




REKABET STRATEJİLERİ: SÜT VE SÜT ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

COMPETITIVE STRATEGIES: A CASE STUDY IN THE MILK AND DAIRY PRODUCTS INDUSTRY

Hatice Şenay ÇELİK 

İSTANBUL TİCARET ODASI

 senay.celik@ito.org.tr

ÖZ

Bu çalışmada amaç, sürekli büyüyen, gelişen ve yoğun bir rekabet ortamına sahip süt ve süt ürünleri sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın ürün/pazar alanında kalarak yaptığı analizlerle geliştirdiği stratejileri tespit etmektir. İşletme uyguladığı rekabet stratejileri ile üretimi artırarak yatırımlarına önem vermektedir. Pazar payını arttırmak için ürünlerinde sürekli yenilik ve iyileştirme yapmaktadır. Çalışmada tek bir firmanın incelenmesi esas alındığından nitel araştırmalarda kullanılan örnek olay yöntemi esas alınmıştır. Örnek olay çalışmasında veri toplama yöntemlerinden "görüşme" esas alınmıştır. Görüşme, işletmenin stratejik kararlarında etkili olan kişi ile randevu alınarak düzenlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik Yönetim, Büyüme Stratejileri, Rekabet Stratejileri, Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri

ABSTRACT

The aim of this study is to identify the strategies developed by a company operating in the milk and dairy products sector, which is constantly growing, developing and has an intensely competitive environment, through analyzes made by staying in the product/market field. The business attaches importance to its investments by increasing production with the competitive strategies that it implements. It constantly innovates and improves its products to increase its market share. Since the study was based on examining a single company, the case study method was used as qualitative research method. In the case study, "interview" was used as a data collection method. The meeting was arranged by appointment with the person who is influential in the strategic decisions of the business.

Keywords: Strategy, Strategic Management, Growth Strategies, Competitive Strategies, Sustainable Competitive Strategies

Makale Geliş Tarihi / Receiving Date 13.3.2024
Makale Kabul Tarihi / Acceptance Date 10.8.2024

Araştırma Makalesi/Research Paper

1. GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte oluşan yoğun rekabet ortamında işletmeler değişen pazar yapısının sebep olduğu istikrarsızlık ve belirsizlik nedeniyle karar alma aşamalarında daha stratejik düşünmek zorunda kalmaktadır.

Strateji, bir işletmeye rekabet avantajı sağlamaya yönelik tasarlanmış bir faaliyet planıdır ve işletme stratejileri üst yönetim tarafından oluşturulmaktadır.

Strateji ile oluşturulan hedefler doğrultusunda hiyerarşik yapı içinde amaç birliği oluşturularak birim ve kademelerin bağımsız amaç belirlemesi önlenmekte ve organizasyonda koordinasyon sağlanmaktadır (Uysal,2019:3).

Dolayısıyla stratejik yönetim, belirlenen hedefler ile ilgili planlanan faaliyetlerin organizasyonu, uygulanması ve karar ve faaliyetleri yönetme tekniğidir denilebilir. Strateji geliştirmenin temel unsuru seçilen hedef pazara uygun stratejilerin oluşturulmasıdır.

Stratejik yönetimde iş birimi düzeyine indirilen stratejiler rekabet stratejileridir. Rekabet stratejileri, sektör ve rakip analizini içermekte bunun yanında rekabetin kurallarını oluşturan güçler karşısında işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenerek rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik stratejilerin geliştirilmesini içermektedir.

İşletmelerin rekabet stratejilerini konumlandırılmasında, müşteriler için değer yaratmaya odaklanma ön plandadır. İşletme performansının temelini oluşturan işletme varlık ve yetenekleri değer yaratmada sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada önemli kaynaktır.

İş stratejisi, rekabetin şeklini ve nerede rekabet edildiğini içerir. Önemli olan doğru alanda doğru şekilde rekabet etmektir. İşletmenin yaptığı işin rekabet etme şeklinin kolay taklit edilmemesi için sahip olduğu varlık ve yeteneklerinin taklit edilmesinin özellikli olması gerekir.

Stratejik yönetimde varlık ve yeteneklere dayalı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratacak stratejilerin ve rekabet alanının seçilmesi yer almaktadır. İşletmeler de hedef pazar seçimi ile sahip olduğu kaynaklarla içinde bulunduğu endüstrinin rekabet koşullarına, üretmekte olduğu ürünün özelliklerine ve kullanılan teknolojiye göre uygun büyüme stratejileri belirlenmektedir. Igor Ansoff'un ortaya koyduğu büyüme stratejileri pazara nüfus etme, pazar geliştirme, ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejileridir.

Bu çalışmada strateji ve stratejik yönetimin önemi, seçilecek ve uygulanacak rekabet stratejilerinin işletmenin başarısında önemli bir yeri olduğunu, işletmelerin sahip oldukları varlık ve yeteneklerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, büyüme ve gelişmede en önemli kaynak olduğunu ortaya koymaktır.

Araştırma bir firma üzerinde gerçekleştirilmiştir. Süt ve süt ürünleri sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın uyguladığı rekabet stratejilerini tespit etmek, rekabet üstünlüğü için uygulanması gereken teorik stratejilerle pratikte uygulanan sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün elde edilmesi için gerekli olan temel unsurları irdelemektir. Bu nedenle, çalışma işletmelerin uyguladıkları stratejilerin büyüme ve gelişmelerini nasıl etkilediğini ortaya koyması bakımından alan yazınına da katkı sağlayacaktır.

Çalışmada strateji, stratejik yönetim, rekabet stratejileri, büyüme stratejileri gibi kavramlara değinilerek araştırma kısmı ile ilgili bilgiler verilmiştir.

2. STRATEJİ

Stratejinin sözlük anlamı, “Önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol veya bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara en fazla desteği vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı” olarak tanımlanmıştır.

Strateji “işletmenin uzun dönemli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan kaynakların nasıl kullanılacağına ve hangi eylem planlarının uygulanacağına karar verilmesidir (Chandler,1962:13).

Strateji, işletmenin amaçlarına nasıl ulaşacağı gösteren, rakiplerin faaliyetlerinin analizini içeren, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğudur (Tokgöz,2018:3).

Strateji, işletmenin varlık ve yeteneklerinin dış çevrenin fırsat ve tehditlerine dâhil edilme sürecidir (Kay,1993:17-37).

Strateji, dış çevrenin fırsat ve tehditleri ile işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etme ve bu yönde, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak kararları alma ve uygulama sürecidir.

Strateji, işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme, işletmeye rekabet avantajı sağlamak amacıyla, organizasyonun içsel durumunu ve dış çevre ile olan ilişkilerini analiz etme ve bu amaçlara ulaştıracak eylemlerin planlanması ve kaynakların tahsis etme becerisidir.

Strateji, işletmeler için oldukça önemli bir süreçtir. İşletmelerin belirlediği stratejiler ile hedeflerine ulaşmak için neredeyiz, nereye varmak istiyoruz, oraya nasıl varacağız soruları ile o yere nasıl gidileceği analiz edilmektedir.

Strateji geliştirmenin temel unsuru hedef pazar seçimidir. Hedef pazar seçimi ile işletme hizmet edeceği müşteri grubunu, ürün çeşitlerini ve hangi ihtiyaçlara hizmet etmesi gerektiğine karar vermekte başka müşterilere ve ihtiyaçlara hizmet etmemekte bunun yanında sektör rekabetini şekillendiren güçleri anlayarak stratejilerini geliştirmektedir.

Üst yönetim tarafından oluşturulan işletme stratejileri rekabet avantajını geliştirmek ve sürdürmek için işletmenin uzun vadeli planlarını kapsar (Karya,2022:116).

3. STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim, işletmelerin faaliyet gösterdiği ortamın sistematik bir şekilde analizini, kendilerine uygun misyon, vizyon ve stratejik hedefler belirleyerek stratejik kararların alınması, operasyonel planların oluşturulması ve uygulanmasını içeren bir süreçtir.

Stratejik yönetim, organizasyon içinde alt kademelere rehberlik ederek amaç birliği sağlayan, kurulma nedenini ve uzun dönemli faaliyet ve sonuçlarına odaklanan bir yönetim sürecidir (Aktan,2003:10).

Stratejik Yönetim modeli, "Neredeyiz", "Nereye Ulaşmak İstiyoruz?" ve "Gitmek İstedığımız Yere Nasıl Ulaşabiliriz?" sorularına aranan cevaplarla takip ve değerlendirmenin yapıldığı dört aşamadan oluşmaktadır (Kahveci, 2014: 4-7).

- Birinci aşamada durum belirlemeye yönelik iç, dış değerlendirme ve piyasa analiz yapılır. İç değerlendirmede, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri analiz edilerek işletmenin hangi kaynaklara sahip olduğu ve neleri yapmaya yetenekli olduğu ortaya konulur. Dış değerlendirmede, endüstri ve dış çevrede fırsatlar ve tehlikeler değerlendirilerek yararlanma ve önlem alma yolları aranır. Piyasa analizinde işletmenin faaliyet gösterdiği sektör ile ekonomi analiz edilerek fırsat ve tehditler değerlendirilmektedir.

İşletmeler değişen piyasa koşullarında beş temel çevresel faktörü ekonomik, politik ve yasal çevre, sosyo kültürel ve demografik, teknolojik, ekolojik ve uluslararası çevreyi inceleyerek strateji ve amaçlarını oluşturmalıdır. Bu faktörler işletmenin kısa dönemli faaliyetlerinden ziyade uzun dönemli karar ve performansı üzerinde etkilidir (Eren, 2018:217).

- İkinci aşamada işletme belirlediği stratejik hedeflere bağlı olarak vizyon, misyon ve amaçlarını belirler.
- Üçüncü aşamada işletme yaptığı durum analizi ve belirlenen vizyon, misyon ve kritik konular doğrultusunda istenilen stratejik amaçlar ve hedeflere ulaşmak için projeler oluşturarak operasyonel etkinlikleri faaliyete geçirir.
- Dördüncü aşamada yapılan faaliyetler değerlendirilerek alınan sonuçların işletmenin misyon, vizyon, kritik konular, amaçlar ve hedeflerine ne ölçüde uyumlu olduğu, ne gibi değişikliklerin yapılması gerektiği ortaya konulur.

Stratejik yönetim sürecinde; işletme faaliyette bulunacağı sektörde konumunu belirlemek için sistematik bir şekilde durum analizi yapmalarını, rakiplerini, sektörü ve piyasayı, müşterileri tanıyarak belirledikleri stratejik hedeflere bağlı misyon, vizyon ve stratejik hedefler belirlemelerini, planların oluşturulmasını, oluşturulan planların etkinliğinin gözden geçirilerek gerekli değişikliklerin yapılması gerektiği belirtilmektedir.

Stratejiler, amaçların gerçekleşmesini sağlayan işletme performansını arttıracak önemli kritik başarı faktörleridir (Çubukçu, 2018: 143).

Stratejik yönetimde doğrudan işletme ve stratejik iş birimi düzeyine gerçek anlamda inilen stratejiler"rekabet stratejileri"dir. Rekabet Stratejileri doğrudan pazardaki rakiplere yönelik

kurumun nasıl bir konumlanma alacağı, pazardaki hangi özellikleri öne çıkaracağı ve hayatta nasıl kalıp büyüyeceği ile ilgili planıdır (Eren,2018:405).

4. REKABET STRATEJİLERİ, SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

Rekabet koşullarının ağırlaşmasıyla işletmeler rekabet üstünlüğü elde edebilmek amacıyla çeşitli yöntemler uygulamak zorundadırlar. Bu yöntemlerin en önemli bir kısmını da rekabet stratejileri oluşturmaktadır.

Rekabet stratejileri, belirli bir pazarda müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan temel yetenekler aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışlar bütünüdür. Sektörde elde edilecek başarı, seçilecek ve uygulanacak rekabet stratejilerine bağlıdır (Ülgen ve Mirze,2004:252, 253).

İşletmeler varlık ve yetenekleri ile rakiplerinden daha fazla değer yaratarak rekabet üstünlüğü elde etmektedir.

Porter'e göre, Rekabet stratejisinin doğru oluşturulması için işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün yapısal analiz edilmesi strateji oluşturmada temel yapı taşı görevini oluşturmaktadır (Dursun, 2021:3).

Rekabet stratejisi, sektörün yapısı ve rakip analizini içererek rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışlar için olası sonuçları içermektedir.

M.Porter, sektördeki rekabeti beş rekabet gücü etrafında şekillendirilmiştir (Porter,1985:3-4).

Sektördeki rekabeti yönlendiren bu beş güç şunlardır.

- Potansiyel rakiplerin yarattığı tehdit
- İkame mal ve hizmetlerin yarattığı tehdit
- Mevcut rakipler arasındaki rekabet
- Müşterilerin pazarlık gücü
- Tedarikçilerin pazarlık gücü.

İşletmeler rekabeti yönlendiren bu beş güç karşısında güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek rekabet üstünlüğü sağlayabilecektir (Doğan, 2017:165).

Potansiyel rakiplerin yarattığı tehdit: Porter'e göre sektörde rakip firmaların sahip olduğu üretim kapasitesi ve pazar payı sektöre yeni girecek işletmeler için engel oluşturmaktadır.

İkame mal ve hizmetlerin yarattığı tehdit: İkame ürün üreten işletmeler sektördeki firmaların fiyatlarına etki ederek potansiyel getirilerini azaltabilir (Porter,1980:24).

Mevcut rakipler arasındaki rekabet: Firmaların rakipleri arasındaki rekabeti " fiyat rekabeti, reklam savaşları, ürün tanıtımları ve artan müşteri hizmetleri veya garantileri" şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Porter, 1980: 27).

Müşterilerin pazarlık gücü: Porter'e göre sektördeki rekabeti müşterilerin pazarlık güçleri açıkladığını belirtmektedir.

Tedarikçinin pazarlık gücü: Tedarikçiler sektördeki alıcılar üzerinde fiyatları yükseltmek veya mal ve hizmetlerin kalitesini düşürerek pazarlık gücü oluşturabilirler (Porter,1980:27).

İşletmeler rekabeti yönlendiren bu beş güçler karşısında güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek rekabet üstünlüğü sağlayabilecektir (Doğan, 2017:165).

Söz konusu rekabet güçleri karşısında üstünlük sağlamada işletmelerin uygulayacağı üç strateji bulunmaktadır. Bu stratejiler aşağıda yer almaktadır (Porter,2004:34-39).

- Maliyet Liderliği Stratejisi: İşletme rakiplerine göre faaliyetlerini daha düşük maliyetle gerçekleştirmesidir.
- Farklılaştırma Stratejisi: İşletme değer yaratan ürünlerinde farklılaştırma yaparak sektörde benzersiz ve kabul edilen üretim yapmaktadır.
- Odaklanmış Strateji: İşletme belirlediği hedef kitleye odaklanarak çok iyi hizmet vermeyi planlamaktadır.

M. Porter'ın sürdürülebilir rekabet stratejisi üç faktör etrafında şekillendirilmiştir.

Bu üç faktör aşağıda yer almaktadır (Gündüz,2020:43).

- Rekabeti oluşturan kaynak
- Bu kaynağın miktarı
- Sürekli yapılan yenilik ve iyileştirme

M. Porter'e göre, işletmeler kullandıkları kaynak çeşitliliğine bağlı olarak geliştirdikleri stratejiler ile rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlayabilecektir.

M. Porter'a göre işletmelerin ürün ve hizmetlerinde rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edilmesini dört kriterde şekillendirilmiştir.

- Ürün ve hizmetin değerli
- Nadir bulunan,
- Taklit edilmesi zor
- İkamesi olmayan bir şekilde tasarlanmış olması.

Rakiplerine kıyasla kolaylıkla kopyalanamayan veya karşılanamayan bir üstünlük yoksa uzun vadeli karlılık sağlanamayacaktır.

Srivastava, Franklin ve Martinette'nin (2013) yaptıkları araştırmada, işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmasında etkili olan temel faktörleri beş faktör etrafında şekillendirmişlerdir (Doğan, 2017:175).

- Organizasyonun liderlik kabiliyeti
- İşletmenin kültürel geçmişi ve değerleri
- Müşterilerle güveni esas alan ilişkiler kurma

- Stratejiyi organizasyonun her aşamasında transfer etme kabiliyeti
- İtibar

5. BÜYÜME STRATEJİLERİ

Küreselleşme ile birlikte rekabet ortamının yoğunlaşması, işletmelerin büyüme ve gelişme amacına bağlı olarak geliştirdikleri rekabet stratejileri ayakta kalmasını sağlayacaktır (Koçoğlu, 2012:267).

İşletmeler stratejilerini büyüme odaklı geliştirirler, büyüme stratejileri de Stratejik Yönetimin önemli konularından birisidir (Rothaermel, 2015:294).

Bir firmanın büyüme yollarını biçimsel olarak inceleyen Igor Ansoff strateji sınıflandırmalarının temelini oluşturmuştur. İşletmelere ürün-pazar matrisi büyüme stratejileri konusunda genel bir bilgi vermektedir. Igor Ansoff tarafından ortaya konulan büyüme stratejileri, pazara nüfus etme, pazar geliştirme, ürün geliştirme, çeşitlendirmedir. Matriste vektör sağ alt kısma doğru geldikçe risk düzeyi de artmaktadır (Eren, 2018:405-406).

Ansoff'un büyüme matrisi aşağıdaki şekildedir.

Tablo 1. Ansoff'un Büyüme Matrisi

Pazar	Ürün	Mevcut Ürün	Yeni Ürün
Mevcut Pazar		Pazara Nüfus Etme Stratejisi	Ürün Geliştirme Stratejisi
Yeni Pazar		Pazar Geliştirme Stratejisi	Çeşitlendirme Stratejisi

Kaynak: Ansoff, 1957, s.113-114

5.1. Pazara Nüfus Etme Stratejisi

Matrisin bu bölümünde işletme mevcut ürünlerle mevcut pazarlara daha iyi hizmet ederek pazar payını arttırmaya yönelik bir büyüme stratejisidir (Koçoğlu, 2012:269).

Bunun için öncelikle pazarlama ve satış faaliyetlerini artırma stratejilerine odaklanır. İşletme pazarda ürün ve hizmetlerinde süreklilik sağlayarak pazar payını artırmak için satın alma, üretim maliyetlerinde ve teknolojilerinde yenilik yaparak verimliliğini arttırmalıdır.

5.2. Pazar Geliştirme Stratejisi

İşletme ürettiği mevcut ürünle mevcut pazarının dışına çıkarak yeni pazarlara girmektedir. Mevcut ürün ve hizmetlerle yeni pazarlarda müşterilerin ihtiyaçlarının tespit edilerek farklı

pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi, reklam, dağıtım kanallarında değişiklik yapılması gerekmektedir. İşletme aynı ülkede farklı coğrafi yerlerde pazarlama ağı kurmak ya da yeni pazarda fabrika ve tesisler kurarak, ya da mevcut ürünlerini uluslararası pazarda satmak için önce pazarlama teşkilatı ürün tutunduktan sonra da üretim tesisi ve fabrika açması yeni pazarlara girmenin bir şeklidir (Eren, 2018:407).

5.3. Ürün Geliştirme Stratejisi

İşletme mevcut pazara farklı, çeşitlendirilmiş ürünler sunarak müşterileri firma ve marka imajı bakımından kendilerine bağlamayı amaçlamaktadır. Üründe yaratılan farklılık tasarımı, teknolojiyle, moda ile ya da konumlandırma ile gelen marka imajıyla gerçekleşebilir. Rekabet avantajı kazanmanın en yaygın yollarından biri ürünün orijinal hale getirilmesidir. İşletmeler patent ve lisanslarla, müşterilerle yakın ilişki geliştirerek avantaj elde edebilir (Eren, 2018:407).

5.4. Çeşitlendirme Stratejisi

İşletme mevcut ürün ve pazardan aynı anda ayrılarak yepyeni ürünlerle yeni pazarlara girmektedir. Çeşitlendirme stratejisinde bir işletme mevcuda yakın yeni ürünler üreterek etkinliğini arttırmaya çalışabileceği gibi satın alma ya da doğrudan yatırımlarla mevcut pazarlara yakın yeni pazarlara da girebilir. Holding/kümeleşme tipinde işletme birbiriyle ilgili olmayan yeni mamüller üreterek çeşitlendirme stratejisi izleyebilir (Eren, 2018:407).

İşletmeler sahip oldukları kaynaklarla faaliyet gösterdiği sektörde büyüme hedefleri doğrultusunda geliştirdikleri stratejilerini planlı, dengeli uyguladıkları zaman başarıya ulaşırlar.

İşletmelerin büyüme amacına ulaşmak için uyguladıkları büyüme stratejilerine ilişkin örnekler şu şekildedir:

- İşletme aynı faaliyet alanında farklı üretim yapan bir işletmeyi satın aldığı farklı çeşitte ürünler için mamul geliştirme stratejisini uygular. Bunun yanında işletme yatırımlarını uluslararası pazarlarda yaptığı müşteri hizmetlerine önem vererek pazara nüfus etmeye çalışmaktadır. Kullandıkları diğer büyüme stratejileri pazar geliştirme, pazara nüfus etme ve çeşitlendirme değildir.
- İşletme ürün dağıtımını düzenli olarak satış ziyaretleri yapıyorsa büyüme stratejisinde pazara nüfus etme stratejisini kullanır. Pazar geliştirme ikinci sırada yer alır. Müşteri talepleri doğrultusunda mamul geliştirme ve teknoloji geliştirmeye önem verir. Çeşitlendirme stratejisi kullanılmayan bir stratejidir.
- İşletme bünyesinde kurduğu üretim sistemi ve lojistik firması faaliyet yapıyorsa çeşitlendirme stratejisini kullanmaktadır. İşletme farklı alanlarda çeşitlendirme yaptığından ikinci sırada büyüme stratejisi olarak uygulayacağı strateji pazar geliştirmedir. İşletme müşteri taleplerinin değerlendirilmesi doğrultusunda mamul geliştirme ve pazara nüfus etme stratejisini uygular.
- İşletme doğrudan ve yurtdışı tedarik kaynaklarını kullanarak dolaylı dağıtım kullandığında en fazla pazar geliştirme stratejisini kullanmaktadır. İkinci sırada Pazara nüfus etme stratejisi, işletme ürün kalitesini artırarak, geniş ürün yelpazesi sunarak yeni müşteri bulma durumunda çeşitlendirme ve mamul geliştirme stratejilerini uygular.

- İşletme faaliyet gösterdiği endüstride müşterileriyle ikili görüşmelere önem veriyor yurt içinde doğrudan dağıtım yapıyorsa pazara nüfus etme, yurt dışında bağımsız acentelerle çalışıyorsa pazar geliştirme stratejisi, bunu mamul geliştirme ve çeşitlendirme stratejisi izlemektedir.
- İşletme müşteri talepleri doğrultusunda farklı standartlarda kaliteli üretim yapıyorsa dağıtım araçlarına ihtiyaç duymadan kendi bünyesinde kurmuş olduğu firma sayesinde yapıyorsa çeşitlenme stratejisini kullanmaktadır. Yatırımlarını farklı sektörlere yaptığında pazar geliştirme, mamul geliştirme ve pazara nüfus etme stratejilerini kullanmaktadır.
- İşletme sınırlı ürünü ile tek pazara üretim yapıyor ise ve üretim kapasitesi yüksek ise geniş bayi ağı ile üretim yapıyorsa pazara nüfus etme ve Pazar geliştirme stratejisi uygular. Mamul geliştirme ve çeşitlendirme stratejilerini uygulamamaktadır.

6. ARAŞTIRMA

İşletmenin izlediği pazar büyüme stratejileri, rekabet stratejileri, büyüme ve gelişmelerine bağlı olarak izledikleri sürdürülebilir rekabet stratejileri ortaya konulacaktır.

6.1. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada tek bir firmanın incelenmesi esas alındığından nitel araştırmalarda kullanılan örnek olay yöntemi esas alınmıştır.

Örnek olay çalışma metotları bir olay ya da olaylar hakkında veri toplamayı ve kaydetmeyi ve de o olayın sunuşunun veya raporunun hazırlanmasını kapsamaktadır (Köklü, 2019:1).

Örnek olay çalışmasında veri toplama yöntemlerinden “görüşme” esas alınmıştır.

6.2. Analiz Birimi, Katılımcı, Araştırma Soruları

İşletmelerin Pazar büyüme hedeflerinde stratejilerin nasıl belirlendiğini tespit etmek amacıyla analiz birimi olarak seçilen işletme süt ürünleri sektöründe önemli yeri olan bir üretim işletmesidir. Söz konusu işletme kurulduğu yıldan bugüne kadar sürekli büyüyerek gelişmesini sürdürmektedir. İlgili işletme süt ürünleri alanında üretimine başlayarak ürünlerin başarısı neticesinde, katma değerli mamullerle ürün gamını sürekli genişletmektedir. Kuşaklardır devam eden üretim çeşitleri ile tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Ürettiği ürünlerde farklılaşma yaratarak yatırımlarını sürekli arttıran işletme yeni üretimlerini sürekli arttırmaktadır. Türkiye’de gelişen perakende sektörü ile birlikte çağı yakalamayı hedefleyen işletme çeşitli üniversitelerle ortak çalışmalar yaparak sektöre en doğal ve en sağlıklı ürünler üreterek hizmetine devam etmektedir.

İşletmenin stratejik kararlarında etkili olan kişi ile randevu alınarak görüşme düzenlenmiştir. Söz konusu kişi ile yapılan yüz yüze görüşmede aşağıda belirtilen sorular sorularak verdiği cevaplar metne geçirilerek ilgili kişiye okutulup düzeltiler yapıp onaylatılmıştır.

Araştırma sürecinde katılımcıya yöneltilen temel sorular şunlardır.

- Strateji nedir?

- İşletmenizde strateji oluştururken nasıl bir analiz yapıyorsunuz?
- Stratejiler ne kadarlık süreyi kapsıyor?
- İşletmenizde uygulanan stratejiler kimler tarafından nasıl oluşturuyor?
- Sizce stratejik yönetimin önemi nedir?
- İşletmenizin ürünlerinde rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik çalışmalarınız var mı varsa hangi üründe ne tür strateji uyguluyorsunuz?
- Sektörde rakiplerinizi karşısında rekabet üstünlüğü elde edebilmek için aşağıda belirtilen üç stratejiden hangilerini uyguluyorsunuz?
 - Maliyet Liderliği Stratejisi
 - Farklılaştırma Stratejisi
 - Odaklanmış Strateji
- İşletmenizin ürünlerinde sürdürülebilir rekabet stratejileriniz nelerdir?
- Aşağıdaki büyüme stratejilerinden işletmenize en uygun olanı işaretleyiniz?
 - Pazara Nüfus Etme Stratejisi
 - Pazar Geliştirme Stratejisi
 - Ürün Geliştirme Stratejisi
 - Çeşitlendirme Stratejisi
- Son beş yıllık faaliyet planlarınızda büyüme stratejileriniz hangileridir?
- Gelecek beş yıldaki büyüme stratejileriniz hangileridir?
- Büyüme ve rekabet stratejilerinizde yatırımlarınız yeri nedir?

7. DEĞERLENDİRME

İşletme rekabetçi, sürekli büyüyen ve gelişen süt ürünleri sektöründe faaliyet göstermektedir. İşletmenin pazar payını, karlılık oranlarını, satış hacmini ve müşteri memnuniyetini artırma gibi çok farklı hedefleri bulunmaktadır.

İşletme mevcut ürün/pazar alanında kalarak hedefine ulaşmak için ilk önce mevcut kaynaklarını, ikinci aşama pazarın durumunu dikkate alınarak pazarlama sisteminde müşterinin önemi ve pazarlama planlamasında müşteri analizinde

- Müşterilerimiz kimlerdir?
- İhtiyaçları nelerdir?
- Müşterinin bizi seçmesi için neler yapıyoruz ve neler yapmalıyız?

sorularının cevaplarını bulmaya yönelik analiz yapmaktadır. Hedef müşterilerini demografik olarak yaş gruplarına göre çeşitlendirilerek detaylı olarak incelemektedir. İşletme tarafından

tedarikçi boyutuyla birlikte müşteri beklentileri de dikkate alınarak kalite odaklı ürünler üretilmektedir. Ürünün nasıl satılacağı noktasında araçlar analiz edilmektedir.

Üçüncü aşama da rakiplerin durumu, hangi alanlara odaklandığı, pazardaki konumları analiz edilerek bu süreçte mevcut pazar şartlarında mevcut stratejilerini değerlendirerek rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik ve başarılarını uzun dönemde sürdürmek amacıyla çeşitli stratejik tercihlerde bulunmaktadır. Dolayısıyla işletme tasarlamış olduğu hareket planı ile stratejisini oluşturmaktadır.

İşletme stratejileri üst yönetim tarafından yapılmaktadır. Stratejiler ile oluşturulan hedefler doğrultusunda planlar oluşturulmaktadır. İşletme hiyerarşik yapı içinde koordinasyonu sağlayarak pazarlama stratejileri ve programlarını ona göre belirlemektedir. Sektörde iç piyasadaki rekabetin yoğun oluşu ve ayrıca yurtdışından ithal ürünlerin de pazardaki talebi çok hızlı değiştirme ihmalî firmaları doğru ve hızlı hareket etmeye yönlendirmektedir. Bu nedenle işletmenin faaliyet gösterdiği değişen pazarda hızlı hareket etmek gerekmektedir. Zor bir üretim sürecine sahip süt ürünleri üretiminde kararlı, planlı, orta ve uzun süreli süreçleri yönetmek stratejik yönetimle sağlanmaktadır.

İşletme kendi pazarlama faaliyetleri yoluyla büyümektedir. Sırasıyla ürün geliştirme, çeşitlendirme, pazar geliştirme, pazara nüfus etme stratejisini uygulamaktadır.

Ürün Geliştirme Stratejisi: Ürünlerini geleneksellikten ayrılmadan teknolojik yeniliklerle farklı, toplumun yapısına uygun inovasyonla farklı çeşitlerde sunarak firma ve marka imajıyla müşterileri kendisine bağlamaktadır. Firma mevcut pazara yeni ürünler sunarak satış potansiyelini attırmakta rakipleri karşısında da rekabet avantajı elde etmektedir.

Çeşitlendirme Stratejisi: Firma ürünler üzerinde değişiklik yaparak yeni pazarlara girmektedir.

Pazar Geliştirme: Firma ürettiği ürünlerle mevcut pazarın dışına çıkarak yeni pazarlarda yeni müşterilerine hizmet etmektedir. İşletme yeni pazarlar için farklı pazarlama stratejileri geliştirmektedir.

Pazara Nüfus Etme: Firma kaynaklarını tek bir ürün ve pazara yönlendirerek temel yetenekleri üzerinde odaklanıp belirli bir ürün üzerinde uzmanlığını artırarak pazara nüfus etmek ve performans artışı göstererek rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktadır.

Rekabet üstünlüğü sağlamada birinci sırada farklılaşma, ikinci sırada maliyet liderliği, üçüncü sırada odaklanmış stratejini uygulamaktadır.

Farklılaştırma stratejisi: İşletme ürünlerini toplumun kültür ve geleneklerinden ayrılmadan teknolojik yeniliklerle rakiplerinden daha farklı hale getirerek ürünün benzersiz olması sağlanmaktadır. Bu durum tüketicilerde markaya yönelim sağlayarak işletmenin tanınmasını sağlayacaktır.

Maliyet Liderliği Stratejisi: İşletme pazarda rakiplerine göre üretim maliyetlerini düşürerek ürettikleri ürünleri rakiplerinden daha ucuz yaparak hem karı hem de pazar payını arttırarak rekabet avantajı sağlamaktadır.

Odaklanmış Strateji: İşletme bazı ürünlerini pazarın belirli bir bölümünde belirli bir müşteri grubunu hedef alarak üretmektedir. Bu stratejiyi uygulayarak müşterilerine çok iyi bir şekilde hizmet vermeyi amaçlamaktadır.

İşletme son beş yılda sırasıyla ürün geliştirme, çeşitlendirme, pazar geliştirme, pazara nüfus etme stratejilerini uygulamaktadır. Gelecekle ilgili makro analizler yaparak, nüfus artışı, göçler, turizmdeki artışlar, tüketici tercihlerindeki değişiklikleri de dikkate alarak üretimlerini arttırmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için yatırımlara önem vererek pazar payının arttırılmak için ürünlerinde sürekli yenilik ve iyileştirme yapmaktadır.

8. SONUÇ

Bu çalışmada strateji, stratejik yönetim, rekabet stratejileri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü konusunda kavramsal açıklamalar yapılmış, strateji oluşturma ve uygulama sonuçlarını kapsayan nitel bir araştırma sunulmuştur. İşletmenin stratejik kararlarında etkili olan kişinin strateji oluşturma ve uygulama konusunda bilgili olduğu görülmüştür.

İşletmede stratejiler üst yönetim tarafından oluşturulmaktadır. İşletmenin belirlediği stratejiler ile işletme amaçlarına ulaşmak için gerekli faaliyetlerin planlamasını, uygulanması analiz edilmektedir. İşletmeler hedef pazar seçimi ile sektör rekabetini şekillendiren güçleri anlayarak stratejilerini geliştirmektedir. Stratejik yönetim, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün analizi, stratejik hedeflerin belirlenerek stratejik kararların alınması, operasyonel planların uygulanmasını kapsayan bir süreçtir.

İşletme pazar büyüme hedefleri doğrultusunda faaliyette bulunduğu süt ürünleri sektöründe konumunu belirlemek amacıyla iç ve dış değerlendirme ile piyasa analizi yapması SWOT analizini uyguladığını göstermektedir.

Analiz neticesinde rakiplerini, müşterini tanıyarak kendilerine uygun misyon, vizyon ve stratejik hedefler belirleyerek strateji geliştirmesi, uygulama ve sonuçlarının değerlendirilmesi stratejik yönetim sürecine bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşıldığını göstermektedir.

Rakip firmalar analiz edilerek işletmenin iş birimlerine uyguladığı rekabet stratejilerinin rakipleri karşısında rekabet avantajı oluşturması işletmeyi başarıya götüren en önemli faktör olarak görülmektedir.

İşletmenin varlık ve yetenekleriyle pazarda rakiplerinden daha fazla değer yaratması sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli bir etki olarak görülmektedir.

İşletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için sürekli yenilik ve iyileştirme yaptığı görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aktan, Coşkun Can. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 67–125.
- Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for diversification*. Harvard Business Review, 35 (5), 113-124.
- Chandler, A.P. (1962). *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass.: MIT Pres.
- Çubukçu, M. (2018). “İşletmelerde Uygulanan Strateji Tipleri ve Uygulamadan Örnekler”, Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 1(2), 142-156.
- Doğan, E. (Aralık 2017). “Rekabet Stratejileri Perspektifinden Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü”, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 15 (19).
- Dursun, İ.T. (2021). “Michael E. Porter ve Jay Barney’in Rekabet Üstünlüğü ile İlgili Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi”, Akademik Hassasiyetler, C.8.
- Eren, E. ve Özdemirci, A. (Temmuz 2018). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 10. Baskı.
- Gündüz, Ş. (Kasım 2020). “Sürdürülebilir Stratejik Yönetim ve Kurumsal Yönetim”, Maltepe Üniversitesi Yayınları.
- Kahveci, E. (Haziran 2014.). “Strateji, Stratejik Yönetim ve Stratejik Yönetim Modeli”, Verimlilik Dergisi, (4). 7-30,
- Kayra, F. (Temmuz 2022.) “İşletmelerde Büyüme Stratejileri Üzerine Bir Vaka Analizi”, Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi, 5 (2), 111-133.
- Kay, J. (1993). “The Structure of Strategy,” Bussiness Strategy Review, 4.
- Koçoğlu, D. (Nisan 2012). “Büyük Sanayi Kuruluşlarının Büyüme Stratejilerinin BAHS ile Değerlendirilmesi: Denizli Örneği”, Ege Akademi Bakış, 12(2), 267-283.
- Köklü, N. (2019). “Örnek Olay Çalışma Metotları”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 27(2), 771-776.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy Techniques For Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2004). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Rothaermel, F. T. (2015). *Strategic Management*. 2 nd ed., Mc Graw-Hill Education.
- Tokgöz, N. (Ağustos 2018). *Stratejik Yönetim*, Anadolu Üniversitesi Yayını No.2561, Açıköğretim Fakültesi Yayını No. 1531.
- Uysal, G. (2019). “Stratejik Yönetim”, Ders Notları, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.
- Ülgen, H, Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.