



Received / Makale Geliş Tarihi 12.06.2025
Published / Yayınlanma Tarihi 31.08.2025
Volume (Issue) Cilt (Sayı) 9 (57)
pp / ss 852-861

Research Article / Araştırma Makalesi
10.5281/zenodo.17014183
Mail: editor@pejoss.com

Dr. M. Kemal Ünsaçar
<https://orcid.org/0000-0003-0010-6270>
Konya / TÜRKİYE

Sektörel İşlevsel Stratejiler ve Rekabetçi Güçler İlişkisi: Ayakkabı Üretim Sektöründe Bir Uygulama

Sectoral Functional Strategies and Competitive Forces: A Case Study in Footwear Manufacturing

ÖZET

Bu çalışma, Porter'ın Beş Rekabetçi Güç Modeli'ni temel alarak, ayakkabı üretim sektöründeki bir KOBİ örneği üzerinden rekabet dinamiklerinin üretim stratejilerine etkisini incelemektedir. Emek yoğun ve düşük teknolojiye sahip yapıyla öne çıkan bu sektörde, üretim süreçleri tasarımı, lojistiğe kadar dışsal rekabet faktörlerinden yoğun şekilde etkilenmektedir. Nitel araştırma yöntemiyle yürütülen çalışmada, yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla sektör paydaşlarının deneyimleri analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, sektörde en güçlü rekabet etkeninin müşteri pazarlık gücü olduğunu göstermektedir. Bunu sırasıyla tedarikçilerin pazarlık gücü, ikame ürün tehdidi ve sektördeki yoğun rekabet izlemektedir. Ayrıca, erken tasarım süreçleri, doğal malzeme kullanımı ve tedarik zinciri politikaları gibi unsurların üretim stratejilerini doğrudan şekillendirdiği tespit edilmiştir.

Küresel pazardaki düşük maliyetli üreticilerin artan varlığı, yerel üreticileri maliyet optimizasyonu ve inovasyona yönlendirirken, aynı zamanda kalite ve sürdürülebilirlik gibi faktörler de tüketici tercihlerini belirlemektedir. Müşterilerin artan pazarlık gücü, firmaları esnek üretim ve kişiselleştirilmiş ürünler geliştirmeye zorlamaktadır. Tedarikçi gücü ise ham madde kalitesi, fiyat istikrarsızlıkları ve özellikle doğal deri gibi premium malzemelerin teminindeki zorluklar nedeniyle kritik önem taşımaktadır. İkame ürün tehdidi, sentetik malzemelerin yaygınlaşması ve hızlı moda trendleriyle daha da belirginleşmekte, bu da üreticileri geleneksel ve modern tasarımları harmanlayan farklılaşma stratejileri geliştirmeye itmektedir. Sektör içi rekabette ise fiyat, kalite, dağıtım kanalları ve marka algısı gibi çok boyutlu bir mücadele söz konusudur. Çalışma, rekabet güçlerinin üretim kararları üzerindeki sektörel etkilerini ortaya koymakta ve gelecek araştırmalar için tedarikçi perspektifinin yanı sıra yönetsel stratejilerin ve dijital dönüşümün rekabet dinamiklerine etkisinin incelenmesini önermektedir. Bu kapsamda, sürdürülebilir üretim modellerinin rekabet avantajı sağlama potansiyeli de ayrıca değerlendirilmelidir.

Anahtar Kelimeler: Rekabet, strateji, ayakkabı sektörü, KOBİ.

ABSTRACT

This study examines the impact of competitive dynamics on production strategies in manufacturing enterprises, using Porter's Five Forces Model as a framework and focusing on an SME operating in the footwear production sector. As a labor-intensive and low-tech industry, this sector sees its production processes from design to distribution significantly influenced by external competitive factors. A qualitative research method was adopted, with data collected through semi-structured interviews analyzing participants' experiences and observations. Findings indicate that customer bargaining power is the most influential competitive force in the sector, followed sequentially by supplier power, the threat of substitute products, and rivalry among existing competitors. Additionally, factors such as early-stage design processes, the use of natural materials, and supply chain policies directly shape production strategies.

The intensity of competition in the sector has increased due to the presence of low-cost global manufacturers, pushing local producers toward cost optimization and innovation while emphasizing quality and sustainability as key consumer preferences. Rising customer bargaining power forces firms to adopt flexible production and customized product offerings. Supplier power plays a critical role due to raw material quality, price volatility, and challenges in sourcing premium materials like genuine leather. The threat of substitutes has grown with the proliferation of synthetic materials and fast fashion trends, compelling manufacturers to blend traditional and modern designs for differentiation. Intra-industry rivalry remains multidimensional, involving competition over pricing, quality, distribution channels, and brand perception. The study highlights how competitive forces shape sector-specific production decisions and recommends future research to explore supplier perspectives, managerial strategies, and the impact of digital transformation on competitive dynamics. Sustainable production models should also be evaluated for their potential to create a competitive advantage.

Keywords: Competitive strategies, footwear industry, SMEs.

1. GİRİŞ

Organizasyonlardaki stratejiler farklı seviyelerde bulunur ve kapsamlarına göre sınıflandırılır. Kurumsal stratejiler, işletmenin genel organizasyon yapısını ve kaynak tahsisini belirler. İşletmelerin sektördeki rakiplerine karşı rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürerek avantaj(lar) elde etme motivasyonu bulunmaktadır. Bu stratejiler, organizasyonun en üst düzeyinde oluşturulur ve uzun vadeli hedeflere odaklanır. Bu stratejik motivasyonu planlar, hedefler, amaç ve vizyon gibi işletmenin gelecekteki konum-durumunu uçtan uca kapsayan ve işletmenin tüm dinamiklerini senkronize bir biçimde sürdürülebilir olmasını sağlayacak yönetim pratiklerini içermektedir. Ticari faaliyette bulunan işletmelerin değer yaratmak, sürdürülebilir karlılık, büyüme, varlığını muhafaza ederek uzun dönemli gelişimini sağlamak gibi amaçlar bulunmaktadır. Bu amaç(lar) doğrultusunda işletmeler faaliyete bulundukları ortamda sürdürülebilir rekabet politikası gerçekleştirmeleri ve iş birimi stratejileriyle belirli bir işte rekabet etme odaklıdır ve genellikle tek bir iş birimini kapsayacak faaliyetlerde bulunur. İş stratejilerinin kapsamı, şirket stratejilerinden daha spesifik ve daraltılmıştır (Çubukcu, 2018, s. 144).

İş ortamında yaşanan bu baş döndürücü değişim, küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak birçok sektörü ve işletmeyi etkilemektedir. Daralan pazarların bir sonucu olarak hissedilen yoğun rekabet koşulları, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayacak kararlar ile paradigmaları ve üstünlüklerini koruyucu kılacak politikaların geliştirilmesi ve uygulanması büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda işlevsel stratejiler geliştirerek üretim, finans, pazarlama ve personel gibi belirli işlevsel alanlara odaklanarak işletmenin faaliyetlerini şekillendirir. Bu çalışma, Ağraş ve İnanoğlu (2022) çalışmasından hareketle, farklı bir sektörde faaliyet gösteren bir üretim işletmesinin rekabet durumunu analiz etmek ve karşılaştırmak amacıyla yapılmıştır. Bu çalışmada işlevsel stratejiler açısından farklı bakış açılarıyla ele alınarak analiz gerçekleştirilmiştir.

2. KAVRAMSAL İNCELEME

2.1. İşlevsel Stratejiler

Stratejiler, daha kapsamlı ve bir amaç doğrultusunda destekleyici karar mekanizmaları olarak hiyerarşik bir yapı içinde işler (Ciucescu vd., 2022; Grünig ve Kühn, 2015). Bunlar, organizasyonun genel stratejik yönüyle tutarlılığını korurken belirli işlevsel alanlara odaklanmalarıyla karakterize olurlar (Somov, 2018). İşlevsel stratejilerin geliştirilmesi, yöneticilerin pazarlama, kaynak tahsisi, finans, üretim ve muhasebe gibi alanlarda hedef ve amaçları belirlemeyle ilgili sorunları çözmesine yardımcı olurlar (Mihaylova ve Papazov, 2024). Bu bağlamda, işlevsel stratejiler, organizasyonun faaliyetlerinin yönetilmesinde kullanılan bir dizi planlama ve karar alma yöntemlerini ifade eder. Bu stratejiler, üretim sürecinin verimliliğini artırmaya ve maliyetleri azaltmaya yardımcı olmak için tasarlanmıştır. Dolayısıyla, işlevsel stratejilerin kurumsal stratejileri ile bütünleştirilerek kurgulanması, kurumsal etkinlik açısından önemli olup stratejik yönetim, işlevsel ve genel stratejilerin formülasyon, benimseme, uygulama, uyarlama ve revizyon aşamalarında tutarlılığını ve bütünleşmesini sağlamalıdır (Somov, 2018). Bu entegrasyon, işlevsel faaliyetlerin daha geniş kurumsal hedeflere anlamlı bir şekilde katkıda bulunmasını sağlar.

İşlevsel stratejilerin pratik etkileri, kurumsal yönetim açısından stratejik düzeyde önem taşımaktadır (Sağır, 2010). Bu stratejiler, yalnızca uygulamaya yönelik araçlar olmayıp, aynı zamanda organizasyonun rekabet avantajına katkı sağlayabilecek stratejik varlıklar olarak değerlendirilmektedir. Etkili işlevsel stratejilerin geliştirilmesi, kuruluşların stratejik hedefleri doğrultusunda kurumsal bağlamı ve mevcut kaynak kısıtlarını dikkatle analiz etmelerini gerektirir. Kurumsal strateji ile operasyonel yürütmenin kesişim noktasında konumlanan işlevsel stratejiler, kurumsal stratejik yönetimin temel bileşenlerinden biri olarak öne çıkar (Çubukcu, 2018). Belirli işlevsel alanlar (örneğin pazarlama, finans, insan kaynakları) için geliştirilen bu stratejiler, üst düzey hedeflerle günlük operasyonlar arasında köprü kurarak hem stratejik uyumun hem de operasyonel etkinliğin sağlanmasına katkıda bulunur (Ciucescu vd., 2022).

Literatürde, işlevsel stratejilerin pazarlama, operasyon, insan kaynakları, finans ve bilgi teknolojileri gibi çeşitli organizasyonel alanları kapsadığı ve her bir alanın, daha geniş organizasyonel hedeflerle uyumu korurken, kendine özgü uzmanlaşmış yaklaşımlar gerektirdiği belirtilmektedir (Mackay vd., 2023). Giderek daha karmaşık ve rekabetçi hale gelen iş ortamlarında, kuruluşların hem stratejik uyum hem de operasyonel mükemmellik sağlamaları gerektiğinden, işlevsel stratejilerin önemi önemli ölçüde artmıştır (Agwu ve Onwuegbuzie, 2017). Yapılan araştırmalar, işlevsel stratejilerin yalnızca uygulama araçları olmadığını; aynı zamanda, belirli işlevsel alanlar için karar alma çerçeveleri ve program geliştirme mekanizmaları olarak da işlev gördüğünü ortaya koymaktadır (Mihaylova ve Papazov, 2024).

İşlevsel stratejiler, "finansal strateji, insan kaynakları yönetimi (İKY) stratejisi, pazarlama stratejisi, operasyon stratejisi ve bilgi teknolojisi (BT) stratejisi gibi, organizasyonun çeşitli işlevsel alanlarına yönelik geliştirilen stratejiler ve planlar" olarak tanımlanmaktadır (Mackay vd., 2023). Literatür, bu stratejilerin hem işletme düzeyinde hem de kurumsal düzeydeki stratejileri destekleyen hiyerarşik bir yapı içinde çalıştığını göstermektedir (Grünig ve Kühn, 2015).

İşlevsel stratejilerin kavramsal temeli, işlevsel düzeydeki yöneticilerin pazarlama, kaynak tahsisi, finans, üretim ve muhasebe gibi alanlarda hedef ve amaçlar belirleme süreçlerinde karşılaştıkları sorunlara çözüm üretmeleri gerektiği varsayımına dayanır. Bu bağlamda araştırmalar, işlevsel stratejilerin yalnızca kararların uygulanmasından sorumlu araçlar olarak değil; aynı zamanda, ilgili faaliyet alanları için stratejik karar üreticileri ve program geliştiricileri olarak değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Mihaylova ve Papazov, 2024).

2.2. Teorik Temeller ve Stratejik Hiyerarşi Entegrasyonu

Literatür, işlevsel stratejilerin, stratejik yönetim ilkelerine dayandığını ve bu stratejilerin, daha geniş örgütsel bağlamlarda uzmanlaşmış bilgi ve beceriye duyulan ihtiyacı yansıttığını ortaya koymaktadır (Çubukcu, 2018; Kahya, 2020; Somov, 2018). Bu stratejiler, ikili bir yapıya sahiptir: hem genel organizasyon stratejisiyle bütünleşmeyi sağlamakta hem de işlevsel alanlarda mükemmelliği sürdürmeyi amaçlamaktadır (Ciucescu vd., 2022). Böylece, organizasyon genelindeki stratejik amaçlara hizmet ederken, belirli fonksiyonlar düzeyinde derinleşmiş ve uygulamaya dönük çözümler üretir.

İşlevsel stratejiler, kurumsal, ticari ve işlevsel olmak üzere üç katmandan oluşan hiyerarşik bir strateji yapısı içinde konumlanır (Arabnarmi vd., 2024). Bu üç katmanlı yapı, işlevsel düzeydeki esneklik ihtiyacını karşılarken, stratejik bütünlüğü korumayı da mümkün kılar. Yani, işlevsel stratejiler bir yandan kendi alanlarının özgül ihtiyaçlarına cevap verirken, diğer yandan üst düzey stratejik yönelimlerle hizalanmış olmalıdır.

Bu bağlamda, literatür işlevsel stratejiler ile üst düzey organizasyon stratejileri arasındaki entegrasyonun kritik öneme sahip olduğunu özellikle vurgulamaktadır (Brunsman vd., 2011). Yapılan çalışmalar, işlevsel stratejilerin yalnızca uygulayıcı düzeyde değil, aynı zamanda kurumsal ve ticari stratejilerin somutlaştırılması ve netleştirilmesinde de etkili olduğunu göstermektedir (Ciucescu vd., 2022). Bu durum, işlevsel stratejilerin hem dikey hem de yatay stratejik uyumun sağlanmasında kilit bir rol oynadığını ortaya koyar.

2.3. Stratejik Uyum Mekanizmaları ve Hiyerarşik Koordinasyon

Stratejik yönetim süreci, formülasyon, benimseme, uygulama, uyarılma ve revizyon gibi çeşitli aşamaları kapsarken, bu süreçlerin her birinde işlevsel stratejiler ile genel organizasyon stratejileri arasındaki tutarlılığın ve bütünleşmenin sağlanması kritik önem taşımaktadır (Somov, 2018). Bu bütünleşme, işlevsel hedefleri daha geniş kurumsal vizyon ve hedeflerle ilişkilendiren sistematik uyum mekanizmaları aracılığıyla gerçekleştirilir. Böylece, işlevsel düzeyde alınan kararların, organizasyonun genel stratejik yönelimiyle çelişmeden onu desteklemesi mümkün olur.

Literatüre göre işlevsel stratejiler, yalnızca kendi fonksiyonel alanlarında etkili olmakla kalmaz, aynı zamanda bütüncül iş stratejisinin uygulanmasında da belirleyici bir rol üstlenir (Brunsman vd., 2011; Ciucescu vd., 2022). Bu kapsamda, hiyerarşik koordinasyon mekanizmaları, işlevsel faaliyetlerin kurumsal hedeflerle uyum içinde ilerlemesini sağlayarak stratejik bütünlüğü pekiştiren temel yapılar olarak öne çıkar. İşlevsel stratejilerin üretim alanındaki yansımaları ise, işletmelerin üretim süreçlerini kurumsal hedeflerle bütünleştirme kapasitesini ortaya koyar. Üretim stratejileri; maliyet, kalite, esneklik ve teslimat gibi temel rekabet boyutlarında üstünlük sağlama amacı taşır ve bu yönüyle işlevsel stratejilerin uygulamadaki somut yansımalarından biri olarak değerlendirilir. Etkin üretim stratejileri, üretim kaynaklarının verimli kullanımı, süreç optimizasyonu ve teknoloji yatırımları aracılığıyla hem operasyonel başarıyı artırmakta hem de rekabet avantajı sunmaktadır. Ayrıca, şirketler üretim sistemlerini tek başına bir strateji olarak da kullanabilirler (Ağraş ve İnanoğlu, 2022, s. 700).

Bu bağlamda üretim faaliyetlerine yönelik işlevsel stratejiler, işletmelere süreçlerini optimize etme ve sürdürülebilir rekabet gücü elde etme konusunda önemli katkılar sunar. Literatürde farklı yaklaşımlar bulunsa da, Ülgen ve Mirze (2013) göre üretim işlevine ilişkin temel stratejiler şu şekilde sıralanmaktadır: (1) Kuruluş yeri seçimi, üretim maliyetlerini doğrudan etkileyen ve lojistik, iş gücü arzı, altyapı gibi unsurları dikkate alarak rekabet avantajı yaratabilecek kritik bir karardır. (2) İşyeri düzenleme ve yerleşim stratejileri, üretim alanının verimli kullanımını ve iş gücünün etkinliğini artırarak operasyonel başarıyı

destekler. (3) Süreç ve kapasite planlaması, üretim süreçlerinin akışını iyileştirmeye ve kaynak kullanımını dengelemeye yönelik çalışmaları kapsar. (4) Stok kontrolü, maliyetleri azaltarak esnekliği artırırken, müşteri taleplerine hızlı yanıt verilmesini sağlar. (5) Ürün tasarımı, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde fonksiyonel ve kaliteli ürünler geliştirilmesine odaklanarak marka değeri ve sadakatini artırır. (6) Kalite yönetimi, ürün güvenilirliğini ve müşteri memnuniyetini sağlamada kritik rol oynar. (7) Üretim planlama ve programlama, kaynakların zamanında ve etkili kullanımını sağlayarak üretim sürecinin aksamamasını önler. (8) Bakım çalışmaları, ekipmanların ömrünü uzatarak üretim sürekliliğini güvence altına alır. Bu stratejik unsurlar, üretim işlevinin farklı boyutlarını kapsayarak, işletmenin üretim faaliyetlerini daha etkili ve verimli biçimde yönetmesine katkı sunar.

3. BEŞ GÜÇ MODELİ

Porter (1979)'ın Beş Güç Modeli, bir işletmenin rekabetçi ortamındaki konumunu anlamak için kullanılan bir analiz aracıdır. Bu model, işletmenin sektöründeki rakipler, müşteriler, tedarikçiler ve potansiyel giriş engelleri ile birlikte mevcut rakipler arasındaki rekabeti belirlemek için beş temel faktöre odaklanır.

Porter'ın geliştirdiği bu etkili değerlendirme modeli, öncelikle endüstri rekabetçiliğini analiz etmek ve iş stratejileri oluşturmak için önemli bir araç olarak kullanılmaktadır (Indrarathne vd., 2020). Bu model ile bir endüstri içindeki rekabetçi dinamikleri değerlendirmek kapsamlı aynı zamanda basit yapılandırılmış bir metodoloji sunar; yeni girişlerin tehdidi, alıcı ve tedarikçilerin pazarlık gücü, alternatif ürünlerin olasılığı ve mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunu içerir (Nag vd., 2014). Bu model farklı pek çok endüstride ve organizasyonda strateji geliştirmekte etkili olarak kullanılan geniş spektrumlu bir yönetim aracıdır. Günümüzde birçok sektörde; telekomünikasyon alanından giyim imalatına, tedarik zinciri stratejilerinden kamu sağlık sistemlerine kadar, çeşitli uygulama alanlarına sahip olan bu model, işletmelerin rekabetçi baskıları ele almak ve sürdürülebilir avantajlar elde etmek için yaygın olarak kullanılmaktadır (Adewole, 2005; Diane vd., 2020; Lethbridge, 2011; Nag vd., 2014; Rajasekar ve Al Raee, 2013). Bu modelin işletme rekabeti açısından önemi, işletmelerin mevcut durumlarını ve potansiyel olarak oluşabilecek tehditleri ve fırsatları anlamalarına yardımcı olmasıdır. Porter'in Beş Güç Modeli, bir işletmenin sektöründeki rekabet düzeyi hakkında bir anlayış sağlar ve işletme yöneticilerine stratejik planlama sürecinde karar vermelerine yardımcı olur (Adewole, 2005). Genel olarak, beş güç modeli, endüstri rekabetini analiz etmek için temel bir araç olarak değerini korumakta ve rekabetçi baskıları anlamak ve kalıcı başarıyı sağlamak için imalat stratejilerini şekillendirmede kritik bir rol oynamaktadır.

Bu modelin işletme rekabeti açısından önemi, işletmelerin mevcut durumlarını ve potansiyel olarak oluşabilecek tehditleri ve fırsatları anlamalarına yardımcı olmasıdır. Beş güç modeli, bir işletmenin sektöründeki rekabet düzeyi hakkında bir anlayış sağlar ve işletme yöneticilerine stratejik planlama sürecinde karar vermelerine yardımcı olur.

Sektörel rekabetin yapısı, beş güç modeli çerçevesinde değerlendirildiğinde, çeşitli faktörlerin etkileşimiyle şekillendiği görülmektedir. Mevcut rakipler arasındaki rekabet düzeyi; rakiplerin sayısı, büyüklüğü, pazar payları, ürün farklılaştırması ve maliyet avantajı gibi unsurlardan etkilenir. Tedarikçilerin gücü ise fiyat baskısı, kalite standartları, teslimat süreleri ve malzeme özelleştirme kabiliyeti gibi kriterler doğrultusunda ortaya çıkar. Benzer şekilde, müşterilerin pazardaki gücü; alıcıların pazar payı, pazarlık gücü, alternatif ürünlerin mevcudiyeti ve ürünlerin fiyat/kalite özellikleri ile şekillenir. Yeni rakiplerin pazara giriş tehdidi, yatırım gereksinimleri, teknolojik bariyerler, ürün farklılaştırması ve mevcut markalara yönelik müşteri sadakati gibi etkenlerle belirlenir. Son olarak, ikame ürünlerin tehdidi; piyasadaki alternatiflerin varlığı, bu ürünlerin fiyat düzeyi, kalitesi ve sunduğu özelliklerle doğrudan ilişkilidir. Tüm bu unsurlar, sektör içindeki rekabet yoğunluğunu ve işletmelerin stratejik kararlarını doğrudan etkilemektedir.

Bu model, bir işletmenin sektördeki rekabet gücünü analiz etmek ve rekabet avantajı sağlamak için hangi faktörlere odaklanması gerektiğini belirlemek için kullanılır. Model, işletmenin sektördeki konumunu ve pazar payını belirleyen faktörleri değerlendirir. İşletmeler, rakiplerinden farklılaşarak ve güçlü bir rekabet avantajı oluşturarak bu faktörlere uygun stratejiler geliştirerek başarılı olabilirler. Her ne kadar literatürde bu modelin güncelliği ve geçerliliğiyle ilgili tartışmalar devam etse ve modelin içinde bulunduğumuz internet çağına uyumu kritik edilerek farklı görüşler olsa da (Karagiannopoulos vd., 2005; Wang ve Chang, 2009) modelin, halen işletmelerin endüstri rekabetçiliklerinin analizi ve pazarlama stratejileri oluşturmak için yaygın olarak kullanılan bir yöntem olduğu kabul edilmektedir.

4. BEŞ GÜÇ MODELİ VE ÜRETİM STRATEJİLERİ İLİŞKİSİ

Üretim stratejileri, beş güç modelinin bir parçası olarak ele alınabilir. Örneğin, kalite çalışmaları ve ürün tasarımı çalışmaları, müşterilerin ürüne olan talebini artırabilir ve rekabet avantajı sağlayabilir. Üretim planlama ve programlama çalışmaları, tedarik zincirinin verimliliğini artırarak tedarikçi gücünü azaltabilir. Bakım çalışmaları, üretim sürecinin sürekliliğini sağlayarak, rakiplerin pazar gücünü azaltabilir. Üretim kapasitesi ve stok kontrolü çalışmaları, maliyet avantajı sağlayarak, yeni rakiplerin pazar giriş engelini artırabilir. İş yeri düzenleme ve yerleşim çalışmaları, tedarikçi ve müşteri ilişkilerini yöneterek, alıcı gücünü artırabilir. Sonuç olarak, üretim stratejileri beş güç modelinde ele alınarak, şirketlerin rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olabilir.

Üretim stratejileri ve beş güç modeli arasında doğrudan bir ilişki bulunmamaktadır. Ancak, üretim stratejileri, işletmenin rekabet avantajını artırmak için kullanılabilecek işlevsel stratejilerdir. Bu stratejilerin doğru bir şekilde uygulanması, işletmenin rakiplerine karşı üstünlük sağlamasına yardımcı olabilir. Beş güç modeli ise, işletmenin rekabet ortamını anlaması ve bu ortamda nasıl rekabet avantajı elde edebileceği konusunda bir çerçeve sunmaktadır. Bu nedenle, her iki kavramın da işletmenin rekabet gücünü artırmak için kullanılabileceği ve birbirleriyle ilişkili olduğu söylenebilir.

5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

5.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Üretim süreçlerinde verimliliği artıran en önemli kıstas bir işletmenin teknolojik gelişmişliği ile özdeşleşmektedir. Örneğin robotik üretim hattına sahip olan ve otomasyon gibi olanaklardan yararlanan, bu imkanları etkili olarak yönetebilen işletmeler rakiplerine karşılık sektörlerinde daha rekabetçi olabilirler. Ancak özellikle ayakkabı üretimi gibi emek yoğun sektörlerde verimliliğin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi ve üretimde rekabetçi sürdürülebilir bir yönetim sektörel dinamiklere bağlı olarak nasıl gerçekleşmektedir.

Bu çalışma, ayakkabı üretimi gerçekleştiren KOBİ statüsündeki bir işletmede, sektörel üretim stratejilerinin belirlenmesinde beş güç modeli aracılığı ile rekabet ilişkisini incelemeyi amaçlar. Ayakkabı üretiminin emek yoğun oluşu ve büyük oranda geleneksel üretim yöntemleriyle icra edildiğinden, bu sektörde rekabeti etkileyen faktörlerin, üretim stratejilerine etkisi ve ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda nitel araştırma yöntemlerinde en yaygın olarak kullanılan gözlem, görüşme, içerik ve doküman analizi tekniklerinden faydalanarak veriler elde edilerek, nitel desenli bir çalışma oluşturulmuştur. Nitel araştırma yöntemleri algıların, olayların doğal ortamında gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ele alınmasına imkân tanıyarak yapılan araştırmalar olup olası ilişkileri, nedenleri, etkileri ve dinamik süreçleri önermede önemli bir rol oynarlar (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 39).

5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Bu çalışma merkezi Konya'da AYKENT-Ayakkabı Üretim İhtisas Sanayi Sitesi'nde faaliyet gösteren KOBİ statüsündeki bir işletmede gerçekleştirilmiştir. İşletme sanayi yerleşkesinde orta büyüklükteki bir işletme olarak değerlendirilmekte olup 53 çalışanı bulunmaktadır. İşletme 1996 yılında iki ortak tarafından kurulmuş olup her iki ortakta ikinci kuşak ayakkabı üretimi gerçekleştiren ailelerden gelmektedir. Firmanın İstanbul'da şubesi olup toplam 6 birimden (satış-pazarlama, dış ticaret, muhasebe, model-prototip, üretim, depo-lojistik) oluşmaktadır. Firma deriden mamul orta-üst yaş grubuna hitap eden erkek ve kadın ayakkabıları üretmektedir. Ayakkabının üretiminde işletme; tasarım, prototip, kesim, montaj ve finisaj işlemlerini kendi bünyesinde gerçekleştirirken dikim (saya-saraç) işlemlerini ise dışarıdan hizmet alımı yapmaktadır. Ağırlıklı fason üretici olan firmanın kendi 3 adet kendi markası da bulunmaktadır. Bu üç farklı marka farkı konsept ve fiyatlandırmalardan oluşan koleksiyonlar için kullanılmaktadır. İşletmenin üretim dağılımı, fason üretim için %60 iken kendi markalarına üretim oranı ise %40 olarak gerçekleştirilmektedir. Çalışmanın gerçekleştirildiği firma uluslararası işlemler gerçekleştiren ve doğrudan veya dolaylı olarak aktif ihracat yapan bir işletmedir. Firmanın ihracat oranı %70 olup ağırlıklı dış ticaret pazarı olarak körfez bölgesi ve Türk Cumhuriyetleri ile Rusya gelmektedir. Bu çalışma yalnızca yukarıda detaylı olarak anlatılan işletmede gerçekleştirilmiş olup ayakkabı üretim sektöründe yapısı, ölçeği, ürün ve üretim yöntemi farklı olan işletmeler araştırma kapsamında değerlendirilmemiştir.

5.3. Veri Toplama

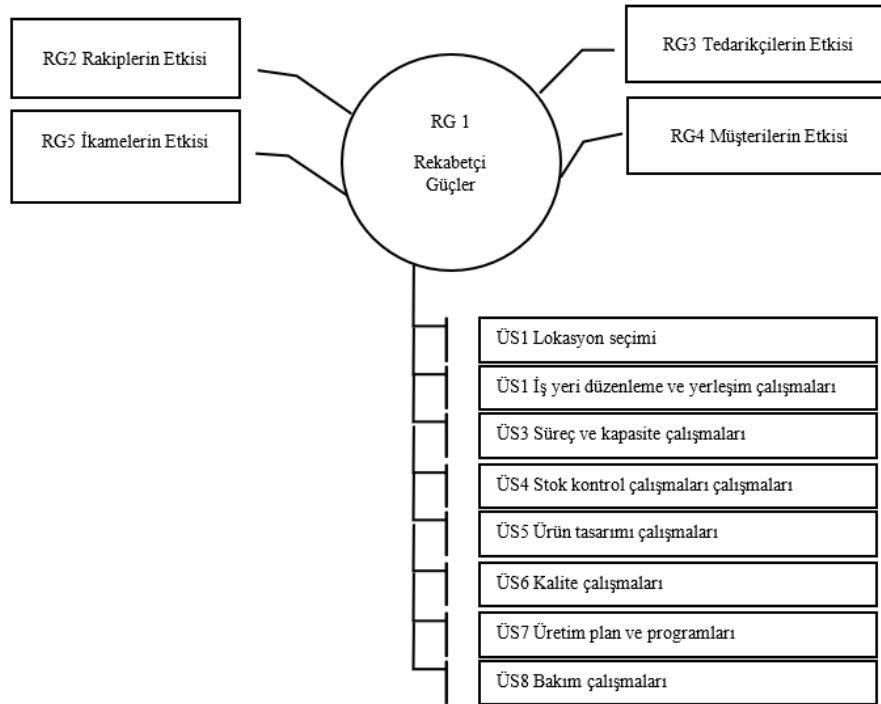
Bu çalışmada veriler nitel araştırma yöntemlerinin görüşme tekniğinden yararlanılarak toplanmıştır. Görüşme tekniği nitel yöntemlerden en çok tercih edilen araştırma yöntemlerinden biri olup olay örgüsünü doğal ortamında gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ele alınmasına imkân tanımaktadır (Dömbekci ve Erişen,

2022, s. 145). Bu çalışmada işletmenin kendi tesisinde gerçekleştirilmiş olup görüşmeye katılan birim ve üst düzey yöneticilerin sektörlerine özgün rekabet güçlerine karşı perspektifleri irdelenmiştir. Bu bağlamda kendi doğal ortamında gerçekçi ve özgün görüşlerin elde edilmesi sağlanabilmiştir. Daha esnek yapısı ve ön fizibiliteye dayalı araştırmayı içermesinden dolayı yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Önceden sorulması planlanan sorular derlenip gruplandırılarak bir protokol hazırlanmıştır. Planlanan bu protokole ek olarak görüşmenin seyrine bağlı olarak ilintili yan veya alt sorularla görüşmeyi daha etkin kılınmasından dolayı yarı yapılandırılmış görüşme tekniği düşünülmüştür. Ayrıca katılımcının anlatımlarının ayrıntılı olarak elde edilmesi sağlanarak yanıtlarını daha da detaylandırması gerçekleştirilebilir. Nitekim katılımcı bazı soruları sorulmadan önce bir diğer soruya cevap olacak nitelikte yanıtlamış olabilir (Türnüklü, 2000, s. 547).

Araştırmada kullanılan soru formatı ve formunun oluşturulmasında üretime bağlı işlevsel stratejiler ve Porter'ın beş güç modeliyle ilgili yazın taraması göz önünde bulundurulmuş ve bu kapsamda katılımcılara sormak için 10 adet soru hazırlanmıştır. Soru formuna nihai şeklinin verilmesi için alanın da ve sektörün yapısını bilen iki uzman tarafından düzeltme ve iyileştirmeler yapılmıştır. Katılımcılarla görüşmeler toplam iki gün sürmüştür. Katılımcıların çalıştığı işletmede kendi ofislerinde ziyaret edilerek yüz yüze yapılmıştır. Görüşme tutanakları Claris Filemaker programında oluşturulan veri tabanına aktararak analiz için kayıt edilmiştir. Üretimden sorumlu firma ortağı olarak, 4 birim yöneticisi ve 2 sorumlu personel olmak üzere toplam 7 kişiden oluşan katılımcılarla yaklaşık 6 saatlik bir görüşme gerçekleştirilmiştir.

5.4. Veri Analiz

Verilerin analizinde içerik analizinin yanında betimsel analiz tekniklerinden de faydalanılarak önceden belirlenmiş başlıklar altında katılımcıların yanıtları analiz edilerek yorumlanmıştır. Bu başlıkların oluşturulmasında yukarıda ifade edilen işlevsel stratejilerin üretim faaliyeti açısından ilgili başlıklar temel alınmış ve sekiz alt tema üzerinden gruplanmıştır. Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar doğrudan aktarılmıştır.



Şekil 1 Rekabetçi Güçler ve Üretime Bağlı İşlevsel Stratejisi

Betimsel analiz, verilerin yüzeysel olarak işlendiği bir yöntemdir. Ancak içerik analizi, elde edilen verilerin daha detaylı bir şekilde incelenmesini ve bu verilerin açıklanmasını gerektirir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 89). Betimsel analiz, görüşmelerde elde edilen bulguların genel özelliklerini değerlendirirken içerik analizi, bu verilerin belirli kavram ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmesi ve yorumlanması ile ilgilenir. İçerik analizi, katılımcıların görüşlerinin içeriklerinin sistematik olarak tanımlanması ve analiz edilmesini sağlar (Altunışık vd., 2010, s. 322). Bu nedenle, betimsel analiz ve içerik analizi arasında önemli bir fark vardır ve her biri veri analizinde farklı bir amaca hizmet eder.

6. BULGULAR

Araştırmada görüşme tekniği kullanılarak elde edilen bulgular temalar hâlinde şunlardan oluşturulmuştur;

ÜS1- Kuruluş yeri seçimi (Lokasyon): Katılımcılarla yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen verilere göre yukarıda gösterilen tablodaki bulgulara ulaşılmıştır. İş yerinin lokasyon seçiminde göz önünde bulundurulana başlıca kıstas olarak sektöre özel (AYKENT) ihtisas sanayi içinde yer almak gerektiği dürtüsü olduğu değerlendirilmiştir. İşletmenin bu ihtisas sanayi içinde fayda sağlayacağı unsurlar ise tedarikçilere erişim ve hizmet alabilme olanaklarını kolay erişim, müşterilerin kolay ulaşım, yatırım teşvikleri, personele kolay erişim gibi rekabette avantaj sağlayabilecek faktörler dikkate alınarak firmanın lokasyon kararı verilmiştir.

ÜS2- İş yeri düzenleme ve yerleşim çalışmaları: Görüşmenin yapıldığı işletmede düzenleme ve yerleşim çalışmaları işletmenin üretimden sorumluluğu ortağı, genel müdür ve üretim müdürünün yetki ve sorumluluğunda olduğundan bu kişilerle görüşülmüştür. Görüşme neticesinde belirlenen unsurlara göre firmada düzenleme ve yerleşim çalışmaları personelin daha verimli çalışmasına olanak sağlaması için iş istasyonları ve ekipmanların yerleşimi, işin akışını daha seri ve üretim sürecindeki gecikmeleri azaltarak üretimdeki olası kayıpları minimize etmeyi hedefleyerek yapılmaktadır. İş yerindeki düzen ve yerleşim çalışmalarında süreçler gözlemlenerek durum analizi yapılarak optimum yerleşim yapıldığı belirtilmiştir. Bu bağlamda görüşme gerçekleştirilen katılımcıların iş yeri düzenleme ve yerleşim çalışmalarının işletmenin rekabeti açısından önemli bir kriter olduğunu belirtmişlerdir.

ÜS3- Süreç ve kapasite çalışmaları: İşletmenin ürettiği ayakkabı türleri emek yoğun olduğundan üretim süreçlerine otomasyon veya robotik imkanların adapte edilemediği bildirilmiştir. Üretim süreçlerinde yeni makine ve ekipman alımları, üretim tesisinin genişletilmesi, çalışanlara sunulan imkanların artırılması gibi yeniliklerle kapasite artırıcı stratejiler uygulandığı belirtilmiştir. Bunun yanında pazarda ve taleplerdeki değişiklikleri uyum sağlamak için esnek bir üretim modeli uygulamaya çalışılmaktadır. İşletmedeki süreçler ve kapasite çalışmalarıyla yenilikçi çözümler geliştirerek verimli, esnek, hızlı ve düşük maliyetli yenilikler geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamayı hedefledikleri belirtmişlerdir. Ayrıca üretimde kullanılan önemli girdilerden olan deri ve taban hammaddesinde tedarikçi çeşitliliğini koruyarak tedarikçilerin pazarlık gücünü minimize edildiği bildirilmiştir.

ÜS4- Stok kontrol çalışmaları: İşletmenin stok durumu ve kontrol çalışmalarıyla ilgili olarak depo-lojistik birim sorumlusu, genel müdür ve üretim müdürü ile görüşmeler gerçekleştirip bu kapsamda veriler elde edilmiştir. Ayakkabıda kullanılan hammaddenin çok varyasyonu olmasından (renk, tür, model, ölçü-numara) etkili stok yönetimi kritik öneme sahiptir. Nitekim kullanılan hammaddenin tedarikinde tedarikçilerin minimum sipariş adetlerinin olması sektörde çok yaygın görülen bir uygulamadır. Bununla birlikte alınan hammaddenin kullanılmasında da müşteri taleplerinin farklılık göstermesi ayakkabı üretiminde işletmelerin stok maliyetlerini önemli oranda artırmaktadır. Bu nedenle etkili stok kontrolü için işletmede şu tedbirler alınmıştır; minimum hammadde stoku ile stok maliyetini düşürmek, bunu sağlamak için tedarikçi çeşitliliğini artırmak ve minimum sipariş adet uygulamasını her bir ürün türüne indirmek. Ayrıca tedarikçi çeşitliliği ile daha fazla seçenek ve daha kısa teslim tarihi avantajı sağlayarak hem stoksuz üretim imkânı elde etmek hem de tedarikçilerin pazarlık gücünü düşürüldüğü belirtilmiştir. Bitmiş ürün (paketlenmiş satışa hazır ayakkabı) ve yarı mamul (kesim ve saya işlemi yapılmış ayakkabı) stoklarının tutulmaması ile maliyet düşüklüğü ve atıl stok riskine karşı sipariş bazlı üretim planlaması gerçekleştirilmektedir. Stok yönetiminin etkili yapılmasıyla maliyetler düşürülerek müşteri memnuniyeti artırıldığı belirtilmiştir.

ÜS5- Ürün tasarımı çalışmaları: İşletmede sezona göre yeni modellerin koleksiyona eklenmesi ve değişen pazar durumuna göre ürün tasarım çalışmaları satış, dış ticaret ve üretim birimleriyle koordineli olarak yapılmaktadır. Bu nedenle bu birimlerdeki sorumlu yöneticiler de görüşmeye dahil edilerek işletmenin ürün tasarım çalışmaları hakkında bilgiler elde edilmiştir. İşletmede tasarım çalışmaları şu şekilde özetlenebilir: mevcut müşterilerin istek ve beklentilerini göz önünde bulundurarak trende, mevsime bağlı olarak yeni malzemeleri kullanarak üretim hattına uygun modellerin tasarlanması, tasarım aşamasında ürünlerin maliyet analizleri yapılarak karlılık hesaplamaları ve prototip ürünün üretilmesi. Mevsim ve kullanılan malzemenin her sezon için önemlidir çünkü firmanın aynı anda Rusya'ya bot ihraç ederken Sudi Arabistan'a sandalet tarzı yazlık üretmektedir. Firmanın tasarımını yaptığı modeller 1 yıl sonra perakende olarak satıldığından moda ve ikame ürünlerin analizi de bu zamana bağlı olarak 1 yıl önceden izlenip bu doğrultuda tasarım yapması gerekmektedir. Ayrıca hammadde veya malzeme tedarikinde muhtemel tedarik problemleri olmasına karşılık tedarikçilerin ürün ve hizmetlerinin sürekli analiz edilmesi gerektiği, olası tedarik problemlerine karşı tasarım aşamasında önlem alındığı belirtilmiştir.

ÜS6- Kalite çalışmaları: Firmanın kalite kontrol departmanı yoktur ancak üretim müdürünün sorumluluğunda kalite kontrol personeli bulunmaktadır. Ayrıca, sevkiyat öncesinde ürünlerin son kontrolleri satış biriminden bir personel ile siparişe uygunluğu kontrol edilmektedir. Dolayısıyla görüşme üretim müdürü, satış ve dış ticaret müdürleriyle gerçekleştirilerek kalite yönetim çalışmaları hakkında bilgi alınmıştır. Kalite yönetimi üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; ilk olarak kullanılacak malzemenin depoya girişinde. Kabul esnasında her bir parça derinin yüzey, kalınlık vb. ölçülerek envantere girişi yapılmaktadır. Daha sonra, üretim sürecinde ki her istasyon-birimden önce ve sonra kalite kontrolü sağlanır (kesim işleminden paketlemeye kadar) son olarak sevkiyat öncesi satış biriminin siparişe uygunluk kontrolü yapılır. Kalite yönetiminin firmanın birimlerine dağıtılarak yapılmasının her çalışmada kalite bilincinin gelişmesine katkı sağladığı bildirilmiştir.

ÜS7- Üretim plan ve programları ile ilgili çalışmalar: Firmanın üretim planlaması ile ilgili çalışmaları görüşmek üzere üretim, satış, üretimden sorumlu ortak ve genel müdürün de katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Üretimin sezona, müşteriye, siparişe bağlı olarak yapıldığı belirtilmiştir. Ayrıca, firmada üretim planlaması tedarikçilere bağlı durumlar, sektörel gelişmeler, siparişlerin temrin tarihleri gibi kriterlere bağlı olarak sürekli analiz edilerek yapılmaktadır. Bu kapsamda oluşabilecek problemler veya gecikmeler; fazla mesai yaparak, siparişte revizyon uygulamak, alternatif tedarikçiyle çalışmak gibi önlemler alınarak yürütülmektedir.

ÜS8- Bakım çalışmaları: Firmada bakım çalışmaları üretim müdürünün sorumluluğunda teknik personel tarafından yapılmaktadır. Ancak tüm personelin kullanımında olduğu makine ve teçhizatın günlük bakımları mesai öncesi ve sonrasında yapılarak ilgili personele bildirilmektedir. Bakım çalışmalarının yönetimi ve rekabet açısından değerlendirilmesi ise teknik personel, üretim müdürü, genel müdür ve üretimden sorumlu firma ortağıyla yapılan görüşmeler sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır. Periyodik makine ve teçhizat bakımlarının günlük işleyişin bir parçası haline getirilmesi ve personelde bu bilincin gelişmesi makine kaynaklı hataları minimize etmektedir. Ayrıca, bakım çalışmasının sürekli olması onarım aşamasında parça tedarikinde yüksek fiyat artışı, parça ve tedarikçi arayışı gibi süreçleri ortadan kaldırmaktadır. Rutin bakım işlemleri hem sürpriz olumsuzluklara hem de maliyet artışlarını önlemektedir. Bu kapsamda, firma üretimini daha verimli hale getirerek rakiplerine karşı maliyet ve zaman daha iyi yöneterek rekabetçi üstünlük sağladığı belirtilmiştir.

Yapılan görüşme sonucunda katılımcılardan elde edilen görüşler Tablo 3’de derlenerek özetlenmiştir. Tablodaki veriler, katılımcıların yanıtlarının özeti olup, vurgulamak istenen asıl mesajın temasına uygun bir şekilde derlenmiş halidir.

Tablo 1. Rekabetçi Güçler ve Üretim Stratejileri Matrisi

RG 1	RG 2	RG 3	RG 4	RG 5
ÜS1	İhtisas-sektörel sanayi sitesi olması	Ulaşım, maliyet, coğrafi uygunluk	Müşterilere kolaylık, uygun lojistik, alışılmış	Maliyetlerde ve malzemelerde farklı seçeneklerin olması
ÜS2	Etkinlik, düşük maliyet, verimliliğin sağlanması	Alternatifli tedarik zincirinin kurulması	Siparişe özel üretim hattının kurulması	Düzenli ve verimli iş yeri ile ikame ürünlerine karşı dayanıklı olunması
ÜS3	Üretim modelinde birim maliyetini düşürmek, Just in Time üretim modeli	Tedarikçi çeşitliliği, opsiyonlu temrin süre seçenekleri	Müşterileri taleplerine hızlı, etkili çözümci, tatmin edici yanıt vermek	Verimliliğini artırmak ve maliyetleri azaltmak için süreçlerin yeniden tasarlanması ve kapasite artırımı
ÜS4	Stoksuz ve sürekli üretim, düşük stok maliyeti	Ürün çeşitliliği, kısa temrin tarihleri	Entegre stok kontrol yazılımı, promosyon seçenekleri	Stok seviyelerinin azaltılması ve rotasyonu artırımı, işletme maliyetinin düşürmesi
ÜS5	Trend analizleri, yeni malzeme ve hammadde üreticileri	Tedarikçi yeterlilik (fiziki mekân, kapasite, finans) kontrolü	Prototip, numune üzeninden kritiğe etmek ve revize	Trend temelli, özellikli ürün tasarımı, sürdürülebilir, yenilikçi malzeme seçimi
ÜS6	Dokümantasyon ve kalite standartlarını yerine getirme	Hammadde ve malzemede laboratuvar test-onay ve sözleşmeli sipariş	Sürekli garanti hizmeti, CRM yazılımı kullanımı, kalite tatmin-beklenti anketleri	Kalite standartlarının yükseltilmesi, müşteri sadakatini ve farklılaşmayı artırılması
ÜS7	Rakiplerin analizi, reaksiyon	Fazla mesai, tedarikçi parça başı üretim	Etkili temrin planlaması	Esnek üretim, talep değişikliklerine hızlı uyum
ÜS8	Sürekli bakım ile verimlilik artışı, beklenmedik maliyet artışının minimizasyonu	Akreditasyon, yetkinlik, itibar ve referans bazlı tedarikçi seçimi	Üretim hattında defolu üretime ve gecikmelere sebep vermemek için sürekli bakım ve kalibrasyon	Bakım çalışmaları ile ekipman ömrünün uzatılması ve arıza sürelerinin kısaltılması

7. SONUÇ

Rekabetçi güçlerin etkisi, sektörün yapısına, işletmenin ölçeğine, faaliyet alanına ve konumuna göre farklılık göstermektedir. Bu çalışma, ayakkabı üretim sektöründe faaliyet gösteren bir KOBİ örneği üzerinden Porter'ın Beş Güç Modeli çerçevesinde rekabet dinamiklerini analiz etmektedir. Emek yoğun bir sektör olan ayakkabı üretiminde, işletmelerin karşılaştığı en önemli rekabet faktörlerinin sırasıyla müşteriler, tedarikçiler, ikame ürünler ve rakipler olduğu yapılan görüşmelerle belirlenmiştir. Araştırma, bu sektördeki işletmelerin stratejik planlamasında hangi rekabet unsurlarına öncelik vermesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Ayakkabı üretiminde tasarım sürecinin yaklaşık bir yıl önceden başlaması ve bu doğrultuda model-koleksiyon hazırlıkları, malzeme temini, üretim planlaması, rakip analizi ve tedarikçi seçimi gibi stratejik kararların bir yıl sonraki satışa dönüşecek aşamadan erken alınmasını zorunlu kılmaktadır. Özellikle deri gibi doğal malzeme kullanımı, seri üretim imkânlarını sınırlamakta ve üretim sürecinde daha esnek ve kontrollü bir yaklaşım gerektirmektedir. Kalite kontrol süreçlerinin hammaddeyi nihai ürüne kadar her aşamada titizlikle yürütülmesi gerekmektedir.

Tedarikçilerin minimum sipariş miktarı politikası ve malzeme çeşitliliği (renk, numara, deri-tekstil türevlerinin kalınlığı, taban asorti durumu vb.) firmanın hammadde tedarikinde esnekliğini azaltmakta, etkili stok yönetimini zorlaştırmakta ve maliyetlerin artmasına yol açmaktadır. Bu durum, tedarikçilerin pazarlık gücünü artırmakta ve üretici işletmelerin rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir.

Müşteri taleplerindeki çeşitlilik ve değişkenlik, üretim stratejileri üzerinde doğrudan belirleyici rol oynamaktadır. Siparişe özel üretim yapıldığından her siparişi bir proje olarak kurgulayarak, müşteri isteklerindeki küçük değişiklikler bile tüm üretim sürecini etkileyebilmektedir.

Sektörün düşük teknolojik giriş bariyerleri, yeni girişimciler için cazip bir ortam oluşturmakta ve mevcut üreticiler üzerinde rekabet baskısını artırmaktadır. Bu nedenle sektör, yalnızca mevcut rakiplerle değil, potansiyel yeni girişimcilerle de rekabet etmektedir.

Sonuç olarak, Porter'ın rekabet güçleri modeli, ayakkabı üretim sektöründe üretim stratejilerinin şekillenmesinde önemli bir çerçeve sunmaktadır. Sektörün dinamikleri gereği bu güçlerin tamamı üretim kararlarını doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Gelecekte yapılacak araştırmaların, tedarikçi konumundaki işletmelerin perspektifini de ele alarak üretici-tedarikçi ilişkilerini karşılaştırmalı şekilde incelemesi; ayrıca yöneticilerin stratejik karar alma süreçleri bağlamında rekabet analizlerinin genişletilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adewole, A. (2005). Developing a strategic framework for efficient and effective optimisation of information in the supply chains of the UK clothing manufacture industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(5), 357-366. <https://doi.org/10.1108/13598540510624188>
- Agwu, M. E., & Onwuegbuzie, H. (2017). Strategic importance of functional level strategies as effective tools for the achievement of organizational goals. *Archives of Business Research*, 5(12).
- Ağraş, S., & İnanoğlu, A. (2022). Üretim stratejilerinin belirlenmesinde rekabetçi güçlerin rolü. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 697-716.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı. *Sakarya: Sakarya Yayıncılık*, 7-253.
- Arabnarmi, B., Kheybari, S., Amiri Ali Akbar Khani, S., & Ishizaka, A. (2024). Integration of organizational, economic and customer-related attributes to prioritize marketing strategies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(10), 2222-2238.
- Brunsmann, B., DeVore, S., & Houston, A. (2011). The corporate strategy function: improving its value and effectiveness. *Journal of business strategy*, 32(5), 43-50.
- Ciuceanu, N., Ceocea, C., Turcu, O.-L., Feraru-Prepelitã, A., & Ceocea, R.-A. (2022). Aspects regarding functional strategies in romanian organizations. *Studies and Scientific Researches. Economics Edition* (35), 41-48. <https://doi.org/https://doi.org/10.29358/scoco.v0i35.508>
- Çubukcu, M. (2018). İşletmelerde uygulanan strateji tipleri ve uygulamadan örnekler. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(2), 142-156.

- Diane, I., Kevin, H., Sarah, M., & Chiara, P. (2020). Is Porter's Five Forces Framework Still Relevant? A study of the capital/labour intensity continuum via mining and IT industries. *Technology Innovation Management Review*, 10(6). timreview.ca/article/1366
- Dömbekci, H. A., & Erişen, M. A. (2022). Nitel araştırmalarda görüşme tekniği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (Özel Sayı 2), 141-160.
- Grünig, R., & Kühn, R. (2015). Developing the Functional Strategies. In R. Grünig & R. Kühn (Eds.), *The Strategy Planning Process: Analyses, Options, Projects* (pp. 239-246). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-45649-1_21
- Indrarathne, P., Ranadewa, K., & Shanika, V. (2020). Impact of competitive forces to the contractors in sri lanka: an industry analysis using porter's five forces. 13th International Research Conference-FARU, Sri Lanka.
- Kahya, M. (2020). Rekabetçi Atalet, İşlevsel Stratejiler ve Geçici Rekabet Avantajı: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 208-234.
- Karagiannopoulos, G. D., Georgopoulos, N., & Nikolopoulos, K. (2005). Fathoming Porter's five forces model in the internet era. *info*, 7(6), 66-76. <https://doi.org/10.1108/14636690510628328>
- Lethbridge, J. (2011). Understanding multinational companies in public health systems, using a competitive advantage framework. *Globalization and Health*, 7(1), 19. <https://doi.org/10.1186/1744-8603-7-19>
- Mackay, D., Arevuo, M., Meadows, M., Mackay, D., Arevuo, M., & Meadows, M. (2023). Strategy Theory, Practice, Implementation: Theory, Practice, Implementation. In *Functional Strategy and Performance*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/hebz/9780192845399.003.0012>
- Mihaylova, L., & Papazov, E. (2024). Strategic Management of Small and Medium-Sized Enterprises-Is There Space for Functional Strategies? *TEM Journal*, 13(2), 1277.
- Nag, B., Han, C., & Yao, D.-q. (2014). Mapping supply chain strategy: an industry analysis. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 25(3), 351-370. <https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2012-0062>
- Porter, M. E. (1979). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 57(2), 137-145.
- Rajasekar, J., & Al Raee, M. (2013). An analysis of the telecommunication industry in the Sultanate of Oman using Michael Porter's competitive strategy model. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 23(3), 234-259. <https://doi.org/10.1108/10595421311319825>
- Sağır, M. (2010). Stratejik yönetim sürecinde ürün stratejilerinin kullanımı ve önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(24), 311-321.
- Somov, D. (2018). The functional approach to strategic management. *Economic Annals-XXI*, 171(5-6), 19-22.
- Türnüklü, D. 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*. Beta Yayınları.
- Wang, W., & Chang, P. P. (2009). Entrepreneurship and strategy in China: why "Porter's five forces" may not be. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 1(1), 53-64. <https://doi.org/10.1108/17561390910916886>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.