

# SÜT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN REKABET EDEBİLİRLİK DÜZEYLERİNİN PORTER'IN ELMAS MODELİ İLE ANALİZİ: ARDAHAN İLİ ÖRNEĞİ<sup>1</sup>



Kafkas Üniversitesi İktisadi ve  
İdari Bilimler Fakültesi  
KAÜİİBFD  
Cilt, 9, Sayı 17, 2018  
ISSN: 1309 – 4289  
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 23.03.2018

Yayına Kabul Tarihi: 09.04.2018

Zafer AYKANAT  
Dr. Öğretim Üyesi  
Ardahan Üniversitesi  
İktisadi ve İdari  
Bilimler Fakültesi  
zaferaykanat@ardahan.  
edu.tr  
**orcid id: 0000-0003-  
3160-933X**

Tayfun YILDIZ  
Dr. Öğretim Üyesi  
Ardahan Üniversitesi  
İktisadi ve İdari  
Bilimler Fakültesi  
tayfunyildiz@ardahan.  
edu.tr  
**orcid id: 0000-0001-  
5145-8677**

**ÖZ** | Günümüzün en önemli sosyo-ekonomik etkenine sahip olan endüstrilerden birisi olarak kabul edilen süt sektörü birçok alt dalları bünyesinde barındıran faaliyet kolu olarak öne çıkmakta olup ülkemizde de son yıllarda büyük bir gelişim göstermektedir. Bu gelişimin düzeyini, temel değişkenlerini ve dinamiklerini anlamak ve sektörün sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne katkıda bulunmak, sektör ve bölge ekonomisi için önem taşımaktadır. Bu çalışmada Porter'ın elmas modeli kullanılarak Ardahan'daki süt sektörünün ulusal rekabetçilik analizi yapılmıştır. Modeldeki faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici sektörler, firma stratejisi, yapı ve rekabet koşulları ve devlet desteği ve uygulamalar boyutları irdelenmiştir. Bulgulara göre, kümenin faktör koşullarında personel ve hammadde maliyetleri, talep koşullarında yerel talebin uluslararası talep haline gelme düzeyi ve komşu ülke payı, ilgili ve destekleyici sektörler koşullarının tamamı, firma stratejisi ve rekabet koşullarında KOBİ yapılanması ve yenilikçilik yapma düzeyi, devlet ve uygulamalara ilişkin koşulların tamamının düşük ve gelişmemiş ve vasat faktörler olduğu bulunmuştur. Elmas modeline ait alt boyutlar arasındaki ilişkiler incelendiğinde en yüksek ilişki ilgili destekleyici endüstriler ile devlet destekleri arasında çıkmıştır. En düşük ilişki ise faktör koşulları ile devlet destekleri arasında bulunmuştur. İlgili ve destekleyici endüstriler (2,46) ve devlet destekleri (2,27) gelişmemiş ve vasat faktörlerdir. Talep koşulları (2,94), firma stratejisi ve rekabet (3,22) nispeten gelişmiş, faktör koşulları (3,48) ise gelişmiş faktörler arasında yer almaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Süt Sektörü, Elmas Modeli, Ardahan

**JEL Kodu:** M10, M11,

**Alanı:** İşletme

**Türü:** Araştırma

**DOI:10.9775/kauiibfd.2017.007**

**Atıfta bulunmak için:** Aykanat, Z. & Yıldız, T. (2018). Süt sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin rekabet edebilirlik düzeylerinin Porter'ın elmas modeli ile analizi: Ardahan ili örneği, *KAÜİİBFD* 9(17), 159-179.

<sup>1</sup> Bu çalışma, Ardahan Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projesi Koordinatörlüğü tarafından, 2015/9 protokol numarası ile desteklenmiştir. Ayrıca 2017 yılında "Uluslararası Eğitim Bilimleri ve Sosyal Bilimler Sempozyumu"nda (Bandırma) özet bildiri olarak sunulmuştur.

# AN ANALYSIS OF THE COMPETITIVENESS LEVELS OF FIRMS OPERATING IN THE MILK SECTOR USING PORTER'S DIAMOND MODEL: THE CASE OF ARDAHAN CITY



Kafkas University  
Economics and Administrative  
Sciences Faculty  
KAUJEASF  
Vol. 9, Issue 17, 2018  
ISSN: 1309 – 4289  
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 23.03.2018

Accepted Date: 09.04.2018

Zafer AYKANAT  
Asst. Prof.  
Ardahan University  
Faculty of Economic  
and Administrative  
Sciences  
zaferaykanat@ardahan.  
edu.tr

Tayfun YILDIZ  
Asst. Prof.  
Ardahan University  
Faculty of Economic  
and Administrative  
Sciences  
tayfunyildiz@ardahan.  
edu.tr

**ABSTRACT** | Milk industry, which is adopted as one of the most important industries that has the most socio-economic determinants, comes into prominence as an operational branch comprised of a variety of sub-branches and also shows a significant development in Turkey in recent recents. It is important for the sector and regional economics to better understand the level of the corresponding development, main determinants and dynamics and to contribute to the competitive advantage of the industry. This study concentrates on the national competitiveness analysis of the milk industry in Ardahan province using Porter's Diamond Model. The present study explores several dimensions of Porter's Diamond Model including factor, demand, associated and supportive industries, firm strategy, structural and competitiveness conditions and governmental incentives and implementation. Results reveal that clusters of personnel and raw material costs for factor conditions, the level of the transformation of national demand into international demand for demand conditions, all conditions for associated and supportive conditions, SME construction and the level of being innovativeness for firm strategy and competitiveness conditions, all conditions for governmental incentives and implementation condition were all found as lower-level, underdeveloped and mediocre factors.

When the relationships among the sub-dimensions of the diamond model are examined, the highest relationship has emerged between the relevant supporting industries and government support. The lowest relationship was found between factor conditions and government support. Relevant and supportive industries (2.46) and government support (2,27) are undeveloped and mediocre factors. Demand conditions (2.94), firm strategy and competition (3.22) are relatively advanced and factor conditions (3.48) are among the advanced factors

**Keywords:** Milk Industry, Diamond Model, Ardahan

**Jel codes:** M10, M11

**Scope:** Business administration

**Type:** Research

**Cite this paper:** Aykanat, Z. & Yıldız, T. (2018) An analysis of the competitiveness levels of firms operating in the milk sector using Porter's diamond model: The case of Ardahan city, *KAÜİBFD* 9(17), 159-179.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde, rekabet kavramı daha çok firma düzeyinde bir kavram olmakla beraber, artık ulusal düzeyde de ele alınmaya başlanmıştır. Rekabet şartlarının değişken bir yapı içerisinde olması ve yaşanan küreselleşme, bir ulusun rekabet üstünlüğünün analiz edilebilmesi açısından yeni yöntemlerin uygulanması gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu kapsamda Michael E. Porter, kapsamlı bir araştırma niteliği taşımakta olan, Elmas Modeli (Diamond Model)'ni ortaya koymuştur. “Bazı ulusların neden diğerlerine göre belirli sektörlerde daha rekabetçi olduğu” sorusuna yanıt vermeye çalışılan model, belirli bir sektörde ulusal rekabet gücünü belirleyen bazı unsurların birbirleriyle ilişkili olarak incelenmesini öngörmektedir. (Koç, 2014: s1).

Ülkeler arası ekonomik rekabet son 20 yıldır küreselleşmeyle birlikte önemli bir konu haline gelmiştir. Küresel rekabet ile birlikte ülke ekonomilerinin gelişmesinde “yerel” in etkisi tartışılmaya başlamış ve yerel / bölgesel kalkınmaya önem verilmeye başlamıştır. Yerel / bölgesel kalkınma ile birlikte rekabet politikaları da ülke ekonomileri üzerinde etkileyici olmaktadır. Yerel/bölgesel rekabet ülke ekonomilerinin ve küresel rekabet gücünün belirleyicisi olma yolundadır. Bu nedenle yerel / bölgesel rekabet gücünü artırmak uygulanan politikaların temel amacı haline gelmektedir (Akdağ vd, 2014: s323-324).

Adam Smith ve David Richard'dan beri ekonomistleri ilgilendiren bir konu da Rekabet kavramıdır. 4054 sayılı Rekabetin Korunması kanununda, rekabet kavramı; “*mal ve hizmet piyasalarında teşebbüslerin arasında özgürce kararlar verilebilmesini sağlayan yarış*” olarak tanımlanmıştır. Ayrıca rekabet terimi ekonomide ise aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin piyasada daha fazla yer edinebilmek için kendi aralarında olan yarışı ifade etmek içinde kullanılmaktadır. Piyasa ekonomilerinin işlemlerini sağlayan rekabet, kar, satış miktarı ya da pazar payı gibi belirli hedeflere ulaşmaya çalışılması sonucu ortaya çıkmaktadır. Üretim maliyetlerinin düşmesi ve üretimde verimin artması sektörün gelişmesi için önemlidir. Rekabet aynı zamanda firmaların fazla kar elde etmelerini önleyip, tüketici tercihlerini daha fazla dikkate alarak tüketici için de yararlar oluşturmaktadır (Baltacı, 2012: s2).

Rekabet eylemi, doğadaki pek çok canlı türünde olduğu gibi, insanın da yaradılış formatında var olan ve kazanma, üstün gelme, liderlik etme veya biriktirme yönünde harekete geçiren bir güdüdür (Yeşilkaya, 2016: s23-28).

İşletmelerin rekabet edebilmesindeki güçlükler de artış eğilimi göstermektedir. Porter tarafından 1990 yılında yayınlanan “Ulusların Rekabet

Üstünlüğü” adlı eserde, geliştirdiği model ile belirli sektörlerde bazı ulusların diğerlerine göre daha rekabetçi olmasını sağlayacak kriterler araştırılmıştır. Porter’a göre ülkeler, Elmas modeli kapsamında düşünüldüğünde, ulusal elmasın en verimli olduğu alanlarda kendilerini geliştirerek başarılı olabilmektedir. Bu durumda en önemli olan nokta ise, rekabet avantajını ülkelerin değil ülke içinde faaliyet gösteren işletmelerin gerçekleştirecek olmasıdır. Ayrıca, bir endüstri için bütün alanlarda avantajlı olmanın değil, çeşitli faktörler açısından üstün olmanın yeterli olabileceği belirtilmiştir. Kaldı ki, elmas modelinde ülkelerin, tüm endüstrilerde ve sektörlerde rekabet gücünü yüksek tutmalarının mümkün olamayacağı düşüncesinden hareketle, sadece başarılı olabileceği belli sektörlerle yoğunlaşması gibi önermelerde de bulunulmuştur (Koç, 2014:s2).

Literatürde “küme – kümelenme” tanımlarına bakıldığında, “coğrafi yakınlık”, “yoğunlaşma ve ilişki ağları” gibi kavramlarla birlikte ele alındığı görülmektedir. Bu kavramlar, Alfred Marshall tarafından 1920’lerde sanayi bölgelerine yönelik yapılan çalışmalarıyla ortaya çıkmış, 1970’li yıllarda kuzeydoğu İtalya’da ön plana çıkan yeni sanayi bölgeleri ile tekrar gündeme gelmiştir (Alsaç, 2010: s7).

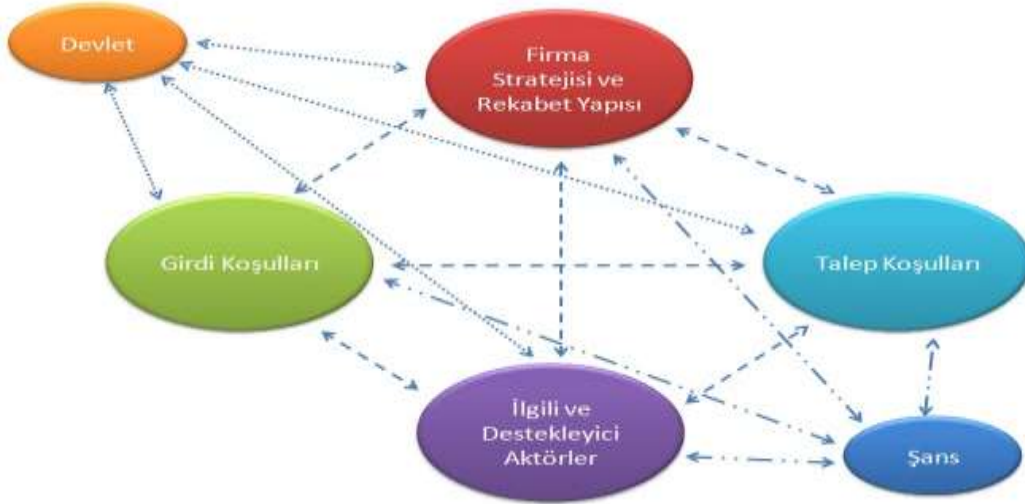
Porter kümelenmeyi, birbiriyle ilişkili olan işletmelerin ve kurumların belirli yerlerde coğrafi olarak yoğunlaşmaları olarak tanımlamıştır. Porter’a göre kümelenmeler, rekabet için önemli olan ve birbirleriyle ilişkili endüstrileri kapsamaktadır. Kümelenmeler genelde dikey olarak tedarik kanalları ve müşteriler, yatay olarak, tamamlayıcı ürün üretenleri, teknolojileri veya ortak girdi yönünden ilişkili işletmeleri kapsayacak şekilde genişlemektedir. Sonuç olarak birçok küme, kamu kurumları ve üniversiteler, standart belirleyen ajanslar, danışmanlar, mesleki eğitim kurumları ve sendikalar gibi uzmanlaşmış eğitim, öğretim, araştırma, bilgi ve teknik destek sağlayan kurumları da kapsamaktadır (Porter, 1998: s78)

Kümelenme; rekabet edebilirlik, işbirliği, öğrenme, yenilik üretimi, bilgi alışverişi ve karşılıklı etkileşim gibi özellikleri de içerisinde barındırmaktadır. Bölge düzeyinde yenilik ve kalkınma için firmalar arasındaki işbirliği, yeni bilgiye erişim, kamu ve özel kurum araştırma başarısı, üniversite - sanayi-kamu ilişkileri gibi konular önemli koşullar olarak görülmektedir (Karataş, 2006: s47).

Porter, geliştirdiği Elmas Modeli’yle bir ülkenin belirli endüstrilerde başarılı ve diğerlerinde başarısız olmasının nedenlerini açıklamıştır. Buna göre ülkeler en verimli olduğu endüstri ve endüstriyel alanlarda başarıya

ulaşmaktadır. Porter, Elmas Modeli ile firmaların rekabet avantajı elde etmelerinde etkiye sahip dört temel faktörü açıklamaktadır. Elmasın her bir köşesinde “girdi (faktör) koşulları”, “talep koşulları”, “ilgili ve destekleyici endüstriler” ve “firma stratejisi, yapısı ve rekabet durumu” bulunmaktadır (Porter, 1990: s71).

Porter’a göre, Rekabet ile ilgili olarak ulusal düzeyde en anlamlı kavram, verimliliktir. Bir ülkede bulunan işgücü ve sermayenin verimli kullanılması, yaşam standartlarını yükseltilmesinde etkin rol oynamaktadır. Bir ulusun uzun vadedeki yaşam standardını belirleyen en önemli faktör verimliliktir. Beşeri kaynak kullanımındaki verimlilik ücretleri, sermaye kullanımındaki verimlilik ise sermayeden elde edilecek getiriyi belirlemektedir. Sürdürülebilir verimlilik artışı ise, ekonominin kendisini sürekli geliştirmesine bağlıdır.



**Kaynak:**Porter; 1998, p.127

Bir ülkede faaliyet gösteren şirketler, üretmiş oldukları ürünün kalitesini yükseltmek, ürünlerine yeni özellikler ilave etmek, ürün teknolojilerini iyileştirmek veya üretim verimini artırmak için sürekli bir iyileştirme faaliyeti içerisinde bulunmalıdırlar. Bu iyileştirme amacı ile hareket eden şirketler, verimliliğin genellikle yüksek olduğu daha komplike segmentlerde rekabet edebilecek becerileri geliştirmek durumundadırlar. Bir ülkenin bütün alanlarda yüksek rekabet gücüne sahip

olması beklenemeyeceğinden, yapılması gereken, sınırlı kaynakların belirli alanlara verimli kullanılarak yönlendirilmesidir.

Porter'a göre, uluslararası alanda bazı şirketlerin kendileri dışında diğer şirketlere göre neden daha yüksek rekabet gücüne sahip olduğunu açıklayacak yeni bir teoriye ihtiyaç duyulmaktadır. İhtiyaç duyulan bu teorinin temelinde inovasyon kavramı yer almaktadır. İnovasyondan kast edilen, yeni teknolojiler geliştirmek ya da mevcut süreçleri daha iyi gerçekleştirebilecek yeni yollar bulmaktır.

Rekabet avantajı sağlamak için firmaların, ürün tasarımı, üretim süreçleri, pazarlama yaklaşımı hizmet içi eğitim gibi alanlarda rakiplerinden daha hızlı inovasyon faaliyetleri geliştirmesi gerekmektedir. İnovasyon çoğu zaman var olan fakat kendisine yeterince önem verilmemiş fikirlerin biraraya gelmesi ile ortaya çıkmaktadır. Rekabet baskısı inovasyonu tetiklemekte ve bundan dolayı sürekli bir arayış ve bilgiye yatırımı gerektirmektedir (Uzunkaya, 2013:s10-11).

Klasik iktisat teorileri, ülkelerin gelecek nesillere bırakabileceği ülke toprağı, doğal kaynaklar ve nüfus gibi faktör havuzlarının nisbi avantajların belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir. Sadece makro ekonomik değişkenleri, ucuz veya yoğun işgücünü, devlet politikalarını veya yönetim tekniklerini rekabet avantajlarının belirleyicisi olarak görmek de doğru sonuçlara ulaşmak için yeterli değildir. Porter, daha geçerli bir paradigmaya ulaşabilmek için özelleştirilmiş (specific) endüstrilere yoğunlaşmış ve rekabetçiliğın yukarıda sayılan faktörlerden etkilendiğini ancak bazı durumlarda bu faktörlerin yoğun (abundant) olmasının sürdürülebilir büyümenin önünde engel olabileceğini ifade etmiştir. Porter, ulusların nitelikli işgücü, güçlü teknoloji, bilgi Melih Bulu, İ. Hakkı Eraslan, Hüseyin Kaya 54 birikimi ve kültür gibi kendi ileri faktör havuzlarını oluşturabileceğini ileri sürmüş ve bunun özelleşmiş koşullar altında gerçekleştiğini ifade etmiştir (Bulu vd, 2006 :s54).

Bu bağlamda Porter'ın geliştirdiği 4 ana faktör ve 2 ara faktör şu şekilde özetlenebilir; (Uzunkaya, 2013:s13).

**a. Faktör Koşulları:** Bir ülke ekonomisinin belirli bir sektörde rekabet edebilmesi için sahip olduğu üretim faktörlerinin durumunu ifade etmektedir (örn. nitelikli işgücü, altyapı kalitesi, gibi)

**b. İç Talep Koşulları:** İlgili Sektör tarafından arzı yapılan ürün veya hizmete yönelik iç piyasadaki talebin durumunu ifade etmektedir.

**c. İlgili ve Destekleyici Sektörler:** Sektöre girdi veren veya ilgili sektörlerin uluslararası rekabet gücünü (veya rekabet gücü eksikliğini) ifade etmektedir.

**d. Şirket Stratejisi, Yapısı ve Rekabet Koşulları:** Şirketlerin kuruluşu, yapısını, idaresini ve ilgili sektördeki rekabetinin niteliğini ülke içerisinde belirleyen koşulları ifade etmektedir.

**e) Şans ve Devletin Rolü:** Porter, geliştirdiği Elmas Modeli'nde unsurlar üzerinde etkili olan, küresel gelişmeler, şans faktörü ve devletin rolünü de dışsal faktörler olarak eklemiştir. Şans faktörü firmaların kontrolleri dışında ancak rekabet pozisyonu üzerinde etkisi olan ve bir sanayinin yapısını değiştirebilen etkilere sahiptir. Küresel gelişmelere, temel girdi piyasalarındaki (petrol vb.) dalgalanmalar, sermaye piyasası ve döviz kurlarındaki ani değişimler, alınan siyasi kararlar gibi örnekler verilebilir. Küresel gelişmeler, işletmeleri yeni fırsatlar sunma yada tehditler oluşturma şeklinde etkilemektedir (Alsaç, 2010: s22).

Elmas Modelinde, bir bileşenin etkisi diğerlerine de bağlıdır, Örneğin girdi dezavantajları yeterli rekabet olmadıkça firmaları yenilikçi olmaya da itmeyecektir. Elmas Modeli aynı zamanda kendi kendini kuvvetlendirme modelidir. Örneğin yüksek rekabet seviyesi yegâne özelleşmiş girdilerin oluşumuna neden olur. Firmaların diğer firmaların önünde yer alabilmeleri ve daha fazla kar elde edebilmeleri için, yenilik temelli bir organizasyon yapısını benimsemeleri gerekmektedir (Yeşilkaya, 2015:s97). Porter'a göre, sürdürülebilir bir rekabet için, işletmenin stratejisinin rakipleri tarafından taklit edilmesini zorlaştıran bazı engellerin varlığını gerektirir. Ancak, bu engeller asla aşılamaz değildir, bu nedenle işletmelerin bu engelleri sürekli yenilemesi gerekir (Kaygın, 2012:s93).

## 2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

### Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kapsamı

Bu çalışmanı temel amacı, Ardahan'ın ekonomik gelişimini hızlandırmak ve rekabet yetenekleriyle öne çıkan süt sektörünün kümelenme çalışmalarına gerekli altyapının oluşturulmasına ışık tutması için hazırlanmıştır. Çalışmada ki alt amaçlar ise şöyledir:

- 1-Ardahan'da süt sektörünün rekabet yeteneklerini tespit etmek,
- 2-Rekabet analizi çalışmalarında kullanılmak üzere veri alt yapısı oluşturmak,
- 3-Bölgenin ve firmaların inovasyon, rekabet, işbirliği, rekabet öncesi işbirliği gibikavramların bilinirliğini artırmak,
- 4-Ardahan'da rekabetçi yeteneklerin geliştirilmesi ve katma değer yaratımının artırılması yoluyla bölgesel gelişme sağlanması için kümelenme oluşumu ile ilgili farkındalık oluşturmak ve küme oluşumlarına destek olmak.

### **Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın örneklemini Ardahan Sanayi ve Ticaret Odasına kayıtlı toplam 26 farklı süt işletmesinden oluşmaktadır. Süt işletmelerine (26 işletmeye) telefon yoluyla ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu safhada bazı işletmelerin faaliyetlerini durdurduğu, bazılarının başka illere taşındığı belirlenmiştir. Aktif firmaları belirlemek üzere sahada istihbarat yapılmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır. Saha çalışmasının başlangıcında, 5 firma ile pilot çalışma yapılmış, soruların araştırma amaçlarına uygun olduğu tespit edilerek örneklem belirleme süreci başlatılmıştır. Toplamda aktif olarak faaliyet gösteren 15 süt işletmesiyle görüşme sağlanmıştır.

### **Soru Formunun Oluşturulması**

Araştırmada kullanılan soru formlarının ilk bölümü demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, kuruluş yılı, günlük kapasite, maksimum kapasite) oluşturmaktadır. İkinci bölümde veri toplama aracı, Bakan ve Doğan (2012) tarafından geliştirilen 53 ifadeden oluşan "Sektörlerin Rekabet Edebilirlik Araştırma Formu" kullanılmıştır. Elde edilen bu nicel veriler SPSS istatistik paket programları kullanılarak analiz edilmiştir.

### **İstatistiksel Analizler ve Bulgular**

Verilerin analizinde demografik özelliklere ait frekans tabloları, faktör analizi, geçerlilik ve güvenilirlik testleri değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını içeren korelasyon analizi ve değişkenlere ait tanımlayıcı bulgulara yer verilmiştir.

### **Demografik Analizler**

Saha çalışmasında görüşülen 15 firmanın, 4 tanesi Ardahan/merkez, 4 tanesi Çıldır ilçesinde, 7 tanesi ise Göle ilçesinde faaliyet göstermektedir. Bu işletmelerin en eskisi 1967 yılında kurulmuş olup, 2000 yılına kadar firma sayısında önemli bir artış gözlemlenmemiştir. 2000 yılından sonra işletme sayısında artışlar yaşanmıştır. Örneklemin %46,7'sini (7 işletme) 2000 yılından sonra kurulan işletmeler oluşturmaktadır. Diğer işletmeler ise 1960 ile 2000 yılları arası kurulan işletmeler, toplamın %53,3'ünü (8 işletme) temsil etmektedir.

Örneklemdaki işletmelerde soruları yanıtlayanlar, işletme sahibi pozisyonunda olup, %40,0'inin yaş grubu 41-50 arasındadır. Bu yöneticilerin %13,3'ü (2 yönetici) üniversite eğitim düzeyinde, %40,0'ı (6 yönetici) ilköğretim düzeyindedir. Süt işletmelerinin günlük süt işleme kapasiteleri 20 ton ve üzeri 3 işletme, 1 ile 10 ton arası 10 işletme mevcuttur. Maksimum süt işletme kapasiteleri ise 50 ton ile 80 ton arası 5 işletme 5 ton ile 50 ton arası ise



10 işletme mevcuttur. Tablo 1’de işletmelere ait demografik değişkenler verilmiştir.

**Tablo 1. Demografik Değişkenler**

	<i>f</i>	%
<b><i>CİNSİYET</i></b>		
Bay	15	100
<b><i>YAŞ</i></b>		
20-30	2	13,3
31-40	2	13,3
41-50	6	40,0
51-60	2	13,3
60+	3	20,0
<b><i>EĞİTİM DURUMU</i></b>		
İlköğretim	6	40,0
Lise	3	20,0
Önlisans	4	26,7
Lisans	2	13,3
<b><i>KURULUŞ YILI</i></b>		
1960-1970	2	13,3
1971-1980	3	20,0
1981-1990	1	6,7
1991-2000	2	13,3
2000+	7	46,7
<b><i>GÜNLÜK KAPASİTE (Ton)</i></b>		
1-5 Ton	5	33,3
6-10 Ton	5	33,3
11-15 Ton	1	6,7
16-20 Ton	1	6,7
20+ Ton	3	20,0
<b><i>MAKSİMUM KAPASİTE(Ton)</i></b>		
5 Ton	1	6,7
10 Ton	3	20,0
15 Ton	3	20,0
20 Ton	1	6,7
40 Ton	2	13,3
50 Ton	2	13,3
70 Ton	1	6,7
80 Ton	2	13,3

**Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri**

Güvenilirlik, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir. Geçerlilik analizi için faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizi, gözlemlenen çok sayıdaki değişken içerisinden gruplandırılmış temel değişkenler ya da faktörler tanımlayarak değişken sayısını azaltmak amacı ile yapılmaktadır. Faktör analiz sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır.

**Tablo 2. Değişkenlere ait Faktörler**

FAKTÖRLER	Faktör Yükleri	Cronbach's Alfa
<b>FAKTÖR KOŞULLARI</b>		
11. Teknoloji	,868	,871
9. Toplam Sermaye Stoku	,790	
12. İletişim Altyapısı	,786	
5. Hammadde Kalitesi	,692	
10. Kapasite Kullanımı	,676	
4. Hammadde Bulunabilirliği	,648	
1. Personel Sayısı	,640	
14. Enerji	,615	
8. Ürün ve Hizmetlere İlişkin Bilimsel ve Teknik Bilgi	,601	
13. Lojistik	,589	
7. Coğrafi Konum	,495	
3. Personel Maliyetleri	,469	
<b>TALEP KOŞULLARI</b>		
20. Yurtdışı Müşterilerin Ürünler Hakkındaki Bilgi Düzeyi	,946	,925
18. Yurtiçi Talep Yeterlilik Düzeyi	,882	
17. Yurtiçi Talep Büyüklüğü	,873	
22. Yurtdışı Talepte Komşu Ülkelerin Payı	,793	
21. Yerel Talebin Uluslararası Talep Haline Gelebilmeye Düzeyi	,783	
19. Yurtiçi Talebin Sektörünüzün Ürünlerini Menşee ve Marka açısından Tercih düzeyi	,747	
23. Kültürel Farklılıkların Ürünler Üzerindeki Etki Düzeyi	,745	

15.Yurtiçi Müşterilerin Ürünler Hakkındaki Bilgi Düzeyi	,739	
16.Yurt içi Talep Yapısı	,581	
<b>İLGİLİ VE DESTEK ENDÜSTRİLER</b>		
36.Sektördeki Diğer Firmalarla Ortak Satın Alma Düzeyi	,922	,949
35.Sektördeki Diğer Firmalarla Ortak İşgücü Geliştirme Düzeyi	,916	
34.Sektördeki Diğer Firmalarla Ortak Pazarlama Çalışmaları Düzeyi	,906	
33.Sektördeki Diğer Firmalarla Ortak Ürün Geliştirme Düzeyi	,901	
37.Sektörün Ulusal ve Uluslararası Fuar Düzenleme Düzeyinin Lider Ülkelerle Karşılaştırıldığındaki Yeterliliği	,896	
31.Üniversite İle İlişkiler	,861	
32.Araştırma- Geliştirme Kuruluşları İle İlişkiler	,812	
29.Kendi Sivil Toplum Kuruluşlarını Oluşturma Düzeyi	,797	
30.İlgili Sivil Toplum Kuruluşlarının Sektörün Gelişimi İçin Aktif Çalışma Düzeyi	,789	
27. Kamu Kurum ve Kuruluşları ile İlişkiler	,707	
25.Tedarikçilerin Gelişmişliği	,603	
28. Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ile İlişkiler	,573	
<b>FİRMA STRATEJİSİ, YAPI VE REKABET</b>		
38.Firmanızın Kurumsallaşma Düzeyi	,863	,904
43.Yenilikçilik Yapma Düzeyi	,796	
44.KOBİ Yapılanması	,789	
45.Satış sonrası Hizmet Etkinlik Düzeyi	,757	
46.Firmalar Arası İlişkileri Etkileyen Formel Ve İnfornel Kurallar (İş Etiği, İş Ahlakı, Karşılıklı Güven Vb.)	,755	
41.Firma İmajı	,738	
42.Sektörünüzdeki Firmaların Varsa Sertifika(ISO;TSE vs.) ve Belgelendirme Düzeyi	,731	
39.Uygulanan Stratejiler	,714	
40.Sektörünüz Açısından Yerel Rakipler Arasında Rekabetin Düzeyi	,655	
<b>HÜKÜMET</b>		
47.Sosyal Güvenlik Ödemeleri	,842	

48. Kurumlar Vergisi Oranları - Vergiler (KDV Dışı)	,834	,869
49. KDV	,832	
50. Teşvikler	,827	
52. Kayıtdışılık (Kayıtdışı Ekonomi)	,733	
53. Sektörünüzdeki Firmaların Hükümetin Dış İlişkilerinden (Siyasi ve Ticari) Etkilenme Düzeyi	,708	
51. Yasal Düzenlemeler (Mevzuat, Bürokrasi Ve Denetim)	,459	

Değişkenler arasında ilişkiler incelendiğinde en yüksek ilişki ilgili destekleyici endüstriler ile devlet destekleri arasında çıkmıştır. En düşük ilişki ise faktör koşulları ile devlet destekleri arasında bulunmuştur. İlgili ve destekleyici endüstriler (2,46) ve devlet destekleri (2,27) gelişmemiş ve vasat faktörlerdir. Talep koşulları (2,94), firma stratejisi ve rekabet (3,22) nispeten gelişmiş, faktör koşulları (3,48) ise gelişmiş faktörler arasında yer almaktadır.

**Tablo 3. Değişkenler Arası İlişkiler**

Değişkenler	X	SS	Faktör koşulları	Talep koşulları	İlgili destek. Endüstriler	Firma stratejisi	Devlet Destekleri
Faktör Koşulları	3,48	0,69	1				
Talep koşulları	2,94	1,07	,501*	1			
İlgili destekleyici Endüstriler	2,46	0,92	,500*	,666**	1		
Firma Stratejisi ve Rekabet	3,22	0,99	,602*	,642**	,732**	1	
Devlet Destekleri	2,27	0,99	,430*	,643**	,863**	,580*	1

\*p<0,05 \*\*p<0,01

Tablo 4'de görüldüğü üzere, hammadde kalitesi, coğrafi konum, personel sayısı, personel yetenekleri ve hammadde bulunabilirliği gelişmiş faktör koşullarıdır. Kapasite kullanımı, teknoloji, sermaye stoku, iletişim alt yapısı, enerji ve lojistik nispeten gelişmiş faktörlerdir. Personel maliyetleri ve hammadde maliyetleri ise yetersiz ve gelişmemiş faktör koşullarını oluşturmaktadır.

**Tablo 4: Ardahan Süt Sektöründe Faktör Koşullarının Değerlendirilmesi ile İlgili Tanımlayıcı Bulgular**

DEĞİŞKEN	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Personel Sayısı	4,00	1,134	-	-	3	20,0	-	-	6	40,0	6	40,0
Personel Yetenekleri	4,00	0,845	-	-	1	6,7	2	13,3	8	53,3	4	26,7
Personel Maliyetleri	2,27	1,387	5	33,3	6	40,0	1	6,7	1	6,7	2	13,3
Hammadde Bulunabilirliği	3,93	1,438	1	6,7	3	20,0	-	-	3	20,0	8	53,3
Hammadde Kalitesi	4,40	0,507	-	-	-	-	-	-	9	60,0	6	40,0
Hammadde Maliyeti	2,87	1,356	3	20,0	4	26,7	1	6,7	6	40,0	1	6,7
Coğrafi Konum	4,07	0,961	-	-	1	6,7	3	20,0	5	33,3	6	40,0
Bilimsel Teknik Bilgi	3,67	1,397	1	6,7	3	20,0	2	13,3	3	20,0	6	40,0
Toplam Sermaye Stoku	3,60	1,242	-	-	4	26,7	3	20,0	3	20,0	5	33,3
Kapasite Kullanımı	3,87	1,125	-	-	2	13,3	4	26,7	3	20,0	6	40,0
Teknoloji	3,67	1,234	1	6,7	2	13,3	2	13,3	6	40,0	4	26,7
İletişim Altyapısı	3,33	1,291	1	6,7	4	26,7	2	13,3	5	33,3	3	20,0
Lojistik	3,20	1,320	2	13,3	3	20,0	2	13,3	6	40,0	2	13,3
Enerji	3,27	1,387	2	13,3	3	20,0	2	13,3	5	33,3	3	20,0
<b>TOPLAM</b>	<b>3,58</b>	<b>1,18</b>	<b>2</b>	<b>13,33</b>	<b>3</b>	<b>20,00</b>	<b>2,18</b>	<b>14,53</b>	<b>4,928</b>	<b>32,85</b>	<b>4,42</b>	<b>29,52</b>

Tablo 5'te görüldüğü üzere yurtiçi müşteri bilgi düzeyi, yurtiçi talep yapısı, yurtiçi talep büyüklüğü, yurtiçi talep tercih düzeyi ve kültürel farklılıkların üretkenliğe etki düzeyi nispeten gelişmiş faktörlerdir. Yurtdışı müşterilerin bilgi düzeyi, yerel talebin ulusal talep haline gelme düzeyi, yurtdışı talepte komşu ülke payı yetersiz veya vasat faktörlerdir.

**Tablo 5: Ardahan Süt Sektöründe Talep Koşullarının Değerlendirilmesi ile ilgili Tanımlayıcı Bulgular**

DEĞİŞKEN	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Yurtiçi Müşteri Bilgi Düzeyi	3,40	1,154	2	13,3	3	20,0	1	6,7	5	33,3	4	26,7
Yurtiçi Talep Yapısı	3,40	1,352	2	13,3	2	13,3	2	13,3	6	40,0	3	20,0
Yurtiçi Talep Büyüklüğü	3,20	1,424	2	13,3	3	20,0	4	26,7	2	13,3	4	26,7
Yurtiçi Talep Yeterlilik Düzeyi	3,13	1,506	3	20,0	2	13,3	4	26,7	2	13,3	4	26,7
Yurtiçi Talep Tercih Düzeyi	3,33	1,447	3	20,0	1	6,7	2	13,3	6	40,0	3	20,0
Yurtdışı Müşteri Bilgi Düzeyi	2,53	1,506	5	33,3	4	26,7	1	6,7	3	20,0	2	13,3
Yerel Talebin Uluslararası Talep Haline Gelme Düzeyi	2,87	1,506	4	26,7	3	20,0	1	6,7	5	33,3	2	13,3
Yurtdışı Talepte Komşu Ülke Payı	2,80	1,521	4	26,7	4	26,7	-	-	5	33,3	2	13,3
Kültürel Farklılıkların Üründe Etki Düzeyi	3,13	1,506	3	20,0	3	20,0	1	6,7	5	33,3	3	20,0
<b>TOPLAM</b>	<b>3,08</b>	<b>1,43</b>	<b>3,11</b>	<b>20,73</b>	<b>2,77</b>	<b>18,52</b>	<b>2</b>	<b>13,35</b>	<b>4,33</b>	<b>28,86</b>	<b>3</b>	<b>20</b>

İlgili ve destekleyici endüstri koşullarının süt işletmecileri tarafından değerlendirmelerini özetleyen tablo 4'te genel ortalamanın 2,57 düzeyiyle önemli ve yetersiz olduğu görülmektedir. Tedarikçilerin yeterliliği, tedarikçilerin gelişmişliği ve tedarikçilerin rekabet edebilirliği nispeten gelişmiş faktörler olarak değerlendirilebilir. Kamu kurum ve kuruluşları ile ilişkiler, Sivil toplum kuruluşları ile ilişkiler, kendi sivil toplum kuruluşlarını oluşturma düzeyi, ilgili sivil toplum kuruluşlarının sektörün gelişmesi için çalışması, üniversite ile ilişkiler, araştırma ve geliştirme ile ilişkiler, diğer işletmelerle ürün geliştirme, pazarlama, işgücü geliştirme ve ortak satın alma düzeyi ve ulusal ve uluslararası fuar etkinlikleri yetersiz/vasat ve gelişmemiş faktörlerdir.

Tablo 6

DEĞİŞKEN	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Tedarikçilerin Yeterliliği	3,53	1,407	1	6,7	4	26,7	1	6,7	4	26,7	5	33,3
Tedarikçilerin Gelişmişliği	3,40	1,549	1	6,7	6	40,0	-	-	2	13,3	6	40,0
Tedarikçilerin Rekabet Edebilirliği	3,20	1,424	2	13,3	4	26,7	1	6,7	5	33,3	3	20,0
Kamu Kurum ve Kuruluşları ile İlişkiler	2,93	1,534	4	26,7	3	20,0	-	-	6	40,0	2	13,3
STK ile İlişkiler	2,67	1,397	4	26,7	4	26,7	1	6,7	5	33,3	1	6,7
Kendi STK'larını Oluşturma Düzeyi	2,53	1,302	5	33,3	2	13,3	3	20,0	5	33,3	-	-
İlgili STK'ların Sektörel Gelişim için Çalışması	2,40	1,242	4	26,7	5	33,3	3	20,0	2	13,3	1	6,7
Üniversite İle İlişkiler	2,40	1,183	3	20,0	7	46,7	2	13,3	2	13,3	1	6,7
AR-GE ile İlişkiler	2,27	1,163	4	26,7	6	40,0	3	20,0	1	6,7	1	6,7
Diğer Firmalarla Ortak Ürün Geliştirme Düzeyi	2,00	1,134	6	40,0	5	33,3	3	20,0	-	-	1	6,7
Diğer Firmalarla Ortak Pazarlama Düzeyi	2,20	1,373	6	40,0	5	33,0	-	-	3	20,0	1	6,7
Diğer Firmalarla Ortak İşgücü Geliştirme Düzeyi	2,00	1,309	7	46,7	5	33,3	-	-	2	13,3	1	6,7
Diğer Firmalarla Ortak Satın alma Düzeyi	2,20	1,373	7	46,7	2	13,3	3	20,0	2	13,3	1	6,7
Ulusal ve Uluslararası Fuar Etkinliği	2,33	1,447	6	40,0	4	26,7	-	-	4	26,7	1	6,7
<b>TOPLAM</b>	<b>2,57</b>	<b>1,34</b>	<b>4,28</b>	<b>28,58</b>	<b>4,42</b>	<b>29,50</b>	<b>2,22</b>	<b>14,82</b>	<b>3,30</b>	<b>22,03</b>	<b>1,92</b>	<b>12,83</b>

Tablo 7'de görüldüğü gibi işletmelerin imajı, yerel rakipler arasında rekabet düzeyi ve sertifika belgelendirme düzeyi nispeten gelişmiş faktörlerdir. Kurumsallaşma düzeyi, uygulanan stratejiler, yenilikçilik yapma düzeyi, kobi yapılanması, satış sonrası hizmet etkinlik düzeyi ve formel ve informel kurallara uyma düzeyi yetersiz ve gelişmemiş faktörlerdir.

**Tablo 7: Ardahan Süt Sektöründe Firma Stratejisi, Yapı ve Rekabet Koşullarının Değerlendirilmesi ile ilgili Tanımlayıcı Bulgular**

DEĞİŞKEN	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Kurumsallaşma Düzeyi	3,33	1,175	1	6,7	3	20,0	3	20,0	6	40,0	2	13,3
Uygulanan Stratejiler	3,20	1,082	-	-	5	33,3	4	26,7	4	26,7	2	13,3
Yerel Rakipler. Arası Rekabet Düzeyi	3,67	1,175	1	6,7	2	13,3	1	6,7	8	53,3	3	20,0
Firma İmajı	3,80	1,265	1	6,7	2	13,3	1	6,7	6	40,0	5	33,3
Sertifika ve Belge Düzeyi	3,40	1,154	2	13,3	3	20,0	1	6,7	5	33,3	4	26,7
Yenilikçilik Yapma Düzeyi	2,93	1,580	3	20,0	5	33,3	1	6,7	2	33,3	4	26,7
Kobi Yapılanması	2,80	1,320	2	13,3	6	40,0	2	13,3	3	20,0	2	13,3
Satış Sonrası Hizmet Etkililik Düzeyi	3,27	1,486	3	20,0	2	13,3	1	6,7	6	40,0	3	20,0
Formel ve İnfomal Kurallar	3,13	1,506	4	26,7	-	-	4	26,7	4	26,7	3	20,0
<b>TOPLAM</b>	<b>3,28</b>	<b>1,30</b>	<b>2,12</b>	<b>14,17</b>	<b>3,50</b>	<b>23,31</b>	<b>2</b>	<b>13,35</b>	<b>4,88</b>	<b>34,81</b>	<b>3,11</b>	<b>20,73</b>

Devlet ve uygulamalara ilişkin koşulların işletmeler tarafından değerlendirmelerinin özetleyen tablo 6'da genel ortalamanın 2,39 düzeyiyle önemli fakat yetersiz olduğu görülmektedir. Devlet ve uygulamalara ilişkin tüm koşulların gelişmemiş ve yetersiz olduğu görülmektedir.

**Tablo 8: Ardahan Süt Sektöründe Devlet ve Uygulamalara İlişkin Koşullarının Değerlendirilmesi ile ilgili Tanımlayıcı Bulgular**

DEĞİŞKEN	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
SGK Ödemeleri	2,13	1,457	8	53,3	2	13,3	1	6,7	3	20,0	1	6,7
Vergiler	2,13	1,356	7	46,7	3	20,0	2	13,3	2	13,3	1	6,7
KDV	2,00	1,363	8	53,3	3	20,0	1	6,7	2	13,3	1	6,7
Teşvikler	2,47	1,407	5	33,3	4	26,7	1	6,7	4	26,7	1	6,7
Yasal Düzenlemeler	3,00	1,464	3	20,0	3	20,0	3	20,0	3	20,0	3	20,0
Kayıt dışılık	2,53	1,302	4	26,7	3	20,0	6	40,0	-	-	2	13,3
Hükümet ve Dış İlişkilerden Etkilenme Düzeyi	2,47	1,125	4	26,7	3	20,0	5	33,3	3	20,0	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>2,39</b>	<b>1,35</b>	<b>5,57</b>	<b>37,14</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>2,71</b>	<b>18,1</b>	<b>2,83</b>	<b>18,88</b>	<b>1,5</b>	<b>10,01</b>



### 3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışma, Ardahan süt ürünleri sanayisinin rekabet analizinin ortaya çıkartılması ve değerlendirmesi amacıyla yapılmıştır. Bu çerçevede, birçok rekabet analizi çalışmasında olduğu gibi burada da Porter tarafından geliştirilmiş ve birçok sektörde ve ülkede rekabet analizinde kullanılan bir yöntem olan Elmas modelini esas alan bir yaklaşımla veriler toplanmıştır.

Ardahan ilindeki süt işletmeleri tamamının aile tipi işletmelerden oluştuğu ve işletme sahiplerinin aynı zamanda işletmenin yöneticisi olduğu ve bu işletmelerdeki temel yönetsel işlevlerin tümüyle sahip-yönetici olan kişinin bilgi ve deneyimlerine bağlı olarak değiştiği tespit edilmiştir. İşletme yöneticilerinin çoğunluğu en az 10 senelik tecrübesi olduğu ve bu alanda profesyonelleşen elemanlar olduğu görülmüştür. Yalnız bazı işletmelerdeki yöneticilerin profesyonellik düzeyinin düşük olduğu ve yönetim modelinin zayıflığı da söz konusudur. Ayrıca, işletmelerin yapısından kaynaklanan ve gerek kurumsallaşmanın tamamlanamamasından gerekse nitelikli işgücüne olan ilgisizlikten dolayı işletme bölümlerini profesyonellerin yönetmemesi sebebiyle etkin yönetilememesi gibi olumsuzlukların azaltılması da önemlidir. Bu anlamda Halis ve Altıışev (2015) tarafından yapılan çalışmayla benzerlik göstermektedir.

Ankete katılan süt sanayi işletmelerinin kapasite kullanım oranları ortalama %37.5 bulunmuştur. Türkiye'nin özellikle batı bölgelerinde kapasite kullanım oranının yüksek olması, bölgedeki süt hayvanlarının genetik yapısının yüksek olması ve buna bağlı olarak hayvan başına süt veriminin yüksek olması ile açıklanabilir (Demir, 2010:s589).

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde, Ardahan ilinde faaliyet gösteren süt işletmelerinin ulusal arenada rekabet edebilmesinde başlıca engeller incelenmeye çalışılmıştır. Gelibolu (2009), Demir ve Aral (2011), Yıldız ve Yıldırım (2011) Yıldız ve Alp (2014) tarafından süt sektörü ile ilgili daha önce yapılan çalışmaları destekleyen bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırmada öncelikli olarak süt sektörü ile ilgili Ardahan'da en fazla üretimin yapıldığı Göle ilçesinde faaliyet gösteren işletmeler ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Daha sonra Çıldır, Hanak ve Posof'ta faaliyet gösteren işletmeler ile görüşmeler yapılmış ve son olarak Ardahan merkez ve köylerinde faaliyet gösteren işletmeler ile görüşmeler yapılmıştır. Süt sektörünün genel sorunları üzerine hem kapalı hem de açık uçlu sorular sorulmuş, bölgenin rekabetçiliğinin ön plana çıkarılması için ne gibi çalışmalar yapılabileceği konusunda fikir alışverişlerinde bulunulmuştur.

Ardahan ve bölgesinin özellikle “kaşar peyniri” üreticiliği konusunda uzmanlaşmış bir bilgi birikimine sahip olduğu bilinmektedir. Ancak ülke çapında “Kars Kaşarı” isminin ön plana çıkması ve “Kars Kaşarı” isminin coğrafi işaretleme alması konusunda Ardahanlı üreticilerin rahatsızlıkları oldukları saptanmıştır. Coğrafi işaretlemenin ürünlerin ulusal anlamda pazarlanması konusunda önemli bir rekabet avantajı oluşturacağı, bu coğrafi işaretlemenin “Kars-Ardahan” kaşarı şeklinde adlandırılması gerekliliği önem arz etmektedir.

Ayrıca köylerde süt toplama kooperatifleri kurulamamasının kaşar peyniri üreticileri açısından hammadde girdi sürekliliğinin sağlanamamasına neden olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda Demir ve Aral’ın (2011:12) çalışması ile de benzerlik göstermektedir. Hammadde sürekliliğinin sağlanması için ayrıca köylerde “avans sistemi” denilen bir sistemin varlığı hem üreticileri hem de süt üreten haneleri zora sokan bir durum olarak göze çarpmaktadır.

Avans sistemi olarak adlandırılan metod ile süt mandıraları, kış aylarında peşin olarak köylü süt üreticilerinden, daha önceden belirlenen bir fiyat ile süt almayı taahhüt etmektedirler. Ancak bu sistemde süt arz ve talebi doğru olarak hesaplanamamakta ve süt fiyatları çoğu zaman süt üreticisi haneler için düşük olarak belirlenmekte ve bu durumda süt üretimini teşvik edici bir durum ortaya çıkmaktadır. Ya da önceden taahhüt edilen süt miktarları haneler tarafından işletmelere sağlanamamaktadır (Yıldız ve Alp, 2014:260). Ayrıca her evden süt toplama işleminin maliyetleri yükselmesi ve süt kalitesinin bozulmasına neden olduğu bildirilmiştir.

Elmas Modeli Yaklaşımın kavramsal çerçevesi ile yürütülen bu araştırmanın sonucu, Ardahan ilindeki süt sektörünün, tam anlamıyla ulusal rekabet gücü kazanmış olmamakla birlikte, ulusal pazarlara girebilmek için gerekli altyapıyı ve deneyimi oluşturduğu yönündedir. Sektörün ilerlemesine yardımcı olacak bilgi kaynakları arasında en göze çarpan birimler; üretici örgütleri, tarım il müdürlükleri, özel işletmeler ve üniversitelerdir.

Diğer birçok sektörde olduğu gibi süt ve süt ürünleri sektöründe de üniversite-sanayi-araştırma kurumları işbirliğinin çok düşük düzeydedir, ancak sektörün gelişmeye açık olması bu konuda arayışları ve işbirliği fırsatlarını artırma eğilimindedir.

Araştırma sonucunda önerilerimiz şunlardır:

- Ürünlerin tanıtım ve pazarlanması için firmaların düzenlenen fuar ve organizasyon faaliyetlerinde aktif olmaları,

- Uygulanan Avans sistemi hem haksız rekabete yol açtığı hem de maliyet artırdığı için kaldırılmalı,
- İşgücü eğitimine önem vererek vasıflı işgücü yetiştirmeleri, yeni tür ve çeşitlere yönelik üretim ve araştırma çalışmalarını hızlandırmaları, tüm pazar dağıtım kanallarını kullanarak aktif pazarlama yapmaları,
- Ar-Ge'ye yönelerek üniversite ve araştırma kurumları ile işbirliği yapmaları, verimlilik ve kalite standartlarını yükselten üretim ve satış faaliyetlerine önem vermeleri, yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda ölçeklerini yükselten satış hacimlerini hedeflemeleri,
- Ürün kalitesini arttıran yeni üretim teknolojilerini benimsemeleri ve kullanmaları, yenilikçi faaliyetlerini hızlandırmaları, yeni satış pazarlarına girmeyi hedefleyen araştırmalar yapmaları ve stratejiler oluşturmaları önemli kazanımlar sağlayacaktır.
- Sektörün çeşitli aktörleriyle kurabilecekleri stratejik ittifakların ulusal rekabet üstünlüğü sağlamada olumlu etkiler yaratabileceği noktasından hareketle, uygun iş ortaklarıyla teknik işbirliği, ortak araştırma projeleri, birlikte ürün geliştirme gibi seçenekleri değerlendirmeleri ve ürün çeşitliliğine önem vermeleridir.
- Üniversiteler ve araştırma kurumlarının özel sektör, kamu kuruluşları ve devlet ile işbirliği yaparak sektörel çabalara hız kazandırılmalıdır.
- İl Tarım Müdürlükleri ve Belediyeler gibi kamu kurumları firmaların faaliyetlerini kolaylaştıran düzenlemelere yer vermelidir. Devlet, yenilikçi yatırımları özendirir ve kaynak yaratan yasal düzenlemeler yapmalı, sektörde ulusal üretim ve kalite standartlarını zorunlu kılan kuralların uygulanmasını sağlamalı, fuar organizasyonlarını özendirilmeli, sektörel araştırma kurumları ve üniversitelerle işbirliğini teşvik eden ve işgücü potansiyelini değerlendiren yasal düzenlemeler yapılmalıdır.
- Kalite kontrolü sağlayan teknik servislerin, araştırma laboratuvarlarının örgütlenmesini sağlamalı, üründe marka-patente yönelik mülki haklar uygulamalarının yaygınlaştırılmalıdır.
- Ardahan süt ürünlerinin doğal ve organik ürünler statüsü için geniş ve kapsamlı bir çalışma yapılmalıdır.

- Ardahan süt ürünlerinin hammaddesi olan meraların kontrolsüz gübreleme sonucunda organik yapısını bozmaması için bilgilendirme seminerleri düzenlenmelidir.

#### 4. KAYNAKÇA

- Akdağ R. vd, (2014) Diyarbakır tekstil ve hazır giyim sektörünün elmas modeli ile kümelenme analizi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 323-341
- Alkin vd, (2007). İller arası rekabet endeksi: Türkiye'deki illerin rekabetçilik seviyelerinin göreceli olarak ölçülebilmesi için bir yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(6), 221-235.
- Alsaç, F. (2010). Bölgesel gelişme aracı olarak kümelenme yaklaşımı, *DPT Uzmanlık Tezi*, Ankara.
- Baltacı A.,(2012) Türkiye'nin rekabetçi sektörleri ve Trakya bölgesi'nin payı, Türkiye'nin rekabetçi sektörleri ve Trakya bölgesi'nin payı, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-19,.
- Bulu M. vd, (2006) Türk elektronik sektörünün rekabetçilik analizi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(5), 49-66.
- Demir P. & Aral S. (2010), Kars ilindeki süt sektörünün mevcut durumuna ilişkin veteriner hekim ve ziraat mühendislerinin görüşleri, *YYU Veteriner Fakültesi Dergisi*, 2011, 22 (1), 11 – 15.
- Demir P. & Aral S. (2011), Kars ili süt sanayi işletmelerinde üretim ve sanayi entegrasyonunun ekonomik ve sosyo-ekonomik analizi, *Kafkas Üniversitesi Veteriner Fakültesi Dergisi* 16 (4), 585-592.
- Edam, (2009). Türkiye için bir rekabet endeksi  
<http://edam.org.tr/document/trkiye%20icin%20bir%20rekabet%20endeksi.pdf>
- Gelibolu I. (2009), Kars kaşar peyniri işletmelerinin pazarlama sorunları ve çözüm önerileri üzerine bir alan araştırması, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 151-165.
- Halis M. & Altınışev S. (2015), Kırgızistan çüy bölgesi süt ürünleri sektörünün rekabet analizi, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Ocak Sayı:6, ss.6-23.
- Kaygın, E. (2012), Sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamanın yolu: iç girişimcilik anlayışı, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. Cilt 4, No 1. ss. 93-103.
- Karataş, N. (2006). Firma kümeleşme eğilimleri üzerine ampirik bir araştırma: İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi Örneği, 37(3): 47-57.
- Koç M. (2014) Ulusların rekabet üstünlüğü ve elmas modeli üzerine bir değerlendirme, *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi* Cilt 2, Sayı 3, , ss.85-91 ISSN:2147-

