çay işletmelerinde temel faaliyetlerde yaşanan sorunlar tespit edilmeye çalışılarak ilgili literatürdeki boşluğun giderilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda yapılan çalışmadan elde edilen sonuçlar özelde çay işletmelerini genelde ise tüm tarım işletmelerinin temel faaliyetlerini yürütürken rasyonel ve optimal maliyet bileşenleri ile işletmelerinin sürdürülebilirliğine katkı sağlayacaktır. Diğer yandan gerek tarımsal ürünlerde gerekse özel çay işletmelerinde yürütülen temel faaliyetlere olan akademik ilgiyi artıracağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın aynı zamanda diğer tarımsal sektörlerde gerçekleştirilen temel faaliyetlerde yaşanan sorunların tespit edilmesine rehber olması beklenmektedir.

2. Materyal ve Metot

Çalışma kapsamına Rize ilinde faaliyet gösteren 10 tane küçük ölçekli özel çay işletmesi ve üst düzey yöneticilerin görüşleri alınmıştır. Çalışmada fenomenoloji yaklaşımı benimsenmiştir. Fenomenoloji yaklaşımda kişilerin günlük hayatındaki öznel tecrübeleri ve yorumlamaları ele alınmaktadır (Erdoğan, 2012). Bu yaklaşım, araştırma konusu fenomene (olguya) dair deneyime sahip 5-25 kişi arasından seçilen kişilerle yapılan mülakatlardan oluşmaktadır. Mülakatlar yarı yapılandırılmış biçimde kişinin öznel deneyimlerinin toplanması, kayıt edilmesi, sonra çözümlenmesi sürecinden oluşmaktadır (Creswell, 2015).

Bu çalışmada, özel çay işletmelerinde temel faaliyetlerin yürütülmesinde ortaya çıkan sorunların tespit edilmesi için Rize ilinde faaliyet sürdüren 10 tane küçük ölçekli özel çay işletmesi amaçlı örneklem olarak seçilmiştir. Seçilen 10 tane homojen özellik taşıyan özel çay işletmesi yöneticilerine yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi uygulanarak veriler toplanmıştır. Bu homojenliği sağlarken seçilen özel çay işletmelerinin üretim kapasiteleri, çalışan sayıları ve satış miktarlarının bir birine yakın olmasına dikkat edilmiştir. Her bir katılımcı ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakat kayıt altına alınmıştır. Mülakatlar katılımcıların işletmelerindeki çalışma ofisinde gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar katılımcıların iş yoğunluğunun daha az olduğu saatlerde yapılmıştır. Araştırmaya katılanlardan detaylı cevap alabilmek için mümkün olduğu kadar çok sayıda soru sorulmuş ve anlaşıla bilirliği sağlamak için detaylara inilmiştir. Mülakat sonlandıktan sonra kayıt altına alınan veriler sınıflandırılmış ve çözümlenmiştir.

Mülakatta temel faaliyetlerle ilgili sorular sorularak temel faaliyetlerin yürütülmesi sırasında yaşanan muhtemel sorunlar hakkında gerekli bilgilere ulaşma imkânı elde edilmiştir. Mülakat 2024 yılı nisan ayında her bir özel çay işletmesinin üst düzey yönetici ile yapılmış ve ortalama 30 dakika sürmüştür. Mülakat süresi boyunca üst düzey yöneticilere 7 tane soru sorulmuştur: Ayrıca bu 7 tane soru mülakat sırasında açıklayıcı alt sorularla desteklenmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakatta sorulan sorular alanında uzman 5 kişinin görüşü alınarak hazırlanmıştır. Her bir katılımcıya aşağıda

belirtilen sorular yöneltilmiştir:

1.İşletmenizin temel faaliyetlerin yürütülmesi ve ürün pazarlanması ile ilgili güçlü ve zayıf yönleri var mıdır? Varsa belirtiniz.

2. İşletmenizde faaliyetleri yürütmek için ilave fon kaynaklarına ihtiyaç duymakta mısınız? İhtiyaç duyduğunuz fon kaynaklarını nasıl sağlıyorsunuz? Sağladığınız fon kaynaklarını hangi işletme faaliyetlerinde kullanıyorsunuz?

3.İçe doğru lojistik kapsamında yaş çay yaprağı alırken ve ödeme yaparken ne tür problemlerle karşılaşıyorsunuz? Yaş çay yaprağı alımı ile ilgili müstahsil kaynaklı sorunlar var mı? Varsa açıklayınız?

4.Üretim kapasitenizi yeterli görüyor musunuz? Üretim aşamasında karşılaştığınız sorunlar var mı? Yakıt maliyetleri, işletmenizdeki makineler vb. gibi işletmenize sorun yaşatıyor mu?

5.Üretilen kuru çayın depolanması, dağıtımı ve dağıtım kanalları ile ilgili karşılaştığınız sorunlarınız var mı? Varsa açıklayabilir misiniz?

6.Pazarlama bütçeniz hedeflediğiniz satışları gerçekleştirmek için yeterli düzeyde midir? Vadeli kuru çay satışınız var mı? Varsa vade farkı uyguluyor musunuz? Açıklayınız. Reklam veriyor musunuz? Promosyon var mı?

S.7. İşletmenizin çay sektörü dışında başka sektörde yatırımları var mı? Planlıyor musunuz? Planlıyorsanız bunlar nelerdir?

3. Bulgular ve Tartışma

Özel çay işletmelerinde temel faaliyetlerde yaşanan sorunların tespit edilebilmesi için yarı yapılandırılmış mülakatta sorulan sorular karşılığında alınan cevaplar genel olarak değerlendirilmiş ve her bir soru için aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

1.Mülakata katılan 10 yöneticiden 4' ü kaliteli kuru çay üretmelerini, 6 yönetici ise hammadde kaynaklarına yakın olmalarını temel faaliyetlerin yürütülmesi ve pazarla ilgili güçlü yanları olarak ifade etmişlerdir. Mülakata katılan 10 yöneticinin tamamı temel faaliyetlerin yürütülmesi ve pazarla ilgili en zayıf yönlerinin nakit akışlarının yetersizliği olduğunu ifade etmişlerdir. Nakit akışlarının yetersiz olması müstahsilden yaş çay alımını olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca mülakata katılan 5 yönetici istenilen kalitede yaş çay yaprağı tedarik edememelerini, 3 yönetici özel çay işletmelerinin çalışma koşulları ve ücretlerinden dolayı iş gücü temininde zorluk yaşamalarını, 2 yönetici ise enerji maliyetlerin çok yüksek olmasını zayıf yönleri olarak belirtmişlerdir.

2.Mülakata katılan 10 yöneticinin tamamı faaliyetlerini yürütmek için kısa vadeli ilave fon kaynaklarına ihtiyaç duyduklarını ifade etmişlerdir. Kısa vadeli fon bulmayı gerektiren en önemli husus müstahsilden alınan yaş çay bedelinin ödenmesinde karşılaşılan zorluktur. Fakat faiz oranlarının yüksek olması ve bankaların kredi vermede zorluk çıkarmalarından dolayı piyasada zaman zaman zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca mülakata katılan 10 yöneticiden 2'si sağlanan fon kaynaklarının işçilik giderlerinin ödenmesinde, 3'ü üretimin sürekliliğinin sağlanmasında, 5'i ise yaş çay yaprağı alımında kullandıklarını ifade etmişlerdir.

3.Mülakata katılan 10 yöneticiden 7'si yaş çay alım ödemelerinde zaman zaman oluşan aksama ve gecikme, standartlara uygun olmayan yaş çay yaprağı hasadının müstahsillerle aralarında soruna neden olduğunu; 3 yönetici ise yaş çay alımı ile ilgili iklim değişikliği ve ÇAYKUR dan kaynaklı sorunlar yaşandığını ifade etmişlerdir.

4.Mülakata katılan tüm yöneticiler üretim kapasitelerini ve üretim parkını yeterli görmüşlerdir. Ayrıca mülakata katılan tüm yöneticiler yakıt maliyetlerinin çok yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticilerden 4'ü üretim aşamasında ısı ve zaman yönetiminin kuru çay ürün kalitesini etkilediğini ifade ederken, 6 yönetici' zaman zaman yaş çay yaprağı tedarikinden kaynaklı sorun nedeniyle fabrika kapasite yönetiminde sorunlar yaşandığını ve kısa süreli üretime ara verdiklerini bu durumunda ilave maliyetlere neden olduğunu belirtmişlerdir.

5.Tamamen toptan satış yapan 7 yönetici depolama, dağıtım ve dağıtım kanalları ile ilgili sorun yaşamadıklarını ifade ederken, toptan satışın yanında perakende satış yapan 3 yönetici ise istenilen satış rakamlarına ulaşılamadığı zaman depolama ve dağıtımla ilgili sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

6.Mülakata katılan 10 yöneticinin 7'si pazarlama ve satış bütçelerinin olmadığı, reklam ve promosyon için harcama yapmadıklarını, 3 yönetici ise pazarlama bütçesine sahip olduklarını ve promosyon vermediklerini zaman zaman yerel televizyon kanalında ve sosyal medyada reklam verdiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca yöneticilerden 8'i vadeli kuru çay satışlarının olmadığı, 2 yönetici ise vadeli kuru çay satışlarının olduğunu belirtmişlerdir. Vadeli kuru çay satışı yapan yöneticilerden 1'i vadeli kuru çaya vade farkı uyguladıklarını diğer yönetici ise vadeli kuru çay satışı ile ilgili vade farkı uygulamadıklarını, buna rağmen vadeli satışla ilgili sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

7.Mülakata katılan 10 yöneticiden 9'u çay sektörü dışında farklı sektörlerde de faaliyet yürüttüklerini 1 yönetici ise yalnızca çay sektöründe faaliyet yürüttüğünü çay sektörü dışında farklı sektörde planının olmadığını ifade etmişlerdir.

Yapılan yarı yapılandırılmış mülakat sayesinde sorulara cevap aranmış ve küçük ölçekli özel çay işletmelerinde temel faaliyetlerde yaşanan sorunların tespit edilmesi hakkında yeni bilgilere ulaşma imkânı elde edilmiştir. Bulgular sonucu özel çay işletmelerinde gözlemlenen sorulara dair frekans dağılımı aşağıda Tablo 1' de gösterilmiştir.

Tablo 1. Özel çay işletmelerinde gözlemlenen sorulara dair frekans dağılımı
Table 1. *Frequency distribution of the questions observed in private tea companies*

Sorular	Evet	Hayır
1.Temel faaliyetlerin yürütülmesinde güçlü ve zayıf yönleriniz var mı?	10	-
2.Fon kaynaklarına ihtiyaç duymakta mısınız?	10	-
3.Yaş çay yaprağı tedarik ederken problemle karşılaşıyor musunuz?	7	3
4.İşletmenizin üretim kapasitesini yeterli görüyor musunuz?	10	-
5.Kuru çayın depolanması ve dağıtımı ile ilgili sorunlarınız var mı?	3	7
6.Pazarlama bütçeniz var mı?	3	7
7.Çay sektörü dışında başka sektörde yatırımlarınız var mı?	9	1

Tablo 1'de görüldüğü gibi küçük ölçekli özel çay işletmelerinin temel faaliyetlerle ilgili en önemli sorunlarının fon kaynaklarına ihtiyaç duymalarından kaynaklanmaktadır. Bu sorunu çözebilmek için küçük ölçekli özel çay işletmelerinin çay sektörü dışında diğer sektörlere de yatırım yaptıkları ifade edilebilir. Temel faaliyetlerle ilgili sorunların daha doğru tespit edilebilmesi için destekleyici faaliyetler olan; tedarik faaliyetleri, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve yönetim altyapısı faaliyetlerine dikkat etmek gerekir. Çünkü destek faaliyetleri, işletmenin faaliyet başarısını olumlu etkileyen (Savcı, 2023) ve temel faaliyetlerin daha fazla etkin olmasını sağlayan faaliyetlerdir (Porter, 1998).

Özel çay işletmeleri yöneticileri tarafından görüşme formuna verilen cevaplardan elde edilen verilerin frekans dağılımı kategori ve kodlara ayrılarak liste halinde aşağıda tablo 2' de gösterilmiştir.

Tablo 2. Temel faaliyetlerde yaşanan sorunların frekans dağılımı
Table 2. *Frequency distribution of problems experienced in primary activities*

Kategoriler	Kodlar		Frekans
Temel faaliyetlerin yürütülmesi ve ürün pazarlanması ile ilgili güçlü ve zayıf yönler	Güçlü Yönler	Kaliteli Çay Üretimi	4
		Hammadde Yakınlığı	6
	Zayıf Yönler	Nakit akışı yetersizliği	10
		Kaliteli yaş yaprağı tedarik edilememesi	5
		İşgücü temininde zorluk	3
		Enerji maliyetlerinin yüksek olması	2
Fon kaynaklarının ihtiyaç alanı	İşçilik giderlerinin ödenmesi		2
	Üretimin sürekliliğinin sağlanması		3
	Yaş çay yaprağı alımı		5
Yaş çay yaprağı alımı ve ödemelerinde sorunlar	Ödemelerde aksama ve gecikme		7
	Standartlara uygun olmayan yaş çay yaprağı hasadı		7
	İklim değişikliği		3
	Çaykur kaynaklı sorunlar		3
Üretim sorunları	Üretim kapasitesi sorunu yok		10
	Yakıt maliyetleri yüksek		10
	Isı ve zaman yönetiminin kuru çay kalitesini etkilemesi sorunu		4
	Yaş çay yaprağı tedarikinde yaşanan sorunların ilave maliyetlere neden olması		6
Depolama ve dağıtımla ilgili sorunlar	Sorun yaşanıyor		3
	Sorun yaşanmıyor		7
Pazarlama sorunları	Pazarlama bütçesi var		3
	Pazarlama bütçesi yok		7
	Vadeli kuru çay satışı var		2
	Vadeli kuru çay satışı yok		8
Çay sektörü dışında yatırımı olanlar	Var		9
	Yok		1

Yukarda belirtilen bulgulardan da anlaşılacağı üzere küçük ölçekli özel çay işletmelerinde temel faaliyetlerle ilgili sorunların bir kısmı kurumsal yönetim anlayışına gereken önemin verilmeyişinden kaynaklanmaktadır.

Kurumsal yönetim en geniş anlamıyla, iyi işletme yönetimi için gerekli resmi ve resmi olmayan kurallar bütünüdür (Aktan, 2013). Kurumsal yönetim, işletmenin stratejik yönetimi ilgili üst yönetimin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken başta işletme ortakları olmak üzere, tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar, toplumsal kurumlar ve diğer tüm bilgi kullanıcıları ile olan ilişkileri kapsar (Ülgen ve Mirze, 2010; Haftacı, 2018). Bu ilişkilerin etkili olması için kurumsal yönetim anlayışı benimsenmeli ve kurumsal yönetim ilkeleri olan şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik ilkelerine özen gösterilmelidir. Çünkü bu ilkeler, aynı zamanda kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasına ve (Arı ve Bayram, 2017) özel sektör işletmelerinde yönetimsel sorunların çözümüne katkı sağlayabilecektir (Saklı, 2012). Ayrıca, kurumsal yönetim anlayışının, rekabet gücünü artırıcı (Ho, 2005) ve dış finansman ihtiyacı olan işletmelerde ise borçlanma maliyetlerini azaltıcı etkisi vardır (Chen vd., 2010). Öz bir ifade ile kurumsal yönetim anlayışı; işletmelerin finansal işlemlerini ve raporlamalarını daha güvenilir, şeffaf ve hesap verebilir hale getirerek çay işletmelerinin en önemli sorunu olan fon bulmada karşılaşılan sorunun çözümünü kolaylaştırabilecektir. Özel

çay işletmelerinde büyüme ve değişime uyum sağlama becerisi, rekabetçi kurumsal yönetim anlayışı ile geliştirilebilir. Çünkü rekabetçi kurumsal yönetim anlayışı, işletmelerin rekabet ortamında başarılı olmalarını kolaylaştıran, işletme içi ve işletme dışı tüm paydaşların haklarını koruyan, toplumun huzur ve refahını artırmayı amaçlayarak işletmenin sürdürülebilirliğini sağlayan iyi bir araçtır.

Rekabetçi kurumsal yönetim anlayışı yalnızca rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürmeyi kolaylaştıran bir araç olmasının yanında (Perktaş, 2022), aynı zamanda hatalı, hileli yöneticilerden kaynaklı çeşitli işletme skandallarının önüne geçen yönetim felsefesidir (Mesci vd., 2016). Rekabetçi kurumsal yönetim anlayışının yeterince olmayışı, sadece özel çay işletmelerinde karşılaşılan bir sorun olmayıp, tipik aile işletmelerinde de yaygın bir şekilde karşılaşılan problemdir. Problemin çözümü için kurumsallaşmada hızlı ve etkili bir yol izlemek gerekir. Fakat sosyolojik görünüm nedeniyle küçük ölçekli özel çay işletmelerinde rekabetçi kurumsal yönetim anlayışının kısa sürede gerçekleşmesi mümkün değildir. Bu durum kısıtlı işletme sermayesinin etkin kullanımını zorlaştırmakla kalmayıp aynı zamanda işletmenin finansal yükümlüklerini yerine getirememe ve temel faaliyetlerinin yürütülmesinde de sorunlara sebep olabilmektedir.

4. Sonuçlar

Türkiye'de çay işletmeleri, dönemsel üretim yapan, ürettiklerini yıl boyunca satan işletmeler olduğu için temel faaliyetlerde yaşanan olumsuzluklardan daha çok etkilenmektedirler. Bu etki küçük ölçekli özel çay işletmelerinde daha da belirgindir. Çünkü bu işletmelerin çoğu ürettikleri ürünleri kendi imkânlarıyla satmaya çalışan işletmelerdir. Bu çalışmada özel çay işletmelerinde temel faaliyetlerle ilgili pazarlama ve satış faaliyetinin kilit öneme sahip olduğu belirlenmiştir. Bu yönüyle çalışma Zamora'nın 2016 yılında yaptığı çalışmayı desteklemektedir. Özel çay işletmelerinde beklenen satışların gerçekleşmemesi nakit akışını olumsuz etkileyerek, temel faaliyetlerle ilgili yükümlülükleri yerine getirebilmek için işletmelerin fon kaynağı bulma ihtiyacını artıracaktır. Yeterli fon kaynağının bulunamaması; yaş çay yaprağı alımından dolayı müstahsillere yapılacak ödemede gecikmelere sebebiyet verecektir. Bu durum, alınacak yaş çay yaprağının kalitesini olumsuz etkileyerek, üretilecek kuru çayın kalitesinin düşmesine, maliyetlerin ve stoklarının artmasına sebep olabilecektir. Özel çay işletmelerinin temel faaliyetlerle ilgili sorunları yaşamaması için gerekli olan fona en kısa zamanda ulaşmaları sağlanmalıdır. Çünkü temel faaliyetlerin sürdürülebilirliği gerekli fonların en uygun maliyet ve zamanda elde edilmesine bağlıdır.

Özel çay işletmelerinin temel faaliyetlerle ilgili; yaş çay yaprağı tedariki, kuru çay üretimi kuru çay satışı konusunda organizasyon eksiklerinin olduğu, varlıklarını sürdürmek için büyüme ve değişim yeteneğine daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Türkiye ekonomisi ve çay sektörü için önemli bir paya sahip olan özel çay işletmeleri, standart bir yaş çay yaprağı alım politikasının oluşturulması ve Türk Gıda Kodeksi Çay Tebliğinde belirtilen standartlara uygun kuru çay üretiminde daha aktif olmalıdır. Rekabet ortamında kalite-maliyet ve zaman yönetimini daha etkin yapmaları ve rekabetçi kurumsal yönetim anlayışını benimsemeleri temel faaliyetlerle ilgili sorunların çözümü için yardımcı olacaktır.

İleriki çalışmalarda özel çay işletmelerinde yaşan finansal sorunların detaylı incelenmesi, ilk madde ve malzeme tedarikinde yaşanan sorunların çözümü ve üretilen kuru çayın pazarlanması ile ilgili kapsamlı bir araştırmanın yapılması ve elde edilen sonuçların yönetimsel açıdan da incelenmesi önerilir. Bu araştırmada elde edilen bulguların detaylı bir şekilde incelenmesi ile temel faaliyetlere yönelik tespit edilen temel sorunların çözümüne yönelik daha kapsayıcı yaklaşımın geliştirilmesi mümkün olacaktır.

Araştırmanın kısıtı olarak, gerçekleştirilen yüz yüze mülakat tekniğinin kalitatif bir araştırma yöntemi olması nedeniyle elde edilen sonuçların sektördeki diğer işletmeler için genelleme

yapılamayacağı ve sadece ilgili duruma ilişkin fikir vermesi yönünde değerlendirilmesi gerekir. Araştırmaya sadece küçük ölçekli özel sektör çay işletmeleri dâhil edilmiştir. Kamuya ait olan çay işletmeleri ve büyük ölçekli özel çay işletmeleri dâhil edilmemiştir.

Yazar katkısı (Author contribution)

Araştırmanın hazırlanmasında tüm katkı tarafımca yapılmıştır.

Finansman beyanı
Bu araştırma herhangi bir fon kuruluşundan, ticari veya kar amacı gütmeyen sektörlerden özel bir hibe almamıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı
Araştırmanın yazarı olarak herhangi bir çıkar çatışma beyanım bulunmamaktadır.

Etik standartlar
Bu çalışma için Etik Kurul Kararı gerekmemektedir.

Kaynaklar

Aktan, C.C. (2013). Kurumsal şirket yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 150-161.

Arı, M., ve Bayram, G. (2017). Kurumsal yönetim açısından sosyal sorumluluk ve çevre muhasebesinin incelenmesi. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 533-545.

Başer, U., ve Bozoğlu, M. (2018). Tarımsal değer zincirinde değer yaratan faaliyetlerin belirlenmesi. *Türk Tarım - Gıda Bilim ve Teknoloji Dergisi*, *6*(8), 1002–1007.

Chen, W.-P., Chung, H., Hsu, T.-L. ve Wu, S. (2010), External financing needs, corporate governance, and firm value. *Corporate Governance: An International Review*, 18(3) 234-249. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00801.x

Creswell, J.W. (2015). Nitel Araştırma Yöntemleri Beş Yaklaşıma Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni, Siyasal Kitabevi, ISBN:9786054627455, Ankara.

Çay Kanunu (1984, 4 Aralık). TC Resmi Gazete (Sayı: 18610). Erişim:05.06.2024. https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.3092.pdf

Erdoğan. İ. (2012). Pozitivist Metodoloji ve Ötesi Araştırma Tasarımları Niteliksel ve İstatistiksel Yöntemler, Geliştirilmiş (3. Baskı), Erk Yayınları, ISBN:9786058977624, Ankara. 431 s.

Haftacı, V. (2018). Muhasebe Denetimi, Geliştirilmiş ve Gözden Geçirilmiş (5. Baskı), Umuttepe Yayınları, ISBN:9786055936518, Kocaeli. 370 s.

Hettiachchige, S.R.P. ve Rathnayake, C. (2021). The ceylon black tea value chain. *Australasian Agribusiness Perspectives*, 24(1), 1-26.

Ho, C.-K. (2005), Corporate governance and corporate competitiveness: an ınternational analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 13(2), 211-253. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00419.x

İslamoğlu, A.H. (2008). Pazarlama Yönetimi (4. Baskı), Beta, ISBN:9789752958487, İstanbul. 496 s.

Karacan, S., Aygün, D. ve Savcı, M. (2012). Çay işletmelerinde faaliyet temelli maliyetlemenin kullanılabilirliği ve bir uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, (C.XIV, SI),113-132.

Kaygusuz, S.Y., Aslan, Ü. ve Kepçe, N. (2018). Genel Muhasebe-I, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:2654, ISBN:9789750613210, Eskişehir. 198 s.

Mazza, Cristina (2021). Understanding Value Chain Participant Contribution to the Competitiveness of Sustainable Firms. Master Thesis, Metropolitan University, Canada. https://doi.org/10.32920/14663535.v1 E.T: 6.5.2024

Mesci, Z., Batman, O. ve Öncü, M.A. (2016). Yöneticilerin kurumsal yönetime bakış açısı: Turizm işletmelerine yönelik bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(2), 303-324.

Özkan, T., Duran, N.İ. ve Demirkale, Ö. (2021). Faaliyet döngüsü ve nakit akış döngüsünün Türkiye'deki çimento endüstrisinin

finansal performansı üzerindeki etkileri. *İzmir İktisat Dergisi*, 36 (1), 27-41.

Perktaş, E. (2022). Genel bir bakış açısıyla kurumsal yönetim anlayışı. *Research Studies Anatolia Journal,* 5(2), 226-245. https://doi.org/10.33723/rs.1056794

Porter, M.E (1998). Compatitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, ISBN:0743260872, Newyork. 559 s.

Saklı, A.R. (2019). Türk çay sektöründe yasal gelişim ve 1984 serbestleştirmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 14(2), 511-534. https://doi.org/10.17153/oguiibf.523952

Saklı, A.R. (2012). Stratejik Kurumsal Yönetişim, Nobel Akademik Yayıncılık, ISBN:9786051333083, Ankara. 283 s.

Savcı, M. (2012). Çay İşletmelerinde Üretim Maliyetlerinin Değer Zinciri Analizi, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Türkiye.

Savcı, M. (2023). İşletmelerde Faaliyet Başarısına Etki Eden Faktörler ve Faaliyet Kontrol Sistemi, Ekin Basın Yayın Dağıtım, ISBN:9786256460454, Bursa. 143 s.

Savcı, M. (2024). Çay işletmelerinde ilk madde ve malzeme kullanımının çevresel maliyetlere etkisi üzerine nitel bir araştırma. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 8(1), 205-219. https://doi.org/10.29216/ueip.1440940.

Savcı, M., ve Haftacı, V. (2017). Değer zinciri analizinde değer yaratan faaliyetlerin ölçülmesinde faaliyet tabanlı maliyetlemenin (ftm) rolünün değerlendirilmesi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *34*, 261–284.

Thakur, N., Thakur, N., Verma, H., ve Klate, A. (2023). Value Chain Analysis and Optimization in Agribusiness. In: *Innovative Strategies in Agribusiness Management*, Elite Publishing House, ISBN: 9789358990096, Rohini, New Delhi. ss:68-87.

Tippayawong, K.Y., Teeratidyangkul, P. ve Ramingwong, S. (2017). Analysis and improvement of a tea value chain. *Proceedings of the World Congress on Engineering*, July 5-7, 2017, London, U.K.

Türk Gıda Kodeksi Çay Tebliği (2015, 17 Hazıran). TC Resmi Gazete (Sayı: 29389). Erişim: 05.06.2024. https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/06/20150617-4.htm

Uzun, E. (2005). İşletmelerde finansal başarısızlığın teorik olarak irdelenmesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi,* (27), 158-168.

Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2010) İşletmelerde Stratejik Yönetim (5. Baskı), Beta Basın Yayın Dağıtım, ISBN:9786053773597, İstanbul, Türkiye. 691 s

Zamora, E.A. (2016). Value chain analysis: A briefreview. *Asian Journal of Innovation and Policy*, 5(2), 116–128. https://doi.org/10.7545/ajip.2016.5.2.116