

Makale Türü/Article Type: Araştırma Makalesi/Research Article

ÜRETİM STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİNDE REKABETÇİ GÜÇLERİN ROLÜ¹

Süleyman AĞRAŞ²

Aykut İNANOĞLU³

Öz

Küresel rekabet, tüm sektörleri ve kurumları farklı düzeylerde strateji geliştirmeye ve değişen koşullara uyum sağlamaya zorlamaktadır. Strateji geliştirme genel olarak, kurumsal düzeyde, iş çevresi düzeyinde ve örgütsel birimler/bölümler düzeyinde gerçekleştirilen bir faaliyettir. İş çevresi düzeyinde geliştirilen stratejiler için M. Porter'ın beş güç modeli sıklıkla kullanılmaktadır. Bu modele göre strateji geliştirme süreçlerinde mevcut ve olası rakipler, tedarikçiler, müşteriler ve ikamelerin dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu çalışmada inşaat sektöründe dış cephe giydirmeye alanında faaliyet gösteren bir işletmenin üretim stratejilerinde belirtilen faktörlerin rolü incelenmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi ve veri toplama aracı olarak da görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmeler, işletmenin orta ve üst kademe yöneticileri ile yapılandırılmış bir formda görüşme formu kullanılarak ve yüz yüze yapılmıştır. Elde edilen nitel veriler, betimsel analiz tekniği ile değerlendirilmiştir. Araştırmada ayrıca, üretim stratejilerini en çok şekillendiren/etkileyen güçlerin tedarikçiler ve müşteriler olduğu en az etkileyen gücün ise ikamelerin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Üretim Stratejileri, Rekabet Avantajı, Beş Güç Modeli, İnşaat Sektörü.

THE ROLE OF COMPETITIVE FORCES IN DETERMINING PRODUCTION STRATEGIES

Abstract

Global competition forces all sectors and institutions to develop strategies at different levels and adapt to changing conditions. Strategy development is generally an activity carried out at the institutional level, the business environment level and the organizational units/departments level. M. Porter's five forces model is frequently used for strategies developed at the business environment level. According to this model, it is emphasized that exist and potential competitors, suppliers, customers and substitutes should be taken into account in strategy development processes. In this study, the role of the factors specified in the production strategies of an enterprise operating in the field of exterior cladding in the construction sector was examined. Qualitative research method and interview technique as data collection tool were used in the research. Interviews were conducted face-to-face with the middle and upper level managers of the enterprise using a semi-structured interview form. The qualitative data obtained were evaluated with the descriptive analysis technique. In the research, it has also been determined that the forces that shape/influence the production strategies the most are the suppliers and the customers, and the power that affects the least is the substitutes.

Keywords: Production Strategies, Competitive Advantage, Five Power Models, Construction Industry.

¹ Bu çalışma, Aykut İNANOĞLU'nun Düzce Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından 2022 yılında kabul edilen "Üretim Stratejilerinin Belirlenmesinde Rekabetçi Güçlerin Etkisi: Bir İmalat İşletmesi Örneği" isimli yüksek lisans tez çalışmasından faydalanılarak hazırlanmıştır.

²Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, Akçakoca Bey Siyasal Bilgiler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Yönetim Bilimleri A.B.D., suleyman.agras@duzce.edu.tr, Orcid: 0000-0003-0999-0904

³Düzce Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, aykut.inanoglu@gmail.com Orcid: 0000-0003-3087-0851

Bu yayına atıfta bulunmak için/Cite as: Ağraş, S. & İnanoglu, A. (2022). Üretim Stratejilerinin Belirlenmesinde Rekabetçi Güçlerin Rolü, *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 697-716

Giriş

Örgütler genel olarak ekonomik faaliyetlerini rekabet baskısı altında yürüttükleri için rekabet edebilmek adına çeşitli stratejiler geliştirmek durumundadırlar. Geleceğe yönelik stratejik amaç, hedef ve planlama çalışmalarının temelinde rekabette avantaj sağlama düşüncesi bulunmaktadır. Örgütlerin stratejik amaçları yalnızca rekabet avantajı elde etmekle sınırlı değildir. Bunun yanı sıra özellikle ticari örgütlerde ortalamanın üzerinde getiri sağlama, sürdürülebilir karlılık, büyüme, uzun dönemde varlığını sürdürmek suretiyle sahip olduğu konumu koruma gibi amaçlar da ön plana çıkmaktadır (Akdemir ve Ulukan, 2018; Ülgen ve Mirze, 2020). Dinamik, belirsiz ve rekabetçi çevre koşullarında belirtilen amaçları gerçekleştirmek hem hali hazırdaki pozisyonu koruyacak mevcut stratejileri hem de geleceğe hazırlık anlamındaki gelecek stratejileri geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır. Geçmişte önemli rekabetçi üstünlükler elde etmiş bazı işletmelerin varlığını sürdüremediğine ilişkin çok sayıda örnek bulunmaktadır. Sürdürülebilir rekabetçi avantajı elde etmek noktasında bütün örgütlerin stratejik yönetim anlayış, düşünce ve pratiklerine gereksinimi vardır.

İşletme bilimi açısından strateji, önemli amaçlara ulaştırılacak yol ve yöntemlerin belirlenmesini, rakip faaliyetlerinin izlenmesini, sonuca odaklı, uzun bir dönemi kapsayan bir bakış açısına dayalı kararlar topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Stratejik yönetim, değişimi ve büyümeyi yönetmek, çevreyi analiz etmek, rakiplere üstün gelmek ya da onlara rağmen ilerlemek, geleceği ön görmek ve şekillendirmek için ihtiyaç duyulan stratejilerin geliştirilmesi, uygulanması ve kontrolünü kapsayan bir süreçtir. Stratejik yönetim, genellikle üst kademe yönetimin sorumluluğunda olmakla birlikte orta ve alt kademe yöneticiler de bu sürecin bir parçasıdır (Tokgöz, 2014). Doğru bir strateji geliştirmek kadar, geliştirilen bir stratejiyi başarıyla uygulamak ve sonuçlarını kontrol etmek de aynı değerdedir. Stratejilerin hayata geçirilmesi ve uygulanmasında işletmenin mevcut yapısına, personel özelliklerine, örgüt kültürüne ve faaliyet sahasına uygunluk gibi çok sayıda faktör etkilidir (Çubukcu, 2018: 143). Öte yandan işletmenin her bir fonksiyonu, üst yönetim tarafından geliştirilen stratejileri desteklemeli ve koordinasyon içinde olmalıdır. Fonksiyonlar bazında gerçekleştirilen stratejiler (Üretim, planlama, insan kaynakları gibi) işletme stratejisinden bağımsız olmamalıdır (Besler, 2013).

Üretim, insan ihtiyaçlarını doğrudan ya da dolaylı bir şekilde gidermeye yönelik mal ve hizmetleri sunma çabalarının bütünüdür (Koyuncu, 2016). Üretim stratejileri, işletmelerde pazarlama fonksiyonu ile doğrudan ilişki içerisinde yürütülen ve pazarlama stratejileri ile koordineli, iç ve dış çevre koşullarını gözetenek ne üretilecek ne kadar üretilecek, nasıl ve hangi şartlarda üretilecek gibi soruların cevabına yönelik olarak hazırlanan stratejilerdir (Şakar, 2013). İşletmelerin, müşteri ihtiyaçlarını rakiplerinden daha iyi belirlemeleri, bu ihtiyaçlar neticesinde ortaya konan ürün ya da hizmetlerin müşteriye memnun edecek ve ihtiyaçlarına yanıt verecek biçimde müşteriye sunulabilmesi üretim stratejilerinin temel hedefidir. Bu nedenle, işletmeler üretim stratejilerini hayata geçirirken strateji ve stratejik yönetim kavramını ve bu kavramların getirdiği gereklilikleri iyi analiz etmeli ve başarıyla uygulayabilmelidirler (Ülgen ve Mirze, 2013).

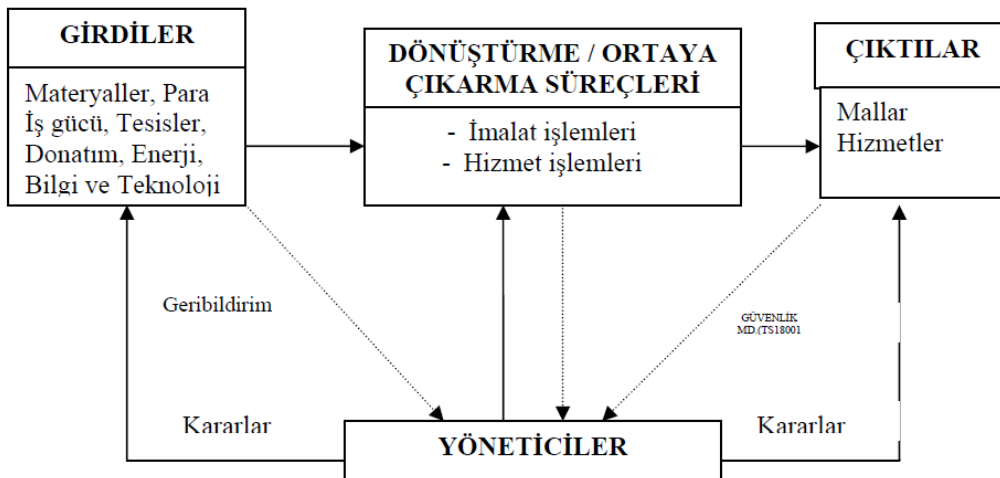
Bu çalışmada üretim stratejilerinin geliştirilmesi sürecinde rekabet faktörlerinin rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla son dönemde büyüyen ve giderek daha rekabetçi bir yapıya bürünen inşaat sektöründe faaliyet gösteren ve faaliyet alanı “dış cephe giydirme” olan bir firmayı kapsayan nitel bir araştırma yürütülmüştür. Bu araştırma ile üretime etki eden ve yön veren rekabetçi güçler incelenmek istenmiştir. Bu kapsamda üretim stratejilerini etkileyen temel rekabetçi güçler, M. Porter’ın sektör rekabetçiliğini analiz etmede kullanılan beş güç modeli çerçevesinde ele incelenmiştir.

1.LİTERATÜR İNCELEMESİ

1.1.Üretim Stratejileri

Kavramsal olarak üretim, belirli faaliyet ve işlemler sonucu yeni bir mal veya hizmet meydana getirme (TDK, 2021) ve insan gereksinimlerini doğrudan veya dolaylı bir şekilde karşılayabilecek mal ve hizmetleri oluşturma ve sunma çabalarının bütünüdür. (Demir, 1988: 1 ve Koyuncu, 2016). Üretim, el emeği ya da makine kullanımıyla hammaddelemlerden ürünler üreten ve genellikle bir iş bölümü ile sistematik olarak yürütülen bir faaliyettir. (Britannica, 2022). Bir diğer tanımda üretim, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için belirli girdilerin birtakım işlemlerden geçirilerek bir mal ya da hizmet halinde çıktıya dönüştürülmesi olarak tanımlanmıştır (Tekin, 2012: 4). Bu dönüştürme süreci genel olarak girdi, dönüşüm ve çıktı şeklinde ilerleyen bir hiyerarşiyi takip etmektedir (Kağnıcıoğlu, 2013). Ekonomik açıdan bakıldığında üretim, sınırsız olan insan ihtiyaçlarının doğa tarafından tam olarak karşılanamaması sonucunda, ortaya çıkmış olan insanî bir faaliyet olup temel amacı, bir ürün ya da hizmetin ortaya konulması için üretim faktörlerinin (doğal kaynaklar, sermaye, emek, girişimci, toprak verimliliği) belirli şartlar ve yöntemlerle bir araya getirilmesidir (Kobu, 2003: 3). Kısaca, beşerî ve maddi faktörlerin mal veya hizmetlere dönüşümüdür (Mucuk, 2003: 186).

Üretim fonksiyonu, bir organizasyonun girdisi ile çıktısı arasındaki ilişkiyi göstermektedir. (bkz. şekil 1) Üretim fonksiyonunun incelenmesiyle, belirli girdilerle ya da belirli bir teknolojik yöntemle, mevcut kaynaklar ile elde edilebilecek maksimum çıktı oranı belirlenir. Sıralanan bütün bu aşamaları, planlayan, organize eden ve yürüten sistematik süreçler ise üretim yönetimini oluşturmaktadır. Üretim yönetimi, üretim fonksiyonunun bütünsel olarak yönetilmesi ile ilgili bir süreçtir (Kumar ve Suresh, 2006). Üretim stratejileri ise bir işletmenin genel ve sektörel stratejilerine uygun olarak üretim bölümleri bünyesinde geliştirilen ve uygulanan stratejilerdir. Teknoloji veya pazarlama yönü baskın olan üretim stratejilerinde bir ürünün spesifik olarak hangi özellikte, ne kadar miktarda, nerede, hangi olanaklarla, kim tarafından ve ne zaman üretileceği konuları ön plana çıkmaktadır (Bussenault ve Peretet, 1989: 260-263).



Şekil 1. Üretim Sistemi Modeli (Doğan, 2002: 277)

Üretim stratejilerinin oluşturulması ve uygulanması, kapsamlı, disiplinli ve birbirine bağımlı faaliyetlerin koordinasyonu sağlayacak başarılı bir üretim yönetimini gerektirmektedir. Bu süreçte araç-gereç bakımı, hammadde yönetimi ve siparişlerin yönetimi gibi faaliyetler önemli rol oynamaktadır. Üretim yönetiminin üstlendiği bu görevler, hacim, teslim süresi, kalite, maliyet, bakım ve stok gibi konularda az ya da çok birbirine bağımlı amaçlarına ulaşarak gerçekleştirilebilir

(Taşkiran, 2003: 177). Üretim stratejilerinin oluşturulmasında gerek işletme içi ve işletme dışı çok sayıda faktör etkilidir. Pazarlama, muhasebe, teknoloji ve ar-ge birimleri işletme içi etki süreçlerinde ön plana çıkarken teknolojik çevre, politik ve hukuki çevre ve sosyo-kültürel çevredeki değişimler de işletme dışı etki süreçlerinde üretim stratejilerini oldukça etkilemektedir. Şakar, (2013: 62). İşletmelerin üretim stratejilerinde karşı karşıya olduğu temel meydan okumaların genellikle teknolojik değişim ve ilerlemelere bağlı olarak üretim teknolojilerinde yaşanan gelişmelere uyum, işgücü maliyetleri ve ucuz hammadde temini olduğunu belirtmiştir. İşletmeler daha etkin rekabet ve sürdürülebilir üstünlük için oldukça geniş bir yelpazeye yayınlan üretim stratejileri tercih edebilmektedirler. Bu noktada sektörel farklılıklar olabilmektedir. Sektörel özelliklere ve firmanın önceliklerine göre tercih edilen üretim sistemi ve stratejisi değişkenlik göstermekle birlikte literatürde ön plana çıkan temel üretim sistemleri şu şekilde sıralanabilir:

- Esnek üretim sistemleri
- Toplam kalite yönetimi
- Yalın üretim
- Süreç odaklı üretim
- Tedarik zinciri yönetimi
- Tam zamanında üretim
- Altı sigma
- Bilgisayarla bütünleşik üretim

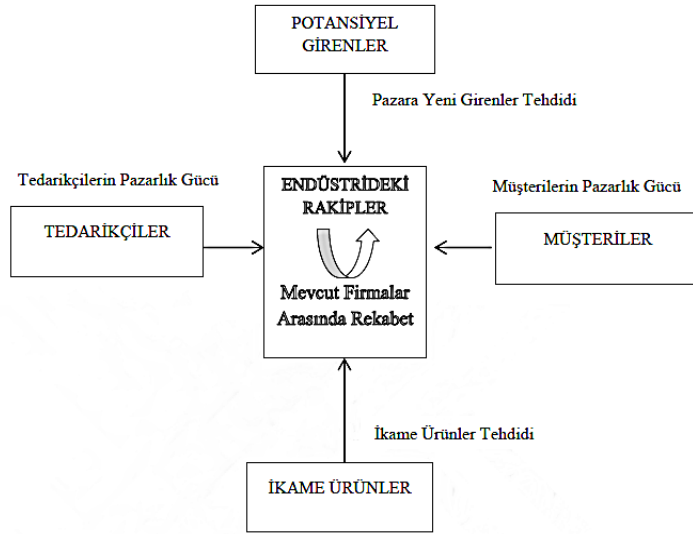
Üretim sistemlerinin çeşitliliği, üretim stratejilerinin de farklılaşmasına olanak tanımaktadır. Bununla birlikte firmalar üretim sistemlerini de başlı başına bir strateji olarak kullanabilmektedirler. Ülgen ve Mirze (2013) üretim stratejilerini fonksiyonel (işlevsel) stratejiler başlığında ele almış ve bu stratejileri şu başlıklar altında sınıflandırmışlardır:

- Kuruluş yeri seçimi,
- İş yeri düzenleme ve yerleşim çalışmaları,
- Süreç ve kapasite çalışmaları, stok kontrol çalışmaları,
- Ürün tasarımı çalışmaları,
- Kalite çalışmaları,
- Üretim plan ve programları ile ilgili çalışmalar,
- Bakım çalışmaları

Bu çalışmada Ülgen ve Mirze (2013) tarafından kategorize edilen üretim stratejilerinin belirlenmesinde rekabetçi güçlerin etkisi incelenmiştir. Rekabetçi güçlerin tanımlanmasında ise Porter (1980) tarafından sektörel rekabeti açıklayan beş güç modeli kullanılmıştır.

1.2. Beş Güç Modeli

Stratejilerin geliştirmede yararlanılan modellerden biri Michael Porter'ın beş güç modelidir. Bu modelde strateji oluşturma, bu beş unsurun analizi ile başlamaktadır. Porter, bir işletmenin faaliyette bulunduğu endüstrinin analizini beş ana değişkene göre açıklamakta ve bu beş gücün endüstri yapısını tayin ettiğini belirtmektedir. Bu değişkenler, mevcut ve olası rakipler, tedarikçiler, alıcılar (müşteriler) ikame ürünlerdir (Porter, 1998: 22). Modele göre bir işletmenin rekabetçi üstünlüğü, içinde yer aldığı sektöre giriş ve çıkışların varlığı ve kolaylığı ile beş rekabetçi güç karşısında rakiplerinden daha az etkilenen bir özellikte olmasına bağlıdır (Porter 1980; 1981; 1985). Beş güç modeli şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Rekabetçi Güçleri Açıklayan Beş Güç Modeli (Porter, 1998: 4).

Tablo 1’de bir sektördeki rekabeti ve dolayısıyla strateji geliştirmeyi etkileyen güçlere ilişkin detaylı açıklamalara yer verilmiştir.

Rekabetçi Güçler	Strateji Geliştirmedeki Etkisi ve Gücü
Mevcut Rakipler	Pazarda mevcut olan rakibin gelecek amaç ve hedeflerinin, sektör ve kendi firması ile ilgili oluşturduğu varsayımlarının, uygulamaya devam ettiği mevcut stratejilerinin ve elindeki yeteneklerinin tespit edilmesi ve analizi, rakip analizinde incelenmesi gereken oyunculardır (Porter, 1980; 1998).
Olası Rakipler	Gelişim açısından çok şey vaat eden ve gelişim hızı yüksek olan ve aynı şekilde kârlılık oranı yüksek olan, rekabet baskısının ve şiddetinin ise diğer sektörlerle kıyasla daha düşük olduğu ve giriş engellerinin düşük olduğu sektörlerde olası rakip tehdidi yüksektir (Hitt ve diğ., 2011).
Tedarikçiler	Tedarikçilerin pazarlık gücünü yükselten etkenler; ürün ya da hizmet farklılaştırması, bu tedarikçiden vazgeçip farklı bir tedarikçi ile çalışmanın maliyetinin oldukça yüksek oluşu, tedarikçi firmanın üretmiş olduğu mal ya da hizmetlerin pazarda alternatifinin bulunmaması ve ileri doğru entegrasyon olasılığıdır (Katsioloudes, 2009).
Müşteriler	Müşterilerin işletmenin gelirinde büyük bir yere ve öneme sahip olması, işletmenin üretmiş olduğu ürün ve hizmetler standart ve alternatifi bol ürün ya da hizmetler olması, müşterinin geriye doğru entegrasyon tehdidi, sektör ve diğer mal satan firmalar hakkında yeterli bilgi düzeyine erişmiş olmaları onların pazarlık gücünü oluşturmaktadır.
İkameler	İkame ürünler, işletmenin ürettiği ürünlere göre fayda-maliyet ilişkisinden dolayı sektörün dışından, sektördeki işletmeye doğru muhtemel bir rekabet baskısı oluşturabilmektedir (Katsioloudes, 2009).

Bir sektördeki rekabeti etkileyen beş güç, genel olarak değerlendirildiğinde; işletmeler strateji belirlerken mevcut rakiplerin hamlelerine cevap vermek durumunda olduğu gibi sektörün cazibesi ve giriş kolaylığını fırsat bilerek sektöre giriş yapmak isteyen olası rakiplere karşı da caydırıcı stratejiler geliştirmek durumundadırlar. Bunun yanı sıra tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık güçleri, işletmenin karlığı üzerinde doğrudan etkili olduğu için bu iki oyuncuya karşı elini güçlendirecek

stratejik hamleler şirket, rekabet ve işlevsel düzeydeki stratejilerde hayata geçirilmelidir. İkameler, fayda maliyet ekseninde müşterileri çekebildiği için gerek maliyet gerekse farklılık üzerinden ikamelerin etkisi azaltılmalıdır (Porter, 1980; 1998).

2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1.Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmanın amacı, inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede; üretim stratejilerinin belirlenmesinde rekabetçi güçlerin etkilerini Porter'ın Beş Güç Modeli üzerinden incelemektir. Araştırma amacının temeli, üretim stratejileri ile rekabetçi güçler arasında bir ilişki olması varsayımına dayanmaktadır. Sektörel rekabeti etkileyen beş gücün, üretim stratejilerini hangi açıdan daha fazla etkilediğinin incelenmesi hedeflenmiştir. Araştırma amacına ulaşmak için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmalardır (Yıldırım ve Simsek, 2008: 39).

2.2. Araştırmanın Kapsamı

Çalışmanın, gerçekleştirildiği firma, Düzce ilinde organize sanayi bölgesinde bulunan ve İstanbul merkezli olan bir firmadır. Firma orta ölçekli bir firma olup 250 çalışanı bulunmaktadır. Firma Düzce ilindeki fabrikasını 2009 yılının Kasım ayında faaliyete sokmuştur. Firmanın faaliyet alanı dış cephe giydirme ve kaplamadır. Firmanın kullanmış olduğu en temel hammadde alüminyumdur. Alüminyum farklı firmalardan profil ya da levha olarak satın almaktadır. Alüminyumun yanında, proje tipine ve gerekliliklerine göre, cam, çeşitli silikonlar, çelik malzemeler, kompozit levhalar da yardımcı malzemeler olarak kullanılmaktadır. Çalışmanın gerçekleştirilmiş olduğu firma, uluslararası bir firma olup ağırlıklı olarak Rusya ve Avrupa ülkelerine ve az da olsa Türkiye pazarına (yaklaşık %5) iş yapmaktadır. Tedarikçi firmadan alınan alüminyum profiller, firmada projeye göre çeşitli işlemlerden geçerek dış cephe kaplamasında kullanılan alüminyum panel, alüminyum doğrama ve cephe kaplama elemanlarına dönüştürülerek müşteriye sunulmaktadır. Mimari yönü ağır basan ve görselliğe hitap eden ürünler üretmekte olan firmada, bütün üretim süreçleri uluslararası kalite standartlarına göre yapılmakta ve hepsi belgelendirilmektedir. Firma, proje tipi üretim yapmaktadır. İlk olarak, proje ekibi saha ve alan araştırmaları yaparak uygun projeleri bulmakta, ardından anlaşmalar ve sözleşmeler yapılmakta, üretilecek ürünlerin teknik çizimleri yapılarak üretim departmanlarına iletilmekte ve ilk prototipler üretilerek müşteriye gönderilmektedir. Müşterinin, gönderilen ürünlerin üretilmesine onay vermesi ile projeye başlanarak taahhüt edilen sürede projenin bitirilmesi hedeflenmektedir.

2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı, nitel araştırma yöntemlerinin en çok tercih edilen yöntemi olan görüşme tekniğidir. Görüşme tekniğinin kullanılmasındaki temel amaç, araştırma kapsamına dâhil edilen üst düzey firma ve bölüm yöneticilerinin rekabet kavramına ve rekabet güçlerine olan bakış açılarını anlayabilmek ve detaylandırmaktır. Bu teknik sayesinde, görüşmeye dâhil edilen firma yöneticilerinin görüşlerine daha detaylı olarak ulaşılabilmek mümkün olmuştur.

Görüşme tekniği olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği; yapılandırılmış görüşme tekniğinden biraz daha esnekler. Bu teknikte, araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü hazırlar. Buna karşın araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını

etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını açmasını ve ayrıntılandırmasını sağlayabilir. Eğer kişi görüşme esnasında belli soruların yanıtlarını başka soruların içerisinde yanıtlamış ise araştırmacı bu soruları sormayabilir (Türnüklü, 2000: 547). Araştırmanın görüşme sürecinde kullanılan soru formu hazırlanırken, araştırma konusu kapsamında yer alan Üretim stratejileri ve Porter'ın beş güç modeline ilişkin literatür taraması dikkate alınmıştır. Bu kapsamda 8 adet soru hazırlanmıştır. Görüşme soruları hazırlandıktan sonra konu ile ilgili alanında uzman iki akademisyenin görüşüne başvurulmuştur. Yapılan değerlendirmeler neticesinde, görüşme soru formuna son hali verilmiştir. İlk iki görüşmeden sonra görüşme formunda açıklayıcı ifadeler parantez içinde eklenmiş ve soru formu önceden bölüm yöneticilerine ulaştırılmıştır. Görüşmeler 04.03.2022-28.03.2022 tarihleri arasında yöneticilerin ofislerinde yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte yöneticilerden izin alınarak görüşmeler kayıt altına alınmış, daha sonra ise bilgisayar ortamına aktarılarak analize hazır hale getirilmiştir. Toplamda 8 yönetici ile yaklaşık 10 saatlik görüşme sonucu 46 sayfalık bir görüşme verisi ortaya çıkmıştır. Görüşülen kişilerden biri firma sahibi, diğeri firma genel koordinatörüdür. Geriye kalan altı katılımcı ise firmanın bölüm yöneticisi pozisyonlarında görev alan kalite kontrol direktörü, depo-sevkiyat ve lojistik müdürü, üretim müdürü, planlama mühendisi, üretim sorumlusu ve bakım sorumlusudur.

2.4. Veri Analiz Süreçleri

Elde edilen verilerin analiz edilmesi esnasında betimsel analiz ve içerik analizi teknikleri kullanılmıştır. Analiz çerçevesi oluşturulurken üretim stratejileri ile ilgili başlıklar temel alınmıştır. Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar toplamda 8 alt tema üzerinden betimlenmiştir. Bulguların sunumunda katılımcıların verdikleri yanıtlar vurgulanmış ve doğrudan ifade aktarımları yapılmıştır. Betimsel analiz, derinlemesine analiz gerektirmeyen verilerin işlenmesinde kullanılırken, içerik analizi elde edilen verilerin daha yakından incelenmesini ve bu verileri açıklayan kavram ve temalara ulaşılmasını gerektirmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 89). Betimsel analizle görüşme yapılan bireyleri tanıttıcı bulgular değerlendirilirken, içerik analizi yoluyla veriler tanımlanmaya çalışılmaktadır; birbirine benzediği ve birbiri ile ilişkisi olduğu tespit edilen veriler belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek yorumlanmaktadır. İçerik analiziyle katılımcıların görüşlerinin içerikleri sistematik olarak tanımlanmaktadır (Altunışık ve diğ., 2010: 322).

3. BULGULAR

Firma yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler, üretim stratejileri-rekabetçi güçler ilişkisi temelinde tablo şeklinde sunulmuştur.

3.1.Kuruluş Yeri Seçiminde Rekabetçi Güçlerin Rolüne İlişkin Bulgular

Firmanın kuruluş yeri seçim çalışmaları ile ilgili olarak firmanın üretim müdürü ile görüşme sağlanmıştır. Ayrıca firma sahibi ve firmanın genel koordinatörü ile de görüşülmüş, görüşmeye dayalı verilerden hareketle aşağıdaki tabloda sunulan bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 1. Kuruluş Yeri Seçiminde Rekabetçi Güçlerin Etkisi

Rekabetçi Güçler	Kuruluş Yeri Seçimine Etkileri
Mevcut ve Olası Rakiplerin Etkileri	Rakip sayısının azlığı, Düzce özelinde aynı işi yapan firmaların bulunmaması.
Tedarikçilerin Etkileri	Tedarikçilere yakınlık. Ulaşım kolaylıkları. Transfer maliyetlerinin uygunluğu. Coğrafi uygunluk. Tedarikçi pazarının rekabetçi yapısı (uygun maliyet ve çeşitlilikte ürün bulunabilirliği). İl ve komşu illerde ağır organize sanayi bölgelerinin bulunması.
Müşterilerin Etkileri	Müşteriye yakınlık: İstanbul ve Ankara metropollerine eşit mesafede bulunmak. Limanlara yakınlık (Kocaeli, Zonguldak gibi). Müşteri taleplerine hızlı yanıt verme zorunluluğu. Sevkiyat ve lojistik olanaklarının uygunluğu.
İkamelerin Etkileri	Farklı nitelik ve maliyetlerde ürün imal eden firmaların bulunması.

Kuruluş yeri seçimi konusunda yapılan çalışmaların değerlendirme toplantıları, konum avantajlarının belirlenmesi, tedarikçilere olan konum ve hizmet alabilme olanaklarının değerlendirilmesi, üretilen ürünlerin müşteriye kolayca ulaştırılabilme olanaklarının göz önünde tutulması, kuruluş yerinin yatırım teşvikleri alıyor olması, kuruluş yerinin iklimsel koşullarının yatırım yapmaya elverişli olması, kuruluş yeri seçiminin rekabette avantaj sağlayabilmesi gibi faktörlerin değerlendirilmesi sonucunda, firma kuruluş yeri kararının verilmiş olduğu ifade edilebilir.

3.2. İşyeri Düzenleme ve Yerleşim Çalışmalarında Rekabetçi Güçlerin Rolüne İlişkin Bulgular

İşyeri düzenleme ve yerleşim çalışmaları ile ilgili olarak firmanın üretim müdürü ile görüşme sağlanmıştır. Ayrıca firma sahibi ve firmanın genel koordinatörü ile de görüşülmüş, görüşmeye dayalı verilerden hareketle aşağıdaki tabloda sunulan bulgulara ulaşılmıştır:

Tablo 2. İşyeri Düzenleme ve Yerleşim Çalışmalarına Rekabetçi Güçlerin Etkisi

Rekabetçi Güçler	İşyeri Düzenleme ve Yerleşim Çalışmalarına Etkileri
Mevcut ve Olası Rakiplerin Etkileri	Rakip işletmelere karşı etkinliğin sağlanması adına yapılan çalışmalar. Üretim sırasındaki kayıpların azaltılarak verimliliğin artırılması. Rakip işletmelere göre üretim maliyetlerini düşük tutmak.
Tedarikçilerin Etkileri	Tedarikçilerden kaynaklanan teslimat gecikmelerini tolere edebilecek akıcı bir üretim sistemi.
Müşterilerin Etkileri	Müşterilerin istemiş olduğu ürünlerin istedikleri zamanda üretilerek ulaştırılabilmesini sağlayabilecek bir yerleşim düzeni.

İkamelerin Etkileri	İşyeri düzenleme ve yerleşim çalışmalarına ikamelerin etkisi ile ilgili bir görüş belirtilmemiştir.
----------------------------	---

Firmada, işyeri düzenleme ve yerleşim çalışmaları ile ilgili olarak, rakiplere oranla daha verimli çalışabilmek ve üretimdeki kayıpları düşürebilmek böylece rekabetçi konumunu sürdürebilmek, müşteri beklentilerine cevap verebilmek adına müşterinin istediği ürünü istediği zamanda müşteriye ulaştırabilmek, tedarikçilerin zaman zaman yapmış oldukları geç teslimatlar dolayısıyla üretimdeki gecikmelere karşı koyabilmek gibi amaçlara hizmet edebilmek amacıyla işyeri düzenleme çalışmaları gerçekleştirilmektedir.

3.3. Süreç ve Kapasite Çalışmalarında Rekabetçi Güçlerin Rolüne İlişkin Bulgular

Süreç ve kapasite çalışmaları ile ilgili olarak firmanın üretim sorumlusu ile görüşme sağlanmıştır. Ayrıca firma sahibi ve firmanın genel koordinatörü ile de görüşülmüş, görüşmeye dayalı verilerden hareketle aşağıdaki tabloda sunulan bulgulara ulaşılmıştır:

Tablo 3. Süreç ve Kapasite Çalışmalarına Rekabetçi Güçlerin Etkisi

Rekabetçi Güçler	Süreç ve Kapasite Çalışmalarına Etkileri
Mevcut ve Olası Rakiplerin Etkileri	<p>Rakip işletmelere karşı üstün gelecek çalışmalar esas alınmıştır.</p> <p>Rakiplerle mücadelede JustIn Time, 5S, Yalın Üretim gibi modern üretim sistem ve stratejileri kullanılmaktadır.</p> <p>Nitelikli ve donanımlı personeller istihdam edilerek rakiplere oranla daha güçlü bir üretim sistemi kurabilmek amaçlanmaktadır.</p> <p>Üretim hızının ve kalitesinin artırılması için çalışmalar yapılmaktadır.</p> <p>Birim başına düşen maliyetler azaltılarak maliyet anlamında da rakiplerle mücadele edilmeye çalışılmaktadır.</p> <p>Rakiplerin baskıları sonucu üretim kalitesi arttırılmaya çalışılmaktadır.</p>
Tedarikçilerin Etkileri	<p>Tedarikçi firmaların teslimat süreleri ve ürün işleme süreleri hesaba katılarak süreç ve kapasite çalışmaları şekillendirilir.</p> <p>Tedarikçi firmalara karşı ihtiyatlı olunmaktadır ve bu nedenle süreç ve kapasite planlamasının seyrine göre, imalat için gerekli ürünler, en az 15 gün ile 1 aylık bir süre kadar önceden sipariş geçilmektedir.</p> <p>Tek bir tedarikçi ile çalışmayıp tedarikçileri çeşitlendirerek, olası süreç gecikmelerinin ve tedarikçi kaynaklı kapasite düşüşlerinin önüne geçmek hedeflenmektedir.</p>
Müşterilerin Etkileri	<p>Yüksek kapasiteli üretim yapabilmek ve müşteri isteklerine hızlı yanıt verebilmek.</p> <p>Müşteri beklentileri doğrudan süreç ve kapasite çalışmalarına etki etmektedir ve firma, müşteri beklentilerini karşılamak için süreç ve kapasite çalışmalarına şekil vermektedir.</p>
İkamelerin Etkileri	Süreç ve kapasite çalışmalarına ikamelerin etkisi ile ilgili bir görüş belirtilmemiştir.

Firmada, süreç ve kapasite çalışmaları ile ilgili olarak yapılan çalışmalarla ilgili genel anlamda, rakiplere karşı üretim sistem ve stratejileri ile rekabette üstün gelebilmek, rakipler ile olan mücadelede kalifiye personel ve kendini iyi yetiştirmiş eleman istihdamı ile stratejik açıdan üstünlük sağlayabilmek, maliyet ve hız konusunda rakiplere üstünlük kurabilecek çalışmalar ortaya koymak, müşterilere zamanında teslimat ve müşteri memnuniyet düzeyini yükseltebilecek çalışmaları yürütmek, rakipler ile olan mücadeleler sonucunda artan ürün kalitesi ile müşteri memnuniyet

düzeyinin yükseltilmesi, tedarikçilerin pazarlık gücünü düşürebilmek için tedarikçi çeşitlendirme, ihtiyatlılık esasına dayanan 15 ile 1 ay önceden siparişlerin verilmesi ve izlenmesi gibi noktalara dikkat edilerek bu çalışmaların yürütüldüğü söylenebilir.

3.4. Stok Kontrol Çalışmalarında Rekabetçi Güçlerin Rolüne İlişkin Bulgular

Firmanın stok kontrol çalışmaları ile ilgili olarak depo ve sevkiyat müdürü ile görüşme sağlanmıştır. Ayrıca firma sahibi ve firmanın genel koordinatörü ile de görüşülmüş, görüşmeye dayalı verilerden hareketle aşağıdaki tabloda sunulan bulgulara ulaşılmıştır:

Tablo 4. Stok Kontrol Çalışmalarında Rekabetçi Güçlerin Etkileri

Rekabetçi Güçler	Stok Kontrol Çalışmalarına Etkileri
Mevcut ve Olası Rakiplerin Etkileri	Üretim devamlılığının sağlanarak mevcut pazarın korunması. Yarı mamul ve bitmiş ürün stoku tutulmayarak stok maliyetleri düşürülmekte ve stok maliyeti anlamında rakiplere üstünlük kurulmaya çalışılmaktadır.
Tedarikçilerin Etkileri	Stok kontrol çalışmalarında, tedarikçilerin teslimat süreleri ve koşulları göz önünde tutularak hareket edilmektedir. Ürün çeşitliliği sağlanmakta ve tedarikçi kaynaklı problemlere karşı serbest stokta birbirinin alternatifi olan ürünler belirli miktarlarda tutulmaktadır. Proje başlangıcında tedarikçi kaynaklı gecikmeleri azaltabilmek için en az projenin çeyreğini tamamlayabilecek kadar ürün siparişi verilip stokta hazır olarak bekletilmektedir.
Müşterilerin Etkileri	Müşteri beklentilerine hızlı cevap verebilmek için stok yönetiminde profesyonelleşmeye gidilmiştir. SKT (Son Kullanma Tarihi) problemi olan ürünler için ayrı bir stok kontrol sistemi olan çift kutu yöntemi uygulanmaktadır. Proje devam ederken müşterinin ürünlerde değişiklik talep edebilme riskine karşı, projenin gereklilikleri baz alınarak ürün siparişleri 4 ayrı döneme yayılmakta ve bu doğrultuda stoklanmaktadır.
İkamelerin Etkileri	Stok kontrol çalışmalarına ikamelerin etkisi ile ilgili bir görüş belirtilmemiştir.

Firmada stok kontrol çalışmaları ile ilgili olarak yürütülen faaliyetlerin; tedarikçi firmalardan kaynaklanabilecek olan gecikmelere karşı alınan önlemler ve bu faktör göz önünde tutularak stok kontrol çalışmalarının gerçekleştirilmesi, üretimin devamlılığının sağlanması için etkili bir stok kontrol çalışması sayesinde rekabetçi üstünlük kazanılmaya çalışılması, bitmiş ürün stoku ve yarı mamul stoku tutulmadığı için rakiplere karşı bir stok maliyet avantajının sağlanması, müşteri beklentilerini sorunsuz olarak zamanında karşılayabilmek için stok kontrol çalışmalarının profesyonel anlamda yürütülmeye çalışılması, müşterinin projenin herhangi bir aşamasında ürünler üzerinde değişiklik talep etme riskine karşı, stok planlamasını dört döneme yayarak bu şekilde gerçekleştirilmesi gibi konular üzerine yoğunlaşmış olduğu tespit edilmiştir.

3.5. Ürün Tasarım Çalışmalarında Rekabetçi Güçlerin Rolüne İlişkin Bulgular

Firmanın ürün tasarım çalışmaları ile ilgili olarak üretim müdürü ile görüşme sağlanmıştır. Ayrıca firma sahibi ve firmanın genel koordinatörü ile de görüşülmüş, görüşmeye dayalı verilerden hareketle aşağıdaki tabloda sunulan bulgulara ulaşılmıştır:

Tablo 5. Ürün Tasarım Çalışmalarında Rekabetçi Güçlerin Etkileri

Rekabetçi Güçler	Ürün Tasarım Çalışmalarına Etkileri
Mevcut ve Olası Rakiplerin Etkileri	Rakip işletmelerin tasarım çalışmaları yakından takip edilmektedir. Sektördeki yenilikler takip edilmekte ve gerekli olduğunda ürün tasarım çalışmaları bu yeniliklere göre şekillendirilmektedir.
Tedarikçilerin Etkileri	Ürün tasarım aşamasında, üretilecek olan nihai ürün için tedarik edilmesi gereken çeşitli ürünlerin tedarik edilebilir olup olmadığı araştırılmaktadır. Böylece, temin edilmesi zor olan ya da mümkün olmayan bu yardımcı ürünler için daha tasarım aşamasında önlem alınmış olmaktadır.
Müşterilerin Etkileri	Müşteriler doğrudan tasarım sürecine dâhil edilerek üretilecek olan ürünlerin müşteri tarafından beğenilmeme riski ortadan kaldırılmaktadır. Özellikle fiyata duyarlı olan müşteriler için, tasarım çalışmalarında ürünün daha az maliyetle üretilebilme teknikleri araştırılmaktadır.
İkamelerin Etkileri	Piyasa araştırması yapılmakta ve hâlihazırda mevcut olan ya da üretilmesi muhtemel olan ikame ürünlere karşı üstün gelinecek noktalar belirlenip güçlendirilmektedir. Piyasadaki ikame ürünlerin güçlü ve zayıf yanları analiz edilmektedir ve bu doğrultuda tasarım çalışmalarına yön verilmektedir. İkame ürünlere karşı tersine mühendislik yöntemi kullanılarak ikame ürünler incelenmektedir. Bina yükünü arttırmayan, çevreci, uzun ömürlü ve modern tasarımlar piyasaya sunulmaktadır.

Firmada, ürün tasarım çalışmaları ile ilgili olarak gerçekleştirilen faaliyetler şu şekilde özetlenebilir: Piyasadaki rekabet durumu ve rakiplerin faaliyetleri yakından takip edilmekte ve ürün tasarım süreçlerinde bu elde edilen veriler de kullanılmaktadır. Tasarım süreçlerine müşteriler de dâhil edilerek müşteri beklentilerini doğrudan karşılayabilecek ürünler tasarlanabilmektedir. Piyasadaki ikame ürünler incelenerek güçlü ve zayıf yanları belirlenmekte ve bu doğrultuda ürün tasarım çalışmalarına yön verilmektedir. Ürünler daha tasarım aşamasındayken, gerekli olan ve dışarıdan tedarik edilecek olan ürün ve hizmetler analiz edilmekte ve tedarik konusunda problem yaşanma ihtimali varsa daha tasarım aşamasından önlem alınarak tedarik problemi ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır.

3.6. Kalite Çalışmalarında Rekabetçi Güçlerin Rolüne İlişkin Bulgular

Firmanın kalite çalışmaları ile ilgili olarak firmanın kalite kontrol direktörü ile görüşme sağlanmıştır. Ayrıca firma sahibi ve firmanın genel koordinatörü ile de görüşülmüş, görüşmeye dayalı verilerden hareketle aşağıdaki tabloda sunulan bulgulara ulaşılmıştır:

Tablo 6. Kalite Çalışmalarında Rekabetçi Güçlerin Etkileri

Rekabetçi Güçler	Kalite Çalışmalarına Etkileri
Mevcut ve Olası Rakiplerin Etkileri	Rakip işletmelerin pazarda oluşturduğu tehdit, işletmeyi kaliteli üretim yapmaya zorlamaktadır. Rakip işletmelerin kalite çalışmaları incelenmekte ve takip edilmektedir. TS EN ISO 9001: 2015 kalite yönetim sistemi, OHSAS 18001 (Güncel Hali ISO 45001) iş

	<p>sağlığı ve güvenliği standardı ve ISO 14001 çevre yönetim standardı firma bünyesinde uygulanarak entegre yönetim sistemi yürütülmekte ve böylece hem yerel hem de global anlamda rekabetçi bir konum elde edilmektedir.</p> <p>Rakiplerin kalite anlamındaki çalışmalarının gerisinde kalmamak için üniversiteler ile işbirliği yapılmaktadır.</p>
Tedarikçilerin Etkileri	<p>Satın alma sürecinde net ve belirgin bir şekilde tedarikçilere sözleşme şartlarının sunulması.</p> <p>Yapılan sözleşmelerin kalite anlamında güçlü ve kapsayıcı olması.</p> <p>Tedarikçilerin de kalite yönetim sistemlerini uygulanmakta olmasına dikkat edilmekte ve TS ISO 9001:2015 kalite yönetim sistemini uygulamayan tedarikçiler ile çalışılmamaktadır.</p> <p>Belirli periyotlarda tedarikçi firmalara gidilerek kalite kontrol denetimleri yapılmaktadır.</p> <p>Belirli dönemlerde tedarikçi değerlendirme formları ile tedarikçilerin performansları değerlendirilmekte ve geçerli puanı alamayan tedarikçiler ile çalışılmamaktadır.</p>
Müşterilerin Etkileri	<p>Müşteri şikâyetleri izlenir ve çözüme kavuşturulur.</p> <p>Müşterilere kalite anlamında memnuniyet anketleri gönderilir ve bu anketlerden çıkan sonuçlara göre kalite iyileştirme çalışmaları gerçekleştirilir.</p> <p>Kalite anlamında müşteriye güven vermek için, gerçekleştirilen kalite kontrol çalışmaları belgelendirilir ve bu belgeler müşterilere gönderilir.</p> <p>Müşterilerin istekleri tam olarak anlaşılmaya çalışılmaktadır. Böylece müşteri isteklerine doğrudan cevap verebilen kaliteli ürünler üretilebilmektedir.</p>
İkamelerin Etkileri	<p>Kalite çalışmalarında ikamelerin etkisi ile ilgili bir görüş belirtilmemiştir.</p>

Kalite konusunda yapılan çalışmaların, kalite kontrol, kalitenin iyileştirilmesi, uygulanan kalite standartları, müşteriler ve tedarikçilerle ilgili süreçleri kapsadığı ifade edilebilir. Bu kapsamda firma sahibi, firmanın genel koordinatörü ve kalite direktörünün görüşleri aşağıda paylaşılmıştır.

3.7. Üretim Plan ve Programlarında Rekabetçi Güçlerin Rolüne İlişkin Bulgular

Firmanın üretim plan ve programları ile ilgili faaliyetleri kapsamında planlama mühendisi ile görüşme sağlanmıştır. Ayrıca firma sahibi ve firmanın genel koordinatörü ile de görüşülmüş, görüşmeye dayalı verilerden hareketle aşağıdaki tabloda sunulan bulgulara ulaşılmıştır:

Tablo 7. Üretim Plan ve Programları ile İlgili Çalışmalarda Rekabetçi Güçlerin Etkileri

Rekabetçi Güçler	Üretim Plan ve Programlarına Etkileri
Mevcut ve Olası Rakiplerin Etkileri	<p>Rakip işletmelerin üretim plan ve programları ile ilgili yürütmüş oldukları faaliyetler yakından takip edilmektedir.</p> <p>Üretim plan ve programları ile ilgili yürütülen güncel çalışmalar ve araştırmalar takip edilmekte dışa açık ve global kalmaya özen gösterilmektedir.</p>
Tedarikçilerin Etkileri	<p>Tedarikçilerden satın alınan ürünlerin teslimatının gecikmesi riskine karşı hazırlıklı olunmakta ve gecikme durumlarına yönelik olarak fazla mesai planlamaları ile üretim planlaması dengelenmeye çalışılmaktadır.</p> <p>Tedarikçilerin planlamaya uyup uymadığı denetlenmekte ve olası gecikme durumlarında derhal müdahale edilmekte ve tedarikçiler uyarılmaktadır.</p>

Müşterilerin Etkileri	Müşteriye zamanında teslimat yapabilmek için bütün süreçleri en etkili şekilde planlamak ve bu planlamaya uymak.
İkamelerin Etkileri	Üretim plan ve programları ile ilgili çalışmalara ikamelerin etkisi ile ilgili bir görüş belirtilmemiştir.

Firmada gerçekleştirilen üretim plan ve programları ile ilgili çalışmalara bakıldığında genel anlamda şu noktalara odaklanılmış olduğu tespit edilmiştir: Dışa açık kalmak ve sektördeki üretim plan ve programları ile ilgili gelişmeleri takip ederek rakiplerin gerisinde kalmamak, üretilen ürünlerin fabrikadan müşteriye ulaştırılana kadar bütün aşamalarını detaylı olarak planlamak ve ürünlerin müşteriye planlanan zamanda teslimini yapabilmek, tedarikçi kaynaklı oluşan ya da oluşabilecek teslimat gecikmelerine karşı hazırlıklı olmak ve gecikme yaşandığı takdirde üretim planlarını ve personel planlamasını revize ederek gerekirse fazla mesai ile gecikmelerin önüne geçebilmek, tedarikçileri yakından takip etmek ve gecikme yaşandığında süreci hızlandırabilmek için tedarikçi firmalarla iletişime geçmek.

3.8. Bakım Çalışmaları Hakkındaki Bulgular

Bakım çalışmaları ile ilgili faaliyetler kapsamında bakım sorumlusu ile görüşme sağlanmıştır. Ayrıca firma sahibi ve firmanın genel koordinatörü ile de görüşülmüş, görüşmeye dayalı verilerden hareketle aşağıdaki tabloda sunulan bulgulara ulaşılmıştır:

Tablo 8. Bakım Çalışmalarında Rekabetçi Güçlerin Etkileri

Rekabetçi Güçler	Üretim Plan ve Programlarına Etkileri
Mevcut ve Olası Rakiplerin Etkileri	Yapılan düzenli bakım çalışmaları sayesinde üretim verimliliği artırılarak rakiplere karşı üstünlük kurulmaya çalışılır. Düzenli yapılan bakımlar, üretim maliyetlerini düşürmekte ve düşük maliyet ile üretim, rekabette avantaj sağlamaktadır.
Tedarikçilerin Etkileri	Bakım hizmeti alınacak olan tedarikçiler araştırılır ve bulunan alternatifler fiyat, maliyet, hizmet kalitesi anlamında karşılaştırılarak bakım hizmeti alınacak tedarikçiye karar verilir. Bakım ve kalibrasyon hizmeti alınacak olan tedarikçilerin yaptıkları hizmet ile ilgili akreditasyonunun olup olmadığı kontrol edilir ve akreditasyonu olmayan bir kurumdan hizmet alınmaz.
Müşterilerin Etkileri	Düzenli yapılan bakım çalışmaları sayesinde üretimdeki makine kaynaklı aksaklıkların önüne geçilerek üretim devamlılığı sağlanmakta ve müşterinin istemiş olduğu ürünler müşteriye zamanında ulaştırılabilmektedir. Hatalı üretime sebep olabilecek ve düşen ürün kalitesi sebebiyle müşteri tatminsizliğine yol açabilecek sebepleri ortaya çıkaran makine kaynaklı olumsuzlukların önlenmesi için düzenli bakım çalışmaları yürütülmekte ve makineler periyodik olarak kontrol edilerek kalibrasyonları yapılmaktadır.
İkamelerin Etkileri	Bakım çalışmalarına ikamelerin etkisi ile ilgili herhangi bir görüş belirtilmemiştir

Firmada, bakım çalışmaları ile ilgili olarak gerçekleştirilen faaliyetler genel olarak şu noktalara odaklanmıştır: Planlı makine bakım çalışmaları sayesinde, üretim hattında makine kaynaklı meydana çıkabilecek hataları önleyerek üretim kalitesini arttırmak ve böylece müşteri memnuniyetini sağlamak. Düzenli yapılan bakım çalışmaları ve bakım hizmetleri için fiyat araştırmaları yapılması

sayesinde bakım maliyetlerini düşürmek ve böylece rakiplere karşı maliyet avantajı elde etmek. Gerçekleştirilen düzenli bakım faaliyetleri sayesinde üretim verimliliğini arttırarak rekabetçi üstünlük sağlamak.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada Düzce’de faaliyet gösteren bir üretim işletmesinin üretim stratejilerinde rekabetçi güçlerin rolü Porter’ın beş güç modeli bağlamında incelenmiştir.

Firmanın kuruluş yeri seçimi ile ilgili elde edilen bulguların sonucuna göre, kuruluş yerinin seçiminde rakipler ve rekabet anlamında aynı sektörde faaliyet gösteren rakip firmanın bulunmaması kuruluş yerinin belirlenmesi aşamasında önemli göstergelerden biri olmuştur. Böylece firma, Düzce ilinde geçerli olmak kaydı ile doğrudan kendi alanında göstermiş olduğu faaliyette rekabet ve rakip firma baskısı altında kalmamaktadır. Kuruluş yeri seçiminde tedarikçilere olan yakınlığın firma için önemli bir avantaj unsuru olduğu görülmektedir. Firmanın Düzce ilinde kurulmuş olması, özellikle Düzce ili ve çevre illerdeki ağır sanayi kolunda faaliyet gösteren üretici firmaların ulaşılabilir durumda oluşu, tedarikçi çeşitliliği ve teslimat anlamındaki gecikmelerin minimum düzeyde olması gibi çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Firmanın kuruluş yeri seçiminde bir diğer önemli etken ise coğrafi uygunluktur. Düzce ili, genel olarak nemli ve ılıman bir iklimin etkisi altındadır. Karadeniz Bölgesi'nin kıyı kesimlerinde görülen nemli ve fazla sert olmayan bu iklimin yıllık sıcaklık ortalaması 13,3 santigrat, yıllık toplam yağışların ortalaması ise 822,6 kg/m² olup, ortalama nispi nem %75,2'dir (Düzce Valiliği, 2022). Firma yöneticileri de, kuruluş yeri seçiminde coğrafi uygunluğun önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Düzce'nin ılıman iklim koşulları işletmeye avantaj sağlamaktadır. Kuruluş yeri seçiminde etkili olan müşteri faktörüne bakıldığında, müşteriye olan yakınlık ve özellikle İstanbul, Ankara gibi metropol şehirlere yakın mesafede oluşu, inşaat sektörünün yoğun olarak faaliyet gösterdiği bu şehirlerde yürütülen projelerde firmaya müşteriye yakın olma avantajı sağlamaktadır. Firma kuruluş yerinin özellikle Zonguldak, Kocaeli gibi liman şehirlerine yakın mesafede bulunması deniz yolu ile ihraç edilecek ürünlerin daha kısa zamanda ve daha az maliyetle müşteriye ulaştırılmasını sağlamaktadır.

İkame ürün faktörünün kuruluş yeri seçiminde etkisine bakıldığında, farklı nitelik ve maliyetlerde ürün imal eden firmaların Düzce ilinde bulunuyor olması, firma için bir tehdit unsuru olabilmektedir. Özellikle il bazında düşünüldüğünde, dış cephe kaplamada kullanılan PVC, beton, kompozit gibi ikame ürün üreten firmaların Düzce ilinde mevcut oluşu il bazındaki yürütülecek projelerde ikame ürün tehdidini doğurmaktadır. Firmanın uluslararası bir alanda faaliyet gösteriyor oluşu sayesinde, il bazındaki ikame ürün tehdidinden, çok fazla etkilenmediğini söylemek mümkündür. Firma kuruluş yeri seçiminin karar verme aşamasında, üst düzey yöneticiler ile toplantılar yaparak, kuruluş yeri alternatiflerini değerlendirerek, kuruluş yeri avantajlarının rekabet çevresi açısından değerlendirmesini yaparak bir karar vermiştir. Kuruluş yeri seçimi ile ilgili ulaşılan tespitler bu alanda daha önce yapılan bazı çalışmaların (Kobu, 2003, Haftacı, 2013 ve Ülgen ve Mirze, 2020 gibi) örneğin, temel argümanları ile yakından örtüşmektedir. Bu çalışmada, kuruluş yeri seçiminde-lokasyon özelinde- “rekabet baskısının” olmayışının anahtar faktörlerden biri olması ön plana çıkmıştır.

Firmanın işyeri düzenleme ve yerleşim çalışmaları ile ilgili elde edilen bulguların sonucuna göre, rakipler ve rekabet anlamında, rakip işletmelere karşı daha etkin olmak adına çalışmalar yürüterek rekabette geri kalmamayı hedeflemektedir. Verimlilik anlamında çalışmalar yaparak, iş yeri yerleşim planlarını verimliliği arttıracak şekilde planlamış ve üretim sırasındaki kayıpları azaltarak rakipler karşısında avantaj elde etmeyi hedeflemiştir. Firma, tasarlamış olduğu işyeri düzenleme ve yerleşim çalışmaları sayesinde, rakip işletmelere göre üretim maliyetlerini düşük tutmaya çalışmakta

ve böylece maliyet anlamında da rakiplerle mücadelesini sürdürmektedir. İşyeri düzenleme ve yerleşim çalışmalarında tedarikçilerin etkilerine bakıldığında, daha çok, gecikmeleri tolere edebilecek akıcı bir üretim sistemi tasarlanmaya çalışılmış olduğu görülmektedir. Böylece, tedarikçi kaynaklı olan teslimat gecikmelerinde, firma bir noktaya kadar, tasarlanmış olduğu verimlilik artışı sağlayan akış üretim sistemi sayesinde geç de olsa gelen ürünleri hızlı bir şekilde işleyerek üretimi sonlandırabilmektedir. Müşteriler açısından ele alındığında ise, özellikle firma yetkililerinin müşteriye zamanında teslimatı sürekli kılacak bir yerleşim ve düzen çalışması üzerinde durdukları görülmüştür. Firma yöneticileri ile yapılan görüşmelerde her bir firma yetkilisi, işyeri düzenleme ve yerleşim çalışmaları tasarlanırken, üretilen ürünleri müşteriye, müşterinin istediği zamanda teslim edebilecek bir sistem tasarlamaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Çalışmanın gerçekleştirilmiş olduğu firmada, işyeri düzenleme ve yerleşim çalışmalarının rekabet anlamında müşteri ayağında, özellikle zamanında teslimat konusuna odaklandığı tespit edilmiştir. İşyeri düzenleme ve yerleşim çalışmalarında rekabetçi güçlerin ikame ürün etkisi görülmemiştir. Firmanın işyeri düzenleme ve yerleşim çalışmalarının daha çok verimlilik, maliyet, müşteriye zamanında teslimat ve üretimdeki kayıpları azaltma amaçları üzerine tasarlanmış olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Firmanın süreç ve kapasite çalışmaları ile ilgili elde edilen bulguların sonucuna göre, rakipler ve rekabet anlamında rakip işletmelere karşı üstün gelecek çalışmaların esas alındığı tespit edilmiştir. Özellikle süreç ve kapasite çalışmaları alanında rakiplerle mücadelede Tam zamanında Üretim (Just In Time), Yalın Üretim gibi modern üretim sistem ve stratejilerinin kullanıldığı tespit edilmiştir. Süreç ve kapasite çalışmaları ile ilgili ulaşılan tespitler bu alanda daha önce yapılan bazı çalışmaların (Çelikçapa, 2000; Demir, 1988) temel argümanları ile yakından örtüşmektedir. Özellikle, modern üretim sistem ve tekniklerinin kullanılması sayesinde firma üretim kapasitesi artış gösterirken rekabette de üstün konumda olabilmektedir. Süreç ve kapasite çalışmalarında tedarikçi firmaların teslimat süreleri ve ürün işleme sürelerinin dikkate alınarak bu süreler dâhilinde bir çalışma yapıldığı tespit edilmiştir. Tek bir tedarikçiye bağlı kalınmadığı ve tedarikçi çeşitliliği sağlanmaya çalışıldığı anlaşılmaktadır. Üretim kapasitesinin düşüşü bu şekilde engellenirken kesiksiz üretim sayesinde de müşteri talepleri zamanında karşılanabilmektedir. Süreç ve kapasite çalışmalarında yüksek kapasiteli üretim sistemleri sayesinde müşteri isteklerine zamanında yanıt verebilecek bir sistem tasarlanmıştır. Firmanın müşterilerinin beklentileri, doğrudan firma süreç ve kapasite çalışmalarını şekillendirmektedir. İkame ürünlerin firma süreç ve kapasite çalışmaları üzerinde herhangi bir etkisi tespit edilmemiştir.

Firmanın stok kontrol çalışmaları ile ilgili elde edilen bulguların sonucuna göre, rakipler ve rekabet anlamında, üretimin devamlılığını sağlayarak, stokların üretimi aksatmayacak şekilde planlanarak üretim sürekliliği ve kapasitesi anlamında rakiplerin gerisinde kalınmamak hedeflenmiştir. Yarı mamul ve bitmiş ürün stoku bulundurulmamaktadır. Böylece firmanın sok ve stok kontrol maliyetleri düşmekte ve stok maliyeti anlamında rekabetçi konumunu sürdürebilmektedir. Tedarikçilerin stok kontrol çalışmalarına etkisine bakıldığında, tedarikçilerin teslimat süreleri ve teslimat koşullarının hesaba katılarak bir stok çalışması yürütüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Stok kontrol çalışmalarında müşterilerin etkilerine bakıldığında ise, firma yöneticileri, müşteri beklentilerine hızlı yanıt verebilmek için stok kontrol çalışmalarında ve stok yönetiminde profesyonelleştiklerini belirtmişlerdir. SKT (Son Kullanım Tarihi) problemleri bulunan ürünler, SKT'si geçtikten sonra kullanıldığı taktirde nihai üründe geri dönüşü mümkün olmayan sorunlara yol açabilecek olduğundan, stok yönetiminde SKT sorunu olan ürünler ayrı bir kontrol sistemine tabi tutulmakta ve çift kutu yöntemi kullanılmaktadır. Böylece SKT probleminden dolayı kullanılmadan stokta tutulan ve çöpe atılmak zorunda kalan ürün miktarı düşürülmekte ayrıca, SKT'si geçmiş ürün kullanımı dolayısıyla kalitesiz üretime yol açabilecek ve böylece müşteri tatminini olumsuz etkileyecek sorunlar ortadan kaldırılmaktadır. Stok kontrol çalışmaları ile ilgili ulaşılan tespitler bu

alandaki daha önce yapılan bazı çalışmaların (Hasgöl, 2014; Tanrıverdi, 2010; Dizkırıncı, 2015; Kobu, 2006) temel argümanları ile yakından örtüşmektedir. Literatürde çift kutu yöntemi olarak bilinen, firmanın özellikle, son kullanım tarihleri yaklaşan ürünler için uygulamış olduğu, bu yöntem sayesinde firma bu ürünleri hem son kullanım tarihleri geçmeden kullanabilmekte hem de üretim konusunda problem yaşanmadan ve yoka düşmeden ürünlerin stokta bulunurluğu sağlanmaktadır. İkame ürünlerin firmanın stok yönetiminde herhangi bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılamamıştır.

Firmanın ürün tasarım çalışmaları ile ilgili elde edilen bulguların sonucuna göre, rakipler ve rekabet anlamında, rakip işletmelerin tasarım çalışmalarının yakından takip edildiği tespit edilmiştir. Rakip işletmelerin ürettiği ürünler incelenerek firmanın kendi ürünleri ile kıyaslanmakta ve eksiklikler varsa, tasarım aşamasında çözüme kavuşturulmaktadır. Sektördeki yeniliklerin, gelişmelerin yakından izlendiği tespit edilmiştir. Bu sayede gerekli olduğunda ürün tasarım çalışmaları bu yeniliklere göre şekillendirilmekte ve güncellenmektedir. Tedarikçilerin ürün tasarım çalışmaları üzerindeki etkilerine bakıldığında, daha çok tedarik edilebilirlik ile ilgili bir analiz yapıldığı göze çarpmaktadır. Ürün tasarım aşamasında, üretilecek olan nihai ürün için tedarik edilmesi gereken çeşitli ürünlerin tedarik edilebilir olup olmadığı araştırılmaktadır. Böylece, temin edilmesi zor olan ya da mümkün olmayan bu yardımcı ürünler için daha en baştan, tasarım aşamasından itibaren önlem alınmış olmaktadır. Müşteri faktörünün ürün tasarım çalışmaları üzerindeki etkilerine bakıldığında, müşterinin doğrudan tasarım çalışmalarına dahil edildiği görülmüştür. Tasarım çalışmalarına müşterinin doğrudan dahil edilmesi, müşterinin istediği gibi bir ürün üretilmesini kolaylaştırdığı gibi, müşteriye de güven vermekte ayrıca ürün kalitesine olumlu yansımaktadır. İkame ürünlerin ürün tasarım çalışmalarına olan etkilerini değerlendirmek gerekirse, firma ikame ürünler ile en çok tasarım aşamasında rekabet etmektedir denilebilir. Piyasada bulunan ikame ürünlerin güçlü ve zayıf olan yanları analiz edilmektedir. Bu analiz sonuçlarına göre tasarım çalışmalarına yön verilmektedir.

Firmanın kalite ile ilgili çalışmalarından elde edilen bulguların sonucuna göre, rakipler ve rekabet anlamında, rakip işletmelerin pazarda oluşturduğu tehdit, işletmeyi kaliteli üretim yapmaya mecbur bırakmaktadır. Rakip işletmelerin kalite ile ilgili yürütmüş oldukları çalışmalar yakından izlenmekte ve gerekli olduğunda firma bu sonuçlara göre kendi kalite çalışmalarına yön vermektedir. Kalite yönetim sistemleri ile rakiplere karşı rekabetçi üstünlük kurmayı hedefleyen firmada TS EN ISO 9001: 2015 kalite yönetim sistemi, OHSAS 18001 iş sağlığı ve güvenliği standardı ve ISO 14001 çevre yönetim standartları uygulanarak entegre yönetim sistemi yürütülmekte ve böylece hem yerel hem de global anlamda rekabetçi bir konum elde edilmesi hedeflenmektedir. (Yapılan görüşmeler sırasında, eski adı OHSAS 18001, yeni adı ISO 45001 olan yönetim standardının geçiş döneminin başarılı bir şekilde sonuçlandırıldığı ve yeni sertifikaların beklendiği belirtilmiştir.) Kalite çalışmaları ile ilgili ulaşılan tespitler bu alanda daha önce yapılan bazı çalışmaların (Aktan, 2012; Anagün, 2014; Bayülken, 1999) temel argümanları ile yakından örtüşmektedir. Tedarikçilerin kalite çalışmaları üzerindeki etkileri ile ilgili olarak, firmanın bu alandaki kalite yönetimine tedarikçiler, ile imzalanacak olan sözleşmelerden başladığı görülmekte ve tedarikçilere bağlı olarak gelişmesi olası olan kalitesizlik durumlarını daha meydana gelmeden engellemeye çalıştığı söylenebilmektedir. Firma, çalışacak olduğu tedarikçi firmalarının da kalite yönetimine dikkat etmekte ve TS ISO 9001:2015 kalite yönetim sistemini uygulamayan tedarikçiler ile çalışılmamaktadır. Böylece, tedarikçi bazlı üretim kalitesini korumayı amaçlamaktadır. Müşterilerin firmanın kalite ile ilgili çalışmalarındaki etkilerine bakıldığı zaman firmanın müşteri şikâyetlerini yakından takip ederek en kısa zamanda çözüme kavuşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Müşteriden gelen şikâyetler kayıt altına alınarak, kalite kontrol sorumlusu tarafından üretim birimi üzerinde gerekli olan düzeltmeler uygulamaya koyulmaktadır. Müşterilerin ürün kalitesi ile ilgili düşüncelerini daha net anlayabilmek adına müşterilere, memnuniyet anketleri gönderilmekte ve bu anket sonuçlarına göre gerekli noktalarda kalite iyileştirme çalışmaları

yapılmaktadır. İkame ürünlerin firmanın kalite ile ilgili çalışmalarına etki eden bir yönü tespit edilememiştir.

Firmanın yürütmekte olduğu üretim planlama çalışmaları ile ilgili faaliyetlerden elde edilen bulguların sonucuna göre, rakipler ve rekabet anlamında, rakip işletmelerin üretim planlama sistemlerinin ve yöntemlerinin yakından takip edildiği tespit edilmiştir. Ayrıca firma, pazarda rekabetçi üstünlüğünü devam ettirebilmek için, üretim plan ve programları ile ilgili yürütülmekte olan güncel çalışmaları ve araştırmaları takip ederek dışa açık bir sistem olmaya, global kalmaya gayret etmektedir. Firma, tedarikçilerden satın alınan ürünlerin teslimatının gecikmesi riskine karşı hazırlıklı olmakta, gecikme durumlarında ise fazla mesai planlamaları ile üretim planlaması dengelenmeye çalışılmaktadır. Tedarikçiler planlama anlamında da denetime tabi tutulmakta ve planlamaya uyup uymadıkları kontrol edilmekte, gecikme durumlarında çeşitli yaptırımlar uygulanmakta ve müdahalelerde bulunularak gecikmenin önüne geçilmeye çalışılmaktadır. Üretim planlama çalışmaları ile ilgili ulaşılan tespitler bu alanda daha önce yapılan bazı çalışmaların (Eren, 1987; Kavcar, 1982; Bayülken, 1999; Mize vd., 1994) temel argümanları ile yakından örtüşmektedir. Konu müşteri açısından değerlendirildiğinde, en önemli nokta, firma, üretim planlama çalışmalarında ürünün müşteriye zamanında teslim edilmesi noktasına odaklanmaktadır. Üretim plan ve programları ile ilgili sıralanmış olan bütün sonuçlar aslında, müşteriye zamanında teslimat yapabilme amacına hizmet etmektedir.

Firmanın yürütmekte olduğu bakım çalışmaları ile ilgili faaliyetlerden elde edilen bulguların sonucuna göre, rakipler ve rekabet açısından bakım çalışmalarının düzenli yapılarak olası makine ve ekipman arızalarının önüne geçilerek üretimin aksamaması ve kapasitenin düşmemesi sağlanmakta böylece de düzenli ve sağlıklı işleyen bir üretim sistemi oluşturularak üretim kapasite düşüşleri engellenmekte, müşteri memnuniyeti artırılarak rakiplere karşı üstünlük sağlayabilmek mümkün olmaktadır. Ayrıca, firmanın gerçekleştirmiş olduğu düzenli bakım çalışmaları, üretim verimliliğini artırarak firmaya rekabetçi üstünlük kazandırmaktadır. Düzenli yapılan bakımlar, arıza ve kayıp zamandan kaynaklanan üretim maliyetlerini düşürmekte ve düşük maliyetle gerçekleştirilen üretim, maliyet anlamında firmaya rekabetçi üstünlük kazandırmaktadır. Firmanın uygulamış olduğu bakım stratejilerinden elde edilen sonuçlar literatürde yapılmış olan bazı çalışmalar (Düzakın ve Demircioğlu, 2005) ile yakından örtüşmektedir. Tedarikçilerin firmanın bakım çalışmalarına etkisine bakıldığında, özellikle bakım ve kalibrasyon faaliyetleri ile ilgili dış kaynak kullanımının aktif olarak gerçekleştirildiği görülmüştür. Bu süreç içerisinde firmanın bakım ihtiyacı oluştuğunda, ilk olarak bu hizmeti sağlayacak olan tedarikçi firmaların araştırılarak bir değerlendirmeye tabi tutulduğu tespit edilmiştir. Düzenli yapılan bakım çalışmalarının müşteri tatminini arttırdığı görülmüştür. Bu çalışmalar sayesinde üretimdeki makine kaynaklı aksaklıkların önüne geçilerek üretim devamlılığı sağlanmakta ve müşterinin istemiş olduğu ürünler müşteriye zamanında ulaştırılabilmektedir. Firmanın gerçekleştirmiş olduğu bakım çalışmalarına, ikame ürünlerin etkileri ile ilgili olarak herhangi bir etki saptanmamıştır.

Üretim stratejilerinin belirlenmesinde rekabetçi güçlerin etkilerinin analiz edilmesini amaçlayan bu çalışmadan elde edilen sonuçların toplamına göre, üretim stratejilerini en çok şekillendiren ve etkileyen güçlerin tedarikçiler ve müşteriler olduğu, en az etkileyen gücün ise ikamelerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle, çalışmanın gerçekleştirilmiş olduğu inşaat sektöründe faaliyet gösteren, üretimde kullanacak olduğu ürünlerin büyük bir bölümünü hazır satın alan ve işleyip montajını yaparak müşterisine satan işletmelerin tedarikçi bağımlılığının yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumdan dolayı da tedarikçilerin işletmenin üretim stratejilerinin şekillenmesi üzerinde oldukça büyük bir pay sahibi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka açıdan, çalışmanın yapıldığı firma proje tipi üretim yapan bir firma olduğu için, müşteri taleplerini doğrudan almakta ve müşterileri ile birebir iletişim halinde olmaktadır. Müşteri istekleri projenin başından

sonuna kadar çeşitli düzeylerde devam edebilmektedir. Bu da firmanın üretim stratejilerinin şekillenmesinde müşteriden kaynaklı etkilerin daha yoğun ve fazla olmasına sebep olmaktadır. Gelecek araştırmalarında strateji geliştirmede sektörel farklılıkların etkisi, örgüt büyüklüğünün rekabet stratejileri üzerindeki etkileri ve bu süreçte yönetici özelliklerinin rolü gibi konular incelenebilir. Ayrıca tedarikçi ve müşterilerin üretim ve dağıtım süreçlerine somut etkileri değer zinciri aracıyla incelenebilir.

Kaynakça

- Akdemir, A. & Ulukan, C. (2018). *Stratejik Yönetim I*. Akdemir, A. ve Ulukan İ.C. (Eds). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Aktan, C.C. (2012). Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 249-256.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Anagün, S. (2014). Üretim Yönetimi. Kağmıçoğlu, H. (Ed), İçinde Kalite Yönetimi (ss.158-191), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bayülken, N. (1999). Üniversitelerde Kalitenin Stratejik Yönetimi ve Konu ile İlgili Bir Uygulama. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- Bayülken, N. (1999). Üniversitelerde Kalitenin Stratejik Yönetimi ve Konu ile İlgili Bir Uygulama. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- Besler, S. (2013). Üst Yönetim Stratejileri. Koparal, C. ve Şakar, N. (Eds), İçinde *Stratejik Yönetim 2*. (ss.24-43), 2. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Britannica (2022), "Manufacturing", <https://www.britannica.com/technology/manufacturing> (E.T. 20.06.2022).
- Bussenault, C. & Pretet, M. (1989). *Organisation et >Gestion De L'Entreprise*. Paris: Vuibert.
- Çelikçapa, F. (2000). *Üretim Yönetimi ve Teknikleri*. (3. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Çubukcu, M. (2018). İşletmelerde Uygulanan Strateji Tipleri ve Uygulamadan Örnekler. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(2), 142-156.
- Demir, M. H. (1988). *Üretim Yönetimi*. (3. Baskı). İzmir: Aydın Yayınevi.
- Dizkırıncı, A. (2015). Stokların Yönetimi. Kaya, F. (Ed.) İçinde *Finansal Yönetim* (ss.241-250). İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, M. (2002). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. (2. baskı). İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Düzakın, E. ve Demircioğlu, M. (2005). Bakım stratejileri ve bekleme hattı modeli uygulaması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 211-230.

- Düzce Valiliği. (2022). Akçakoca'nın Tarihi ve Coğrafi Yapısı. <http://www.duzce.gov.tr/tarihi-ve-cografiyapisi#:~:text=D%C3%BCzce%20ili%2C%20Karadeniz%20B%C3%B6lgesi%27nin,a%C3%A7%C4%B1s%C4%B1ndan%20zengin%20say%C4%B1lan%20bir%20ildir>. (E.T.: 12.05. 2022).
- Eren, E. (1987). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*. İstanbul: Bayrak Matbaacılık.
- Haftacı, V. (2013). *İşletme Ekonomisi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Hasgül, S. (2014). *Üretim Yönetimi*. Hakan Kağnıcıoğlu (Ed.). İçinde Stok Yönetimi (ss.110-133). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Hitt, M.A., Volberda, H.W., Morgan, R.E., Reinmoeller, P., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts&Cases)*. Massachusetts: Cengage Learning.
- Kağnıcıoğlu, H. (2013). İş Planı, Oktal, Ö. ve Tosunoğlu, T. (Eds), İçinde *Üretim Planı* (ss 60-83). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Katsioloudes, M. & Abouhanian, A. K. (2009). *Strategic Management*. London: Routledge.
- Kavcar, N. (1982). Üretim Planlama ve Kontrol. *Sanayi Mühendisliği Dergisi*. Sayı 2. İstanbul 1982.
- Kobu, B. (2003). *Üretim Yönetimi*. (11. Baskı). İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Kobu, B. (2006). *Üretim Yönetimi*. (13. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Koyuncu, C. (2016). Üretim ve Maliyetler. Yıldırım, Y. & Kostakoğlu, F. (Eds), İçinde *İktisada Giriş I*. (ss. 114-141). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kumar, S.A. & Suresh, N. (2006). *Production and Operations Management*. Delhi: New Age International.
- Mize, J., White, C. & Brooks, G. (1994). *Üretim Planlama ve Kontrol*. (Çev. Toroman, A. ve Gözülü, S), Birinci Baskı, İstanbul: İ.T.Ü Yayınları.
- Mucuk, İ. (2003). *Uluslararası Pazarlama*. Ankara: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Freepress.
- Porter, M.E. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.
- Porter, M.E. (1998). Clusters and The New Economics of Competition. *Harvard Business Review*.76(6), 77-90.
- Porter, M.E. & Advantage, C. (1985). Creating and Sustaining Superior Performance. *Competitive Advantage*, 167, 167-206.
- Şakar, N. (2013). İşlevsel Stratejiler Koparal, C. & Şakar, N. (Eds), İçinde *Stratejik Yönetim 2* (ss.24-43), İkinci Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Tanrıverdi, Y. (2010). Tedarik Zinciri ve Stok Yönetimi Üzerine Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal BilimlerEnstitüsü, Denizli.
- Taşkıran, N. (2003). *İşletme Stratejileri ve Politikaları*. (3. Baskı). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Tekin, M. (2012). *Üretim Yönetimi*. (8. Baskı). Konya: Günay Ofset Matbaacılık.
- Tokgöz, N. (2014). Stratejik Yönetim ile İlgili Temel Kavramlar. Ulukan, C. ve Taşçı, D. (Eds) İçinde *Stratejik Yönetim I* (ss. 2-23). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Türk Dil Kurumu (2021). “Üretim”, <https://sozluk.gov.tr>. (E.T 12. 12. 2021).
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 24(24), 543-559.
- Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (7.Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ülgen, H. & Mirze, S.K. (2020). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (10.Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.