

## KIRGIZISTAN ÇÜY BÖLGESİ SÜT ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNÜN REKABET ANALİZİ

Mine HALİS<sup>1</sup>  
Sancar ALTMİŞEV<sup>2</sup>

### Özet

Bu çalışmanın amacı, Çüy bölgesi süt sektörünün rekabetçilik düzeyi analizini yapmaktır. Çalışmanın temel hedefi rekabet potansiyeli olduğu için, çalışma bölgesel temelde ele alınmıştır. Bu nedenle çalışma verilerinin toplanacağı alan Çüy bölgesi ile sınıflandırılmıştır. Araştırma sorusunu çözmek için gerekli olan çalışma verileri; anket, yarı yapılandırılmış görüşme formu ve ikincil verilerden elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda sektörün rekabet düzeyi ölçmek için 38 değişkenden oluşan “*sektörel rekabet düzeyi ölçeği*” isimli bir anket formu kullanılmıştır. İkinci kısımda ise aynı soru formu ile rekabeti ölçtüğü varsayılan bu değişkenlerin her birinin Çüy bölgesi süt sektörü için ne kadar önemli olduğu ölçülmek amacıyla yeniden tasarlanan “*Rekabette Kritik Faktör*” olarak isimlendirilerek bir ölçek uygulanmıştır. Ölçeğin güvenilirliği 0,91, Rekabette Kritik Faktör Ölçeğinin güvenilirliği 0,93 olarak hesaplanmıştır. Toplam 47 anket uygulanmıştır. Toplanan veriler istatistiki paket programlar aracılığıyla analiz edilmiştir. Sonuç itibarıyla sektörün rekabet gücünün önemli bir düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Sektörel rekabet, rekabet gücü, süt ürünleri sektörü, Çüy bölgesi

**JEL KODU:** L1, L6, Q11

## KYRGYZSTAN CHUI REGION DAIRY PRODUCTS MARKET AND ITS COMPETITIVE FINDING FROM CHUI REGION

### Abstract

The aim this research is to make a competitive analysis of dairy products in Chui region. The purpose of research is to determinate the competitive ability, due to that specific region was chosen. All data collecting was hold within Chui region. The data, needed for the research to resolve the question of operating surveys, and secondary data were obtained from a semi-structured interview form. The survey used in the research consists of three parts. The first part was to measure “competition in the sector”. In the second part the same questionnaire measures of each of these variables with new questionnaire form were used to measure the importance of “Critical Factor competition” of dairy products in Chui region. The reliability and accuracy of profiles were tested by statistical analysis and expert opinions. Data of this work are collected by personal interview. The reliability of the questionnaire on “level of competitiveness of the sector” came up with 0.91 and the reliability of the questionnaire “a critical factor in the competition” also ended with 0.93. A total of 47 questionnaires conducted. All data have been analysed by statistics software program. As a result, correlations between several factors of competitive strength have been identified.

**Keywords:** Sectoral competitiveness, Competitiveness, Milk product sector, Chui region

1 Yrd. Doç. Dr. Kastamonu Üniversitesi İİBF, minehalis@gmail.com

2 Yüksek lisans öğrencisi, Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi SBE, sanjar33@gmail.com

# 1. GİRİŞ

Kırgızistan ekonomisi için süt sığırcılığı ekonomik ve sosyal açıdan çok büyük öneme sahiptir. İnsanların sağlıklı ve dengeli beslenebilmeleri için hayati öneme sahip hayvansal proteinler sütte bulunmaktadır. Süt inekçiliği et ve deri üretimi içinde önemli bir kaynaktır.

Kırgızistan'ın gerek coğrafi, gerek iklimsel koşulları hayvancılığın gelişmesi için bütün şartları sunmaktadır. Buna bağlı olarak süt ürünleri piyasası ülkemizin geleceği için, onun içinde yukarıda bahsettiğimiz gibi tüm halkın sağlıklı hayat sürdürmeleri için süt ürünlerinin tüketilmesi son derece önemlidir. Bu yüzden bu sektörün geleceği parlak ve stratejik öneme sahiptir. Her ekonomik faaliyette olduğu gibi, süt hayvancılığını da süt işleme sektörünü de yönlendiren en önemli faktör mevcut süt sektörü sanayisi ve fiyatıdır. Ülkemizde ve bölgemizde hayvancılık, süt hayvancılığı ve süt sanayisi; inşaat, enerji, ambalaj, makine imalat gibi pek çok sektörle ilişki içerisinde. Özellikle ham maddesini temin ettiği süt hayvancılığı süt sektörü ile yakından ilgilidir (<http://www.sutdunyasi.com/news.html>, 07.12.2007).

Günümüzde son zamanlarda çok geniş bir sektör olan süt sektöründe yatırımlar hız kazanarak üretimde artışlar yaşanmaktadır. Geleneksel metotlardan ziyade modern tesislerde işlenen daha sıhhi ve uzun ömürlü süt ve süt ürünlerine yönelik talep de artmaktadır. Kırgızistan verimli arazileri, bitki çeşitliliği ve geniş hayvan varlığı ile sektörde avantajlı konumda yer almaktadır (Dünya Gazetesi, 26.05.2010). Ancak, bol bulunan ve kolaylıkla tüketilebilen süt ülkemizde, bilinçli ve verimli bir şekilde tüketilememektedir. Süt ve süt ürünleri tüketimimiz komşu ülkelere göre çok alt seviyelerde kalmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, süt ürünleri piyasasının sorunlarını araştırmakla beraber Kırgızistan'daki bu sektörde çalışan işletmelerin gelişmelerine katkıda bulunmaktır. Rekabet oldukça fazla olan bu sektörde yerel işletmelerin sorunlarını ve rekabet avantajlarını araştıran çalışma olması bakımından önemli olan bu çalışma, günümüz piyasa koşullarında yerel süt üreticilerin kendilerini geliştirmeleri için gerekli olan uygulamaların belirlenmesini amaçlamaktadır.

Kırgızistan'daki süt ürünleri piyasasının sorunlarını ve rekabetçi analizini yapan bu çalışma, işletme alanındaki bir araştırma olmakla beraber Çüy bölgesindeki ve ondan yola çıkarak tüm Kırgızistan'daki süt ürünleri üreten ve pazarlayan işletmelerin kendilerini geliştirmeleri için katkıda bulunması açısından son derece önemlidir. Bu alanda daha önceden araştırmalar yapılmış olmasına rağmen bu çalışma mevcut durumu inceleyeceği için ve belki de süt ürünleri piyasasındaki işletmelerin ve tüketicilerin sorunlarını çözmeye yardımcı olacağından önemi daha da artmaktadır. Özellikle, bu çalışmanın amacı Kırgızistan'ın süt ürünleri piyasasını geliştirmek olduğundan yerel süt üreticilerin dışarıdan gelen işletmelere karşın rekabet avantajını tespit etmeye çalışacağı için ayrıca önem kazanmaktadır.

Kırgızistan'da süt sektörü önemli bir yere sahiptir. Gerek ekonomiye, gerek halkın sosyal hayatına ciddi etkiye sahip olan sektördür. Bu sektörün gelişmişliği ve tüm standartlara uygun üretim yapılması için hükümet gerekli girişimlerde bulunması son derece önemlidir. Ülkenin süt ve süt ürünleri üretimi genellikle kuzey bölgesinde, ayrıca Çüy bölgesinde ağırlıklı olarak gerçekleştirilmektedir. Endüstriyel olarak süt işleyen fabrikaların % 65'i Çüy bölgesinde yerleşmiştir, çünkü coğrafi konumu uygun ve başkenti de içinde bulundurmaktadır. Çalışma bu nedenle Çüy bölgesinde yapılmış olmasına rağmen tüm, en önemli endüstriyel bölgeyi de kapsamaması nedeniyle Kırgızistan'ı temsil etme özelliğine sahiptir.

Kırgızistan'daki süt sektöründe hem yerel, hem yabancı ve ortak fabrikalar, firmalar faaliyet sürdürmektedir. Süt ürünleri piyasasında etkili ve ünlü markaya sahip olan büyük firmaların çoğunluğu yabancı kökenlidir. Bunun nedeni, bölgenin Kazakistan ile sınırlı olması ve Rusya'nın ekonomik açıdan etkili olmasıdır. Bu yüzden, mevcut pazarın gelişimi ve özellikle yerel üreticilerin kendi paylarını yükseltmeleri için rekabet koşullarına uymaları ve sürekli kendilerini geliştirmeleri son derece önemlidir. Süt sektörü, inek sütünün yanı

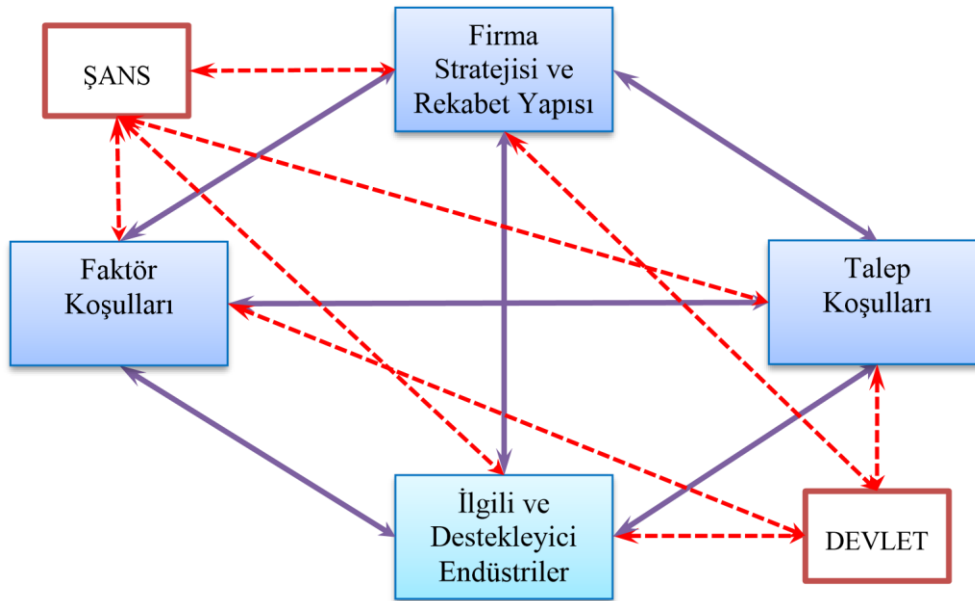
sıra, manda, koyun, keçi ve diğer hayvanlardan elde edilen süt ve süt ürünlerini de kapsamaktadır. Yalnız Kırgızistan'da halk tarafından tüketilen ve süt endüstrisinde kullanılan süt genellikle sadece inek sütüdür.

Araştırma Kırgızistan'ın genelini temsil etmesi ve gelişmenin en hızlı olduğu başkent olması nedeniyle Bişkek'te gerçekleştirilecektir. Örneklem anket sorularına verdikleri yanıtların gerçekliğiyle sınırlıdır. Bir örneklem oluşturulabilmesi ve araştırmanın ulaşılabilirliği amacıyla Bişkek'te faaliyet gösteren ilgili işletmelerden veri toplanacaktır. Bunların da Kırgızistan'daki süt ürünleri piyasasındaki tüm işletmelerin genelini yansıttığı kabul edilecektir.

Bu amaçla araştırmada rekabet gücü Porter'in elmas modeline dayandırılan ve GEM (Groundings-Enterprises-Markets) adı verilen bir modelden (Padmore ve Gibson, 1998) uyarlanan bir ölçüm aracıyla analiz edilecektir. Bu modelin arka planını anlamak için öncelikle Porter'in elmas modelini izah etmek yararlı olacaktır.

Elmas modeli, bir sektördeki ulusal rekabet gücünü belirleyen dört temel unsurun birbiri ile ilişkili olarak incelenmesini gerektirmektedir. Bunlar, ulusal faktör donanımı, talep koşulları, ilişkili ve destekleyici sektörler ve işletme stratejileridir (bunlara ilave olarak devlet veya kamu, şans, gidilen ülkenin koşulları gibi temel değişkenleri de göz önüne alan araştırmacılar bulunmaktadır). Bu model sektörler düzeyinde rekabetçilik analizi yapmaya elverişli önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu bağlamda, Elmas modeli sayesinde, gıda sektörünün söz konusu dört faktör esas alınarak ulusal rekabet avantajı elde etmeye ne derecede imkân tanıyacağını tespit etmek mümkün olabilecektir (Porter, 1990; Neven ve Dröge, 2001: 4-5; Bulu, Eraslan ve Şahin, 2004:4; Ayaş, 2010:11;

Alsaç, 2010:48). Yani, Elmas modeli sayesinde sektörün rekabetçi pozisyonu ortaya çıkartılacak buna bağlı olarak ihracat yeteneği ve kapasitesi hakkında stratejiler önerilebilecektir.



Şekil 1: Porter'in Elmas Modeli

Kaynak: Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press. s.127.

Porter Elmas Modelinde rekabetin temel unsurlarını girdi koşulları, talep koşulları, firma yapısı, stratejisi ve rekabet durumu, ilgili ve destekleyici sanayiler olarak dört gruba ayırmış ve bu unsurların iş

ortamındaki yerel firmaların rekabet avantajlarını geliştirici ve azaltıcı etkisini açıklamaya çalışmıştır. Bu unsurlar, işletmelerin kuruldukları sistemi ya da tek başına bir işletmeyi, faaliyet gösterdikleri ve rekabet ettikleri ortamı göstermektedir. Porter'in elmas modeli, rekabet avantajının yükselmesi için yerel çevre dinamiklerinin yapısı, ticari ortakların, bölgesel kuruluşların ve mekanizmaların firmalar arası bilgi ve teknoloji aktarımına olanak vermesi gerektiğini açıklamıştır. Porter'in elmas modeli çerçevesinde yer alan dört ana unsur olan girdi koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler ve firma stratejisi ve rekabet yapısı hakkında aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

**Girdi Koşulları:** Porter, girdi koşulları olarak ülkelerin eğitimli işgücünü ve vasıflı işçiyi, sermayeyi, doğal kaynaklar ve fiziki altyapıyı, bilgi altyapısını, bilim ve teknoloji altyapısını, aramaları, hammaddeleri ve sanayilerin rekabet gücünü ve piyasa bilgisi sağlayan kurumları içermektedir (Alsaç, 2010: 17). Avantaj sağlamada ilk sırada yer alan ve önemli rol oynayan bu faktörler uygulanan politikalar, teknolojik gelişmeler veya kültürel gelişmelerle birlikte hareket ederek geliştirilebilmekte ve değiştirilebilmektedir. Diğer yandan Porter, genel kullanıma açık faktörlerin (nitelsiz işgücü, hammadde vb. gibi) herhangi bir firma tarafından elde edilebileceğini ve bu özellikleri nedeni ile rekabet avantajı sağlayamayacaklarını belirtmektedir (Porter, 1990).

**Talep Koşulları:** Talep koşulları konusunda, Porter bu faktörün firmaların ürünlere verdiği önemi ve yenilikçilik düzeyini etkilediğini belirtmiştir. Çeşitlenmiş, mevcutla yetinmeyen güçlü bir talep yapısı firmaları yeni ürünler üretmeye, değişimleri takip etmeye zorlarken, özellikle iç talebin nitelik ve nicelik açısından yüksek oluşu bölgesel firmalara küresel pazarlarda rekabet avantajı kazandırmaktadır. Porter'a göre eğer iç talep gelecekte oluşacak talep hakkında ipuçları veriyorsa ulusların veya ulusal firmaların bu ipucunu yabancı şirketlerden önce algılayarak rekabet avantajı sağlayacaklarını belirtmektedir (Porter, 1990).

**İlgili ve Destekleyici Endüstriler:** Porter, Elmas Modeli'nde, "ilgili endüstriler" kavramı ile endüstrinin mevcut imkânlarını ve kaynaklarını ortak kullanan sektörleri; "destekleyici endüstriler" ile de belirli bir sektörün üretim yapması için ihtiyaç duyduğu girdileri sağlayan tedarikçi sektörleri ifade etmektedir (Porter, 1990). İlgili ve destekleyici kuruluşların yeterlilik ve rekabetçilik düzeyi de bu noktada önemli bir konumda yer almakta ve firmaların rekabetçilik avantajını doğrudan etkilemektedir. Küresel anlamda başarılı bir sektör, ilgili bir başka sektörü de küresel başarıya taşıyabilmektedir. Burada İtalya örneği konuya açıklık getirmektedir ki İtalya iyi bir deri ve ayakkabı sektörünün yanında iyi bir deri işleme makineleri sektörüne de sahiptir. Rekabetçi bir tedarikçi zinciri, sektöre ucuz ve yenilikçi girdi temini sağlayarak rekabet avantajı oluşturabilir. Yatay ve dikey ilişki içerisinde bulunan sektörlerle bilgi alışverişi beraberinde yenilikçilik ve fikir alışverişini de getirecektir (Porter, 1990).

**Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı:** Porter, firmaların kuruluş biçimleri, organizasyon yapıları, yönetim şekilleri ve ulusal rekabetçiliği de "Firma stratejisi ve rekabet yapısı" bölümünde ele almıştır. Firmaların yönetim şekilleri firma stratejisini doğrudan etkilerken, kültürlerin yönetim şekilleri, organizasyon yapısı, firma ilişkileri vb. üzerinde rekabet yapısı açısından olumlu veya olumsuz yönde etkileri bulunmaktadır. Ulusal rekabetin yapısı ise küresel rekabetçilikle yakından ilişkilidir. Porter'a göre iç piyasada her ne kadar firmalar düşük rekabeti bir avantaj olarak görse de, nitelikli bir bölgesel rekabet, firmaları ekonomik olanakların ötesine geçmeye ve yenilikçiliğe zorlayarak küresel rekabete hazırlıklı kılar (Porter, 1990). Burada, firmaların nasıl yaratıldığını, örgütlendiğini ve yönetildiğini belirleyen koşullar ile yurt içi rekabetin yapısı söz konusudur. İlgili alanlarda yerel tedarikçilerin ve rakip şirketlerin etkin varlığı, birbirinden izole endüstriler yerine birbiri ile güçlü bağlantıları olan firmalar oluşturmaktadır. Böylece, bölgesel şartlar işletmelerin stratejilerini etkiler ve belirler (Keskin, 2009: 114).

## 2. ARAŞTIRMANIN GEREÇ VE YÖNTEMİ

Bu araştırma betimsel bir araştırmadır. Çüy bölgesinde bulunan süt ve süt ürünleri sektörü alanında faaliyet gösteren firmaların ve bu firmalar ile her türlü ilişkisi olan piyasa dinamiği içerisindeki tüm aktörlerin etkileşimlerinin meydana getirdiği piyasa yapısının tanımlanması, piyasada yer alan aktörler arasındaki yapısal ve davranışsal ilişkilerin belirlenmesi ve buna bağlı olarak araştırmanın temel problemini oluşturan kümelenme

potansiyeli ve rekabet gücü arasındaki ilişkinin kanıtlanması amacıyla tasarlanmıştır. Çalışmaya konu olan olgu ya da nesnenin kendi koşulları içinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışıldığı bu araştırma, belli bir zaman kesitinde, araştırılan konu çerçevesinde Çüy bölgesi süt ve süt ürünleri sektörünün durumunu tespit etmeye çalışmaktadır.

Araştırma tasarımı, araştırma sürecinde izlenecek aşamaları, neyin, nasıl ve ne zaman yapılacağını önceden belirlenerek araştırmaya bir yol haritası vermesi açısından önemlidir. Bu nedenle, araştırmayı yürütürken izlenen süreç aşama aşama aşağıdaki şekilde verilmektedir. Aşağıda yer alan şekilde de görüldüğü gibi araştırma **4 temel aşamada** gerçekleştirilmiştir.

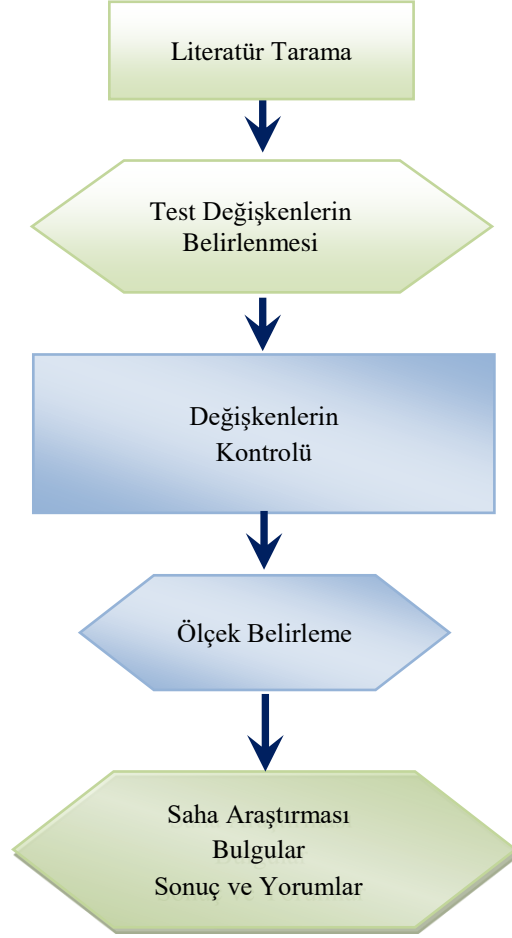
**Birinci aşama** kavram geliştirme aşamasıdır. Araştırma problemi çerçevesinde literatür taraması, ilgili var olan kavramları araştırma problemi ile ilişkilendirme aşamasıdır. Bu aşama 4 adımdan oluşmaktadır.

- **Birinci adım**, literatür tarama adımıdır. Bu adımda konu ile ilgili yayımlanmış çalışmaların sentezlerini kapsayan eleştirel değerlendirmeler yapılmıştır. Daha önceki araştırmaların örgütlenmesi, bütünleştirilmesi ya da değerlendirilmesi yoluyla araştırma probleminin açıklanmasına yönelik bilgiler aktarılmıştır.
- **İkinci adım**, araştırma problemi etrafında örgütlenecek kavramların sınırlarını ve kapsamlarını tanımlama çalışmalarıdır.
- **Üçüncü adım**, tanımlanan bu kavramlar arasındaki ilişkilerin mantığını ve niteliğini belirleme çalışmalarından oluşmaktadır.
- **Dördüncü adımda** ise, bu üç adımda yapılan çalışmalardan araştırma tezini açıklayabilecek test değişkenlerinin belirlenmesi sürecidir. Bu aşamada incelenen ve ilişkiler tanımlanan kavramların sınırlandırdığı kavramsal alana ilişkin tezin savını ölçmeye yardım edebilecek alt değişkenler geliştirilmiştir. Bu adıma paralel olarak bölge hakkında kapsamlı literatür taraması yapılmış (*ikincil veriler*) olup gerekli dokümanlar analiz edilmiş ve sektörün rekabet gücü için ikincil veriler toplanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın **ikinci aşaması** üç adımdan oluşmaktadır.

- İkinci aşamanın **birinci adımında**, birinci aşamanın dördüncü adımında belirlenen alt değişkenlerin araştırmanın amacına ve gerekçesine uygun olup olmadığı, araştırmanın problemini çözümleyecek niteliğe sahip olup olmadığı, gözden kaçan eksik veya fazlalıkların olup olmadığını araştırmak için uzman görüşüne başvurulmuştur.
- **İkinci adımda** aynı gerekçelerle probleme ilişkin değişkenler, araştırma evrenini çerçeveleyen faaliyet alanında tanımlanabilen paydaşlarla grup ortamında paylaşılıp tartışılmıştır.
- Bu tartışma ve görüş alışverişinden sonra **üçüncü adımda** ise, araştırma için kullanılacak ölçek pilot araştırma için kullanılmaya hazır hale getirilmiştir. Ayrıca, tespit edilen temel sektörlerin durumları ve sayıları uzman görüşüne başvurularak teyit edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü aşamasında, geliştirilen ölçek güvenilirlik testinden geçmek üzere sınanmıştır. Araştırma problemini çözmek ve bu amaçla geliştirilen hipotezleri test etmek için belirlenen değişkenlerin test edildiği, ölçeğin gerekli güvenilirlik ve geçerliğe sahip olup olmadığının test edildiği “ön alan araştırması” aşamasıdır. Bu aşama da ayrıca önemli karar vericiler (key decision makers) ile derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Bu bağlamda, sektörün yetkilileri ve karar vericileri ile ayrı projenin genel durumu, stratejik yönetim, rekabetçilik gibi konuları kapsayan bir sunum yapılmış ve bölgenin genel sosyoekonomik durumu, öne çıkan sektörler ve her bir sektörün ana oyuncularını hakkında bilgilere ulaşılmıştır. Likert tipi geliştirilen ölçek ile de toparlanan verilerin güvenilirliği test edilmiştir.



**Şekil-2:** Araştırmanın Tasarımı

**Kaynak:** Halis, Mine. (2013). “Gıda Sektöründe Rekabeti Geliştirme Aracı Olarak Kümelenme: Bişkek Bölgesi Kırmızı Et Sektörünün Kümelenme Potansiyelinin Araştırılması”. Celal Bayar Üniversitesi SBE. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*’nden uyarlanmıştır.

Araştırma tasarımının **dördüncü aşaması** ise; güvenilirlik ve geçerliği saptanan ölçeğin belirlenen evreni temsil gücüne haiz örnekleme uygulanması sonucunda toplanan veriler çerçevesinde araştırma hipotezlerinin test edilmesi, sonuç ve önerilerin sunulması aşamasıdır. Bu aşamada, araştırma sorusuna ilişkin “nasıl”ların belirlenmesi için nicel veri toplama yöntemlerine ve “niçin”lerin belirlenmesi için ise nitel veri toplama yöntemlerine başvurulmuştur (Halis, 2013). Nicel veriler için, veri toplama amacıyla geliştirilen ve geçerliliği araştırmacı tarafından test edilen ölçeğe müracaat edilmiştir. Ayrıca Çüy bölgesi süt ve süt ürünleri sektörü konusunda bilgisi ve deneyimiyle söz sahibi olanlara anketler yapılmıştır. Kalitatif veriler için ise bölge ve sektör ekonomisinde söz sahibi ve karar verici önemli paydaşlar ile derinlemesine mülakat ve katılımlı gözlem çalışmaları yapılmıştır.

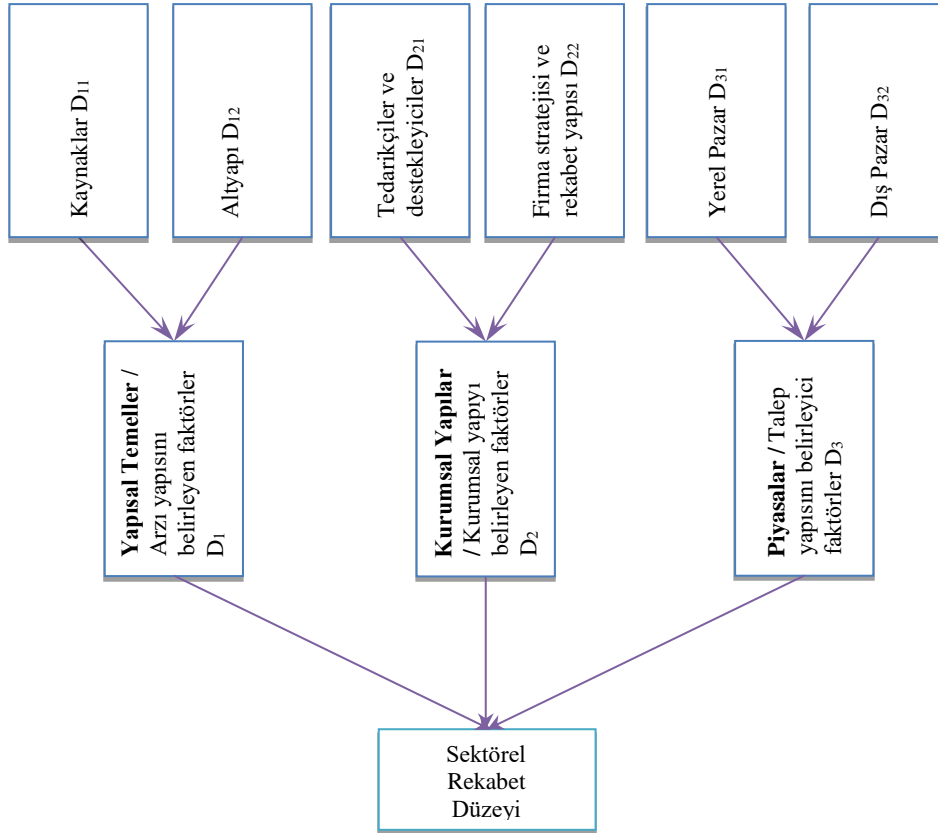
### 3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE VERİLERİN ANALİZİ

Daha önce de ifade edildiği gibi bu araştırmada Padmore ve Gibson (1998) tarafından geliştirilip kullanılan sektörel rekabet gücünü ölçmeye yönelik bir endeksten uyarlanan ve Türkçe literatüre uygun olarak kısaca olarak adlandırılan bir model kullanılmıştır. Bu modelde kullanılan bu ölçek ile iki tür ölçüm yapmak amaçlanmaktadır. Birinci ölçüm sektörün belirlenen kriterler açısından rekabet gücünü ölçmeye yöneliktir. İkinci ölçüm ise bu faktörün rekabet açısından önem düzeyidir.

Tablo – 1: YTKY Modelinde Kullanılan Göstergeleri

Gruplandırma	Belirteçler	Tarif
Yapısal Temeller / Arz yapısını belirleyen faktörler	Kaynaklar	Bölgedeki doğal, geçmişten gelen veya sonradan geliştirilen yetenekler.
	Altyapı	Kaynaklara erişimi kolaylaştıran ve diğer işletme fonksiyonlarını destekleyen fiziksel yapılar ve kurumsal düzenlemeler.
Kurumlar / Kurumsal Yapıyı belirleyen faktörler	Tedarikçiler ve İlgili endüstriler	Bölgedeki kümeler ve mal ve hizmet tedarikçileri arası etkileşimler
	Firma yapısı, stratejisi, rekabet	Kümenin tedarik zinciri içindeki firmaların nasıl doğrudan örgütlendiği, ne kadar güvende oldukları, ne kadar yoğunlaştıkları gibi.
Piyasalar / Talep yapısını belirleyen faktörler	Yerel piyasalar	Piyasa içindeki piyasalar (piyasanın büyüklüğü, pazar payı, büyüme ve beklentiler gibi)
	Dış pazarlara erişim	Piyasaların yakınlığı, kümenin küresel pazar payı, piyasaya giriş engelleri, mevcut piyasa ilişkileri vs. tarafından belirlenen piyasaların erişilebilirliği konusu

YTKY modeli ile toplanan veriler farklı olarak analitik hiyerarşi süreci adı verilen bir yöntem ile de analiz edilmiştir. Bu yöntemle değişkenlerin rekabet gücündeki ağırlıkları ve rekabet gücü skorları birlikte işleme tabi tutularak faktörlere ait skorlar elde edilmiş ve hangi skorların ne anlama geldiği tahmin edilmeye çalışılmıştır. Bu model ilk olarak yeni teknolojilerin önemini, özellikle de geleneksel endüstrilerdeki ileri materyallerin katkısını keşfetmek için geliştirilmiştir ve ilk günden bu yana ulusal ve uluslararası küme analizlerinde ve kıyaslama araştırmalarında yaygın biçimde kullanılmıştır. Kümelerin güçlü ve zayıf taraflarını bölgesel bir perspektifle değerlendirebilmektedir.



Şekil-3: Araştırmanın Kavramsal Modeli

YTKY ölçeği üç (3) çift olmak üzere toplam altı (6) gösterge grubundan oluşmaktadır. Her gösterge grubu da farklı değişken gruplarından oluşmaktadır ve göstergeleri oluşturan değişkenler yukarıdaki tabloda

detaylı olarak verilmektedir. Her değişken için iki değer ölçülmüştür. Birinci ölçüm “değişken açısından piyasanın rekabet gücü” ve ikinci ölçüm ise “değişkenin piyasa rekabet gücü açısından önem düzeyi”dir. Her değişken için bir skor hesaplanmıştır.

**Tablo 2:** Rekabet Gücü İndikatörlerinin AHP ile Puanlandırılması

	Göstergeler	Alt Göstergeler	Önem	Ağırlık	Skor	Gösterge Skoru
Alan-1: Yapısal Temeller / Arzı yapısı DI = 5,83	1. Kaynaklar (D <sub>11</sub> )	1. İşgücü	5,65	0,33	1,85	5,78
		2. Teknik personel	6,21	0,36	2,23	
		3. Coğrafi konum	5,42	0,31	1,70	
	2. Altyapı (D <sub>12</sub> ) a. Donanım & Tesisler (4-7) b. Kurumsal düzenlemeler (8-15)	4. Ulaşım imkânları	5,44	0,09	0,48	5,16
		5. İletişim imkânları	5,40	0,09	0,47	
		6. Endüstriyel Tesisleri	5,30	0,09	0,46	
		7. Pazar imkânları	5,05	0,08	0,41	
		8. Endüstriyel kurumlar	5,14	0,08	0,43	
		9. İş ortamı	5,16	0,08	0,43	
		10. Kalite için düzenlemeler	4,88	0,08	0,39	
		11. Yerel finansal piyasalar	4,93	0,08	0,39	
		12. Araştırma enstitüleri	5,05	0,08	0,41	
		13. Personel endüstriyel eğitimi	4,72	0,08	0,36	
		14. Çevre	4,88	0,08	0,39	
		15. Aracılar	5,74	0,09	0,53	
Alan-2: Kurumlar / Kurumsal yapı D <sub>2</sub> = 5,41	3. Tedarikçiler ve destekleyici sektörler (D <sub>21</sub> )	16. Ana hammadde	5,23	0,15	0,78	5,07
		17. Yardımcı malzemeler	5,12	0,15	0,74	
		18. Ürün testleri	5,30	0,15	0,80	
		19. Üretim makine ve ekipmanları	5,33	0,15	0,81	
		20. Ulaşım	4,81	0,14	0,66	
		21. Tedarikçilerin sunduğu hizmet	4,51	0,13	0,58	
	4. Stratejik ve rekabetçi kurumsal yapı (D <sub>22</sub> )	22. Tedarikçi firmalarla işbirliği	4,84	0,14	0,67	5,31
		23. Yönetim modeli	4,98	0,25	1,23	
		24. Rekabet hedefleri	4,84	0,24	1,16	
		25. İşletme yapısı	4,63	0,23	1,06	
Alan-3: Piyasalar / Talep yapısı D <sub>2</sub> = 5,91	5. Yerel Pazar (D <sub>31</sub> )	26. Mülkiyet hakları	5,70	0,28	1,61	5,53
		27. Pazarın büyüklüğü	5,53	0,20	1,11	
		28. Pazar payı	5,79	0,21	1,22	
		29. Büyüme beklentileri	5,33	0,19	1,03	
		30. Ürün standartları	5,74	0,21	1,20	
	6. Yurtdışı pazarı (D <sub>32</sub> )	31. Ürün için yerel talep	5,19	0,19	0,98	4,87
		32. Son kullanıcı özellikleri	5,00	0,15	0,74	
		33. Piyasa ilişkileri	5,16	0,15	0,79	
		34. Pazara giriş engelleri	5,05	0,15	0,75	
		35. İthalat ve ihracat engelleri	5,00	0,15	0,74	
		36. Pazar yakınlığı	4,91	0,14	0,71	
		37. Piyasa büyüklüğü ve trendler	4,93	0,15	0,72	
		38. Pazar payı	3,81	0,11	0,43	



**Skor hesaplanırken:**

- **Birinci adım:** Öncelikle “değişken açısından piyasanın rekabet gücü” ortalaması hesaplanmıştır.
- **İkinci adım:** Her bir göstergenin toplam değeri bir (1) kabul edilerek değişkenin bu toplam puan içindeki yüzdesi hesaplanmıştır.
- **Üçüncü adım:** “değişken açısından piyasanın rekabet gücü” ortalaması ile “değişkenin piyasa rekabet gücü açısından önem düzeyinin gösterge içindeki yüzdesi” çarpılarak bir “final skor” elde edilmiştir.
- **Dördüncü adım:** Her gösterge kendi içindeki değişkenlerin toplamı olarak hesap edilmiştir.
- **Beşinci adım:** Her biri iki göstergeden oluşan alan skorları hesaplanmıştır. Bu alan skorları gösterge skorlarının ortalamasıdır.
  - **D1 (Alan skoru-1)** =  $(D_{11} + D_{12}) / 2$
  - **D2 (Alan skoru-2)** =  $(D_{21} + D_{22}) / 2$
  - **D3 (Alan skoru-3)** =  $(D_{31} + D_{32}) / 2$
- **Altıncı Adım:** YTKY skoru hesaplanmıştır.

Bu model ve hesaplama yöntemine göre araştırma sonucu elde edilen veriler Analitik Hiyerarşi Yöntemiyle şekilde tablolaştırılmıştır (Tablo-2):.

Buna göre tasnif edilen gösterge skorları ve YTKY skoru şu şekilde hesaplanmıştır:

$$\mathbf{D1 (Alan skoru-1)} = (D_{11} + D_{12}) / 2 = (5,78 + 5,16) / 2 = 5,47$$

$$\mathbf{D2 (Alan skoru-2)} = (D_{21} + D_{22}) / 2 = (5,04 + 5,07) / 2 = 5,06$$

$$\mathbf{D3 (Alan skoru-3)} = (D_{31} + D_{32}) / 2 = (5,53 + 4,87) / 2 = 5,20$$

YTKY skoru şu şekilde hesaplanmıştır.

$$\mathbf{YTKY} = (5,47 \times 15) + (5,06 \times 11) + (5,20 \times 12) = 217,88$$

$$\mathbf{Maksimum skor} = 6 (\text{boyut}) \times 7 (\text{önem düzeyi}) \times 10 (\text{rekabet gücü}) = 420$$

$$\mathbf{Buna göre rekabet gücünün yüzdeleri ifadesi} = \frac{200,11}{420} = \mathbf{0,47 \%}$$

Toplam YTKY puanı seviyesi 200,11 olup, kümelenme için uygun bir ortamın mümkün olduğunu göstermektedir. Ancak hala bazı gösterge düzeyleri düşüktür. Yararlı ve sürdürülebilir bir gelişmeye ulaşılabilmesi için zayıf yanların giderilmesi gerekir. Bunun için aşağıda bir dizi öneri sunulmaktadır. YTKY değerlendirilmesine göre sektörün arz kaynaklarını gösteren temel determinantlar gösterge çiftinin puanı 5.47 olarak bulunmuştur, bu da özellikle kaynakların bol olduğunu ve rekabet gücünün var olduğunu ifade etmektedir. Alt göstergelere gelince endüstriyel kurumlar puanı 5.06 bulunmuştur ki bu puan yüksek olmamasına rağmen sektörün gelişebileceğine dair ipuçları vermektedir.

YTKY modeli kümelerdeki rekabetçiliğin değerlendirilmesi için pratik bir araçtır. Bu model ile toplanacak verilerin daha anlamlı sonuçlar verebilmesini sağlamak için çeşitli sayısal yöntemler kullanılmaktadır. Bunun için tanımlayıcı istatistikler yanında analitik hiyerarşi süreci, istatistiksel analizler, yapısal eşitlik modelleme gibi yöntemler de bu çalışmada kullanılacaktır.

## Tanımlayıcı İstatistiklere Göre Rekabet Gücüne İlişkin Bulgular

### 1. Yapısal Temeller / Arz yapısını belirleyen faktörler

Süt sektöründeki işletmelerin temelini ve arz yapısını belirleyen faktörler; işgücü kaynakları, altyapı ve kurumsal düzenlemeler, kurumlar ve kurumsal yapıyı belirleyen faktörler, tedarikçi ve destekleyici sektörler, firmanın stratejisi ve rekabet yapısı olarak tasnif edilmiştir. İşletmelerin üretkenliği ve güçlü bir firma olabilmeleri bu faktörlerin rekabet gücü düzeyi ve gelişmişliğine doğrudan bağlıdır.

**Tablo 31:** Kaynaklar ve Altyapıya İlişkin Rekabet İndikatörleri

Alt Göstergeler	Faktör Puanı		Rekabet Gücü		Rekabet Gücü Düzeyi
	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	
<b>Kaynaklar</b>					
1. İşgücü	5,72	1,42	6,26	1,50	Ulusal düzeyde
2. Teknik personel	6,26	1,24	5,60	1,73	Ulusal <i>ortalamanın üstünde</i>
3. Coğrafi konum	5,43	1,26	7,04	1,84	Ulusal düzeyde <i>seçkin</i> avantaja
<b>Altyapı</b>					
4. Ulaşım imkânları	5,04	1,33	5,54	1,96	Ulusal <i>ortalamanın üstünde</i>
5. İletişim imkânları	5,39	1,36	5,66	1,90	
6. Endüstriyel Tesisleri	5,41	1,26	5,30	1,64	
7. Pazar imkânları	5,38	1,23	5,24	1,85	
8. Endüstriyel kurumlar	4,84	1,54	6,02	2,04	Ulusal düzeyde
9. İş ortamı	5,07	1,25	5,96	1,92	Ulusal <i>ortalamanın üstünde</i>
10. Kalite düzenlemeleri	5,09	1,24	4,80	1,65	Ulusal <i>ortalamaya</i> sahip
11. Yerel finansal piyasalar	4,87	1,28	4,42	1,95	
12. Araştırma enstitüleri	4,95	1,50	4,76	1,72	
13. Endüstriyel eğitim	5,18	1,32	4,74	1,50	
14. Çevre	4,61	1,65	4,09	1,88	
15. Aracılar	4,81	1,59	5,50	2,16	Ulusal <i>ortalamanın üstünde</i>

İşletmelerin işgücü kaynaklarının rekabet gücü düzeyi “iyi” ve faktör ağırlık puanı 5,72 değeri olarak “oldukça önemli” olduğu tespit edilmiştir. Demek işgücü oldukça önemli bir faktör olurken anketin sonucuna göre ülke çapında rekabet avantajına sahiptir. Bu bize sektördeki işletmelerin işgücü yönünden sıkıntı çekmediklerini ve işgücü durumunun uluslararası düzeyde olmasa da ülke çapında avantajlı olduğunu haber verir.

Sektördeki işletmelerin teknik personelleri, bunun içinde profesyonel işgücü faktör olarak 6,26 değerini olarak “oldukça önemli” seviyesinde, birinci faktörden daha önemlidir. Teknik personelin rekabet gücü düzeyi 5,60 değere sahip ve “fena değildir”, yani rekabet üstünlüğüne sahip değil, ama ulusal çapta ortalamanın üzerindedir. Bir işletmede teknik personelin seviyesi işletmenin rekabet gücü düzeyine doğrudan etkilemektedir. Söz konusu bu faktörün düşük çıkması işletmenin başlıca profesyonel insan kaynaklarının yeterli olmadığını hakkında bilgi verir.

Çüy bölgesindeki süt ve süt ürünleri üreten firmaların *coğrafi konumu* 7,04 değeri almıştır ve bu değer rekabet gücü düzeyinin “çok iyi” olduğunu ve ülke genelinde seçkin bir avantaja sahip olduğunu haber verir. Söz konusu bu faktörün önem düzeyi 5,43 veya “oldukça önemlidir”. Anketin sonuçları da genel olarak malum olan bölgenin bu sektör için en uygun yer olduğunu tasdik etmiştir.

Çüy bölgesindeki süt ve süt ürünleri üreten firmaların *ulaşım imkânlarının* faktör ağırlığı 5,04 veya “önemli” iken rekabet gücü düzeyi “fena değildir”, diğer bir deyişle rekabet üstünlüğüne sahip değildir, ancak rekabet gücü ulusal ortalamanın üstündedir. İşletmelerin iletişim imkânları rekabet gücü düzeyi açısından aynı şekilde 5,66 puan ile “fena değildir” ve rekabet gücü ulusal ortalamanın üstündedir. Faktör ağırlık puanı ise 5,39 veya “önemlidir”. Demek süt sektöründeki ulaşım ve iletişim imkânları uluslararası düzeydeki kadar yüksek

değildir, yani ülke içindeki ortalamanın biraz üzerindedir, işletmenin altyapısı her zaman güçlü olması gerekiyor, bu yüzden rekabet üstünlüğüne sahip olmak için ulaşım ve iletişimin daha da geliştirilmesi ve genel olarak bu yöndeki yatırımların artırılması gerekiyor.

Sektördeki firmaların altyapısını oluşturan *endüstriyel tesislerin* faktör puanı yine “önemli” (5,41) ve rekabet gücü düzeyi “fena değildir” (5,30), bu faktör ulusal düzeyde rekabet üstünlüğüne sahip değildir ve ulusal ortalamanın üzerindedir. İşletmenin rekabet avantajını sağlayabilmek için endüstriyel tesislerin her zaman yenilenmesi ve son teknolojiyi takip etmesi gerekmektedir, yalnız bunu yapabilmek için büyük miktarlarda yatırımların yapılması ve ekonomik açıdan firmaların güçlü olması gerekmektedir.

Anketin sonucuna göre işletmelerin *Pazar imkânları* “önemli” (5,38) olmakla beraber rekabet gücü düzeyi ulusal ortalamanın üzerinde çıkmıştır (5,24). Buna göre firmaların Pazar imkânları piyasada rekabet üstünlüğüne sahip değildir. *Endüstriyel kurumların rekabet gücü* düzeyi 6,02 ile “iyi” çıkmıştır, ama faktör ağırlık puanı “orta düzeyde önemli” (4,84) olarak hesaplanmıştır. Bu sektördeki endüstriyel kurumların yeterliliği ulusal düzeyde rekabet üstünlüğüne sahiptir.

*İş ortamı* faktörünün önemi 5,07 veya “önemli olarak çıkmıştır. Bununla beraber bu faktörün rekabet gücü faktörü “fena değil”, hatta “iyi” düzeyine yakın bir değer almıştır (5,96). Burada bir işletmede iş ortamının personelin motivasyonu ve verimliliği için oldukça önemli olduğunu belirtmek gerekiyor, çünkü pratikte görüldüğü üzere gelişmiş, büyük firmalarda bu faktörün değeri oldukça yüksektir. Kalite için düzenlemeler faktörünün önemi “önemli” çıkarken, onun rekabet gücü faktörü (4,06) “ortalama düzeyde” çıkmıştır. Bu bize süt sektöründe kalite düzenlemelerinin rekabet gücü ulusal ortalamaya sahip olduğu hakkında bilgi verir.

Bölgedeki yerel finansal kuruluşlar, araştırma enstitüleri, personel endüstriyel eğitimi ve çevre faktörleri “orta düzeyde önemli” ve “önemlidir” ve onların rekabet gücü düzeyi “ulusal ortalamaya sahiptir”. İşletmelerin gelişmesi için önemli olan bu faktörlerin geliştirilmesi sadece bu sektördeki firmaların gayretine değil büyük bir oranda hükümetin uyguladığı politikalara bağlıdır. Sektördeki araçlar “orta düzeyde önemli” iken rekabet gücü düzeyi “fena değil” veya ulusal ortalama güce sahip çıkmıştır. Araçlar her zaman gerekli, ama fazlası da zararlıdır, bu yüzden aracı zincirinin optimal düzeyde olması istenir.

Yapısal temeller / arz yapısını belirleyen faktörlerin rekabet gücünü açıklayabilme durumuna ilişkin yapılan regresyon analizi sonucunda R kare 0,512 olarak tesbit edilmiştir. Buna göre rekabet % 50 oranında yapısal temeller / arz yapısını belirleyen faktörlere bağlı olduğu söylenebilir. Ayrıntılar aşağıdaki tabloda verilmektedir.

**Tablo 4:** Yapısal Temeller / Arzı yapısı ve Rekabet İlişkisinin Regresyon Analizi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Katsayı)	14,148	3,002		4,713	,000
	Kaynaklar	,623	,409	,172	1,523	,135
	Altyapı	2,900	,518	,634	5,601	,000
R= 0,716 ve R Kare = 0,512. a. Bağımlı Değişken: rekabet						

Buna göre yapısal temellerin rekabet gücünü açıklayabilme denklemi şu şekilde yazılabilir:  
**Rekabet** = 14,148 + 0,62 Kaynaklar + 2,900 Altyapı **(denklem 1)**

## 2. Kurumlar / Kurumsal yapıyı belirleyen faktörler

Bu sektörde üretim yapan işletmeler için kurumlar ve kurumsal yapıyı belirleyen faktörler doğrudan etki gösteren ve olmazsa olmaz faktörlerdir. Kurumlara en başta tedarikçiler, destekleyici kuruluşlar ve diğer işletme faaliyetlerine etki gösteren kurum ve kuruluşlar girmektedir. Buradaki tedarikçi ve destekleyici

sektörlerin sunduğu hizmet ve gelişmişliği üretici firmalar için oldukça önemli bir faktördür. Yani bu faktörlerle üretim yapan firmalar birbirine sıkı bir şekilde bağlıdır.

Süt ve süt ürünleri üreten firmaların verdikleri cevaplara göre üretimin ana hammaddeleri “önemli” iken rekabet gücü düzeyi “çok iyi” olarak değerlendirilmiştir. Demek firmalar ana hammadde olan çiğ sütü temininde zorluk çekmiyorlar diyebiliriz. İstatistiklere göre de işlenen sütün üretilen süte oranı %7’dir. Bunun anlamı üretilen sütün %93’ü süt işleme fabrikaları tarafından kullanılmamakta ve ana hammaddenin bolluğu söz konusu. Yardımcı malzemelerin rekabet gücü düzeyi ise “fena değil” veya diğer bir deyişle ulusal ortalamanın üzerinde. Ürün testleri, üretim makine ve ekipmanları, ulaşım “önemli” faktörlerdir ve bunların rekabet gücü düzeyi ulusal ortalamanın üstündedir. Demek ki bu faktörlerin rekabet gücü düzeyi fena değil.

**Tablo 5:** Tedarikçiler ve Destekleyici Sektörler

Alt Göstergeler	Faktör Puanı		Rekabet Gücü		Rekabet Gücü Düzeyi
	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	
<b>Tedarikçiler ve destekleyici sektörler</b>					
16. Ana hammadde	5,87	1,56	7,13	2,08	Ulusal düzeyde <i>seçkin</i> bir avantaja sahip
17. Yardımcı malzemeler	5,27	1,12	5,98	1,81	Ulusal <i>ortalamanın üstünde</i>
18. Ürün testleri	5,04	1,22	5,11	1,68	
19. Üretim makine ve ekipmanları	5,33	1,43	5,71	1,89	
20. Ulaşım	5,24	1,17	5,20	2,06	
21. Tedarikçilerin sunduğu hizmet	4,71	1,20	5,16	1,81	
22. Tedarikçi firmalarla işbirliği	4,43	1,24	4,51	1,97	Ulusal <i>ortalamaya</i> sahip.
<b>Firmanın stratejisi ve rekabetçi yapısı</b>					
23. Yönetim modeli	4,82	1,23	5,29	1,82	Ulusal <i>ortalamanın üstünde</i>
24. Rekabet hedefleri	4,95	1,38	5,29	1,16	
25. İşletme yapısı	4,84	1,24	5,16	1,58	
26. Mülkiyet hakları	4,45	1,65	4,73	1,96	Ulusal <i>ortalamaya</i> sahip

Süt sektöründeki firmalar tedarikçilerin sunduğu hizmet ve onlarla olan işbirliği “orta düzeyde önemli” olduğunu söylerken, tedarikçilerin sunduğu hizmet ulusal ortalamanın üstünde ve onlarla olan işbirliği ulusal ortalama düzeyinde hesaplanmıştır.

**Tablo 6:** Kurumsal Yapılar ve Rekabet İlişisine Ait Regresyon Analizi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Katsayı)	13,616	2,153		6,325	,000
	Tedarikçiler ve destekleyiciler	2,222	,422	,535	5,268	,000
	Firma stratejisi ve rekabet yapısı	1,395	,355	,399	3,929	,000
R= 0,814 ve R Kare = 0,662. a. Bağımlı Değişken: rekabet						

Bir firma için rekabet stratejisi oldukça önemlidir. İyi bir yönetim ve işletmenin yapısı firmanın gelecekteki hedeflerine ulaşmada başarı sağlayacak faktörlerdir. İşletmelerin başarılı olabilmeleri için önemli olan yine bir faktör bu firmanın stratejisi ve rekabetçi yapısıdır. Bu çerçevede yapılan anketin sonucuna göre işletmelerde yönetim modeli, rekabet hedefleri, işletme yapısı ve mülkiyet hakları “orta düzeyde önemli” olarak

algılanırken, onların içinden yönetim modeli, rekabet hedefleri, işletme yapısının rekabet gücü düzeyi ulusal ortalamasının üstünde ve mülkiyet haklarının rekabet düzeyi ortalama düzeyde çıkmıştır.

Kurumsal yapının rekabet gücünü açıklayabilme durumuna ilişkin yapılan regresyon analizi sonucunda R kare 0,66 olarak tespit edilmiştir. Buna göre rekabetin % 66 oranında kurumsal yapıya bağlı olduğu söylenebilir. Ayrıntılar Tablo 6’da verilmektedir.

Buna göre kurumsal yapıların rekabet gücünü açıklayabilme denklemi şu şekilde yazılabilir:

$$\text{Rekabet} = 13,148 + 2,222 \text{ Tedarikçiler ve destekleyiciler} + 1,395 \text{ Firma stratejisi ve rekabet yapısı} \\ (\text{denklem 2})$$

### 3. Piyasalar / Talep yapısını belirleyici faktörler

Günümüzde talebe göre üretim yapıldığı için piyasalar ve talebin yapısını belirleyen faktörler her işletme için ana hedefe ulaşmada en başta yer almaktadır. Piyasalar yerel veya yurtdışı pazarlar olabilir.

**Tablo 7: Yerel Pazar ve Dış Pazara İlişkin Rekabet İndikatörleri**

Alt Göstergeler	Faktör Puanı		Rekabet Gücü		Rekabet Gücü Düzeyi
	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	
<b>Yerel Pazar</b>					
27. Pazarın büyüklüğü	5,76	1,51	5,98	2,37	Ulusal <i>ortalamanın üstünde</i>
28. Pazar payı	5,62	1,47	5,48	2,12	
29. Büyüme beklentileri	5,76	1,29	5,83	1,83	
30. Ürün standartları	5,31	1,40	5,83	1,99	
31. Ürün için yerel talep	5,78	1,25	5,56	2,04	
<b>Yurtdışı Pazarı</b>					
32. Son kullanıcı özellikleri	5,16	1,33	5,16	2,09	Ulusal <i>ortalamanın üstünde</i>
33. Piyasa ilişkileri	4,96	1,43	5,15	2,12	
34. Pazara giriş engelleri	5,07	1,34	5,38	2,35	
35. İthalat ve ihracat engelleri	5,02	1,22	5,22	2,29	
36. Pazar yakınlığı	4,98	1,25	5,26	2,27	
37. Pazarın hacmi ve geleceği	4,81	1,26	5,00	2,05	Ulusal <i>ortalamaya</i> sahip
38. Pazar payı	4,76	1,54	4,31	2,27	

Günümüzde küreselleşmenin getirdiği şartlarda büyük firmalar artık yurtdışına da ürünlerini pazarlıyorlar. Çüydeki bu sektör işletmelerinin de yurtdışı pazarda payları var, yalnız bu firmaların yurtdışına ihracatı genellikle komşu Kazakistan ülkesine yapılmaktadır. Bu komşu piyasanın yakın oluşundan doğan fırsatlardır. Yurtdışı pazarındaki son kullanıcıların özellikleri ve piyasa ilişkileri rekabet gücü açısından ulusal ortalamasının üstünde ve faktör önem düzeyi ise “orta derecede önemli” çıkmıştır. Yurtdışı pazarlarına giriş engelleri ve ithalat, ihracat engelleri “fena değildir”, yani bu pazarlara girmekte firmalar birçok engellerle karşı karşıya kalmaktadır diyebiliriz. Özellikle son iki sene Gümrük Birliği oluşması ve Kırgızistan’ın bunun dışında kalması nedeniyle süt ve süt ürünleri üreticileri ciddi sıkıntı çekmiştir.

Yurtdışı pazarın yakınlığı 5,26 olarak hesaplanmıştır, bununla biz süt ve süt ürünleri üreticilerinin yurtdışı pazara yakınlığı orta düzeyde algıladıklarını söyleyebiliriz. Dünyada süt ürünlerinin üretiminde devlerin içine giren Çin coğrafi açıdan bize çok yakındır. Bu yüzden rekabette örnek gösteren ve yurtdışı pazarlara kapı olan ülke olarak Çin’i da alabiliriz. Yurtdışı pazarlarda piyasa büyüklüğü ve trendi, pazar payı Çüy bölgesinde süt ve süt ürünleri üreten firmalar açısından “orta düzeyde önemli” ve şimdiki durumda rekabet gücü düzeyi ortalama düzeydedir.

Kurumsal yapının rekabet gücünü açıklayabilme durumuna ilişkin yapılan regresyon analizi sonucunda R kare 0,42 olarak tesbit edilmiştir. Buna göre talep yapısının ya da iç ve dış piyasaların rekabeti açıklayabilme gücü % 42'dir. Ayrıntılar Tablo 8de verilmektedir.

**Tablo 8:** Piyasalar / Talep yapısı Rekabet İlişkisinin Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Constant)	21,175	2,210		9,582	,000
	Yerel Pazar	1,510	,356	,532	4,240	,000
	Dış Pazar	,634	,368	,216	1,722	,092
R = 0,651 ve R Kare = 0,424 a. Bağımlı Değişken: rekabet						

Buna göre piyasaların / talep yapısının rekabet gücünü açıklayabilme denklemi şu şekilde yazılabilir

$$\text{Rekabet} = 21,175 + 1,510 \text{ Yerel Pazar} + 0,634 \text{ Dış Pazar} \quad (\text{denklem 3})$$

## 6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Kırgızistan'daki süt sektöründe hem yerel, hem yabancı ve ortak fabrikalar, firmalar faaliyet sürdürmektedir. Süt ürünleri piyasasında etkili ve ünlü markaya sahip olan büyük firmaların çoğunluğu yabancı kökenlidir. Bunun nedeni, bölgenin Kazakistan ile sınırlı olması ve Rusya'nın ekonomik açıdan etkili olmasıdır. Bu yüzden, mevcut pazarın gelişimi ve özellikle yerel üreticilerin kendi paylarını yükseltmeleri için rekabet koşullarına uymaları ve sürekli kendilerini geliştirmeleri son derece önemlidir.

Süt ürünleri, üretimden tüketime birçok aşamalardan geçerek tüketiciye sunulmaktadır. Bu süreçte, birçok kurum ve kuruluş görev almaktadır. Bu aşamalar içinde temel olarak hammadde üretme, çiğ işlenmemiş süt ticareti ve nakliyesi, endüstri fabrikalarının süt hammaddesini toplaması ve pazarda satışı, ana ve yan ürünlerin değerlendirilmesi ve derecelendirilmesi, ürün işleme ve teknolojisi, depolama, paketleme ve kalite kontrol hizmetleri yer almaktadır.

Çüy Bölgesinde sektörel olarak tarımsal ürünler kümelenme çalışmalarında iki alt sektör ön plana çıkmaktadır. Bunlar; "süt ve süt ürünleri" ve "et ve et ürünleri" sektörleridir. Bu iki sektör Çüy Bölgesinde potansiyeli ve gelişme eğilimi yüksek olan sektörlerdir. Özel sektörün yatırımları, hayvancılığın büyük işletmeler ölçeğine doğru kaydırılması arzusu süt ve süt ürünleri ile et ve et ürünleri sektörünü önemli kılmaktadır.

Burada süt ürünleri sanayisinin rekabet analizinin ortaya çıkartılması ve değerlendirme yapılması amacıyla sektör paydaşlarıyla çalışmalar 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 küme aktörlerinin ve ilgili paydaşlardan veriler toplanmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bilgiler ışığında süt ürünleri sanayisinin bütün boyutlarıyla rekabet analizi incelenmiştir.

Geçiş ekonomisinde bulunan Kırgızistan birçok alanda daha yeni güçlenmekte ve gelişmektedir. Kırgızistan'ın serbest piyasa koşullarına alışması belli bir süreyi almıştır. Sovyetler zamanında her alanda devletin planlaması ve merkezi Moskova üzerinden planlama ve geliştirme stratejileri uygulandığından yerel halkın ve siyasi elitin bu anlamda tecrübesizliği ortaya çıkmıştır. Bu yüzden de zamanında sanayi bölgesi olan ülke egemenliğe kavuştuktan sonra mevcut fırsatlar iyi değerlendirilememiş ve birçok fabrikalar kapanarak küçük ölçekte üretime geçiş söz konusu olmuştur. Geçmiş ve tecrübe gelişmek için son derece önemlidir, bundan dolayı Kırgızistan'ın bu konuda dezavantajları vardır. Yurtdışı piyasa olarak değerlendirilen eski Sovyet

bölgesindeki ülkelerle olan ticaret ilişkisi egemenlikten sonra Kırgızistan aleyhine azalmıştır. Günümüzde Kırgızistan'da yeni ekonomik modeller uygulanmaya çalışılmakta, ülke adeta yeniden doğmuş gibi yapılanmaya gitmiştir. Sonuçta sanayisi neredeyse durmuş ve konumuz olan süt sektörüne ilişkin büyük organize çiftlikler (kolhoz) dağıtılarak özelleştirilmiştir. Devlet özelleştirmelerle elindekileri halka vererek halkı içinde bulunduğu durumla baş etme durumunda bırakmıştır. Serbest piyasa ekonomisine geçiş yeterli eğitim ve hazırlık yapılmadan gerçekleşmiştir. Neticede, kaynaklar verimsiz kullanılarak, mevcut sanayi tesisleri hurda maliyetine satılmıştır.

Zamanla günümüz piyasa ekonomisi şartlarına uyum sağlayan işletmeler ortaya çıkmış ancak ülkedeki bu anlamda başarılı olan işletmelerin büyük çoğunluğu yabancı kaynaklı işletmeler olmuştur. Yerel girişimcilerin açtığı ve ulusal çapta başarılı olan işletmeler, özellikle bu süt ve süt ürünleri sektöründe çok azdır. Yerel firmalar da taklit yoluna giderek en azından yabancı ürünlerin düzeyinde üretim yapmaya çalışmaktadır. İstisnai olarak milli süt ürünlerini (kurut, çalap gibi) üreten firmaları söyleyebiliriz.

Süt ürünleri sektöründe yerel firmalar başlıca olarak yatırım için finans kaynakları ve kalifiye işgücü kaynaklarından sıkıntı çekmişlerdir. Para ve finans kaynakları işletmelerin kendilerini geliştirmekte çok önemlidir fakat bununla beraber profesyonel girişimciler de başarıya ulaşmada son derece önemlidir. Aslında süt sektöründe yerel firmaların avantajları daha fazladır, çünkü süt ürünleri kısa sürede bozulabilen, taze iken tüketilmesi gereken ürünlerdir. Bu avantajlara Kırgızistan'ın coğrafi konumunu, ucuz işgücü teminini ve hayvancılığın yaygın olduğunu da katabiliriz.

Bölge, yukarıda da belirtildiği üzere, coğrafi konum olarak gerek hammaddelerin, gerekse taleplerin keşiştiği bir noktada, Kazakistan – Özbekistan – Fergana Vadisi gibi üç önemli bölgenin ortasında yer almaktadır. Bu durum gerek hammadde temininde, gerekse pazara ulaşım adına ciddi bir avantaj sağlamasına rağmen tersi şekilde bu üç büyük bölgede faaliyet gösteren rakiplere de açık bir pazar haline gelmeye sebep olmaktadır. Tabii ki burada avantaj da şudur: Çüy bölgesi sahip olduğu kaynak üstünlüğü ile diğer illerin pazarlarına da ortak olabilme potansiyeline sahiptir. Nitekim üreticiler son yıllarda yurt dışına ihraç eden işletme sayısının daha da arttığını belirtmişlerdir. Çüy bölgesinde sütü endüstriyel işleme tesislerinin artması ile süt ve süt ürünleri sektörü daha da gelişebilecektir.

Kırgızistan'ın iletişim imkânları oldukça gelişmiş düzeydedir. Ülkenin telekomünikasyon altyapısı Dünya Bankası ve Avrupa Yatırım ve Kalkınma Bankası finansmanı ile modernize edilmiştir. CDMA veya sabit telekomünikasyonda devlet tarafından işletilen Kırgıztelecom yakın zamana kadar piyasada tekel pozisyonundaydı, artık ona da rakip olan Sapatcom firması ortaya çıkmıştır. Piyasada 6 adet mobil telefon operatörü faaliyet göstermektedir. Bunlar “Beeline”, “Megacom”, “Fonex”, “Katel”, “Nexi”, “Nur Telekom” olup, bunların içinden sahip oldukları abone sayısı itibariyle önemli bir güce sahip olanlar ise “Beeline”, “Megacom” ve “Nur Telekom”. Hâlihazırda Kırgızistan halkı içinde potansiyel kullanıcıların % 70'den fazlası cep telefonu iletişim servisini kullanmaktadır. İnternet kullanımı gittikçe yaygınlaşmaktadır. Hükümetin uzun vadeli planı telekomünikasyon sektörünün GSYİH'ye % 5 oranında katkı getirecek seviyeye getirmektir.

Kırgızistan bankacılık sistemi, bağımsızlık sonrasında yeniden yapılandırılmıştır. Halen bu sektörde K.C. Merkez Bankası'nın yanı sıra 22 (yirmi iki) ticari banka faaliyet göstermektedir. Merkez Bankası belirli bir seviyede bağımsızlığa sahip bulunmaktadır. Bankalar ağırlıklı olarak dış işlemlerden ve hazine kâğıtları ticaretinden kazanç sağlamaktadır. Kırgız bankacılık sektöründe sermayeleşmenin artırılması, tasarrufların teşvik edilmesi, banka denetim sisteminin iyileştirilmesi ve ilgili mevzuatın güçlendirilmesi gerekmektedir. 2008 yılında bu doğrultuda atılan önemli adım mevduatların korunması hakkında kanunun kabulüdür. Söz konusu kanuna uygun olarak yarısını ticari bankalar (yıllık olarak toplam mevduatın % 0,2'si), diğer yarısını Devletin karşılayacağı Mevduatları Koruma fonu oluşturulmuştur. Kırgızistan Cumhuriyeti, tedricen azalmakta da olsa, hala nakde dayalı bir piyasadır. Piyasaya sunulan krediler genellikle kısa vadeli olup fiziki varlıklar ile teminat altına alınmakta, ancak teminat değerlendirme ve kredi talep edenlerin gen ödeme potansiyelinin tespit edilmesinde yaşanan güçlükler nedeniyle bankalar kredilendirme yerine hükümet bonolarına yatırım yapmayı tercih etmekte ve dolayısıyla ticari banka finansmanından yararlanma imkânı daralmaktadır. Bu yüzden işletmeler yatırım

yapmak için ucuz kredi bulamamaktadır. Dolayısıyla, sektörün gelişmesi için yabancı yatırımlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Sektörün ilerlemesine yardımcı olacak bilgi kaynakları arasında en göze çarpan birimler; üretici örgütleri, Tarım İl Müdürlükleri, Veterinerler Odası ve ofisleri, 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.

Sektörün en önemli girdisini oluşturan çiğ süt üretimi gelişme aşamasındadır. Bölgede çiğ süt üretimi genellikle özel ev çiftlikleri tarafından yapılmaktadır ve bu sektörün gelişmesi için organize büyük çiftliklerinin artması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Diğer yandan çiğ süt temini konusunda son yıllarda süt işleme fabrikaları yetersizlik hissetmeye başlamıştır. Bunun nedeni çiğ süt üretiminin bolluğuna rağmen onları bir araya toplamanın zor olması ve ihracatta, yerel pazarda talebin artmasıdır. Çiğ süt fiyatlarında yaşanan dalgalanmalar süt üretimini büyük çapta yapan çiftlikleri etkilemektedir, hatta son bir sene ihracatın durması nedeniyle fiyatları süt üretici birliği yapay şekilde tutmaları söz konusudur.

Çüy bölgesinde süt ve süt ürünleri üretici işletmelerin önemli bir çoğunluğu büyük ölçekli işletmelerdir. Çiğ süt üreten çiftliklerin çoğunluğu ise orta veya küçük ölçeklidir. Sütü endüstriyel olarak işleyen ve süt ürünleri üreten işletmeler ise genel olarak çalışan sayısı 100'den fazla büyük işletmelerdir. Süt ürünleri üreten işletmelerin hukuksal yapısı A.Ş. (Anonim Şirketi) ve Limited Şirket şeklindedir. 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.

Tarımsal alandaki diğer girişimlerde olduğu gibi süt ürünleri sanayisi alanındaki önemli sorunlardan birisi de markalaşmadır. Markalaşma konusunda Çüy bölgesinde faaliyet gösteren, fakat yabancı kaynaklı olan işletmeler öne çıkmaktadır. Yerel kaynaklı işletmelerin markalaşması sadece bazılarında görülmekte ve genellikle bulunduğu bölge çerçevesi sınırında kalmaktadır. Dediğimiz gibi bazı yerel kaynaklı işletmeler gittikçe güçlenmekte ve markalaşmanın işletmenin sürekliliği ve gelişmesi için önemli etken olduğunu anlamaktadırlar. Dondurma, peynir, tereyağı gibi süt ürünleri açısından yerel işletmelerin markalaşma açısından katettiği başarılar vardır. Bu konuda markalaşma, pazarlama, tanıtım gibi faaliyetlere önem verilmesi ve işletmelerin kapasite artırımı ile bölge dışında bilinirliğinin artması ilin ve ülkenin ekonomik kalkınmasına katkıda bulunacaktır.

Çüy bölgesi süt ve süt ürünleri sektörünün talep durumu artma eğilimindedir. Doğal şartlarda üretilen süttten yapılan ürünlere hem yerel pazarda, hem yurtdışı pazarda gittikçe talep artmaktadır. Ulusal çapta yatırımcılar arasında genellikle yabancı kaynaklı işletmeler bulunmaktadır. Yerel işletmeler gittikçe rekabet şartlarına uyum sağlamakta ve buna bağlı olarak yerel pazardaki paylarını arttırmakta, bazı yerel işletmeler ise ağırlıklı olarak komşu ülke Kazakistan'a piyasasına yönelik çalışmaktadır. İşletmeler ulusal pazara yönelik faaliyette buldukça ve ürün çeşitlendirmeye gittikçe, süt ve süt ürünleri sanayisi ilde daha da gelişme gösterecektir. Ancak işletmeler işletme sermayelerinin güçlü olmaması sebebiyle düşük kapasite ile çalıştıklarından kapasiteleri ulusal ve yurtdışı pazarlarda yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizlik sermaye artırımı, teşviklerle güç birliği oluştuğunda aşılabilecektir.

Çiğ süt üretimi açısından yerel işletmeler yeterli düzeyde çalışmakta ancak işlenmiş süt ürünleri alanında yabancı mallarla rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Çünkü pazarda genellikle yabancı süt ürünleri markalaşmış ve piyasaya sahip olmuş durumdadır ama yerel firmalar da giderek pazardaki paylarını arttırmaktadırlar. Örneğin dondurma sektöründe yerel markalara talep yüksektir. Ancak süt ve yoğurt, peynir ve tereyağı gibi sektörlerde yabancı mallarla yüksek rekabet koşulları söz konusudur. Ulusal çapta kendini kanıtlayan işletmeler çok az olup, çoğu işletme sadece bölgesel pazarlarda paya sahiptir. Kırgızistan'daki süt ürünleri sektörü gelişmekte olduğu için gelişmiş ülkelerden piyasaya giren işletmeler ile yerel işletmelerin



rekabet etmesi oldukça güçtür. Bu durumda devletin desteği önem arz etmektedir. Devlet, veterinerlik hizmetlerini geliştirerek, yatırım teşvikleri ile, yerel üreticilere vergi kolaylığı ve sübvansiyonlar getirerek yerel yatırımcılar için rekabetin olumsuz koşullarını aza indirebilir. Aslında özel sektörün devletten beklediği en önemli rol denetimlerin düzgün yapılmasıdır. Süt ve süt ürünleri üreten, işleyen işletmelerin kaliteye ve uluslararası normlara uygun üretiminin denetimi, kontrol altına alınması hem bölgede süt ürünlerinin markalaşmasına, hem pazarlamaya, hem de Çüy bölgesinin dışından gelen yatırımcıların daha nitelikli iş yapmalarına katkıda bulunacaktır. Denetim konusunda devlet-kamu kontrolü yanında paydaşların oto kontrolü de kolaylaştırıcı rol oynayacaktır.

Sonuç olarak bu çalışma Kırgızistan'ın süt sektörünün genel durumunu, sektördeki mevcut problemleri ve sektörün gelişme potansiyelini ortaya koymuştur. Özel olarak da Çüy bölgesindeki süt ve süt ürünleri sektörünün bölge genelinde yaratacağı ekonomik etkiyi, ülke ekonomisinin içindeki önemini ve problemlerini tartışmıştır. Bu belirtilenler ışığında bu çalışma ile paydaşların, bölgenin stratejik öncelikleri çerçevesinde, bölgenin gelişimine katkı sağlamak amacıyla bu çalışma verileri sektörel vizyonunun gelişimine, sektörel kalkınma stratejilerinin uygulanmasına, sektörel kalkınmayı hızlandıracak mikro proje fikirlerinin üretimine, geliştirilmesi beklenen projelerin uygulanmasını kolaylaştıracak ortak çalışma zemininin oluşturulmasına, projelere destek ve teşvik verecek kurumlarla işbirliği yaparak projelerin gerçekleştirilmesine katkı sağlanması beklenmektedir. Kırgızistan'daki süt sektörünün uluslararası rekabet düzeyine ulaşması, ürün kalitesinin uluslararası standartlara uyumlaştırılması ve süt ürünlerinin ülke olarak markalaşması makro düzeyde ulaşılmış istenen hedeflerdir.

## KAYNAKLAR

- Alsaç F., (2010), "Bölgesel Gelişme Aracı Olarak Kümelenme Yaklaşımı ve Türkiye için Kümelenme Destek Modeli Önerisi" DPT Uzmanlık Tezleri.
- Ayaş, N., (2003), "Bölgesel Rekabet Gücünü Geliştirmeye Yönelik Alternatif Bir Yaklaşım: Yeni Endüstriyel Bölgeler Yaklaşımı (Denizli Örneği)" Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Bulu, M., Eraslan, H. ve Şahin Ö., "Elmas (Diamond) Modeli İle Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi" Osmangazi Üniversitesi Kongre Bildirisi, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/04-01.pdf> (10.10.2010)
- Halis, Mine. (2013). "Gıda Sektöründe Rekabeti Geliştirme Aracı Olarak Kümelenme: Bişkek Bölgesi Kırmızı Et Sektörünün Kümelenme Potansiyelinin Araştırılması". Yayınlanmamış Doktora Tezi. KTMU. SBE
- Keskin, H., (2009), Kümelenme Ve Sektörel Bağlantıları Açısından Isparta İli Orman Ürünleri Endüstrisinin Değerlendirilmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisat Bölümü Doktora Tezi, Kasım 2009.
- Padmore , Tim & Hervey Gibson *Modeling system of innovation: II. A framework for industrial cluster analysis in regions* . Research Policy 1998 Vol26 P625-P641
- Porter, M.E., (1979), "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business Review, C.57, S.2, ss.137-145.
- Neven, D. ve Droge, C. L. (2001), "A Diamond for the Poor? Assessing Porter's Diamond Model for the Analysis of Agro- Food Clusters in the Developing Countries", Proceedings of the 11th Annual World Food and Agribusiness Forum and Symposium, 25-28 June, Australia

Porter, M. E. (1990), The Competitive Advantage of Nations. The Macmillan Press Ltd., London and Basingstoke.

Bulu, M.; Eraslan, H.; Şahin, Ö. (2004), Elmas (Diamond) Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi, *III Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 24–26 Kasım Eskişehir

Milli İstatistik Komitesi, Tarım 2012

Dairy Sector, 2011

[www.kyrgyzinvest.com/osh.php](http://www.kyrgyzinvest.com/osh.php)

[www.retailkyrgyzstan.com/.../national-drinks-produced-by-shoro](http://www.retailkyrgyzstan.com/.../national-drinks-produced-by-shoro)

[www.dgsen.kg/doc/76.doc](http://www.dgsen.kg/doc/76.doc)

[www.mk.kg/index.php?option=com\\_content&view...](http://www.mk.kg/index.php?option=com_content&view...)