
**KARS İLİNDE KAŞAR TİCARETİ YAPAN FİRMALARIN
UYGULADIKLARI REKABET STRATEJİLERİNİN
BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA***
A Research on Competitive Strategies Of Kashar Cheese Firms in Kars

Sebahattin YILDIZ

Yrd. Doç. Dr. Kafkas Üniversitesi,
İİBF, İşletme Bölümü seyildiz@kafkas.edu.tr

Bahadır F. YILDIRIM

Arş. Gör. Kafkas Üniversitesi,
İİBF, İşletme Bölümü bahadirfildirim@kafkas.edu.tr

Özet

Araştırmanın temel amacı, Kars ilinin Marka Kent olmasındaki temel rekabet sürücüsü olan Kaşar ürününün piyasaya sunumunda hangi stratejilerin daha yüksek düzeyde uygulandığının belirlenmesidir. Araştırmanın türü tanımlayıcı nitelikte olup, veri toplama tekniği ankettir. Araştırmanın bulgularına göre, Kaşar işletmelerinin temel rekabet stratejilerinin sırasıyla: Kalite Farklılaştırma, Destek Farklılaştırma, İmaj Farklılaştırma, Farklılaştırma, Tasarım Farklılaştırma, Farklılaştırma Odağı, Fiyat Farklılaştırma, Maliyet Liderliği, Maliyet Odağı ve Farklılaştırmama stratejisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Rekabet Stratejileri, Kaşar Peyniri

Abstract

The aim of the research is to determine most strategies applied from kasar cheese firms in Kars. The type of research is descriptive and method for collecting data is questionnaire. As the results of research, kasar firms is to apply competitive strategies in that line: Quality Differentiation, Support Differentiation, İmage Differentiation, Differentiation, Design Differentiation, Focus on Differentiation, Price Differentiation, Overall Cost Leadership, Focus on Cost and non-Differentiation.

Keyword: Competitive Strategies, Kasar Cheeese

1.Giriş

Stratejik yönetim, son elli yılda teorisini oluşturma yönünde çok önemli çalışmaların olduğu, çeşitli bilimsel aktivitelerle bilim insanlarının ilgisi cezbeden ve çok yönlü araştırma olanaklarıyla hatırı sayılır bir yazına sahip olmuş bir sosyal bilim alanıdır. Stratejik Yönetim, örgüt kaynaklarının, örgüt amaçlarına yönlendirilmesi olarak ifade edebileceğimiz yönetim kavramı ile ilişkili olarak, işletmenin uzun dönemde yaşamını devam

* Bu makale 5-7 Mayıs 2011 tarihlerinde Kuşadası'nda düzenlenen 10. Ulusal İşletmecilik Kongresinde bildiri olarak sunulmuş ve bildiri kitapçığında genişletilmiş özet olarak yayınlanmıştır.

ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama üzerinde kar sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde, vs.) etkili ve verimli kullanılmasını sağlayan faaliyet ve kararlar seti olarak tanımlanabilir¹. Çalışmamızda temel olarak, yönetim ve stratejik yönetim kavramlarından çıkış alan ve stratejik yönetimin esas odağı olan rekabet edebilme amacına yönelik olarak Porter ve Mintzberg tarafından ortaya atılan rekabet stratejilerinin bağlamında bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Kars ilinde ekonominin temel sürücüsünün hayvancılık olması münasebetiyle süt ve süt ürünleri üretimi bölge halkının geçim kaynağını oluşturmaktadır. Ülkemizde üretilen kaşar peynirinin % 10 gibi büyük bir oranının² Kars ilinde üretiliyor olması, kaşar işletmelerinin bu ürünü piyasaya sunumunda hangi stratejileri izlediklerinin analiz edilmesini daha da önemli hale getirmektedir. Bu çalışmada kaşar işletmecileri ile yapılan anket çalışması yoluyla kaşar işletmelerinin rekabet stratejileri öncelikleri belirlenmiştir.

2. Teorik Arka Plan

Bir sektörde rekabet eden ve pazarda kalıcı hale gelmiş her işletmenin, açıkça tanımlanmış olsun ya da olmasın, sahip olduğu bir rekabet stratejisi vardır. Bu strateji, bir planlama süreci ile açıkça geliştirilmiş ya da açıkça geliştirilmeksizin işletmenin çeşitli bölümlerinin faaliyetleri ile evrilmiş olabilir. Ancak işletme bölümleri, kendi başlarına bırakıldığında çok ender olarak ortaya, “en iyi” olarak tarif edebileceğimiz bir stratejiyi çıkaracaktır. Dolayısıyla son yıllarda işletmelerin işlevsel bölümlerinin politikalarının koordine edilmesini ve ortak bir hedefler topluluğuna yönlendirilmesini sağlamak amacıyla açıkça tanımlı bir strateji oluşturma ile önemli kazançlar elde edilebileceğine dair algının yükselişe geçmesiyle birlikte stratejik planlamanın önemi gittikçe artmıştır³. Elbette bu bilincin değişmesinde, geçtiğimiz yüzyılın ortalarından itibaren tüm dünya’da gelişen rekabet algısının da önemli bir etkisi vardır. Özellikle de İkinci Dünya Savaşı’nın ardından, strateji alanına dair çalışma ve araştırmalar ortaya çıkmaya başlamıştır⁴. 1960’lı yıllarda stratejik yönetim, çalışmaları arttırarak bir bilim dalı olarak meşruiyet kazanma çabasına girmiştir. Özellikle Chandler’ın *Strategy and Structure* (1962), Andrews’ın *Business Policy* (1965) ve Ansoff’un *Corporate Strategy* (1965) eserleri, strateji alanının öncü çalışmaları olarak sayılabilir⁵.

Çalışmamızın sorunsalı genel olarak, Michael Porter’ın *Jenerik Stratejileri* ve Mintzberg’in *Farklılaşma Stratejileri* üzerine yoğunlaşmıştır. Çalışmada, Porter ve Mintzberg’in rekabet stratejisi sınıflandırmaları

çerçevesinde, gıda üreticilerinin rekabet ederken bilinçli ya da bilinçsiz olarak hangi stratejik öncelikleri benimsedikleri bir araştırma ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla bu araştırma ve bulgularının verilmesi öncesinde Porter ve Mintzberg'in rekabet stratejisi sınıflamalarının teorik altyapısını ortaya koymak yerinde olacaktır. Porter ve Mintzberg 1970'lerin ortasından itibaren, strateji geliştirmenin nasıl olması gerektiğine dair yaklaşımlar üzerinde durmak yerine sistemli bir biçimde stratejilerin nasıl geliştirildiklerini ortaya koymaya çalışan araştırmalar yürütmüşlerdir. Öncelikli olarak Porter rekabet stratejileri ile, daha sonra da Mintzberg, Porter'in stratejilerinden, farklılaşma stratejisini ele alarak altı farklı türde farklılaştırma stratejisi olduğunu öne sürmüş ve çalışmalarını sürdürmüşlerdir⁶. Mintzberg'in bu sınıflamasını detaylı olarak ele almadan önce ilk olarak Mintzberg'in ilham aldığı Porter ve Jenerik stratejilerinden bahsetmek yerinde olacaktır.

1980 yılında Porter tarafından yayınlanan *Rekabet Stratejisi* eseri stratejilerin içeriğine dair düşüncenin ilerlemesinde bir dönüm noktası olmuştur. Hemen ardından 1985 yılında yine Porter tarafından çıkarılan *Rekabet Avantajı* eseri, strateji alanına ilişkin olarak bu gelişmeyi desteklemiştir. Bu eserler ve ortaya koyduğu düşünceler öncesinde SWOT, BCG Matrisi gibi bazı analiz araçları, strateji geliştirmek yerine bazı temel pratik sorunlara yönelik olarak nasıl daha rasyonel bakılabileceğine dair perspektifler sunar nitelikteydi. Ancak bu analizler sonucu ortaya çıkartılan çok detaylı durum analizleri, detaylı oluşları ile strateji açısından bir anlamda bulanıklık yaratıyordu. Dolayısıyla bu analizler olanı ortaya koyma açısından bir netlik sağlarken izlenecek strateji ve hedeflerin nasıl olması gerektiği konusuna çözüm olamıyorlardı⁷. Porter'in bu aşamadaki en büyük katkısı analizlerin ötesine geçerek sadece üç stratejinin işletmeyi üstün performansa taşıyacağını ileri sürmesiydi. Porter'a göre işletmeler rekabet avantajı elde edebilmek için ya sektöründe en düşük maliyetleri elde etmeli ya da müşterileri daha fazla para ödemeye teşvik edecek ölçüde ürün veya hizmeti farklılaştırmalıydılar. İşletmeler bu iki stratejiden birini geniş ya da dar pazarlara uygulayabileceklerdi. Dolayısıyla Porter, bu katkısı ile işletme stratejisini soyut bir kavram olmaktan çıkarmış ve kolay anlaşılır, pratik ve egemen bir paradigma haline getirmiştir⁸.

Porter, sektörlerde rekabeti güdüleyen güçler olarak rakipleri, tedarikçileri, alıcıları, ikame ürün üreten işletmeleri ve sektöre girmeye hazır diğer işletmeleri belirtmiştir. Porter bu beş rekabet gücüyle başa çıkmada, sektördeki diğer rakipleri devre dışı bırakmak için potansiyel olarak başarılı olacak üç genel strateji yaklaşımı olduğunu ifade etmiştir. Rekabet stratejileri olarak da ifade edilen bu yaklaşımlar, *Toplam Maliyet Liderliği*

Stratejisi, Farklılaştırma Stratejisi ve Odaklanma olarak sınıflanmıştır⁹. *Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi*: Deneyim eğrisi kavramının yaygınlık kazanması nedeniyle 1970'lerde gittikçe artan bir şekilde genelleşen ilk strateji, işletmede bir dizi fonksiyonel politika aracılığıyla, bir sektörde toplam maliyet liderliğine ulaşmaktır. Bu stratejide amaç, işletmenin faaliyetlerini rakiplerinden daha az maliyetle yapmasını sağlamak ve faaliyetler sonucunda sektör ortalamasının üzerinde getiri elde etmektir¹⁰. *Farklılaştırma Stratejisi*: Farklılaştırma stratejisi, işletmenin sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir imaj yaratmaktır. Farklılaştırma ile ilgili yaklaşımlar birçok farklı biçim olabilir: Tasarım veya marka ismi, teknoloji, özellikler, müşteri hizmetleri, satıcı ağı ve başka unsurlarda olabilir. İdeal olan, işletmenin kendi çeşitli boyutlarda farklılaştırmasıdır. Bu strateji işletmenin maliyetleri göz ardı etmesine izin vermez, ancak, maliyetin birincil stratejik hedefi farklılaştırma olmuştur¹¹. *Odaklanma Stratejisi*: Odaklanma stratejisi, özgül bir müşteri grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi pazar üzerine odaklanmaktır. Tıpkı farklılaştırma stratejisinde olduğu gibi birçok farklı biçimi olabilir. Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri, hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlamış olmalarına rağmen odaklanma stratejisi, belirli bir hedefe çok iyi biçimde hizmet vermek amacı etrafında oluşturulur ve her bu amaç etrafında her bir fonksiyonel politika, bu mantık akılda tutularak geliştirilir. Kısaca odaklanma stratejisi, işletmenin dar stratejik hedefine daha geniş bir alanda rekabet eden rakiplerinden daha etkin ve verimli bir şekilde odaklanması prensibine dayanır¹². Porter'ın bu stratejisi, düşük maliyet ve dar müşteri kesimi için yapılan *Maliyet Odağı* ve dar müşteri hedefinden meydana gelen *Farklılaştırma Odağı* stratejilerinden oluşmaktadır¹³.

Maliyet Odağı Stratejisi: Bu stratejiyi benimseyen işletme, seçmiş olduğu hedef pazarda, maliyetlerini düşürerek pazara rakiplerinden daha fazla derinlemesine girmektedir. Faaliyetlerini belli bir pazara yoğunlaştıran küçük ve orta ölçekli işletmeler, tüm pazara yönelik çalışan işletmelerden daha az nakliye gideri ve müşterilerle daha sık, samimi ilişkiler kurabileceklerinden, pazara nüfus etme ve onu ele geçirme olanakları da artmış olacaktır. Bu stratejide işletmenin dar bir coğrafyaya odaklanması, maliyet liderliği stratejisinden farklı olan noktadır. Maliyet liderliği stratejisinde yüksek üretim hacmi olan ve hizmet alanı geniş olan işletmeler söz konusudur¹⁴. *Farklılaştırma Odağı Stratejisi*: İşletme bu stratejide de tıpkı maliyet odağı stratejisinde olduğu gibi belirli bir bölgede faaliyette bulunmaktadır. Ancak işletme farklı olarak seçilen dar pazarda başarılı olabilmek için alıcıların beklentilerinin üstünde olan ihtiyaçlarını

karşılıyarak ve sektördeki rakiplerin sunamayacağı üstün ayrıcalıkları onlara sunarak farklı ve yüksek fiyat uygulayabilme stratejisini uygulamaktadır¹⁵.

Çalışma bağlamında Michael Porter'in jenerik stratejilerinin yanında Henry Mintzberg tarafından yine Porter'in farklılaşma stratejisinin geliştirilmiş bir versiyonu olan farklılaştırma stratejilerinden de bahsedilecektir. Mintzberg, Porter'in farklılaştırma stratejisini ele alıp inceledikten sonra konuyu daha analitik olarak ele almak amacıyla altı değişik türde farklılaştırma yolu olabileceğini ileri sürmüştür. Mintzberg öncelikle işe odaklanma stratejisini farklılaşma ve maliyet liderliği stratejisinden ayırarak başlamıştır. Mintzberg odaklanma stratejisini kaynak temelinde iç pazar temelli faaliyet olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte Mintzberg, Porter'in diğer iki jenerik stratejisinin ise bir işletmenin iç pazarda nasıl rekabet edeceğini yansıttığını savunmaktadır. Bu nedenle Mintzberg, maliyet liderliği stratejisinin temelde, maliyetleri azaltmayı hedefleyen ve işletmeye tek başına avantaj sağlamayan bir strateji olduğunu savunmuştur. Bundan dolayı maliyet liderliği stratejisini de, fiyatlar aracılığıyla farklılaşma olarak sınıflamış¹⁶ ve maliyet liderliği stratejisini de farklılaştırmanın bir şekli olarak ele almıştır¹⁷. Bu bağlamda Mintzberg'in rekabet avantajı sağlayan farklılaştırma stratejileri ise şunlardır:

Fiyat Farklılaştırma Stratejisi: Bir işletmenin ürettiği ürün veya hizmetlerin fiyatlarını farklılaştırarak tüketicileri ürünler nezdinde cezp etmek temeline dayanır. Çünkü aynı kalite, işlev ve niteliği paylaşan ürünler arasında tüketiciler en düşük fiyatlı olana yönelirler¹⁸. *İmaj Farklılaştırma Stratejisi:* Bir işletme bünyesindeki pazarlama bölümü sadece ürün ya da hizmetlerin müşteriye pazarlanmasına hizmet etmez. Bazı durumlarda işletmeler, rekabet edebilmek için müşterilerin ve kamuoyunun gözünde mevcut rakiplerinden daha farklı oldukları imajını da pazarlayabilirler. Örneğin firma kendine rakiplerine kıyasla daha kaliteli ürün satan bir işletme imajı oluşturabilir. Bu yaratılan imajla da firmanın rakiplerinden daha farklı olduğu vurgulanır¹⁹. *Destek Farklılaştırma Stratejisi:* Mintzberg'e göre bu stratejide ürün veya hizmetin kendi niteliğinde bir farklılık yaratmaktan çok ürünle birlikte müşteriye sunulan destek niteliğindeki hizmetlerde bir farklılaştırmaya gidilmektedir. Örneğin garanti süresinin uzatılması, ürün satımında müşteriye sunulan kredi hizmetleri vb. bu stratejinin uygulamalarına örnek olarak sayılabilir. Bu ve bunlara benzer nitelikteki her türlü destek, farklılaştırma hizmetleri arasında sayılmakta ve ürün satışlarını arttırıcı etki yapmaktadır²⁰. *Kalite Farklılaştırma Stratejisi:* Ürün ya da hizmetin bünyesinde ya da niteliğinde farklılık yapacak ve müşteri için daha cazip hale getirecek her türlü çaba bu strateji kapsamında ele alınmaktadır²¹. Amaç müşteriyi, verilen hizmet ya da üretilen ürünün yüksek kalitesi ile

işletmeye çekmektir. *Tasarım Farklılaştırması Stratejisi*: Mintzberg'e göre bu stratejinin temelinde eski ürünlerin ya da üretilmekte olan ürünlerin tasarımlarını tamamen değiştirilerek farklı bir ürün ortaya koymak ve böylece ürünlerin hâkim tasarım özelliklerini değiştirerek, bütünüyle farklı bir özellik ekleyerek müşteriyi cezp etmek vardır²². Mintzberg'in Jenerik Stratejilerindeki farklılaştırma stratejileri sınıflamasında yer alan ancak, nitelik olarak bahsettiğimiz farklılaştırma stratejilerinin dışında kabul edebileceğimiz bir diğer strateji de *Farklılaştırmama Stratejisidir*. Bu stratejinin temelinde, işletmenin muhafazakâr bir mantıkla, ürün ve hizmetlerini, zaman içinde herhangi bir değişikliğe gitmeksizin piyasaya sürmeye devam etmesi vardır²³. Bu stratejiyi uygulayan işletmenin amacı, sektördeki diğer işletmelerin arzu ile peşine düştükleri ürünün özellik ve niteliğinde bir farklılık yaratarak rekabet üstünlüğü elde etme amacının tersine bir yöntem sergileyerek, değişmemeyi bir rekabet avantajı, bir farklılık olarak müşterinin algısına yerleştirmektedir.

Porter'in çalışmalarının esas hedef kitlesi gibi bu çalışmanın da hedefi de uygulamacılar, işletmelerdir. Çalışmamızda, Porter'in Jenerik stratejileri ve bu stratejilerin Mintzberg tarafından yeni bir sınıflamaya tutulan unsurlarının Kars ilindeki Kaşar peyniri üreticilerinin rekabet anlayışları nezdinde hangisinin daha öncelikli olarak kullanıldığına dair bir görünüme yer verilmeye çalışılacaktır. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, Gelibolu (2009)'un "Kars Kaşar Peyniri İşletmelerinin Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Alan Araştırması" isimli çalışmasında 63 kaşar işletmesi yöneticileri ile görüşülmüş ve işletmelerin sosyo-ekonomik sorunları, pazar potansiyelinin belirlenmesi ve ürün, dağıtım, tutundurma, fiyatlandırma ile ilgili sorunları incelenmiştir²⁴. Demir ve Aral (2010)'un "Kars İli Süt Sanayi İşletmelerinde Üretim ve Sanayi Entegrasyonunun Ekonomik ve Sosyo-Ekonomik Analizi" isimli çalışmasında 35 işletme ile görüşülmüş ve işletmelerin kapasite kullanım oranları, girdi unsurlarının toplam maliyet içerisindeki yüzdeleri, karlılık rasyoları incelenmiştir²⁵. Dolayısıyla literatürde eksik bırakılan kaşar işletmelerinin izledikleri rekabet stratejilerinin incelenmesi araştırmanın katkısı olacaktır. Ayrıca bir diğer katkı ise, Kars iline ve yöreye özgün bir ekonomik getiri ürünü olan Kaşarın markalaşma sürecine yararlıdır.

3. Araştırma

3.1. Araştırmanın Tasarımı

Araştırmanın amacı, Kars ilinin Marka Kent olmasındaki temel rekabet sürücüsü olan Kaşar ürününün piyasaya sunumunda hangi stratejilerin daha yüksek düzeyde uygulandığının belirlenmesidir.

Araştırmanın yöntemi, betimsel niteliktedir. *Ana kütle*, Kars ilindeki kaşar ticareti yapan ve Ticaret ve Sanayi odasına kayıtlı 120 işletme olup, kolayda *örnekleme yöntemi* ile evreni temsil edecek düzeyde 59 işletmeye 1 aylık *örnekleme süreci* süresinde ulaşılmıştır.

Veri toplama tekniği öncelikle anket olmakla birlikte firma yöneticileri ile yüz yüze görüşme de yapılmıştır. *Araştırmanın kapsamını*, genel rekabet stratejileri, “M. Porter’in Jenerik Stratejileri” (Maliyet liderliği, Farklılaştırma, Maliyet Odağı ve Farklılaştırma Odağı) ve “H. Mintzberg’in Farklılaştırma Stratejileri” (Fiyat, İmaj, Destek, Kalite, Dizayn ve Farklılaştırmama) oluşturmaktadır ve firma yöneticilerinden bu 10 stratejiye özgü soruları içeren bir anketi cevaplamaları istenmiştir. Araştırmanın geçerliliği açısından öncelikle uzman görüşü alınmış ve daha sonra pilot çalışma ile yüz geçerliliği yapılmış ve bazı sorular değiştirilmiştir.

TÜİK (2009) verileri dikkate alındığında ülkemizde kaşar peyniri üretimi 73.786 ton iken Kars ilinde ise 8.342 ton olması, yaklaşık %10 gibi bir orana tekabül etmesi dolayısıyla Kars ilinin Kaşar üretiminde ülke içerisindeki yeri açısından çok önemli bir göstergedir. Kars ilindeki Organize Sanayi Bölgesinde kaşar üretimi yapan fabrika sayısı 16 iken, bu fabrikalarda kaşar peyniri üretiminin yanında çeçil peyniri, gravyer peyniri, lor peynir, beyaz peynir ve tereyağı üretilmektedir. Ayrıca Kars Süt Ürünleri Üreticiler Derneği (KARSÜD)’ne kayıtlı 17 işletme, Kars Esnaf ve Sanatkarlar Odasına kayıtlı 18 işletme vardır²⁶.

Kars’ta kaşar peynirinin yapımı Cumhuriyet’imizin kuruluşunun ilk yıllarına dayanmaktadır. İlk kaşar peyniri 1926 yılında Filibeli Fehmi Bey ile Süleyman Bey’in mahiyetindeki Nigalay, Nuri, Bünyamin ve Nesim adlı dört işçi tarafından Kars Kümbetli kümbetli köyünde yapılmıştır. Yaz aylarında zengin bitki florasından beslenen hayvanlardan elde edilen sütün besin ve lezzet bakımından zengin olması dolayısıyla eski kaşarın rengi sarı olmaktadır ve rengi beyaz olan kaşar tamamen suni beslenen hayvan sütünden imal edildiğinin göstergesidir.

Ayrıca sütün mayalanma işleminde de yine tamamen doğal bir maya olan dana kursağı kullanılmaktadır. Süt, maya, tuz ve deneyimli işçiliğin karışımından gelen Kars eski kaşarının eski adından da anlaşılacağı gibi tuz oranına göre belirli bir süre beklemesi ve eskimesi gerekmektedir.

Günümüzde eski kaşar peyniri Kars’ın hemen hemen bütün ilçe ve köylerinde 10 kilo sütün 1 kilo kaşar üretilecek şekilde mandıralarda yapılmaktadır²⁷.

3.2. Araştırmanın Bulguları

3.2.1. Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan işletmeler ve yöneticileri ile ilgili bilgiler aşağıdaki Tablo'da gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların çoğunluğu (%40'ı) 41 ve üzeri yaşta, %58'i lise mezunu seviyesindedir ve işletmelerin %66'sı tek şahıs işletmesidir.

Tablo 1: Demografik Bilgiler

	N=59	%
Yaş		
30 ve altı	21	36
31 – 40	14	24
41- üzeri	24	40
Eğitim		
İlköğretim	13	22
Lise	34	58
Üniversite	12	20
İşletmenin Hukuki Şekli		
Tek şahıs	39	66
Anonim	1	2
Limited	19	32

3.2.2. Rekabet Stratejileri İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan 59 işletme yöneticisinin verdiği cevaplar dikkate alındığında; Maliyet Liderliği Stratejisini (Faaliyette bulunulan sektörde maliyetleri azaltarak rakiplere nazaran maliyet avantajı elde edilmesi) tercih düzeylerinin Ağırlıklı Aritmetik ortalaması 3.20 düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 2: Yöneticilerin Maliyet Liderliği Stratejisini Tercih Düzeyleri

	N= 59	%
1.Maliyet Liderliği		
Hiç	10	17
Kısmen	33	56
Tamamen	16	27
<u>Ağırlıklı Aritmetik Ortalama</u>	<u>3.20</u>	

Araştırmaya katılan 59 işletme yöneticisinin verdiği cevaplar dikkate alındığında; Farklılaşma Stratejisini (Satışı yapılan üründe değişik açılardan farklılıklar ve üstünlükler yaratarak ayrıcalıklı ürün sunulması) tercih düzeylerinin Ağırlıklı Aritmetik ortalaması 3.85 düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3: Yöneticilerin Farklılaştırma Stratejisini Tercih Düzeyleri

	N= 59	%
2.Farklılaştırma		
Hiç	8	14
Kısmen	18	31
Tamamen	33	56
<u>Ağırlıklı Aritmetik Ortalama</u>	<u>3.85</u>	

Araştırmaya katılan 59 işletme yöneticisinin verdiği cevaplar dikkate alındığında; Maliyet Odağı Stratejisini (Belirli bir alıcı grubuna ya da seçilmiş bir coğrafi bölgeye düşük maliyet ile ürün sunulması) tercih düzeylerinin Ağırlıklı Aritmetik ortalaması 3.20 düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır

Tablo 4: Yöneticilerin Maliyet Odağı Stratejisini Tercih Düzeyleri

	N= 59	%
3.Maliyet Odağı		
Hiç	14	24
Kısmen	25	42
Tamamen	20	34
<u>Ağırlıklı Aritmetik Ortalama</u>	<u>3,20</u>	

Araştırmaya katılan 59 işletme yöneticisinin verdiği cevaplar dikkate alındığında; Farklılaşma Odağı Stratejisini (Belirli bir alıcı grubuna veya seçilmiş bir coğrafi bölgeye ayrıcalıklı ve farklı ürün sunulması) tercih düzeylerinin Ağırlıklı Aritmetik ortalaması 3.68 düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 5: Yöneticilerin Farklılaşma Odağı Stratejisini Tercih Düzeyleri

	N= 59	%
4.Farklılaşma Odağı		
Hiç	7	12
Kısmen	25	42
Tamamen	27	46
<u>Ağırlıklı Aritmetik Ortalama</u>	<u>3,68</u>	

Araştırmaya katılan 59 işletme yöneticisinin verdiği cevaplar dikkate alındığında; Fiyat Farklılaşma Stratejisini (işletmenin ürettiği ürünler için daha düşük fiyat belirleyerek müşterilerin dikkatini çekmesi) tercih düzeylerinin Ağırlıklı Aritmetik ortalaması 3.27 düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 6: Yöneticilerin Fiyat Farklılaştırma Stratejisini Tercih Düzeyleri

	N= 59	%
5.Fiyat Farklılaştırma		
Hiç	16	27
Kısmen	19	32
Tamamen	24	41
<u>Ağırlıklı Aritmetik Ortalama</u>	<u>3,27</u>	

Araştırmaya katılan 59 işletme yöneticisinin verdiği cevaplar dikkate alındığında; İmaj Farklılaşma Stratejisini (ürünlerin biçiminde ve ambalajında estetik içerikli değişimler yaparak albenisini yükseltme) tercih düzeylerinin Ağırlıklı Aritmetik ortalaması 4.39 düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 7: Yöneticilerin İmaj Farklılaştırma Stratejisini Tercih Düzeyleri

	N= 59	%
6.İmaj Farklılaştırma		
Hiç	5	8
Kısmen	8	14
Tamamen	46	78
<u>Ağırlıklı Aritmetik Ortalama</u>	<u>4,39</u>	

Araştırmaya katılan 59 işletme yöneticisinin verdiği cevaplar dikkate alındığında; Destek Farklılaşma Stratejisini (ürünle birlikte müşteriye sunulan destek, teslimat ve kargo gibi hizmetleri önemseme) tercih düzeylerinin Ağırlıklı Aritmetik ortalaması 4.53 düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 8: Yöneticilerin Destek Farklılaştırma Stratejisini Tercih Düzeyleri

	N= 59	%
7.Destek Farklılaştırma		
Hiç	2	3
Kısmen	10	17
Tamamen	47	80
<u>Ağırlıklı Aritmetik</u>	<u>4.53</u>	
<u>Ortalama</u>		

Araştırmaya katılan 59 işletme yöneticisinin verdiği cevaplar dikkate alındığında; Kalite Farklılaşma Stratejisini (üstün nitelik, dayanıklılık ve markalı ürünlerin tercihi) tercih düzeylerinin Ağırlıklı Aritmetik ortalaması 4.59 düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 9: Yöneticilerin Kalite Farklılaştırma Stratejisini Tercih Düzeyleri

	N= 59	%
8.Kalite Farklılaştırma		
Hiç	2	3
Kısmen	8	14
Tamamen	49	83
<u>Ağırlıklı Aritmetik</u>	<u>4.59</u>	
<u>Ortalama</u>		

Araştırmaya katılan 59 işletme yöneticisinin verdiği cevaplar dikkate alındığında; Tasarım Farklılaşma Stratejisini (eski ürünlerin tasarımını değiştirerek farklı bir özellik eklenmesi) tercih düzeylerinin Ağırlıklı Aritmetik ortalaması 3.75 düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 10: Yöneticilerin Tasarım Farklılaştırma Stratejisini Tercih Düzeyleri

	N= 59	%
9.Tasarım Farklılaştırma		
Hiç	5	8
Kısmen	27	46
Tamamen	27	46
<u>Ağırlıklı Aritmetik Ortalama</u>	<u>3,75</u>	

Araştırmaya katılan 59 işletme yöneticisinin verdiği cevaplar dikkate alındığında; Farklılaşmama Stratejisini (müşterilerin klasik gereksinimleri olduğunu düşünerek ürün değişikliğine gitmemek) tercih düzeylerinin Ağırlıklı Aritmetik ortalaması 2.86 düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 11: Yöneticilerin Farklılaştırmama Stratejisini Tercih Düzeyleri

	N= 59	%
10.Farklılaştırmama		
Hiç	20	34
Kısmen	23	39
Tamamen	16	27
<u>Ağırlıklı Aritmetik Ortalama</u>	<u>2,86</u>	

3.2.3. Rekabet Stratejileri İle İlgili Bulguların Yorumlanması

Bu araştırmanın temel problemi, hangi rekabet stratejisi yoluyla kaşarın piyasaya sunumunun firmalara daha fazla değer yaratacağının bilinmemesi olarak belirlenmişti. Araştırmanın sonucunda, Kars ilindeki Kaşar işletmelerinin rekabet stratejileri öncelikleri aşağıdaki Tabloda gösterilmektedir.

Tablo 12: Kars İlindeki Kaşar İşletmelerinin Rekabet Stratejileri Öncelikleri

SIRALAMA	KAŞAR İŞLETMELERİNİN REKABET STRATEJİLERİ	AĞIRLIKLİ ARİTMETİK ORTALAMA
1.	KALİTE FARKLILAŞTIRMA	4,59
2.	DESTEK FARKLILAŞTIRMA	4,53
3.	İMAJ FARKLILAŞTIRMA	4,39
4.	FARKLILAŞTIRMA	3,85
5.	TASARIM FARKLILAŞTIRMA	3,75
6.	FARKLILAŞTIRMA ODAĞI	3,68
7.	FİYAT FARKLILAŞTIRMA	3,27
8.	MALİYET LİDERLİĞİ	3,20
9.	MALİYET ODAĞI	3,20
10.	FARKLILAŞTIRMAMA	2,86

Tablo 12'ye göre Kaşar işletmelerinin temel rekabet stratejileri sırasıyla: Kalite Farklılaştırma, Destek Farklılaştırma, İmaj Farklılaştırma, Farklılaştırma, Tasarım Farklılaştırma, Farklılaştırma Odağı, Fiyat Farklılaştırma, Maliyet Liderliği, Maliyet Odağı ve Farklılaştırmama stratejisidir. Bu bulgu daha önceki yıllarda yapılan ve dayanıklı tüketim malı ticareti yapan işletmelerin uyguladıkları stratejilerle benzerlik göstermektedir²⁸. Bu durumun altında yatan nedenler kaşar işletmeleriyle görüşülerek aşağıdaki şekilde ortaya konmuştur²⁹.

“*Kalite Farklılaştırma Stratejisi*”nin ilk sırada yer almasının nedenleri kaşar işletmeleri ile tekrardan yapılan mülakatlar neticesinde sorgulandığında, Tarım İl Müdürlüğünün markasız kaşar peyniri üretimine ve piyasaya sunumuna izin vermemesi olduğu ortaya çıkmıştır. Tarım İl Müdürlüğünün belirli aralıklarla yaptığı denetimlerde istediği ürünleri raftan alıp yağ ve tuz oranı ve işletmenin hijyeni ile ilgili incelemeler yaptığı belirtilmiştir. Daha önceleri Ladikars ve Dikme ilçelerinde üretilen Mis marka kaşar peynirinin piyasaya sunması yerine, günümüzde işletmelerce üretilen kaşarların üzerinde o işletmeye ait marka adı yer almaktadır. Ayrıca Tarım İl ve Jandarmanın işbirliği ile denetimin artması, kayıtsız çalışan mandıraların sayısının azalmasına ve taşıma süt ile üretime, sütün bozulabilmesi dolayısıyla, izin verilmemesine neden olmuştur. Kaşar peynirinin mayalanması, geleneksel yöntemlere göre ustaların deneme yanılmaları yoluyla oluyorken profesyonel üreticilerin Ph derecesini

ayarlayan yüksek maliyetli makinelerden yararlandığı ve kaşarın mayasından önce işlenmemesini sağlayarak, daha lezzetli ve kaliteli olmasına zemin hazırladığı belirtilmiştir.

“Destek Farklılaştırma Stratejisi”nin ikinci sırada yer almasının nedenleri sorgulandığında, kaşar işletmelerinin müşterilerine verilmek amacıyla özel bilgilendirici kartlar düzenleyerek kaşarın bütün halde veya kesildiğinde nasıl saklanması ve muhafaza edilmesi gerektiği konusunda destek olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca Batı’daki insanların eski kaşarın lezzeti, görüntüsü ve kokusu hakkında bilgiye sahip olmaması nedeniyle Batıya veya diğer bölgelere yapılan kaşar satışlarda eski kaşarın temel özelliği olan küfün yıkanarak temizlendiği belirtilmiştir. Müşterilerin “acaba bozuk kaşar mı satın aldık” düşüncesi ve eleştirileri nedeniyle kaşar işletmelerinin bu türden bir destek de sağladığı belirtilmiştir. Yine küf nedeniyle geri getirilen kaşarın yerine yenisi yani taze olan kaşar verilerek satış sonrası iade veya değişim hizmeti de sağlanmaktadır. Ayrıca alınan siparişler internet üzerinden takip edilmekte, internet sayfaları yoluyla eski kaşar tanıtılmakta ve internet bankacılığında yararlanarak anında müşteriye ödeme kolaylığı ile ilgili bilgi desteği de sağlanmaktadır. Eğer süte köylü tarafından su katılması, çok sıcak veya çok soğuk olması vb nedenlerle maya tutmayan peynirler şor, lor veya minzi olarak değerlendirilmektedir, yani markete gelmeden bu problem imalat aşamasında çözülmektedir. Özellikle kargo hizmetine çok önem verilmekte ve farklı kargo firmalarından ihale teklifleri alınmaktadır. Kargonun hizmet kalitesinin çok önemli olduğu, ürünlerin sigortalı olarak taşındığı ve her hangi bir problem olduğunda (örneğin kaşarın alta koyulması dolayısıyla ezilmesi veya bal kavanozunun aktarmalarda kırılması durumunda), müşterinin ürünü teslim almadan kontrol etmesi ve herhangi bir problem durumunda hasar tespit tutanağı vasıtasıyla yeni ürünün anında müşteriye gönderilmesi desteği de sağlanmaktadır.

“İmaj Farklılaştırma Stratejisi”nin üçüncü sırada yer almasının nedenleri sorgulandığında ise, 5-6 yıl öncesine kadar eski ve yeni olmak üzere 2 çeşit kaşar olduğu fakat günümüzde müşteri memnuniyeti açısından ve ürünün albenisini yükseltme anlamında eski, orta, vakumlu ve yeni olmak üzere değişik çeşitlerle müşteri ihtiyaçları karşılandığı belirtilmiştir. Özellikle Kars ili içerisinde klasik kaşar satışı daha fazla oluyorken, batıya gönderilen kaşarda vakumlu ve paketlenmiş kaşarların tercih edildiği gözlenmiştir. Ayrıca bilgilendirici etiketler sayesinde paketin içindeki ürün hakkında, kullanılan malzemeler hakkında bilgiler verilerek müşteri gözünde ürünün daha estetik olması sağlanmakta olduğu belirtilmiştir.

“Farklılaştırma Stratejisi” dördüncü sırada yer almaktadır. Bunun

altındaki nedenler sorgulandığında, genel anlamda rakiplerde bulunmayan ve ayrıcalıklı ürün sunmadaki diğer değişkenler bir bütün olarak ele alınmıştır. Özellikle farklılaşma adına vakum makinesinin ilk planda olduğu ortaya çıkmıştır. Müşterinin kendi istediği ürünü, istediği gramajda, istediği boyutta, küflenmeden ve fire vermeden taşıyabilmesi için paketlenmesini talep ettiği durumlarda anında vakum makinesi yoluyla bu istek gerçekleştirilebilmektedir. Yine anlaşmalı kargo hizmetlerindeki uygun fiyatlar, ürünlerin güvenilir bir şekilde taşınabilmesi adına ayrı ayrı ambalajlanması ve koli haline getirilme sisteminde bir farklılaşma olduğu belirtilmiştir. Ürünün farklılaşması adına (örneğin otlu kaşar, çilekli kaşar vb) müşterilerden gelen talepler doğrultusunda gıda mühendislerinin de onayıyla farklılaşma yapılabileceği söylenmiştir, fakat şimdilik bu şekilde bir talep gelmediği belirtilmiştir.

“Tasarım Farklılaştırma Stratejisi” ise beşinci sırada yer almaktadır. Bunun nedenleri sorgulandığında, önceleri kaşarın 3 kg ve 12 kg olarak üretildiği ve ustaların küçük boyutlarda kaşar kesmek istemediği fakat günümüzde yarım kilo (en küçük kilodur) olarak bile kaşarın tasarlandığı ve bunun için ayrı makine, ayrı kalıp ve vakum cihazı aldıkları söylenmiştir. Yine müşteri isteğine göre tam yağlı, yarım yağlı ve az yağlı, ayrıca eski, yeni, orta ve vakumlu kaşar da tasarlanmaktadır. Örneğin “eski küçük kaşar”ın önceki yıllarda olmadığı fakat şimdiler bu boyutlarda da eski kaşarın tasarlandığı belirtilmiştir. Ayrıca vakum makinesinin üçgen boyutunda olmasının nedenin de, hakkaniyet yani her müşteriye aynı oranda kaşarın kabuk tarafının düşmesini ve dilimlerin de eşit olmasını sağlaması olduğu belirtilmiştir. Vakumlu kaşarın aslında kaşar peynirinin fire vermesini de engellediği bilinmektedir.

“Farklılaştırma Odağı Stratejisi” nin altıncı sırada yer almasının nedeni sadece belli bir müşteri grubuna kaliteli ürün sunmaktan ziyade, iş potansiyeli olduktan sonra herkese ve her yere kaşarın gönderilebileceği ile ilgilidir. Müşteri istedikten sonra Karsa veya il dışarısına kaşarın gönderilmesi dolayısıyla odaklanma ihtiyacı hissetmedikleri belirtilmiştir. Kars’ın müşteri potansiyelinin az olması dolayısıyla günü birlik olarak il dışına satışların da olabildiği belirtilmiştir. Müşterilerin günlük (kahvaltı ihtiyacı alım), haftalık (mümessillerce alım), aylık (iş seyahati veya denetim amaçlı gelenlerce alım) ve senelik (tatil gelenlerce alım) olarak sınıflandırdığı ve buna göre satışların olduğu da belirtilmiştir.

“Fiyat Farklılaştırma Stratejisi” yedinci sırada yer alan stratejidir. Bunun nedeni ise fiyatın standardize edilmesi olarak belirtilmiştir. İşletmelerin kaşar peynirini daha düşük fiyatla satma kaygılarının olmadığı, çünkü maliyetlerin zaten belli olduğunun ve yoğun rekabet ve

üretim fazlalığı dolayısıyla sabit kar marjının esas olduğu söylenmiştir. Fiyat farklılaşmasının sadece yeni ve eski kaşar arasında olduğunun, bunun nedeninin de maliyet farklılıkları olduğu belirtilmiştir. “*Maliyet Liderliği Stratejisi*” sekizinci sırada yer almaktadır. Bunun nedeni fiyat farklılaşmasında olduğu gibi kimsenin maliyet anlamında birbiriyle mücadele etmediği aslında kalitenin önemli olduğu düşüncesinden gelmektedir. “*Maliyet Odağı Stratejisi*” kaşar işletmelerinin izlediği son bir önceki stratejidir. Bunun nedeni de belli bir müşteri grubuna düşük maliyetle ürün sunmak gibi bir kaygılarının olmamasıdır. Fakat bölgedeki büyük bir kaşar işletmesinin sadece aynı bölgedeki en büyük alışveriş merkezine düşük maliyetle kaşar sunması istisnası da söz konusudur. “*Farklılaştırma stratejisi*” ise kaşar işletmeleri tarafından en düşük düzeyde benimsenen stratejidir. Bunun nedeni ise, müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda kaşarın farklılaştırılması gereken ve yukarıdaki stratejilerde belirtilen tüm yönlerinde bir farklılaşmanın yapılabilmesidir. Klasik görüntüsü ve tadına vurgu yapan işletmeler olmakla birlikte çoğunluğu bahsedilen diğer özelliklerinde farklılaşma yapılması taraftarıdır.

4. Sonuç ve Öneriler

Kaşar peynirinin piyasaya sunumunda izlenen rekabet stratejilerinin öncelikle maliyet liderliği veya maliyet odağı stratejisi olabileceği düşünüldüğünde araştırma sonucunda, kaşar işletmelerinin müşteri memnuniyetini sağlamak adına yapmış oldukları girişimler dolayısıyla farklılaştırma stratejisinin ve özellikle kalite ve imaj farklılaştırmasının ön plana çıktığı gözlenmiştir. İlerleyen dönemlerde dikkate alınması gereken diğer değişkenler konusunda araştırmacılara, kaşar işletmelerine ve devlete şu öneriler getirilebilir:

- Her ne kadar odaklanma stratejisi düşük düzeyde olmakla birlikte, başka illere kaşar satışı artıracak düzeyde kargo ücretleri, taşıma maliyetleri, indirimler vb teşvikler verilmesi gerekmektedir. Kars ilinin Türkiye'nin en doğusunda olması ve Batı'daki pazarlara uzak olması nedeniyle bölgede sınırlı üretim yapılabilmektedir. Bu duruma bir alternatif olarak Doğu pazarlarına ulaşımı sağlayacak düzenlemeler yapılabilir.
- Devletin Tarım İl Müdürlükleri vasıtasıyla süt üreticilerine karşılıksız hibe vermesi yöre halkını teşvik etmekte (litresi 0,4 kuruş) ve süt üretimini arttırmaktadır. Bu durum besiciler tarafından onay görmekle birlikte teşvik düzeyi biraz daha arttırılmalıdır.
- Yaz sezonu döneminde fabrikaların ve sezon sonunda ise mandıraların çalışması söz konusudur. Bu durumda yaz sütü ile yapılan

kaşar ve kış sütü ile yapılan kaşarın fiyatı ve lezzetindeki farklılıklar dikkate alınarak satış stratejisi izlenebilir.

- Her ne kadar üretim Organize Sanayi Bölgesindeki fabrikalar veya çevre köylerdeki mandıralarda yapılsa da üretim ve hijyen koşullarına önem verilmesi, küçük çaplı üretimin daha da artırılması ve usta çırak ilişkisinden uzaklaşıp profesyonel bir şekilde üretimin gerçekleştirilmesinin yararlı aranmalıdır.

- Sütü köylüden alırken izlenen avans sisteminin (bir yıl öncesinden verilen ücret) olumlu ve olumsuz yanlarının irdelenmesi gerekmektedir. Özellikle köylünün anlaşmayı yaparken objektif davranması, sahip olduğu hayvan sayısını doğru bir şekilde belirtmesi ve avans aldıktan sonra yükümlülüğünü yerine getirecek şekilde kefalet sistemi uygulaması vasıtasıyla köylüye baskı yapılması sağlanmalıdır. Yine fabrikaların sütün köylüden toplanmasında yeterli alt yapıya sahip olmaması durumunda avans sistemini gerçekleştirecek araçlar kullanılmalıdır. Avans sisteminin olumlu yanı ise hangi köyden kimin sütü aldığından önceden belirlenmesi ve ona göre süt arayışına girilmesidir.

- Ayrıca bir tutundurma faaliyeti olarak fuar ve sergilere gidilmesi vasıtasıyla satışların geliştirilmesi önerilmektedir. Yine uluslar arası pazarlara girebilmek adına yabancı dil eğitimine önem verilmesi ve uluslar arası pazarlarla ilgili bilgi eksikliğinin giderilmesi önerilmektedir. Ayrıca uluslar arası kargo ücretlerinin çok maliyetli olması dolayısıyla ihracat yapılamamasının önünü açacak hükümet destekleri verilmesi gerekmektedir.

- Bu araştırmanın sadece Kars iline ve kaşar peynirine özgü olması bir kısıt olarak düşünülebilir. İlerleyen çalışmalarda Kars ili ve bölge için hayati önemde olan ki bahar aylarında 110 TL'ye kadar fiyatlarla satılabilen Kaz hayvanının piyasaya sunumundaki sorunları giderici çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Kaşar işletmecileri tarafından kaşarla ilgili bazı özdeyişler üretilmiştir. İnsanın okula başlaması için 6 yaş gibi bir olgunluğa erişmesi gerekiyorken, kaşarın da aslında “*yaşayan bir canlı*” gibi olduğu ve iç oluşumunu tamamlaması için en az 6 ay geçmesi gerektiği ve tuz, su veya mayadaki fazlalığı dışına küf olarak verdiği belirtilmiştir. Yine her şeyin yenisi makbuldür (örneğin arabanın, çamaşır makinesi vb), fakat “*dostun ve kaşarın eskisi daha makbuldür*” denmektedir. Ayrıca yazın üretilen kaşarın soğuk hava depolarında saklanması tuz sayesinde olmakta ve “*tuz, peynirin sigortasıdır*” denmektedir.

Teşekkür

Taşkın Ticaret sahibi Tayfun Boy'a, Habiloğlu Ticaret sahibi Ekrem Habiloğlu'na ve süt üreticisi olan Sürmeli ELİŞ'e araştırmaya katkılarından dolayı çok teşekkür ediyoruz.

Kaynaklar ve Dipnotlar

- ¹ ÜLGEN, Hayri ve Kadri MİRZE (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları: İstanbul., s.26. ; PEARCE, John A. ve Richard B. Robinson (1994), **Competitive Strategy**, Irwin: Illinois USA, s.3.
- ² www.tuik.gov.tr (2009).
- ³ PORTER, Michael (2003), **Rekabet Stratejisi**, 2. Baskı. Sistem Yayıncılık: İstanbul, s.13.
- ⁴ GRANT, Robert, M. (2003), “**Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors**”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No.6, s.492.
- ⁵ BARCA, Mehmet (2005), “**Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi**” *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, s.10.
- ⁶ EREN, Erol (2005), **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, Beta: İstanbul, s.265.; KOTHA, Suresh ve Bhatt L. VADLAMANI (1995), “**Assesing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries**”, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, s.75-83.
- ⁷ BARCA, Mehmet (2005), “**Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi**” *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, s.13.
- ⁸ BARCA, Mehmet (2005), “**Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi**” *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, s.13.
- ⁹ PORTER, Michael (2003), **Rekabet Stratejisi**, 2. Baskı. Sistem Yayıncılık: İstanbul, s.4-44.
- ¹⁰ PORTER, Michael (2003), **Rekabet Stratejisi**, 2. Baskı. Sistem Yayıncılık: İstanbul, s.44. ; ÜLGEN, Hayri ve Kadri MİRZE (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları: İstanbul., s.258.
- ¹¹ PORTER, Michael (2003), **Rekabet Stratejisi**, 2. Baskı. Sistem Yayıncılık: İstanbul, s.47. ; DESS, G., G. Lumpkin ve A. Eisner, (2008), **Strategic Management**, McGraw-Hill, Boston, S.156.
- ¹² PORTER, Michael (2003), **Rekabet Stratejisi**, 2. Baskı. Sistem Yayıncılık: İstanbul, s.48.
- ¹³ EREN, Erol (2005), **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, Beta: İstanbul, s.261.

-
- ¹⁴ EREN, Erol (2005), **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, Beta: İstanbul, s.262.
- ¹⁵ EREN, Erol (2005), **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, Beta: İstanbul, s.262-263.
- ¹⁶ KOTHA, Suresh ve Bhatt L. VADLAMANI (1995), “**Assesing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries**”, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, s.76.
- ¹⁷ EREN, Erol (2005), **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, Beta: İstanbul, s.265.
- ¹⁸ EREN, Erol (2005), **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, Beta: İstanbul, s.265.
- ¹⁹ EREN, Erol (2005), **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, Beta: İstanbul, s.266.
- ²⁰ EREN, Erol (2005), **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, Beta: İstanbul, s.266.
- ²¹ EREN, Erol (2005), **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, Beta: İstanbul, s.266.
- ²² EREN, Erol (2005), **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, Beta: İstanbul, s.266.
- ²³ EREN, Erol (2005), **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, Beta: İstanbul, s.267.
- ²⁴ GELİBOLU, Levent. (2009), “**Kars Kaşar Peyniri İşletmelerinin Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Alan Araştırması**”, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23 (3), s.151-165.
- ²⁵ DEMİR, P. ve S. Aral, (2010), “**Kars İli Süt Sanayi İşletmelerinde Üretim ve Sanayi Entegrasyonunun Ekonomik ve Sosyo-Ekonomik Analizi**”, *Kafkas Univ. Vet. Fak. Derg.*, 16(4), s.585-592.
- ²⁶ Kars Süt Ürünleri Üreticiler Derneği (KARSÜD)
- ²⁷ Kars Süt Ürünleri Üreticiler Derneği (KARSÜD)
- ²⁸ TİKİCİ, M., A.Aksoy ve V. Dizlek, (2006), “**Küresel Rekabet Karşısında Malatya’da Dayanıklı Tüketim Malı Ticareti Yapan Firmaların Uyguladıkları Rekabet Stratejileri**”, GOÜ İİBF İşletme Bölümü, 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi 15-17 Haziran 2006, Tokat,
- ²⁹ Kişisel Görüşmeler, 2011