

BİR KÜMELENME ÖRNEĞİ OLARAK KARS KAŞAR PEYNİRİ ENDÜSTRİ KÜMESİ

Sebahattin YILDIZ*

Salih ALP**

Öz

Araştırmanın amacı, Kars ilinin markalaşma potansiyeli en yüksek olan ürünlerinden kaşar peyniri endüstrisi kümesinin rekabetçilik düzeyini ortaya çıkarmaktır. Araştırma yöntemi nitel ve veri toplama tekniği derinlemesine görüşmedir. Kaşar üretimi hakkında bilgi sahibi tedarikçi, üretici, satıcı, müşteri, kamu ve üniversite personeli olan 60 paydaşla görülmüş ve Porter'ın Elmas Modeli'ndeki girdi koşulları, talep koşulları, ilgili sektörler, rekabet koşulları ve devlet desteği boyutları irdelenmiştir. Bulgulara göre, kümenin girdi koşullarında sütün ve süt dışı üretim elemanlarının tedarik edilmesi, talep koşullarında markalaşma, tanıtım ve ihracatın artırılması, ilgili ve destekleyici sektörler koşullarında kaşarcılar birliği ile üniversitenin desteği, rekabet koşullarında işletmelerin rekabet stratejilerinin belirlenmesi ve devlet desteğinin kontrol aşamalarında problemlerin olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuçta, bölgenin kümelenme potansiyelinin olduğu belirtilmiş ve bunu artırıcı projelerin hayata geçilmesi gerektiği önerilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Kümelenme, elmas modeli, kaşar peyniri işletmeleri, bölgesel rekabet, Kars.

Abstract

Kars' Kasar Cheese Industry Cluster as a Sample of Clustering

The purpose of the research is to reveal the competitiveness level of clustering of Kasar cheese industry which has the most potential regarding brand in Kars. The method of research is qualitative and data collection technique is depth interview. Interview is made with 60 stakeholder such as supplier, producer, seller, customer, public and univesity officer who deal with Kasar producing and the input, demand, supporting industries, competitive conditions and government support in Porter's Diamond Model are investigated. As findings, the cluster have problems regarding the input conditions, such as suppling milk and other elements, the demand conditions, such as branding,

* Yrd.Doç.Dr., Kafkas Üniversitesi, İşletme Bölümü, KARS, yildiz@marmara.edu.tr

**Doktora Öğrencisi, Sakarya Üniversitesi, SBE Doktora Öğrencisi, skamci@hotmail.com

promotion, exportation, the supporting industries conditions such as Kasar Union and Kafkas university, the competitive conditions such as defining competitive strategies for business and the government support such as control. In conclusion, this area have a clustering potential and it is adviced the projects need to launch for improving the cluster.

Keywords: Clustering, diamond model, kasar cheese business, regional competitive, Kars.

GİRİŞ

Son yirmi yıllık süreçte firmalar açısından coğrafi yoğunlaşmanın hızlanması, araştırmacıların yerel endüstriyel uzmanlaşma, mekânsal ekonomik yığılma ve bölgesel kalkınma çalışmalarına ağırlık vermelerine neden olmuştur. Bu ekonomik, sosyal ve kurumsal süreç için endüstriyel bölgeler, bölgesel üretim alanları, neo-Marshallian alanlar, ağ bölgeleri veya öğrenen bölgeler gibi tanımlamalar yapılmasına rağmen M.Porter’ın *kümelenme* kavramı en popüler kavram haline gelmiştir (Martin, Sunley, 2003).

Porter (1998b)’a göre, kümelenme kavramı, “*rekabet ve işbirliği içinde olan işletmeler ile uzmanlaşmış tedarikçiler, hizmet sağlayıcılar, ilgili sektörler ve kurumların coğrafi açıdan yoğunlaşması*” olarak tanımlanmaktadır. Kümelenme olgusu, rekabeti genel olarak üç temel bakımdan etkilemektedir. Bunlar sırasıyla, “kümelenme içinde kurulmuş olan işletmelerin üretkenliğini arttırarak”, “gelecekte verimliliği yükseltecek ve yeni ürünlerin oluşmasını sağlayacak yenilikçiliği yönlendirerek” ve “kümelenmenin kendisini genişleten ve güçlendiren yeni iş alanlarının ortaya çıkmasını teşvik ederek”dir (Porter, 1998a).

Bu makalede, 1990’lı yıllardan sonra önem arz eden ve güncel bir kavram olan kümelenme olgusu irdelenmiş ve Kars ilindeki kaşar peyniri işletmelerini içine alan bir kümenin rekabetçilik gücü ve gelişme potansiyeli tartışılmıştır.

Kümenin gücü ve gelişme potansiyeli Porter’ın Elmas Modeli unsurları olan girdi koşulları (insan kaynakları, fiziksel kaynaklar, enformasyon kaynakları, sermaye kaynakları ve altyapı vb.), talep koşulları (müşteri ihtiyaçları, müşterinin seçiciliği, yerel ve uluslar arası talep vb.), destekleyici endüstriler (uzmanlaşmış tedarikçiler, tamamlayıcı firmalar, üniversite vb.), rekabet koşulları (yerel rekabet, inovasyon kapasitesi, maliyet liderliği ve farklılaşma vb.) ve devlet desteği (kalkınma ajansları, hibe ve destekler) çerçevesinde tartışılmıştır. Tartışma araştırmaya katılan paydaşlarla (tedarikçi,

üretici, satıcı, müşteri, kamu ve üniversite personeli) yapılan görüşmeden elde edilen bilgilerle sınırlıdır.

Kars bölgesinde yapılan kümelenme ile ilgili ilk araştırma olması nedeniyle katkı sağlayacak olan bu çalışma, oldukça önem arz etmektedir ve ilerleyen yıllarda girişilecek projelerle bölgesel kalkınmaya öncü olabilecektir.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kümelenme Kavramı

Kümeler, *birbirleriyle katma değer yaratan üretim zinciri içerisinde bağlantılı, güçlü bir şekilde bağımlı olan firmaların ve üreticilerin ağıdır* (Alsaç, 2010). Kümelenme olgusu bilinenin aksine asla “sadece” aynı türden üretim-satış ünitesine sahip olan firmaların yoğunlaşması değildir. Buradaki yatay işbirliği gözardı edilmeksizin, önemli olan “dikey işbirliği” oluşturacak ve birbirini tamamlayan firmaların bir arada olduğu bir alanın oluşmasıdır (Çağlar, 2008). Ayrıca, kümelenme aynı bölgede kurulmuş, karşılıklı bilgi akışını kolaylaştıran firmalardan oluşur ve bu firmalar kümelenmenin sağladığı sinerjiden ve verimlilik, yenilik vb faydalardan yararlanırlar (Tutar vd., 2011).

Bir kümenin yakınlık, ağ oluşturma ve uzmanlaşma şeklinde üç temel özelliğinden söz edilebilir. Yakınlık kümede yer alan işletmelerin kalifiye insan kaynağına ulaşma, açık ve örtülü bilgi paylaşımı sağlamak üzere yakın mesafede olmalarını ifade ediyorken, ağ oluşturma, değer zincirindeki tedarikçi, müşteri, rakip, üniversite ve ilgili birlikler arasındaki işbirliğini ifade etmekte, uzmanlaşma ise, endüstri içindeki aktörler arasındaki işbölümünün sonucunda ortaya çıkmaktadır (Has, 2013).

Küme içerisinde bulunmanın talep ve arz yönlü belli *avantajları* vardır. Bunlar (Kuah, 2002: 211), tüketiciye yakınlık, müşteri arama maliyetinde azalma, itibar, enformasyon dışsallığı, markasal çıktılarda rekabet, bilginin dağılımı, uzman işgücü, altyapısal fayda, girdi piyasalarında yoğunluk ve rekabettir. Kümelenme ile çalışanların farklı yerlerde istihdamı engellenebilir, yetenekli çalışanlar çekilebilir. Ayrıca kümelenme, önemli girdilerin elde edilmesini sağlar, yerel tedarikçinin kullanılması yoluyla işlem maliyetlerini düşürür ve böylece pazar, teknoloji ve rekabet bilgilerinin tamamı küme içinde birikir (Porter, 1998b: 80).

1.2. Kümelenme ve Elmas Modeli

Porter (2000b: 20)'ın Elmas Modeli'nde, bir kümenin rekabetçi gücünü belirleyen elemanları, birbirleriyle *karşılıklı etkileşimde* olan dört temel ve buna ilave iki destekleyici unsurdan oluşmaktadır. Temel unsurlar şunlardır:

- *Girdi/Faktör koşulları* (insan kaynakları, fiziki kaynaklar, enformasyon kaynakları, sermaye kaynakları ve altyapı vb),
- *Talep koşulları* (nitelikli iç ve dış talep, müşteri yoğunluğu, büyüyen bir iç pazar, yeni pazar olanakları, müşterinin seçiciliği, ihracat vb),
- *İlişkili ve destekleyici endüstrilerin gücü* (hammadde tedarikçileri, uzmanlaşmış makine tedarikçileri, ambalaj ve malzeme tedarikçileri, ilgili firmalar, sivil toplum kuruluşları, yerel medya, üniversite vb),
- *Firma strateji ve rekabet şartları* (güçlü bir yerel rekabet, sürdürülebilir rekabetin varlığı, operasyonel başarıdan ziyade farklılaşma stratejileri, firmanın inovasyon kapasitesi, diğer firmaların yapısı vb).
- Destekleyici iki unsur ise *devletin rolü* (sektörü desteklemek, tekelleşmeyi engellemek, kalkınma ajansları desteği vb) ve *şans faktörü* (kuraklık vb)'dür.

Tablo 1'de, bir kümenin global rekabet analizinin Elmas Modeli unsurları yoluyla incelenmesindeki temel koşullar ve içeriği genel hatlarıyla gösterilmiştir.

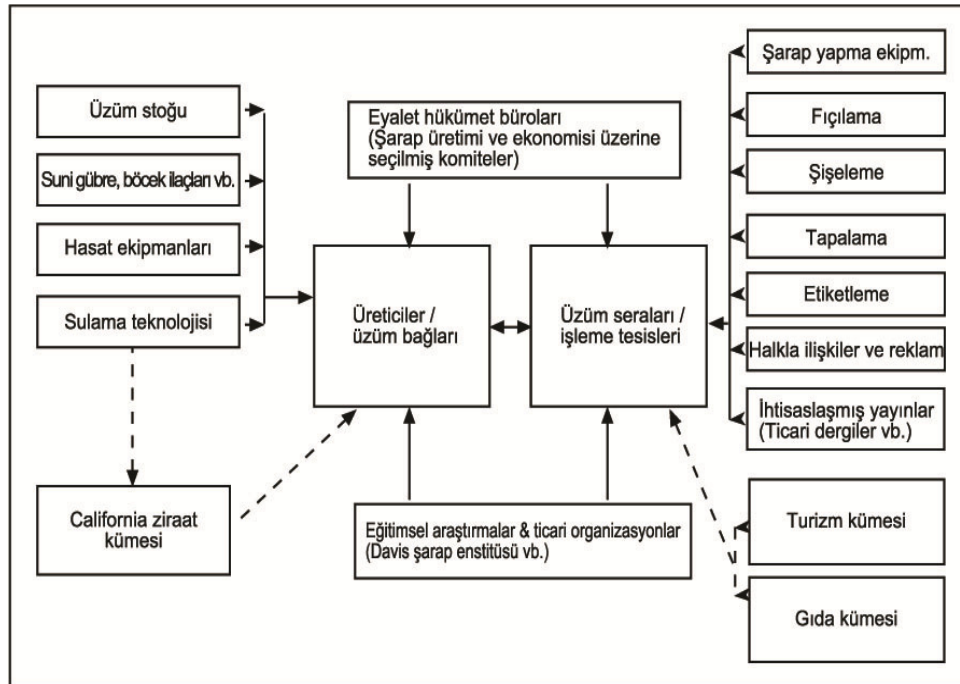
Tablo 1. Elmas Modelinin Unsurları

Girdi Koşulları	Talep Koşulları	İlişkili ve Destekleyici Endüstriler	Firma Stratejisi ve Rekabet	Devlet Desteği	Uluslararası Rekabetçilik Düzeyi
Doğal kaynaklar, iklim, bölge, işgücü, iletişim altyapısı	Yurtiçi ve yerel talep, gelişmiş müşteri ihtiyaçları, talep kalitesi	Yetenekli ve uzmanlaşmış tedarikçiler, tamamlayıcı firmalar, ilişkili kurumlar, üniversite	Güçlü bir yerel rekabet, düşük maliyet ve farklılaşma, uzun dönemli yatırımlar, rekabet ve işbirliği	Kalkınma ajansları, hibeler, destekler ve projeler	Uluslar arası pazar payı

Kaynak: Porter (2000a; 2000b).

Bu unsurları dikkate alarak, Porter genellikle başlıca iki kümeyi belirtmektedir. Bu kümelenmeler Amerika'da California şarap kümesi ile İtalya'da deri (ayakkabı) imalatının odaklandığı kümedir. Tablo 2'de şarap kümesi örneği verilmesinin nedeni, Kars'da yapılan bu araştırmada ulaşılabilecek küme şemasına bir örnek olması açısından.

Tablo 2. Şarap Kümesi Şeması



Kaynak: Porter, 1998a: 201, den aktaran Alp (2009).

Tablo 2'de gösterildiği gibi California'daki şarap kümesi; kar amaçlı şaraphaneler, üzüm üreticileri, üretimi gerçekleştirecek ekipmanları (sulama, hasat) sunan tamamlayıcı firmalar, destekleyici reklam ve kurumsal iletişim birimleri, California Üniversitesi'nde şarapçılık programı, senatodaki komiteler gibi kamu ve üniversite unsurlarını içerir (Porter, 1998b).

Porter (1998a:78) kümelenmeyi, *belirli bir faaliyet alanında birbirleri ile ilişkisi olan şirket ve kurumların coğrafi yoğunluğu* olarak tanımlamasından dolayı bir küme sürdürülebilir rekabet için farklı ilişkileri içeren sanayi ve diğer firmalardan oluşmaktadır. Tedarikçiler bu değer zinciri içerisindeki bir unsurdur ve küme içerisindeki firmalara makine, hammadde vb girdileri sunarlar. Müşteriler bu değer zincirinin son halkasıdır ve ilgili talebi oluştururlar.

Destekleyici kuruluşlar ise bu kümenin tamamlayıcı unsurlarındandır ve sivil toplum kuruluşları, kamu ve üniversite bunlara örnektir. Rekabet içerisindeki birbirini tamamlayıcı üretici ve satıcı firmalar, bu firmaların stratejisi ve yapısı, firmalar arası rekabet ve işbirliği de kümenin diğer bir unsurudur (Alp, Karakaş, 2009).

1.3. Kümelenmeye Türkiye’den Örnekler

Türkiye’de kümelenme ile ilgili yazın şu şekildedir: Ecerel vd., (2012)’nin İstanbul kuyumculuk kümesi, Karakayacı (2010)’un Bursa ve Konya sanayi kümeleri, Türkay (2010)’un Sultanahmet turizm kümesi, Sarvan vd., (2010)’nin Antalya yat üretim kümesi, Kuştepe ve Gülcan (2010)’ın İstanbul ve Denizli tekstil kümeleri, Alp (2009)’in pvc makine endüstri kümesi, Özkanlı ve Durak (2007)’in Türk tekstil sektöründeki şebeke organizasyonları, Bulu vd. (2004)’nin Ankara bilişim kümesi gibi yazında kümelenmeyle ilgili akademik çalışmalar vardır.

Akademik çalışmaların dışında Türkiye’deki iller itibariyle sektörel kümeler Öz (2005)’in “Clusters and Competitive Advantage: The Turkish Experience” isimli eserinde şu şekildedir: Trabzon’da Balık ürünleri ve gemi yapımı, Isparta, Adıyaman ve Gaziantep’te halı, Denizli’de tekstil, Muğla’da yat yapımı ev onarımı, Tekirdağ’da şarap, Kütahya ve Afyon’da seramik vb kümelenmeler olduğu belirtilmiştir.

Ayrıca ülkemizde Dış Ticaret Müsteşarlığı’nın yayınladığı “Beyaz Kitap: Türkiye’de Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi” isimli eserde, kümelenme vizyonu “*Türkiye’deki kümelerin, yerel rekabet gücü ve yenilikçilik için iktisadi ve kurumsal işbirlikleri ve bilgi ağları yoluyla, küresel ekonomik zorluklarla mücadeleyle hazır ve yerel refahın kaynağı haline gelmesi*” şeklindedir (DTM, 2008).

Aşağıdaki Tablo 3’de ise Gürpınar ve Sandıkçı (2008)’nin Türkiye’de bazı endüstrilerde Porter’ın Elmas Modeli Boyutları olan faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler, firma stratejisi ve yapısı ile devletin rolü dikkate alınarak yaptığı rekabetçilik analizi sonuçları gösterilmektedir. Dolayısıyla yazında Kars ve bölgesine özgü bir kümelenme çalışmasına rastlanmadığından dolayı, eksikliği gidermek için bu araştırma tasarlanmıştır.

Tablo 3. Kümelenme ve Elmas Modeline Türkiye’den Örnekler

Endüstriler	Faktör Koşulları	Talep Koşulları	İlişkili -Des. Endüstriler	Firma Stratejisi	Devletin Rolü	Uluslar arası Rekabetçilik Düzeyi
Cam	Yüksek	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Rekabetçi
İnşaat	Yüksek	Orta	Orta	Yüksek	Düşük	Rekabetçi
Deri ve Giyim	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Düşük	Azalan Rekabetçilik
Otomotiv	Düşük	Düşük	Düşük	Orta	Düşük	Rekabet Gücü Düşük
Çelik	Düşük	Orta	Orta	Yüksek	Orta	Rekabetçi
Mobilya	Yüksek	Orta	Düşük	Orta	Orta	Rekabet Gücü Orta
Gıda	Orta	Yüksek	Orta	Orta	Orta	Rekabet Gücü Orta
Ankara Bilişim	Yüksek	Yüksek	Düşük	Yüksek	Yüksek	Rekabetçi
Elektronik	Orta	Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Rekabet Gücü Orta
Türk Bilişim	Orta	Orta	Orta	Düşük	Düşük	Düşük Rekabet

Kaynak: Gürpınar, Sandıkçı (2008).

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırma nitel şekilde tasarlanmıştır ve veri toplama yöntemi derinlemesine görüşmedir. Araştırmanın genelleme kaygısı yoktur ve sadece bölgeye özgü olduğu için kalitatif (nitel) araştırma yöntemi kullanılmıştır. Derinlemesine görüşme, uzman bir kişinin, araştırılan konuda bilgili olan bir kişiyle doğrudan ve yapılandırılmamış bir yöntemle veri toplama tekniğidir (Kavak, 2008: 83).

Araştırmada, Kars ilindeki kaşar üretimi ve satışı konusunda bilgili olan *tedarikçi, üretici, satıcı, müşteri, kamu ve üniversite* personeli gibi 60 uzman paydaşla üç aylık bir süre içerisinde, kümenin rekabetçilik düzeyini belirleyecek şekilde, görüşülmüştür. Bu kişilerle, Elmas Modelini oluşturan boyutlarla ilgili değer zincirinin farklı aşamalarında bir aktör olmaları özelliklerinden dolayı derinlemesine görüşme yapılmış ve elden edilen bilgiler neticesinde kümenin sorunları ve rekabetçilik analizi ortaya çıkarılmıştır.

Mülakatla veri toplama süreci şu şekilde olmuştur. Porter’ın Elmas Modeli’ndeki girdi koşulları, talep koşulları, destekleyici ve ilgili kuruluşlar, rekabet koşulları ve devletin rolü hakkında veriye ulaşmak üzere kaşar üretim ve satış sürecinin farklı kademelerindeki 10’ar kişiyle görüşülmüştür. Yani 10

tedarikçi, 10 üretici, 10 satıcı, 10 müşteri, 10 kamu ve stk temsilcisi, 10 üniversite personeli ile görüşülmüştür.

Görüşmede toplanan bilgiler ve görüşülen kişiler şu şekildedir: Yem, büyükbaş hayvan, süt, maya, vakum, tuz vb gibi girdi koşullarının yeterliliği, olumlu ve olumsuz durumları ile ilgili bilgi sağlamak üzere süt ve diğer ürün *tedarikçileri* ve kaşar *üreticileri* ile; talep koşullarının mevcut durumu, müşteri seçiciliği, pazarın gelecek potansiyeli, yeni pazar olanakları ve eksikleri konusunda bilgi sağlamak üzere *müşteriler* ve *satıcılarla* (toptancı ve perakendeci gibi aracılar); yerel medya, festivaller, veterinerlik hizmeti, süt kooperatifleri, soğuk hava deposu vb gibi ilişkili ve destekleyici endüstrilerin varlığı ile yeterli ve yetersiz olduğu durumlarla ilgili bilgi sağlamak üzere *tedarikçiler*, *süt birliği temsilcileri* ve *üniversite personeli* ile; zincir marketler, yerel satış ofisleri, aracılar yoluyla rekabet koşullarının düzeyi ve firmanın farklılaşma stratejileri ile inovasyon kapasiteleri hakkında bilgi sağlamak üzere *satıcı ve üreticilerle*; devletin rolü, katkısı, kontrol türleri, hibe ve destekler ile ilgili bilgi sağlamak üzere Kalkınma Ajansı, Tarım İl Müdürlüğü, Kırsal Kalkınma ve Destekleme personeli gibi *kamu personeli* ile görüşülmüştür.

Araştırmanın *temel kısıtı* ise mülakatlarla bilgi toplanan *niteliksel* bir çalışma olmasıdır. Uluslar arası rekabet pozisyonu araştırmalarında Porter'ın Elmas Modeli kabul görmekte ve önemli katkılar sunmakla birlikte bu modelin *en temel eksikliği* değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisini niceliksel ve tanımlayıcı değil, niteliksel olarak sunması ve bu itibarla tahmin gücünün düşük olmasıdır (Gürpınar, Barca, 2007).

2.1. Kars İlinin Ekonomik Yapısı

Türkiye'nin doğusunda yer alan Kars, 306 bin nüfusu ve 7 ilçesi ile birlikte 18.500 km²'lik bir yüzölçüme sahiptir. İlin ekonomisi daha çok tarım ve hayvancılığa dayalıdır. Kars ve ilçelerinin geri kalmışlığının temel sebepleri şunlardır (Karabulut, 2011: 40-41): *Uzun yıllardır Türkiye'nin en çok göç veren il ve bölgesi olunması, özellikle 1991 öncesinde SSCB'nin varlığından dolayı bölgenin devlet yatırımlarından yeterince pay alamayışı, coğrafya ve iklim koşullarının zorlukları, tarım ve hayvancılıktaki verimlilik düşüklüğü, eğitim seviyesinin düşüklüğü, sermaye ve altyapı yetersizlikleri (özellikle ulaşım), 1985 sonrası terör faaliyetlerinin olumsuz etkileri (yatırımcıları kaçırma ve hayvancılığa olumsuz etkileri), teşviklerdeki yetersizlikler, tanıtım eksiklikleri (özellikle kış ve tarihi turizm açısından).*

Tüm bu olumsuzluklarına karşın, Kars ili birçok açıdan ciddi potansiyele sahiptir. Özellikle (kış) turizmi konusundaki zengin potansiyelinin yanında, tarihi ve kültürel zenginliği Türkiye'de en çok bilinen yönüdür. Bununla birlikte

zengin hayvancılık faaliyetlerinin geliştirdiği süt ürünleri endüstrisi ve buna bağlı kaşar peyniri üretimi Kars'ın en bilinen ve marka olmaya aday ürünüdür. Endüstrinin her ne kadar ciddi sıkıntıları olsa da, ilde bulunan kaşar peyniri endüstrisi ciddi bir üretim ve pazarlama ağına sahiptir. Sadece bu sektörün geliştirilmesi ve teşvik edilmesi bile il ve ilçeler açısından ciddi bir kalkınma potansiyeli sağlayacak güce sahip görünmektedir.

2.2. Kaşar Peyniri Üretimi ve Kars Kaşarının Özellikleri

Kars kaşar peyniri, geleneksel olarak inek sütünden yapılır. Genel olarak tekerlek biçiminde, sert, saman sarısı renginde bir peynirdir ve %3-5 oranında tuzlanmasıyla hazırlanır. Mart-temmuz aylarında üretilir. Üretiminden sonra 3-6 ay soğuk hava depolarında olgunlaştırıldıktan sonra tüketilir. Ürün 1, 2, 6 ve 12 kg olarak üretilir. Türkiye'de, beyaz peynirden sonra en çok tüketilen sert bir peynir çeşidi olan kaşar peyniri kendine özgü koku, tat ve lezzeti bulunan sert kabuklu bir peynir çeşididir (KARSÜD; Öztekin, 1984; Tunçtürk vd., 2010).

3. BULGULAR

3.1. Kars Kaşar Peyniri Endüstri Kümesi Hakkında Genel Bilgiler

Kars'ta kaşar peynirinin yapımı Cumhuriyetin kuruluşunun ilk yıllarına kadar dayanmaktadır. Daha çok koyun sütünün değerlendirilmesi amacıyla başlayan üretim, günümüzde inek sütü kullanımıyla yoğun bir şekilde devam etmektedir. Günümüzde; Edirne, Kırklareli, Muş, Trabzon Kadirga, Bayburt ile birlikte Türkiye'nin en ünlü kaşar peynirleri Kars'ta üretilmektedir (Gelibolu, 2009: 153). TOBB başkanı R. Hisarcıklıoğlu'nun "Bugün kaşar peyniri denince Türkiye'de akla Kars gelir. Ama bizim kaşar peynirini artık markalaştırmamız lazım. Patentini muhakkak Kars'ın alması lazım" ifadesi (www.haber7.com, 2012) bunun en açık göstergesidir.

TÜİK-2009 verileri de dikkate alındığında ülkemizde kaşar peyniri üretimi 73.786 ton iken Kars ilinde ise 8.342 ton olması (www.tuik.gov.tr, 2012) ve yaklaşık %10 gibi bir orana tekabül etmesi dolayısıyla Kars ilinin kaşar üretiminde ülke içerisindeki yeri açısından çok önemli bir göstergedir. 1 kg eski kaşarın, ortalama 11 kg süttan elde edildiği ve yan ürün olarak da ortaya çıkan peyniraltı suyundan tereyağı ve lor peynirinin elde edildiği tespit edilmiştir (Demir, Aral, 2010). Kars ilindeki fabrikalarda kaşar peyniri üretiminin yanında göbek kaşar, çeçil peyniri, gravyer peyniri ve beyaz peynir de üretilmektedir (Yıldız, Yıldırım, 2011: 153).

Bu anlamda oldukça önemli bir endüstriye sahip bulunan Kars kaşar peyniri kümesi oldukça grift bir yapıya sahip, içinde yüzlerce ögeyi barındıran, Türkiye'nin doğusu açısından bakıldığında birçok bölgesel ve yapısal problemine rağmen belki de en organize gıda kümelerinden birisi olarak değerlendirilebilir. İçinde binlerce hayvan yetiştirici köy halkını, onlarca mandıra, parekende satış ofisi gibi birimleri barındıran; aynı zamanda birçok yan etmene katma değer sağlayan, birçok araştırmacıya konu olan elementleri ile bölge ekonomisi için oldukça önemli bir yapılaşmayı ifade etmektedir. Bu küme dünyada ve Türkiye'deki mevcut büyük gıda kümeleri kadar olmasa da ve hatta onlara göre oldukça küçük bir kümeyi ifade etse de, mevcut bölgesel ekonomik yapı göz önüne alındığında ve tarihi ile birlikte markalaşma potansiyeli açısından oldukça gelişmeye açık bir kümelenme olarak nitelendirilebilir.¹

3.2. Kümenin Şematik Yapısı ve Elmas Modeli Unsurları İle İlgili Bulgular

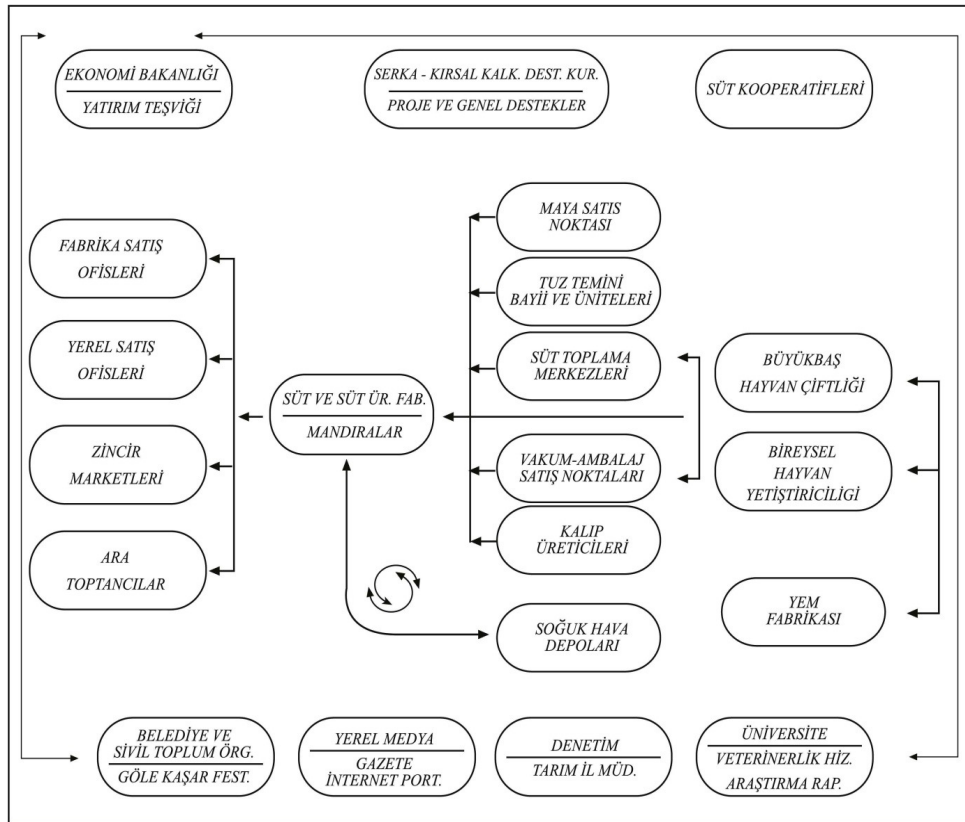
Kümenin coğrafi alanı Kars merkezden başlayarak Kars ilinin 7 ilçesini ve 1992 yılında Kars'ın bir ilçesi iken ayrılıp il hüviyeti kazanan Ardahan'ın ilçeleri olan Göle ve Çıldır ilçelerini kapsamaktadır. Kümelenmenin merkezi alanı Kars merkez ve organize sanayi bölgesi olup, mevcut yapı bahsedilen ilçelere doğru genişlemektedir. Bu yapı, içinde kaşar peyniri üretimi için başlangıç noktası olan hayvancılık ve süt üreticiliğinden başlayarak parekende satış ofislerini kapsayan faaliyetlerin tümünü içinde barındırmaktadır. Binlerce hayvan yetiştirici köylü aile ve son dönemlerde yavaş yavaş sayıları artan çiftliklerden alınan sütler, mandıra ve süt fabrikalarında geleneksel ve modern yöntemlere göre işlendikten sonra ürün haline getirilmektedir. Mülakatlar neticesinde yazar tarafından ortaya çıkarılan Kaşar peyniri kümesi şeması Tablo 4'de gösterilmiştir ve bu kümenin Elmas Modeli boyutları ile ilgili bulguları ve rekabetçilik düzeyi tartışması aşağıdaki alt başlıklarda belirtilmiştir.

3.2.1. Girdi Koşulları İle İlgili Bulgular

Kars bölgesindeki kümenin girdi koşullarından bazıları olarak mandıraların üreticilerden aldığı çiğ süt, işçilik ve sütün taşınmasında ortaya çıkan nakliye unsuru sayılabilir (Demir *vd.*, 2012). Kars bölgesinde kaşar peynirinin temel hammaddesi olan süt üretimi neredeyse tamamen küçük ölçekte ve köylerdeki sayıları binlerle ifade edilebilecek sayıda olan hane halkları tarafından yapılmaktadır. Son yıllarda ise SERKA (Serhat Kalkınma Ajansı) tarafından sağlanan teşvikler sayesinde sayıları 10 kadar olan büyükbaş hayvan çiftliklerinde organize üretime başlanmıştır. Büyükbaş hayvancılık ve süt üretimi neredeyse her ilçede geçimin önemli bir kaynağı olarak yapılmaktadır.

Kars ili gerek hayvan varlığı gerekse mevcut mera ve yem bitkileri üretimi bakımından önemli bir potansiyele sahiptir (Demir ve Aral, 2011) ve tarihten bu yana *hayvancılığın* bölgenin temel özelliği olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Dolayısıyla girdi koşullarında süt üretimi istenen seviyelere yakındır.

Tablo 4. Kars Kaşar Peyniri Endüstri Kümesinin Şematik Yapısı



Kaynak: Yapılan mülakatlar neticesinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

Süt fabrikaları üretilen sütü genellikle iki şekilde tedarik etmektedir. Birinci yöntem, daha çok tercih edilen *avans sistemi* olarak ifade edilebilir. Bu sistemde her fabrika kendisine bağlı süt üreticisine her yılın 9. ve 10. aylarında önümüzdeki yılın 5. ve 6. ayın sütü için (7-8 ay önceden) *peşin ödeme* yapar. Böylece süt üreticileri önümüzdeki yılın satışlarını yapmış olur ve taahhüt ettiği sütün karşılığını peşin alarak gelecek yıl o miktarda sütü fabrikaya teslim edeceğini taahhüt eder. Bu yöntemi daha çok Kars OSB’de bulunan süt

üreticileri uygulamaktadır. Bu uygulama ile süt üreticileri mevcut sütü garanti altına alıyorlarken fiyat anlamında daha düşük bir opsiyonu tercih etmiş olurlar. Fabrikaların uygulanan bu yöntemle (paranın alternatif maliyeti dikkate alınmazsa) %20'ye yakın bir fiyat avantajı sağladıkları ifade edilebilir. Buna karşın süt fabrikalarının uyguladıkları *ikinci yöntem*, sütün üretici tarafından fabrikalara teslimi anında nakit ödemesi yapılarak alım yapma şeklindedir. Bu yöntemin diğerinden farkı, fabrikaların üreticinin alacağını sütün teslimi sırasında vermesidir. Bu yöntemde bahsedildiği üzere fiyat düzeyi diğer yönteme göre genellikle %20 yukarıda seyrediyor görünmektedir.²

Bu olumlu yanına karşın *avans sistemi* kümenin rekabetçilik düzeyini olumsuz etkileyen unsurlardan biri olarak görülmektedir. Öyle ki özellikle *avans sistemi* ile çalışan süt işletmeleri ayrı bir risk ile karşı karşıya kalmaktadır. Peşin veya ön ödeme karşılığı süt üreticisinden belli bir miktar süt almayı garanti altına alan işletmeler, özellikle süt üreticilerinin taahhütlerini çoğu zaman yerine getiremiyor olması nedeniyle ciddi zararlara uğramaktadırlar. Çeşitli sebeplerden dolayı köylünün taahhüdünü yerine getirememesi nedeniyle, fabrikalar ileriki yıllar için alacaklı durumda kalmakta ve sermayeyi kaybetme riskiyle yüzleşmektedir.

Avans sisteminin diğer dezavantajı süt kalitesi ile ilgilidir. *Avans sistemi* çiğ sütte kalite ve hijyen kriterlerine göre farklı fiyat uygulamasının yapılamamasına, dolayısıyla işletmeye gelen her sütün işleme alınmasına neden olmakta ve neticede üretilen peynirin verimliliğini düşürerek ve tat ve aromada bozulmalara yol açabilmektedir (Demir, Aral, 2010).

Bu itibarla kaşar peyniri üreticilerini, kaşar peynirinin hammaddesi olan sütün tedariki aşamasında finansal açıdan sıkıntıya sokan (süt alımları için bir yıl önceden para verilmesi) *avans sisteminin* düzenlenmesi gerekmektedir. Özellikle yüklü miktarlar gerektirdiğinden *avans sisteminden* her işletme yararlanamamaktadır. Dolayısıyla işletmelerin finansman açısından rahatlamasını sağlayacak kredi ve teşvik sistemi gözden geçirilmelidir. Ayrıca, mandıra ve süt fabrikalarının bölgede uyguladıkları bu alım politikası, kaliteli süt üretimini cezalandırmakta ve niteliksiz süt üretimini ödüllendirmektedir ve sektörel rekabetin önünde ciddi bir engeldir. Çünkü sütün toplanması ve taşınması sırasında bozulmasını önlemek amacıyla, kaliteyi olumsuz etkileyecek ilaç kullanılabilmektedir. Sütün tedarik edilmesindeki aksaklıkların giderilmesi amacıyla bölgede daha önce varolan ve kapanan Kars Süt Fabrikasının açılarak etkinleştirilmesi gerekmektedir.

Kümenin girdi koşullarından diğerleri de *süt dışı hammaddeler* olan tuz ve maya ayrıca kaşar tahtası, kalıbı, kazan, soğuk hava deposu, vakum cihazı vb. imalat kalemleridir. Bu unsurların bölge dışından getiriliyor olması

kümenin rekabetçilik düzeyini olumsuz etkilemektedir. Bu girdilerin bireysel ve bağımsız olmaktan ziyade örgütlü ve toptan bir şekilde bölge içerisinde temin edilecek duruma getirilmesi ile maliyet bakımından bir girdi avantajı sağlanabilir.

Kümenin girdi koşulları vasıtasıyla rekabetçiliğini etkileyen diğer bir unsur da *atıl kapasite* ile çalışmadır. Kars ilinde kaşar peyniri üretiminin büyük bir bölümü, mandıra olarak adlandırılan ve mevsimlik olarak çalışan küçük işletmelerde gerçekleştirilmektedir (Demir vd., 2012). Kaşar peyniri işletmelerinin faaliyet sürelerinin, mevsimsel nedenlerden dolayı kısa olması (kışın mandıraların çalışmaması nedeniyle) atıl kapasite ile çalışmalarına neden olmaktadır. Mevcut sütlerin en verimli toplanma zamanı olan yılın 5. ve 6. ayları sonrasında *süt fabrikaları* bu dönemlerde tam kapasite çalışarak imalat yapmaktadırlar. Diğer aylarda ise süt fabrikalarında imalat devam etmekle beraber özellikle süt verimliliğindeki problemler nedeniyle neredeyse %20 kapasite ile çalışılmaktadır (Demir, Aral, 2010). Süt fabrikaları tüm yıl üretime devam etmelerinden dolayı kapasite kullanım oranları mandıralara göre daha düşüktür.

Ayrıca mevsimsel atıl kapasite ile çalışma dolayısıyla fiyat farkı söz konusu olabilmektedir. Dolayısıyla, sorunun kaynağına inilerek süt verimliliğini arttıracak şekilde, hayvancılık sektörünün geliştirilmesi ve yetiştiricilerin bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Bu anlamda özellikle üniversiteler olmak üzere tüm kamu kuruluşlarının küme içinde etkin rol oynaması gerekmektedir.

Kümenin rekabetçilik düzeyi açısından, kaşar üretiminde yaz sütü ve kış sütü kalite ve miktarının farkı da dikkate alınmalıdır. Kaşar kümesi içerisinde, fabrikaların düşük kapasitede çalışmasının nedenleri olan süt miktarının yetersiz olması, finansman yetersizliği, Kars kaşar peynirine olan talebin her geçen gün azalması, üretilen ürünün pazarlanmasında yaşanan güçlükler ve teknolojik yetersizliklere (Demir, Aral, 2010) yönelik iyileştirmeler yapılmalıdır.

Kümenin girdi koşullarının rekabetçiliğini olumsuz etkileyen diğer bir unsur *süt kalitesi* ile ilgilidir. Mikrobiyel yönden kaliteli peynir üretimi için sütlerin pastörizasyonunun yapılması gerekliliği, özellikle vakumlu paketleme yoluyla kısa sürede piyasaya sunulan kaşar peynirlerinin pastörizasyon zorunluluğunun olması gerekmektedir.

Özellikle bölgede yapılan incelemelerde, genellikle sütün toplanması ve fabrikalara taşınmasının elverişsiz koşullarda gerçekleşmesi nedeniyle üretilen Kars kaşarının kalitesi itibarıyla Avrupa Birliği (AB) ülkelerine ürün ihraç edilmesinin zor olacağı görülmektedir. AB'nin üye ülkelere yayınladığı

yönerge³ gereğince kaşar kümesi içerisinde buna ilişkin bir alt yapının oluşturulması gerekmektedir (Demir, Aral, 2010).

3.2.2. Talep Koşulları İle İlgili Bulgular

Piyasaya satışa hazır hale gelmiş kaşar ürünü, genellikle Kars merkezde bulunan *perakende satış ofislerinde* satışa sunulmaktadır. Yaklaşık sayıları 100'e yakın olan küçük ölçekli satış ofisleri, eski kaşar ürününü satmaktadırlar. Satış ofisleri, direkt süt işletmelerinin satış ofisleri ve bağımsız faaliyet gösteren satış ofisleri şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Bağımsız satış ofisleri, her biri farklı firma ile çalışan küçük ölçekli aile işletmeleri şeklinde faaliyet göstermektedir ve çok büyük oranda bölge insanına satış yapmaktadır. Kars çevresinde satılan toplam kaşar'ın yaklaşık %30'u bölge insanına satılmaktadır. Geriye kalanlar ise süt ürünleri işletmeleri tarafından genellikle aracılar vasıtasıyla diğer illere veya kısmen büyük zincir mağazalara satılmaktadır. Bu aşamada genellikle markalaşma problemi ortaya çıkmaktadır. Kars ve Ardahan ilindeki bazı ticari işletmeler bölgedeki kendilerine ait olmayan fabrikalarda kendi markaları ile *fason üretim* yaptırmaktadırlar.

Ayrıca üretilen kaşar, bazen toptan olarak büyük firmalara satılmakta daha sonra o firmaların isimleri ile perakende zincirlerine gönderilmektedir. Bölgede yapılan bir çalışmada (Demir, Aral, 2010) kaşar ürününün *farklı pazarlama kanallarının* olduğu tespit edilmiştir. Üretilen süt; ya direk üreticiler tarafından kaşar ürününe dönüştürülerek perakendeciler vasıtasıyla tüketicilere ulaştırılmakta ya da mandıra veya süt fabrikaları tarafından toplanan süt, işlenerek toptancılara, bayilere ve Kars ilindeki bazı perakende satış yapan işletmelere pazarlanmakta veya işletmelerin kendilerine ait satış mağazalarında tüketime sunulmaktadır.

Özellikle bu süreçte mevcut bağımsız satış ofislerinin kaşar peyniri satışı konusunda ciddi rekabete maruz kaldığı ve düşük kâr marjları ile çalıştığı ifade edilmektedir. Sadece kaşar peyniri ile faaliyetlerini sürdürebilme imkânı olmadığı için yine çoğu bu bölgede üretimi yapılan gerek süzme bal gerekse petek balı, tereyağı, yoğurt, kaymak gibi ürünlerle *ürün çeşitliliğine* giderek faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bunlardan bazıları kendilerine ait bir marka oluşturarak patent almakta ve ürünlerini bu şekilde satma yoluna gidebilmektedir. Böylece *ürün farklılaştırması* yaratarak, piyasada bir avantaj yakalamak istemektedirler.

Kümenin talep koşullarındaki rekabetçilik düzeyini olumsuz etkileyen unsurlardan birisi *ambalaj* konusundadır. Bölgede bazı kaşar peyniri türleri, geleneksel şekliyle genellikle ambalajsız satılmaktadır. Bu durum çoğu zaman tüketici açısından farklı algılanmakta, hijyen şartlarının sağlanamadığı izlenimi

uyandırmaktadır. Özellikle eski kaşarın görüntüsünün küflü olması, potansiyel talep koşullarını olumsuz etkilemektedir. Hem bu izlenimi kaldırmak hem de Avrupa Birliği standartlarını sağlamak açısından denetim kurumları kurulmalı, küfü temizleme, ambalajlama ve vakumlama konusunda düzenleme yapılmalıdır.

Kümenin rekabetçilik düzeyini talep koşulları bağlamında olumsuz etkileyen diğer unsur *pazara uzaklık* konusudur. Kars ili ve bölgesinin Türkiye'nin en doğusunda olması dolayısıyla pazara uzaklığı ürünün dağıtım açısından önemli bir problemdir. Her ne kadar anlaşmalı kargo firmaları ile belli şartlarda anlaşılmış olunmasına rağmen, dağıtım maliyetleri ciddi fiyat dezavantajına yol açmaktadır. Bu durumun ortadan kaldırılması için küme içerisinde yeni dağıtım kanallarının geliştirilmesi veya yakın pazarlara ulaşım imkânı sağlanmalıdır. Ayrıca görece daha ucuz olan Trakya kaşarının Kars kaşarınımsı gibi satılmasının önüne geçilmesi gerekmektedir.

Talep koşullarının rekabetçiliğini olumsuz etkileyen diğer bir unsur *tutundurma* açısındandır. Potansiyel müşterilerin Kars kaşarının tadı ve görüntüsünü bilmemeleri nedeniyle bu eski kaşar ürününün *marka bilinirliği* çok düşük düzeydedir. Şirketlerin özellikle fuar türünden tanıtım faaliyetlerinin neredeyse olmadığı gözlemlenmiştir. Bu durum hem markalaşma hem de marka bilinirliği açısından dezavantaj sağlamaktadır. Dolayısıyla küme içerisinde yer alacak şirketlerin ulusal ve uluslararası fuar girişimlerine, özellikle KOSGEB tabanlı çok daha ciddi teşvikler sağlanması önemlidir.

Kümenin *iç pazar* dinamiklerinin de artırılması ve bölgenin *bir kaşar peyniri kenti* olarak algılanması yönündeki eksikliklerin giderilmesi için festival, konferans, şirketlerin katılımının olabileceği yerel bazda fuar türünden etkinlikler için faaliyetler yürütülmesi gerekmektedir.

Talep koşullarının rekabetçiliğine bir engel de *dış pazar için yabancı dil* konusudur. Kaşar işletmelerinin ihracat yapamamalarının nedenleri içerisinde yöneticilerin yeterince yabancı dil bilmemeleri önemli bir insan kaynağı eksikliğidir. Ayrıca işletme yöneticilerinin fuarlara katılmamaları, uluslararası vizyon eksikliği, Türkiye'nin en doğusunda olmaları, ihracatın nasıl yapılacağını bilmemeleri ve standartlara uygun üretim gerçekleştirmemeleri ihracattaki diğer engeller olarak sayılabilir.

3.2.3. İlişkili ve Destekleyici Endüstriler İle İlgili Bulgular

İlişkili endüstriler içerisindeki *uzman tedarikçilerin* kümenin rekabetçiliğindeki önemi büyüktür. Kars kaşar peyniri imalatının bileşenleri içinde yer alan süt dışındaki tuz, maya, soğuk hava deposu, kaşar tahtası, kalıbı,

çuval, kazan vb gibi ürünlerin bölgesel küme içinde tedariki yeterli değildir. Ayrıca kaşarın depolanacağı buzhane kiralarının yüksekliği nedeniyle küme içinde bu eksiklik ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle küme içerisinde makine, teçhizat, maya vb alanlarda uzmanlaşmış destekleyici KOBİ'lerin yer alması kümenin rekabetçiliğini olumlu etkileyecektir.

Kaşar peyniri kümesinin rekabetçiliğini etkileyen destekleyici kurumlardan birisi Serhat Kalkınma Ajansı (SERKA)'dır. Kars Organize Sanayi Bölgesi ve Ardahan-Göle ilçelerinde yoğunlaşan süt fabrikalarının birçoğu özellikle *SERKA'nın proje desteklerinden* faydalanmış ve bu sebeple oldukça iyi düzeyde mandıra ve makinelere sahiptirler. Markalaşma olmasa da bölgede ciddi bir satış ve girdi organizasyonu olduğu, özellikle SERKA ve Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu'nun, Avrupa Birliği fonları ve benzeri proje destekleriyle firmaları desteklediği görülmektedir.

Kümenin ihtiyacı olan nitelikli *insan kaynağının* sağlanması konusunda Kafkas Üniversitesinin Süt ve Ürünleri Teknolojisi Programı ve Gıda Mühendisliği bölümü vardır. Yaylalarda ve mandıra tipi işletmelerdeki hijyenik olmayan koşullarda üretimin en aza indirgenmesi ve gelişen teknoloji ışığı altında sağlıklı ürünün işlenip tüketiciye ulaştırılması kalifiye elemanlarla sağlanabilmektedir. Süt ve ürünleri programını bitiren öğrenciler, özel sektörde süt fabrikası ve süt ürünleri üretimi yapılan alanlarda yardımcı eleman olarak çalışabilmektedir. Ayrıca Kafkas Üniversitesi'nin Veterinerlik Fakültesi Eğitim, Araştırma ve Uygulama Çiftliği litresi 1,25 TL'den bireylere ve bölgedeki fabrikalara *süt* satmaktadır (www.kafkas.edu.tr). Bu durum kümenin girdi koşullarına destekleyici bir katkı niteliğindedir.

Kaşar kümesi içerisinde üretim ve satış geleneksel koşullarda yapılmaktadır. Dolayısıyla işletme yöneticilerinin ve çalışanlarının süt ve süt mamulleri konusunda geleneksel olmaktan ziyade *bilimsel eğitim alma şartı* getirilmeli ve bu konuda Kafkas Üniversitesi öncülük yapmalıdır. Özellikle peynircilik okulu şeklinde maket bir ünite kurulmalı ve uygulamalı olarak işletmelerde çalışan personel ve süt üreticilerine eğitim verilerek *sertifika* sağlanmalıdır. Bu yolla kümenin rekabet gücü artacaktır.

Kümenin özellikle Üniversite ve KOSGEB benzeri devlet kurumları ile olan ilişkilerinin zayıf olduğu söylenebilir. Hem hayvancılık hem de gıda anlamında üniversiteden yeterli düzeyde *veterinerlik hizmetinin* alınmaması veya bunun ücretli olması ve kaşar labratuvarlarının eksikliği kümenin rekabetçiliği açısından bir problem teşkil etmektedir.

Yerel medya ile olan ilişkilere bakıldığında sınırlı bir işbirliği göze çarpmaktadır. Özellikle Göle'de 17.'si düzenlenen Uluslararası Kültür ve Kaşar

Festivali ve bunun geleneksel hale getirilmesi küme olgusunu güçlendiren tanıtım faaliyetleri olarak gösterilebilir. Ancak gıda konusunda ihtisaslaşmış yurtiçi ve yurtdışı fuarlar konusunda yetersiz kalınması da küme içinde markalaşmayı etkileyen önemli bir eksiklik olarak görülmektedir.

Küme oluşumu ve iç elementleri bağlı tutmak ve aynı zamanda kümenin canlı ve geleceğe dönük projeksiyonunu sağlamak için *bir psikolojik zincir* oluşturulmalıdır. Kars ilindeki kümelenmeyi gösteren internet siteleri kurulmalı, araştırmalar, konferanslar, seminerler, teşvikler, eğitimler vb. oluşumlar, destekleyici endüstriler olan KOSGEB, SERKA, İŞKUR, Süt Kooperatifleri ve Üniversite yoluyla sürekli gündemde tutulmalıdır.

Kaşar kümesinin kurulması ile birlikte bölgede rekabetçiliği olumsuz etkileyen en büyük sorun olarak ifade edilen *Kaşarcılar Birliğinin* eksikliği giderilebilecek ve ürünün fiyat, kalite vb boyutlarda standardizasyonu sağlanacaktır.

Özellikle büyükbaş hayvanların yem ihtiyacını karşılayacak etkinlikte ve verimlilikte uzman bir tedarikçi olarak ifade edilebilecek bir *Yem Fabrikasının* olmaması, kaşar peynirinin hammaddesi olan sütün fiyatını olumsuz etkilemektedir. Bölgedeki zahirecilerin ve yem satıcılarının arpa, saman, sılağ vb yemlikleri il dışından özellikle Erzurum, Konya vb. illerden getirmesi kuraklık gibi bazı dönemlerde sorun olmakta ve kaşar ürününün kalite ve fiyatını etkilemektedir.

3.2.4. Firma Stratejileri ve Rekabet Koşulları İle İlgili Bulgular

İşletme yönetimlerinin genelde *aile yapısına* dayandığı ve eğitim düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür. Bu şirketler, birçoğunun 40-50 yıllık geçmişleri olmasına rağmen ulusal ve uluslararası pazarda rekabet edememektedir. Bu itibarla küme içerisindeki firmalara kendi markalarını oluşturabilmeleri ve bunun arkaplanını kurumsal olarak sağlayabilecek danışmanlık hizmetlerini alabilmeleri için gerekli teşviklerin sağlanması önemli bir adım olacaktır.

Kars kaşar peyniri, iktisadi olarak önemli bir potansiyele sahiptir ve Coğrafi İşaretin Korunması sistemi ile bu ürünün sadece Kars ilinde bir marka olarak üretiminin sağlanması, kaşar kümesinin gelişmesine önemli katkı sağlayacaktır (Demir, Aral, 2010). Özellikle Kars Kaşarı tescilinin Kars ilinde kurulacak Küme içerisinde alınması sağlanarak *markalaşma* problemi çözülebilir.

Kaşar işletmelerinin bölgedeki en büyük toptancılarla rekabet etmesini engelleyen ölçek ekonomisi probleminin çözümü için, son günlerde popüler olan Bizim Market uygulamasının benzeri olan *Bizim Kaşarcı* uygulamasına geçilebilir. Bu itibarla küçük işletmelerin sinerji yaratması sağlanarak ölçek ekonomisi ile birlikte rekabet gücü artırılabilir.

Yerel rekabetin geliştirilmesinde gerekli ortamın olduğu fakat firmaların danışmanlık, profesyonel yönetim ve *strateji belirleme* aşamalarında yetersizliği gözlenmiştir. Bölgede yapılan farklı bir araştırmada, kaşar işletmelerinin bilicesizce uyguladığı rekabet stratejileri sırasıyla kalite farklılaştırma, destek farklılaştırma, imaj farklılaştırma, farklılaştırma, tasarım farklılaştırma, farklılaştırma odağı, fiyat farklılaştırma, maliyet liderliği, maliyet odağı ve farklılaştırmama stratejisi olarak ortaya çıkmıştır (Yıldız, Yıldırım, 2011).

3.2.5. Devlet Desteği İle İlgili Bulgular

Kars ilinde üretiminin yapıldığı süt sığırcılık işletmeleri genellikle dağınık yapıda, ölçekleri düşük ve üretimde geleneksel yapıya sahiptirler. Ayrıca ilde süt üretiminin tüm yıla yayılmaması dolayısıyla verimliliği düşük olan sütün hijyen ve kalitesinde sorunlar yaşanmaktadır (Demir vd., 2012).

Kaşar peyniri kümesinin rekabetçilik pozisyonunu olumsuz etkileyecek bu kayıtsız mandıralardaki kalitesiz üretimi kontrol etmek için son dönemlerde devletin yaptırımları yeterli olmasa da önemli bir gelişme göstermiştir. Bölgedeki gıda denetimleri *Tarım İl Müdürlüğü* tarafından yapılmaktadır. Bu durum kayıt dışı, kalitesiz ve hijyen kuşullarından yoksun çalışan mandıraların kapatılmasına ve üretimin fabrikalarda yapılmasına imkan sağlamıştır. Denetimler, sütün taşınması aşamasında soğuk hava deposuna sahip araçların kontrolü (ilaç atılmasının engellenmesi için), yeni ürün için alınan numunelere yapılan testler ve rutin yapılan firma denetimleri şeklinde olmaktadır. Numune testleri bir fiyat politikası aracı olmakta, gelişigüzel ürünlerin pazara girişini engellemekte ve denetimsiz mallara uygulanan ciddi cezalar ile birlikte önemli bir caydırıcı özelliğe sahip olmaktadır. Fakat gıda mühendisi olmayan kaşar satıcılarının piyasadan aldığı ürünün analizi aşamasında Tarım İl Müdürlüğü'nün analiz için yüksek fiyat talep etmesi bir sorun teşkil etmektedir.

Yine *Serhat Kalkınma Ajansı*, tarıma dayalı sanayi başlığı altında süt ürünleri işletmelerine kapasite artırma, yeni ürün ve yenilikçi uygulamaları geliştirme ve AR-GE çalışmalarını destekleme amacı ile 2013 yılı mali destek programları kapsamında proje bazlı olmak kaydı ile makine ve ekipman, insan kaynakları ve diğer kalemleri içeren mali destekler sağlamıştır (www.serka.org.tr). *Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu* da yerel ürünler ve mikro işletmelerin geliştirilmesi amacıyla modernizasyon, kapasite

artırımı, süt üretme tesisi kurulumu, makine ve ekipman alımı, süt sığırcılığı, süt ve ürünlerinin işlenmesi ve pazarlanması ve süt üreten işletmelere yatırım başlıklı projelere AB katkısı ile birlikte katkı sağlamaktadır (www.tkd.gov.tr).

Özellikle bölgenin en temel avantajının devletin uyguladığı teşvik kapsamında olmasıdır. Bölgenin her dönemde en geniş teşvik kapsamı olan 6. bölge içerisinde yer alması, bazı dezavantajları olmasına rağmen kümeye bunları telafi edecek önemli güç sağlamaktadır. Resmi Gazete de (19.06.2012) yayınlanan 3305 sayılı karara ilişkin *son teşvik yasasında* bu durum açık biçimde görünmektedir. Kars-Ardahan gibi 6. bölgede olan illere yatırım yapacak olan KOBİ bağlamındaki işletmeler aşağıdaki avantajlara sahip olacaktır (Resmi Gazete, 2012).

- KDV İstisnası
- Gümrük Vergisi Muafiyeti
- Vergi istisnası (OSB içinde yatırıma %55 katkı yapacak biçimde)
- Sigorta primi işveren hissesi desteği (OSB içi 12 yıl)
- Yatırım yeri tahsis
- Faiz desteği
- Gelir vergisi stopajı desteği
- Sigorta primi işçi hissesi desteği (OSB içi 10 yıl)

Bu türden *yatırım teşvik yasaları* çerçevesinde önemli bir avantaja sahip olan Kars yatırımcıları özellikle sabit sermaye yatırımları (arsa vb.) konusunda diğer bölgelere göre önemli bir avantaja sahiptirler. Ayrıca istihdam açısından hem vergi hem de ssk ödemeleri konusunda önemli bir yükten muaf tutulmaktadır. Yine banka destekli krediler vasıtası ile faiz desteği olarak ciddi bir kapital avantajına sahip olmaktadır. Dolayısıyla bu unsurların potansiyel anlamda Kars kümesinin gelecek projeksiyonunu güçlendirebilir olacağı izlenimi yaratılmaktadır. Mevcut bölgesel zorlukların, teşvikler ile ortadan kaldırılabilir durumda olması kümeye her açıdan avantaj sağlayabilecektir. Bu açıdan belirtilen detayların gelişmesi ile kümenin uzun vadede rekabet gücünün önemli mesafeler katetmesi oldukça olasıdır.

Genel itibarıyla kümenin rekabetçiliğini devlet kanalı ile attırmak bir anlamda yukarıda bahsedilen diğer dört boyutun rekabetçiliğini arttıracaktır.

Kars kaşarı markasının alınması, süt ürünlerinin kalitesinin artırılması ve yasal üretimin (kayıtdışı olan mandıraların kapatılması) teşvik edilmesi gerekmektedir. Ürünlerin gerek iç pazarda gerekse uluslararası pazarda rekabet edebilmesi için kalitenin artırılması sağlayacak ileri derece teknolojik imkânların ve kalite kontrol sisteminin kurulması gerekmektedir.

Demir ve Aral (2011)'ın çalışmasına göre bölgedeki *süt üreticilerinin* en önemli sorunlarının başında süt fiyatlarının düşük olması, bakım-besleme olanaklarının yetersiz olması, düşük verimli hayvan popülasyonunun yoğunluğu ve üreticilerin örgütsüzlüğü gelmektedir. *Süt sanayisinin* başlıca sorunları ise sırasıyla kaliteli ve hijyenik üretimin yapılmaması, mevsimsel süt üretimi ve pazar sıkıntısıdır. Üretim artışını engelleyen unsurları, özellikle geleneksel üretim yapılması, süt piyasasında istikrarsızlık, mevsimsel atıl kapasite sorunu ve çiğ süt işleme kapasitesinin düşüklüğü, sermaye ve finansman yetersizliğini (Demir, Aral, 2010) giderecek düzeyde bölgeye yönelik devlet destek ve teşvikleri verilmelidir.

3.2.6. Elmas Modeli Boyutları Bağlamında Kümenin Genel Rekabetçilik Düzeyi

Yukarıdaki bilgiler ışığında, genel olarak bir değerlendirme yapıldığında, Kars kaşar peyniri kümesinin, Porter (2000b)'ın Elmas Modeli çerçevesindeki mevcut durumunun ve rekabetçilik pozisyonunun Tablo 5'de gösterildiği gibi düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 5. Kars Kaşar Peyniri Endüstri Kümesinin Rekabetçilik Analizi

Girdi Koşulları	Talep Koşulları	İlişkili ve Destekleyici Endüstri	Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı	Devlet Desteği	Uluslararası Rekabetçilik Düzeyi
Orta	Düşük	Düşük	Düşük	Orta	Düşük Rekabet

Kaynak: Yapılan mülakatlar neticesinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kars ilinde yapılan bu çalışmada kaşar peyniri endüstri kümesinin rekabet gücü, temel problemleri ve yapılması gerekenler Porter'ın Elmas Modeli koşulları çerçevesinde incelenmiştir.

Değer zincirinin farklı aşamalarındaki paydaşlarla yapılan mülakatlar neticesinde “girdi koşulları”, “talep koşulları”, “ilişkili ve destekleyici

endüstriler”, “firma stratejisi ve rekabet yapısı” ve devlet desteği” ile ilgili aşağıda belirtilen önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre:

- Kümenin “girdi koşulları”nın rekabetçilik düzeyi orta seviyededir. Sütün ve süt dışı üretim elemanlarının tedarik edilmesi aşamalarında problemler olduğu ve iyileştirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Öneri olarak avans sisteminin yerini alacak farklı bir sistem getirilebilir.
- Kümenin “talep koşulları”nın rekabetçilik düzeyi ise düşük seviyededir. Markalaşma, bilinirlik, tanıtım ve ihracatın artırılması ile ilgili problemler olduğu ve geliştirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Öneri olarak uluslar arası pazarlara girmeyi kolaylaştıracak bir profesyonel aracı veya danışman yardımı alınabilir. Diğer bir öneri olarak festival, fuar vb faaliyetlere katılarak ürünün bilinirliği artırılabilir.
- Kümenin “ilişkili ve destekleyici sektörler” koşullarının rekabetçilik düzeyi düşük seviyededir. Kaşarcılar birliği ile üniversitenin desteği konularında sorunlar olduğu ve bu konularda destek sağlanması gerektiği ortaya çıkmıştır. Öneri olarak ürünün üretiminde standartın sağlanması için bir birlik oluşturulabilir. Diğer bir öneri ise ürünün üretiminde üniversite ile işbirliği yapılabilir.
- Kümenin “firma stratejileri ve rekabet yapısı” koşullarının rekabetçilik düzeyi düşük seviyededir. İşletmelerin rekabet stratejilerinin belirlenmesinde yetersizlikler olduğu ve desteklenmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Öneri olarak firmalar strateji oluşturma ve piyasa hakim olma konusunda profesyonel destek alabilirler.
- Kümenin “devlet desteği”nin rekabetçilik düzeyi orta seviyededir. Devletin kontrol konusunda problemlerin olduğu ortaya çıkmıştır. Öneri olarak izinsiz ve yetersiz hijyen koşullarında çalışan küçük firmaların kontrolü sıklaştırılmalıdır. Diğer bir öneri olarak SERKA ve AB projeleri konusunda yerli üreticiler ve firma sahipleri bilgilendirilebilir.

Buna göre kümenin rekabet gücünün istenen düzeyde olmadığı ve dolayısıyla düşük rekabet seviyesinde olduğu ortaya çıkmıştır. Buna karşın bölgenin kümelenme potansiyeli vardır ve bunu arttırıcı projelerin hayata geçilmesi gerekmektedir.

Nihayetinde rekabet edebilirlik mikro ekonomik yani yerel koşulları geliştirmeye bağlı olduğu için Kars Kaşar Peyniri Endüstri Kümesiyle ilgili proje desteği alınarak çalışma grupları oluşturulmalı, misyon, vizyon ve stratejilerin belirlenerek kümelenme yol haritası düzenlenmeli ve küme organizasyonu yapısı tasarlanmalıdır.

NOTLAR

¹ Dünya'daki organize gıda kümelerine en güzel örnek olarak 3200 üyesi bulunan 34 milyar dolar ciroya sahip Kanada merkezli Ontario Gıda Kümesi gösterilebilir (www.ontariofoodcluster.com). Türkiye'de ise önemli ve organize bir gıda kümesi örneği olarak İzmir Organik Gıda Kümesi gösterilebilir (www.izmirkumelenme.org).

² Yapılan alan çalışması neticesinde 2012 rakamları ile *avans sisteminde* sütün peşin ödeme kg fiyatı 0,56 TL olarak belirlenmiş, 2013 teslim anında ödeme kg fiyatı ise 0,75 TL olarak gerçekleştiği görülmüştür. Bu oranlar, bölgede 2007-2008 yıllarını kapsayan Demir ve Aral (2010: 590) araştırmasında da saptanmıştır.

³ 92/46/EEC sayılı ham süt, ısıtılma işlem görmüş süt ve süt ürünlerinin üretim ve muhafazasına dair sağlık kurallarına ilişkin yönerge.

KAYNAKÇA

- Alp, S. (2009) "Küme Ekonomilerine Bir Bakış ve Spesifik Bir Küme Örneği Olarak Bursa PVC Makineleri Endüstri Kümesi", **ZKÜ SBD Dergisi**, 5(10), 187-202.
- Alp, S., A. Karakaş (2009) "Küme Ekonomilerinin Teorik Altyapısı ve Türkiye'den Bir Doğal Küme Örneği Olarak Bursa PVC ve Konya Değirmen Makineleri Kümeleri", **Yönetim Bilimleri ve Ekonomi Konferansı**, 24-25 Eylül, İzmir.
- Alsaç, F. (2010) **Bölgesel Gelişme Aracı Olarak Kümelenme Yaklaşımı ve Türkiye İçin Kümelenme Destek Modeli Önerisi**, DPT-Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Bulu, M., İ.H. Eraslan, Ö. Şahin (2004) "Elmas (*Diamond*) Modeli ile Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi", **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, 25-26 Kasım 2004, Eskişehir.
- Çağlar, E. (2008) **Kümelenmeler ve Rekabet Gücü**, TEPAV, 14 Mart 2008, Trabzon.
- Demir, P., S. Aral (2010) "Kars İli Süt Sanayi İşletmelerinde Üretim ve Sanayi Entegrasyonunun Ekonomik ve Sosyo-Ekonomik Analizi", **Kafkas Üniversitesi Veterinerlik Fakültesi Dergisi**, 16(4), 585-592.
- Demir, P. (2011) "Kars İlindeki Süt Üreticilerinin Bazı Teknik Bilgi Düzeylerinin Araştırılması", **Atatürk Üniversitesi Veteriner Bilimleri Dergisi**, 6(1), 47-54.
- Demir P., S. Aral (2011) "Kars İlindeki Süt Sektörünün Mevcut Durumuna İlişkin Veteriner Hekim Ve Ziraat Mühendislerinin Görüşleri", **YYÜ Veterinerlik Fakültesi Dergisi**, 22(1), 11-15.
- Demir, P., Ö. Derbentli, E. Sakarya (2012) "Kars İlinde Bulunan Mandıraların Etkinliğinin Veri Zarflama Analizi İle Ölçülmesi", **Kafkas Üniversitesi Veterinerlik Fakültesi Dergisi**, 18(2), 169-176.
- DTM (2008) **Beyaz Kitap: Türkiye'de Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi**, Ankara: Dış Ticaret Müsteşarlığı.

- Eceral, T.Ö., B.A. Köroğlu, Ç. Varol (2012) “İhracatçı Firmalar ve Kümeler: İstanbul Kuyumculuk Kümesi İhracat Kapasitesi Analizi”, **İktisat, İşletme ve Finans**, 27(317), 89-114.
- Gelibolu, L. (2009) “Kars Kaşar Peyniri İşletmelerinin Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, 23(3), 151-167.
- Gürpınar, K., M. Sandıkçı (2008) “Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Michael E. Porter’ın Elmas Modeli Yaklaşımı: Türkiye’deki Bazı Endüstrilerdeki Uygulanabilirliğinin Ve Sonuçlarının Araştırılması”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 9(15), 105-125.
- Gürpınar, K., M. Barca (2007) “Türk Mobilya Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücü Düzeyi ve Nedenleri”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2(2), 41-61.
- Has, Z. (2013) **Kümelenme Teorisi ve Porter Elmas Modeli**, İstanbul: İTO.
- Karabulut, K. (2011) “Kars İlini Kalkınma Stratejisi Nasıl Olmalıdır?”, **Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi**, 1(2), 38-52.
- Karakayacı, Ö. (2010) Ekonomik Büyüme ve Girişimcilik Aktivitelerinde Kümeleşmenin Rolü: Bursa ve Konya Sanayi Kümeleri Örneğinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, **Megaron**, 5(3), 149-159.
- Kars Süt Ürünleri Üreticiler Derneği (KARSÜD), Kars.
- Kavak, B. (2008) **Pazarlama Araştırmaları Tasarım ve Analiz**, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Kuah, A.T. (2002) “Cluster Theory and Practice: Advantages for the Small Business Locating in a Vibrant Cluster”, **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, 4(3), 206–228.
- Kuştepe, Y., Y. Gülcan (2010) Türk Tekstil Kümelerindeki Bilgi Tabanı Farklılıklarının Ölçümü ve Yenilikçilik, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 12(1), 57-76.
- Martin, R., P. Sunley (2003) “Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea?”, **Journal of Economic Geography**, 3, 5-35.
- Öz, Ö. (2005) **Clusters and Competitive Advantage: The Turkish Experience**, Palgrave: Macmillan.
- Özkanlı, Ö., İ. Durak (2007) “Network Organizations in the Turkish Textile Sector”, **Problems and Perspectives in Management**, 5(2), 32–42.

Öztek L. (1984) **Kars İlinde Yapılan Kaşar Peynirlerinin Yapılışları, Bileşimleri ve Olgunlaşmaları Üzerine Araştırmalarla Bunların Diğer Peynir Çeşitleri ile Kıyaslanmaları**, Erzurum: A.Ü. Yayınları.

Porter, M.E. (1998a) **On Competition**, Harward Business Scholl Publishing, Boston.

Porter, M.E. (1998b) "Cluster and the New Economics of Competition", **Harvard Business Review**, November-December Issue, 77–90.

Porter, M.E. (2000a) **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, (Çev. G. Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Porter, M.E. (2000b) "Location, Competition and Local Clusters in a Global Economy" **Economic Development Quarterly**, 14(1), 15–34.

Resmi Gazete (2012) 3305 Sayılı Karara İlişkin Teşvik Yasası.

Sarvan, F., E. Durmuş, T. Yenidoğan, O. Dirlik (2010) Antalya Serbest Bölgesi'nde Yat Üretim Kümesinin Gelişimi: Kaynaklara Dayalı Bir Analiz, **Akdeniz İİBF Dergisi**, 19, 286-312.

Tunçtürk, Y., Y. Elvan, O.Ö. Zorba (2010) "Farklı Homojenizasyon Basıncı Derecelerinin Kaşar Peynirinin Kimyasal, Biyokimyasal, Mikrobiyolojik ve Duyusal Özelliklerine Etkisi", **YYÜ Tarım Bilimleri Dergisi**, 20(2), 88-99.

Tutar, F., E. Tutar, M. Eren (2011) Bölgesel/Yerel Ekonomik Kalkınmanın Popülerleşen Yeni Aktörü: Kümelenme, **AÜ Uluslararası Alanya İF Dergisi**, 3(2), 94-116.

Türkay, O. (2010) Sektörel Kümelenmelerde Çalışma Koşullarının Algılanması: Sultanahmet Turizm Kümelenmesi Örneği, **Dumlupınar Üniversitesi SBD**, 28, 145-158.

Yıldız, S., B.F. Yıldırım (2011) "Kars İlinde Kaşar Ticareti Yapan Firmaların Uyguladıkları Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", **KAÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 7(İlkbahar), 147-166.

www.haber7.com/haber/20120421/Hisarciklioglu-Karsin-kasari-markalasmali.php

www.izmirkumelenme.org, 2012

www.kafkas.edu.tr, 2012

www.ontariofoodcluster.com, 2012

www.serka.org.tr, 2012

www.tkd.gov.tr, 2012

www.tuik.gov.tr, 2012